

AGNIESZKA PIASECKA-GLUSZAK

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

**POPRAWA INNOWACYJNOŚCI I KONKURENCYJNOŚCI  
POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW  
PRZEZ ZASTOSOWANIE KONCEPCJI *LEAN MANAGEMENT***

**Streszczenie**

Celem artykułu jest przedstawienie od strony teoretycznej, ale także empirycznej, wymogów i korzyści z zastosowania *lean management*. Artykuł składa się z dwóch części. W pierwszej części teoretycznej przedstawiono pojęcie *lean management*, główne cechy, zasady wprowadzania, korzyści i wady. W drugiej części, w całości empirycznej, omówiono wyniki badań ankietowych, odpowiedzi menedżerów i specjalistów zajmujących się szczupłym zarządzaniem na temat wpływu tej metody zarządzania na poprawę innowacyjności i konkurencyjności w przedsiębiorstwach na polskim rynku.

**Słowa kluczowe:** *lean management*, szczupłe zarządzanie, przedsiębiorstwo, zarządzanie, lean manufacturing

**Wprowadzenie**

Wiele polskich przedsiębiorstw w czasach gwałtownych zmian zachodzących w otoczeniu musi być bardziej elastyczny, by dopasować się do wymagań rynku. Aby jak najlepiej zaspokoić potrzeby klienta, firmy muszą być nastawione na ciągłe doskonalenie i przestrzeganie zasad konsumpcji. Klient najczęściej mówi: rozwiąż mój problem całościowo; nie marnuj mojego czasu (ogranicz do minimum całkowity koszt konsumpcji, w którego skład wchodzi cena, czas i zamieszanie); daj mi dokładnie to, czego chcę; zapewnij wartość dokładnie

tam, gdzie tego potrzebuję; dostarczaj wartość wtedy, gdy jej faktycznie potrzebuję; zredukuj liczbę decyzji, które muszą podjąć w celu rozwiązania problemu<sup>1</sup>. Te i inne wymagania klienta zmuszają przedsiębiorstwa do zastanowienia się nad własną działalnością, znalezienia i wykorzystania odpowiedniej metody zarządzania, która przyczyni się do ograniczenia i lepszego wykorzystania posiadanych zasobów, a jednocześnie pozwoli reagować na zmiany w otoczeniu, spełnić wymagania klientów, co w konsekwencji przyczyni się do poprawy innowacyjności i konkurencyjności. Taką szansę dla wielu przedsiębiorstw stworzyła koncepcja *lean management*. Celem artykułu jest przedstawienie od strony teoretycznej i empirycznej zastosowania, wymogów i korzyści *lean management*. Artykuł składa się z dwóch części. Pierwsza część teoretyczna przedstawia pojęcie *lean management*, główne założenia, zasady wprowadzania, cechy, korzyści i wady. Druga część w całości empiryczna przedstawia wyniki badań ankietowych, opinie menedżerów, specjalistów zajmujących się na bieżąco wprowadzaniem *lean management* w przedsiębiorstwach na rynku polskim.

## 1. Pojęcie i korzyści zastosowania szczupłego zarządzania *lean management*

*Lean management* z języka angielskiego oznacza szczupłe, odchudzone zarządzanie. Jest to sposób myślenia, metoda, który różni się znacznie od tradycyjnego sposobu myślenia (tab. 1). Jest to metoda zarządzania przedsiębiorstwem, która przez ograniczenie zasobów potrzebnych do produkcji, zredukowanie kosztów funkcjonowania przedsiębiorstwa, właściwe organizowanie procesów, zwiększenie jakości wytwarzanych wyrobów, pracy, a także odpowiednie (maksymalne) wykorzystanie zasobów pracy w procesie ma na celu osiągnięcie satysfakcji klienta. Firmy, które zarządzane są według *lean management* nastawione są na tworzenie przejrzystych, prostych struktur, nieustanne rozwiązywanie pojawiających się codziennych trudności, a ponadto zobowiązane są do wprowadzania zmian na lepsze w poszczególnych procesach funkcjonowania przedsiębiorstwa i zapewnienia odpowiedniej jakości. W takich firmach wszyscy pracownicy na każdym szczeblu organizacyjnym, od pracowników, przez menedżerów, a koń-

---

<sup>1</sup> J.P. Womack, D.T. Jones, *Szczupłe rozwiązania, czyli jak przedsiębiorstwa i ich klienci mogą pomnażać korzyści ze wzajemnej współpracy stosując zasady lean management*, Wydawnictwo Lean Enterprise Institute Polska, Wrocław 2010, s. 15.

cząc na naczelnym kierownictwie, muszą być świadomi stosowania podejścia *lean management*, są odpowiedzialni i zaangażowani w rozwój przedsiębiorstwa, proces ciągłego doskonalenia *kaizen*, starają się dostrzegać i permanentnie likwidować marnotrawstwo. Zaangażowanie pracowników widoczne jest między innymi w zgłaszaniu odpowiednich propozycji usprawnień w każdym obszarze funkcjonowania przedsiębiorstwa, w procesach i na stanowiskach pracy. Wprowadzenie takich udoskonaleń ma z jednej strony przyczynić się do zmniejszenia ludzkiego wysiłku, czasu, skomplikowanych urządzeń, powierzchni, a z drugiej strony ma na celu poprawienie funkcjonowania przedsiębiorstwa i zdobycie przewagi konkurencyjnej.

Tabela 1. Sposoby myślenia charakterystyczne dla *lean management* na tle tradycyjnych systemów

Sposób myślenia według <i>lean management</i>	Tradycyjny sposób myślenia
Planowe zadania i działania są ustalone w dyskusji z pracownikami	Plan produkcji oraz pożądana wydajność są ustalane odgórnie
Obniżenie kosztów następuje dzięki wzrostowi produktywności pracowników	Redukcję kosztów osiąga się dzięki inwestycjom i automatyzacji
Postęp można osiągnąć tylko dzięki dużej liczbie prostych rozwiązań	Postęp jest możliwy dzięki kompleksowym rozwiązaniom
Materiały do produkcji, w których ujawniono wady, są eliminowane	Wadliwe materiały produkcyjne są naprawiane w określonym czasie
Planowanie i organizowanie procesów odbywa się w zależności od rozwoju sytuacji	Planowanie i organizowanie procesów należy do zadań kierownictwa
Błędy są natychmiast usuwane, a rozrzutność eliminowana; odrzucenie błędów u źródła	Błędy i rozrzutność występują w każdym systemie
Pracownik czuje się odpowiedzialny za koszty	Pracownik z reguły nie czuje się odpowiedzialny za koszty

Źródło: K. Zimniewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2009, s. 47.

W *lean management* wszystkie czynności wykonywane w przedsiębiorstwie, które powodują zwiększenie kosztów i czasu, a z punktu widzenia klienta nie tworzą wartości, traktowane są jako marnotrawstwo i należy je wyeliminować. Poszukiwanie i wyeliminowanie wszelkiego źródła marnotrawstwa uważa się za jeden z głównych celów tej metody. Straty, za które klient nie chce zapłacić, mogą wynikać na przykład z trudności w komunikacji między pracownikami, wykonywanych zbędnych czynności, ze złych relacji z dostawcami i odbiorcami bądź z niepotrzebnych wydatków. Do podstawowych źródeł marnotrawstwa,

określonych przez Taiichi Ohno, które mogą wystąpić w każdym przedsiębiorstwie, a szybkie ich wykrycie i eliminacja może się przyczynić do efektywniejszej pracy, obniżenia kosztów produkcji, wzrostu zadowolenia klientów oraz lepszego przepływu produktów i informacji w łańcuchu dostaw, można zaliczyć nadprodukcję (wytwarzanie produktów bez zamówienia klientów), zbędny transport, nadmiar zapasów, naprawy i wszelkie braki oraz defekty, zbędne ruchy, nadmierne przetworzenie lub niewłaściwe przetworzenie, oczekiwanie. Dużą stratą jest także niewykorzystany potencjał ludzki. Aby wyeliminować te wszystkie źródła marnotrawstwa, przedsiębiorstwo musi je zrozumieć i poznać, a wówczas może zastosować narzędzia, aby usunąć przyczynę, a nie objawy strat. Pełny sukces zależy jednak od spełnienia następujących warunków<sup>2</sup>:

- a) dogłębnego zrozumienia idei, które są podstawą filozofii szczupłości, strategii wdrożeń oraz skutecznego zastosowania metod szczupłości, a nie koncentrowanie się na bezmyślnym stosowaniu narzędzi;
- b) niezachwianej akceptacji wszystkich aspektów szczupłego procesu, włącznie z tymi, które dają niechciane i niekorzystne krótkotrwałe efekty uboczne;
- c) starannie przemyślanych planów wdrożeń, które obejmują systematyczne, cykliczne i stałe usuwanie strat zgodnie z zasadą ciągłego doskonalenia kaizen.

W literaturze przedmiotu można zaobserwować dwa różne podejścia do szczupłego zarządzania, które znajdują odzwierciedlenie w definicjach wielu autorów (tab. 2). W każdym z nich jednak ważne jest wyeliminowanie wszelkiego marnotrawstwa i zaszczepienie ducha ciągłego doskonalenia kaizen.

Pierwsze podejście, węższe, związane jest przede wszystkim z produkcją i opiera się na systemie produkcyjnym Toyoty (*Toyota Production System* – TPS), często nazywanym *lean manufacturing*. W tym znaczeniu odchudzone myślenie wiąże się z pięcioma zasadami sformułowanymi przez J.P. Womacka i D.T. Jonesa<sup>3</sup>:

1. Dokładnie ustalić, co stanowi wartość produktu z punktu widzenia klienta.

---

<sup>2</sup> J.K. Liker, D.P. Meier, *Droga Toyoty. Fieldbook. Praktyczny przewodnik wdrażania 4P Toyoty*, MT Biznes, Warszawa 2011, s. 61–62.

<sup>3</sup> J.P. Womack, D.T. Jones, *Odchudzenie firm. Eliminacja marnotrawstwa kluczem do sukcesu*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 2001, s. 10, 22.

Tabela 2. Definicje szczupłego zarządzania – *lean management*

Autor	Definicja
J.P. Womack, D.T. Jones	Szczupłe podejście jest szczupłe, ponieważ pokazuje, w jaki sposób produkować coraz więcej, zużywając coraz mniej nakładów – mniej ludzkiej pracy, mniej urządzeń, czasu i przestrzeni – a wszystko to przy coraz wyższym poziomie zaspokojenia potrzeb klientów. Szczupłe podejście pozwala również na osiągnięcie większego poziomu satysfakcji z pracy, zapewniając natychmiastową informację zwrotną dotyczącą efektów wysiłków podejmowanych w celu przekształcenia mуда (marnotrawstwa) w wartość
J. Czerska	<i>Lean management</i> to droga do perfekcyjnej organizacji przez stopniową i nieustającą eliminację marnotrawstwa we wszystkich aspektach działalności dzięki wykorzystaniu każdego grama inteligencji w organizacji do spełnienia maksymalnych oczekiwań klientów, utrzymując jednocześnie na najwyższym poziomie satysfakcję załogi
J. Lichtarski	Ogólna idea podejścia do restrukturyzacji działalności podmiotów gospodarczych, której celem jest dostosowanie przedsiębiorstwa do rynkowych warunków gospodarowania w drodze przekształceń jego organizacji i funkcjonowania
P. Asiński, P. Ciarka, W.M. Grudzewski	Istotą koncepcji <i>lean management</i> jest uzyskanie wysokiej produktywności wytwarzania i pracy, sprawnej organizacji zarządzania, wysokiej jakości produkcji i usług oraz satysfakcjonujących wyników ekonomicznych w celu dostosowania przedsiębiorstwa do aktualnych warunków rynkowych gospodarowania w drodze gruntownych przekształceń organizacji, zarządzania i funkcjonowania
B. Nogalski, J. Szreder, P. Walentynowicz	<i>Lean management</i> polega na znacznym ograniczaniu kosztów wytwarzania wartości dodanej dla klienta (wyrobu lub usługi) przez racjonalizację (ograniczenie) zatrudnienia, powierzchni produkcyjnej, finansów zaangażowanych w produkcję, nakładów inwestycyjnych, czasu itp., ze szczególnym uwzględnieniem eliminacji wszelkiego rodzaju marnotrawstwa w taki sposób, aby skuteczność i efektywność każdej instytucji nie uległy obniżeniu

Źródło: opracowanie na podstawie J.P. Womack, D.T. Jones, *Lean thinking – szczupłe myślenie*, ProdPres.com, Wrocław 2008, s. 20; J. Czerska, *Doskonalenie strumienia wartości*, Difin, Warszawa 2009, s. 20; J. Lichtarski, *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wrocław 1997, s. 224; P. Asiński, P. Ciarka, W.M. Grudzewski, *Lean management w zarządzaniu*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 1999, nr 4; B. Nogalski, P. Walentynowicz, *Wymiary wdrażania lean management jako koncepcji rozwoju polskich organizacji gospodarczych*, ZN Wydziału Zarządzania UG nr 2/2004, Sopot 2004, s. 183.

2. Zidentyfikować strumień wartości dla każdego produktu, a zatem określić zespół wszystkich konkretnych działań w celu przeprowadzenia określonego produktu lub usługi przez trzy krytyczne zadania w zarządzaniu biznesem, jak badanie i rozwój (od powstania koncepcji, przez szczegółowy projekt i ustalenie technologii, aż do uruchomienia produkcji), zarządzanie informacjami (od przyjęcia zamówienia, przez ustalenie szczegółowych planów produkcji, do dostawy)

oraz fizyczna transformacja (przetworzenie surowców w gotowy produkt oddawany w ręce klienta).

3. Zapewnić niezakłócony przepływ wartości.

4. Pozwolić klientowi na wyciąganie wartości od producenta, co związane jest z zastosowaniem w sterowaniu produkcją systemu *pull* (ssącego) lub kanban.

5. Dążyć do doskonałości, co oznacza między innymi nieustanną redukcję marnotrawstwa, usprawnianie i ciągłe doskonalenie dzięki kaizen. Według autorów, doskonałość jest jak nieskończoność. Stworzenie obrazu doskonałości (i jej osiągnięcie) jest w rzeczywistości niemożliwe, ale wysiłek podjęty w tym celu jest inspiracją i wyznacza kierunek, co jest niezwykle istotne dla osiągania postępu na drodze do doskonałości.

Drugie podejście – szersze – polega na wykorzystaniu *lean management* w całej organizacji, nie tylko w produkcji, ale również w działalności logistycznej, marketingowej, technicznej, finansowej, administracyjno-biurowej. W podejściu tym założono także zmiany w sposobie organizacji, strukturze organizacyjnej, w dziedzinie zarządzania personelem oraz w kształtowaniu postaw pracowników firmy.

W ramach tego i węższego podejścia w przedsiębiorstwie wdrażanych jest wiele metod i technik, na przykład *just in time*, system kanban, *total productive maintenance*, 5S, *value stream mapping*, system SMED, *total service management*, *total quality management*, system Andon, *poka-yoka*, *jidhoka*, standaryzacja, wizualizacja, poziomowanie *heijunka*.

Wprowadzenie *lean management* w przedsiębiorstwie przynosi wiele korzyści, do których można zaliczyć między innymi<sup>4</sup>:

- zwiększenie zdolności konkurencyjnej dzięki redukcji kosztów, zmniejszeniu rozrzutności, wyższej jakości,
- zwiększenie wydajności pracy, spłaszczenie hierarchii, skrócenie czasu podejmowania decyzji,
- zwrócenie większej uwagi na potrzeby i życzenia klientów,
- zwiększenie zadowolenia pracowników dzięki lepszej komunikacji między kierownikami a podwładnymi,
- silniejszą motywację pracowników i ich utożsamianie się z sukcesami firmy.

---

<sup>4</sup> K. Zimmewicz, *op.cit.*, s. 41.

Do głównych zagrożeń można zaliczyć przekształcenie się koncepcji w prostą racjonalizację, z groźbą obniżenia płynności, spadek jakości i zaniedbywanie klientów, stres pracowników i spadek motywacji, powierzchowną redukcję personelu oraz wzrost zapotrzebowania na siły fachowe i jednocześnie zaniedbywanie problemów pracowników o niższych kwalifikacjach.

## 2. Analiza przeprowadzonych badań – badania ankietowe

Badania przeprowadzono za pomocą kwestionariusza ankietowego metodą CAWI (ang. *Computer Assisted Web Interviews*), czyli przeprowadzenia wywiadu przez Internet, za pomocą udostępnienia respondentom do wypełnienia kwestionariusza internetowego, oraz wywiadu bezpośredniego. Ankiety były adresowane do wybranych przedsiębiorstw na polskim rynku. Wzięło w niej udział 79 firm zlokalizowanych w różnych częściach kraju, którzy wdrażają, wdrożyli bądź mają zamiar wdrożyć szczupłe zarządzanie. Ankietowanymi byli menedżerowie przedsiębiorstw (wyższy, średni i niższy szczebel) i specjaliści zajmujący się bezpośrednio zastosowaniem narzędzi *lean*, produkcją czy doskonaleniem kaizen w organizacji. Na ankietę odpowiedziało 38 przedsiębiorstw (48,10%), lecz po weryfikacji kompletności ankiet do analizy wykorzystano 36 przedsiębiorstw (45,57%); dwa przedsiębiorstwa nie udzieliły pełnych odpowiedzi, ponieważ w firmie nie jest wdrażany kaizen/*lean* bądź nie ma osoby zajmującej się tymi działaniami, które pozwoliły zrealizować postawiony cel.

Zasadniczym celem badań było poznanie opinii osób zajmujących się pośrednio bądź bezpośrednio *lean/kaizen* w przedsiębiorstwie. Uzyskane przez autora informacje miały przede wszystkim charakter badań ilościowych. Otrzymane od respondentów odpowiedzi miały subiektywny wymiar, ponieważ w dużym stopniu były uzależnione od doświadczenia respondentów. Dużą rolę w udzielonych odpowiedziach odgrywała wiedza na temat szczupłego zarządzania. Ankietowani mieli odpowiedzieć na sześć pytań, głównie o charakterze zamkniętym i otwartym, takich jak:

1. Wielkość zatrudnienia w przedsiębiorstwie.
2. Branża.
3. Czy istnieje osobny dział zajmujący się działaniami *lean* i komu bezpośrednio podlega?

4. Czy jesteście Państwo wspierani przez kierownictwo wyższego szczebla (tak/nie)?
5. Czy Pana/Pani zdaniem szczupłe zarządzanie *lean* ma wpływ na poprawę konkurencyjności Państwa przedsiębiorstwa (tak/nie/raczej tak/raczej nie/nie wiem)?
6. Czy Pana/Pani zdaniem szczupłe zarządzanie *lean* ma wpływ na poprawę innowacyjności Państwa przedsiębiorstwa (tak/nie/raczej tak/raczej nie/nie wiem)?
7. Czy w przedsiębiorstwie istnieje skrzynka pomysłów dla pracowników (tak/nie)? Ile pomysłów wpływa średnio w miesiącu?

Badane firmy różniły się między sobą wielkością i poziomem zatrudnienia (tab. 3, rys. 1), lecz nie miało to wpływu na jakość przeprowadzonych badań. Największą grupę wśród 36 uczestniczących w badaniu przedsiębiorstw (47,22%) tworzyli reprezentanci firm dużych zatrudniających od 250 do 1000 osób, następnie średnie przedsiębiorstwa (19,44%), o liczbie zatrudnionych od 50 do 249, bardzo duże (16,67%), o liczbie zatrudnionych od 1001 do 2000, oraz wielkie, zatrudniające powyżej 2000 pracowników (16,67%), małe zaś w ogóle nie wzięły udziału w ankiecie.

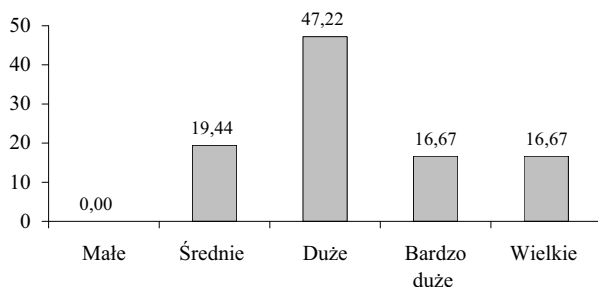
Tabela 3. Przedsiębiorstwa biorące udział w badaniu według klas wielkości (liczba)

	Przedsiębiorstwa				
	małe do 49 pracowników	średnie od 50 do 249 pracowników	duże od 250 do 1000 pracowników	bardzo duże od 1001 do 2000 pracowników	wielkie powyżej 2000 pracowników
Liczba	0	7	17	6	6

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

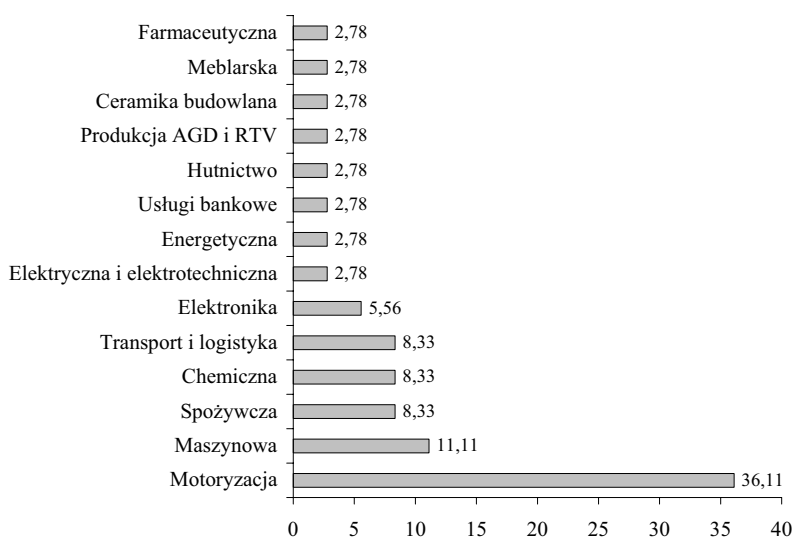
Wśród respondentów dominowała branża motoryzacyjna – pochodziła z niej co trzecia firma (36,11%); 11,11% ankietowanych osób to przedstawiciele branży produkcji maszyn i urządzeń, a 8,33% – reprezentanci branży spożywczej, chemicznej oraz transportu i logistyki. W badaniu wzięło również udział 5,56% menedżerów z branży elektronicznej oraz osiem przedsiębiorstw z różnych branż z łącznym udziałem wynoszącym 22,24% (rys. 2).





Rysunek 1. Procentowy udział przedsiębiorstw biorących udział w badaniu

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

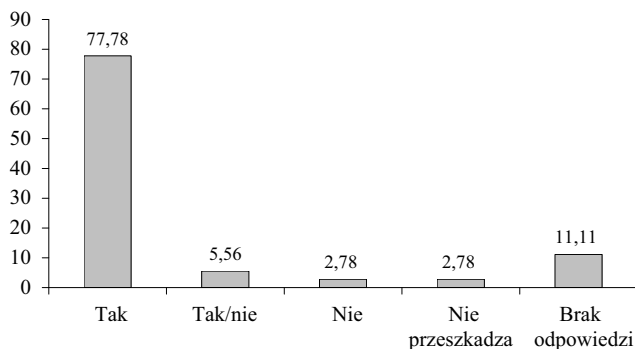


Rysunek 2. Rozkład branżowy badanych przedsiębiorstw (%)

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Z odpowiedzi na pytanie, czy istnieje osobny dział zajmujący się działaniami *lean* i komu bezpośrednio podlega, wynika dosyć duże zróżnicowanie, ponieważ nie ma ujednocionej struktury, a każde przedsiębiorstwo funkcjonuje według własnych zasad. Taki dział istnieje w 21 firmach, a w 15 nie ma go. W większości firmach dział *lean* podlega dyrektorowi zakładu bądź prezesowi firmy, w innych firmach jest to prezes zarządu, menedżer produkcji, dyrektor do spraw projektów.

Na pytanie, czy istniejący dział *lean* jest wspierany przez kierownictwo wyższego szczebla (rys. 3), 28 (77,78%) ankietowanych przedsiębiorstw odpowiedziało, że tak, 2,78%, czyli tylko jedno przedsiębiorstwo, nie jest w ogóle wspierane; 5,56% respondentów nie jest do końca przekonanych o wspieraniu *top managementu* i udzieliło niejednoznacznej odpowiedzi, czyli i tak, i nie; 2,78% (jedno przedsiębiorstwo) stwierdziło, że kierownictwo bezpośrednio nie wspiera, ale również nie przeszkadza w działaniach *lean*.

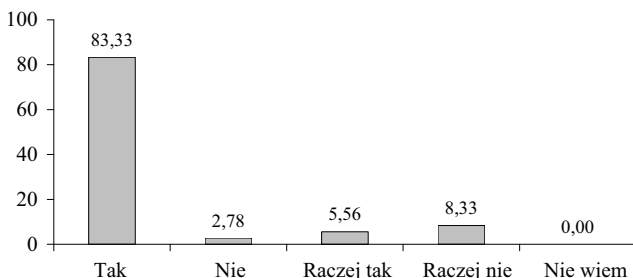


Rysunek 3. Procentowy udział przedsiębiorstw odpowiadających na pytanie, czy jest wspierane przez kierownictwo wyższego szczebla (tak/nie)

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Na pytanie, czy zdaniem respondentów *lean management* ma wpływ na poprawę konkurencyjności przedsiębiorstwa, zdecydowana większość, bo aż 83,33%, czyli 30 przedsiębiorstw, odpowiedziało, że tak; trzy przedsiębiorstwa odpowiedziały, że raczej nie, dwa, że raczej tak, a tylko jedno bardzo duże przedsiębiorstwo, zatrudniające od 1001 do 2000 pracowników, powiedziało, że nie (rys. 4). Wynik ten świadczy o tym, że osoby zajmujące się na co dzień wdrażaniem szczupłego zarządzania oraz wykorzystywaniem głównych jego narzędzi i technik widzą efekty wdrażania jego głównych zasad w działalności swojego przedsiębiorstwa, co wpływa na lepsze wyniki ekonomiczne, rynkowe. Zrozumienie zasad *lean management*, wykrycie i eliminacja marnotrawstwa pozwala uzyskać lepszą jakość produktów, większą wydajność pracy, produktywność, większą efektywność maszyn, niższe koszty, krótszy czas realizacji zamówienia, lepszą ergonomię, a także lepszą jakość produktów i większe zadowolenie klienta. Te wszystkie korzyści powodują z kolei poprawę konkurencyjności przedsiębior-

stwa, ponieważ firma nieustannie poszukuje i likwiduje marnotrawstwo, a klient dostaje to, czego oczekiwał.

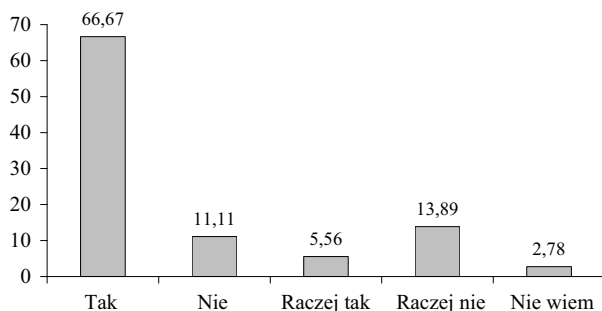


Rysunek 4. Procentowy udział przedsiębiorstw odpowiadających na pytanie: czy Pana/i zdaniem szczerze zarządzanie *lean* ma wpływ na poprawę konkurencyjności przedsiębiorstwa?

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

W odpowiedzi na pytanie, czy *lean management* ma wpływ na poprawę innowacyjności przedsiębiorstwa, 66,67% ankietowanych odpowiedziało, że tak, 11,11%, że nie; 29,45% osób odpowiadających było niezdecydowanych: 13,89% stwierdziło, że raczej nie, a 5,56%, że raczej tak (rys. 5). W większości firm, w których dział *lean* był wspierany całkowicie bądź częściowo przez kierownictwo wyższego szczebla, sprzyjało to usprawnianiu, inwestowaniu w umiejętności, kreatywność i wiedzę pracowników. W większości firm rezultatem szczerzego zarządzania są przede wszystkim innowacje organizacyjne, dotyczące udoskonalień organizacji i zarządzania, oraz technologiczne, dotyczące między innymi zmiany sprawności procesu produkcyjnego. Według kryterium skali, w jakiej zachodzą zmiany, są to tak zwane innowacje przyrostowe – drobne usprawnienia (według klasyfikacji B. von Stamma, J. Tidda, J. Bessanta i K. Pavitta), których efektem jest niewielka, ale ciągła poprawa wyników działalności firmy, czyli produktów i procesów w niej zachodzących. Ciągłe, drobne usprawnienia wyrobów i systemu zarządzania przedsiębiorstwem przyczyniają się do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej<sup>5</sup>.

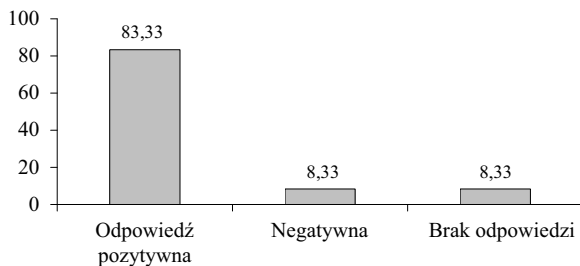
<sup>5</sup> T.B. Kalinowski, *Innowacyjność przedsiębiorstw a systemy zarządzania jakością*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 24–25.



Rysunek 5. Procentowy udział przedsiębiorstw odpowiadających na pytanie: czy Pana/i zdaniem szczupłe zarządzanie *lean* ma wpływ na poprawę innowacyjności przedsiębiorstwa?

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Skalę wprowadzanych usprawnień przedstawiono w tabeli 4, w której podsumowano odpowiedzi respondentów na pytanie: czy w przedsiębiorstwie istnieje skrzynka pomysłów dla pracowników oraz ile pomysłów wpływa średnio w miesiącu. I tak z 36 przedsiębiorstw 30 (83,33%) odpowiedziało, że w firmie istnieje skrzynka pomysłów bądź tworzone są koła jakości, które pozwalają pracownikom wprowadzać usprawnienia (rys. 6). Według danych respondentów wpływa od 0 do 900 pomysłów średnio w miesiącu (tab. 4), ale nie wszystkie są wdrażane w życie. Każde przedsiębiorstwo jest pod tym względem inne. W wielu firmach nie ma jasno określonych wytycznych, ile powinno przypadać średnio pomysłów na pracownika. Każdy pomysł zgłoszony przez pracownika jest analizowany, a później na ogół również nagradzany. W wielu firmach skrzynki pomysłów to inaczej system sugestii, którego nie należy mylić z systemem motywacyjnym. Są to dwie różne rzeczy, ale systemy te powinny być ze sobą spójne. Firma może mieć system motywacyjny, ale wcale nie musi mieć systemu sugestii. System sugestii rozwija i wspiera innowacyjność w przedsiębiorstwie, zawsze odnosi się do pomysłów. W wielu firmach sugestie są zgłaszane przez indywidualnych pracowników, ale także przez grupy osób i działy.



Rysunek 6. Procentowy udział przedsiębiorstw odpowiadających na pytanie: czy w przedsiębiorstwie istnieje skrzynka pomysłów dla pracowników?

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Tabela 4. Odpowiedzi respondentów na pytanie: czy w przedsiębiorstwie istnieje skrzynka pomysłów dla pracowników oraz ile pomysłów wpływa średnio w miesiącu

Przedsiębiorstwa	Czy w przedsiębiorstwie istnieje skrzynka pomysłów dla pracowników?			Ile pomysłów wpływa średnio w miesiącu?	
	odpowiedzi			średnia liczba pomysłów w miesiącu	liczba przedsiębiorstw
	tak	nie	brak odpowiedzi		
1	2	3	4	5	6
Średnie	3	2	2	brak danych	4
				od ok. 6 do 10	1
				ok. 50	1
				ok. 120	1
Duże	16	1	0	brak danych	3
				od 2 do 10	1
				ok. 5	1
				ok. 10	1
				ok. 12	1
				ok. 20	1
				ok. 30	1
				ok. 50	2
				ok. 60	1
				ok. 50–70	1
				ok. 125	1
				ok. 260	1
ok. 500	1				
ok. 600	1				

1	2	3	4	5	6
Bardzo duże	5	0	1	brak danych	2
				ok. 10	1
				ok. 15–20	1
				ok. 50	1
				ok. 100	1
Wielkie	6	0	0	brak danych	2
				od 10 do 200	1
				ok. 80–90	1
				od ok. 300 do 315	1
				ok. 900	1

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

## Podsumowanie

Głównym celem współczesnych przedsiębiorstw powinno być jak najlepsze dopasowanie się do zmieniającego się otoczenia. Taką możliwość daje *lean management*, którego głównym celem jest satysfakcja klienta. Przez nieustanną eliminację marnotrawstwa, dbałość wszystkich pracowników o jakość, permanentne wprowadzanie usprawnień procesów podstawowych i pomocniczych, zarządczych, innowacji organizacyjnych, technologicznych w każdym aspekcie działalności, organizacja może liczyć na poprawę konkurencyjności i innowacyjności. Odpowiednie zarządzanie zasobami ludzkimi, decentralizacja decyzji, praca zespołowa, wspieranie kreatywności pracowników wpływają na poprawę pozycji rynkowej.

Przedstawione w artykule wyniki badań ankietowych przeprowadzonych wśród polskich przedsiębiorstw potwierdzają tezę, że *lean management* ma wpływ na poprawę innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstwa. Zdaniem większości respondentów wynika to z podjętych inicjatyw przez pracowników firmy, wprowadzonych usprawnień, a tym samym dopasowania się do wymagań klientów. W większości firm miernikiem wpływu zastosowania *lean* jest przede wszystkim satysfakcja klienta, która potwierdzona jest tym, że klient chce wrócić do firmy i ponownie kupić produkty, ma wpływ na funkcjonowanie firmy w jej otoczeniu. Innym ważnym elementem jest to, że w większości przedsiębiorstw wprowadzanych jest wiele innowacji organizacyjnych i technologicznych, które mają wpływ na wydajność i efektywność realizowanych procesów. Aby potwier-

dzić słuszność tezy, że *lean management* ma wpływ na poprawę innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstwa autorka zadała również te pytania firmie specjalizującej się w szkoleniach z zakresu lean i kaizen, która wdraża *lean management* z sukcesem na rynku polskim od ponad dziesięciu lat. Na pytanie, czy *lean management* ma wpływ na poprawę konkurencyjności przedsiębiorstwa, sześć ankietowanych osób jednomyślnie odpowiedziało, że tak. Z kolei na pytanie, czy *lean management* ma wpływ na poprawę innowacyjności przedsiębiorstwa, tylko jedna osoba odpowiedziała, że raczej tak, a pozostałe, że zdecydowanie tak.

### **Literatura**

- Asiński P., Ciarka P., Grudzewski W.M., *Lean management w zarządzaniu*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 1999, nr 4.
- Czerska J., *Doskonalenie strumienia wartości*, Difin, Warszawa 2009.
- Kalinowski T.B., *Innowacyjność przedsiębiorstw a systemy zarządzania jakością*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
- Lichtarski J., *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wrocław 1997.
- Liker J.K., Meier D.P., *Droga Toyoty. Fieldbook. Praktyczny przewodnik wdrażania 4P Toyoty*, MT Biznes, Warszawa 2011.
- Nogalski B., Walentynowicz P., *Wymiary wdrażania lean management jako koncepcji rozwoju polskich organizacji gospodarczych*, ZN nr 2/2004 Wydziału zarządzania UG, Sopot 2004.
- Womack J.P., Jones D.T., *Lean thinking – szczupłe myślenie*, ProdPres.com, Wrocław 2008.
- Womack J.P., Jones D.T., *Odchudzanie firm. Eliminacja marnotrawstwa kluczem do sukcesu*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 2001.
- Womack J.P., Jones D.T., *Szczupłe rozwiązania, czyli jak przedsiębiorstwa i ich klienci mogą pomnażać korzyści ze wzajemnej współpracy stosując zasady lean management*, Wydawnictwo Lean Enterprise Institute Polska, Wrocław 2010.
- Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2009.

## **IMPROVING COMPETITIVENESS AND INNOVATION OF POLISH ENTERPRISES THROUGH USE OF LEAN MANAGEMENT**

### **Summary**

The purpose of this article is to present the theoretical as well as empirical, requirements and benefits of application of Lean Management. The article consists of two parts. The first part presents the theoretical concept of lean management, the main features and rules of implementation, advantages and disadvantages. The second part which is entirely empirical presents results of the survey, the responses of managers, specialists in lean management on the impact of management practices on improvement of innovation and competitiveness in companies on the Polish market.

**Keywords:** lean management, company, management, lean manufacturing