

Andrzej Krawczyk

e-mail: andrzej.filip.krawczyk@gmail.com

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

***Lean management*
jako koncepcja
zarządzania przedsiębiorstwem,
w tym doskonalenia procesów**

DOI: 10.15611/2023.33.6.05

JEL Classification: L230, D240, M110

Streszczenie: Optymalizacja procesów produkcyjnych i usługowych to wyzwanie i konieczność dla większości przedsiębiorstw. Takie podejście oszczędza czas, który obok pracowników jest najważniejszym zasobem XXI wieku. *Lean management* pozwala w jasny i nieskomplikowany proceduralnie sposób usprawnić niemal wszystkie procesy w firmach. Jednak samo użycie narzędzi *lean* nie wystarczy, aby przedsiębiorstwa miały szansę na rozwój i utrzymanie dobrych wyników w dłuższym okresie. Ważne jest również wprowadzenie kultury *lean* opartej na filozofii *kaizen*, promującej innowacyjność i „niezabijanie” kreatywności pracowników. Głównym celem artykułu jest identyfikacja rozwiązań *lean management* zastosowanych w wybranych firmach. Przedsiębiorstwa Toyota i Oriflame opracowały i wdrożyły autorskie rozwiązania *lean*, które można zastosować w działalności firm z różnych sektorów. W badaniu wykorzystano metody badawcze, takie jak: przegląd literatury naukowej i publikacji biznesowych, analiza SWOT jako zintegrowana metoda analizy strategicznej oraz studium przypadków. W podsumowaniu artykułu zamieszczone zostały wnioski z przeprowadzonych badań dotyczące wdrożenia *lean management* i pracy w kulturze *lean* w Toyocie i Oriflame.

Słowa kluczowe: *lean management*, procesy, zarządzanie, organizacja.

1. Wstęp

W praktyce biznesu można zaobserwować rosnące zainteresowanie tematyką *lean management*, usprawnień oraz podnoszenia wydajności procesów, usług czy też całych przedsiębiorstw. Szczególnie interesujący jest fakt, że implementacja kultury leanowej w przedsiębiorstwach nie zawsze jest kosztowna. „Zarażenie” wydajnym sposobem rozwiązywania problemów jest dla firm darmowe, koszty pojawiają się w momencie planowania nowego layoutu fabryk bądź zmian systemowych w firmach biurowo-usługowych i tym podobnych sytuacjach. Oprócz wiedzy teoretycznej ważne okazują się także aspekty praktyczne, takie jak: usprawnianie procesów, podnoszenie wydajności działów czy też eliminowanie marnotrawstw. Celem artykułu jest identyfikacja i ocena wdrożenia *lean management* jako koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem, w tym doskonalenia procesów. Nawiązując do celu artykułu, sformułowano dwa pytania badawcze. W jaki sposób wdrożenie *lean management* pomaga przedsiębiorstwom się rozwijać? Jakie narzędzia *lean management* są najczęściej wykorzystywane, niezależnie od branży, w której działa przedsiębiorstwo? Szukanie odpowiedzi na postawione pytania stanowiło przesłankę do przeprowa-

dzenia badań jakościowych i wyboru studium przypadku dwóch firm: Toyota oraz Oriflame. Analiza przypadków, tj. szczegółowy opis rzeczywistych przypadków badanych firm, pozwoliła wyciągnąć wnioski co do wykorzystania *lean management* w zarządzaniu, przebiegu tego procesu, uwarunkowań rynkowych, kulturowych i społecznych oraz technicznych. Analiza *case study* firm Toyota oraz Oriflame pozwoliła określić, w jaki sposób wdrożenie narzędzi *leanowych* wspomaga rozwój badanych przedsiębiorstw.

2. Pojęcie, istota i logika *lean management*

Lean management (LM) to koncepcja zarządzania przedsiębiorstwem, która zakłada dostosowanie organizacji do warunków gospodarowania panujących na rynku, na drodze przekształceń organizacyjnych i funkcjonalnych (Miller, Wroblewski i Villafuerte, 2014, s. 11). LM jest powolnym i ciągłym procesem racjonalizacji całej organizacji oraz jej stosunków z otoczeniem przez wprowadzanie licznych zmian w zakresie działalności, w strukturze majątku oraz metodach zarządzania. Jest także skuteczny w dziedzinie przygotowania zawodowego oraz kształtowania postaw pracowników i usprawniania działań operacyjnych przedsiębiorstwa. LM jest obecnie jedną z najbardziej znanych i najszerzej wdrażanych w praktyce koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem, przede wszystkim w przedsiębiorstwach produkcyjnych.

Lean management jako podejście do zarządzania wywodzi się z branży wytwórczej. Podstawę jej opracowania stanowił model produkcyjny zwany Toyota Production System (TPS), który z biegiem czasu ewaluował i przetrwał się w koncepcję. Podstawowym celem TPS były eliminacja marnotrawstwa oraz zredukowanie strat występujących w procesie produkcji przez zdefiniowanie wartości z punktu widzenia klienta, skupienie się na procesie powolnego, lecz ciągłego rozwoju oraz zastosowanie płynnego przepływu informacji i materiałów w procesie wytwórczym (Richardson i Richardson, 2018, s. 10). TPS uznawany jest za pierwszy system „odchudzony” z nadmiaru zapasów oraz nadprodukcji, zgodnie z metodą *just-in-time* (Lisiński i Ostrowski, 2006, s. 50). Po raz pierwszy wyrażenie *lean management*, a właściwie *lean manufacturing*, zostało użyte w 1991 w pracy pod tytułem „The Machine That Changed The World” autorstwa J. P. Womacka, D.T. Jonesa oraz D. Roosa, w której między innymi porównano organizację zakładów z branży samochodowej w Ameryce, Europie i Azji (Lean Management, b.d.).

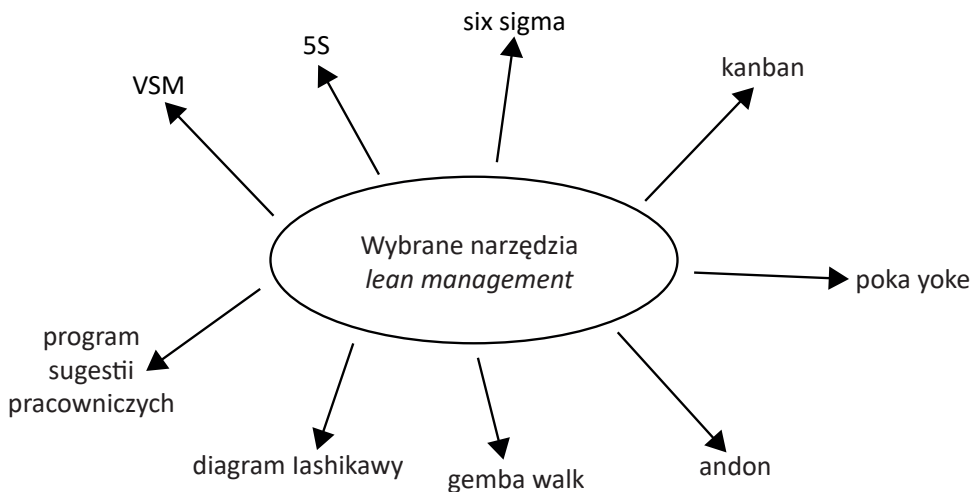
Wdrożenie szczupłego zarządzania wzmacnia konkurencyjność organizacji (Nicholas, 2011, s. 2). Do najważniejszych korzyści płynących z implementacji LM należą (*Wdrożenie Lean Management*, b.d.):

- dzielenie się wiedzą i doświadczeniem przez pracowników;
- zwiększenie produktywności i osiągnięcie lepszych wyników;
- poprawa jakości oferowanych produktów i świadczonych usług;
- zwiększenie jakości obsługi oraz obniżenie poziomu reklamacji;
- skrócenie czasu opracowania i wprowadzania nowych produktów i usług;

- skrócenie czasu realizacji zamówień,
- poprawa warunków bezpieczeństwa i higieny pracy, a w efekcie mniejsza wypadkowość;
- ograniczenie kosztów działalności i poprawa płynności finansowej;
- ograniczenie negatywnego wpływu na środowisko naturalne.

Wdrażanie koncepcji LM wymaga wykorzystania nowych narzędzi, które stają się standardem w organizacjach zarówno produkcyjnych, jak i tych z branży IT (Kukiz, 2018, s. 12). Narzędzia te mają na celu ułatwienie wdrożenia koncepcji szczupłego zarządzania. Do najważniejszych z nich zaliczamy:

- VSM (*Value Stream Mapping*) – mapowanie strumienia wartości procesów;
- 5S – organizacja i uporządkowanie miejsca pracy;
- *six sigma* – metoda zmierzająca do perfekcyjnej jakości uzyskanej przez identyfikację potencjalnych błędów jeszcze przed ich wystąpieniem;
- *kanban* – metoda służąca idealnemu planowaniu produkcji i przebiegu procesów;
- *poka yoke* – metoda odnosząca się do zapobiegania popełnianiu błędów spowodowanych nieuwagą lub brakiem koncentracji;
- program sugestii pracowniczych – metoda, dzięki której pracownicy mogą wpłynąć na ulepszenia procesów zachodzących w firmie;
- diagram Ishikawy – stanowi jedno z narzędzi służących do zarządzania jakością, a dokładniej do analizy przyczynowo-skutkowej powstałego problemu.
- *gemba walk* – metoda weryfikacji i zrozumienia, jak dużo wartości dodanej może być wykreowane przy jak najmniejszym udziale marnotrawstwa.
- *andon* – system kontroli wizualnej procesu produkcyjnego.



Rys. 1. Wybrane narzędzia *lean management*

Źródło: opracowanie własne.

Na rysunku 1 przedstawiono wybrane narzędzia *lean management*. Nie stanowią one jednak całej palety możliwości, jakie daje LM. Wybrane przykłady stanowią jedynie część dostępnych narzędzi wykorzystywanych w firmach produkcyjnych czy też usługowych, także tych z branży IT. Zbiór narzędzi LM liczy około 500 pozycji. Wszystkie narzędzia służą do usprawnienia procesów oraz eliminowania błędów czy też marnotrawstwa, jakie powstają w trakcie pracy produkcyjnej i biurowej.

3. Rozwój koncernu motoryzacyjnego Toyota

Historia Toyoty rozpoczęła się pod koniec XIX wieku. Wówczas Sakichi Toyoda stworzył pierwszy w Japonii mechaniczny warsztat tkacki, który zrewolucjonizował krajowy przemysł tekstylny. W styczniu 1918 r. Sakichi założył spółkę Toyoda Spinning & Weaving Company. Przy pomocy swojego syna Kiichiro Toyody spełnił marzenie swojego życia i w 1924 r. zbudował automatyczny warsztat tkacki. Dwa lata później założył zakład Toyoda Automatic Loom Works. Podobnie jak jego ojciec Kiichiro był innowacyjnym wizjonerem. W latach dwudziestych XX wieku przebywał w Europie i Stanach Zjednoczonych, gdzie zainteresował się dopiero powstającą branżą motoryzacyjną. Dobrze zainwestował 100 000 funtów, które Sakichi Toyoda otrzymał za sprzedaż praw patentowych do automatycznego warsztatu tkackiego. Za pomocą tego kapitału Kiichiro stworzył podwaliny Toyota Motor Corporation (TMC), która powstała w 1937 r. Od krosien do samochodów – działalność Toyoty zawsze cechowała się przekraczaniem utartych granic. Podejście Toyoty do produkcji samochodów zrewolucjonizowało branżę motoryzacyjną. Twórcą systemu produkcyjnego Toyoty był kierownik produkcji – Taichi Ohno. System produkcyjny Toyoty jest kluczowym elementem japońskiego systemu zarządzania. Podstawową regułą systemu produkcyjnego Toyoty jest trwale zaangażowanie oraz chęć ciągłego podnoszenia jakości zarówno produkowanego wyrobu, jak i przedsiębiorstwa. Struktura korporacyjna Toyoty nosi znamiona wysokiej egalitarności. Silna identyfikacja pracowników z grupą jest jednym z ważniejszych elementów kultury organizacyjnej tej firmy. Harmonia w pracy ma także istotne znaczenie w budowaniu międzynarodowych sukcesów Toyoty. Różnice pomiędzy poszczególnymi szczeblami zarządzania w strukturze organizacyjnej zacierają się i nie są widoczne w codziennej pracy.

W badaniach dokonano identyfikacji problemów związanych z wdrożeniem LM oraz poprawą efektywności procesów zarządzania w badanych przedsiębiorstwach – Toyota i Oriflame. Jako metodę wykorzystano analizę SWOT, czyli heurystyczną technikę służącą do porządkowania i analizy informacji (Matusiak, 2011, s. 16-17). SWOT stanowi uniwersalne narzędzie analizy strategicznej. W zarządzaniu analiza SWOT jest stosowana do badania wewnętrznego i zewnętrznego otoczenia organizacji, a także analizy projektu czy rozwiązania biznesowego (Tylińska, 2006, s. 7). Pozwala wykorzystać zgromadzone informacje do opracowania strategii wykorzystującej silne strony i szanse, przy jednoczesnym eliminowaniu bądź ograniczaniu słabych stron i zagrożeń.

Analiza SWOT - Toyota	
Mocne strony	Słabe strony
Jedna z największych firm produkujących auta osobowe na świecie	Coraz mniejszy udział na rynku aut w Europie
Bardzo dobry wizerunek (niezawodność i trwałość)	Duża ilość aut powracających na akcje serwisowe (tzw. recalls)
Światowy łańcuch dostaw, który umożliwia zmniejszenie ryzyka rynkowego	Kapitał obrotowy firmy zmniejsza się z roku na rok
Silny nacisk na badania i rozwój (R&D) - rozwój nowych technologii	Presja konkurencji - szczególnie w technologii hybrydowej
Rozwój nowych modeli i aktualizacje istniejących	Tajemnice w kulturze organizacyjnej
Szanse	Zagrożenia
Rosnące rynki aut osobowych (szansa na penetrację nowych rynków)	Duża ilość konkurentów na rynku aut osobowych
Nowoczesne projekty: Toyota Smart Car, A.I Technology, Big Data	Rosnąca cena stali, aluminium oraz innych metali potrzebnych do budowy aut
Popularyzacja trendu aut hybrydowych na świecie	Zwiększenie czasu oczekiwania na podzespoły elektroniczne (kryzys światowy)
Rosnący popyt na oszczędne samochody	Szybką rosnącą innowacyjność konkurentów

Rys. 2. Analiza SWOT marki Toyota

Źródło: opracowanie własne.

Na rysunku 2 przedstawiono mocne i słabe strony, szanse oraz zagrożenia dla strategii koncernu Toyota. Wybrane zostały najistotniejsze czynniki decydujące o potencjale firmy oraz najważniejsze perspektywy w odniesieniu do szans i zagrożeń rozwoju tej marki. Ważną szansą na zwiększenie sprzedaży, a tym samym wzrost zysków Toyoty jest rosnący trend zakupu ekologicznych aut hybrydowych. Istotną jest także możliwość penetracji nowych rynków, która stwarza szanse na zwiększenie liczby klientów i ich dywersyfikację, co przekłada się na zwiększenie sprzedaży i wzrost stabilności pozycji firmy. Z kolei największe zagrożenie dla japońskiego producenta stanowi światowy kryzys na rynku podzespołów elektronicznych. Niesie on ze sobą reperkusje w postaci opóźnienia w dostawach aut do klientów oraz zmniejszone możliwości produkcyjne samochodów. Mocne strony Toyoty to niewątpliwie jej silny i pozytywny wizerunek oraz światowy łańcuch dostaw, dzięki któremu Toyota, mimo kryzysu na rynku podzespołów, wciąż dostarcza dużą liczbę aut do swoich klientów. Wyraźnym atutem są również inwestycje poczynione w obszarze badań i rozwoju – nowoczesne technologie pozwalają wyróżnić się na tle konkurencji. Należy podkreślić fakt bardzo silnej konkurencji w branży motoryzacyjnej, co utrudnia rozwój i zwiększa ryzyko porażki nawet wśród liderów runku, takich jak Toyota.

4. Rozwój międzynarodowego holdingu kosmetycznego Oriflame

Firma Oriflame to międzynarodowy holding kosmetyczny zajmujący się produkcją i dystrybucją kosmetyków, sprzedający je w systemie sprzedaży bezpośredniej, korzystając z marketingu wielopoziomowego. Przedsiębiorstwo zostało założone przez braci Jonasa i Roberta af Jochnick w Szwecji, w 1967 roku. Główne hasło reklamowe firmy brzmi: „naturalne szwedzkie kosmetyki” i na nim oparta jest strategia marketingowa kosmetyków. W ofercie Oriflame znajdują się również wody perfumowane, toaletowe, dezodoranty, produkty do makijażu, akcesoria (torebki, kosmetyczki, biżuteria) oraz suplementy diety Wellness by Oriflame. Oriflame nie posiada sieci

sklepów ani struktur dostawy do innych przedsiębiorstw. Kosmetyki Oriflame dostępne są przez dystrybucję konsultantów, czyli osób związanych z przedsiębiorstwem poprzez członkostwo w Klubie Oriflame i działających w systemie prowizyjnym.

Firma Oriflame należy do pierwszych firm na świecie, które w produkcji kosmetyków zaczęły wykorzystywać naturalne ekstrakty roślinne, np. z brzozy. Pod tym względem holding wyprzedził konkurentów z branży kosmetycznej o kilka dziesięcioleci. Dzisiaj firma Oriflame stosuje technologię roślinnych komórek macierzystych, jak również używa substancji złączających wyłącznie pochodzenia naturalnego. Każdy składnik przechodzi rygorystyczne testy pod kątem ekologiczności i etyczności całego procesu jego pozyskiwania.

Aby właściwie zrozumieć strategię firmy Oriflame oraz określić kierunek jej rozwoju, przeprowadzono analizę SWOT dla tego przedsiębiorstwa (rys. 3). Najważniejsze zagrożenia wynikają głównie z działań konkurencji. Sprzedaż internetowa stanowi strategiczny czynnik, który w długofalowym kontekście może przyczynić się do wzrostu lub spadku sprzedaży, rzutując na kondycję finansową badanej firmy. Sytuacja na świecie spowodowana pandemią COVID-19 zachęciła klientów do zakupów *online*, dlatego marka Oriflame odnotowała wzrost sprzedaży. Jednocześnie jednak rośnie znaczenie platform e-commerce należących do globalnych liderów, co z kolei może stanowić atrakcyjną alternatywę zakupową w stosunku do oferty Oriflame. Szansą rozwojową jest popularyzacja trendu korzystania z kosmetyków naturalnych, które jako specjalny segment są mocno promowane przez badaną firmę. Do wzrostu efektywności produkcyjnej firmy powinno przyczynić się wdrażanie projektów automatyzacji linii produkcyjnych, mające kluczowe znaczenie dla zwiększenia produkcji. Wzmacnianiu silnych stron w powinna służyć intensyfikacja i rozwój szkoleń dla konsultantów, aby jakość ich pracy była na zadowalającym poziomie z punktu widzenia rosnących wymagań klientów.

Analiza SWOT - Oriflame	
Mocne strony	Słabe strony
Jakość kosmetyków stoi na wysokim poziomie Wizerunek - naturalność oraz brak szkodliwości dla środowiska Duża ilość osób pracujących jako konsultanci Gwarancja jakości produktów Bogaty program motywacyjny dla pracowników Szeroki asortyment produktów	Trudność w rekrutacji kolejnych konsultantów Brak szkoleń/słabe szkolenia dla konsultantów Zbyt wysokie cele sprzedażowe dla konsultantów (wysoka fluktuacja) Sezonowość części produktów, która nie generuje stałych zysków w przeciągu roku Lokalizacja salonów w dużej odległości od zakładów produkcyjnych Konkurowanie firmowych sklepów z drogeriami sprzedającymi takie same produkty
Szanse	Zagrożenia
Popularyzacja trendu naturalnych kosmetyków na świecie Projekty automatyzacji linii produkcyjnych Wzrost popytu na zakupy online Oprogramowania komputerowe usprawniające kontrolę nad finansami Zrezygnowanie z testowania produktów na zwierzętach	Duża konkurencja na rynku kosmetyków naturalnych Sprzedaż online wielkich platform sprzedażowych (np. Alibaba, Amazon itp.) Duża dostępność tańszych kosmetyków podobnej/nieco słabszej jakości Ochodząca kadra o dużym doświadczeniu Wysokie koszty wewnętrzne firmy

Rys. 3. Analiza SWOT marki Oriflame

Źródło: opracowanie własne.

5. Wyniki badań

W przeprowadzonych badaniach wykorzystano jakościową metodę badawczą, jaką jest studium przypadku. Głównym celem tej metody jest jak najlepsze zobrazowanie pewnego przypadku, a metoda ta stanowi wnikliwą analizę konkretnego zjawiska. Studium przypadku jako metoda wykorzystana w badaniu *lean management* stwarza możliwości dogłębnej analizy informacji i danych, które służą do wyciągnięcia wniosków. Efekty analizy można później przełożyć na rekomendacje rozwiązań dla innych przedsiębiorstw, charakteryzujących się podobną strukturą organizacyjną i działających w podobnych warunkach rynkowych. Wybrane przedsiębiorstwa mają podobne cele, takie jak: maksymalizacja efektywności produkcji, maksymalizacja zysków i zmniejszenie do minimum strat oraz marnotrawstwa. Procedura doboru Toyoty oraz Oriflame do badań jakościowych opiera się na wyciągnięciu wniosków z analizy przeprowadzonej w firmie Oriflame w latach 2008-2012, gdzie *lean management* był pilotażowo wdrażany jako koncepcja zarządzania, oraz w firmie Toyota, gdzie początek owego procesu jest datowany na lata 40. dwudziestego wieku.

6. Problemy rozwojowe koncernu motoryzacyjnego Toyota

Toyota jako japońskie przedsiębiorstwo oferujące samochody osobowe zmagają się z problemami, które są charakterystyczne dla firm produkcyjnych. Jedną z trudności dla strategii rozwoju firmy jest niewystarczające zróżnicowanie produkcji. Również brak wsparcia systemów produkcyjnych odpowiednią technologią powoduje, że stają się one bezwartościowe. Nieumiejętne zarządzanie systemami produkcyjnymi prowadzi do niewłaściwego wykorzystania maszyn, co w rezultacie przyczynia się do zmniejszenia szansy na wygenerowanie większych przychodów.

Kolejnym problemem, który dotyczy przedsiębiorstw takich jak Toyota, jest eliminacja utrudnień występujących na etapie projektu bądź produkcji zamiast eliminacji przyczyn. Rozwiązanie problemu nie polega na jego usunięciu lub wdrożeniu dodatkowej kontroli produkcji, lecz na wyeliminowaniu przyczyny jego powstania. W innym wypadku problem powraca w procesie produkcji bądź staje się przyczyną zgłoszenia przez producenta próśby o zwrot produktu (*product recalls*). Takie sytuacje mają miejsce po wykryciu wad produktu lub ujawnieniu się problemów związanych z bezpieczeństwem, które mogą zagrozić zdrowiu lub życiu konsumentów.

Realną trudnością dla Toyoty jest realizowanie zamówień w czasie określonym np. przez dealerów. Klienci końcowi oczekują spełnienia warunków umów przedwstępnych podpisywanych w salonie sprzedaży, które nierzadko są „na granicy czasowej”, jeżeli chodzi o możliwości produkcyjne oraz logistyczne firmy. Procesy te muszą przewidywać wyjątkowe okoliczności, takie jak katastrofy naturalne czy strajki pracowników. Brak realizacji zamówień może prowadzić do spadku konkurencyjności firmy względem bezpośrednich konkurentów na rynku *automotive*.

Następny problem wiąże się bezpośrednio z pandemią COVID-19 i jej skutkami dotyczącymi rynku półprzewodników (twz. mikroczipów) wykorzystywanych do produkcji samochodów osobowych (*chip shortage*). Problem ten istnieje od 2020 roku i prowadzi do spadku możliwości produkcyjnych firm z branży *automotive*, co nie rzadko wiązało się z zamykaniem fabryk producentów części samochodowych. Jest to jedno z głównych utrudnień ograniczających cykl produkcyjny w branży motoryzacyjnej na całym świecie. Wyjątek stanowią Chiny, które są dostawcą półprzewodników potrzebnych do produkcji samochodów do większości fabryk na świecie (również Toyota).

Ostatnim problemem, który dotyczy firm produkcyjnych takich jak Toyota, jest zbudowanie oraz rozwijanie kultury organizacyjnej. Do regionów innych niż obszar azjatycki (np. Ameryka Północna czy Europa) nie można przenieść w całości idei i zasad obowiązujących w Japonii, takich jak kultura pracy, zasady, regulaminy, zwyczaje. Firmy produkcyjne, które nie nadają należytego znaczenia kulturze organizacyjnej i działają bez określonej w regulaminie kultury, zmagają się z szeregiem problemów. Brak odpowiedniego zachowania pracowników szeregowych czy też kadry zarządzającej prowadzi do konfliktów. Poważnym utrudnieniem jest złe zarządzanie pracownikami w czasie – takie problemy dotyczą planowania przerw, dopasowania zmian i liczby godzin pracy do realizowanych zamówień. Wymienione trudności powodują spadek wydajności produkcji, osłabienie morale pracowników oraz zmniejszenie szansy na wygenerowanie większych przychodów od konkurencyjnych firm z branży *automotive*.

Odpowiedzią na problemy produkcyjne badanej japońskiej firmy z branży *automotive* było stworzenie systemu produkcyjnego Toyoty. System ten tworzą dwa spójne filary:

- 1) *just-in-time* (JiT), czyli dostawy dokładnie na czas;
- 2) *jidoka*, czyli automatyzacja, która zapewnia produktom wysoką jakość.

Zakorzeniony w *lean management* system JiT Toyocie miał zapewnić eliminację największego marnotrawstwa, jakim jest nadprodukcja. Pierwszym działaniem było wdrożenie systemu ssącego (*pull*), który steruje produkcją, uwzględniając zapotrzebowanie rynku w czasie rzeczywistym. Wszystkie założenia *lean management* były na bieżąco dostosowywane do klienta. System *kanban*, który pokrótce oznacza wizualizację przepływu informacji w przestrzeni produkcyjnej, ma zapewnić ciągłość produkcji, unikając zbędnych czynności, z założenia wspiera system ssący, który stanowi wizualizację procesu dostaw części, półwyrobów, materiałów do produkcji w momencie wystąpienia faktycznego zapotrzebowania na konkretne elementy. W celu poprawy przepływu produktów stosuje się tak zwany przepływ jednej sztuki (*one – piece flow*), oznaczający maksymalny zapas między operacjami, stanowiskami i procesami wynoszący jeden. Następnym etapem doskonalenia przepływu w koncepcji *lean manufacturing* jest poziomowanie produkcji (jap. *heijunka*), czyli zręczne połączenie i korzystne sterowanie zleceniami produkcyjnymi. Dostosowanie się do popytu i zmienności wymaga dużej elastyczności, dlatego w wielu przypad-

kach konieczne jest używanie metodyki SMED (redukcji czasu przezbrojenia maszyny), uzyskując skrócenie czasu produkcji (Teeuwen, 2015).

Odpowiedzią na problemy z kulturą organizacyjną było wdrożenie *Toyota way*, czyli kultury bardzo silnie związanej z ludźmi. W firmie funkcjonuje przekonanie, że Toyota składa się z ludzi, a jej kluczową odpowiedzialnością jest dbałość o rozwój pracowników, w szczególności poprzez szkolenia, coaching oraz mentoring. Toyota zachęca swoich pracowników do ciągłego generowania nowych pomysłów, które przyczynią się do sukcesów na rynku oraz w szeroko rozumianym otoczeniu biznesowym. Szczególną wagę przywiązuje się do konwersji indywidualnej cichej wiedzy w wiedzę organizacyjną. Oznacza to, że kluczowym czynnikiem sukcesu Toyoty jest jej kultura, która kładzie nacisk na relacje międzyludzkie. Oprócz samej filozofii *Toyota way* duży wpływ na kulturę organizacyjną tej organizacji mają tzw. zasady Toyoty.

FUNDAMENTALNE ZASADY TOYOTY

1. Honorowanie języka i ducha prawa każdego kraju oraz **podejmowanie otwartych i godziwych działań korporacyjnych** tak, by firma stała się dobrym obywatelem świata.
2. **Respektowanie kultury i zwyczajów każdego kraju** oraz współuczestnictwo i wkład w jego rozwój gospodarczy i społeczny poprzez naszą działalność na rzecz społeczności lokalnych.
3. Nieustanne **podejmowanie działań na rzecz zapewnienia czystych i bezpiecznych produktów** oraz poprawy jakości życia poprzez całość prowadzonych przez nas działań.
4. Tworzenie i rozwijanie zaawansowanych technologii oraz **zapewnianie produktów i usług najwyższej jakości** odpowiadających na potrzeby klientów na całym świecie.
5. Tworzenie korporacyjnej kultury zachęcającej do indywidualnej kreatywności i propagującej wartości pracy zespołowej, przy jednoczesnym **kreowaniu wzajemnego zaufania i poszanowania pomiędzy pracownikami i kierownictwem**.
6. **Dążenie do rozwoju w harmonii ze społecznością globalną** poprzez innowacyjne metody zarządzania.
7. Współpraca z partnerami biznesowymi w badaniach i tworzeniu w celu osiągnięcia stabilnego, długoterminowego rozwoju i uzyskania wzajemnych korzyści, przy równoczesnym otwarciu na nowe relacje partnerskie.

Rys. 4. Fundamentalne zasady Toyoty

Źródło: <https://www.toyotapl.com/dzialania-toyoty/dla-spolecznosci/zasady-toyoty>, 4.08.2022.

Na rysunku 4 przedstawiono siedem najważniejszych zasad obowiązujących w tym japońskim przedsiębiorstwie. Najważniejsze z nich dotyczą ludzi – ich wzajemnego szacunku i zaufania oraz zapewniania produktów oraz usług najwyższej jakości z zachowaniem godziwych działań korporacyjnych. Takie zasady tworzą środowisko biznesowe, w którym innowacje, stała wysoka jakość produktów oraz wzajemne poszanowanie pracowników staje się nawykiem. Dzięki odpowiedniej kulturze wdrażanie nowych projektów *lean management* jest proste oraz intuicyjne, ponieważ kreatywność nie jest blokowana przez osoby zarządzające (kierownicy, dyrektorzy).

6. Problemy rozwojowe holdingu kosmetycznego Oriflame

Szwedzkie przedsiębiorstwo Oriflame zajmujące się produkcją i sprzedażą kosmetyków naturalnych zmagają się częściowo z problemami, które dotyczą firmy produkcyjnych takich jak Toyota. Znamienne są na przykład: nieznanostwo zróżnicowania produkcji, skupienie na eliminacji problemów zamiast ich przyczyn oraz niewłaściwe dopasowanie kultury organizacyjnej to zagadnienia, łączące Toyotę oraz Oriflame. Istnieją jednak trudności w procesie zarządzania, które różnią firmę z branży *automotive* od przedsiębiorstwa, które działa w branży kosmetyków naturalnych.

Pierwszym z nich jest produkcja opakowań dla kosmetyków. Zgodnie z ekologicznym trendem związanym z rezygnacją z wykorzystania nieodnawialnego plastiku linie produkcyjne opakowań zostały dostosowane do tworzenia opakowań z materiałów odnawialnych, takich jak papier czy bawełna. Adaptacja linii produkcyjnych wymagała dużych nakładów finansowych oraz czasu niezbędnego do zaplanowania i przeprowadzenia zmian. Poza przystosowaniem się firmy Oriflame do nowoczesnych trendów w zakresie ekologii tworzenie opakowań „eko” nie przynosi bezpośrednich korzyści, na przykład finansowych.

Realnym problemem szwedzkiej firmy jest także stan magazynowy kosmetyków naturalnych oraz materiałów potrzebnych do realizacji zamówień. Utrzymanie należącego poziomu elastyczności w zakresie logistycznym zawsze było dla Oriflame jednym z priorytetów. Jednak wraz ze wzrostem zapotrzebowania, które wymagało powiększania parku maszynowego, spadała ilość wolnego miejsca na hali produkcyjnej. Taki stan rzeczy powoduje, że kontenery z materiałami potrzebnymi do realizacji zleceń znajdują się w zatłoczonej przestrzeni produkcyjnej.

Ostatnim problemem, który w latach 90. XX wieku dotyczył firmy Oriflame, były opóźnienia w dostawach. Mimo udostępnienia firmowych katalogów zarówno sprzedawcom, jak i później stałym i nowym klientom, brakowało kilku konkretnych produktów (na przykład balsamów do ust, kremów do rąk i podobnych). Braki w zaopatrzeniu powodowały obniżenie sprzedaży, niezadowolone klientów oraz zmniejszeniem liczby potencjalnych klientów. Te problemy wymagały rozwiązania, czyli wprowadzenia konkretnych zmian oraz zarządzania zmianami.

Możliwości poprawy sytuacji uzależniano od zwiększenia dostępności materiałów produkcyjnych oraz elastyczności linii produkcyjnych. By to osiągnąć, wdrożono TPM (*Total Productive Maintenance*) – narzędzia, które mają na celu całkowite i produktywnie utrzymanie ruchu maszyn. Stworzono także strumienie, czyli czynności składające się na proces realizacji procesu biznesowego. Strumienie doskonalone były przez pracujące w nich załogi, z wykorzystaniem wizualizacji w zarządzaniu przepływem i standaryzacji na stanowiskach pracy (mapowanie i doskonalenie strumienia wartości – VSM).

W początkowej fazie najważniejsze były szkolenia ukierunkowane na świadomość i akceptację zmian. W pierwszych szkoleniach wzięła udział przede wszystkim kadra kierownicza oraz kluczowi pracownicy z obszaru produkcyjnego. Jako podsta-

wowu wydzielony został proces tworzenia maskar. Na taki wybór złożyły się następujące elementy:

- wysoki priorytet biznesowy,
- dwie linie produkcyjne o zbliżonym potencjale oraz technologii,
- mała dywersyfikacja tworzonych produktów,
- długi cykl ich życia,
- zbiornik przeznaczony do produkcji mas kosmetycznych,
- stała obsada linii produkcyjnych,
- stabilny popyt oraz zawężona baza dostawców.

Szybkość produkcji, wielkość i podobieństwo opakowań oraz stała obsada stanowiły dobry punkt startowy do budowania stabilności i skracania czasów przebrojeń (SMED), a uzyskane w ten sposób korzyści byłyby widoczne gołym okiem dla pracowników oraz dla członków zarządu. Kolejne obszary produkcji miały zostać objęte projektem po zakończeniu strumienia maskar. Zakładano, że w efekcie uzyskanych rezultatów oraz nowo zdobytej wiedzy tempo i skuteczność leanowych rozwiązań na pozostałych strumieniach będzie wyższe niż w przypadku pierwszego projektu. Jednocześnie akceptacja zmian wewnątrz organizacji miała być szybsza. Duży nacisk kładziono na efektywne szkolenie pracowników – w fazie projektowej na szkoleniach i warsztatach wiedzę zdobywało ponad 100 osób rocznie. Szkolenia dotyczyły głównie: 5S, TPM, SMED, standaryzacji pracy oraz logistyki wewnętrznej, w tym zasad wizualizacji oraz przepływu komponentów z wykorzystaniem metody *kanban*.

Podstawą działań doskonalących proces produkcji była mapa strumieni stworzona przez powołane do tego celu zespoły. Mapa, oprócz samego strumienia, obejmowała również dostawców i odbiorców danego procesu. W pierwszej kolejności zmianami objęto obszary wokół maszyn, jak również magazyn. Zmiany służyły do obsługi pierwszego wydzielonego strumienia. Zespół, analizując mapę, tworzył plan eliminacji marnotrawstw (*muda, muri, mura*), doskonalenia logistyki wewnątrz przedsiębiorstwa oraz komunikacji wewnątrz strumienia. Zakres usprawnień obejmował:

- wielkość zamówień,
- analizę obecnego zużycia komponentów w odniesieniu do zapotrzebowania klienta (tzw. *takt time*),
- koncepcję zasilania, obejmującą liczbę dostarczanych komponentów, częstotliwość zasileń i nakłady logistyczne,
- policzenie i dopasowanie liczby regałów supermarketowych, wielkości i rodzaju opakowań,
- opracowanie kart *kanban* dla zakładów,
- reguły planowania zamówień,
- monitorowanie postępów na podstawie wprowadzonych wskaźników: OEE (wzrost efektywności) oraz czasu potrzebnego na przebrojenie maszyn.

Działania usprawniające przepływ strumienia nie mogłyby być podjęte, dopóki nie przeprowadzi się działań z zakresu TPM. Widząc potrzebę większego zaangażowania pracowników liniowych w doskonalenie i utrzymanie narzędzi leanowych, powołano grupy „ciągłego doskonalenia”. Na każdej zmianie grupy miały za zadanie opracowywać idee poprawiające miejsce pracy oraz jej otoczenie, natomiast grupy międzysmianowe koordynowały przebieg prac grup zmianowych oraz przygotowywały analizy dla przestojów oraz wydajności strumieni w rozbiciu na poszczególne linie produkcyjne. Grupy „ciągłego doskonalenia” funkcjonują do dnia dzisiejszego (z niewielkimi zmianami).

7. Dyskusja i wnioski z badań

Proces implementowania *lean management* polega w głównej mierze na znacznym ograniczaniu kosztów wytwarzania wartości dodanej dla klienta (*added value*) poprzez racjonalizację: zatrudnienia w przedsiębiorstwach, powierzchni produkcyjnej w halach produkcyjnych, finansów zaangażowanych w produkcję czy też usługi, nakładów inwestycyjnych czy po prostu czasu. Cała koncepcja *lean management* kładzie akcent na konieczność eliminacji marnotrawstw (*mura, muri, muda*) oraz zastosowanie efektywnych form organizacyjnych. Przez definitywne zmiany w obszarach: organizacji, zarządzania i ogólnego funkcjonowania, przedsiębiorstwo uzyskuje możliwość wypracowania wysokiej efektywności, sprawnej organizacji, wysokiej jakości produkcji i usług oraz zadowalających wyników finansowych w celu dopasowania przedsiębiorstwa do rynkowych warunków, które aktualnie panują w danym obszarze.

Efekty wprowadzenia systemu produkcyjnego Toyoty okazują się nadzwyczaj dobre dla przedsiębiorstwa. Z analizy wyników wprowadzenia systemu produkcyjnego Toyoty u tego producenta samochodów osobowych wynika, że, uzyskano następujące wartości (Prońko, Soboń i Zamiar, 2008, s. 252):

W zakresie nadprodukcji:

- redukcję rocznych kosztów zakupu – o 10%;
- redukcję kapitału obrotowego – o 15%;
- redukcję czasu obciążenia stanowiska – o 28%.

W zakresie utrzymania zbędnych zapasów:

- redukcję wartości otrzymanych z zapasów materiałów – o 62%;
- redukcję powierzchni magazynowej – o 90%;
- redukcję wielkości zapasów – o 95%.

W zakresie poprawy metod wytwarzania:

- wzrost produktywności – o 180%;
- wzrost wykorzystania zasobów – o 15%;
- redukcję zatrudnienia – o 66%;
- redukcję powierzchni produkcyjnej – o 70%;
- redukcję czasu realizacji zamówienia – o 97%;

- redukcję długości cyklu produkcyjnego – 86%;
- wzrost bezpieczeństwa pracy – o 55%.

Wprowadzenie systemu produkcyjnego Toyoty do innych przedsiębiorstw wymaga: 1/2 ludzi, 1/10 zapasów, 1/2 przestrzeni, 1/8 dostawców (Prońko, Soboń i Zamiar, 2008, s. 253).

Podstawą działań doskonalących procesy produkcji firmy Oriflame było skonstruowanie map strumieni (VSM) przez powołane do tego celu zespoły projektowe. Mapy te obejmowały również kluczowych dostawców, a także odbiorców. W pierwszej kolejności zmianami objęto obszar maszyn oraz część magazynu, która została przeznaczona do obsługi pierwszego wydzielonego strumienia. Podczas analizy map strumienia zespół tworzył: plan eliminacji marnotrawstwa, doskonalenia wewnętrznej logistyki oraz komunikacji w danym strumieniu. Zakres usprawnień obejmował:

- wielkość zamówień,
- analizę zużycia komponentów potrzebnych do produkcji w odniesieniu do aktualnego zapotrzebowania klienta (*takt time*),
- liczbę dostarczanych komponentów, częstotliwość zasileń magazynów oraz nakład pracy obsługi logistycznej,
- liczbę potrzebnych regałów w supermarketach,
- wielkość i rodzaj opakowań,
- opracowanie kart *kanban*, który pomagały w wizualizacji,
- reguły planowania zamówień,
- monitorowanie postępów na podstawie OEE (wzrostu efektywności) oraz czasu przebrojenia danej maszyny bądź hali produkcyjnej.

Efekty pracy na strumieniu pilotażowym były widoczne dzięki następującym wskaźnikom, które uległy znacznej poprawie:

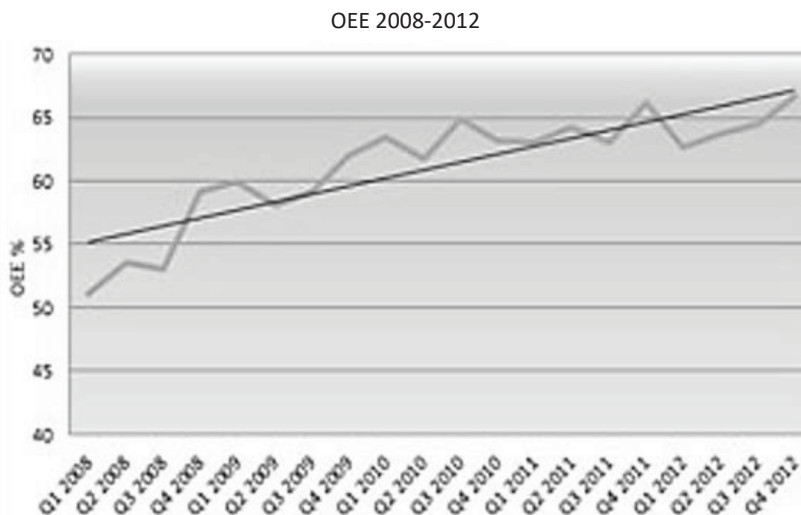
- wzrostowi efektywności (OEE) usprawnianych strumieni,
- spadkowi zapasów magazynowych,
- skróceniu wewnętrznego czasu przebrojenia,
- ustabilizowaniu realizacji dostaw do klienta (terminowość),
- zwiększeniu wolumenu maskar dostępnych w fabrykach w wyniku obniżenia kosztów i wzrostu mocy produkcyjnej.

Doskonałe wyniki osiągnięte podczas realizacji usprawnień w pierwszym strumieniu dały wyraźny sygnał kierownictwu przedsiębiorstwa Oriflame, że obranie *lean management* jako kierunku zmian i usprawnień jest właściwym wyborem. Wraz z kolejnymi działaniami wygląd hal produkcyjnych ulegał zmianom, wydzielono także kolejne strumienie: dezodoranty, słoiki plastikowe, tuby, butelki oraz szklane słoiki. Zespoły wdrożeniowe kontynuowały swoją pracę nad obszarami 5S, autonomiczną konserwacją, prewencyjną konserwacją oraz SMEDem w kolejnych strumieniach. Kierownictwo Oriflame, widząc potrzebę większego zaangażowania pracowników liniowych w utrzymanie i doskonalenie narzędzi i procesów, powołało grupy ciągłego doskonalenia.

Faza projektowa *lean management* w Oriflame została zakończona w 2012 roku. Podsumowaniem pięciu lat pracy są pozytywne skutki przeprowadzonych usprawnień w postaci uzyskania najważniejszych efektów w postaci:

- obniżenia kosztów jednostkowych produkcji dzięki synergii pomiędzy procesami, co prowadzi bezpośrednio do wzrostu efektywności,
- poprawy działalności operacyjnej przez zwiększenie rotacji zapasów, skrócenie całkowitego czasu przezbrojenia oraz poprawę jakości produkcji,
- stworzenia podstaw do budowania i doskonalenia multidyscyplinarnych zespołów, poprawa współpracy wewnątrz zakładów,
- ustabilizowania terminowości dostaw do klienta.

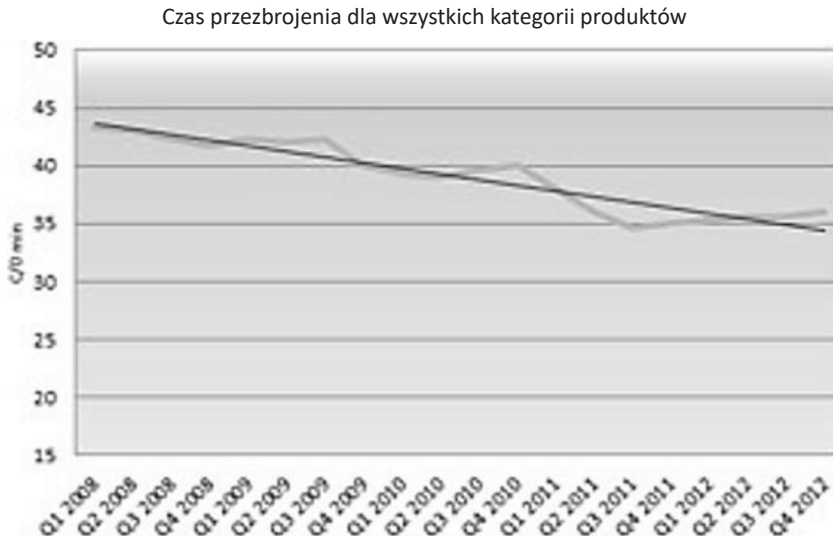
Na rysunku 5 przedstawiono wzrost wskaźnika efektywności OEE (*Overall Equipment Effectiveness*) w latach 2008-2012, czyli w latach, kiedy zdecydowano się wprowadzić filozofię *lean* w przedsiębiorstwie Oriflame. W pierwszym kwartale 2008 roku efektywność produkcji była na poziomie około 50%. Sukcesywnie rosła, aby w czwartym kwartale 2012 roku osiągnąć poziom około 67%, co oznacza wzrost o około 17% w czasie czterech lat trwania projektu wdrożeniowego.



Rys. 5. Zmiana wskaźnika efektywności (OEE) w Oriflame po wprowadzeniu *lean* w latach 2008-2012

Źródło: <https://lean.org.pl/wybor-lean-management-drogi-doskonalenia-organizacji-przykladzie-produkcji-kosmetykow-firmie-oriflame/>, 4.08.2022.

Na rysunku 6 przedstawiono zmianę czasu przezbrojenia dla wszystkich kategorii produktów Oriflame po wprowadzeniu *lean* (lata 2008-2012), w minutach. W pierwszym kwartale 2008 roku średni czas przezbrojenia wynosił około 44 minuty. Czas ten skracał się wraz z rozwojem filozofii *lean* w przedsiębiorstwie. W czwartym kwartale 2012 roku wynosił około 36 minut, co oznacza oszczędność na poziomie 8 minut (~18%) w ciągu czterech lat trwania projektu wdrożeniowego.



Rys. 6. Zmiana czasu przebrojenia dla wszystkich kategorii produktów Oriflame po wprowadzeniu *lean* (lata 2008-2012), w minutach

Źródło: <https://lean.org.pl/wybor-lean-management-drogi-doskonalenia-organizacji-przykladzie-produkcji-kosmetykow-firmie-oriflame/> (4.08.2022).

Zakończenie fazy projektowej nie oznaczało zaprzestania kolejnych działań usprawniających produkcję i czynności operacyjne Oriflame. Działania przeszły w fazę wykorzystującą aktywność ochotniczą i orientację na utrzymanie oraz zwiększenie zaangażowania pracowników w rozwój systemu. Etap ten określony został jako koncentracja na budowaniu kultury *lean* wśród pracowników. Osiągnięte rezultaty potwierdziły słuszność wyboru *lean manufacturing* jako metody doskonalenia organizacji i stały się przykładem do naśladowania w pozostałych fabrykach grupy Oriflame.

Podsumowując wyniki badań, należy stwierdzić, że zarówno Toyota, jak i Oriflame korzystają w prawidłowy sposób z koncepcji *lean management*. Widać to w lepszych wynikach sprzedaży, terminowości dostaw czy też zwiększonej wydajności produkcyjnej. Toyota jako firma, której świat zawdzięcza istnienie narzędzi *lean* oraz kultury *kaizen*, jest niewątpliwie liderem w praktykowaniu własnej metody. Przykład Oriflame pokazuje jednak, że nie tylko branża motoryzacyjna skorzystała z technik leanowych. Produkcja kosmetyków naturalnych oparta na narzędziach z zakresu *lean manufacturing* wykazuje cechy i zalety podobne do tych z firm z branży *automotive*. Porównując Oriflame do produkcji Toyoty, można zauważyć zależność, szczególnie w przypadku efektów końcowych (lepszej jakości i zmniejszeniu strat).

Wnioski z przeprowadzonych badań empirycznych dowodzą, że *lean management* z powodzeniem może być stosowany w różnych przedsiębiorstwach, w różnej formie. Ważne jest, aby początkowo uzyskane rezultaty utrzymać, a przyczyni się

do tego właściwa zmiana kultury promującej kreatywność i innowacje, czyli kultura i zasady *kaizen*. Świetnym przykładem przedsiębiorstwa, w którym *lean* jest stosowany na co dzień, jest Toyota – doskonalenie procesów jest wpisane w kulturę firmy. Zmiany, które mogą być proponowane i wdrażane także przez pracowników niższego szczebla, utrzymują wysokie morale pracowników oraz dużą innowacyjność. W ten sposób czują się oni dowartościowani oraz wiedzą, że mogą mieć bezpośredni wpływ na działania przedsiębiorstwa. Przypadek Oriflame udowadnia zaś, że przeniesienie organizacji i sposobu pracy z Japonii z powodzeniem można zaadaptować na kontynencie europejskim. Utrzymanie kultury *lean* oraz filozofii *kaizen* wśród pracowników jest niezwykle ważne – bez niej rezultaty uzyskane po usprawnieniach będą tylko chwilowe, nie pozwolą przedsiębiorstwom utrzymać przewagi konkurencyjnej w danej branży i nie zapewnią przedsiębiorstwom długowieczności. Wykorzystanie *lean management* w obu przedsiębiorstwach zakłada podejście do udoskonalania procesów w małych krokach.

Lean management pozwala przedsiębiorstwom nie tylko na ciągły rozwój, ale także na ustalenie reguł i strategii, dzięki którym pracownicy sami zaczną dostrzegać pojawiające się błędy produkcyjne. Co więcej, będą w stanie (dzięki narzędziom oraz przeniesieniu wiedzy teoretycznej na praktykę) im przeciwdziałać i wprowadzać nowe rozwiązania ulepszające codzienną pracę i wyniki przedsiębiorstw. Narzędziami głównie wykorzystywanymi w przypadku analizy Oriflame oraz Toyoty są: *lean manufacturing*, *kanban*, *gemba walk* oraz *5-why*. Pozwalają one na analizę procesów produkcyjnych i ich nieustające ulepszanie. Ograniczeniem w prowadzeniu badań jest brak zaangażowania kierownictwa w zmianę, jaką jest myślenie leanowe. Prowadzi ono do wstrzymania rozwoju przedsiębiorstwa. W przyszłości badania obszaru *lean management* zdaniem autora powinny skupić się na obszarze IT – jest to branża, w której koncepcje leanowe na pewno przyniosą dobre rezultaty w kontekście wyników przedsiębiorstw.

Literatura

- Kukiz, J. (2018). *Narzędzia Lean. Podejście praktyczne*. Polanica-Zdrój: LeanCert Sp. z o.o.
- Lean Management*. (b.d.). Pobrane 4 sierpnia 2022 z https://mfiles.pl/pl/index.php/Lean_management
- Lisiński, M. i Ostrowski, B. (2006). *Lean Management restrukturyzacji przedsiębiorstwa*. Kraków–Kluczbork: ANTYKWA.
- Matusiak, K. (2011). *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.
- Miller, J., Wroblewski, M. i Villafuerte, J. (2014). *Kaizen. Budowanie i utrzymanie kultury ciągłego doskonalenia*. Warszawa: MT Biznes.
- Nicholas, J. (2011). *Lean production for competitive advantage*. New York: CRC Press.
- Prońko, J., Soboń, A. i Zamiar, Z. (2008). *Zarządzanie produkcją*. Kielce: Wydawnictwo Uniwersytetu Humanistyczno-Przyrodniczego w Kielcach.

- Richardson, T. i Richardson, E. (2018). *Droga Toyoty do angażowania pracowników*. Wrocław: Lean Enterprise Institute Polska.
- Teeuwen, B. (2015). *Die Erfolgsmethode für schnelles Rüsten und Umstellen (SMED)*. Ansbach CETPM/ Institut Hochschule.
- Tylińska, R. (2006). *Analiza SWOT instrumentem w planowaniu rozwoju*. Warszawa: Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne.
- Wdrożenie Lean Management*. (b.d.). Pobrane 4 sierpnia 2022 z <http://sobibor.info.pl/wdrozenia-lean-management-dobry-sposob-na-sukces/>

Lean Management as a Concept of Business Management Including Process Improvement

Abstract: Optimizing production and service processes is a challenge and a necessity for most companies. This approach saves time, which, next to employees, is the most crucial resource of the 21st century. Lean Management makes it possible to streamline almost all company processes straightforwardly and procedurally uncomplicated. However, more than the use of Lean tools alone is needed for companies to have a chance to grow and maintain good results in the long term. It is also essential to introduce a Lean culture based on the Kaizen philosophy that promotes innovation and does not “kill” employee creativity. The aim of this paper is to identify modern Lean Management solutions applied in selected companies. Toyota and Oriflame companies have developed and implemented proprietary Lean solutions that can be applied to companies’ operations in different sectors. The study used research methods, such as analysis of scientific literature and business publications, and SWOT analysis – an integrated method of strategic analysis. The article concludes with conclusions from the research regarding implementing Lean Management and working in a Lean culture at Toyota and Oriflame.

Keywords: Lean Management, processes, management, organization.