

# Lean management, jako jedno z narzędzi restrukturyzacji przedsiębiorstwa

---

Michał Golarz

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

## Streszczenie:

*Celem artykułu jest prezentacja koncepcji lean management, jako jednej z dróg restrukturyzacji przedsiębiorstwa. Realizacja celu wymagała omówienia istoty restrukturyzacji przedsiębiorstwa dokonując jej charakterystyki wraz ze wskazaniem obszarów, w których ona zachodzi. Następnie dokonano opisu istoty koncepcji lean management wraz ze wskazaniem konkretnych metod i technik zarządzania zawierających się w koncepcji lean management.*

*Struktura artykułu obejmuje również opis czynników determinujących efektywne wykorzystanie koncepcji lean management w restrukturyzacji przedsiębiorstwa. Ponadto, wskazano i opisano pięć podejść do wdrożenia lean management w przedsiębiorstwie produkcyjnym.*

**Słowa kluczowe:** restrukturyzacja przedsiębiorstwa, obszary restrukturyzacji, lean management, zasady lean management, komitet sterujący, zespół wdrożeniowy, podejścia do wprowadzenia lean management

**Kod JEL:** M11, L22

## 1. Wprowadzenie

W warunkach permanentnie zmieniającego się otoczenia, organizacje dostosowują się do coraz to nowych wymagań rynkowych. Dokonują one zmian nie tylko w odpowiedzi na zmienne warunki otoczenia, ale też w celu usprawnienia swej działalności czy zwiększenia zysków. Pojęcie to jest szczególnie znane w Polsce po zmianach transformacyjnych pod koniec ubiegłego tysiąclecia.

Koncepcja *lean management* kojarzona głównie z japońską firmą motoryzacyjną Toyota, która w sposób wzorowy pokazała jak przeprowadzić restrukturyzację w organizacji odnosząc przy tym diametralne korzyści. Zmiany wprowadzone w XX. (i nadal doskonałe) wieku są nadal inspiracją dla wielu przedsiębiorstw czy twórców naukowych. Na świecie powstało wiele publikacji naukowych na temat koncepcji *lean management*, która zmieniła spojrzenie przemysł samochodowy i zarządzania przedsiębiorstwem.

Celem artykułu jest zaprezentowanie koncepcji *lean management* jako jednej z dróg restrukturyzacji przedsiębiorstwa. Inspiracją podjęcia tematyki *lean management* w restrukturyzacji przedsiębiorstwa był fakt, że jego korzyści osiągnięte, są przez długi okres

i w znacznym stopniu przyczyniają się do uzyskania przewagi konkurencyjnej.

## 2. Istota restrukturyzacji przedsiębiorstwa

W Polsce zjawisko restrukturyzacji pojawiło się dopiero na początku lat dziewięćdziesiątych XX wieku niemalże równocześnie w praktyce gospodarczej, jak i literaturze przedmiotu. Czas pojawienia się tego zjawiska powiązany jest z transformacją ustrojową, która wywołała gwałtowne i trudne do przewidzenia zmiany w otoczeniu gospodarczym. Restrukturyzacja stała się inspiracją dla wielu badaczy nauk ekonomicznych oraz zarządzania (Lisiński, Ostrowski, 2006).

Proces restrukturyzacji utożsamia się ze zmianami w bazie materialnej społeczeństwa, które prowadzą do zwiększenia roli wszystkich tych elementów struktury, które reprezentują nowoczesność i wyższą efektywność od rozwiązań dotychczasowych. Towarzyszą temu najczęściej bardziej efektywne rozwiązania w sferze systemu funkcjonowania gospodarki, korzystniejsze relacje pomiędzy nakładami a wynikami gospodarczymi, a w rezultacie postęp

w zaspokajaniu potrzeb ludzkich (Czermiński, Czerska, Nogalski, Rutka i Apanowicz, 2001).

Według Stabryły (1995) restrukturyzacja stanowi postępowanie diagnostyczne - projektowe, mające na celu uprawnienia systemu zarządzania i systemu eksploatacyjnego przedsiębiorstwa, przy czym zmiany odnoszą się przede wszystkim do przekształcenia formy organizacyjnej, systemów decyzyjnych zarządzania, zasobów ludzkich.

Restrukturyzacja przedsiębiorstwa to ogół działań mających na celu podniesienie sprawności i efektywności przedsiębiorstwa. Ich celem jest rozwój firmy, jej unowocześnienie, poprawa elastyczności i konkurencyjności poprzez dostosowanie ekonomiczne, techniczne, produkcyjne, organizacyjne, kadrowe, a czasem także zmiana statusu prawnego i właścicielskiego (Grądzki, Zakrzewska-Bielawska, 2011).

Jak stwierdza Suszyński (1999) restrukturyzacja to złożony proces istotnych, często fundamentalnych zmian w przedsiębiorstwie, którego celem jest bieżące (operacyjne) i długofalowe (strategiczne) kształtowanie atrybutów jego podmiotowości pod kątem zmian w otoczeniu i wewnętrznych potrzeb samego przedsiębiorstwa.

Z kolei Nalepka definiuje restrukturyzację (1999), jako radykalne zmiany będące odpowiedzią kierownictwa przedsiębiorstwa na poważne zmiany w jego otoczeniu i/lub jego wnętrzu. Restrukturyzacja oznacza również przemyślaną reorientację misji i celów (głównie na poziomie strategicznym) przedsiębiorstwa stosownie do zaszłych lub mających zajść w przyszłości zmian w otoczeniu i przystosowanie do tego jego organizacji, ekonomiki, kadr i techniki.

Sapijaszka (1997) określa restrukturyzację, jako radykalną zmianę w co najmniej jednym spośród trzech wymiarów organizacji. Tymi wymiarami są:

- zakres działania przedsiębiorstwa, zasoby oraz organizacja i zarządzanie,
- struktura finansowa,
- struktura własności i władzy.

Na podstawie wskazanych definicji należy stwierdzić, że restrukturyzacja to przede wszystkim proces dokonywania diametralnych zmian w funkcjonowaniu organizacji. Konieczność zmian dyktowana może być czynnikami wewnętrznymi lub pochodzącymi z otoczenia zewnętrznego. Restrukturyzacja często jest odpowiedzią na zmienność otoczenia i zazwyczaj jest działaniem długofalowym.

Nalepka (1998) wskazuje, że zasadniczym celem restrukturyzacji jest poprawa efektywności gospodarowania. Ten podstawowy cel można osiągnąć poprzez przebudowę istniejącej struktury ekonomicznej przedsiębiorstwa w kierunku nadawania jej cech nowoczesności, elastyczności, innowacyjności i adaptacyjności.

Proces zmian w organizacji przedsiębiorstwa ma przynieść korzyści w długim okresie. Dokonując analizy restrukturyzacji w długim okresie można wymienić następujące cele (Suszyński, 1999):

- doprowadzenie do poprawy wyników gospodarczych, zwłaszcza do ograniczenia kosztów i wypracowania zysku na poziomie pozwalającym na rozwój przedsiębiorstwa,
- zwiększenie konkurencyjności przedsiębiorstwa i jego produktów przez budowanie przewagi konkurencyjnej w odniesieniu do wybranych elementów jego funkcjonowania,
- zwiększenie wartości rynkowej przedsiębiorstwa, poszerzając tym samym krąg potencjalnych inwestorów zainteresowanych udziałem w jego dalszym rozwoju.

Przedsiębiorstwa dzięki restrukturyzacji przede wszystkim są w stanie osiągnąć rozwój oraz umocnić swoją pozycję na rynku. Organizacja decydująca się na przeprowadzenie radykalnych zmian w swoich strukturach powinna być świadoma korzyści jakie zmiany są w stanie zapewnić.

Można wskazać następujące cechy restrukturyzacji przedsiębiorstwa (Nalepka, 2005):

- może mieć charakter naprawczy lub rozwojowy,
- jest procesem rozciągniętym w czasie i niejednorodnym, obejmującym wiele celów, obszarów zmian oraz stosowanych metod i technik,
- nie jest celem samym w sobie, lecz środkiem do wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa,
- obejmuje nie tylko sferę materialną przedsiębiorstwa, ale też sferę świadomości pracowników,
- w każdym przypadku wymaga indywidualnego podejścia, ponieważ każde przedsiębiorstwo posiada specyficzne cechy wewnętrzne i zewnętrzne,
- narzędziem przebudowy przedsiębiorstwa jest program restrukturyzacji, który spełnia rolę przewodnika merytorycznego. Musi być osadzony w realiach gospodarczych i spełniać kryterium przydatności w przedsiębiorstwie, dla którego został opracowany.

Cechą restrukturyzacji jest jej kompleksowość, ponieważ zmiany zachodzące w organizacji dotyczą niemalże wszystkich jej funkcji. Musi być zatem przemyślana i dobrze zaplanowana. Dzięki niej przedsiębiorstwo może osiągnąć rozwój, przedłużyć swoją żywotność oraz zwiększyć poziom swojej konkurencyjności.

Przechodząc do przyczyn restrukturyzacji przedsiębiorstwa zaznaczyć należy, że są one złożone i ze sobą powiązane. Są one spowodowane czynnikami wewnętrznymi, jak i zewnętrznymi.

Do przyczyn wewnętrznych, które wynikają z procesów zachodzących wewnątrz przedsiębiorstwa zaliczyć można m.in. nieefektywny i niedostosowany do potrzeb system organizacji i zarządzania; zbyt wysokie koszty wytwarzania; wady systemu planowania i kontroli; niska innowacyjność w odniesieniu zarówno do wyrobu, jak i sposobów jego wytwarzania, nieodpowiednia wielkość i struktura zatrudnienia oraz niewystarczająca orientacja rynkowa przedsiębiorstwa (Lisiński, Ostrowski, 2006).

Przyczyny zewnętrzne tkwią w otoczeniu przedsiębiorstwa i będące niezależne od niego to m.in. zmiana systemu gospodarczego kraju (tak jak w Rzeczypospolitej Polskiej pod koniec XX wieku); rosnąca konkurencja krajowa i międzynarodowa; zmiany w technologiach; zmiana powiązań gospodarczych w zakresie źródeł zaopatrzenia i rynków zbytu; indywidualizacja potrzeb klientów; otwarcie rynku wewnętrznego; otwarcie rynków zewnętrznych; zmiana filozofii zarządzania pracownikami; pojawienie się atrakcyjnych substytutów dotychczas produkowanych wyrobów oraz zmiana metod wytwarzania z ekonomii skali np. na ekonomię czasu (Lisiński, Ostrowski, 2006).

Zazwyczaj to czynniki zewnętrzne stają się źródłem potrzeby wprowadzenia zmian w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. Bezpośrednim znakiem i sygnałem do restrukturyzacji często są złe wyniki finansowe lub ogólny kryzys firmy.

### 3. Obszary restrukturyzacji organizacji

W literaturze przedmiotu można odnaleźć szereg klasyfikacji restrukturyzacji przedsiębiorstwa. Zdecydowana większość z nich dotyczy obszarów restrukturyzacji przedsiębiorstwa. Zestawienie obszarów restrukturyzacji znajduje się w tab. 1.

**Tab. 1. Obszary restrukturyzacji przedsiębiorstw**

Autor	Obszar restrukturyzacji przedsiębiorstwa
R. Borowiecki	Majątek; finanse; organizacja; zatrudnienie; produkcja oraz sprzedaż.
A. Nalepka	Zmiana formy organizacyjno-prawnej; prywatyzacja przedsiębiorstw państwowych; racjonalizacja zakresu działania oraz poziomu zatrudnienia; restrukturyzacja finansowa, aktywów oraz organizacyjna.
C. Suszyński	Restrukturyzacja marketingowa, zasobów oraz organizacyjna; zmiany systemu zarządzania; zmiany w strukturze kapitałowej, aktywów, organizacji oraz własności.
Z. Malara	Obszar techniki i technologii; obszar ekonomiki i rynku; obszar organizacyjno-prawny oraz obszar organizacji i zarządzania.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Borowiecki, 2002; Nalepka, 2005; Suszyński, 1999; Malara 1999).

Z kolei Lisiński oraz Ostrowski (2006) wskazali następujące 3 obszary restrukturyzacji:

- operacyjna, która obejmuje zmiany zakresu działania, zasobów oraz zmiany organizacji i zarządzania,
- finansowa, która obejmuje zmiany struktury kapitałowej i aktywów,
- własnościowa, która obejmuje prywatyzację oraz zmiany formy organizacyjno-prawnej.

**Restrukturyzacja operacyjna.** Restrukturyzacja zakresu działania polega m.in. na rezygnacji z produkcji wyrobów lub prowadzenia sfer działania cechujących się niskim poziomem produktywności; wzmacnianiu tych dziedzin działalności, w których przedsiębiorstwo uzyskało i ma szansę utrzymać przewagę konkurencyjną; nabywaniu takich dziedzin działalności, w których przedsiębiorstwo może uzyskać i utrzymać przewagę konkurencyjną; produkcji nowych produktów samodzielnie, lub z innymi podmiotami gospodarczymi (Lisiński, Ostrowski, 2006).

Restrukturyzacja zasobów organizacji związana jest z wyróżnieniem podstawowych rodzajów zasobów. Można wymienić następujące rodzaje zasobów: materialne, finansowe, informacyjne oraz ludzkie. Restrukturyzacja dotyczy najczęściej zasobów materialnych, a szczególnie majątku rzeczowego (Lisiński, Ostrowski, 2006).

Restrukturyzacja organizacji i zarządzania obejmuje dostosowanie budowy wewnętrznej oraz sys-

temu zarządzania do długofalowej koncepcji rozwoju przedsiębiorstwa. W tym obszarze restrukturyzacji podlegać mogą: funkcja zarządzania, procedury informacyjno-decyzyjne, czynniki decyzyjne, jednostki zarządzania, stanowiska kierownicze oraz stanowiska doradcze (Lisiński, Ostrowski, 2006).

**Restrukturyzacja finansowa.** Restrukturyzacja struktury kapitałowej związana jest z kształtowaniem optymalnej relacji pomiędzy długookresowym zadłużeniem przedsiębiorstwa, a jego środkami własnymi. Możliwość wykorzystania dźwigni finansowej, jako instrumentu doskonalenia tej wartości wynika nie tylko z rodzajów i źródeł finansowania, w tym bieżącej działalności operacyjnej, ale jest również determinowana rozstrzygnięciami zawartymi w strategii oraz polityce kredytowej przedsiębiorstwa. Na wprowadzenie zmian wnika analiza szeregu czynników np. struktury aktywów, stabilności sprzedaży oraz konkurencyjności przedsiębiorstwa i jego produktów (Lisiński, Ostrowski, 2006).

Restrukturyzacja struktury aktywów polega na kształtowaniu majątku przedsiębiorstwa. Polega ona często na zmniejszeniu wielkości aktywów, dokonywanych poprzez sprzedaż akcji lub majątku w naturze. Może sprowadzać się do sprzedaży części aktywów lub wyprzedaży całości aktywów przedsiębiorstwa. Czynności te zawsze podporządkowane są jednemu z dwóch celów. Będą wynikać z dążenia do wyeliminowania zjawiska negatywnej synergii lub będą spowodowane operacyjnym niedostosowaniem wielkości i struktury majątku przedsiębiorstwa do jego strategii (Lisiński, Ostrowski, 2006).

**Restrukturyzacja własnościowa.** Prywatyzacja wyraża akt woli państwa, które godząc się na ograniczenie swej woli, zwiększa jednocześnie rolę własności i działalności prywatnej. Jej podstawowym celem są przekształcenia w strukturze kapitałów własnych przedsiębiorstwa i związane z tym zmiany zakresu władzy. Zmiany przesądzają, że o całym procesie restrukturyzacji przedsiębiorstwa decyduje inny układ decyzyjny. Wyznacza on zmiany we wszystkich pozostałych obszarach restrukturyzacji przedsiębiorstwa (Lisiński, Ostrowski, 2006).

Zmiana formy organizacyjno-prawnej polega na dostosowaniu ustroju prawnego przedsiębiorstwa państwowego do funkcjonowania w warunkach gospodarki rynkowej, bez zmian stosunków własnościowych. Stanowi zazwyczaj wstępny etap restrukturyzacji, który zmierza do przygotowania przedsię-

biorstwa państwowego do prywatyzacji (Lisiński, Ostrowski, 2006).

Przeprowadzanie zmian w każdym z opisanych obszarów musi być odpowiednio umotywowane i zaplanowane. Przedsiębiorstwa muszą liczyć się z tym, że restrukturyzacja w danym obszarze czasem może być drogą bez powrotu. Każdy z obszarów pełni inne funkcje i zmiana przyniesie przedsiębiorstwu różne korzyści lub zagrożenia.

#### **4. Charakterystyka koncepcji *lean management***

Systemy wytwarzania rozwijały się wraz z rozwojem cywilizacji w kierunku, jak najlepszego zaspokojenia potrzeb społeczeństwa na produkowane wyroby. Owe systemy powstawały przez ewolucję poprzedniego, wykorzystując jego najlepsze praktyki oraz dostępne w danym okresie zdobycze nauki i techniki. Podstawowym motywem do poszukiwania nowych rozwiązań w czasach pokoju była chęć uzyskania przewagi konkurencyjnej, a w czasie wojny konieczność zaspokojenia walczących wojsk (Lisiński, Ostrowski, 2006).

Pierwowzorem koncepcji *lean management* jest System Produkcyjny Toyoty, który powstał po II Wojnie Światowej, jako konglomerat wielu metod, technik, zasad i koncepcji. Widać w niej wpływy amerykańskiego systemu programu poprawy produktywności TWI, koncepcji zarządzania przez jakość J. Jurana, a także oryginalnych rozwiązań japońskich praktyków i innowatorów, jak: T. Ohno, E. Toyody oraz S. Shingo. Zasługą Toyoty było to, że scalił wspomniane rozwiązania i stworzył z nich spójny system produkcyjny, który sprawdził się w praktyce przemysłowej (Lisiński, Ostrowski, 2006).

Lisiński oraz Ostrowski (2006) definiują *lean management*, jako koncepcję doskonalenia funkcjonowania przedsiębiorstwa, która poprzez nieustanną eliminację marnotrawstwa, optymalizuje tworzenie i przepływ wartości w całym procesie wytwarzania. Jej celem jest wbudowanie jakości w proces wytwarzania z jednoczesnym przyjęciem, jako zasady redukcji kosztów.

Z kolei Krasieński (2014) definiuje *lean management*, jako dążenie do maksymalnego wyszczuplenia przedsiębiorstwa zarówno w obszarze zarządzania, produkcji, jak i administracji. Wyszczuplenie przedsiębiorstwa osiąga się poprzez stosowanie narzędzi i metod zależnie od potrzeb, możliwości czy cho-

ciażby branży, w której dane przedsiębiorstwo funkcjonuje.

Lipecki (1998) określa *lean management*, jako ciągłe dążenie do jednoczesnego osiągnięcia wysokiego poziomu efektywności ekonomicznej, jakości i elastyczności. Kompleksowość działań z tym związanych sprawia, że łańcuch różnorodnych przedsięwzięć, mających na celu *odchudzanie organizacji* nie powinien się nigdy kończyć lub zamykać.

Nadrzędnym celem stosowania *lean management* w przedsiębiorstwie jest zwiększanie efektów przez ciągłą eliminację szeroko rozumianego marnotrawstwa. Utożsamiane jest ono ze wszystkim, co konsumuje zasoby nie tworząc przy tym wartości (Lisiński, Ostrowski, 2006).

Można stwierdzić, że koncepcja *lean management* polega na osiąganiu przez przedsiębiorstwo maksymalnej efektywności, która jest osiągana dzięki eliminacji wszelkiego rodzaju marnotrawstwa, które może pojawiać się w jego działalności. Istotnym jest fakt, że przedsiębiorstwo stosując koncepcję *lean management* zobowiązuje się do ciągłego i nieustannego doskonalenia swojej działalności oraz technik zarządzania. Tab. 2 przedstawia rodzaje marnotrawstwa wraz z przykładami.

**Tab. 2. Rodzaje marnotrawstwa procesach produkcyjnych**

Rodzaj marnotrawstwa	Przykład
Oczekiwanie	Czekanie na przezbrownienie; czekanie na materiał, narzędzia, dokumentację; czekanie na decyzję.
Zbędne ruchy	Niewłaściwe rozmieszczenie maszyn, narzędzi lub materiałów; podnoszenie, przesuwanie, układanie, liczenie, szukanie; przekazywanie narzędzi, materiałów i dokumentacji.
Nadprodukcja	Produkcja w długich seriach; produkcja na wszelki wypadek, lub w celu dania zatrudnienia; produkcja w większej ilości niż jest to wymagane.
Niewłaściwy proces	Nadmierne obrabianie; długa droga dojścia narzędzia do materiału; niewłaściwie dobrane obroty.
Zbędne zapasy	Wysoki poziom robót w toku; układanie, przejmowanie, zabezpieczanie, wydawanie; duże zapasy surowców.
Usterki	Opóźnienie dostawy do klienta; zakłócenia przepływu produkcji i tworzenia wartości; dodatkowa

	praca i materiały do naprawy.
Niewykorzystany potencjał pracowników	Niesłuchanie pracowników; niewykorzystanie przez organizację kreatywności oraz talentu pracowników; wykonywanie zadań przez pracowników poniżej ich kompetencji.
Transportowanie	Zbędny transport; ładowanie, rozładowywanie, przekazywanie; pakowanie, zabezpieczanie, administracja.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Lisiński, Ostrowski, 2006; Krawczyński, 2014).

Za najgroźniejsze przejawy marnotrawstwa uważa się nadprodukcję oraz zapasy. Nadprodukcja z tego powodu, że niszczy ona równomierny przepływ wyrobów, oraz jest jedną z głównych przyczyn spadku produktywności. Zapasy dlatego, że są one buforem, za którym ukryte są wszystkie problemy i wady zakładu produkcyjnego (Bicheno, 2000).

Womack oraz Jones (2001) wskazują pięć zasad, na których oparta jest cała koncepcja *lean management*.

1. Zdefiniowanie wartości dla klienta. Polega na określeniu tego co naprawdę potrzebuje klient i za co jest skłonny zapłacić.
2. Zidentyfikowanie strumienia wartości. Polega na zidentyfikowaniu łańcucha działań, tworzącego wartość dla klienta.
3. Ciągły przepływ wartości. Tworzenie i przepływ wartości powinno być procesem ciągłym, a w idealnym przypadku przy partii składającej się tylko z jednej partii produktu.
4. Zastosowanie systemu ssącego. Polega na tym, że tempo produkcji jest regulowane przez bieżące potrzeby klienta.
5. Dążenie do doskonałości. Powinno dokonywać się poprzez ciągłe eliminowanie marnotrawstwa.

Stosowanie się do wymienionych zasad pozwoli przedsiębiorstwu w pełni czerpać korzyści z koncepcji *lean management*. Jego działalność będzie wtedy efektywna, tańsza oraz wydajniejsza. Wdrożenie i ciągłe stosowanie się do pięciu zasad *lean* jest procesem skomplikowanym oraz wymagającym sporych nakładów finansowych oraz czasowych. Aczkolwiek, korzyści płynące z tego faktu często skłaniają przedsiębiorstwa do stosowania koncepcji *lean management*.

Z zasadami *lean management* powiązane są narzędzia i techniki używane podczas wdrażania

*szczępego zarządzania*. Do najczęściej stosowanych zalicza się (Lisiński, Ostrowski, 2006):

- metoda just-in-time,
- metoda kompleksowego zarządzania przez jakość (TQM),
- autonomiczny system wykrywania braków (jidoka),
- metoda szybkiego przezbrajania maszyn (SMED),
- metoda kół jakości,
- technika rozmieszczania maszyn w gniazda przedmiotowe lub technologiczne (inaczej technologia grupowa),
- system zapobiegania błędom (poka yoke),
- system utrzymania porządku (5S),
- technika przepływu materiału sterowana przez system ssania (kanban),
- system utrzymania sprawności maszyn (TPM),
- technika sygnalizacji nieprawidłowości (andon),
- technika wyrównywania poziomu produkcji,
- metoda projektowania równoległego,
- technika mapowania procesów,
- technika mapowania strumienia wartości.

Szeroki wachlarz narzędzi i technik pozwala przedsiębiorstwu wybrać odpowiednią do swojej działalności. Każda ze wskazanych technik służy podniesieniu efektywności działalności organizacji. Przede wszystkim wymienione techniki dotyczą podniesienia jakości produkcji przedsiębiorstwa.

## 5. Stosowanie *lean management* w restrukturyzacji przedsiębiorstwa

Tempo zmian technologicznych, społecznych, politycznych na początku XXI wieku jest tak duże, że przedsiębiorstwa, aby pozostać konkurencyjne muszą i będą musiały zmieniać się szybko, tak aby wyprzedzać, a przynajmniej nadążać za konkurencją. Firmy o nieznaczącej pozycji rynkowej, które obrały złą strategię funkcjonowania, aby przetrwać muszą myśleć o rozwoju i zapewnieniu oczekiwanego poziomu rentowności. Muszą dokonać radykalnych zmian dostosowujących je do warunków konkurowania. Dla takich przedsiębiorstw, jako narzędzie restrukturyzacji polecana jest koncepcja *lean management* (Lisiński, Ostrowski, 2006).

Kluczowym atrybutem współczesnego przedsiębiorstwa nie są już tylko jego możliwości produkcyjne, lecz w głównej mierze sprawność jego systemu organizacji i zarządzania, który jest w stanie

przesądzić o konkurencyjności firmy. Dobre praktyki i metody wykorzystywane w przedsiębiorstwach produkcyjnych to (Lisiński, Ostrowski, 2006):

- just-in-time,
- kompleksowe zarządzanie przez jakość,
- system ciągłych usprawnień,
- orientacja na całościowe procesy,
- gniazdowa organizacja produkcji,
- zarządzanie programami,
- zintegrowane zespoły produkcyjne, rozwojowe i serwisowe.

Stosowanie koncepcji *lean management* z jednej strony pozwala dostarczyć wartość dla klienta, a z drugiej wyeliminować marnotrawstwo wewnątrz organizacji. Eliminacja marnotrawstwa pozwala na osiągnięcie przewagi cenowej opartej na przewadze kosztowej, która daje przedsiębiorstwu swobodę strategicznego wyboru, której nie posiadają konkurenci (Oblój, 1998).

Należy zwrócić uwagę, że wprowadzone doskonalenia za pomocą koncepcji *lean management* są trwałe i ciężkie do powielenia, z racji tego że dotyczą głównie miękkich elementów zarządzania, przez co dodatkowo zwiększają jego przewagę konkurencyjną (Lisiński, Ostrowski, 2006).

Wybranie koncepcji *lean management*, jako jednego z narzędzi restrukturyzacji będzie odpowiedzią przedsiębiorstwa na potrzebę zmiany jego systemu organizacji i zarządzania w kierunku nadania mu cech nowoczesności, elastyczności, innowacyjności, adaptacyjności i uczynienia z tego systemu wyróżniającej umiejętności i źródła przewagi konkurencyjnej. Dzięki temu zostanie osiągnięty cel restrukturyzacji przedsiębiorstwa jakim jest zwiększenie konkurencyjności (Lisiński, Ostrowski, 2006).

Przykładem przedsiębiorstwa, który zastosował koncepcję *lean management* jako narzędzie restrukturyzacji przedsiębiorstwa jest japońska firma Toyota zajmująca się produkcją samochodów. Dokonano zmian niemalże całego procesu produkcyjnego oraz zmian w strukturze organizacyjnej. Dzięki temu organizacja była w stanie efektywniej produkować samochody i uzyskać przewagę konkurencyjną. W obecnych czasach globalizacji zmiany dokonane przez Toyotę są nadal naśladowane przez przedsiębiorstwa na całym świecie.

Przedsiębiorstwo wdrażające koncepcję *lean management* musi też zdawać sobie sprawę z tego, że musi zastosować zmiany nie tylko wewnątrz swojej

organizacji, ale także w relacjach z partnerami i dostawcami. Zgodnie z zasadami *lean management* relacje powinny być długotrwałe i oparte na zaufaniu. Dzięki temu oba przedsiębiorstwa będą w stanie opracować wspólny plan współpracy korzystny dla obu stron.

Kluczem do wdrożenia elastycznego systemu jest wyeliminowanie lęku przed stanem gotowości. Utrzymywanie ogromnych zapasów buforowych nie pozwala na bycie przygotowanym na wszystko. Dla wielu menadżerów te bufora powodują poczucie bezpieczeństwa, którego trudno się im pozbyć (Tyrańska, Walas-Trębacz, 2005).

Początkowo wydaje się, że transformacja organizacji zgodnie z koncepcją *lean* wymaga radykalnych zmian. Jednak jeśli jest właściwie przygotowany plan wdrożenia zmiana przychodzi szybko, a zwrot kosztów jest niemal natychmiastowy. Ludzie wciąż mają obawy przed zmianami bez względu na ich formę czy charakter. Zmiana nie musi być bolesnym doświadczeniem, a firmy uczą się, jak być elastycznymi i reagować na szybko zmieniający się rynek światowy (Tyrańska, Walas-Trębacz, 2005).

Należy zauważyć, że wdrażanie koncepcji *lean management* odbywa się w sposób ewolucyjny, a nie rewolucyjny. Wszelkie zmiany dokonywane podczas restrukturyzacji nie odbywają się gwałtownie i w tym samym czasie, lecz organizacja stopniowo i bez pośpiechu implementuje zmiany. Każda zmiana jest dokładnie analizowana pod kątem jej doskonalenia, co oznacza, że jeśli dane usprawnienie zostało sukcesywnie i efektywnie wdrożone, to na pewno można ten aspekt jeszcze bardziej udoskonalić. Firmy powinny zdawać sobie sprawę z tego, że wdrażanie koncepcji *lean management* jest procesem długotrwałym, w którym ewolucyjnie krok po kroku restrukturyzuje się przedsiębiorstwo.

Wybór koncepcji *lean management*, jako sposobu przeprowadzenia restrukturyzacji musi być dobrze przemyślany przez kierownictwo firmy. Zarząd przedsiębiorstwa musi zdawać sobie sprawę z zagrożeń, ogromu pracy oraz zmiany toku myślenia wśród pracowników całej firmy. Koncepcja *lean management* nie może być stosowana dosłownie we wszystkich przedsiębiorstwach, ponieważ warunki, w których funkcjonuje dana organizacja mogą temu nie sprzyjać, przez co organizacja popełni błąd i obierze złą strategię rozwoju. Decyzję o wyborze koncepcji *szcuplego zarządzania* najlepiej omówić z fachowymi konsultantami.

## 6. Czynniki determinujące efektywne wykorzystanie *lean management*

Skuteczne zastosowanie koncepcji *lean management* wymaga spełnienia szeregu określonych warunków. Często są to czynniki finansowe, osobowe, organizacyjne czy społeczne. Szczególnie istotny jest czynnik organizacyjny, a zwłaszcza struktura organizacyjna firmy. Struktura organizacyjna stanowi swego rodzaju bazę, która jednoczy i zespala wszystkie pozostałe czynniki, a w ostatecznym rozrachunku warunkuje skuteczne zastosowanie koncepcji *lean management*. Do realizacji wdrożenia *szcuplego zarządzania* Lisiński oraz Ostrowski (2006) proponują zorganizowanie komitetu sterującego oraz zespołu wdrożeniowego.

Czynnik ludzki jest w tym przypadku niezwykle ważnym czynnikiem determinującym sukces lub porażkę całego przedsięwzięcia, ponieważ rozsądek i umiejętność (doświadczenie) rozpoznawania zaburzeń i ich naprawy, wpływają na myślenie i rozwiązywanie problemów (Tyrańska, Walas-Trębacz, 2005).

Na czele komitetu sterującego znajduje się prezes zarządu przedsiębiorstwa, który jest przywódcą całego przedsięwzięcia wprowadzania *lean management*. Powinien być motywatorem oraz wizjonerem, którego wizja zrestrukturyzowanego przedsiębiorstwa będzie drogowskazem dla całej firmy (Lisiński, Ostrowski, 2006).

Ponadto, w skład komitetu sterującego powinni wchodzić dyrektorzy pionów funkcjonalnych. Do ich zadań należeć będzie opracowanie strategii wprowadzenia koncepcji *lean*, akceptacja planów, zabezpieczanie niezbędnych zasobów oraz wspieranie działania zespołu wdrożeniowego poprzez przekazanie mu stosownych uprawnień (Lisiński, Ostrowski, 2006).

W skład komitetu sterującego powinien wchodzić jeszcze lider zespołu wdrożeniowego, który przekazuje informacje o działaniach zespołu wdrożeniowego, jak i uczestniczy w procesie decyzyjnym związanym z przygotowaniem planów następnych przedsięwzięć i ich realizacją. Lider zespołu powinien mieć odpowiednią wiedzę, doświadczenie, inicjatywę, wewnętrzną motywację i umieć pracować w grupie (Lisiński, Ostrowski, 2006).

W skład zespołu wdrożeniowego wchodzi jego lider oraz pracownicy reprezentujący pion funkcjonalne przedsiębiorstwa. Najlepiej, aby liczebność

zespołu liczyła od 6 do 10 osób. Członkowie zespołu wdrożeniowego bezpośrednio pracują w grupach wdrożeniowych, składających się z pracowników i kierowników komórek, w których realizowane są projekty (Lisiński, Ostrowski, 2006).

Jak zauważa praktyka większość firm nie posiada odpowiedniej wiedzy, umiejętności oraz doświadczenia, aby samodzielnie i efektywnie przeprowadzić tak ogromne zmiany restrukturyzacyjne. Często pojawia się konieczność zatrudnienia specjalistów z zewnątrz. Konsultanci oprócz pomocy w opracowaniu planu wdrożeniowego pracują bezpośrednio z pracownikami przez cały okres wprowadzania zmian (Lisiński, Ostrowski, 2006).

Wprowadzanie koncepcji *lean management* wymaga zaangażowania pracowników całej firmy, w tym najwyższego kierownictwa organizacji i wykorzystania koniecznych i niezbędnych zasobów, a w szczególności ludzkich. Czasem jednak pomoc konsultantów zewnętrznych może okazać się kluczowa i bardzo pomocna w efektywnym wdrożeniu nowej strategii.

## 7. Sposoby przeprowadzenia restrukturyzacji z wykorzystaniem koncepcji *lean management*

Wizja restrukturyzacji przedsiębiorstwa zgodnie z zasadami *lean management*, powinna być spójna ze strategią przedsiębiorstwa. Istnieje jednak kilka podejść do wdrożenia *szczupłego zarządzania* w produkcji (Lisiński, Ostrowski, 2006):

- podejście *zakończenie starego-wprowadzenie nowego*,
- podejście *pełne zaangażowanie*,
- podejście *wejście tylnymi drzwiami*,
- podejście *pionowy plaster*,
- podejście *rozwój grzybni*.

W podejściu *zakończenie starego-wprowadzenie nowego* przedsiębiorstwo przechodzi przez 3 etapy: zakończenie starego systemu, przejście przez okres neutralny oraz wdrożenie nowego systemu. Zakończenie starego systemu oznacza uświadomienie całej kadrze pracowniczej firmy zakończenia działalności według dotychczasowych zasad, reguł, systemu wartości i metod pracy. Okres neutralny to czas wymagany do przeorientowania i redefinicji systemu. W tym etapie uwaga powinna być skierowana na pracowników, a dopiero potem na system, w którym pracownicy działają. Wprowadzenie sys-

temu oznacza działanie według nowych wzorców i reguł postępowania. W tym etapie szczególna rola spoczywa na kierownictwie organizacji. Zaprezentowane podejście jest przedsięwzięciem złożonym, trudnym i w dużym stopniu ryzykownym. Jego realizacja w praktyce sprowadza się do postawienia wszystkiego na jedną kartę, bez możliwości odwrotu. Aczkolwiek, stwarza firmie szansę na szybkie przeprowadzenie restrukturyzacji i uzyskanie oczekiwanych efektów (Lisiński, Ostrowski, 2006; Standard, Davis, 1999).

Podejście *pełne zaangażowanie*, w skrócie polega na tym, że wdrażanie *szczupłego zarządzania* w przedsiębiorstwie rozpoczyna się od wydziału montażu ostatecznego, a potem kolejno jest ono wprowadzane w wydziałach półmontażu i produkcji części. Podejście to jest uzasadnione tym, że wydział montażu jest najbliższym potrzeb klienta i jest w stanie najłatwiej synchronizować jego potrzeby z procesami wykonywanymi w pozostałych jednostkach produkcyjnych. Zmiany na wydziale montażu należy zacząć od wyrównania poziomu produkcji i redukcji cyklu wykonania, za pomocą metody SMED. Kolejnym krokiem jest zastosowanie systemu ssącego, umożliwiającego sterowanie dostawami podzespołów z półmontażu i od poddostawców zewnętrznych. Fazę zmian na etapie półmontażu można zrealizować poprzez np. zastosowanie technologii grupowej i redukcji czasów przebrojeń. W ostatniej fazie wprowadza się zmiany na etapie produkcji części. Wydział produkcji powinien dostarczać wyroby do wydziału półmontażu dokładnie na czas. Jest to podejście pozwalające na uzyskanie korzyści finansowych, ponieważ synchronizuje cały proces planowania rozpoczynając go od kluczowego czynnika, jakim są klient oraz jego potrzeby (Lisiński, Ostrowski, 2006; Wantuck, 1989).

Podejście *wejście tylnymi drzwiami* ma miejsce, gdy wdrażanie *szczupłego zarządzania* rozpoczyna się w wydziałach produkcji części, a następnie jest ono kolejno realizowane w wydziałach półmontażu i montażu ostatecznego. W wydziale produkcji rozpoczyna się przede wszystkim od redukcji czasów przebrojenia maszyn, które jest najłatwiejszym oraz najszybszym sposobem doskonalenia organizacji produkcji. Uzyskane w ten sposób sukcesy pomagają wygenerować entuzjazm i zaufanie do tej koncepcji restrukturyzacji. Zmiany zapoczątkowane w produkcyjnej jednostce organizacyjnej inicjuje zmiany na wydziale półmontażu. Dążą one w kierunku za-



stosowania rozwiązań związanych z wprowadzeniem koncepcji technologii grupowej. Kiedy wydział półmontażu zacznie wykorzystywać materiały równomierniej zacznie on również synchronizować planowanie. Zastosowanie systemu ssącego pozwoli sterować rzeczywistym zapotrzebowaniem. Następnie synchronizacja planowania zostanie rozszerzona na wydział montażu, a system ssący będzie wykorzystany do uzupełnienia komponentów z wydziału półmontażu i od poddostawców zewnętrznych. Podejście to w porównaniu do wcześniejszego wyróżnia się dłuższym cyklem wdrożenia, a owocne rezultaty finansowe są odłożone w czasie. Owe podejście stosuje się wtedy, gdy istnieje obawa, że ewentualne problemy w zastosowaniu *lean management* mogą spowodować opóźnienia w dostawach wyrobów dla klienta (Lisiński, Ostrowski, 2006, Wantuck 1989).

Podejście *pionowy plaster* polega na wdrażaniu koncepcji *lean management* w danym czasie, w jednej jednostce organizacyjnej przedsiębiorstwa. Aby wykorzystać to podejście, musi istnieć możliwość wydzielenia ze wszystkich funkcji działalności organizacji tych, które umożliwiają produkcję wybranych wyrobów lub ich grupy. Dla wydzielonej rodziny produktów realizuje się program wdrożenia koncepcji *lean*. Wdrażanie można rozpocząć od wydziału montażu lub wydziału produkcji. Zaletą tego podejścia jest możliwość wprowadzenia koncepcji *lean management* w wybranej części przedsiębiorstwa w krótkim czasie. Podejście to jest rekomendowane, jako dobra praktyka przez wdrożeniem *szczępego zarządzania* na dużą skalę. Dodatkową zaletą jest możliwość przeszkolenia liderów, edukację i zainteresowanie szerszej grupy pracowników teorią i praktyką *lean management*. Jednak przy decydowaniu się na to podejście, należy zaczerpnąć wiedzy konsultantów oraz na relacje pomiędzy czasem potrzebnym na zaplanowanie i przygotowanie, a czasem koniecznym na jego realizację. Zbyt długie analizowanie rozwiązań teoretycznych jest postrzegane, jako unikanie zmian i próba zachowania statusu quo (Lisiński, Ostrowski, 2006; Wantuck 1989).

Podejście *rozwój grzybni* polega na tym, że wdrożenie *lean management* zaczyna się od wprowadzenia usprawnień punktowych, aby następnie przejść do usprawnień liniowych, płaszczyznowych i przestrzennych. Podział usprawnień wynika z zakresu ich wdrażania w organizacji. Usprawnienia punktowe wprowadzane są na poszczególnych stanowiskach pracy i stanowią podstawę dalszych

i większych usprawnień. Po skumulowaniu pewnej ilości usprawnień punktowych, można je połączyć w linię produkcyjną tj. usprawnienia liniowe. Wówczas produkcja zacznie płynąć. Przykładowym usprawnieniem jest wprowadzenie standaryzacji operacji lub zastosowanie systemu ssącego. Następnie wprowadza się usprawnienia płaszczyznowe polegające na przeniesieniu usprawnień liniowych na inne stanowiska i procesy produkcyjne, w celu objęcia przez nie całej działalności operacyjnej przedsiębiorstwa. Usprawnienia przestrzenne polegają na rozszerzeniu zmian restrukturyzacyjnych na inne funkcje działalności np. logistykę czy marketing. Restrukturyzacja według tego podejścia angażuje ogromną ilość pracowników i bardzo istotne jest utrzymanie właściwego tempa zmian oraz podtrzymywania motywacji pracowników (Lisiński, Ostrowski, 2006, Hirano, 1990).

Porównując ze sobą podejścia należy zauważyć, że najbardziej ryzykowne jest podejście pierwsze, aczkolwiek oczekiwane efekty mogą pojawić się najszybciej spośród wszystkich. Najmniej ryzykowne jest podejście *pionowy plaster*, lecz efekty będą niewielkie i zauważalne po dość dużym czasie. Podejście *rozwój grzybni* również charakteryzuje małe ryzyko, aczkolwiek oczekiwane efekty mogą pojawić się bardzo szybko. W podejściu *pełne zaangażowanie* spodziewać można się szybkich efektów, lecz jest to podejście ryzykowne – choć nie w takim stopniu, jak podejście pierwsze. Podejście *wejście tylnymi drzwiami* charakteryzuje średnie ryzyko oraz średni czas pojawienia się oczekiwanych efektów (Lisiński, Ostrowski, 2006).

Praktyka gospodarcza pozwoliła wykształcić kilka podejść do wprowadzania koncepcji *lean management* w przedsiębiorstwie. Dzięki temu organizacja jest w stanie dopasować podejście do swojej obecnej sytuacji, swoich mocnych stron oraz warunków zewnętrznych w jakich działa. Wybór podejścia do restrukturyzacji musi być dobrze przemyślaną kwestią przez całą organizację. Decyzja winna wynikać z obecnych uwarunkowań otoczenia oraz przyjętej strategii restrukturyzacji. Każde z podejść charakteryzują różne wady i zalety i niestety nie ma wyjścia idealnego.

## 8. Podsumowanie

Podsumowując powyżej przedstawione rozważania należy stwierdzić, że koncepcja *lean management* może zostać zastosowana, jako narzędzie re-

strukturyzacji przedsiębiorstwa. *Lean management* nie jest polecany przedsiębiorstwom, które funkcjonują w niekorzystnym otoczeniu, który nie sprzyjałby przeprowadzeniu restrukturyzacji zgodnie z zasadami *lean management*. Restrukturyzacja przedsiębiorstwa w swojej istocie dotyczy radykalnych zmian wielu obszarów jej funkcjonowania, w celu poprawienia wyników finansowych zwiększenia efektywności działania lub uzyskania mocniejszej pozycji konkurencyjnej. Jak zostało przedstawione koncepcja *lean management* dąży do poprawy wyników finansowych organizacji oraz wzrostu efektywności poprzez eliminację wszelkiego rodzaju marnotrawstwa.

Jak zostało wskazane przedsiębiorstwo decydujące się na wykorzystanie *szczupłego zarządzania*, jako narzędzia restrukturyzacji musi posiadać odpowiednią wiedzę oraz stworzyć odpowiedni zespół ludzi odpowiedzialny za sukcesywne wdrożenie.

Musi posiadać także odpowiednie zasoby kapitałowe, aby to przeprowadzić, lecz to czynnik ludzki wydaje się być kluczowy. Praktyka wykształciła szereg możliwych technik i metod zarządzania, które przedsiębiorstwo może wykorzystywać w obrębie stosowania koncepcji *lean management*, co jest dużym plusem koncepcji *szczupłego zarządzania*.

Wskazane w artykule podejścia do wdrożenia koncepcji *lean management* różnią się od siebie i nie ma podejścia idealnego. Przedsiębiorstwo musi być świadome konsekwencji oraz możliwych efektów wybrania poszczególnego podejścia. Wybór podejścia musi dopasować do otoczenia, w którym funkcjonuje i skrupulatnie realizować wszystkie zalecenia i zasady przypisane do danego podejścia. Sukcesywne wdrożenie koncepcji *lean management* mimo ryzyka oraz ogromu nakładu pracy i wiedzy jest w stanie przynieść przedsiębiorstwu wymierne korzyści.

## Bibliografia

- Bicheno, J. (2000). *The lean toolbox, Second edition*. Buckingham: PICSIE Books.
- Borowiecki, R. (2002). Restrukturyzacja przedsiębiorstw – próba syntezy dociekań literaturowych i doświadczeń praktyki. W: R. Borowiecki, A. Jaki (red.), *Restrukturyzacja a procesy rozwoju i kreowania wartości przedsiębiorstw*. Warszawa-Kraków: Akademia Ekonomiczna w Krakowie i Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa.
- Czermiński, A., Czerska, M., Nogalski, B., Rutka, R., Apanowicz, J. (2001). *Zarządzanie organizacjami*, Toruń: Dom Organizatora.
- Grądzki, R., Zakrzewska-Bielawska A. (2011). Restrukturyzacja organizacyjna przedsiębiorstw w aspekcie relacji zewnętrznych. W: A. Jaki, J. Kaczmarek, T. Rojek (red.), *Restrukturyzacja. Teoria i praktyka w obliczu nowych wyzwań*, Kraków: Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw Akademii Ekonomicznej.
- Hirano, H. (1990). *JIT implementation manual*. Tokio: Productivity Press.
- Kraśiński, M. (2014). *Kulturowe uwarunkowania wykorzystania japońskich koncepcji, metod i technik zarządzania*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Lipecki, J. (1998). Lean management jako metoda restrukturyzacji zarządzania. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw*, 8/98, 72-84.
- Lisiński, M., Ostrowski, B. (2006). *Lean management w restrukturyzacji przedsiębiorstwa*. Kraków-Kluczbork: ANTYKWA.
- Malara, Z. (1999). Restrukturyzacja organizacyjna przedsiębiorstw przemysłowych. Praktyka działania i ocena zmian. *Przegląd Organizacji*, 4/1999, 25-36.
- Nalepka, A. (1998). *Zarys problematyki restrukturyzacji przedsiębiorstwa*. Kraków: ANTYKWA.
- Nalepka, A. (2005). *Zmiana zakresu działania jako obszar restrukturyzacji przedsiębiorstwa*. W: *Materiały konferencyjne: Restrukturyzacja przedsiębiorstwa w okresie transformacji gospodarczej. Instrumenty – przebieg – efekty*. Warszawa.
- Nalepka, A., (1999). *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Zarys problematyki*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

- Oblój, K. (1998). *Strategia sukcesu firmy*. Warszawa: Wydawnictwo PWE.
- Sapieżka, Z. (1997). *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Szanse i ograniczenia*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Stabryła, A. (1995). *Zarządzanie rozwojem firmy*. Kraków: Księgarnia Akademicka Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Standard, C., Davis, D. (1999). *Running today's factory. A proven strategy for lean manufacturing*. Dearborn: Society of Manufacturing Engineers.
- Suszyński, C., (1999). *Restrukturyzacja przedsiębiorstw*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Tyrańska, M., Walas-Třebacz, J. (2005). *Efekty wykorzystania lean production w procesie restrukturyzacji przedsiębiorstwa*. W: R. Borowiecki, A. Jaki (red.), *Zarządzanie restrukturyzacją przedsiębiorstw w procesie globalizacji gospodarki* (s. 298-307). Warszawa-Kraków: Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw Akademii Ekonomicznej.
- Wantuck, K.A., (1989). *Just-in-time for America. A common sense production strategy*. Milwaukee: The Forum.
- Womack, J.P., Jones, D.T. (2001). *Odchudzanie firm. Eliminacja marnotrawstwa – kluczem do sukcesu*. Warszawa: Centrum Informacji Menedżera.

# Lean management, as a tool for restructuring of a company

Michał Golarz

Cracow University of Economics

## **Abstract:**

*The main objective of the article refers to the presentation of lean management concept as one of the possible way of restructuring the company. In the first part, the essence of company restructuring was described, together with an indication of the areas in which it occurs. Subsequently, the attention was paid to the essence of lean management concept along with an indication of specific methods and techniques of management which are contained within the concept of lean management.*

*The structure of the article also includes a description of the factors determining the effective use of the lean management concept in the company restructuring. Moreover, five approaches referring to the implementation of the lean management concept in the restructuring company were identified and described.*

**Keywords:** company restructuring, restructuring areas, lean management, principles of lean management, steering committee, implementation team, approach to the implementation of lean management

**JEL codes:** M11, L22