

Oksana Polinkevych – kierownik katedry Ekonomii, Bezpieczeństwa i Działalności Innowacyjnej Przedsiębiorstw Wschodnioeuropejskiego Uniwersytetu Narodowego im. Lesi Ukrainki

Polskie doświadczenie rozwoju przedsiębiorstw przez Kaizen

Uwzględniono polskie doświadczenia w rozwoju przedsiębiorstw przez Kaizen. Przedstawiono specyfikę obszaru wybranych polskich firm SYNTHOS S. A., Grupa Spółek LITPOL MALOW, Esselte, Hortimex, DSSE, CMC. Określono zalety korzystania z Kaizen dla pracowników i firm.

Słowa kluczowe: Kaizen, przedsiębiorstwo, biznes, korzyści, rozwój, doświadczenie.

Określenie problemu naukowego i jego znaczenia. Przez świat biznesu przewijają się wciąż nowe koncepcje zarządzania, wprawiając w zakłopotanie wielu menedżerów (lean management, TQM, human resources management, outsourcing, controlling, innowacyjne modele działania, strategia globalna, organizacja ucząca się, teoria chaosu, wartość dla akcjonariuszy itp.). Wszystkie te koncepcje mają być zgodne z najnowszymi trendami oraz pozwolić przedsiębiorstwom uzyskać rynkowy sukces i zająć miejsce przed konkurencją. Współcześnie wzrasta świadomość badaczy i praktyków zarządzania, że w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu przedsiębiorstwa muszą sięgać po dynamiczne koncepcje. U ich podłoża leży myślenie strategiczne, które może być przesłanką trwałego rozwoju podmiotu gospodarującego przez potencjalną możliwość wielokrotnego odradzania się [2, s. 26].

Japońska filozofia pracy Kaizen jest coraz częściej stosowana przez polskie przedsiębiorstwa. Doskonale sprawdza się w organizacji procesów produkcyjnych, przy zapewnieniu jakości i w logistyce. Pozwala zdobyć przewagę konkurencyjną poprzez stopniowe, ciągłe doskonalenie, ustalanie i osiąganie coraz wyższych standardów. Wdrażając Kaizen, docelowo uzyskuje się również efekt innowacyjnych rozwiązań, ale w inny sposób. Bez zastosowania skomplikowanych technik i wdrażania nowoczesnych technologii [7, 9].

Analiza badań problemu. Abrantowicz K. podsumowała, że Kaizen stał się bardzo szybko światową techniką o globalnym wymiarze, ponieważ pozwala przedsiębiorstwom sprostać wymaganiom wytwarzania produktów i usług o najwyższej jakości, niskim kosztem i dokładnie na czas wykonania zlecenia. Kaizen to kultura działania, która aby odniosła sukces, musi być filozofią codziennego, systematycznego działania. Pracownicy muszą każdego dnia poszukiwać nowych rozwiązań, ulepszeń, utrzymywać porządek na swoim miejscu pracy oraz unikać marnotrawstwa [1].

Łangowska D. zaznaczyła, że we województwie podlaskim prekursorem we wdrażaniu japońskiej filozofii pracy są suwalskie firmy LITPOL MALOW. Po dziesięciu latach stosowania Kaizen, mogą z innymi dzielić się doświadczeniem. W zauważalny sposób zmieniło się oblicze przedsiębiorstw. Produkują się wyłącznie pod zamówienia. To wielka sztuka tak zorganizować linie produkcyjne, czy je szybko przeobrazić zgodnie z potrzebami. Powierzchnia magazynowa ograniczona jest tym samym do minimum. Stwierdzoną, że system zarządzania Kaizen sprawdza się w organizacji procesów produkcyjnych, przy zapewnieniu jakości i w logistyce. Można wręcz mówić o triadzie kaizen. Tak komplementarne zastosowanie japońskiej filozofii pracy jest sposobem na zdobycie przewagi konkurencyjnej. Wymaga jednak konsekwencji w działaniu. Na zakończenie warto wspomnieć o efektach synergicznych, które niesie Kaizen. Możliwe to jest w organizacjach otwartych i poszukujących nowych rozwiązań [8].

P. Kryś dokonał analizy literaturowej, której celem było przedstawienie zasad i skuteczności zastosowania filozofii Kaizen w przedsiębiorstwie. Rozważono najważniejsze sposoby i zasady postępowania metody Kaizen oraz przedstawiono praktyczne przykłady jej zastosowania [6].

Cel i zadanie artykułu. Celem głównym było synteza prac studialnych z zakresu zarządzaniem przedsiębiorstwem przez Kaizen. Dla realizacji celu głównego ustalono szereg zadań badawczych. Należą do nich: opracowanie praktyk polskich przedsiębiorstw przy wykorzystaniu Kaizen; określenie polityki rozwoju polskich przedsiębiorstw przy wykorzystaniu Kaizen. Metody badawcze: analizy i krytyki piśmiennictwa.

Prezentacja głównego materiału i uzasadnienie wyników badań. Od kilku lat coraz większą uwagę polskich przedsiębiorców przykuwają możliwości zastosowania narzędzi ciągłego doskonalenia (Kaizen) w biurach. Metodologia kojarzona pierwotnie przede wszystkim z produkcją zyskuje uznanie również w szeroko rozumianym sektorze usługowym. Dzięki dążeniu do rozwoju i poprawy efektywności metody Kaizen przynoszą bowiem efekty także w pracy biurowej.

Kaizen to złącze dwóch japońskich słów: «kai» – ciągle dokonująca się zmiana oraz «zen» – dobre na drodze do lepszego. W języku polskim zwykle tłumaczone jako «ciągłe doskonalenie» (ang. continuous improvement). Swe pierwotne zaczątki Kaizen ma jednak nie w Japonii, ale w Stanach Zjednoczonych, gdzie po II wojnie światowej prace badawcze prowadzili specjaliści zarządzania jakością Edwards Deming i Joseph Juran. Rozwijana przez nich wiedza w zakresie ciągłych usprawnień (przede wszystkim skupiająca się na planowaniu produkcji oraz statystycznym sterowaniu procesami) trafiła na chłonny grunt mocno nadwyrażonej działaniami wojennymi gospodarki japońskiej. Otwartość japońskich przedsiębiorców, jak również pewne cechy typowe dla kultury Wschodu, przyczyniły się do szybkiego zaadoptowania metod amerykańskich jakościowców w Kraju Kwitnącej Wiśni [9].

Wiele firm działających w Polsce zaczęło stosować metodę Kaizen ułatwiającą im osiągnięcie sukcesu, są to między innymi: Toyota, Masterfoods, Wuzetein – Warszawskie Zakłady Mechaniczne, SYNTHOS S. A., firma Esselte, Hortimex, DSSE, Firma CMC i inne.

SYNTHOS S. A. jest organizacją zorientowaną na rozwój. Strategia wzrostu wartości spółki, realizowana przez Zarząd Synthos S. A. zakłada umocnienie pozycji w podstawowych obszarach biznesowych, jakie stanowią produkcja kauczuków syntetycznych, polistyrenów i dyspersji. Spółka preferuje rozwój organiczny, ale nie wyklucza akwizycji, jeśli pojawią się atrakcyjne okazje inwestycyjne [10].

Najbardziej intensywny rozwój planowany jest w obszarze kauczuków, które stanowią największy biznes w zakresie osiągniętych przychodów. W 2014 r. Spółka zdecydowała o wejściu w nowy obszar działania, tj. produkcji i sprzedaży środków ochrony roślin, nabywając udziały w Zakładzie Doświadczalnym «Organika» w Nowej Sarzynie oraz kupując prawa do wprowadzania do obrotu środków ochrony roślin, biocydów i innych produktów z Zakładów Chemicznych «Organika – Azot» S. A. w Jaworznie. Rozwojem nowej działalności zajmuje się spółka Synthos Agro Sp. z o.o., która prowadzi sprzedaż środków ochrony roślin i biocydów, zmierzając jednocześnie do uzyskania własnych zezwoleń wydanych przez Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi oraz pozwoleń Ministerstwa Zdrowia na zakupione produkty.

Synthos S. A. kładąc szczególny nacisk na ciągle doskonalenie jakości oferowanych produktów oraz zaspokojenia coraz bardziej wzrastających i ściśle określonych oczekiwań swoich klientów spółka utrzymuje i doskonali System Zarządzania Jakością wg wymagań normy EN-ISO 9001.

Zastosowanie filozofii Kaizen w przedsiębiorstwie polega na zaangażowaniu wszystkich pracowników organizacji, niezależnie od szczebla, w stałe poszukiwanie pomysłów na udoskonalanie własnego środowiska pracy. Założeniem Kaizen jest wdrażanie nawet drobnych usprawnień we wszystkich dziedzinach działalności i na każdym stanowisku pracy. W praktyce wygląda to najczęściej tak, że pracownicy każdego szczebla mają możliwość zgłaszania propozycji usprawnień własnych stanowisk pracy, które właśnie oni znają najlepiej. Kaizen przełamuje więc bariery organizacyjne, umożliwiając pracownikom liniowym wpływ na sposób, w jaki ich praca jest wykonywana. Dodatkową motywacją jest nagradzanie pracowników za ich pomysły. Za każdy wniosek przyjęty do realizacji przyznawana jest określona w regulaminie liczba punktów. Zebrane punkty można później wymieniać na nagrody. Wdrożenie systemu w spółce Synthos okazało się trafnym pomysłem. Świadczy o tym nie tylko ilość zgłaszanych wniosków usprawniających pracę, ale również zaangażowanie ze strony pracowników w realizację zaproponowanych rozwiązań.

Strategia Synthos S. A. zakłada budowanie wartości firmy poprzez wzrost innowacyjności i wprowadzanie na rynek nowoczesnych, zaawansowanych technologicznie produktów. Działalność R&D spółki jest skoncentrowana na rozwoju trzech strategicznych obszarów: kauczuków syntetycznych, tworzyw polistyrenowych (spienialnych) oraz dyspersji, klejów i lateksów.

Portfolio spółki rozszerzane jest przede wszystkim w oparciu o efekty prac Centrum Badawczo Rozwojowego, powstałego w 2010 roku. Synthos S. A. współpracuje również z licznymi jednostkami naukowymi w kraju i zagranicą.

W 2014 roku zakończono prace nad kilkoma projektami, które zaowocowały wprowadzeniem na rynek 5 nowych produktów, a kolejne będą sukcesywnie wdrażane w latach następnych. Obecnie zespół R&D prowadzi prace nad ponad 20 projektami. Działalność Badawczo-Rozwojowa Grupy Kapitałowej Synthos S. A. jest skoncentrowana na rozwoju trzech strategicznych obszarów: kauczuków syntetycznych, spienialnych materiałów izolacyjnych oraz dyspersji, klejów i lateksów. W 2014 roku prowadzono łącznie prace nad kilkunastoma projektami. Pięć z nich zakończyło się wprowadzaniem nowych produktów na rynek. Pozostałe projekty będą sukcesywnie wdrażane w latach następnych.

W ostatnich 3 latach najwięcej produktów wdrożono w obszarze dyspersji i klejów, łącznie 12 nowych produktów dla różnych aplikacji (dyspersje do drewna, farb zewnętrznych i wewnętrznych, tynków,

uszczelniaczy, klejów do drewna, papieru i PSA). Drugi obszar pod względem ilości wdrożeń stanowią tworzywa polistyrenowe. Są to głównie nowoczesne spienialne polistyreny, oferowane pod markami InVento i InSphere oraz zaawansowane płyty XPS Prime.

W przypadku kauczuków syntetycznych trwają intensywne prace badawcze nad nowszymi generacjami kauczuków polibutadienowych (Nd PBR) i butadienowo–styrenowych (SSBR). W przypadku tych ostatnich jesteśmy na etapie skali półtechnicznej. Spółka nawiązała również współpracę z francuską firmą biotechnologiczną na opracowanie technologii produkcji biobutadienu w procesie bezpośredniej fermentacji z biomasy. Na dzień 31 grudnia 2016 r. kapitalizacja rynkowa Spółka wynosiła 6 113 mln pln. Za rok zakończony 31 grudnia 2016 r. przychody ze sprzedaży Grupy wyniosły 4 755 mln pln, wynik EBITDA wyniósł 662 mln pln.

Spółka LITPOL w Suwałkach powstała w roku 1990. Od samego początku produkowała metalowe meble biurowe, socjalne i warsztatowe. W roku 1998 w Suwalskiej Specjalnej Strefie Ekonomicznej uruchomiono dragi zakład MAŁOW. Ekspansja międzynarodowa firm doprowadziła do uruchomienia w 2002 roku działalności na Ukrainie. Przez wszystkie lata firmy zdobywały prestiżowe nagrody min.: Włócznia Jaćwinga, czy Wstęga Niemna. W roku 2000 Grupa Spółek LITPOL MAŁOW uzyskała pierwszy europejski medal za produkowane wyroby. Stopniowo oferta produkcyjna wzbogaciła się również o meble do archiwum, medyczne, laboratoryjne, do zabezpieczenia broni myśliwskiej i sejfy [8].

Przy nowoczesnej obróbce blach używane są: maszyny tnące i wykrawarki sterowane numerycznie japońskiej firmy Amada; zaginarki i prasy krawędziowe sterowane numerycznie szwedzkiej firmy Gotendes; zgrzewarki punktowe francuskiej firmy ARO.

W roku 1998 Zarząd Spółki zdecydował się na wdrożenie Kaizen. Powodem była recesja na rynku polskim jak również na rynkach europejskich. Drugą przyczyną była zwiększająca się liczba firm konkurencyjnych. Warto podkreślić, że Dział Marketingu uważnie śledził firmy produkujące podobne wyroby. Oceniał park technologiczny, przygotowanie kadry i jakość produkowanych mebli. Firmy konkurencyjne miały w swojej ofercie z reguły tylko część asortymentu produkowanego przez firmy LITPOL MAŁOW.

Celem wdrożenia zasad Kaizen było obniżenie kosztów produkcji i zwiększenie wydajności i efektywności produkcji. W efekcie spodziewano się zwiększenia konkurencyjności wyrobów zarówno na rynkach krajowych jak i zagranicznych. Utworzono strukturę organizacyjną, która składała się z Biura Kaizen i Pełnomocnika Zarządu. Głównymi zadaniami Pełnomocnika Zarządu ds. Kaizen są określanie obszarów, w których należy wprowadzać działania usprawniające na podstawie wniosków i propozycji składanych przez wszystkich pracowników spółki, powoływanie zespołów Kaizen, zachęcanie zespołów do poszukiwania udoskonaleń, oraz wspieranie wdrażania wypracowanych rozwiązań. Jednym z zadań tego biura było powołanie zespołu, który składał się z lidera oraz 3 – 5 członków.

Wprowadzając Kaizen starano się poprawić organizację Wydziałów Produkcyjnych. Wdrożono przepływ jednoelementowy przy produkcji wielkoseryjnej. Starano się również zredukować czas przebrożeń maszyn przy produkcji małoseryjnej.

Wyznaczono cel, który zamierzano osiągnąć poprzez wdrożenie systemu. Założono radykalne zmniejszenie powierzchni potrzebnej do wyprodukowania szaf z 1180m² do 600m². Zaplanowano również zwiększenie wydajności z 84 szt. do 140 szt. szaf wyprodukowanych podczas jednej zmiany produkcyjnej. Jednocześnie zarząd założył zmniejszenie obsady kadrowej z 17 osób do 14 osób pracujących podczas zmiany. W tabeli poniżej podane są uzyskiwane wartości przed wdrożeniem i wartości oczekiwane (tabela 1).

Tabela 1

Zestawienie uzyskiwanych wartości i oczekiwanych po wdrożeniu Kaizen [8, s. 11]

	Przed Kaizen	Cel Kaizen	Po Kaizen
Zajmowana przestrzeń przy produkcji Szaf Sum	1180 m ²	600 m ²	560 m ²
Wydajność	84 szt/zmianę	140 szt/zmianę	130 szt/zmianę
Obsada pracowników	17 osób/zmianę	14 osób/zmianę	14 osób/zmianę
T/T	5' = 300''/szt	186''/szt	193''/szt
T/C	120'	96'/dla 30 kpl	...

Pracownicy Grupy Spółek LITPOL MAŁOW w dalszym ciągu wykorzystują zasady Kaizen. Poprawa organizacji procesów produkcyjnych oraz jakości produktów przynosi dalsze obniżenie kosztów.

Korzyści z wdrożenia systemu Kaizen w Grupie Spółek LITPOL MALOW są następujące: efekty ekonomiczne, rozwój wiedzy i kwalifikacji personelu, poprawa morale pracowników, identyfikowanie się pracowników z przedsiębiorstwem i jego problemami, poprawa komunikacji między pracownikami, wzrost udziału pracy zespołowej i zespołowego rozwiązywania problemów. Zaobserwowano również problemy: konieczność zmiany mentalności pracowników na wszystkich szczeblach, uaktywnienie pracowników do podejmowania działań usprawniających, wyegzekwowanie stosowania wypracowanych przez zespół rozwiązań.

Starano się rozwiązywać wynikłe problemy poprzez przeprowadzanie intensywnych szkoleń. Podnosiły one świadomość pracowników. Wprowadzono również system motywowania zespołów Kaizen w postaci dodatkowej premii uzależnionej od osiągniętych efektów. Wszystko było możliwe dzięki znacznemu zaangażowaniu Zarządu Spółek w wprowadzeniu japońskiej filozofii pracy Kaizen do strategii działania.

Warto wspomnieć również o ograniczeniach metody Kaizen. Tylko te problemy można rozwiązywać, które są w zasięgu możliwości pracowników. Kaizen jest efektywny, jeżeli szybko można wdrożyć wypracowane rozwiązanie. Nie powinno stosować tej metody do projektów, które wymagają dużych nakładów inwestycyjnych.

Firma Esselte znajduje się w Kozienicach. Esselte to lider w dziedzinie zarządzania dokumentami i wiodący na świecie producent artykułów biurowych. Firma powstała w 1913 r. w Szwecji. Obecnie posiada oddziały w 29 krajach i zatrudnia blisko 6 000 pracowników. Oferta obejmuje ponad 30 000 artykułów, dostępnych w 100 krajach na świecie. W Polsce Esselte istnieje od 1991 roku, w Kozienicach posiada swą największą fabrykę na świecie, gdzie zatrudnia 700 osób [1].

Firma Esselte już trzeci rok wdraża z powodzeniem filozofię Kaizen. Przedsiębiorstwo to zdecydowało się zastosować tę metodę, gdyż ze względu na ogromną sieć dystrybucji koszty magazynowania gotowych produktów były bardzo wysokie. Kaizen umożliwił im usprawnienie procesów produkcyjnych, administracyjnych i komunikacji wewnętrznej. Dzięki temu mogli maksymalnie zredukować czas magazynowania i oczekiwania na realizację zamówienia. Celem nadrzędnym było zwiększenie elastyczności produkcji, czyli wytwarzanie mniejszych partii, przy zwiększeniu częstotliwości. Czas oczekiwania – od momentu otrzymania informacji, produkcję, aż do uzupełnienia zapasów magazynowych – został skrócony z 3 tygodni do 2 dni. Tak dobry wynik udało się osiągnąć właśnie dzięki stosowanej filozofii Kaizen. Zaowocowało to znacznym wzrostem wydajności.

Wdrażanie metody Kaizen było jednak procesem żmudnym i długotrwałym. Firma Esselte musiała bowiem rozpocząć od analizy każdego pojedynczego procesu – począwszy od zakładania folii na odpowiednią maszynę, po ilość kroków, jakie musi wykonać obsługujący ją pracownik. Poprawiono elastyczność, wydajność i zdolność produkcyjną pracowników i maszyn, przy wykorzystaniu minimalnych nakładów inwestycyjnych.

Aby system Kaizen mógł zostać poprawnie wdrożony, firma musiała także skupić się na pracownikach. Elementy filozofii musieli bowiem przyswoić pracownicy na wszystkich stanowiskach: począwszy od kadry kierowniczej każdego szczebla, po pracowników administracji, produkcji, transportu i pracowników fizycznych. Ważne bowiem było, aby wszystkie dokonywane zmiany były akceptowane przez nich i by mogli oni bezpośrednio w nich uczestniczyć. Przekonani do tej idei pracownicy mogli mieć własny udział w zwiększaniu wydajności przedsiębiorstwa.

Nad stosowaniem zasady Kaizen w fabryce Esselte Polska czuwa zespół japońskich konsultantów. Przeprowadzają oni szkolenia zarówno na miejscu, jak i podczas specjalnych szkoleń w Japonii. Tygodniowe warsztaty to zazwyczaj praca nad konkretnym odcinkiem produkcji, a ich wynikiem jest opracowanie metody na wdrożenie zmiany.

Zastosowanie filozofii Kaizen w przedsiębiorstwie polega na zaangażowaniu wszystkich pracowników organizacji, niezależnie od szczebla, w stałe poszukiwanie pomysłów na udoskonalanie własnego środowiska pracy. Założeniem Kaizen jest wdrażanie nawet drobnych usprawnień we wszystkich dziedzinach działalności i na każdym stanowisku pracy. W praktyce wygląda to najczęściej tak, że pracownicy każdego szczebla mają możliwość zgłaszania propozycji usprawnień własnych stanowisk pracy, które właśnie oni znają najlepiej. Kaizen przełamuje więc bariery organizacyjne, umożliwiając pracownikom liniowym wpływ na sposób, w jaki ich praca jest wykonywana.

Hortimex to specjalistyczne przedsiębiorstwo będące platformą wymiany towarów, wiedzy i doświadczeń pomiędzy światowymi producentami składników żywności a polskimi producentami żywności. Od niemal 30 lat producentom żywności w Polsce oferujemy profesjonalne doradztwo technologiczne z zakresu tworzenia

nowych produktów spożywczych i wyborze najlepszych składników i rozwiązań. Misja firmy jest edukacja rynku produkcji żywności oraz profesjonalne doradztwo z tego zakresu. Dzięki temu uda się podnieść jakość rynku produkcji żywności w Polsce oraz zbudować rynek przyjazny, zdrowy i opłacalny dla każdego. Oprócz tego Hortimex wprowadza nowe produkty na rynek spożywczy – dostarczając nie tylko składników, ale też receptur i wiedzy o tym, jak powinien wyglądać produkt na sklepowej półce [5].

DSSE położone jest w Polsce na terenie Wałbrzyskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej «Invest-Park» Sp. Z.o.o. w Żarowie w marcu 2004 roku. Potencjał obszaru do zagospodarowania to aż 23,8 ha zapewniające szerokie możliwości rozwoju. DSSE należy do japońskiego koncernu Daicel Corporation Ltd. (DC), który powstał w 1919 roku. Obecnie zajmuje się wytwarzaniem szerokiej gamy wyrobów: produktów celulozowych, produktów opartych na chemicznych substancjach organicznych oraz plastiku, a także urządzeń pirotechnicznych. W oparciu o wiedzę i doświadczenie w zakresie materiałów pirotechnicznych firma Daicel stworzyła małe, lekkie, ekonomiczne i przyjazne pasażerowi napełniacze, wychodząc tym samym naprzeciw oczekiwaniom rynku w zakresie ochrony kierowców i pasażerów.

W 1989 firma Daicel Safety Systems (DSS) wypuściła na rynek swój pierwszy napełniacz do poduszki powietrznej w Japonii. W ramach korporacji Daicel powstało 6 zakładów zajmujących się produkcją napełniaczy do poduszek na całym świecie – w Japonii, Chinach, USA, Tajlandii, Korei, Polsce. Dodatkowo powstały zakłady produkujące komponenty do napełniaczy w USA i Tajlandii [3].

Sensem istnienia Grupy Daicel – przyczyniamy się do tworzenia lepszej jakości życia poprzez rozwijanie i produkcję wyrobów potrzebnych społeczeństwu i cenionych przez społeczeństwo. Misja – Zapewnienie produktów o najwyższej jakości i tworzenie najlepszych rozwiązań bezpieczeństwa dla społeczności i klientów. Wizja – silny, niezawodny i rozpoznawalny dostawca innowacyjnych rozwiązań bezpieczeństwa [3].

Celami są: bezpieczeństwo (wzmocnienie działań w zakresie bezpieczeństwa w celu osiągnięcia zerowej liczby wypadków i zdarzeń potencjalnie wypadkowych), rozwój (wzmocnienie współpracy z partnerami biznesowymi), jakość (osiągać satysfakcję klienta poprzez zapewnienie produktów najwyższej jakości na wszystkich etapach procesu począwszy od wysokiej jakości części), ludzie (zmotywowani pracownicy do osiągania celów DSSE), rentowność (maksymalizacja zysku dzięki zwiększeniu przychodów i kontroli kosztów).

Polityka Postępowania jest celem realizacji naszej Filozofii. Każdy członek Grupy Daicel powinien w pełni rozumieć i dobrowolnie uznawać Politykę Postępowania oraz realizować jej założenia w swoje codziennej pracy (działanie zgodnie ze standardami etycznymi, wspólny rozwój społeczeństwa oraz korporacji, bezpieczne oferowanie produktów i usług wysokiej jakości, co pozwoli zyskać zaufanie klientów, respektowanie międzynarodowych zasad, jak również regulacji prawnych każdego z państw oraz szanować lokalną kulturę i obyczajowość, otwartość korporacji, prowadzenie działalności biznesowej zgodnie z podstawowymi założeniami uczciwej i wolnej konkurencji).

Firma CMC działa w 3 branżach, specjalizując się w produkcji palet, usługach transportowych oraz dystrybucji artykułów spożywczych. Firma istnieje na rynku od 1991 roku, a jej priorytetem jest ciągły rozwój i satysfakcja Klienta. Jako producent palet drewnianych CMC oferuje standardowe modele o szerokich zastosowaniach w transporcie. Firma jest specjalistą w zakresie przerobu drewna, dysponuje profesjonalnym zapleczem technicznym, nowoczesnie wyposażonymi tartakami i suszarniami do drewna. W bogatym asortymencie produkcyjnym znajduje się między innymi popularna europaleta EPAL. CMC stosuje zaawansowane technologicznie rozwiązania. Zautomatyzowany proces produkcji sprawia, że każda paleta drewniana wychodząca z zakładu charakteryzuje się wysoką jakością i precyzją wykonania. Firma posiada niezbędne certyfikaty potwierdzające wysoką jakość produktów. Drugą domeną działalności Firmy CMC jest transport i spedycja międzynarodowa. Profesjonalne naczepy chłodnicze gwarantują utrzymanie wymaganej temperatury przewozu artykułów spożywczych. Firma działa na terenie całej Europy, posiada stałe połączenia między Polską, Hiszpanią i Włochami. Firma CMC jest także wiodącym dystrybutorem artykułów spożywczych w Polsce. W roku 2012 w firmie CMC zostało rozpoczęte wdrażanie nowoczesnej ideologii zarządzania: Kaizen Management System [4].

Cele: ułatwienie pracy, zwiększenie bezpieczeństwa, redukcja marnotrawstwa, bezawaryjna praca linii produkcyjnej, oszczędności/

Korzyści z Kaizen dla pracowników: Kaizen pozwoli wyeliminować niepotrzebne działania i opóźnienia w pracy, pozwoli wykonywać ją z łatwością i bez irytujących zakłóceń; Kaizen ułatwi analizę pracy i pomoże zgłaszać pomysły doskonalące, korzystne dla całej firmy; Działania Kaizen dają możliwość doskonalenia środowiska pracy wspólnie z najbliższymi współpracownikami.

Korzyści z Kaizen dla całej firmy: Kaizen pozwala wyeliminować ukryte koszty, wynikające z siedmiu rodzajów marnotrawstwa istniejących w procesach produkcyjnych (nadprodukcja, nadmierne zapasy, usterki, zbędny ruch, straty w procesie wytwarzania, oczekiwanie, transport); Kaizen pozwala doskonalić operacje służące dodawaniu wartości w produkcji tak, aby klient otrzymywał produkt o najwyższej jakości, najniższym kosztem i w najkrótszym możliwym czasie.

Wdrożony w firmie CMC Sp. z o.o. system zarządzania jakością jest częścią długofalowej strategii rozwoju firmy, której nadrzędnym celem jest zdobycie uznania i zaufania klientów. System zarządzania obejmuje realizację wszystkich wyborów i usług oferowanych klientom. Procesy realizacji są planowane, sprawdzane pod względem efektywności, doskonalone oraz przystosowane do ciągle zmieniających się warunków rynkowych oraz technologicznych a także do zmieniających się wymagań klienta.

Wnioski i perspektywy badań. Wiele firm działających w Polsce zaczęło stosować metodę Kaizen ułatwiającą im osiągnięcie sukcesu, są to między innymi: Toyota, Masterfoods, Wuzetein – Warszawskie Zakłady Mechaniczne, Synthos S. A., firma Esselte, Hortimex, DSSE, Firma CMC i inne. Prsięsiębiorstwa wprowadzają Kaizen i ontrymują korzyści. Korzyści z Kaizen dla pracowników są: Kaizen pozwoli wyeliminować niepotrzebne działania i opóźnienia w pracy, pozwoli wykonywać ją z łatwością i bez irytujących zakłóceń; Kaizen ułatwi analizę pracy i pomoże zgłaszać pomysły doskonalące, korzystne dla całej firmy; Działania Kaizen dają możliwość doskonalenia środowiska pracy wspólnie z najbliższymi współpracownikami. Korzyści z Kaizen dla całej firmy są: Kaizen pozwala wyeliminować ukryte koszty, wynikające z siedmiu rodzajów marnotrawstwa istniejących w procesach produkcyjnych (nadprodukcja, nadmierne zapasy, usterki, zbędny ruch, straty w procesie wytwarzania, oczekiwanie, transport); Kaizen pozwala doskonalić operacje służące dodawaniu wartości w produkcji tak, aby klient otrzymywał produkt o najwyższej jakości, najniższym kosztem i w najkrótszym możliwym czasie.

Źródła i Literatura

1. Abrantowicz, K. (2015). Kaizen – Japońska metoda w polskich firmach. <http://docplayer.pl/10268000-Kaizen-japonska-metoda-w-polskich-firmach.html>. [dostęp: 05.03.2017].
2. Janasz, W. (2008). Koncepcje zarządzania strategicznego, w: K. Janasz, W. Janasz, K. Koziół, K. Szopik, Zarządzanie strategiczne. Koncepcje, metody, strategie. Difin. Warszawa.
3. Kaizen – Produkcja – DAICEL Safety Systems Europe Sp. z o.o. www.daicelsse.com/kaizen. [dostęp: 12.11.2017].
4. Kaizen Management System w CMC Sp. z o.o. <http://www.cmc.net.pl/8-system-zarzadzania-jakoscia,63-kaizen-management-system-w-cmc-sp-z-o-o-c35>. [dostęp: 16.11.2017].
5. KAIZEN w naszej firmie – Hortimex. hortimex.pl/kaizen-naszej-firmie. [dostęp: 19.11.2017].
6. Kryś, P. (2016). Kaizen w przedsiębiorstwie Zeszyty Naukowe Uniwersytetu przyrodniczo-humanistycznego w Siedlcach. Seria Administracja i zarządzanie, nr. 109, 135–142. https://repozytorium.uph.edu.pl/bitstream/handle/11331/998/Krys_Kaizen_w_przedsiębiorstwie.pdf?sequence=1. [dostęp: 15.11.2017].
7. Kucińska-Landwójtowicz, A. (2015). Uwarunkowania rozwoju koncepcji ciągłego doskonalenia w przedsiębiorstwie produkcyjnym. http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2015/T2/t2_0296.pdf. [dostęp: 20.10.2017].
8. Łangowska, D. (2008). Zastosowanie japońskiej filozofii Kaizen na przykładzie suwalskiej grupy Litpol Małow http://www.pi.gov.pl/PARPFiles/file/PARP/Newsy/Kaizen_WSAP_2008.pdf. [dostęp: 16.09.2017].
9. Piasecka-Głuszak, A. (2015). Kultura Kaizen w Funkcjonowaniu polskich przedsiębiorstw – wyniki badań empirycznych Studia i prace wydziału nauk ekonomicznych i zarządzania, nr. 41, t. 1, 377–390 www.wneiz.pl/sip/.../studia-i-prace-wneiz-nr-41-2015-t-1. [dostęp: 18.10.2017].
10. SYNTHOS S.A. <http://synthosgroup.com/o-firmie/system-zarzadzania-jakoscia>. [dostęp: 19.10.2017].
11. System Kaizen w Philips-ie na przykładzie. http://www.pcp.com.pl/upload/artykuly/13112014013331_1.pdf. [dostęp: 25.10.2017].

References

1. Abrantowicz, K. (2015). Kaizen – Japońska metoda w polskich firmach [Kaizen – Japanese method in Polish companies]. Retrieved from <http://docplayer.pl/10268000-Kaizen-japonska-metoda-w-polskich-firmach.html>. [in Poland].
2. Janasz, W. (2008). Koncepcje zarządzania strategicznego [Strategic management concepts], w: K. Janasz, W. Janasz, K. Koziół, K. Szopik, Zarządzanie strategiczne. Koncepcje, metody, strategie [Strategic management. Concepts, methods, strategies]. Difin. Warszawa – Difin. Warsaw.
3. Kaizen – Produkcja – DAICEL Safety Systems Europe Sp. z o.o. [Kaizen – Production – DAICEL Safety Systems Europe LLK]. Retrieved from www.daicelsse.com/kaizen [in Poland].
4. Kaizen Management System w CMC Sp. z o.o. [Kaizen Management System at CMC LLK]. Retrieved from <http://www.cmc.net.pl/8-system-zarzadzania-jakoscia,63-kaizen-management-system-w-cmc-sp-z-o-o-c35> [in Poland].

5. KAIZEN w naszej firmie – Hortimex. [KAIZEN in our company – Hortimex]. Retrieved from hortimex.pl/kaizen-naszej-firmie [in Poland].
6. Kryś, P. (2016). Kaizen w przedsiębiorstwie [Kaizen in the company]. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu przyrodniczo-humanistycznego w Siedlcach. Seria Administracja i zarządzanie – Scientific journal of the University of Natural Sciences and Humanities in Siedlce. Administration and management series, nr. 109, 135–142. Retrieved from https://repozytorium.uph.edu.pl/bitstream/handle/11331/998/Krys_Kaizen_w_przedsiębiorstwie.pdf?sequence=1 [in Poland].
7. Kucińska-Landwójtowicz, A. (2015). Uwarunkowania rozwoju koncepcji ciągłego doskonalenia w przedsiębiorstwie produkcyjnym [Conditions of development of the concept of continuous improvement in a manufacturing enterprise]. Retrieved from http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2015/T2/t2_0296.pdf [in Poland].
8. Łangowska, D. (2008). Zastosowanie japońskiej filozofii Kaizen na przykładzie suwalskiej grupy Litpol Malow [The application of Japanese Kaizen philosophy on the example of Suwalki group Litpol Malow]. Retrieved from http://www.pi.gov.pl/PARPFFiles/file/PARP/Newsy/Kaizen_WSAP_2008.pdf [in Poland].
9. Piasecka-Głuszak, A. (2015). Kultura Kaizen w Funkcjonowaniu polskich przedsiębiorstw – wyniki badań empirycznych [Culture of Kaizen in the functioning of Polish companies - results of empirical research]. Studia i prace wydziału nauk ekonomicznych i zarządzania – Studies and work of the Faculty of Economics and Management, nr. 41, t. 1, 377–390. Retrieved from www.wneiz.pl/sip/.../studia-i-prace-wneiz-nr-41-2015-t-1 [in Poland].
10. SYNTHOS S.A. Retrieved from <http://synthosgroup.com/o-firmie/system-zarzadzania-jakoscia> [in Poland].
11. System Kaizen w Philips-ie na przykładzie [Kaizen system in Philips on example]. Retrieved from http://www.pcp.com.pl/upload/artykuly/13112014013331_1.pdf [in Poland].

Оксана Полінкевич. Польський досвід розвитку бізнесу на підприємствах через Кайзен. Розглянуто польський досвід розвитку підприємств із використанням Кайзен. Зазначено особливості діяльності обраних польських підприємств SYNTHOS S A, групи компаній LITPOL Malow, «Esselte», «Hortimex», DSSE CMC. Указано переваги використання Кайзен для працівників і фірми.

Японська філософія Кайзен усе частіше використовується польськими компаніями. Вона ідеально підходить для організації виробничих процесів, забезпечення якості й логістики. Це дає змогу отримувати конкурентні переваги за рахунок поступового, безперервного вдосконалення, налаштування й досягнення більш високих стандартів. Результатом упровадження Кайзен, як і інноваційних рішень, є зміни, але без використання складних технологій і впровадження сучасних технологій.

SYNTHOS S. A. – це організація, яка орієнтована на розвиток. Використання філософії Кайзен на підприємстві складається із залученням усіх співробітників організації, незалежно від займаної посади. Таким чином формується особливе середовище праці.

Підприємство LITPOL у Сувалках розпочало свою діяльність з 1990 р. Виробляло металеві меблі для офісів, соціальних й освітніх установ. У 1998 р. вона використовувало Кайзен у своїй діяльності. Метою впровадження Кайзен стало зниження вартості продукції та підняття її ефективності. Наслідком цього стало підвищення конкурентоспроможності продукції на внутрішньому й зарубіжному ринках.

«Esselte» є лідером у сфері управління документами та провідним світовим виробником канцтоварів. Компанію створено в 1913 р. у Швеції. «Esselte» успішно реалізує філософію Кайзен уже третій рік. Компанія вирішила використовувати цей метод, тому що через величезну мережу розподілу вартість зберігання готової продукції була дуже високою. Кайзен дав змогу оптимізувати процеси виробництва, адміністрації та внутрішніх комунікацій.

«Hortimex» – спеціалізована компанія, що надає платформу для обміну товарами, знаннями й досвідом між світовими виробниками харчових інгредієнтів і польськими виробниками продуктів харчування.

DSSE розміщена в Польщі в особливому економічному районі Валбжих ТОВ «Інвест-Парк» в Жарове й почала свою діяльність із березня 2004 р. Кожен член групи «Daicel» повинен повністю розібратися і добровільно визнати політику Кайзен і реалізувати її у своїй повсякденній роботі.

CMC працює в 3-х сферах, що спеціалізуються на виробництві піддонів, транспортних послуг та поширенні продуктів харчування. Компанія працює на ринку з 1991 р. Її пріоритетом є постійний розвиток і задоволеність клієнтів.

Переваги Кайзен для співробітників – Кайзен усуває непотрібну роботу й затримки в ній, дасть змогу їй легко і без роздратування перериватися; полегшить аналіз вашої роботи й допоможе поліпшити ідеї, корисні для вашого бізнесу, заходи, а також покращить робоче середовище разом із найближчими співробітниками.

Переваги Кайзен для всієї компанії – те, що кайзен усуває приховані витрати, пов'язані із сімома видами відходів, які присутні у виробничих процесах (перевиробництво, надмірне постачання, дефекти, непотрібний трафік, виробничі втрати, очікування, транспортування); щоб додати додатки, щоб продукти ваші клієнти отримали найвищої якості, низької вартості та в найкоротші терміни.

Ключові слова: Кайзен, підприємство, бізнес, переваги, розвиток, досвід.

Оксана Полинкевич. Польский опыт развития бизнеса на предприятиях с использованием Кайзен.

Рассмотрен польский опыт развития предприятий с использованием Кайзен. Представлены особенности дильности выбранных польских предприятий SYNTHOS S. A., Grupa Spółek LITPOL MALOW, «Esselte», «Hortimex», DSSE, СМС. Определены преимущества использования Кайзен для работников и фирмы.

Японская философия Kaizen все чаще используется польскими компаниями. Он идеально подходит для организации производственных процессов, обеспечения качества и логистики. Это позволяет получать конкурентные преимущества за счет постепенного, непрерывного совершенствования, настройки и достижения более высоких стандартов. Результатом внедрения Кайзен, как и инновационных решений, есть изменения, но без использования сложных технологий и внедрения современных технологий.

SYNTHOS S. A. – это организация, которая ориентирована на развитие. Использование философии Кайзен на предприятии состоит из использования всех сотрудников организации, независимо от занимаемой должности. Таким образом формируется особая среда труда.

Предприятие LITPOL в Сувалках начало деятельность с 1990 г. Производило металлическую мебель для офисов, социальных и образовательных учреждений. В 1998 г. предприятие использовало Кайзен в своей деятельности. Целью внедрения Кайзен было снижение стоимости продукции и поднятие ее эффективности. Следствием этого стало повышение конкурентоспособности продукции на внутреннем и внешнем рынках.

«Esselte» является лидером в области управления документами и ведущим мировым производителем канцтоваров. Компания основана в 1913 г. в Швеции. «Esselte» успешно реализует философию Кайзен уже третий год. Компания решила использовать этот метод, потому что из-за огромной сети распределения стоимость хранения готовой продукции была очень высокой. Кайзен позволил им оптимизировать процессы производства, администрирования и внутренних коммуникаций.

«Hortimex» – специализированная компания, предоставляющая платформу для обмена товарами, знаниями и опытом между мировыми производителями пищевых ингредиентов и польскими производителями продуктов питания.

DSSE размещена в Польше в Особой экономической зоне Валбжих «Инвест-Парк» ООО в Жарове и начала свою деятельность с марта 2004 г. Каждый член группы Daicel должен полностью понять и добровольно признать политику Кайзен и реализовать ее в своей повседневной работе.

СМС работает в 3-х отраслях, специализирующихся на производстве поддонов, транспортных услугах и распространении продуктов питания. Компания появилась на рынке с 1991 г., и ее приоритетом является постоянное развитие и удовлетворенность клиентов.

Преимуществами Кайзен для сотрудников является то, что Кайзен устранит ненужную работу и задержки в работе, позволит ей легко и без раздражения перерываться; Кайзен облегчит анализ вашей работы и поможет вам улучшить идеи, полезные для вашего бизнеса, мероприятия Кайзен дают возможность улучшить рабочую среду вместе с ближайшими сотрудниками.

Преимущества Кайзен для всей компании – Кайзен устраняет скрытые затраты, связанные с семью видами отходов, которые присутствуют в производственных процессах (перепроизводство, избыточное снабжение, дефекты, ненужный трафик, производственные потери, ожидание, транспортировка); Кайзен позволяет улучшить работу, чтобы повысить ценность вашей продукции, чтобы ваши клиенты получали продукцию наивысшего качества, низкой стоимости и в кратчайшие сроки.

Ключевые слова: Кайзен, предприятие, бизнес, преимущества, развитие, опыт.

Oksana Polinkevych. Polish Experience of Kaizen's Business Development. The Polish experience in the development of enterprises using Kaizen is considered. The peculiarities of the area of selected Polish companies SYNTHOS S.A., Grupa Spółek LITPOL MALOW, Esselte, Hortimex, DSSE, СМС are presented. The advantages of using Kaizen for employees and firms are determined.

Kaizen's Japanese work philosophy is increasingly being used by Polish companies. It is perfect for organizing production processes, ensuring quality and logistics. It allows you to gain competitive advantage through gradual, continuous improvement, setting and achieving higher standards. By implementing Kaizen, the result is also the result of innovative solutions, but in a different way. Without the use of complicated techniques and implementation of modern technologies.

SYNTHOS S.A. Is an organization that is development-oriented. The use of Kaizen philosophy in an enterprise consists of the use of all employees of the organization, regardless of the position held, thus creating a special working environment. The company LITPOL in Suwalki started its activity since 1990. Manufactured metal furniture for offices, social and educational institutions. In 1998, the enterprise used kaizen in its activities. The goal of introducing Kaizen was to reduce the cost of products and increase product efficiency. The consequence of this was an increase in the competitiveness of products on the domestic and foreign markets.

Esselte is the leader in the field of document management and the world's leading manufacturer of office supplies. The company was founded in 1913 in Sweden. Esselte has successfully implemented the philosophy of kaizen for the third year already. The company decided to use this method, because because of the huge distribution network, the cost of storing finished products was very high. Kaizen allowed them to optimize the production, administration and internal communications processes.

Hortimex is a specialized company providing a platform for the exchange of goods, knowledge and experience between the world's food ingredients producers and Polish food producers.

DSSE is headquartered in Poland in the Walbrzych Special Economic Zone «Invest-Park» LLC in Zharov and has been operating since March 2004. Each member of the Daicel group must fully understand and voluntarily accept the Kaizen Policy and implement it in their daily work.

CMC operates in 3 industries specializing in the production of pallets, transportation services and food distribution. The company has been operating on the market since 1991, and its priority is constant development and customer satisfaction.

The advantages of kaizen for employees are: kaizen will eliminate unnecessary work and delays in work, allow it to break easily and without irritation; kaizen will facilitate the analysis of your work and help you improve ideas useful to your business, kaizen events provide an opportunity to improve the working environment with the closest employees.

Kaizen benefits for the whole company: kaizen eliminates the hidden costs associated with the seven types of waste that are present in production processes (overproduction, surplus supply, defects, unnecessary traffic, production losses, waiting, transportation); kaizen allows you to improve performance in order to increase the value of your products so that your customers receive the highest quality, low cost and in the shortest possible time.

Key words: Kaizen, enterprise, business, benefits, development, experience.

Стаття надійшла в редакцію 04.11.2017 р.