

AGNIESZKA PIASECKA-GLUSZAK

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

**IMPLEMENTACJA KAIZEN MANAGEMENT
SYSTEM W POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTWACH
SZANSĄ NA OSIĄGNIĘCIE PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ**

Wprowadzenie

W dzisiejszej gospodarce światowej wiele przedsiębiorstw szuka rozwiązań, które pozwolą na dopasowanie się do zmiennych warunków otoczenia, zaspokojenie potrzeb klienta i osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Wiele firm, aby sprostać konkurencji, wprowadza metody zarządzania usprawniające procesy wewnątrz organizacji, ale także udoskonalające cały łańcuch dostaw – od zaopatrzenia u dostawców, przez produkcję, na kliencie finalnym kończąc. Organizacje zrozumiały, że obecnie to klient jest punktem odniesienia, a produkcja powinna być zgodna z jego potrzebami i wymaganiami, produkt powinien być wyprodukowany w jak najkrótszym czasie na podstawie faktycznego zamówienia płynącego z rynku. Ponadto dla wielu organizacji ważne są takie elementy, jak jakość wytwarzanych wyrobów, koszt i terminowość dostaw, a także eliminacja wszelkich działań, które nie dodają wartości. Redukcja wszelkich pojawiających się strat i marnotrawstwa jest wyznacznikiem funkcjonowania, gdyż z jednej strony przyczyniają się one do obniżenia kosztów, a z drugiej do poprawy planowania, realizacji, sterowania i kontrolowania procesów w działalności przedsiębiorstwa, a zatem odpowiedniego zarządzania na każdym etapie działalności firmy. Taką możliwość daje stworzony przez Kaizen Institute tak zwany Kaizen Management System (skrót KMS).

Celem artykułu jest przedstawienie głównych założeń Kaizen Management System i wykazanie, że właściwe wprowadzenie elementów tego systemu, głównych fundamentów, modeli i narzędzi *kaizen/lean* wewnątrz przedsiębiorstwa pozwoli polskim przedsiębiorstwom osiągnąć przewagę konkurencyjną i dopasować produkcję do zmiennych wymagań klientów.

1. Główne założenia Kaizen Management System

Kaizen Management System jest to struktura stworzona przez Kaizen Institute, na której opiera się metodologia wdrażania narzędzi *kaizen/lean* w przedsiębiorstwie. Obejmuje cały proces zarządzania łańcuchem dostaw, począwszy od zaopatrzenia w potrzebne surowce, półprodukty, komponenty, produkty u dostawcy, przez proces produkcyjny – klientów wewnętrznych firmy, do dostarczenia wytworzonych wyrobów klientowi finalnemu. Istotnym elementem KMS jest podejście *kaizen*, według którego każdego dnia, małymi krokami, bez dużych nakładów inwestycyjnych można osiągnąć zamierzone efekty, a nieustanne doskonalenie powinno być podejmowane i wbudowane w świadomość wszystkich pracowników, od najniższego do najwyższego szczebla. Tylko wówczas przedsiębiorstwo może liczyć na właściwe wprowadzenie i pozytywne rezultaty wynikające z zastosowania KMS. Według Instytutu Kaizen, wiele przedsiębiorstw międzynarodowych osiągnęło sukces właśnie dzięki przyjęciu filozofii nieustannego doskonalenia, a do ważniejszych sukcesów można zaliczyć między innymi¹:

- redukcję czasu realizacji zamówienia nawet o 81% w ciągu dwóch lat,
- wzrost wydajności pracy o 50% w ciągu trzech lat,
- wzrost wydajności pracy maszyn i urządzeń nawet o 40% w ciągu trzech lat,
- zmniejszenie liczby błędów lub braków nawet o 90%,
- redukcję nieplanowanych przestoju maszyn nawet o 90%,
- zwiększenie efektywności i komfortu pracy,
- redukcję liczbę wypadków.

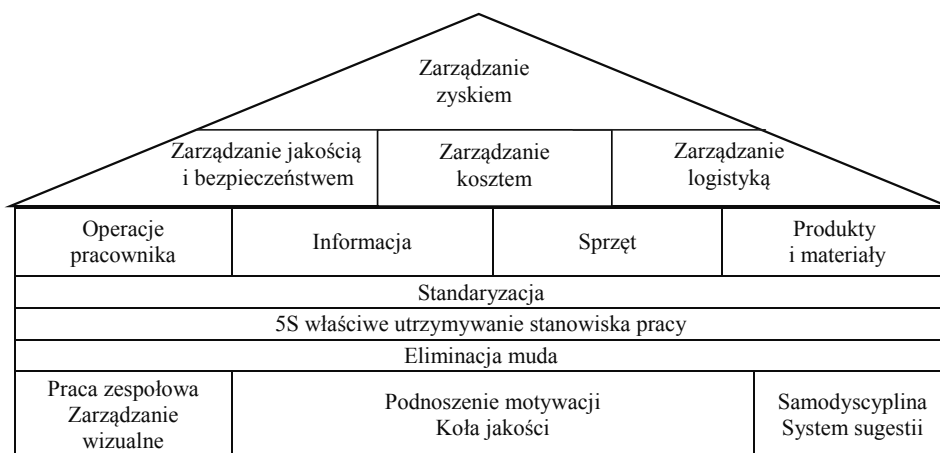
W przedsiębiorstwach, w których podejście czy kultura *kaizen* są stosowane od początku świadomość pracowników w tworzeniu jak najlepszego pod wzglę-

¹ D. Tesler, M. Wiśniewska-Dobosz, *Kompetencje menedżera kaizen*, „Logistyka a Jakość” 2007, nr 3, s. 41.

dem jakościowym produktu dopasowanego do potrzeb klienta finalnego widoczna jest na każdym kroku. Każdy pracownik wie, że musi przestrzegać istniejących norm i standardów, a każde doskonalenie sprowadza się do poprawy istniejących standardów, a tym samym warunków i sposobu wykonywania pracy. W takich firmach przede wszystkim ocenia się proces, a nie pracownika, ważne jest bowiem uświadomienie każdemu pracownikowi, dlaczego wdrażany jest kaizen, stałe, systematyczne przekazywanie informacji, szkolenie, pomoc we wdrażaniu, aktywne wspieranie zmian, rozwiązywanie problemów w zespole i oczywiście motywowanie.

Nowe podejście do zarządzania w ramach kaizen wskazuje także na to, aby działania koncentrować na tak zwanym gemba, czyli rzeczywistych miejscach, w których odbywają się określone czynności, pojawiają się problemy w wytwarzaniu produktów czy świadczeniu usług. Skupienie działań w rzeczywistych miejscach pozwala w przyszłości zharmonizować wprowadzane udoskonalenia z wymaganiami otoczenia i uzyskać pełną satysfakcję klienta. Maasaki Imai, prekursor podejścia kaizen, mówi wręcz o zarządzaniu gemba i uważa, że osoby zarządzające powinny odgrywać kluczową rolę w utrzymywaniu i podnoszeniu standardów oraz realizacji celów w zakresie odpowiedniej jakości, kosztu i dostawy (skrót JKD)². Stworzył on tak zwany dom gemba (rysunek 1), w którym wskazano na ważne elementy występujące w przedsiębiorstwie i ich wzajemne relacje, pozwalające dostarczyć dobrej jakości produkty i usługi, w określonym czasie, do właściwego miejsca. Takie podejście umożliwia organizacji osiągnięcie zamierzonych efektów znajdujących się na szczycie domu, jak odpowiednie zarządzanie zyskiem, jakością i bezpieczeństwem, kosztem i logistyką. Aby jednak można było to osiągnąć, potrzebne są podstawowe narzędzia i elementy doskonalenia, które w strukturze KMS nazwane są fundamentami działań. Zalicza się do nich standaryzację, czyli wprowadzenie i rozwijanie różnych procedur i instrukcji w celu właściwej realizacji procesów, 5S, czyli właściwe utrzymanie stanowiska pracy, właściwą organizację stanowiska pracy i realizowane w jej ramach zadania oraz eliminację marnotrawstwa, czyli wszystkich czynności, które nie dodają wartości produktowi z punktu widzenia klienta. Tak zaprojektowany i utrzymywany dom pozwala na odpowiednie zarządzanie operacjami pracownika, sprzętem, przepływem fizycznym surowców, materiałów, produktów i przepływem informacji.

² M. Imai, *Gemba Kaizen. Zdroworozsądkowe, niskokosztowe podejście do zarządzania*, MT Biznes, Kraków 2006, s. 53.



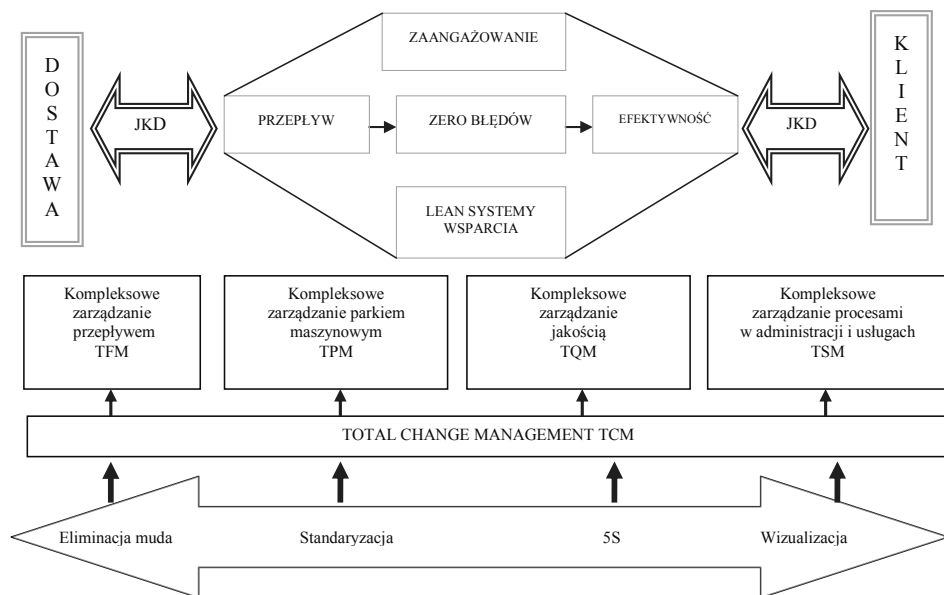
Rys. 1. Dom gemba

Źródło: M. Imai, *op.cit.*, s. 58.

2. Fundamenty Kaizen Management System

Na podstawie stworzonego przez Maasaki Imai domu gemba i wieloletnich doświadczeń powstał System Zarządzania Kaizen – Kaizen Management System, który w 2007 roku został wyróżniony Medalem Europejskim, nadanym przez Business Centre Club i Urząd Komitetu Integracji Europejskie. System ten opiera się na czterech głównych podstawach (fundamentach), do których zalicza się eliminację marnotrawstwa, standaryzację, 5S oraz wizualizację (rysunek 2). Bez prawidłowego ich funkcjonowania niemożliwe jest właściwe wdrożenie następujących modeli KMS:

1. Total Flow Management (TFM, czyli, kompleksowe zarządzanie przepływem) – model, który ma na celu odpowiednie zorganizowanie przepływu surowców, materiałów komponentów, wyrobów gotowych z punktu pochodzenia, przez proces produkcji, na kliencie finalnym kończąc, a zatem odpowiednia organizacja całego łańcucha dostaw. Aby osiągnąć ten cel, stosuje wiele narzędzi *kaizen/Lean*, na przykład planowanie produkcji w systemie *pull*, mapowanie strumienia wartości, zastosowanie kart kanban, odpowiednie balansowanie linii, szybkie przezbrajanie maszyn SMED, zastosowanie pociągów logistycznych, „pętli mleczarza”, odpowiednich magazynów, supermarketów przy liniach produkcyjnych itd.



Rys. 2. Kaizen Management System

Źródło: na podstawie: <http://pl.kaizen.com>, kwiecień 2011.

2. Total Productive Maintenance (TPM, czyli, kompleksowe zarządzanie parkiem maszynowym) – model ten po zastosowaniu odpowiednich narzędzi (np. 5S, kroki samodzielnej konserwacji maszyn i urządzeń, badaniu wydajności maszyn OEE) ma na celu odpowiednie zarządzanie maszynami i urządzeniami funkcjonującymi w przedsiębiorstwie, aby liczba awarii, wszelkich usterek, braków była na jak najniższym poziomie, a najlepiej gdyby było zero braków, defektów, awarii i wypadków.

3. Total Quality Management (TQM, czyli, kompleksowe zarządzanie jakością) – model, a raczej koncepcja zarządzania, mająca między innymi na celu wbudowanie jakości w poszczególne procesy i zaangażowanie wszystkich pracowników w wytwarzanie produktów o jak najlepszej jakości przez zastosowanie różnych metod i instrumentów doskonalenia jakości, zarówno klasycznych, jak i nowych, na przykład diagramu Ishikawy, histogramu, cyklu PDCA, statystycznego sterowania procesem (SPC), poka yoke, arkuszy defektów, matryc samokontroli jakości, kart kontrolnych, wykresu relacji, macierzowe analizy danych, wykresu programowania procesu decyzyjnego PDPC.

4. Total Service Management (TSM, czyli, kompleksowe zarządzanie procesami w administracji i usługach) – model, który wskazuje, jak należy zarządzać procesami w administracji i usługach, aby również biuro było najlepsze w branży pod względem czasu, jakości czy produktywności.

Fundament eliminacja mudy, czyli marnotrawstwa, odnosi się do każdego działania w przedsiębiorstwie, które nie dostarcza wartości. Straty mogą wynikać na przykład z trudności w komunikacji między pracownikami, wykonywania zbędnych czynności, złych relacji z dostawcami czy odbiorcami bądź z niepotrzebnych wydatków. Korzyści dla firmy i pracowników wynikające z identyfikowania i eliminacji marnotrawstwa na ogół wynikają z³:

- a) obniżenia ukrytych kosztów produkcji – według badań ocenia się, że 80% działań produkcyjnych i związanych z nią kosztów nie powoduje dodania wartości;
- b) wzrostu zadowolenia klientów z jakości dostarczanych produktów, terminu i czasu realizacji zamówienia;
- c) wzrostu satysfakcji z pracy, na przykład nie poświęcanie czasu na wykonywanie zbędnych czynności, poszukiwanie i oczekiwanie na surowce, komponenty;
- d) wkładu w doskonalenie procesów – poszukiwanie dobrych rozwiązań, ukierunkowanie na proces.

Taiichi Ohno wyróżnił siedem rodzajów marnotrawstwa. Pierwszym jest nadprodukcja, czyli wyprodukowanie większej ilości produktów, niż wynika z zapotrzebowania klientów w danym okresie. Może to prowadzić między innymi do zwiększenia kosztów magazynowych, eksploatacji powierzchni i urządzeń, maszyn oraz transportu, utrzymania zapasów oraz wzrostu ryzyka starzenia bądź utraty wartości produktu. Eliminacja tych strat ma duży wpływ na oszczędności.

Drugim rodzajem marnotrawstwa są zapasy, gdyż generują ich koszty magazynowania, są zamrożonym kapitałem i najczęściej wynikiem nadprodukcji lub błędnej decyzji dotyczącej ilości zamówionych zapasów. Eliminacja zapasów zmniejsza zapotrzebowanie na powierzchnie magazynowe i infrastrukturę do wykonywania wszelkich czynności związanych z gospodarką magazynową, a także umożliwia znacznie szybsze odkrywanie problemów związanych z jakością i reagowanie na zmienne wymagania klientów.

³ The Productivity Press Development Team, *Identyfikacja marnotrawstwa na hali produkcyjnej*, ProdPublishing, Wrocław 2008, s. 21–22.

Trzecim rodzajem marnotrawstwa są naprawy/braki lub wszelkie poprawki. Straty te związane są z koniecznością powtórnej realizacji procesu, ponownej obróbki wynikającej na przykład z częstych zmian w projektach lub po prostu nadmiernej biurokracji. Taka strata generuje dodatkowe koszty, w tym pracy. Braki przerywają produkcję i wymagają szybkiej, kosztownej naprawy, a źle wytworzone produkty mogą powodować olbrzymie straty z powodu zwrotów dostaw od klientów bądź ich wyrzucenia. Marnotrawstwo dotyczy zatem zasobów i wysiłku pracowników.

Czwartym rodzajem marnotrawstwa są wszelkie niepotrzebne ruchy operatora, jak chodzenie, obracanie się czy schylenie się. Wynika ono najczęściej ze źle zorganizowanego stanowiska pracy, a eliminacja tego może się przyczynić do poprawy ergonomii, bezpieczeństwa pracy i większej produktywności.

Piątym rodzajem marnotrawstwa jest sam proces przetwarzania. Stosowanie niewłaściwych technologii, źle dobrane parametry zbyt skomplikowanych procesów, braku koordynacji operacji, zły przepływ informacji – wszystko to powoduje dodatkowe koszty, w tym pracy.

Szóstym rodzajem marnotrawstwa jest zbędne oczekiwanie z powodu braku płynności procesu, niewłaściwego zbalansowaniem pracy operatora i maszyny, kiedy pracownik czeka, bo na przykład jest awaria lub brakuje części.

Siódmym rodzajem mudy jest zbędne, niewydajne użycie transportu wewnętrznego. Według Taichi Ohno, wszelkie przenoszenie produktów nie dodaje wartości, natomiast w czasie transportu w przedsiębiorstwie może dojść do uszkodzenia. Należy zatem dążyć do minimalizacji kosztów transportu przez wyeliminowanie zbędnych operacji transportowych i przeładunkowych. Ponadto nadmierna liczba środków transportu powoduje dodatkowe koszty ich utrzymania i eksploatacji, a zbędny transport wymaga dodatkowych palet i wózków. Głównymi korzyściami wynikającymi z eliminacji zbędnego transportu jest redukcja kosztów (mniej środków transportu, niższe koszty pracy), mniejsze ryzyko uszkodzeń w transporcie i wypadków oraz skrócenie czasu dostawy do klienta.

Można wymienić jeszcze ósmy rodzaj marnotrawstwa, którym jest niewykorzystany potencjał ludzki. Tu właśnie Kaizen Management System wskazuje na stworzenie w przedsiębiorstwie odpowiedniego systemu sugestii, który pozwala wykorzystać umiejętności pracowników. System ten ma zachęcać do wprowadzenia zmian i coraz lepszych rozwiązań, a każde doskonalenie, nawet najmniejsze, traktowane jest jako szansa, wyzwanie, nowe umiejętności, czy spełnienie.

Standaryzacja to kolejny istotny fundament w Kaizen Management System. Jest to wcześniej ustalony, udokumentowany zestaw instrukcji i procedur dla pracowników, który wskazuje na kolejność i metody wykonywania poszczególnych procesów. Celem standaryzacji pracy jest maksymalizacja wydajności, utrzymanie pewnej dyscypliny w przestrzeganiu standardów i jednocześnie zminimalizowanie marnotrawstwa w działaniach każdego pracownika, który powinien przestrzegać standardów i być zaangażowany w ich tworzenia, a w razie wykrycia nieprawidłowości próbować je udoskonalić⁴. Główne korzyści ze standaryzacji i standardowej pracy dla firmy i pracowników są następujące⁵:

- redukcja kosztów i marnotrawstwa,
- poprawa jakości, skrócenie czasów realizacji i zwiększenie ich powtarzalności,
- uzyskanie certyfikatu ISO,
- opanowanie nowych operacji,
- właściwe wykonywanie czynności na różnych liniach produkcyjnych,
- szybsze dostrzeganie problemów i zgłaszanie pomysłów na udoskonalenia.

Wspomniana metoda 5S to odpowiednie utrzymanie porządku i zorganizowanie stanowiska pracy, tak aby było ono czyste, uporządkowane. Zakłada pracę według ustalonych zasad, a nazwa pochodzi od japońskich określeń rozpoczynających się od litery s, oznaczających kolejno:

- a) selekcja (jap. *seiri*) – posortowanie i wyselekcjonowanie potrzebnych rzeczy (np. narzędzi, przyrządów, części i instrukcji) w codziennej pracy od tych, które są niepotrzebne, i usunięcie tych ostatnich ze stanowiska pracy;
- b) systematyka (jap. *seiton*) – rozmieszczenie rzeczy potrzebnych w uporządkowany i systematyczny sposób zgodnie z zasadą: „właściwe rzeczy we właściwym miejscu i we właściwej ilości”, rzeczy najczęściej używane powinny być tak ułożone, aby czas i wysiłek szukania był jak najmniejszy, a najlepiej powinny być w widocznym miejscu bądź w zasięgu ręki;
- c) sprzątanie (jap. *seiso*) – porządkowanie i utrzymywanie stanowiska pracy i jego otoczenia w czystości;

⁴ The Productivity Press Development Team, *Standaryzacja pracy na hali produkcyjnej*, Prod-Publishing, Wrocław 2010, s. 15.

⁵ *Ibidem*, s. 20.

- d) standaryzacja (jap. *seiketsu*) – wprowadzenie zrozumiałych standardów i procedur; przedstawienie wyników działań w formie na przykład wizualizacji;
- e) samodyscyplina (jap. *shitsuke*) – stosowanie i utrzymywanie dyscypliny przez przestrzeganie obowiązujących norm 5S oraz dążenie do ciągłego ich doskonalenia.

Wizualizacja ma na celu przedstawianie informacji w sposób widoczny i zrozumiały dla wszystkich pracowników, może prezentować zarówno mocne, jak i słabe strony, wskazywać na trendy i podjęte kroki lub standardy pracy. Według danych Instytutu Kaizen, większość informacji (tj. 835) jest przyjmowana przez człowieka za pomocą wzroku, dlatego ważne jest odpowiednie zarządzanie wizualne. Za pomocą tablic, znaków informacyjnych (np. szyldów opisujących dane stanowisko pracy), kontrolnych (np. kart kanban, oznaczenia podłogi) czy sygnałów audiowizualnych (sygnalizacja świetlna Andon) usprawnia się w organizacji komunikację i informację. Komunikaty, instrukcje, wytyczne wykonywanej pracy, wszelkie odchylenia od normy, definiowane przyczyny problemów, kluczowe dane, wszelkie informacje o wynikach, dostawach, jakości, kosztach czy liczbie zgłaszanych propozycji itd. powinny być dobrze zaprezentowane.

3. Problemy w polskich przedsiębiorstwach we wdrażaniu Kaizen Management System

Aby dobrze wdrożyć Kaizen Management System w polskich przedsiębiorstwach, należy poznać główne korzyści z jego stosowania. Ważne jest także, aby menedżerowie zajmujący się doskonaleniem procesów zdawali sobie sprawę z problemów, które mogą wynikać z wdrażania KMS. Badania zrealizowane przez autorkę za pomocą kwestionariusza ankietowego wśród polskich menedżerów z różnych branż, którzy bezpośrednio się zajmowali zastosowaniem narzędzi *lean* czy doskonaleniem *kaizen* w organizacji pozwoliły poznać te problemy. W ankiecie wzięło udział 64 firm zlokalizowanych w różnych częściach kraju, w których wdrożono bądź są wdrażane KMS albo jej poszczególne fundamenty czy modele. Odpowiedzi udzieliło 29 firm, w tym 23 to duże firmy, zatrudniające od 250 do 2000 osób, 3 – średnie przedsiębiorstwa, o liczbie zatrudnionych od 50 do 249, 2 – wielkie, zatrudniające powyżej 2000 pracowników, i jedna mała, zatrudniająca od 10 do 49 pracowników. Menedżerowie *kaizen/lean* w ankiecie

wymienili w sumie 17 głównych problemów, z jakimi spotykają się w codziennej pracy podczas wdrożenia działań Kaizen Management System.

Jako główny problem w ciągłym doskonaleniu działań w przedsiębiorstwie wymienili opór i niechęć pracowników do zmian. Mimo że w większości badanych firm menedżerom *kaizen/lean* sprzyjał top management, to bardzo odczuli brak wsparcia i zaangażowania kierownictwa wyższego szczebla, które wynika z ich niechęci do długoterminowych zmian, braku spójnej wizji lub osoby kompetentnej do zatwierdzenia doskonalenia. Kolejnym, istotnym problemem, z jakim spotykają się menedżerowie, jest niezrozumienie sensu wprowadzania działań *kaizen/lean*. Wynika to przede wszystkim z trudności przekonania pracowników do pozytywnych efektów wdrożeń, by nie odbierali usprawnień jako dodatkowej pracy.

Ponad 9% ankietowanych menedżerów jako jeden z problemów wymienili brak czasu na doskonalenie, tłumacząc m.in., że działalność *kaizen/lean* traktowana jest jako dodatkowe zadanie, a nie podstawowe obowiązki, czy też zbyt duże obciążenie pracowników operacyjnych uniemożliwiające pełne zaangażowanie w działalność opartą na ciągłym doskonaleniu.

Innym ważnym problemem wymienionym przez menedżerów jest strach przed wprowadzeniem zmian, a przede wszystkim strach przed redukcją zatrudnienia. Ten problem wynikać może z faktu, iż według pracowników usprawnienia mogą wpływać na większą wydajność, a tym samym mniejszą liczbę potrzebnych pracowników.

Kolejne problemy, z którymi spotyka się menedżer *kaizen/lean* to niewystarczająca liczba zasobów ludzkich i finansowych na wdrożenie pomysłów, niewłaściwe umiejscowienie w strukturze osoby zajmującej się *kaizen/lean*, występowanie rozbieżności między różnymi funkcjami wskaźników KPI, trudności w pracy zespołowej, brak współpracy, trudności w utrzymaniu standardów, brak motywacji, brak myślenia perspektywicznego – skupienie się tylko na działalności bieżącej, czy po prostu brak wyraźnie wyznaczonych celów działań KMS.

Uwagi końcowe

Kaizen Management System, stworzony przez Kaizen Institute dzięki wielu narzędziom doskonalenia pozwala przedsiębiorstwom osiągnąć najwyższą pozycję, czyli przewagę konkurencyjną w zmiennym otoczeniu gospodarki światowej.

wej. Zaczynając od zmian wewnątrz przedsiębiorstwa, eliminacji największych strat w każdym obszarze działalności, porządkując miejsce i stanowisko pracy, wprowadzając standardy i wizualizację, firma może liczyć w przyszłości na pozytywne efekty dzięki odpowiedniemu zarządzaniu. Wprowadzając ducha *kaizen* do organizacji, każdy pracownik powinien być świadomy zmian i niezależnie od zajmowanego stanowiska nieustannie się doskonalić i tworzyć dobry jakościowo produkt, dopasowany do wymagań klienta. Przedsiębiorstwa, które wdrożyły bądź wdrażają KMS, twierdzą, że właściwe wdrożenie modeli KMS znacznie obniża koszty, zwiększa wydajność i efektywność pracy, usprawnia pracę zespołową i skraca czas realizacji zamówienia. Przyczynia się również do odpowiedniego zarządzania łańcuchem dostaw w skali międzynarodowej. Niestety, polskie przedsiębiorstwa w trakcie implementacji borykają się także z wieloma problemami, które starają się rozwiązać, ponieważ korzyści z Kaizen Management Systemu są bardzo duże i mogą mieć znaczący wpływ na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej.

Literatura

- Imai M., *Gemba Kaizen. Zdroworozsądkowe, niskokosztowe podejście do zarządzania*, MT Biznes, Kraków 2006.
- Tesler D., Wiśniewska-Dobosz M., *Kompetencje menedżera kaizen*, „Logistyka a Jakość” 2007, nr 3.
- The Productivity Press Development Team, *Identyfikacja marnotrawstwa na hali produkcyjnej*, ProdPublishing, Wrocław 2008.
- The Productivity Press Development Team, *Standaryzacja pracy na hali produkcyjnej*, ProdPublishing, Wrocław 2010.
- <http://pl.kaizen.com>, kwiecień 2011.

**IMPLEMENTATION KAIZEN MANAGEMENT SYSTEM
IN POLISH COMPANIES AN OPPORTUNITY
TO ACHIEVE COMPETITIVE ADVANTAGE**

Summary

Kaizen Management System (KMS) is a structure created by the Kaizen Institute, which underlies the methodology of implementation tools, kaizen/lean enterprise. It covers the whole process of supply chain management. This article aims to present the main assumptions of Kaizen Management System and demonstrate that the proper implementation of its elements, major foundations, models and tools of kaizen/lean within the company will allow Polish companies to achieve competitive advantage, adjust production to changing customer requirements.

Translated by Agnieszka Piasecka-Głuszak