

ZNACZENIE FILOZOFII KAIZEN I KAIZEN COSTING W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Agata KRZĄSTEK¹, and Agnieszka NIEMCZYK²

¹ Uniwersytet Jagielloński, Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej, Instytut Ekonomii Finansów i Zarządzania, Kraków; agata.krzastek@student.uj.edu.pl; identyfikator ORCID: 0000-0001-5251-188X

² Uniwersytet Jagielloński, Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej, Instytut Ekonomii Finansów i Zarządzania, Kraków, agnieszka.niemczyk@student.uj.edu.pl; identyfikator ORCID: **0000-0003-2119-2139**

Streszczenie: W otoczeniu, gdzie jedyną pewną jest zmiana - współcześni menedżerowie codziennie stają przed wyzwaniem związanym z efektywnym zarządzaniem przedsiębiorstwem. Jedną z koncepcji pozwalającą na zwiększenie produktywności, redukcję kosztów oraz lepszą jakość tworzonego produktu i usług jest japońska filozofia *Kaizen*. Oznacza ona zmianę na dobre lub proces ciągłego doskonalenia i może przyczynić się do bardziej efektywnego zarządzania przedsiębiorstwem. Cel artykułu stanowi opracowanie problematyki filozofii *Kaizen* przez pryzmat barier jej wprowadzenia oraz korzyści, które wynikają z jej aplikacji. Na wybranych przykładach opisana zostanie implementacja filozofii *Kaizen*, *Kaizen costing* wraz z narzędziami jak i Metoda 3M, 5S oraz Cykl Deminga (PDCA) oraz ich wpływ na wyniki organizacji.

Słowa kluczowe: Kaizen, Kaizen costing, Metoda 3M, Cykl Deminga.

THE MEANING OF THE KAIZEN AND KAIZEN COSTING IN ENTERPRISE

Abstract: In the environment where the only certainty is change, today's managers face daily challenges in managing businesses effectively. One of the concepts that allows to increase productivity, reduce costs and assure better quality of products and services created is the Japanese philosophy *Kaizen*. The word means a change for good or a process of continuous improvement that can contribute to more effective company management. The aim of the article is to develop the issue of *Kaizen* philosophy through the prism of barriers to its implementation and benefits that result from its application. On selected examples, the implementation of the *Kaizen* philosophy, *Kaizen costing* along with tools as well as

the 3M, 5S and Deming Cycle (PDCA) and their impact on the organization's results will be described.

Keywords: Kaizen, Kaizen costing, 3M, The PDSA Cycle.

1. Wprowadzanie

Współczesne organizacje rozwijają się w niepewnym otoczeniu, gdzie jedyną pewną jest zmiana. Walczą one o wypracowanie pozycji na rynku. Na takie działanie ogromny wpływ ma to, co dzieje się na zewnątrz, ale nie bez znaczenia pozostaje jej wnętrze. Nadmiar informacji, nieefektywne procesy, presja czasu, niezaangażowani pracownicy, to wszystko składa się na efekt jakim są niska produktywność, problemy zarządcze czy niska jakość produktów. Wśród kadry menedżerskiej brakuje wyspecjalizowanej wiedzy dotyczącej możliwych metod i technik zarządzania, właściwego procesu ich wdrożenia, ale także instrumentów, które zapewnią sukces i przyczynią się do lepszych wyników organizacji, jako całości. Jedną z koncepcji, która posiada szerokie zastosowanie i pozwala na zwiększenie produktywności, redukcję kosztów oraz lepszą jakość tworzonych produktów i usług jest japońska filozofia *Kaizen*. Celem artykułu jest omówienie problematyki tej koncepcji przez pryzmat barier oraz korzyści jakie niesie jej wdrożenie. Omówione zostaną narzędzia: metoda 3M, 5S oraz Cykl Deminga (PDCA) wraz z ich wpływem na organizację. Jego realizacji posłużyła kwerenda literatury przedmiotu oraz opisane studia przypadków prezentujące zastosowanie omawianej filozofii ciągłego doskonalenia biznesu.

2. Kwestie teoretyczne filozofii Kaizen

Kaizen to japońska filozofia biznesowa, która koncentruje się na stopniowym zwiększaniu produktywności poprzez angażowanie wszystkich pracowników oraz poprawę środowiska pracy przy zastosowaniu małych kroków. Wzbudziła ona spore zainteresowanie wśród badaczy, ponieważ pozwala na wzrost efektywności firmy i pomaga wytwarzać produkty wysokiej jakości przy minimalnych wysiłkach (Singh & Singh, 2009). Japońskie słowo *Kaizen* można podzielić na dwie części: *Kai*, definiowane jako ciągły, dobry oraz *zen* tłumaczone jako mądrość, zmiana lub poprawa. Tak więc filozofia ta oznacza zmianę na dobre lub proces ciągłego doskonalenia. W Japonii znana jest ona od tysięcy lat, jednak jej rozpowszechnienie nastąpiło w połowie XX wieku. Metodę małych kroków stosowano podczas drugiej wojny światowej oraz później w implementacji planu Marshalla. Od tamtej

pory rozprzestrzeniła się na cały świat i cieszy się rosnącą popularnością (Carnerud, et al., 2018).

3. Metoda 3M

Częścią implementacji *Kaizen* w przedsiębiorstwie może być metoda 3M. Stosuje się ją, aby zidentyfikować i wyeliminować działania pozbawione wartości dodanej w procesie produkcyjnym. Jej celem jest usunięcie trzech elementów takich jak: *Muda* (odpadów), *Muri* (przeciążenia) i *Mura* (niekonsekwencji) (Akio, et al., 2020). Pozwala to na redukcję kosztów w oparciu o te trzy zasady, jak i podniesienie produktywności, które ma szczególne znaczenie w przypadku małych firm. Może to pomóc wszystkim przedsiębiorstwom w ograniczaniu negatywnego wpływu środowiskowego oraz wyeliminowaniu marnotrawstwa.

Muda według Smitha (Smith, 2014) charakteryzuje się siedmioma marnotrawstwami. Pierwszym z nich są wady, które sprawiają, że produkt nie spełnia oczekiwań klientów co do formy, dopasowania czy funkcji. Drugim jest dodatkowe przetwarzanie. Ma ono miejsce, gdy proces obejmuje kroki bez wartości dodanej lub przetwarzanie niezbędne do skorygowania wadliwych materiałów lub produktów (przeróbka). Uzupełniająca obróbka może być spowodowana wprowadzeniem do procesu gorszych surowców. Trzeci element *muda* jest oczekiwanie, które może zostać skrócone poprzez zajmowanie się *murą* (niekonsekwencją), wykorzystaniem *heijunka* (poziomowaniem produkcji) i teorią ograniczeń w celu usunięcia wąskich gardeł. Czwarte to transport. W tym punkcie mowa o nadprodukcji i złym rozplanowaniu zasobów. Jako piąte wymienia się zaopatrzenie, które może generować niewydajność procesów, czasy kolejek i planowanie *push* niezwiązane z zapotrzebowaniem klientów prowadzące do nadmiernych zapasów. Szóste to ruch w znaczeniu osobistym, na co składa się słabe rozmieszczenie komórek roboczych bez uwzględnienia ich ergonomii, co prowadzi do marnotrawstwa ruchu. Materiały powinny znajdować się w odpowiednim miejscu i czasie. *Muri* oznacza przeciążenie odnośnie do procesów jak i pracowników (Smith, 2014). Jednym z proponowanych rozwiązań jest standaryzacja zadań, tak by wszyscy uczestnicy mogli wykonywać pracę w sposób wydajny. Wyróżnić można trzy główne przyczyny *muri*: zła organizacja stanowiska pracy, brak pracy standaryzowanej (problemy z utrzymaniem zasady 5S) lub *mura* (Pieńkowski, 2014), wymieniana jako trzeci element i definiowana jako niekonsekwencja lub nierówność. Może przybierać dwie formy: różnice w harmonogramowaniu produkcji lub nierównomierne obciążenie i tempo produkcji (Pieńkowski, 2014). Jednym ze sposobów radzenia sobie z nierównościami jest ładowanie poziomów, czyli *heijunka*, która polega na wygładzeniu popytu tak by procesy były bardziej

przewidywalne (Smith, 2014). Metodę 3M w swojej działalności wykorzystuje System Produkcyjny Toyoty, który stanowi początek lean management.

4. Metoda 5S

Autorem metody 5S jest Edward Deming. Opiera się ona na japońskiej filozofii *Kaizen* i stanowi podstawę każdego programu z jej wykorzystaniem. Nie działa ona nigdy w odosobnieniu, ale raczej stanowi bazę do integralnego doskonalenia i współpracy (García-Alcaraz , et al., 2016). Składa się ona z pięciu kroków (por. Rys. 1).

METODA 5S:

- 1 Seiri: sortowanie, selekcja
- 2 Seinton: systematyka
- 3 Seiso: sprzątanie
- 4 Seiketsu: standaryzowane czyszczenie
- 5 Shitsuke: dyscyplina

Rysunek 11. Metoda 5S. Opracowanie własne.

Na rysunku powyżej w 5 krokach przedstawiona jest metoda 5S. Seiri to usunięcie ze stanowiska pracy wszystkich elementów, które są zbędne do wykonywania pracy. Często stosuje się w tym przypadku metodę tzw.: czerwonej etykiety (ang. red tagging), polegającą na przenoszeniu bezcelowych przedmiotów ze stanowiska pracy do specjalnie do tego wyznaczonej strefy, z której albo są permanentnie usuwane, albo przenoszone (Pascal, 2016, p. 45). Korzyści tej metody zauważalne są przy ciągłej selekcji przedmiotów i po wytworzeniu takiego nawyku wśród kadry pracowniczej.

Seiton to uporządkowanie oraz późniejsze wyznaczenie miejsc dla wszystkich niezbędnych przedmiotów, które przeszły proces selekcji w kroku pierwszym. W kontekście wiedzy, etap ten może obejmować także integrację ludzi oraz ewentualne

uelastycznienie lub przeprojektowanie procesów (Medinilla, 2014, p. 20). Ważne jest zachowanie wyraźnych kanałów komunikacyjnych.

Seiso polega na utrzymaniu stanowiska pracy w czystości. Na tym etapie niezbędne jest wdrożenie odpowiedniej organizacji pracy, która jasno precyzuje kto czym się zajmuje oraz czy posiada do tego odpowiednie zasoby. W przypadku zespołu, którego praca opiera się na wiedzy seiso może oznaczać dyscyplinę w utrzymywaniu przepływu informacji oraz używania przyjętych kanałów komunikacji w sposób ciągły i skuteczny (Medinilla, 2014, p. 20).

Seiketsu (standaryzowane czyszczenie) można zastosować tylko, jeśli pierwsze trzy kroki zostały już wdrożone. Najbardziej istotnym elementem są normy, które powinny być jasne i zrozumiałe dla wszystkich pracowników. Stosowanie omawianej części składowej 5S pozwala na tworzenie zespołów elastycznej odpowiadających na potrzeby organizacji.

Ostatni krok Shitsuke, opiera się przede wszystkim na upewnieniu się co do przestrzegania wszystkich powyższych zasad oraz utrzymywania zastosowanej dyscypliny. Jako korzyści wynikające z zastosowania metody 5S wymienia się:

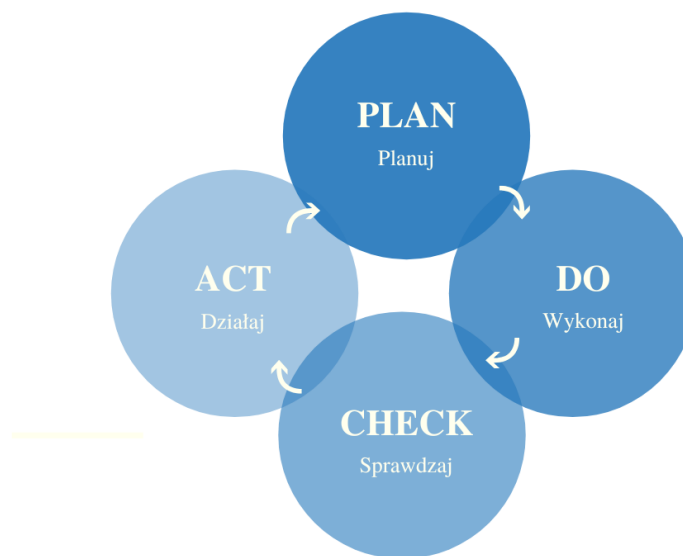
- wyższe poziomy bezpieczeństwa,
- zwiększona motywacja pracowników,
- zmniejszenie ryzyk i wypadków,
- redukcja strat spowodowanych wadliwą produkcją,
- wyższa jakość,
- krótsze czasy realizacji,
- szybsze dostawy (Medinilla, 2014, p. 20).

Omawiana metoda jest powszechnie używana przez największe globalne korporacje. Wdrożona została przez m.in.: Hewlett-Packard, Boeing i Harley-Davidson Motor Company. Pierwsza z wymienionych zaczęła stosować 5S by utrzymać obszary przechowywania niezbędnych części, w określonych konfiguracjach, tak aby dostęp do nich był ułatwiony i szybszy. Boeing, z kolei wykorzystał tę metodę w swojej fabryce i w biurach. Omawiana metoda stanowi uniwersalne narzędzie, które z powodzeniem może być używane także przez polskie firmy z różnych branż (Szczerba & Wolniak, 2013). Da im to możliwość poprawy zarówno efektywności, jak i bezpieczeństwa.

5. Cykl Deminga (PDCA)

Jest to schemat autorstwa Edwarda Deminga, który ilustruje podstawową zasadę ciągłego ulepszania rozumianą jako *Kaizen*. Jego oryginalna wersja składa się z 4 kroków: Zaplanuj (Plan), Wykonaj (Do), Sprawdź(Check) Działaj (Act) (por. Rys. 2). W pierwszym etapie planowania należy zdefiniować proces oraz określić jego stadia. W kolejnym kroku

trzeba rozważyć możliwość wdrożenia usprawnień oraz ustalić kluczowe zadania, które mogą być pomocne w tym procesie. Istotne jest także zdefiniowanie interesariuszy oraz analiza konkretnych rozwiązań oraz ich wpływu na oceniany problem. Na etapie wykonania warto dokonać praktycznych oraz empirycznych prób, celem sprawdzenia czy zaprojektowane rozwiązanie przynosi planowane rezultaty. Równoległe z tym, konieczne jest również ustalenie jednoznacznego system pomiaru, by możliwe było zmierzenie progresu. Podczas sprawdzania należy przyrzeć się efektom oraz wyciągnąć wnioski, które pozwolą na podjęcie decyzji, co do wdrożenia ulepszeń. Ostatni etap działania opiera się na dokonaniu wyboru najbardziej korzystnego rozwiązania oraz jego implementacji w organizacji. Na rysunku poniżej przedstawiony został schemat PDCA.



Rysunek 12. Cykl Deminga. Opracowanie własne.

Wśród elementów filozofii *Kaizen*, które można zastosować w organizacji, jest także *Kaizen costing*, które nastawione jest głównie na zmniejszanie kosztów ponoszonych przez firmę.

6. Kaizen costing i jego zastosowanie w przedsiębiorstwie

Kaizen costing z japońskiego *Genka Kaizen*, oznacza rachunek redukcji kosztów rozumiany jako system pomiaru efektów realizacji koncepcji ustawicznego doskonalenia na etapie produkcji wyrobu gotowego lub półfabrykatu albo świadczenia usług (Jaruga, et al., 2014, p. 649). Opiera się on na ciągłym, systematycznym procesie wdrażania udoskonaleń

na wielu polach działalności organizacji, których efektem jest redukcja ponoszonych kosztów (Bochenek, 2018). Koncepcja ta zasadza się na metodzie ciągłego doskonalenia się poprzez dokonywanie małych kroków, prowadzących do ustawicznego rozwoju i doskonalenia się.

Istotą *Kaizen costing* jest redukcja kosztów, ale także wzrost efektywności procesów produkcyjnych oraz operacyjnych. Jednym z elementów tej techniki jest planowanie ponoszonych wydatków, poszukiwanie możliwości ich redukcji, a także systematyczna analiza różnic pomiędzy zakładanymi, a osiąganymi wynikami.

Omawiając działanie *Kaizen costing* w przedsiębiorstwach produkcyjnych, można wyróżnić dwa etapy jego zastosowania. Pierwszy, *target costing*, który ma miejsce na poziomie projektowania oraz rozwoju produktu. Służy przede wszystkim późniejszemu monitorowaniu kosztów przy wytwarzaniu produktów. Zasadniczym celem jest określenie pożądanej rentowności danego produktu oraz jego cyklu życia. Drugi, *Kaizen costing*, wykorzystywany podczas całego łańcucha wartości, a w szczególności na etapie produkcji (Trzcińska, 2012). Najważniejsze jest osiągnięcie wzrostu efektywności procesów pod względem ponoszonych kosztów. Połączenie tych dwóch rozwiązań pozwala na dokładną analizę całego procesu produkcyjnego (Dudziak, et al., 2012). Stwarza to szansę na odnalezienie wąskich gardeł, a także wszelkich obszarów, w których może nastąpić usprawnienie, a w efekcie redukcja kosztów, będąca podstawowym celem stosowanej metody.

Wdrażanie i stosowanie metod *Kaizen*, a szczególnie *Kaizen costing* wymaga zaangażowania ze strony kadry menedżerskiej. To oni są odpowiedzialni za tworzenie właściwej kultury organizacyjnej, sprzyjającej dzieleniu się wiedzą, spostrzeżeniami, ale także angażującej pracowników w podejmowanie procesów decyzyjnych. Takie rozwiązania tworzą poczucie wspólnoty, ale także motywują do ciągłego doskonalenia wszelakich procesów. Podejście rozwija wśród członków organizacji poczucie sprawczości i realnego wpływu na jej działalność. Kadra menedżerska powinna tworzyć zaangażowanie wśród podwładnych i zachęcać ich do dzielenia się swoimi pomysłami i spostrzeżeniami dotyczącymi ulepszeń w różnych obszarach.

Omawiane rozwiązanie ma wiele zalet, ale zauważalne są także jego wady. Wśród nich wymienić należy przede wszystkim powolną zmianę i długoterminowy horyzont czasowy osiąganych celów. Może to wpływać demotywująco na uczestników zmiany. Brak widocznych efektów może prowadzić do zaprzestania wdrażania nowych rozwiązań, co zniweczy wprowadzane zmiany. Po drugie *Kaizen costing* nie jest w stanie spełnić swoich założeń w przypadku skrajnych problemów finansowych jak na przykład bankructwo, z uwagi na długi horyzont czasowy osiąganych rezultatów. Kolejnym minusem stosowania pozostaje duża drobiazgowość jakiej wymaga omawiana technika. Niezbędne jest zastosowanie odpowiednich instrumentów, które będą służyły weryfikowaniu bardzo dużej ilości informacji oraz ich filtrowaniu. Dzięki temu wybrane zostaną jedynie te rozwiązania,

które są spójne z celami organizacji oraz możliwe do wykonania. Ponadto, barierą zastosowania tych technik zarządzania jest brak sprzyjających im odpowiednich kultur organizacyjnych, które by zachęcały pracowników do działania na rzecz przedsiębiorstwa oraz współpracy z kadrą zarządzającą.

Zarówno w przypadku *Kaizen*, jak i *Kaizen costing* muszą zostać spełnione określone warunki, by mogły one skutecznie działać. Dlatego też, warto przyjrzeć się ogólnym barierom, jakie występują podczas ich implementacji do organizacji.

7. Bariery wdrażania w przedsiębiorstwach filozofii *Kaizen*

Kaizen stanowi niezwykle uniwersalną technikę ciągłego doskonalenia się poprzez metodę małych kroków. Można z powodzeniem stosować ją nie tylko na w organizacji, ale także w życiu prywatnym, gdzie przez realizację małych celów, można dążyć do samodoskonalenia i rozwoju. Należy jednak zwrócić uwagę na to, że pomimo wszechstronnych możliwości jej używania, nie każda organizacja posiada podstawy do jej skutecznej implementacji (Piasecka-Głuszak, 2015).

Pierwszą z barier, jakie istotnie ograniczają prawidłowe wdrożenie filozofii *Kaizen* na grunt przedsiębiorstwa, jest odpowiednia kultura organizacyjna. W przypadku jej braku ryzyko niepowodzenia w implementacji tej techniki na grunt przedsiębiorstwa jest bardzo wysokie. Metoda ta, wymaga zaangażowania na wszystkich szczeblach organizacji. Najważniejsze jest by zaistniało ono wśród kierownictwa, natomiast nie sposób pominąć budowania zaangażowania także pośród podwładnych. Kadra menedżerska powinna korzystać z dostępnych instrumentów by zachęcać wszystkich pracowników do partycypacji w procesach decyzyjnych. Jest to niezwykle ważne, gdyż personel w większym stopniu uczestniczy w codziennych procesach i posiada duże zasoby wiedzy w tym zakresie. Dlatego też, zachęcanie ich do dzielenia się swoimi spostrzeżeniami i pomysłami, stanowi jeden z kluczowych elementów skutecznego wdrażania filozofii *Kaizen* na grunt przedsiębiorstwa. Kierownictwo powinno także dbać o tworzenie odpowiednich procedur oraz instrumentów, które będą sprzyjały dzieleniu się wiedzą i spostrzeżeniami. W motywowaniu pracowników do takich działań, kluczowe mogą okazać się różnego rodzaju zachęty ekonomiczne, aby dodatkowo wzmocnić pożądane zachowania.

Kolejna bariera dotyczy samej istoty *Kaizen*. Proces osiągnięcia zamierzonych celów jest długotrwały. Nie można oczekiwać od tej metody natychmiastowych, widocznych rezultatów, ponieważ zakłada ona ciągły rozwój oraz dążenie do osiągnięcia celów strategicznych poprzez dokonywanie *małych kroków*. Stwarza to ryzyko utraty motywacji

przez kierownictwo. Dlatego też kadra menedżerska musi mieć świadomość, że jedynie wytrwałość i determinacja może zapewnić sukces w zastosowaniu omawianej filozofii.

Istotną barierę może stanowić także brak odpowiedniej wiedzy z zakresu wdrażania *Kaizen* do organizacji wśród kadry menedżerskiej. By było to skuteczne niezbędna jest znajomość stosowanych instrumentów, zasad *Kaizen*, ale także sposobów na osiągnięcie pożądaných efektów oraz pomiaru rezultatów.

8. *Kaizen costing* na przykładzie przedsiębiorstwa z branży przemysłu włókienniczego

Z uwagi na korzyści jakie niesie za sobą wdrożenie filozofii *Kaizen* oraz koncepcja *Kaizen costing* są one coraz chętniej wdrażane na grunt przedsiębiorstw na całym świecie. Pozwala to na osiągnięcie celów strategicznych, a także budowanie przewagi konkurencyjnej oraz stabilnej pozycji na rynku.

Jedną z organizacji, które zdecydowała się na implementację tych rozwiązań jest przedsiębiorstwo działające w branży włókienniczej (Bogatko & Nitkiewicz, 2016, pp. 272-278). Wytwarza ono różnego rodzaju komponenty wykorzystywane w wielu segmentach takich jak motoryzacja czy przemysł odzieżowy. Zdecydowano się na wdrożenie planu strategicznego, który poza zmianami w podstawowej działalności, miał opierać się na dokładnej analizie kosztów jakie ponosi. W pierwszej kolejności zdecydowano się wdrożyć zasady *Kaizen*. W drugim etapie zaimplementowano *Kaizen costing*, a ponadto podjęto działania wokół budowania zaangażowania wśród podwładnych. Końcowa faza obejmowała wdrożenie rozwiązań umożliwiających bieżące monitorowanie procesów.

Implementowany plan opiera się na założeniach zgodnych z filozofią *Kaizen* m.in.: procesie ciągłego doskonalenia, przekonaniu o wpływie na wielkość ponoszonych kosztów, o poszukiwaniu oszczędności w każdym możliwym segmencie działalności, a także przekonaniu o własnym wpływie na przebieg procesów wewnętrznych. Co ważne, kadra zarządzająca wyodrębniła ryzyka dla realizacji tych założeń i były to: zbyt duże oczekiwania co do efektów, niesprzyjająca kultura organizacyjna przejawiająca się brakiem wiary pracowników we własne kompetencje, ale także w możliwość porozumienia się z najwyższym szczeblem, wdrażanie wielu pomysłów na raz czy też brak inicjatywy pracowników bez odpowiednich zachęt finansowych. By zminimalizować ryzyko małego zaangażowania wśród personelu oraz zapewnienia właściwego przepływu informacji pomiędzy członkami organizacji, wdrożono specjalną platformę. Jej podstawowym zadaniem jest usprawnienie procesu przepływu danych, a także stworzenie procedur tożsamych z celami strategicznymi organizacji.

Wdrażanie *Kaizen costing* firma oparła na programie odpowiedzialności menedżerów za przeprowadzane procesy i miejsca powstawania kosztów. Wszelakie inicjatywy personelu, które pozwalały na uzyskanie oszczędności, albo wprowadzenie usprawnień były premiowane. Przedsiębiorstwo wprowadzało udoskonalenia stosując skonkretyzowaną metodę. Składała się ona z następujących etapów: analizowanie zastanej sytuacji, określenie potencjalnych usprawnień oraz ich wdrożenie i ocena, a w końcowej fazie dokonanie wyboru najlepszych rozwiązań. Taki proces stwarza szansę na dokonanie precyzyjnej oceny pomysłów i określenia ich wartości dodanej.

Dzięki wdrożonym rozwiązaniom firmie udało się ograniczyć ponoszone koszty w wielu projektach realizowanych w ramach działalności przedsiębiorstwa m.in. poprzez wykorzystanie surowców wtórnych, zastosowanie matematycznego modelu w zakresie zarządzania zapasami. W efekcie, zastosowanie *Kaizen costing* w omawianym przedsiębiorstwie pozwoliło na uzyskanie oczekiwanych rezultatów m.in. redukcję kosztów w różnych obszarach działalności. Ponadto stworzyło to szansę zbudowania zaangażowania wśród pracowników organizacji na różnych szczeblach i stworzenia pożądanej kultury organizacyjnej.

9. Wdrażanie *Kaizen* na przykładzie firmy z branży odzieżowej

Elementy i narzędzia *Kaizen* są wdrażane regularnie do wielu przedsiębiorstw na całym świecie. Jedną z największych polskich firm odzieżowych OTCF S.A. będącą właścicielem marki 4F, podjęła decyzję by się nimi wspomóc przy implementacji nowej strategii z zakresu ESG. Organizacja zdecydowała się na szeroko zakrojone działania, których celem jest ograniczenie negatywnego wpływu środowiskowego, poprzez zmiany w obszarze filozofii, miejsca pracy, produktów i środowiska. Obejmują one wprowadzanie ubrań do drugiego obiegu, zmiany w projektowaniu poprzez zwiększanie ilości materiałów ekologicznych, dekarbonizację, ograniczenie zużycia plastiku oraz pracę na rzecz społeczności.

Strategia została zainicjowana przez pracowników, którzy uważają, że atmosfera w miejscu pracy pomaga przezwyciężyć problemy poprzez współpracę i proponowanie różnorodnych rozwiązań. Sprzyjająca kultura organizacyjna niewątpliwie pomogła w procesie wdrażania zmian. Rozpoczęto od poszukiwania obszarów, gdzie można wprowadzić proekologiczne zmiany. Rdzeń strategii stanowi metoda małych kroków. Początkowa faza projektu, na ponad 2 lata przed jego upublicznieniem, skupiona była na zmianach wewnątrz firmy. Zogniskowano się wówczas na ciągłym doskonaleniu, które z jednej strony obejmowało procesy, a z drugiej kompetencje pracowników. Przeprowadzono serię szkoleń oraz webinarów, w ramach których umożliwiono im rozwój oraz zdobywanie

nowych umiejętności. Projekt został zaplanowany na długi okres, podczas którego w pierwszej kolejności miała nastąpić zmiana wewnątrz oraz sposób myślenia pracowników. Miało to pozwolić na efektywniejsze wdrażanie strategii na zewnątrz w późniejszym okresie. Stworzono także specjalne narzędzie, które pozwala pracownikom na przesyłanie swoich pomysłów oraz ewentualnych uwag anonimowo. Są one rozpatrywane w regularnych odstępach czasu przez kadrę menadżerską, która stara się implementować zaproponowane zmiany.

W przedsiębiorstwie stosowane jest także PDCA. Wszelkie kroki przewidziane w schemacie są implementowane przy realizacji kolejnych działań i projektów w ramach strategii. Istotną rolę odegrała także zasada 5S, która pozwoliła udoskonalić istniejące procesy i ograniczyć straty.

Po ponad dwóch latach od rozpoczęcia projektu i wdrażania *Kaizen*, przedsiębiorstwo uzyskuje coraz lepsze wyniki. Przyjęta koncepcja pozwoliła na implementację nowatorskiego pomysłu oraz coraz wyższą jakość produktów przy jednoczesnym budowaniu zaangażowaniu pracowników. Szczególnie w obszarze coraz szerzej rozwijającego się ESG wydaje się, że *Kaizen* może przynieść oczekiwane rezultaty, ale również pomoże zbudować kulturę organizacyjną dopasowaną do potrzeb pracownika XXI wieku.

10. Podsumowanie

Filozofia *Kaizen* stanowi niezwykle uniwersalną metodę zarządzania organizacją. Pozwala to na zastosowanie jej w wielu różnorodnych organizacjach. Nie ma znaczenia branża, wielkość czy dotychczasowy sposób zarządzania. Kluczem do jej skutecznego wdrożenia, jest stosowanie odpowiednich instrumentów, podnoszenie wiedzy wśród kadry menedżerskiej co do jej mechanizmów, ale także tworzenie sprzyjającej kultury organizacyjnej, pozwalającej na maksymalizację korzyści jakie niesie za sobą *Kaizen*. Metoda małych kroków pozwala na ciągły rozwój organizacji poprzez wyznaczanie sobie małych celów, których osiągnięcie jest szybsze, łatwiejsze i szybciej uzyskuje się efekty. Należy jednak pamiętać, że w dłuższej perspektywie czasowej, która odnosi się do zamierzeń strategicznych, zmiany mogą przyjść dużo później. Może to prowadzić do zmniejszenia motywacji oraz zaprzestania stosowania filozofii *Kaizen* na gruncie organizacji z uwagi na brak oczekiwanych rezultatów. By osiągnąć sukces we wdrożeniu metody małych kroków na grunt organizacji, niezbędna jest wysoka świadomość warunków koniecznych do spełnienia. Sukces realizowanych działań kaizen w dużej mierze zależy także na pracy zespołowej (Gupta & Jain, 2014). Nie wolno przy tym pomijać możliwości jakie wynikają z zastosowania metodologii takich jak 5S, 3M czy cyklu Deminga. Istotę

tych różnorodnych technik, a także możliwości jakie można dzięki nim uzyskać i ich wpływ na działalność organizacji dobrze obrazują opisane case study.

Bibliografia

1. Akio, H., Page, J. i Go, S., 2020. *Workers, Managers, and Productivity: Kaizen in Developing Countries*. brak miejsca:Palgrave Macmillan.
2. Bochenek, M., 2018. Kaizen costing jako narzędzie zarządzania kosztami w przedsiębiorstwie. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 506 Rachunek kosztów. Rachunkowość zarządcza. Controlling*, pp. 9-17.
3. Bogatko, A. i Nitkiewicz, T., 2016. Ocena wdrożenia filozofii kaizen i kaizen costing w przedsiębiorstwie produkcyjnym. *Zeszyty Naukowe Wydziału Zamiejscowego w Chorzowie Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu nr 18 Finanse dziś i jutro - szanse, wyzwania i zagrożenia*, pp. 265-280.
4. Carnerud, D., Jaca, C. i Bäckström, I., 2018. Kaizen and continuous improvement - trends and patterns over 30 years.. *The TQM Journal*. 30. 10.1108/TQM-03-2018-0037.
5. Dudziak, A., Piekarski, W. i Stoma, M., 2012. Zarządzanie kosztami według koncepcji Kaizen. *Uniwersytet Przyrodniczy w Lublinie, Zakład Logistyki i Zarządzania Przedsiębiorstwem, Lublin.*
6. García-Alcaraz , J. L., Oropesa-Vento, M. i Maldonado-Macías, A. A., 2016. *Kaizen Planning, Implementing and Controlling*. brak miejsca:Springer International Publishing.
7. Gupta, S. i Jain, S., 2014. The 5S and kaizen concept for overall improvement of the organisation: a case study.. *International Journal of Lean Enterprise Research, Vol. 1, No. 1, 2014*, pp. 22-40.
8. Jaruga, A., Kabalski, P. i Szychta, A., 2014. *Rachunkowość zarządcza*. 2 red. brak miejsca:Wolters Kluwer Polska.
9. Medinilla, Á., 2014. *Agile Kaizen. Managing Continuous Improvement Far Beyond Retrospectives*. brak miejsca:Springer Berlin, Heidelberg.
10. Pascal, D., 2016. *Lean Production Simplified, Third Edition_ a Plain-Language Guide to the World's Most Powerful Production System*. brak miejsca:CRC Press.
11. Piasecka-Głuszak, A., 2015. Główne przesłanki i napotymane bariery we wdrożeniu kaizen w przedsiębiorstwach na rynku polskim. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2015, nr 406*, pp. 289-305.
12. Pieńkowski, M., 2014. Waste Measurement Techniques For Lean Companies. *International Journal of Lean Thinking, 5*, pp. 9-24.
13. Singh, J. i Singh, H., 2009. Kaizen philosophy : a review of literature. *The ICFAI University journal of operations management : IJOM. - Hyderabad : ICFAI Univ. Press, ISSN 0972-6888, ZDB-ID 24861546. - Vol. 8.2009, 2*, pp. 51-72.
14. Smith, S., 2014. Muda, Muri and Mura. *ASQ Six Sigma Forum Magazine; Milwaukee Tom 13, Nr/wydanie 2*, pp. 36-37.
15. Szczerba, B. i Wolniak, R., 2013. Problems of Implementation 5S Practices in an Industrial Company. *Management Systems in Production Engineering 4(12)*, pp. 8-14.

16. Trzcńska, K., 2012. Zarządzanie kosztami według koncepcji kaizen costing. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 268 Rachunkowość zarządcza w działalności przedsiębiorstw i instytucji*, pp. 141-152.