

Beata Gostomczyk, Jacek Jaworski

Koncepcja "lean enterprise" a cechy charakterystyczne małego przedsiębiorstwa

Ekonomiczne Problemy Usług nr 102, 61-69

2013

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

BEATA GOSTOMCZYK

Uniwersytet Szczeciński

JACEK JAWORSKI

Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku

KONCEPCJA *LEAN ENTERPRISE* A CECHY CHARAKTERYSTYCZNE MAŁEGO PRZEDSIĘBIORSTWA

Wprowadzenie

U progu XXI wieku „szcuple przedsiębiorstwo”¹ stanowi już głęboko zakorzenioną w praktyce i literaturze koncepcję organizacji i zarządzania przedsiębiorstwem. Istotą tej koncepcji ukształtowanej w warunkach japońskiego przemysłu samochodowego jest koncentracja zarządzających przedsiębiorstwem na eliminacji wszelkiego typu marnotrawstwa. Podstawową metodą jest zaś pozbywanie się ze struktur przedsiębiorstwa procesów niedodających wartości produktowi przy jednoczesnym ograniczaniu zakresu pozostałych procesów jedynie do czynności niezbędnych w jego wytwarzaniu. Dzięki temu przedsiębiorstwo staje się bardziej elastyczne, szybciej dostosowuje swoją działalność i produkty do potrzeb klienta, koncentrując swoją działalność wokół wąskiej wiązki celów. Cechy te odpowiadają także specyfice małych przedsiębiorstw, a więc jednostkom z najbardziej licznego i jednego z najbardziej znaczących sektorów współczesnej gospodarki.

Celem artykułu jest analiza cech charakterystycznych małego przedsiębiorstwa w świetle koncepcji *Lean enterprise*. Porównując zalety i wady małego i „szcuplego” przedsiębiorstwa podjęto próbę weryfikacji hipotezy mówiącej, że jedną z podstawowych przewag małych przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce jest ich model biznesowy, umożliwiający szybką i łatwą adaptację podstawowych zasad *Lean*.

1. Szcuple przedsiębiorstwo – istota, zalety i wady koncepcji

Koncepcja *Lean Management* („szcuplego” funkcjonowania/zarządzania) ma swoje korzenie w Japonii, gdzie koncern Toyota opracował, a następnie jako pierwszy na świecie wdrożył „szcuple zarządzanie produkcją” (*Lean Manufacturing*). Unikalne i racjonalne metody organizacji produkcji i dostaw pozwoliły w ciągu 5 lat ograniczyć Toyocie niemal o połowę koszty utrzymania powierzchni magazynowych, o 95% koszty magazynowania zapasów przy jednoczesnym trzykrotnym zmniejszeniu braków i usterek w swoich wyrobach². Osiągnięcia Toyoty w produk-

¹ Z ang. *Lean enterprise*.

² J. Womack, D. Jones, *Lean Thinking*, Free Press, New York 2003.

cji zaczęto wkrótce adaptować w innych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa. Zaczęto wykorzystywać podejście typu *Lean* w organizacji i zarządzaniu współczesnym przedsiębiorstwem i upowszechniło się pojęcie *Lean Enterprise*.

Istotą środowiska *Lean*, według M.H.S. Rao i A. Bargerstocka³ jest zastąpienie kontroli kierowniczej i finansowej przez kontrolę operacyjną i procesową, zaś głównym celem jest zapobieganie wystąpienia możliwych odchyień i ich korygowanie. L. Ducharme i P. Lucansky⁴ definiują *Lean Enterprise* jako „grupę funkcji, osób i organizacji czasami prawnie odrębną ale operacyjnie zsynchronizowaną”. Autorzy ci określają *Lean Enterprise* jako strumień wartości, którego celem jest:

- poprawne określenie wartości dla klientów we wszystkich oferowanych przez przedsiębiorstwo produktach i usługach,
- analiza i skupienie strumienia wartości na całokształcie, od rozwoju produktu i produkcji, do sprzedaży i serwisu.

W tym ujęciu, według J. Knufa⁵, *Lean Enterprise* zmierza do zaspokojenia potrzeb konsumentów w jak najkrótszym czasie reakcji. Jest to możliwe m.in. dzięki zrationalizowaniu zasobów przedsiębiorstwa (materiałów i wyposażenia, kapitału, pracy i wiedzy). Na rysunku 1 przedstawiono budowę *Lean Enterprise*.

Koncepcja *Lean* nie akceptuje wszelkich uchybień i zaniedbań w dostawach, a także awarii sprzętu i błędów ludzkich. Nie akceptuje również wszelkich uchybień w produkcji i obsłudze, jak i niesprawnego kierownictwa⁶. Jego „celem jest stworzenie trwałego i nieprzerwanego strumienia wartości dla klienta przez efektywne przekształcania surowców (lub wiedzy) w gotowe towary (lub usługi) w całym łańcuchu dostaw”⁷.

Koncepcja zaprezentowana na rysunku 1 wskazuje, że zasady *Lean* mogą być stosowane w każdym środowisku, nawet regulowanym. Należy jednak pamiętać, że każdy system lub proces zawiera odpady, będące stratami, a każda firma wykonuje działania, które nie przynoszą żadnej wartości dodanej dla klienta. Stosowane przy tym narzędzia i techniki w głównej mierze uzależnione są od konkretnych sytuacji i potrzeb. Odpowiedzią na te potrzeby koncepcji *Lean* jest jej charakter holistyczny, uwzględniający jej podstawowe zadanie, czyli zmniejszenie ilości odpadów i marnotrawstwa w strumieniu wartości każdego procesu. Wiąże się to ze specyficznym modelem zarządzania, a mianowicie *Lean management*⁸.

Doskonałość procesu w *Lean Enterprise* uzależniona jest od wielu czynników, często wielokrotnie złożonych oraz mających wpływ na pozostałe. I tak na przykład uzależnione jest ono od kierownictwa, które powinno rozumieć, wprowadza-

³ M.H.S. Rao, A. Bargerstock, *Exploring the Role of Standard Costing in Lean Manufacturing Enterprises: A Structuration Theory Approach*, *Management*, „Accounting. Quartely”, Fall 2011, vol. 13, nr 1, s. 48.

⁴ L. Ducharme, P. Lucansky, *Lean Enterprise...What is it and why it is Essential to Business Survival in the new Millennium?*, „The Lean Perspective”, nr 1, s. 1.

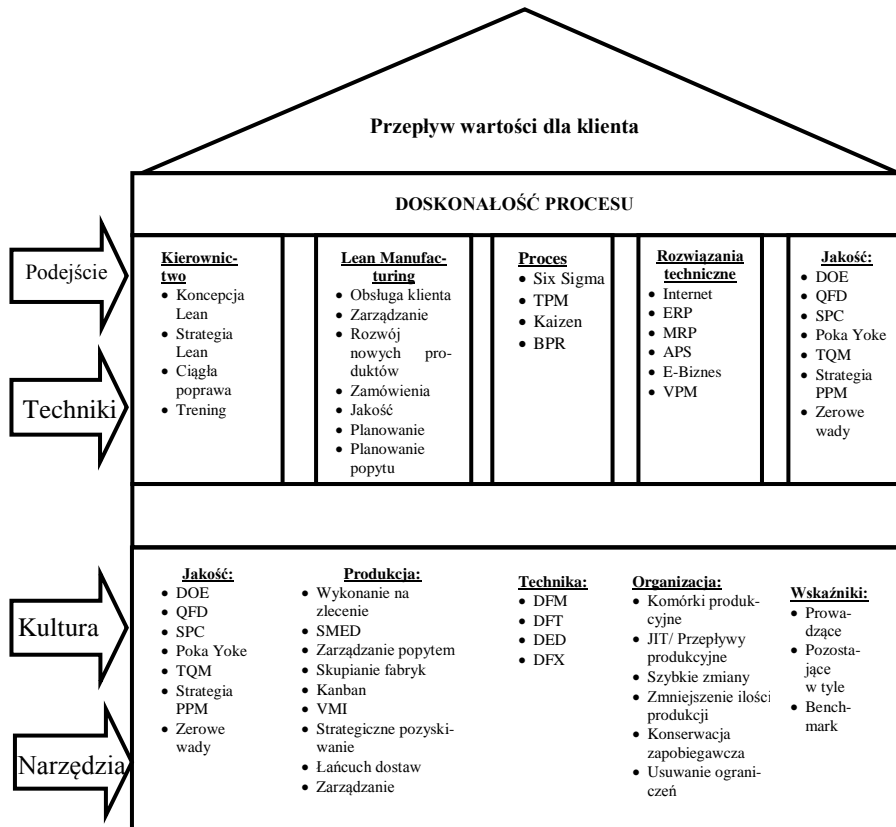
⁵ J. Knuf, *Benchmarking the Lean Enterprise: Organizational Learning at Work*, „Journal of Management in Engineering”, July/August 2000, s. 58.

⁶ L. Ducharme, P. Lucansky, *Lean Enterprise...What is it ...*, s. 3.

⁷ *Ibidem*.

⁸ *Ibidem*, s. 4.

działanie i dbać o przestrzeganie koncepcji „szczupłego myślenia” (*Lean thinking*), a także ją udoskonalać. Zarządzanie *Lean* „jest wysoko rozwiniętą metodą zarządzania organizacją, w celu poprawy jej wydajności, efektywności i jakości oferowanych produktów lub usług”⁹. Wynika z tego podstawowa strategia „szczupłego przedsiębiorstwa”, czyli nieustanne dbanie i poprawianie efektywności działań przedsiębiorstwa, także w zakresie usprawniania działalności *Lean*.



Rysunek 1. Budowa *Lean Enterprise*

Źródło: L. Ducharme, P. Lucansky, *Lean Enterprise...What is it and why it is Essential to Business Survival in the new Millennium?*, „The Lean Perspective”, nr 1, s. 4.

Według T. Bertelsa¹⁰ *Lean Management* ma na celu stworzenie przepływu i eliminację marnotrawstwa w głównej mierze w procesach wytwórczych (*Lean Manufacturing*), przy użyciu najlepszych praktyk (patrz rys. 1). A. Jednoróg

⁹ National Research Council, Principles of Lean Thinking, Tools and techniques for advanced manufacturing, July 2004, Devison D, s. 1.

¹⁰ T. Bertels, *Integrating Lean and Six Sigma. The Power of an Integrated Roadmap*, iSix-Sigma LLC 2008; <http://www.isixsigma.com/library/content/c0307211a.asp>.

i K. Torczewski¹¹ stwierdzają, że w głównej mierze organizacja i przebieg winny spełniać zasady *Lean*. Rozwijanie tej koncepcji doprowadziło do wykształcenia się specyficznych technik zarządzania procesem (Six Sigma, TPM itp.) przy zastosowaniu nowoczesnych technologii informacyjnych (internet, ERP itp.)¹².

Lean management jako metoda odnosi się do paradygmatu dotyczącego sposobu myślenia o tworzeniu wartości z punktu widzenia klienta i eliminacji marnotrawstwa w cyklu operacyjnym przedsiębiorstwa. Jest to system zarządzania, który poprzez nieustanną optymalizację zasobów zaangażowanych w funkcjonowanie firmy, kreuje maksimum wartości w całym jej łańcuchu. Jego celem jest wbudowanie jakości w działalność podstawową przedsiębiorstwa z jednoczesnym przyjęciem zasady redukcji kosztów¹³. System ten kieruje się zasadami, które można przedstawić piramidą zaprezentowaną na rysunku 2.

Pierwsza zasada to zdefiniowanie wartości, to znaczy określenie co naprawdę potrzebuje i za co płaci klient? Następną zasadą to zidentyfikowanie strumienia wartości, to znaczy łańcucha działań tworzącego wartość dla klienta. Trzecia reguła odnosi się do sprawiania, aby strumień wartości płynął, czyli działanie przedsiębiorstwa na rzecz tworzenia wartości powinno być procesem ciągłym, bez zbędnych przerw i przestojów. Kolejną zasadą to stosowanie systemu ssącego (*pull*), co oznacza, że tempo procesu kreowania wartości regulowane być powinno przez bieżące potrzeby klienta. I ostatnia, piąta zasada to dążenie do doskonałości przez eliminowanie marnotrawstwa.

Wymienione zasady wskazują, że „szczupłe” przedsiębiorstwo powinno być skoncentrowane na potrzebach klienta. Organizacja procesów wewnętrznych i struktury firmy powinna jednocześnie realizować postulat optymalizowania zaangażowanych zasobów oraz minimalizowania kosztów i strat o ile klienci otrzymują dokładnie to, co potrzebują, wtedy gdy tego potrzebują, w ilości w jakiej potrzebują, bez defektów i ukrytych wad. Menedżer przedsiębiorstwa typu *Lean* powinien przede wszystkim dążyć do¹⁴: orientacji na klienta, wprowadzania pracy grupowej, ciągłego ulepszania funkcjonowania organizacji, spłaszczenia struktury organizacyjnej, eliminowania błędów jak najbliżej miejsca ich powstawania, eliminowania nadmiarowych zapasów i utrzymywania ciągłego ich przepływu, szerokiego zastosowania outsourcingu.

Wdrożenie zasad *Lean* w klasycznym przedsiębiorstwie wymaga zmiany modelu działania¹⁵. Można jednak z ogółu przedsiębiorstw wyodrębnić takie jednostki, których naturalne cechy, wykształcone przez lata rozwoju odpowiadają

¹¹ A. Jednoróg, K. Torczewski, *Lean SIGMA – co łączy Lean Manufacturing i Strategię Six Sigma*, Centrum Zaawansowanych Systemów Produkcyjnych, Instytut Technologii Maszyn i Automatykacji, PW, www.camt.pl.

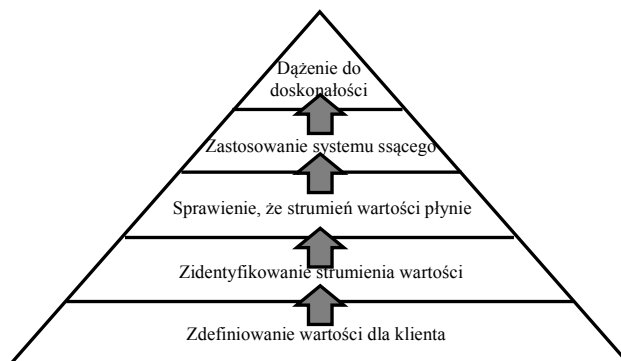
¹² Szerzej: P. Pande., R.P Neuman., R. R. Cavanagh., *The Six Sigma Way. How GE, Motorola and Other Top Companies Honing Their Performance*, Lavosier, Paris 2000.

¹³ M. Lisiński, B. Ostrowski, *Lean management w restrukturyzacji przedsiębiorstwa*, Antykw, Kraków 2006, s. 45.

¹⁴ Z. Martyniak, *Metody organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 1999, s. 207.

¹⁵ S. Shingo, *Key Strategies for Plant Improvement*, Productivity Press, USA 1987, s. 19.

koncepcji *Lean*. Przykładem mogą być małe przedsiębiorstwa, których cechy i warunki funkcjonowania wyróżniają je w sposób szczególny spośród innych jednostek.



Rysunek 2. Podstawowe zasady *Lean Management*

Źródło: M. Lisiński, B. Ostrowski, *Lean management w restrukturyzacji przedsiębiorstwa*, Antykwa, Kraków 2006.

2. Małe przedsiębiorstwo i jego funkcjonowanie

Udział małych przedsiębiorstw¹⁶ w liczbie wszystkich aktywnych jednostek gospodarczych w Polsce od kilkunastu lat wynosi ok. 99%. W 2009 roku, zatrudniając 51,8% ogółu pracujących w sektorze przedsiębiorstw, wytworzyły one 32,6% polskiego PKB¹⁷. Dane te świadczą, że sektor ten odgrywa szczególnie istotną rolę we współczesnej gospodarce.

Do specyficznych cech małego przedsiębiorstwa w organizacji i zarządzania należy zaliczyć¹⁸:

- przejrzystość struktur organizacyjnych,
- szybkość przepływu informacji,
- niewielką liczbę szczebli kierowania,
- brak anonimowości pracowników i funkcji.

Przejrzystość struktur organizacyjnych wynika z ich prostoty. Nowo powstałe małe przedsiębiorstwa, przyjmują najczęściej strukturę liniową (funkcjonalną) bez względu na dostępne zasoby i warunki otoczenia. Badania H. Mintzberga¹⁹ dowiodły, że większość małych organizacji utrzymuje tę strukturę nie tylko w początko-

¹⁶ Definicję małego przedsiębiorstwa przyjęto zgodnie z przepisami ustawy z dnia 4 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej (DzU 2007, nr 155, poz. 1095, z późn. zm.). W sektorze małych przedsiębiorstw uwzględniono także podsektor mikroprzedsiębiorstw.

¹⁷ A. Brussa, A. Tarnawa, *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, PARP, Warszawa 2011, s. 9–19.

¹⁸B. Nogalski, J. Karpacz, A. Wójcik-Karpacz, *Funkcjonowanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw. Od czego to zależy?*, OPO, Bydgoszcz 2004, s. 83–127.

¹⁹H. Mintzberg, *Structure in Fives. Designing Effective Organizations*, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey 1983, s. 157–160.

wych etapach rozwoju, ale także w okresach późniejszych. Spowodowane jest to przede wszystkim uproszczoną komunikacją, która w przypadku małych przedsiębiorstw jest wygodna, a zarazem efektywna. Dzięki temu, proste struktury usprawniają zarządzanie, zwiększają odpowiedzialność kadry za podejmowane decyzje.

Właściciel małego przedsiębiorstwa podejmuje ostateczne decyzje dotyczące bieżącej działalności, rozwoju, a także istnienia przedsiębiorstwa. Nie występują tu też problemy związane z oddzieleniem własności od zarządzania. W takiej sytuacji nie istnieje kwestia podziału odpowiedzialności na wiele szczebli kierowania. Odbiurokratyzowanie struktur ogranicza występowanie problemów koordynacyjnych, a bezpośredni kontakt szefa i podwładnych przeciwdziała anonimowości pracowników, sprzyja porządkowaniu ich funkcji i zadań, a także precyzuje odpowiedzialność²⁰.

Specyficzne cechy organizacyjno-zarządcze małych przedsiębiorstw powodują, że są one o wiele bardziej elastyczne od dużych organizacji²¹. W odróżnieniu od przedsiębiorstw większych, nastawionych na zaspokajanie popytu masowego, małe przedsiębiorstwa w stosunkowo krótkim czasie mogą reagować na wszelkie zmiany w otoczeniu. Potrafią przy tym dostosowywać się do preferencji indywidualnych klientów. Dzięki silnej koncentracji na potrzeby klienta przedsiębiorstwa te szybciej niż firmy duże reorientują swoją działalność, podążając za zmieniającymi się warunkami gospodarowania. Zasada ta wpisana jest w istotę działania małej firmy, jak bowiem dowodzą badania empiryczne²², menedżerowie małych przedsiębiorstw, wśród swoich głównych celów ekonomicznych uznają za najważniejsze dostosowanie się do potrzeb i wymagań klientów.

Wspomniana wcześniej funkcjonalna struktura małego przedsiębiorstwa zapewnia silną koncentrację całego zespołu na celach wyznaczonych przez właściciela (menedżera), którego bezpośredni nadzór nad większością procesów toczących się w przedsiębiorstwie powoduje silną determinację wszystkich pracowników do osiągnięcia bieżących celów prowadzonej działalności. Małe przedsiębiorstwa skoncentrowane są właśnie na działalności bieżącej, reagując błyskawicznie na każde jej zakłócenie i eliminując je na miarę swoich możliwości tak szybko, jak tylko jest to możliwe²³.

Prowadzenie działalności w warunkach stałego deficytu kapitałów powoduje, że małe przedsiębiorstwa prowadzą zazwyczaj restrykcyjną politykę gospodarowa-

²⁰ I. Janiuk, *Strategiczne dostosowanie polskich małych i średnich przedsiębiorstw do konkurencji europejskiej*, Difin, Warszawa 2004, s. 193.

²¹ S. Sudoł, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2006, s. 270.

²² F. Bławat, *Przedsiębiorca w teorii przedsiębiorczości i praktyce małych firm*, Gdańskie Wydawnictwo Naukowe, Gdańsk 2003, s. 151–152.

²³ E.F. Brigham, *Podstawy zarządzania finansami*, t. 2, PWE, Warszawa 1996, s. 81.

nia aktywami obrotowymi²⁴. Przejawia się ona relatywnie niskimi wartościami tychże aktywów (w tym zapasów) przy wysokich poziomach zobowiązań krótkoterminowych. Wymusza to na małych firmach konieczność efektywniejszego niż w przedsiębiorstwach dużych wykorzystywania zasobów²⁵. Sprzyja temu częste korzystanie z usług obcych w tych obszarach działalności, które nie tworzą wartości bezpośrednio dla klienta (outsourcing księgowy, logistyczny, informatyczny itp.).

Kolejną specyficzną cechą małych przedsiębiorstw, która wpływa na jakość i sposób zarządzania jest wysoce rodzinny charakter tych jednostek. Niewątpliwie cecha ta w pozytywny sposób wpływa na zrównoważony rozwój firmy poprzez²⁶:

- stabilizację i ciągłość działania,
- łączenie tradycji z nowoczesnością,
- lojalność i zaufanie pracowników,
- identyfikację z interesami firmy,
- dobrowolne ograniczenia i zobowiązania,
- perspektywiczne myślenie o przyszłych pokoleniach wykraczające poza krótkotrwałe sukcesy.

W takim zespole łatwiej jest o konsekwencje w działaniu i permanentne jego usprawnianie. Pracownicy (rodzina) angażują się w zarządzanie przedsiębiorstwem, szybko eliminują marnotrawstwo i wdrażają udoskonalenia. Są w stanie dla poprawy funkcjonowania własnej firmy wiele poświęcić, nawet życie osobiste.

Obok omówionych powyżej pozytywnych czynników, małym firmom można przypisać wiele cech negatywnie wpływających na organizację i zarządzanie przedsiębiorstwem. E.F. Brigham²⁷ wskazał na cztery podstawowe przyczyny błędów zarządczych w małych firmach:

- zarządzający małymi firmami są niedoszkoleni i naiwni,
- jeśli nawet kierownicy byliby doświadczeni, to są tak zajęci, że nie mogą znaleźć czasu na stosowanie wiedzy w praktyce,
- koszty analizy projektów gospodarczych są zbyt wysokie dla małych firm skoncentrowanych na przetrwaniu, czyli na bieżącej działalności,
- małe firmy nie dysponują sformalizowanymi procedurami zbierania danych i informacji niezbędnych w zarządzaniu.

Powodem problemów małych przedsiębiorstw są także kłopoty z racjonalizowaniem procesu zarządzania. Z jednej strony, brak doświadczenia menedżera powoduje często przeorganizowanie (nadmierną strukturalizację). Z drugiej strony, chęć właściciela do osobistego rozwiązywania wszystkich problemów w firmie jest powodem niedoorganizowania (dezorganizacja przez ingerowanie)²⁸. Ta ostatnia cecha

²⁴ J. Bednarz., E. Gostomski, *Działalność małych i średnich przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych*, Wyd. UG, Gdańsk 2009, s. 29.

²⁵ E.F. Brigham, *Podstawy zarządzania finansami...*, s. 40.

²⁶ M. Bednarczyk, *Polskie firmy rodzinne w XXI w.*, w: *Entrepreneurship and Small Business Development in the 21st Century. Przedsiębiorczość i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw w XXI w.*, red. B. Piasecki, Wyd. UŁ, Łódź 2002, s. 62.

²⁷ E.F. Brigham, *Podstawy zarządzania finansami...*, s. 81.

²⁸ M. Laszczak., *Kierowanie małą firmą. Tajniki przedsiębiorczości*, Poltext, Warszawa 2004, s. 34.

menedżerów jest również powodem występowania w małych przedsiębiorstwach autokratycznego stylu kierowania²⁹. Styl ten przekłada się na silną centralizację podejmowania decyzji, niewielką dbałość o kwalifikacje pracowników, nieufność do rozwiązań innowacyjnych i niezauważanie własnych błędów w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

Z kolei rodzinny charakter małych przedsiębiorstw w niektórych sytuacjach jest źródłem problemów z przygotowaniem odpowiednich decyzji, ich podjęciem, a nader często wykonaniem. Obszary problemowe powstają w wyniku relacji między rodziną a przedsiębiorstwem, między kierownictwem a własnością, między jednostką a grupą. Są to zależności nieformalne, które nie tylko wpływają na bieżące decyzje, ale i zamykają drogę awansu pracownikom spoza rodziny³⁰. Sposób wykorzystania tych relacji decyduje o sile lub słabości przedsiębiorstw rodzinnych.

Podsumowanie

Analiza cech małego przedsiębiorstwa prowadzi do wniosku, że bezpośrednio korespondują one z omówionymi zasadami *Lean*. Małe przedsiębiorstwa charakteryzują się prostymi, funkcjonalnymi strukturami organizacyjnymi łatwo dostosowującymi się do aktualnych potrzeb. Podobnie budowane jest „szcuple” przedsiębiorstwo, które koncentruje swoje działania na wybranych procesach, tworzących wartość dla klienta. Jest to również istota działalności małej firmy. Procesy zbędne są w obu przypadkach natychmiast likwidowane, natomiast procesy pomocnicze są chętnie „outsourcowane”. W ramach takiej organizacji wszelkie marnotrawstwo jest natychmiast dostrzegane i eliminowane.

Istotą koncepcji *Lean* jest redukcja zasobów użytkowanych przez jednostkę, w tym w szczególności magazynowanych zapasów. Małe przedsiębiorstwa zazwyczaj także prowadzą restrykcyjną politykę gospodarowania kapitałem obrotowym. W „szcuple” przedsiębiorstwie w proces zarządzania aktywnie zaangażowane są wszystkie szczeble kierownicze. Pracownicy integrowani są wokół wspólnych celów i motywowani do ich osiągnięcia. Podobnie w małych firmach rodzinnych – cele są jasno określone, pracownicy zmotywowani, a ich działania skoordynowane.

Na podstawie powyższych porównań, można wnioskować, że mała firma i jej działalność z definicji nosi charakter „szcuplego” przedsiębiorstwa. Małe przedsiębiorstwo ma jednak i takie cechy, które stoją w sprzeczności z ideą *Lean Enterprise*. Zakłada ona np. decentralizację zarządzania, partnerskie traktowanie pracowników, ciągłe ich szkolenie i podnoszenie kwalifikacji, kompleksowe zarządzanie jakością. Są to zasady, których zdominowane przez właściciela małe przedsiębiorstwo zazwyczaj nie realizuje. Właściciel i współpracująca z nim rodzina skoncentrowani na kontroli działania innych członków zespołu mogą nie dostrzegać własnego marnotrawstwa i błędów. Są oni jednocześnie nieufni wobec innowacyjnych rozwiązań w zarządzaniu. Dlatego w małych przedsiębiorstwach rzadko stosuje się nowoczesne techniki specyficzne dla koncepcji *Lean* (Six sigma, JIT itp.).

²⁹ K. Safin., *Zarządzanie małą firmą*, Wyd. AE im. O. Langego, Wrocław 2002, s. 171.

³⁰ *Ibidem*, s. 44.

Sektor małych firm jest także jednym z najslabiej skomputeryzowanych, co ogranicza stosowanie „szczupłych” metod informacyjnego wsparcia zarządzania (ABC, Target itp.).

Wydaje się jednak, że droga małych przedsiębiorstw do wdrożenia koncepcji *Lean* jest zdecydowanie łatwiejsza niż dla innych jednostek. Należy jedynie doskonalić cechy wspólne, koncentrując się na minimalizacji różnic poprzez przełamywanie barier ograniczających efektywne zarządzanie. Potwierdza to postawioną we wstępie hipotezę badawczą.

CONCEPT OF LEAN ENTERPRISE AND CHARACTERISTICS OF SMALL COMPANY

Summary

The paper presents the analysis of the characteristics of a small business in the light of the concept of *Lean Enterprise*. Its aim is to verify the hypothesis that one of the main advantages of small businesses in today's economy is their business model which allows them easy adaptation of fundamental *Lean* principles.

The essence of *Lean* is to replace the traditional management over operational control and process. This concept does not accept a misconduct and negligence in the supply of process failure, human error, both in terms of production and operation, as well as in the management of disability. Its main aim is to satisfy client needs and it is focused on the elimination processes do not make up for the added value

A similar orientation can be observed for small businesses. Simple structure small businesses contribute to efficient management, increase staff accountability for decisions. Specific features of the organizational and management make them more flexible court to manage than a large organization. Another advantage here is the family nature of small business, which is more conducive to identification with the company, motivates and focuses on teamwork. These and other conditions described in the paper led to the conclusions, that implementation the concept of *Lean* for small companies is much easier than for the other units.

Translated by Beata Gostomczyk