

**Adam Ćwiklak**

LEONI Autokabel Polska Sp. z o.o. w Ostrzeszowie

## **KONIECZNOŚĆ – WYTRWAŁOŚĆ – PRODUKTYWNOŚĆ, CZYLI LEONI PRODUCTIVITY SYSTEM**

### **1. Koncern LEONI AG**

Międzynarodowy Koncern LEONI AG z główną siedzibą w Norymberdze jest jednym z czołowych producentów drutów, kabli oraz wiązek kablowych w Europie. LEONI AG podzielona jest na dwa samodzielne przedsiębiorstwa, tj.:

- WIRE and CABLE GmbH & Co. KG, zajmujący się produkcją drutów i kabli,
- WIRING SYSTEMS GmbH & Co. KG, produkujący systemy okablowania zwane popularnie wiązkami kablowymi.

Koncern posiada obecnie ponad 60 zakładów produkcyjnych na całym świecie i zatrudnia ponad 30 000 pracowników. W przedsiębiorstwie WIRE and CABLE proces wytwarzania jest zmechanizowany, wymaga dużych powierzchni produkcyjnych i małej liczby pracowników do obsługi automatów. W obszarze WIRING SYSTEM proces wytwarzania charakteryzuje się dużym nakładem pracy manualnej i odpowiednio wyższym poziomem zatrudnienia, ponieważ wiązki kablowe montowane są ręcznie na odpowiednich deskach montażowych.

Najważniejszymi klientami LEONI AG są najwięksi na świecie producenci przemysłu samochodowego, tacy jak m.in.: General Motors, Audi-Volkswagen, Porsche, Toyota, Honda, Nissan, BMW, Land Rover.

Głównym materiałem do budowy wiązek są kable, dlatego też omawiane przedsiębiorstwo jest w dużym stopniu samowystarczalne. W produkcji wiązek korzysta z kabli i przewodów produkowanych przez oddział WIRE and CABLE.

W skład dostawców LEONI AG wchodzi przede wszystkim producenci komponentów metalowych, gumowych, z tworzyw sztucznych, materiałów izolacyjnych, uszczelek itp.

Produkty LEONI AG znajdujące się w wielu powszechnie używanych maszynach, urządzeniach, samochodach itp. nie są znane przeciętnemu odbiorcy. Jakość

wyrobów koncernu oraz doświadczenie przedsiębiorstwa cenione są natomiast na całym świecie wśród profesjonalistów.

W 2004 r. obroty koncernu wyniosły 1 mld 247 mln euro [www.leoni.com].

LEONI AG posiada funkcjonujący od 8 lat własny system zarządzania pod nazwą – *LEONI Productivity System* (LPS).

## 2. *LEONI Productivity System*

W 1998 r. kierownictwo koncernu podjęło decyzję o wprowadzeniu nowego systemu zarządzania w WIRING SYSTEMS. Początkowo nosił on nazwę *LEONI Produktionssystem*, jednak po ok. 2 latach przemianowany został na *LEONI Productivity System*. Bodźcami, które wpłynęły na podjęcie decyzji o wdrażaniu LPS, były przede wszystkim oczekiwania klientów, naciski na obniżanie cen, zaostrzenie się konkurencji oraz potrzeba standaryzacji. Bodźce płynące z otoczenia zewnętrznego miały decydujące znaczenie. Ogólnie rzecz biorąc, ze strony producentów przemysłu samochodowego pojawiły się nowe, następujące trendy współpracy z dostawcami:

- przekazanie części procesu przyrostu wartości do dostawców,
- wzmocnienie globalizacji,
- redukcja liczby dostawców bezpośrednich,
- odbiór kompletnych systemów, podzespołów,
- wprowadzenie modeli kooperacji z dostawcami,
- zmuszanie do restrukturyzacji przez nacisk na obniżkę kosztów i cen,
- systemy oceny dostawców.

Presja klientów, a szczególnie nowego, obiecującego, ale bardzo wymagającego odbiorcy, jakim był General Motors (GM), była bardzo silna. LEONI stanęło przed koniecznością wprowadzenia skutecznych, nowoczesnych systemów zarządzania, które miały zagwarantować redukcję kosztów, cen oraz polepszenie jakości i serwisu w perspektywie następnych lat. W swoich montażowniach samochodowych GM wprowadził kilka lat wcześniej, z dużym powodzeniem, nowoczesne systemy zarządzania.

Wśród bodźców płynących z otoczenia wewnętrznego można wymienić chęć standaryzacji oraz wewnętrzną potrzebę ulepszenia systemu pracy i konkurencyjności firmy. W warunkach LEONI AG oznaczało to wprowadzenie jednolitego systemu we wszystkich istniejących zakładach produkcyjnych WIRING SYSTEMS oraz w zakładach budowanych w przyszłości. Wyraźnym problemem organizacyjnym rozbudowanego przedsiębiorstwa był bowiem brak standardu oraz jednolitej polityki zarządzania.

W przygotowywaniu koncepcji nowego systemu organizacyjnego wsparło się doradztwem zewnętrznym (niemiecka firma IFAO AG). Nowy system obejmował 14 elementów wypracowanych wspólnie przez firmę doradczą i LEONI z udziałem

odpowiednio dobranych, ze względu na charakter elementu, przedstawiciele poszczególnych zakładów produkcyjnych WIRING SYSTEMS. Wynikiem kilkumiesięcznej pracy był podręcznik systemu organizacyjnego, który został przygotowany do wdrożenia w zakładach produkcyjnych. Podstawy funkcjonowania nowego systemu oraz jego elementy składowe zostały zaakceptowane przez kierownictwo koncernu. Po przygotowaniu podręcznika nastąpiło oficjalne przedstawienie jego treści na forum dyrektorów oddziałów produkcyjnych i wspólne podjęcie decyzji o stosowaniu teoretycznych założeń podręcznika w praktyce. LPS obejmował następujące elementy:

- 1) filozofię – określenie celu systemu, a także korzyści, które przyniesie on klientom, przedsiębiorstwu i pracownikom;
- 2) pracę zespołową – zastosowanie zasad pracy zespołowej we wszystkich obszarach przedsiębiorstwa;
- 3) proces ciągłych ulepszeń – oparty na filozofii *kaizen*;
- 4) ustalenie celów – określenie piramidy celów dla wszystkich jednostek organizacyjnych i włączenie pracowników w ich osiąganie, włączenie strategicznej karty wyników w system informatyczny (*LEONI Performance Indicator*);
- 5) wizualizację – utworzenie permanentnej bazy informacyjnej dla wszystkich pracowników o stopniu osiągania celów na wszystkich poziomach przedsiębiorstwa, w formie prostej grafiki;
- 6) system wynagrodzeń – ukierunkowany na efekt działania oraz poziom osiągania celów, powiązany racjonalnie z elementem nr 4 i 5;
- 7) system jakości – ukierunkowany na zwiększenie samokontroli, wykorzystuje relację „klient – dostawca” lub „klient zewnętrzny i wewnętrzny”.
- 8) elastyczność czasu pracy – zastosowanie elastycznych modeli czasu pracy, których zadaniem jest optymalne dostosowanie czasu pracy do zamówień klienta oraz zadań realizowanych w pracy;
- 9) proces poprawy frekwencji – wyeliminowanie wpływu środowiska pracy na poziom absencji;
- 10) standaryzację pracy i organizację miejsca pracy – wprowadzenie standardów dla organizacji stanowisk pracy wg zasad 5S;
- 11) zaopatrzenie materiałowe – wdrożenie systemu KANBAN, a docelowo JIT;
- 12) zarządzanie wyposażeniem – optymalne wykorzystanie maszyn i urządzeń;
- 13) zarządzanie sprawnością techniczną maszyn i urządzeń (TPM) – całościowy koncept utrzymania ruchu;
- 14) audyt systemu – kontrola zgodności założeń teoretycznych poszczególnych elementów LPS z ich funkcjonowaniem w praktyce.

System LPS został z powodzeniem wprowadzony we wszystkich oddziałach produkcyjnych WIRING SYSTEMS i rzeczywiście stał się standardem w tworzeniu nowych filii.

### 3. Konieczność

*Kto stoi w miejscu, ten się cofa.*

Napis na tablicy wizualizacyjnej w firmie LEONI Autokabel Słowacja

„Zacierają się granice między przedsiębiorstwem a otoczeniem. Zmienność tego otoczenia i działalności przedsiębiorstwa powoduje, że jest ono w stałej nierównowadze. Coraz mniej jest rutyny, a więcej zmienności, w tym również innowacyjności. Przedsiębiorstwa końca XX wieku i początku XXI cechuje zarówno dążenie do efektywności, ciągłej poprawy jakości, stania się elastycznym, jak również do wprowadzania innowacji” twierdzi Ber Haus [2004, s. 15].

Jak już wspomniano, zmiany systemów zarządzania w LEONI AG były przede wszystkim reakcją na potrzeby klientów. Nowe rozwiązania wprowadzono w sytuacji stabilnie funkcjonującego i rozwijającego się przedsiębiorstwa, które mogłoby wyjść z założenia, że nie są one konieczne. Organizacja podjęła jednak ten trud, antycypując przyszłe korzyści. Można powiedzieć, że przedsiębiorstwo pragnące osiągnąć sukces stoi przed „koniecznością” podjęcia przełomowej decyzji o unowocześnieniu swoich systemów zarządzania. Nie powinno ono pozostawać bierne i wdrażać nowe systemy dopiero wtedy, kiedy zostanie do tego zmuszone, lecz świadomie planować i konsekwentnie realizować koncepcje nowych rozwiązań. Zdaniem Stanisława Nowosielskiego „z obserwacji praktyki wynika, że konwencjonalne metody zarządzania produkcją w przedsiębiorstwie nie mogą zapewnić efektywnego ekonomicznie przebiegu produkcji. W wyniku ich stosowania pojawiają się m.in. takie negatywne zjawiska, jak: niedotrzymywanie uzgodnionych terminów dostawy, wysokie stany zapasów materiałów, półfabrykatów i wyrobów gotowych, długie cykle produkcji. Zwiększa to koszty, pogarsza sytuację finansową i zmniejsza elastyczność przedsiębiorstwa” [Nowosielski 2001, s. 65]. W takich warunkach niezwykle trudno wprowadzić ulepszenia, zaprojektować nowe systemy i z powodzeniem je wdrożyć, ponieważ napotykają one nie tylko opór materii, ale także skomplikowaną sytuację wewnątrz organizacji, kiedy uwaga i zaangażowanie menedżerów oraz pracowników skupione są w znacznie większym stopniu na realizacji bieżących, „gardłowych” problemów, niż na kreatywnym i perspektywicznym myśleniu.

Istotne jest również to, że wprowadzanie nowych systemów zarządzania nie musi dyskwalifikować i eliminować starych, sprawdzonych i dobrze funkcjonujących rozwiązań. Ostatnią ideę potwierdzają słowa cytowanego już Stanisława Nowosielskiego: „Jednocześnie należy zauważyć, że metody tradycyjne–suboptymalizacyjne, konsekwentnie stosowane – nie zawsze dają gorsze rezultaty niż metody zalecane obecnie. Dlatego też niewłaściwym podejściem byłoby dostrzeganie w rozwiązaniach konwencjonalnych jedynie samych wad” [Nowosielski 2001, s. 65].

Koncern LEONI AG również przyjął tę zasadę, ponieważ w nowym systemie wykorzystano tradycyjne, sprawdzone, dobrze funkcjonujące rozwiązania organizacyjne (np. efektywne systemy wynagradzania).

#### 4. Wytrwałość

„System produkcyjny stanowi celowo zaprojektowany i zorganizowany układ materialny, energetyczny i informacyjny eksploatowany przez człowieka i służy produkowaniu określonych produktów (wytrobów lub usług) w celu zaspokojenia potrzeb konsumentów. Systemem produkcyjnym jest więc przedsiębiorstwo jako podstawowy podmiot gospodarczy, którego zadaniem jest produkcja określonych dóbr i świadczenie usług” [*Organizacja i sterowanie...* 2002, s. 17].

*LEONI Produktionssystem* (System Produkcyjny LEONI) sugeruje swoją nazwą system organizacyjny, którego przeznaczeniem jest stricte produkcja. Już sama nazwa, błędna z praktycznego punktu widzenia, budziła wśród wielu pracowników wątpliwości identyfikacyjne. Oczekiwane przez zarząd wprowadzanie niektórych elementów systemu w obszarach nieprodukcyjnych, np. w wydziale księgowości, personalnym, służbach technicznych itp., spaliło na panewce. Pracownicy, którym nieobcy był „szum” wokół wprowadzanych zmian, nie identyfikowali się z nimi, ponieważ myśleli, że miały dotyczyć wydziału produkcji. A z pewnością nikt nie kojarzył systemu LPS z całym przedsiębiorstwem. Projektanci systemu wybrali odpowiednią z teoretycznego punktu widzenia nazwę, która jednak nie odegrała właściwej roli. Dlatego też kierownictwo LEONI AG, biorąc pod uwagę możliwość nieudanego wejścia w obszary służb pomocniczych produkcji i administracji, zdecydowało o zmianie nazwy systemu na *LEONI Productivity System* (System produktywny LEONI). Nazwa nabrała w ten sposób dużo bardziej uniwersalnego charakteru.

Najważniejszym problemem występującym podczas wprowadzania nowych metod zarządzania był brak wytrwałości, konsekwencji i kontroli. Jak już wspomniano, nowy system organizacyjny został zaakceptowany na forum dyrektorów zakładów produkcyjnych. Nie oznacza to jednak, że jego założenia były konsekwentnie realizowane. Chociaż odpowiednio przygotowany plan projektu, z określonymi terminami i zakresem odpowiedzialności, znajdował się na biurku (a raczej w szufladzie) każdego dyrektora, w praktyce nie podjęto odpowiednich działań. Nieliczne zakłady produkcyjne potraktowały sprawę poważnie i postawiły sobie cel w postaci wdrożenia systemu. W pozostałych idea ta „umarła śmiercią naturalną”. LPS stanął w obliczu klęski. Zabrakło tu niestety zasady *walking the talk* czyli działania według głoszonych przez siebie zasad. „Postawa taka wyróżnia prawdziwych liderów zmian, to znaczy tych, którzy naprawdę umożliwiają wprowadzenie zmian, od figurantów, którzy wyłącznie słownie wspierają zmiany” [Carr i in. 1998, s. 120]. W efekcie „pierwsza fala” wprowadzania LPS objęła jedynie drobny wycinek WIRING SYSTEMS. Tak znaczący i poważny proces reorganiza-

cyjny, choć zaakceptowany na wysokim szczeblu, został sprowadzony do roli kolejnej idei, która jest pasjonującym tematem dyskusji, jednak po zakończonej naradzie, w obliczu codziennych obowiązków, wszyscy o niej zapominają. Efektem tych wydarzeń było zmniejszenie się znaczenia procesu LPS oraz nierównomierny rozwój wydarzeń w różnych zakładach produkcyjnych. Fakt zaangażowania się w proces zmian w niektórych oddziałach wynikał m.in. z tego, że były to firmy młode, które nie miały jeszcze okrzepłych struktur, powiązań wewnętrznych i przyzwyczajzeń. Interesujące było również to, że funkcję dyrektorów sprawowali nowi menedżerowie, będący pracownikami LEONI AG od kilku zaledwie miesięcy. Być może duże znaczenie w zaangażowaniu się w procesy zmian miało przesunięcie siły ciężkości zarządzania (w związku z brakiem doświadczenia dyrektorów) w stronę bezpośrednio podlegających menedżerów, którzy aktywnie włączyli się w te procesy.

Stagnacja w pozostałych zakładach nie trwała długo, ponieważ kilka miesięcy od wspólnego podjęcia decyzji o wprowadzaniu LPS po dokonaniu wizytacji w poszczególnych przedsiębiorstwach produkcyjnych i porównaniu efektów funkcjonowania systemu, świadczących na jego korzyść, kierownictwo LEONI AG podjęło decyzję o ponownej, drugiej fali wdrażania LPS. Wyniki przedsiębiorstw, które przyjęły nowe rozwiązania, były bowiem znacznie lepsze od pozostałych. Tym razem większy nacisk położono na szkolenie i motywowanie pracowników, ujęcie procesu wdrażania nowego systemu w karby scentralizowanej kontroli (przez powołanie centralnego koordynatora systemu, audytującego poszczególne zakłady produkcyjne oraz lokalnych koordynatorów LPS), ale przede wszystkim przekonanie kierownictwa i pracowników o słuszności działania. W tym celu wynajęto kolejną firmę doradczą, tym razem o charakterze psychologicznym, była to firma TPM (Team für Psychologisches Management Beratungsgesellschaft mbH). Chodziło o eliminację obaw pracowników przez *szkolenie i partycypację oraz ułatwienie i wspieranie*. Wprowadzono również benchmarking między poszczególnymi zakładami produkcyjnymi, szczególnie eksponując dobre wyniki zakładów o większym zaawansowaniu wdrożenia systemu. Umożliwiono też w większym stopniu przepływ pracowników oraz wymianę doświadczeń między poszczególnymi oddziałami, organizując spotkania reprezentantów, tzw. koordynatorów systemu, w coraz to innych zakładach oraz kładąc nacisk na myślenie kategoriami koncernu lub przedsiębiorstwa, a nie zespołu lub wydziału.

Mimo prowadzonych szkoleń i prezentacji dotyczących LPS częste były błędy niezrozumienia zasad samego systemu. Problem ten dotyczył nie tylko „zwykłych” pracowników, ale także osób pełniących ważne funkcje w samym procesie. Przykładem takiego ewidentnego błędu wynikającego z niezrozumienia koncepcji zarządzania przez cele było ustalenie priorytetowych elementów LPS, które przede wszystkim powinny być wdrażane. Wśród tych elementów znalazła się np. *wizualizacja*, a zabrakło np. *miejsca na ustalenie celów*, czyli podstawy racjonalnej wizualizacji.

## 5. Produktywność

Mimo wstępnych niepowodzeń udało się jednak w zadowalającym stopniu wprowadzić nowy system zarządzania we wszystkich zakładach produkcyjnych LEONI AG. Odważna decyzja o unowocześnieniu i standaryzacji zarządzania w koncernie była trafna. Mimo początkowych trudności przyniosła przedsiębiorstwu wiele wymiernych i niewymiernych korzyści, zmieniła nie tylko charakter zarządzania, ale również charakter kultury organizacyjnej. Nowe procesy osiągnęły pełną stabilizację po ok. 2-3 latach konsekwentnej realizacji, chociaż sam system ciągle jest doskonałony. W perspektywie czasu można z całą stanowczością stwierdzić, że *LEONI Productivity System* jest produktywnym narzędziem zarządzania, które spowodowało znaczne polepszenie jakości, zwiększenie efektywności, redukcję marnotrawstwa, a przede wszystkim wyższą świadomość jakościową wśród pracowników. Ujęło procesy przedsiębiorstwa w racjonalne ramy, a także umożliwiło dokładny pomiar najważniejszych procesów. Zmiany na lepsze były łatwo zauważalne w dynamice wizualizowanych wyników. Wskaźniki określające poziom osiągnięcia celów na poszczególnych poziomach przedsiębiorstwa, początkowo chaotyczne, bez określonej tendencji, zaczęły ewoluować w pozytywnym kierunku, by wreszcie znaleźć się na optymalnym poziomie i ustabilizować. Klasycznym przykładem może być sytuacja w oddziale produkcyjnym LEONI Autokabel Polska Sp. z o.o. w Ostrzeszowie, działającym od 1995 r., w którym w 1998 r., wartość wskaźnika jakościowego zewnętrznego PPM<sup>1</sup> kształtowała się na poziomie średniej rocznej 849,67 a w najgorszym miesiącu wyniosła 3786 (!). Już w 1999 r. średnia roczna wynosiła 3,62 PPM, a w następnym 0 PPM. Podobnie kształtowały się inne wskaźniki, np. efektywność<sup>2</sup>, z wynikiem 78,08% (1998), 114,64% (1999), 111,20% (2000) lub koszty jakości<sup>3</sup> z wynikiem 3,53% (1998), 0,83% (1999), 0,96% (2000) itd.<sup>4</sup> Podobną, pożądaną tendencję zaobserwowano również na przykładzie innych wskaźników, takich jak m.in. koszt normogodziny, stan chorobowego, koszt odpadów, ilość propozycji oraz oszczędności uzyskane w wyniku ciągłego procesu ulepszeń itp. W innych zakładach produkcyjnych LPS przyniósł podobne, pozytywne efekty.

<sup>1</sup> PPM – *part pro milion*, liczba błędów na milion wyprodukowanych produktów. PPM zewnętrzny obejmuje liczbę reklamacji składanych przez klienta zewnętrznego.

<sup>2</sup> Efektywność EI (*efficiency EI*) definiowana w koncernie jako stosunek procentowy sprzedanych normogodzin do normogodzin wykorzystanych.

<sup>3</sup> Koszty jakości (*quality costs*) – definiowane w koncernie jako stosunek procentowy kosztów jakości (naprawy, odpady, koszty dodatkowych transportów) do kosztów produkcji.

<sup>4</sup> Dane opracowano na podstawie dokumentacji firmy LEONI Autokabel Polska Sp. z o.o. w Ostrzeszowie.

Produktywność nowego systemu zarządzania przejawiała się nie tylko w poprawieniu wyników, ale również w swoistej ewolucji kultury organizacyjnej. F. Trompenaars oraz Ch. Hampden-Turner [2002, s. 188 i n.] wyróżniają 4 rodzaje kultur organizacyjnych przedsiębiorstw: rodzinę, wieżę Eiffla, pocisk sterowany oraz inkubator. Przed wprowadzeniem systemu LPS zakłady produkcyjne WIRING SYSTEMS można było zaliczyć do typu kultury wieży Eiffla. Ten rodzaj kultury charakteryzuje się klarowną, „poukładaną”, sproceduralizowaną strukturą, tworzy elementy wieży, które się wzajemnie uzupełniają i wspierają. Następną charakterystyczną cechą jest jej sztywność. Każda rola i niemalże każde zadanie są opisane i zawarte w konkretnej procedurze. Organizacje tego typu ze względu na małą elastyczność słabo absorbują zmiany, czego efektem jest duża czasochłonność innowacji oraz duży opór w procesie ich wdrażania. Do wymienionego typu można zaliczyć wiele przedsiębiorstw niemieckich, które traktują strukturę jako element strategii. Obecnie zakłady produkcyjne WIRING SYSTEMS, chociaż można w nich wyróżnić wiele cech wieży Eiffla, należą jednak bardziej do typu kultury o przeważających cechach pocisku sterowanego. Omawiany typ kultury charakteryzuje się dużą elastycznością, otwartością na zmiany, co jest charakterystyczne dla wielu przedsiębiorstw amerykańskich. Pracownicy rotują z zespołu do zespołu, często pełniąc kilka funkcji naraz. Skupiają się bardziej na praktyce niż na teorii, bardziej na konkretnych problemach niż na dyscyplinie. W związku z nowymi projektami LEONI, takimi jak np. przejmowanie nowych pakietów produktów od klientów albo budowa nowych zakładów produkcyjnych, zmienił się charakter pracy. Bardzo ważne jest realizowanie strategii, ukierunkowanie jej na konkretne cele, zadania. Powoływane są grupy robocze, których członkowie zajmują się realizacją wielu pomniejszych projektów i uczestniczą dodatkowo w kilku innych zespołach jednocześnie. Oprócz oficjalnie pełnionych funkcji pracownicy wykonują dodatkowe zadania związane z projektami w innych obszarach koncernu.

Przedsiębiorstwo jest coraz bardziej elastyczne, staje się organizacją uczącą się, która korzysta z efektu synergicznego.

Dobrym potwierdzeniem produktywności zagranicznych oddziałów LEONI AG jest wyróżnienie koncernu przez klientów oraz instytucje wieloma nagrodami i tytułami w ostatnich kilku latach<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> 2000 – General Motors Supplier of the Year Award 1999; 2001 – General Motors Supplier of the Year Award 2000, LEAR Corporation – Hall of Fame Award, Porsche Supplier Award 2000; 2002 – Siemens Medical Solutions – Supplier of the Year Award, Hall of Fame Award, Porsche Supplier Award 2001; 2003 – Best Practice 2003 Niemieckiego Instytutu Produktywności i Jakości (Institut für Produktivität und Qualität), a także „Frankfurter Allgemeine Zeitung”, Denso Supplier of the Year Award 2003, – Hall of Fame Award – Lear Corporation; 2005 – General Motors Supplier of the Year Award 2004.



---

## Literatura

- Carr D.K., Hard K.J., Trahan W.J., *Zarządzanie procesem zmian*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- Haus B., *Wykład inauguracyjny doktora honoris causa Akademii Ekonomicznej w Katowicach*, Biuletyn Akademii Ekonomicznej w Katowicach „Forum” 2004 nr XI.
- Nowosielski S., *Zarządzanie produkcją. Ujęcie controllingowe*, AE, Wrocław 2001.
- Organizacja i sterowanie produkcją. Projektowanie systemów produkcyjnych i procesów sterowania produkcją*, red. M. Brzeziński, Placet, Warszawa 2002.
- Trompenaars F., Hampden-Turnes C., *Siedem wymiarów kultury*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- [www.leoni.com](http://www.leoni.com).

## NECESSITY – PERSEVERANCE – PRODUCTIVITY. LEONI PRODUCTIVITY SYSTEM

### Summary

A company willing to be successful faces a necessity to take a breakthrough decision of innovating its systems of management. The company should not remain passive and implement new systems only when it is forced to. It should rather plan innovations consciously and implement new solutions consistently. Perseverance and consistency as well as patience are the prerequisites of a successful implementation of such decisions. The immediate result of such a philosophy is not only higher productivity of the organization but also progress in its development. The company is becoming a learning and more flexible organization. Such conclusions can be drawn on the analysis of LEONI Productivity System.