



LEAN ENTERPRISE
INSTITUTE POLSKA



GOŚCIE SPECJALNI
NAJWIĘKSZE AUTORYTETY Z DZIEDZINY
LEAN MANAGEMENT NA ŚWIECIE

XII KONFERENCJA LEAN MANAGEMENT

produkcja i usługi

Specjalny strumień dla przedsiębiorstw i procesów usługowych:

LEAN MANAGEMENT W USŁUGACH

z elementami Six Sigma

29-31 maja 2012, Wrocław

Goście specjalni poprowadzą:

8 WYJĄTKOWYCH
SEMINARIÓW

4 PRAKTYCZNE
WARSZTATY

Swoimi doświadczeniami podzielą się:

TOYOTA MOTOR MANUFACTURING POLAND,
IBM, ELECTROLUX, BOSCH, MARS, ROLLS ROYCE,
PRATT&WHITNEY, HEWLETT PACKARD, BZWBK

Wycieczki do przedsiębiorstw:

TOYOTA, ELECTROLUX, GENERAL MOTORS

Miejsce Konferencji:



HASTON
CONGRESS CENTER
WROCLAW



Dolnośląski Gryf



Dolnośląski
Certyfikat Gospodarczy



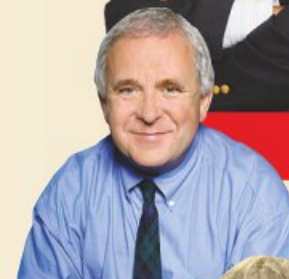
Takashi
Tanaka



John
Allen



Samuel
Obara



Bohdan
Oppenheim



Ian
Glenday



Chris Vogel



Szanowni Państwo,

Lean Management znajduje obecnie zastosowanie w każdej dziedzinie życia ekonomicznego, i to nie tylko jako zestaw narzędzi czy lista zasad, ale także jako najlepszy system zarządzania, który efektywnie i skutecznie rozwiązuje problemy biznesowe. XII Konferencja Lean Management przynosi w swoim programie treści, które pokazują

najnowsze osiągnięcia oraz postęp na drodze wdrażania Lean zarówno w branżach produkcyjnych jak i usługowych. W tym roku zaprosiliśmy do Wrocławia 6 wybitnych światowej klasy specjalistów, którzy przedstawią swoje doświadczenia oraz najnowsze trendy w zarządzaniu podczas wystąpień plenarnych, 8 seminariów oraz 4 warsztatów prowadzonych w trzecim dniu konferencji. Podczas bogatej sesji studiów przypadków wystąpią menedżerowie z 8 przedsiębiorstw z Polski, reprezentujących różne branże produkcyjne i usługowe. Wiele poruszanych tematów będzie prezentowanych w Polsce po raz pierwszy. Zaproszeni eksperci oraz doświadczeni menedżerowie rozwijający Lean w swoich środowiskach biznesowych odpowiedzą podczas swoich wystąpień na wiele kluczowych pytań:

- Jak opracować system zarządzania na wzór Toyota Management System?
- Jak skutecznie przeprowadzić organizacji dzięki utworzeniu centrum zarządzania typu Oobeya?
- Jak dokonywać oceny stanu wdrożenia Lean w organizacjach usługowych, a jak w środowisku produkcyjnym?
- Jak stworzyć i utrzymać kulturę ciągłego doskonalenia?
- Jak przeprowadzić poprzez rozwiązywanie problemów w oparciu o cykl PDCA?
- Jak realizować zasady Lean w procesach projektowania złożonych systemów?
- Jak wprowadzać Lean w branżę usług finansowych, a jak w środowisku IT?
- Jak doskonalić procesy w produkcji typu „design-to-order”?
- Jak uzyskać jednocześnie powtarzalność i elastyczność działań operacyjnych?
- Jak poprawić produktywność pracowników biura i jak doskonalić procesy usługowe?

Dzięki bardzo dużej możliwości wyboru spośród różnych seminariów, studiów przypadku, warsztatów oraz dwóch sesji plenarnych, każdy uczestnik, zarówno ten początkujący w Lean, jak i doświadczony weteran, czy to z branż produkcyjnych czy też usługowych, będzie mógł ukształtować swój indywidualny program zgodnie z własnymi zainteresowaniami i preferencjami. Dla ułatwienia tego wyboru wydzielono wizualnie dwa główne strumienie konferencyjne: dla uczestników zainteresowanych Lean Management w środowisku produkcyjnym oraz uczestników zainteresowanych Lean w środowisku usługowym.

Dla tych, którzy będą chcieli w trzecim dniu odwiedzić wzorcowe zakłady produkcyjne, będzie okazja do zobaczenia wałbrzyskich zakładów Toyoty oraz świdnickiego zakładu Electroluxa albo gliwickich zakładów General Motors.

Serdecznie zapraszam,

Prof. dr hab. inż. Tomasz Koch
Lean Enterprise Institute Polska

O Konferencji

Międzynarodowa Konferencja Lean Management, wcześniej znana jako Międzynarodowa Konferencja Lean Manufacturing, organizowana jest od 2000 roku. Dzięki współpracy z amerykańskim Lean Enterprise Institute i brytyjską Lean Enterprise Academy, co roku na konferencjach goszczą uznane światowe autorytety z dziedziny Lean Management.

Z roku na rok konferencja gromadzi przeszło 300 osób, głównie menedżerów krajowych i zagranicznych przedsiębiorstw produkcyjnych i usługowych. Jest największą imprezą o tematyce Lean Management w Europie Środkowo-Wschodniej. Jest jednocześnie unikalnym wydarzeniem, dzięki któremu w jednym miejscu można spotkać wielu światowych i krajowych specjalistów oraz praktyków przemysłowych, ekspertów, doradców, autorów książek i wiele innych cenionych osób, zajmujących się na co dzień problematyką Lean Management. Oprócz wystąpień światowej klasy ekspertów, prezentowane są przykłady wdrożeń, jakimi mogą poszczycić się przedsiębiorstwa działające na terenie Polski, oferowane są wycieczki do zakładów przemysłowych oraz warsztaty.



OD 12 LAT
NAJWIĘKSZA
KONFERENCJA
LEAN MANAGEMENT
W EUROPIE
ŚRODKOWO-WSCHODNIEJ



XII Konferencja Lean Management

I DZIEŃ – 29 maja

SESJA PLENARNA










(Przerwa: 10:30 - 11:00)

08:30 - 09:00	Rejestracja uczestników		
09:00 - 09:10	Otwarcie Konferencji Tomasz Koch – Lean Enterprise Institute Polska		sala A
09:10 - 09:50	Czego możemy nauczyć się o zarządzaniu od Toyoty? Takashi Tanaka – TMGT (Toyota Management Institute)		sala A
09:50 - 10:30	Jak stworzyć trwałą kulturę Lean? Samuel Obara – Honsha Associates		sala A
10:30 - 11:00	Przerwa		
11:00 - 11:40	Myślenie oparte na produkcji w partiach jest złe! Ian Glenday – Repetitive Flexible Supply	sala A	11:00 - 11:40
11:40 - 12:20	Ludzie to nasz największy majątek – prawda czy tak tylko wypada mówić? John Allen – AstraZeneca	sala A	11:40 - 12:20
12:20 - 13:00	Zarządzanie przez rozwiązywanie problemów Tomasz Koch, Robert Kagan, – LEI Polska	sala A	12:20 - 13:00
13:00 - 14:00	Lunch		

SEMINARIA

do wyboru jedno z 7 seminariów

(Przerwa: 15:15 - 15:45)










14:00 - 17:00	Istota Toyota Management System (TMS) Takashi Tanaka – TMGT (Toyota Management Institute)	 	sala C
	Świadomość przywództwa Samuel Obara – Honsha Associates		sala D
	Walka z drobiazgami i usuwanie zatorów – alternatywne podejście do uzyskiwania lepszych wyników Ian Glenday – Repetitive Flexible Supply	 	sala E
	Korzyści i pułapki w procesie oceny stopnia wdrożenia Lean, czyli jak badać aktualną sytuację i wyciągać wnioski John Allen – Astra Zeneca, Małgorzata Jakubik – LEI Polska		sala F
	Inżynieria Systemów oparta o wytyczne Lean Management Bohdan Oppenheim – Merymount University		sala G
	Siedem lat doświadczeń z Lean w Banku Wells Fargo – szczegółowe studium przypadku Chris Vogel – Compass Affiliates	 	sala H
	Mapowanie strumienia wartości – pierwszy krok do doskonalenia procesów usługowych Remigiusz Horbal, Małgorzata Góral – LEI Polska		sala I
19:00 - 22:00	Uroczysty bankiet		

II DZIEŃ – 30 maja

SEMINARIA

do wyboru jedno z 6 seminariów

(Przerwa: 10:15 - 10:45)

09:00 - 12:00	Istota Toyota Management System (TMS) Takashi Tanaka – TMGT (Toyota Management Institute)	 	sala J
	Świadomość przywództwa Samuel Obara – Honsha Associates	 	sala K
	Walka z drobiazgami i usuwanie zatorów – alternatywne podejście do uzyskiwania lepszych wyników Ian Glenday – Repetitive Flexible Supply		sala L
	Korzyści i pułapki w procesie oceny stopnia wdrożenia Lean, czyli jak badać aktualną sytuację i wyciągać wnioski John Allen – AstraZeneca, Małgorzata Jakubik – LEI Polska	 	sala M
	Siedem lat doświadczeń z Lean w Banku Wells Fargo – szczegółowe studium przypadku Chris Vogel – Compass Affiliates		sala N
	Poprawa produktywności pracowników biura w oparciu o wybrane metody TWI Bartosz Misiurek – LEI Polska		sala O
12:00 - 13:00	Lunch		

STUDIA PRZYPADKÓW

do wyboru dwa z 8 studiów przypadków

(Przerwa: 14:00 - 14:15 i 15:15 - 15:45)

13:00 - 14:00	Electrolux Poland, Fabryka Kuchenek w Świdnicy Koncepcja Zespołu EMS kluczem do ciągłego doskonalenia procesów w fabrykach Electrolux Sebastian Gulka – Dyrektor Zakładu, Ireneusz Nowak – Production Manager & EMS Sponsor Jerzy Kuśnierczak – EMS Coordinator, Fabric & Dish Care Europe		sala P
	Mars Polska Proces ciągłej poprawy w systemie operacyjnym Marsa Anna Strycharska – Manufacturing Trainer/Lean Coach, Piotr Klata – Production Manager Bogusław Wagrocki – Lean Manager		sala R
	Pratt & Whitney Kalisz Lean Management w dziale wspierającym ciągle doskonalenie, czyli zastosowanie narzędzi Lean w procesie wdrażania ciągłego doskonalenia Karolina Jakubowska – Specjalista ACE, Anna Sobiechowska – Specjalista ACE, Magdalena Wójcicka – Kierownik Programów Doskonalenia ACE	 	sala S
	Bank Zachodni WBK Wykorzystanie metodologii Lean do optymalizowania procesów na podstawie doświadczeń BZWBK SA Krzysztof Polcyn – Kierownik Zespołu Doskonalenia Procesów, Beata Szmagierewska – Dyrektor Departamentu Zarządzania Procesowego	 	sala T
14:00 - 14:15	Przerwa		
14:15 - 15:15	Rolls-Royce Poland, Deck Machinery and Motion Control Division, Zakład w Gniewie Fundamenty procesów usprawnieniowych w systemie produkcji typu „design-to-order” na przykładzie procesów zakładu produkcyjnego Rolls-Royce w Gniewie Adam Plath – Dyrektor Zakładu w Gniewie, Dariusz Serafin – Kierownik Wydziału Montażu i Obróbki Powierzchni		sala U
	Robert Bosch oddział w Mirkowie Doskonalenie strumienia wartości zgodnie z Lean Manufacturing Olaf Simon – Kierownik Działu Technicznego	 	sala W
	IBM Global Service Delivery Centre Polska Toyota production system w środowisku IT Dr Wojciech Jasek – Transformation Program Manager		sala Y
	Hewlett-Packard Global e-Business Operations Ulepszać doskonalenie – technologia IT „na usługach” usług Marcin Duleba – Regionalny Menedżer ds. IT	 	sala Z

SESJA PLENARNA

15:45 - 16:45	Co robić, a czego unikać w zarządzaniu według zasad Lean. Doświadczenia z ponad 20 lat praktykowania Lean w starych i nowobudowanych zakładach Carl Klemm – Prezes Toyota Motor Manufacturing Poland
16:45 - 17:00	Zakończenie Konferencji, Tomasz Koch – LEI Polska

III DZIEŃ – 31 maja

WARSZTATY

do wyboru jeden z 4 warsztatów

08:00 - 16:00	Warsztat 1  miejsce: GKN Driveline, Oleśnica Jak urządzić prawdziwe centrum zarządzania Oobeya prowadzący: Takashi Tanaka & Yuko Yabe – TMGT, Inc. (Toyota Management Institute)
	Warsztat 2   miejsce: Haston Congress Center, Wrocław Kaizen: Kultura ciągłego doskonalenia prowadzący: Samuel Obara – Honsha Associates
	Warsztat 3   miejsce: Haston Congress Center, Wrocław Powtarzalność i elastyczność w działaniach operacyjnych prowadzący: Ian Glenday – Repetitive Flexible Supply
	Warsztat 4   miejsce: Haston Congress Center, Wrocław Ocena stanu wdrożenia Lean w organizacjach usługowych prowadzący: Chris Vogel – Compass Affiliates

WYCIECZKI

do wyboru jedna z 2 wycieczek

10:00 - 16:00 wyjazd autobusu godz. 08:00	Wycieczka 1 – Wałbrzych i Świdnica
	Wizyta w Toyota Motor Manufacturing Poland, Wałbrzych i Electrolux Poland, Świdnica
10:00 - 16:00 wyjazd autobusu godz. 07:30	Wycieczka 2 – Gliwice
	Wizyta w General Motors Manufacturing Poland, Gliwice

Wyjazd autobusów sprzed budynku HASTON CONGRESS CENTER przy HASTON CITY HOTEL, ul. Irysowa 1-3, Wrocław.
Udział w wycieczkach jest możliwy wyłącznie przy uczestnictwie w pierwszych dwóch dniach Konferencji.

Dzień trzeci jest opcjonalny i dodatkowo płatny.

 Dedykowane przedsiębiorstwom i procesom usługowym

Spis treści

Goście specjalni	6-7
SEMINARIA	8-11
STUDIA PRZYPADKÓW	12-13
WARSZTATY	14-15
WYCIECZKI	16
Oплата konferencyjna	17
Zgłoszenie uczestnictwa	18
Informacje organizacyjne	18
Działalność LEI Polska	19
Wydawnictwo LEI Polska	20



Takashi Tanaka

Takashi Tanaka Jest współtwórcą rozwiniętego w latach 90-tych wizualnego systemu zarządzania procesem rozwoju wyrobów w Toyota Motor Company, który przyczynił się do radykalnego skrócenia czasów realizacji projektów w procesach rozwoju. Pomagał następnie wdrażać system wizualnego zarządzania w Europie i Ameryce Północnej i ma na swoim koncie przeszło 100 wdrożeń w przedsiębiorstwach z branży motoryzacyjnej, budowlanej, elektronicznej, modowej, chemicznej i produktów konsumenckich.

Takashi jest uznanym światowym ekspertem w dziedzinie Toyota Management System (TMS). W swojej pracy wykorzystuje ideę Oobeya (system zarządzania na bazie dużego pomieszczenia z wykorzystaniem systemów sterowania wizualnego do zarządzania projektami). W grudniu 2011 roku założył TMGT, Inc. (Partner Toyota Engineering i Toyota Management Institute) i obecnie współpracuje z klientami w USA i Europie. Doświadczenie i głębokie więzi Takashiego Tanaki z Toyotą ułatwiają jego klientom zrozumienie i stosowanie najnowszej wiedzy i innowacji, a także zarządzanie projektami w biurze najwyższego kierownictwa co stanowi kluczowy element Lean dla przywódcy.

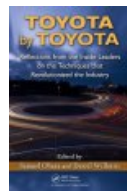


Samuel Obara

Samuel Obara swoją przygodę z Lean Management rozpoczął na początku lat 80-tych, wdrażając System Produkcyjny Toyoty (TPS) w jej fabrykach w Japonii, Brazylii, Wenezueli i Stanach Zjednoczonych. Uczył filozofii szczupłego zarządzania w wielu firmach konsultingowych, instytucjach edukacyjnych, takich jak Uniwersytet Harvarda i Stanfordzki oraz na misjach humanitarnych w Azji i Afryce. W swojej 30-letniej karierze wspomagał przeszło 350 organizacji. Zasady Toyota Production System wdrażał w wielu różnych sektorach w tym m.in. w szkołach, szpitalach oraz przemyśle zbrojeniowym, w krajach takich jak Chiny, Filipiny, Indonezja, Japonia, Austria, Litwa, Kenia, Wielka Brytania Stany Zjednoczone i Brazylia.

Samuel Obara uzyskał dyplom magistra Zarządzania Technologią otrzymując wcześniej dyplom licencjacki z Inżynierii Elektromechanicznej. Jest wykładowcą wielu Instytutów Lean należących do Lean Global Network w kilkunastu krajach, a także wykładowcą programu kursów Lean Enterprise w San Diego State University. Wykłada gościnnie dla takich stowarzyszeń jak APICS, AME, ASQ, Shingo Prize, itp.

Samuel mieszka w San Diego i mówi płynnie w języku portugalskim, hiszpańskim i podstawowym japońskim. Obecnie pomaga firmom wdrażającym Lean poprzez stowarzyszenie byłych pracowników Toyoty www.Honsha.org.



Współautor książki:
Toyota by Toyota: Reflections from the Inside Leaders on the Techniques That Revolutionized the Industry



Chris Vogel

Chris jest ekspertem w zakresie zastosowania Lean w administracji i usługach oraz w rozwoju przywództwa zgodnego z zasadami Lean. Ma ponad 15-letnie doświadczenie we wdrażaniu Lean w środowisku administracyjnym i w doskonaleniu procesów, sprawując najwyższe stanowiska kierownicze w następujących działach: Analiz Finansowych i Planowania, Zarządzania Operacyjnego, Technologii Informacyjnych, Wdrażania Lean. Podczas swojej pracy dla Wells Fargo (obecnie Wells Fargo jest 4. pod względem aktywów i 1. pod względem kapitalizacji rynkowej bankiem w USA) wprowadził i zastosował podejście wynikające z Lean Management /Six Sigma/ Doskonałości Operacyjnej podczas transformacji wydziału, w którym zatrudnionych było 1200 pracowników. Począwszy od 2002 roku jako szef Działu Zarządzania Dokumentacją, odpowiadał za wdrożenie spójnej wizji firmy, ujednoczonych technologii oraz eliminację zbędnych procesów. W swoich działaniach wykorzystał wiedzę na temat Systemu Produkcyjnego Toyoty w celu przeprowadzenia fizycznych zmian w procesach firmy, jej kulturze, jak również w sposobie myślenia i działania jej pracowników.

Obecnie Chris pomaga przedsiębiorstwom poprzez organizację **Compass Affiliates** (www.compassaffiliates.com), która specjalizuje się w rozwoju przywódców kierujących się zasadami Lean i w transformowaniu wg zasad Lean przedsiębiorstw i organizacji sektora finansowego oraz w środowisku biurowym i służby zdrowia.



Ian Glenday

Ian Glenday swoją przygodę z Lean rozpoczął jako mikrobiolog w przemyśle chemicznym, wprowadzając zasady Lean w procesach ciągłych. Po uzyskaniu MBA w Bradford Business School rozpoczął pracę w Reckitt & Colman, gdzie odpowiadał za projekt udoskonalenia systemu MRP II do klasy „A” w dywizji farmaceutycznej. Potem przeniósł się do dywizji gospodarstwa domowego i wyposażenia łazienek, gdzie był odpowiedzialny za rozpoczęcie i wdrożenie paneuropejskiej strategii zarządzania łańcuchem dostaw opierającej się na jednej z podstawowych zasad Lean „każdy produkt w każdym cyklu”. Następnie rozpoczął pracę jako szef działu rozwijania strategii w Colman's of Norwich, gdzie udało się mu osiągnąć znaczący wzrost poziomu sprzedaży przypadający na jednego pracownika, większy udział w rynku oraz zwiększyć zyski wdrażając zasady Lean w całym przedsiębiorstwie.

Obecnie Ian pracuje jako niezależny trener i konsultant. Jego podejście do wdrażania Lean w wielu branżach, obejmujących produkcję, służbę zdrowia i usługi jest pouczające, zabawne i nowatorskie w stosunku do obecnie przedstawianych. Swoją zawodową czas dzieli pomiędzy współpracę z profesorem Danielem Jonesem z Lean Enterprise Academy, gdzie prowadzi szkolenia i warsztaty z tematyki Lean w Europie i w innych częściach świata, a pomoc przedsiębiorstwom w ich własnych transformacjach wg zasad Lean poprzez swoją firmę konsultingową Repetitive Flexible Supply Ltd. (www.rfsweb.com).



Ian Glenday jest autorem podręcznika **Przejdź na logikę przepływu**, który uzyskał prestiżową nagrodę Shingo Prize



John Allen

John jest aktualnie liderem procesu wdrażania Lean globalnie w całej AstraZeneca (7. co do wielkości firmie farmaceutycznej świata). Odpowiada za wprowadzanie i wspieranie wdrażania Lean we wszystkich zakładach AstraZeneca na całym świecie, w tym w nowo otwieranych zakładach w Rosji i Chinach. Poprzednio przez wiele lat pracował dla General Motors zarówno w Europie jak i w USA, zajmując szereg stanowisk w Produkcji i Zarządzaniu Personelem.

John był między innymi Dyrektorem General Motors University Europe z siedzibą w Niemczech, a przez ponad pięć lat zarządzał wdrożeniem Lean w GM Powertrain w Europie, gdzie był odpowiedzialny za dokonywanie oceny stopnia wdrożenia Lean oraz za wypracowywanie i propagowanie najlepszych praktyk i szkoleń Lean w zakładach produkcji silników w Niemczech, Austrii, Polsce, Francji i na Węgrzech. Prowadził wiele warsztatów w fabrykach, stosując Kaizen i metodę Mapowania Strumienia Wartości. Jako menedżer ds. szkoleń był członkiem zespołu zarządzającego, który uruchomił nową fabrykę Opel Polska w Gliwicach. Jego przygoda z Lean zaczęła się jednak już wcześniej, w Toyota Motor Manufacturing w Wielkiej Brytanii, gdzie pracował jako Group Leader. John ma wieloletnie doświadczenie w produkcji, zarządzaniu personelem, transformowaniu przedsiębiorstw, sterowaniu produkcją i logistyce.



Prof. Bohdan Oppenheim

Bohdan jest profesorem na Marymonckim Uniwersytecie Loyola w Los Angeles w USA, specjalizującym się w zagadnieniach Inżynierii Systemów (Systems Engineering). Jest współtwórcą i współprzewodniczącym Grupy Roboczej Lean Systems Engineering w ramach INCOSE (Międzynarodowej Rady ds. Inżynierii Systemów). Jest liderem ruchu na rzecz opracowania wytycznych Lean dla Inżynierii Systemów. Pełni funkcję lokalnego koordynatora sieci edukacyjnej Lean Advancement Initiative Consortium przy MIT. Jest członkiem komitetu sterującego Lean Education Academic Network. Przez 7 lat pełnił funkcję dyrektora Przemysłowego Centrum Oceny przy Amerykańskim Departamencie Energii, kierując audytem 125 firm pod kątem zastosowania Lean Management. Doradzał 50 firmom m.in. takim jak: Boeing, Northrop Grumman, Raytheon, Airbus, EADS, Telekomunikacja Polska w zakresie związanym z Lean, Inżynierią Systemów i jakością. Zdobył m.in. nagrodę Shingo Award za najlepsze badania i publikację w 2010 roku, nagrodę INCOSE Award za najlepszy produkt w 2010, nagrodę fundacji Fulbrighta w 2011.

Jego doświadczenie zawodowe obejmuje przemysł: kosmiczny, morski, mechaniczny, oprogramowania i produkcyjny.



Prof. Bohdan Oppenheim jest autorem wydanej w 2010 roku książki **“Lean for Systems Engineering with Lean Enablers for Systems Engineering”**

SEMINARIA

Do wyboru dwa z ośmiu seminariów. Jedno z siedmiu seminariów pierwszego dnia i jedno z sześciu seminariów drugiego dnia.



Takashi Tanaka

SEMINARIUM

ISTOTA TOYOTA MANAGEMENT SYSTEM (TMS)

Takashi Tanaka

Angielska i polska wersja językowa pierwszego i drugiego dnia.

29 maja

godz. 14:00 - 17:00

30 maja

godz. 09:00 - 12:00

TMS obejmuje cztery kluczowe obszary: system rozwoju wyrobów, całościowy system produkcyjny, system marketingu i sprzedaży oraz system zarządzania. TPS (całościowy system produkcyjny) jest słynny, ale stanowi on zaledwie małą część TMS, a wszystkie pozostałe części są równie ważne dla zrozumienia Toyoty. Każdy cykl rozwoju zaczyna się od koncepcji, prowadzi poprzez projekt do rzeczywistego wdrożenia. Faza koncepcji jest istotna ponieważ przewiduje problemy i postanowienia jeszcze zanim nastąpi wdrożenie. Załóżmy, że koncepcja produkcji jest perfekcyjna dla nowych produktów, co oznacza, że linia produkcyjna jest idealnie zaprojektowana na długi czas i pozwala na produkowanie wyrobów przy oczekiwanych kosztach, jakości i czasie przejścia. Oznaczałoby to, że nie ma potrzeby prowadzenia działań ciągłego doskonalenia i zajmowania się tym w TPS. Jednak, na samym początku trzeba podjąć działania redukujące całkowitą zawartość pracy i zasoby. Istnieje około 100 narzędzi TMS, ale jedynie niektóre kluczowe z nich będą przedmiotem rozważań w trakcie tego seminarium, takie jak Oobeya (pomieszczenie zarządzania projektem), jakość w procesie, ocena projektu konstrukcyjnego i planowanie kosztów. Wiele z nich nie jest wprowadzanych nigdzie poza Toyotę. Rozważane będą nie tylko koncepcja i narzędzia, ale również praktyczne procedury, niezbędne każdej firmie aby mogła osiągnąć założone cele. Po tym seminarium uczestnicy nabiorą zapału do wdrażania niektórych narzędzi w swojej firmie.



Samuel Obara

SEMINARIUM

ŚWIADOMOŚĆ PRZYWÓDZTWA

Samuel Obara

Angielska wersja językowa pierwszego dnia oraz polska i angielska wersja językowa drugiego dnia.

29 maja

godz. 14:00 - 17:00

30 maja

godz. 09:00 - 12:00

Liderzy i przyszli liderzy muszą rozumieć swoje role w organizacji kierującej się zasadami Lean. Role Lean lidera zasadniczo różnią się od zwykłego zarządzania w typowych firmach i determinują sukces na drodze wdrażania Lean.

Podczas tego seminarium Samuel Obara przedstawi różne umiejętności jakie musi posiadać lider w celu stworzenia środowiska sprzyjającego efektywnemu i trwałemu wdrożeniu. Te umiejętności wykraczają poza narzędzia i techniki stanowiące część struktury Lean i bardziej zagłębiają się w cel i zasady stanowiące fundamenty solidnej konstrukcji systemu Lean.

W tej sesji zostaną wykorzystane rzeczywiste i dobrze zilustrowane przykłady z Toyoty oraz zostanie dokładnie przedstawione podejście do myślenia w kategoriach PDCA (zaplanuj – zrób – sprawdź – działaj) na najwyższym szczeblu.





Ian Glenday

SEMINARIUM

WALKA Z DROBIAZGAMI I USUWANIE ZATORÓW – ALTERNATYWNE PODEJŚCIE DO UZYSKIWANIA LEPSZYCH WYNIKÓW

Ian Glenday

Angielska i polska wersja językowa pierwszego dnia oraz angielska wersja językowa drugiego dnia.

29 maja

godz. 14:00 - 17:00

30 maja

godz. 09:00 - 12:00

W wielu fabrykach ludzie postrzegają efektywność jako kluczowy wskaźnik wyników. Monitorują przestoje i poszukują ich przyczyn, a następnie koncentrują się na rozwiązywaniu kwestii powodujących największe straty czasu produkcyjnego. Panuje przekonanie, że jeżeli przyczyny największych strat zostaną usunięte, efektywność wzrośnie. Być może jest to prawda, aczkolwiek znalezienie przyczyn źródłowych może być trudne. Możliwe, że w tym podejściu zajmujemy się tylko symptomami, a nie przyczynami źródłowymi. Ian opisuje alternatywne podejście, wyjaśniając dlaczego jest tak mało prawdopodobne aby analiza największych przestojów prowadziła do znalezienia prawdziwych przyczyn źródłowych. Podejście nazwane przez Iana „Walką z drobiazgami i usuwaniem zatorów” przyjmuje całkowicie odmienne spojrzenie na to czym jest przyczyna źródłowa tych przestojów. Jest to podejście, które ma na celu nie tylko eliminację większych przestojów przez niezajmowanie się nimi, ale które jest również ogromnie motywujące dla operatorów. A to nie może być złe!



John Allen

SEMINARIUM

KORZYŚCI I PUŁAPKI W PROCESIE OCENY STOPNIA WDROŻENIA LEAN, CZYLI JAK BADAĆ AKTUALNĄ SYTUACJĘ I WYCIĄGAĆ WNIOSKI

John Allen, Małgorzata Jakubik

Angielska wersja językowa pierwszego dnia oraz polska i angielska wersja językowa drugiego dnia.

29 maja

godz. 14:00 - 17:00

30 maja

godz. 09:00 - 12:00



Małgorzata Jakubik

Koło Deminga wymaga od nas, abyśmy wdrażając Lean nie tylko „planowali” i „wykonywali” założone plany, ale również poświęcili czas na „sprawdzenie” sytuacji i wprowadzenie działań odpowiednich do uzyskanych wyników. Przede wszystkim jednak nie obędziemy się w procesie wdrożenia od sumiennego ciągłego „badania aktualnej sytuacji”.

Skoro już wiemy, że ocena w procesie wdrażania Lean jest nam potrzebna, musimy zadać sobie szereg pytań o to, JAK należy ją przeprowadzać. Na ile musi być sformalizowana? Kiedy ją przeprowadzać? Kto powinien to robić? Co konkretnie powinniśmy badać? Jak wyciągać wnioski z wyników oceny? Jak unikać zbyt „policyjnego” podejścia do oceny, a jednocześnie zachować dyscyplinę wdrożenia? Odpowiedzi na te właśnie pytania stanowią treść seminarium „Korzyści i pułapki w procesie oceny stopnia wdrożenia Lean”.

John Allen i Małgorzata Jakubik mają za sobą kilkuletnie doświadczenie w prowadzeniu ocen Lean i kierowaniu tym procesem. Celem seminarium nie będzie pokazanie jednego narzędzia oceny, ale raczej, poprzez przykłady i dyskusje nad konkretnymi przypadkami, prowadzący postarają się pokazać, co w procesie ocen z punktu widzenia Lean może przynieść korzyści a czego warto unikać, tak że kiedy sami przystąpicie do przeprowadzania oceny aktualnej sytuacji w waszej firmie, będziecie mądrzejsi o ich doświadczenia.



Prof. Bohdan Oppenheim

SEMINARIUM

INŻYNIERIA SYSTEMÓW OPARTA O WYTYCZNE LEAN MANAGEMENT

Bohdan Oppenheim

Polska wersja językowa.

29 maja

godz. 14:00 - 17:00

Inżynieria Systemów staje się coraz ważniejszą dziedziną wiedzy, ponieważ złożoność i stopień skomplikowania nowopowstających systemów stale wzrasta. Ciągłe jednak jest sporo wątpliwości co do tego jak realizować proces projektowania i tworzenia systemów aby uzyskać świetne i efektywne rozwiązania, a nie biurokratyczny galimatias. Koncepcja Lean to dynamiczny, oparty i rozwijany na wiedzy oraz zorientowany na klienta proces, poprzez który przedsiębiorstwo nieustannie eliminuje marnotrawstwo i tworzy wartość. Co istotne, zarówno Inżynieria Systemów jak i podejście Lean reprezentują procesy, które rozwijały się w kierunku tego samego celu: dostarczenia wartości w postaci produktu lub systemu do klienta. Szczupła Inżynieria Systemów (Lean Systems Engineering) to połączenie dwóch wspomnianych idei wykorzystujących synergię między nimi. Prowadzi ona do powstawania skutecznego i efektywnego procesu inżynierii systemów.

„Wytyczne Lean dla Inżynierii Systemów” to wynik pracy 14 ekspertów z przemysłu, uczelni wyższych oraz amerykańskiego rządu. Zawierają one 147 wskazówek mówiących co należy robić oraz czego należy się wystrzeżać podczas praktykowania Inżynierii Systemów. Wskazówki te opierają się na eliminacji marnotrawstwa oraz tworzeniu wartości.

Na seminarium „Wytyczne Lean dla Inżynierii Systemów” składać się będą trzy części:

1) Opis procesu tworzenia Wytycznych Lean dla Inżynierii Systemów, **2)** Przedstawienie wybranych Wytycznych, które podzielone są na kategorie opowiadające sześciu podstawowym zasadom Lean (5 zasad Lean zdefiniowanych przez J. Womacka oraz D. Jonesa w książce „Lean Thinking” oraz dodatkowo „Szacunek dla ludzi”), **3)** Weryfikacja Wytycznych Lean poprzez ankietę oraz poprzez porównanie z badaniami przeprowadzonymi przez NASA i U.S. Government Accounting Office (Biuro Rachunkowe Rządu Stanów Zjednoczonych).



Chris Vogel

SEMINARIUM

SIEDEM LAT DOŚWIADCZEŃ Z LEAN W BANKU WELLS FARGO – SZCZEGÓŁOWE STUDIUM PRZYPADKU

Chris Vogel

Angielska i polska wersja językowa pierwszego dnia i angielska wersja językowa drugiego dnia.

29 maja

godz. 14:00 - 17:00

30 maja

godz. 09:00 - 12:00

W trakcie tego seminarium Chris Vogel przedstawi swoją drogę rozwoju przywództwa zgodnego z zasadami Lean w banku Wells Fargo. W ciągu siedmiu lat rozdrobnione wydziały zostały przekształcone w organizację stosującą zasady Lean w zakresie standaryzacji procesów, przepływu i systemu ssącego.

Chris zaprezentuje i przedyskutuje następujące tematy:

- Rozwój organizacyjny i rozwój kompetencji zarządczych.
- Hoshin Kanri (roczne planowanie) i tworzenie powiązań między celami a pracownikami będącymi członkami zespołów na pierwszej linii.
- Transformacja ról zespołów technicznych i zespołów wsparcia zarządzania projektami.
- Możliwości zastosowania sterowania wizualnego.
- Osiągnięcia i wyzwania.

Chris Vogel podzieli się doświadczeniami w zakresie wprowadzania Lean do sektora usług finansowych, w zakresie wyzwań przy ustalaniu od czego zacząć i w zakresie tego jak rozwijać Lean przy jednoczesnym dopasowaniu w ramach dużej korporacji.



Małgorzata Góral

SEMINARIUM

29 maja

godz. 14:00 - 17:00

MAPOWANIE STRUMIENIA WARTOŚCI – PIERWSZY KROK DO DOSKONALENIA PROCESÓW USŁUGOWYCH

Remigiusz Horbal, Małgorzata Góral, LEI Polska

Polska wersja językowa.

Mapowanie strumienia wartości to metoda graficznego odzwierciedlenia procesów usługowych, stosowana celem przeanalizowania przepływu zarówno materiałów, pracy jak i informacji. Tworzenie map strumieni wartości ujawnia ogrom marnotrawstwa, z którym borykamy się każdego dnia. Uświadamia jak wielki potencjał do doskonalenia tkwi w procesach usługowych, zaskakuje wachlarzem możliwości, które od tej pory możemy wykorzystać, by czerpać korzyści zarówno w sferze czasu trwania procesów, kosztów przez nie generowanych, oraz jakości produktów i usług, oferowanych klientom.



Remigiusz Horbal

Lean Management oferuje szerokie spektrum narzędzi, mających na celu doskonalenie procesów usługowych. Wykorzystanie pełni ich możliwości warunkowane jest m.in. wyborem właściwych dla danego strumienia oraz wdrażaniem ich w odpowiedniej kolejności. Mapowanie strumienia wartości pozwala rozstrzygnąć powyższe kwestie, dlatego powinno stanowić pierwszy krok na drodze do szczupłej organizacji.

Uczestnicy seminarium, na bazie praktycznej gry symulacyjnej i teorii, zdobędą umiejętność posługiwania się metodą mapowania procesów usługowych. Pozną zasady tworzenia map stanu obecnego, opracowywania usprawnień i projektowania map stanu przyszłego. Zaznajomią się z narzędziem, które pozwala inaczej spojrzeć na procesy, zrozumieć jak funkcjonują i projektować je w sposób zapewniający coraz pełniejsze zaspokajanie oczekiwań klientów.



Bartosz Misiurek

SEMINARIUM

30 maja

godz. 09:00 - 12:00

POPRAWA PRODUKTYWNOŚCI PRACOWNIKÓW BIURA W OPARCIU O WYBRANE METODY TWI

Bartosz Misiurek, LEI Polska

Polska wersja językowa.

Firmy w celu zwiększenia konkurencyjności muszą poprawiać swoją produktywność. Można to osiągnąć poprzez usprawnianie i stabilizowanie procesów oraz poprzez efektywny sposób przekazywania wiedzy przez przełożonych. Naprzeciw tym wyzwaniom wychodzi programy Training Within Industry (zwany dalej TWI), który kierowany jest do bezpośrednich przełożonych. Pierwotnie program TWI powstał na użytek procesów produkcyjnych. Badania i szereg warsztatów praktycznych, przeprowadzonych przez trenerów LEI Polska w wielu firmach usługowych wykazują, że metody zawarte w programie TWI doskonale wkomponowują się w specyfikę procesów usługowych.

Podczas seminarium uczestnicy zdobędą wiedzę jak wykorzystywać metodę TWI doskonalenie Metod Pracy (zwaną dalej MP) do usprawniania rzeczywistego procesu usługowego, a następnie nauczą się jak opracowywać arkusz podziału pracy (zwany dalej APP), który jest niezbędnym narzędziem do standaryzacji pracy oraz do efektywnego przekazywania wiedzy. Zaprezentowany zostanie także sposób w jaki przełożony efektywnie może szkolić pracownika z nowo opracowanego standardu z wykorzystaniem metody TWI Instruowanie Pracowników (zwaną dalej IP). Taki sposób postępowania zapewnia, że każdy analizowany obszar pracy w firmie usługowej zostanie ustabilizowany poprzez metodę TWI MP, ustandaryzowany dzięki przygotowanemu APP oraz każdy z pracowników zostanie przeszkolony według obowiązującego standardu dzięki TWI IP. Zastosowanie metody TWI MP dla procesów usługowych w sposób zdecydowany może poprawić produktywność, zmniejszyć liczbę poprawek i kosztów oraz zwiększyć jakość wykonywanej pracy. Metoda TWI IP jest z kolei doskonałym narzędziem do efektywnego przekazywania opracowanego wcześniej standardu pracy.

STUDIUM PRZYPADKU 1

30 maja

godz. 13:00 - 14:00

Electrolux Poland, Fabryka Kuchenek w Świdnicy **KONCEPCJA ZESPOŁU EMS KLUCZEM DO CIĄGŁEGO** **DOSKONALENIA PROCESÓW W FABRYKACH ELECTROLUX**



Sebastian Gulka – Dyrektor Zakładu
Ireneusz Nowak – Production Manager, EMS Sponsor
Jerzy Kuśnierz – EMS Coordinator, Fabric & Dish Care Europe

Electrolux wdraża System Produkcyjny nazwany EMS (Electrolux Manufacturing System) od 7 lat w skali globalnej. W ramach EMS wdrażane narzędzia i metody zostały podzielone na 3 filary: Stabilność, Doskonalenie Procesów oraz Zmiany Kulturowe. Wszystkie grupy narzędzi są kluczowe w codziennej pracy fabryki. Jedną z najważniejszych koncepcji w ramach wdrażania EMS było wdrożenie organizacji w fabrykach z naciskiem na rolę Lidera Zespołu w procesie ciągłego doskonalenia procesów. Liderzy oprócz nadzoru nad produkcją liderują także wdrażaniu i audytowaniu 5S, Standaryzacji Pracy, zarządzaniu Tablicami Informacyjnymi, eliminacji strat w procesie, oraz działaniom w oparciu o PDCA. W trakcie wystąpienia przedstawione zostaną aktywności PDCA na przykładzie fabryki kuchenek w Świdnicy. Pokazane zostaną przykłady na to, że są one łącznikiem dla wszystkich 3 filarów EMS na poziomie zespołu, mając oprócz znaczenia praktycznego, czyli stabilizacji i doskonalenia procesów, również olbrzymie znaczenie w Zmianie Kulturowej Liderów Zespołów.

STUDIUM PRZYPADKU 2

30 maja

godz. 13:00 - 14:00

Mars Polska **PROCES CIĄGŁEJ POPRAWY W SYSTEMIE OPERACYJNYM MARSA**



Anna Strycharska – Manufacturing Trainer/Lean Coach
Piotr Klata – Production Manager
Bogusław Wągrocki – Lean Manager

FMOS (Factory Mars Operating System) jako system operacyjny w fabrykach Mars Inc. wprowadzany jest od 2004 roku. W 2009 stał się globalnym standardem obowiązującym w korporacji. Głównym celem systemu jest identyfikacja, komunikowanie i systematyczne rozwiązywanie problemów. Elementami systemu są:

- wizualna kontrola najważniejszych parametrów liniowych w celu identyfikacji odstępstw od standardu,
- komunikacja zidentyfikowanych problemów i ich przyczyn,
- mechanizm wsparcia zespołów w planowaniu i wdrażaniu rozwiązań w cyklu PDCA.

System ma za zadanie umożliwienie trwałego rozwiązywania problemów możliwie najbliżej miejsca ich powstania i w możliwie najkrótszym czasie.

STUDIUM PRZYPADKU 3

30 maja

godz. 13:00 - 14:00

Pratt & Whitney Kalisz **LEAN MANAGEMENT W DZIALE WSPIERAJĄCYM CIĄGŁE** **DOSKONALENIE, CZYLI ZASTOSOWANIE NARZĘDZI LEAN** **W PROCESIE WDRAŻANIA CIĄGŁEGO DOSKONALENIA**



Karolina Jakubowska – Specjalista ACE
Anna Sobiś – Specjalista Lean Manufacturing
Magdalena Wójcicka – Kierownik Programów Doskonalenia ACE

W trakcie wystąpienia przedstawione zostaną następujące zagadnienia:

- Ciągłe Doskonalenie w Pratt & Whitney Kalisz – wyniki i korzyści.
- Przykłady zastosowanych narzędzi Lean w procesie biznesowym (PITCH, cykle pracy, zdarzenia integracyjne, mapowanie strumienia wartości).
- System ewidencjonowania problemów w procesie.
- Rozwiązywanie problemów – klinika jakości, przykłady akcji korekcyjnej.
- Przykłady wdrożonych prac standardowych.

STUDIUM PRZYPADKU 4

30 maja

godz. 13:00 - 14:00

Bank Zachodni WBK **WYKORZYSTANIE METODOLOGII LEAN DO OPTYMALIZOWANIA PROCESÓW** **NA PODSTAWIE DOŚWIADCZEŃ BZWBK SA**



Krzysztof Polcyn – Kierownik Zespołu Doskonalenia Procesów
Beata Szmagierewska – Dyrektor Departamentu Zarządzania Procesowego

W trakcie wystąpienia przedstawione zostaną następujące zagadnienia:

- Rozwój zaangażowania pracowników w doskonalenie procesów.
- Wykorzystanie narzędzi Lean w ulepszaniu swojego stanowiska pracy.
- Doświadczenia z mapowania strumienia wartości procesów bankowych.
- Podejście do odchudzania procesów poprzez połączenie narzędzi Lean i metod symulacji.

STUDIA PRZYPADKÓW

STUDIUM PRZYPADKU 5

30 maja

godz. 14:15 - 15:15

**Rolls-Royce Poland, Deck Machinery and Motion Control Division,
Zakład w Gniewie**



FUNDAMENTY PROCESÓW USPRAWNINIOWYCH W SYSTEMIE PRODUKCJI TYPU „DESIGN-TO-ORDER” NA PRZYKŁADZIE PROCESÓW ZAKŁADU PRODUKCYJNEGO ROLLS-ROYCE W GNIEWIE

Adam Plath – Dyrektor Zakładu w Gniewie

Dariusz Serafin – Kierownik Wydziału Montażu i Obróbki Powierzchni

Podczas tego wystąpienia przedstawiona zostanie historia Zakładu Rolls-Royce w Gniewie – przede wszystkim jego transformacja. Zostanie omówiony model zarządzania zakładem (MC&R), w szczególności mapa komunikacji, karta wyników (BSC), planowanie wysokiego szczebla (S&OP) i system zarządzania produkcją dla produkcji jednostkowej. Zaprezentowane zostanie także jak w praktyce realizowany jest cykl PDCA. Na przykładzie projektu Lean Sigma Green Belt: „Zwiększenie wydajności procesu malowania poprzez eliminację strat” zilustrowany zostanie proces usprawnienia procesów oraz jego rezultaty.

STUDIUM PRZYPADKU 6

30 maja

godz. 14:15 - 15:15

Robert Bosch Oddział w Mirkowie



DOSKONALENIE STRUMIENIA WARTOŚCI ZGODNIE Z LEAN MANUFACTURING

Olaf Simon – Kierownik Działu Technicznego

W trakcie wystąpienia przedstawiony zostanie sposób, w jaki międzynarodowa firma produkująca systemy hamulcowe do samochodów wdraża praktycznie Lean Manufacturing. W szczególności zaprezentowane zostanie podejście, w którym wizja stanu przyszłego strumienia wartości stanowi przewodnik dla każdego kolejnego kroku w kierunku Lean Manufacturing.

STUDIUM PRZYPADKU 7

30 maja

godz. 14:15 - 15:15

IBM Global Service Delivery Centre Polska



TOYOTA PRODUCTION SYSTEM W ŚRODOWISKU IT

Dr Wojciech Josek, Transformation Program Manager, Lean Six Sigma Black Belt

IBM GSDC Polska Sp. z o.o. we Wrocławiu to centrum dostarczania usług IT obejmujących pełny zakres rozwiązań hardware'owych i software'owych stosowanych przez klientów w Europie. Chęć sprostania oczekiwaniom klientów, które są priorytetem firmy IBM oraz międzynarodowe środowisko w którym firma funkcjonuje, powoduje konieczność wykorzystania sprawdzonych metod i technik zarządzania. Jednym z rozwiązań, które znalazło zastosowanie w dostarczaniu usług IT jest System Produkcyjny Toyoty, rozwijany nieustannie od lat 50-tych XX wieku przez Toyota Motor Corporation. W prezentacji zostanie przedstawiona charakterystyka prowadzonej przez IBM GSDC działalności biznesowej, a następnie poprzez odniesienie się do 14 zasad Systemu Produkcyjnego Toyoty przedstawione zostaną doświadczenia wynikające z wieloletniego zastosowania omawianego systemu. Dr Josek, który wspiera implementację TPS w firmie IBM, przedstawi genezę tego wdrożenia, a także korzyści jak i wyzwania z którymi można się spotkać na co dzień w sytuacji, w której Toyota Production System staje się systemem produkcyjnym w środowisku IT.

STUDIUM PRZYPADKU 8

30 maja

godz. 14:15 - 15:15

Hewlett-Packard Global e-Business Operations



ULEPSZAĆ DOSKONALENIE – TECHNOLOGIE IT „NA USŁUGACH” USŁUG

Marcin Duleba – Regionalny Menedżer ds. IT

Większość dużych centrów usługowych korporacji ma świetne możliwości i programy doskonalenia procesów. Działy Jakości wyposażone w armię Black Beltów, liderów projektów w Operacjach, dążą do ciągłego usprawniania pracy. Gdy potencjał ulepszeń procesowych osiąga swoje maximum, ze wsparciem powinno przyjść IT... no właśnie, lecz czy przychodzi?

Globalne korporacje dążąc do optymalizacji kosztów niejednokrotnie likwidują lokalne zasoby IT, przenosząc wsparcie, programistów, ludzi oraz sprzęt do scentralizowanych lokacji. Ruch ten, choć z wielu względów korzystny, często wiąże się z rozbieżnym podejściem do celów, a w dalszym efekcie – oddaleniem organizacji oraz technologii IT od usług.

Iluż to ludzi, podejmując rozmowy z IT na temat projektów usprawniających, słyszało, że zasoby będą dostępne za rok lub dwa? Ile firm zrezygnowało z usprawnień, gdy alternatywne metody pozyskania zasobów (kontraktowanie, podwykonawcy) okazały się po prostu zbyt drogie? Jak w tej sytuacji zbudować model, który „wraca do korzeni” IT, jest blisko działań operacyjnych – „na usługach” usług, dąży do tych samych celów oraz jest opłacalny?

W trakcie tego wystąpienia Marcin Duleba przedstawi doświadczenia w tym zakresie z regionalnego centrum usługowego Hewlett-Packard we Wrocławiu. Opowie w jaki sposób uporali się z wyzwaniami oraz poszli krok dalej w doskonaleniu za pomocą IT, dzięki czemu w ciągu 2 lat HP Global e-Business Operations z Wrocławia osiągnęło znakomite wyniki takie jak zautomatyzowanie pracy 80 stanowisk czy materialne korzyści sięgające 20 milionów dolarów.

Loga zaprezentowane w celach poglądowych, firmy partnerskie są ich jedynymi, prawnymi właścicielami.

WARSZTATY

Warsztat 1 odbędzie się w **GKN Driveline w Oleśnicy** i dostępny będzie wyłącznie w angielskiej wersji językowej.

Warsztaty 2, 3, 4 odbędą się w **Haston Congress Center we Wrocławiu** i będą dostępne w polskiej i angielskiej wersji językowej.



Takashi Tanaka

WARSZTAT 1

JAK URZĄDZIĆ PRAWDZIWE CENTRUM ZARZĄDZANIA OOBeya

Takashi Tanaka, Yuko Yabe

Angielska wersja językowa.

MIEJSCE: GKN Driveline, Oleśnica

W języku japońskim „Oobeya” dosłownie znaczy duży pokój, ale nasza definicja „Oobeya” to raczej duży pokój do zarządzania projektami. Oobeya jest potężnym narzędziem zarządzania wizualnego i uważamy go za pierwszy krok we wdrażaniu TMS (Toyota Management System – System Zarządzania Toyoty). W Oobeya dobrze zaprojektowane tablice Oobeya, takie jak Tablica Barashi, Tablica Długoterminowa, Tablica Bieżącego Tygodnia, Tablica Przyszłego Tygodnia oraz Tablica Zagadnień są stosowane w celu optymalizacji zarządzania projektami. Podczas warsztatów, każda grupa / każdy uczestnik powinien w trakcie ćwiczeń praktycznych nauczyć się jak stworzyć każdą tablicę, zaczynając od tablicy Barashi, która jest najważniejszym elementem struktury

Oobeya, przechodząc następnie do Tablicy Długoterminowej do zarządzania harmonogramem planowania przedprojektowego, Tablic Bieżącego i Przyszłego Tygodnia służącymi do zarządzania działaniami krótkoterminowymi oraz Tablicy Zagadnień wykorzystywanej do podejmowania szybkich decyzji dotyczących bieżących spraw oraz uczenia się na podstawie wcześniejszych rozwiązanych spraw. Ponadto, każda grupa lub uczestnik zapozna się z techniką raportowania pozwalającą na efektywniejsze prowadzenie spotkań Oobeya. Uczestnicy przekonają się, że cały system Oobeya opiera się na koncepcji PDCA i w trakcie warsztatów praktycznie nauczą się struktury Oobeya, tworzenia tablic Oobeya oraz funkcjonowania Oobeya na zasadzie uczenia się przez działania.

31 maja

08:00 - 16:00



Yuko Yabe

WARSZTAT 2

KAIZEN: KULTURA CIĄGŁEGO DOSKONALENIA

Samuel Obara

Polska i angielska wersja językowa.

MIEJSCE: Haston Congress Center

Kaizen Teian czyli metodologia Kaizen promuje trwałe ciągłe doskonalenie jako codzienny sposób życia każdego członka organizacji. Wspiera ona przepływ, wdrożenie i docenianie propozycji doskonalenia zgłaszanych przez wszystkich współpracowników. Kaizen jest oryginalną koncepcją do dziś stosowaną przez Toyotę, która stała się kulturą obowiązującą we wszystkich zakładach Toyoty w Japonii i za granicą. Stanowi ona podstawę uruchamiania dostrzeżonych możliwości doskonalenia odkrywanych przez każdego pracownika i przekształcania ich w zrealizowane zmiany mające pozytywny wpływ na sposób w jaki ludzie wykonują i postrzegają swoją pracę.

Kaizen wymaga sformalizowanej struktury w organizacji, w której propozycje współpracowników są oceniane, wdrażane, weryfikowane i nagradzane według ich zgodności z ustalonymi celami firmy dla ciągłego doskonalenia. System nagradzania pomaga również motywować współpracowników do uczestnictwa, indywidualnego albo w ramach pracy zespołowej, w składaniu propozycji i wdrażaniu własnych pomysłów udoskonaleń.

Korzyści płynące z Kaizen obejmują udział wszystkich współpracowników w doskonaleniu i przekształcaniu (rozwoju) organizacji, co odbywa się małymi, codziennymi, stopniowymi krokami, które nie tracą efektywności wraz z upływem czasu.

Niektóre elementy wykorzystywane do wspierania Kaizen to: Tablice Kaizen Zarządzania Wizualnego, format propozycji Kaizen, macierz oceny punktowej propozycji, system nagradzania Kaizen, miesięczne raportowanie mierników, itd.

Poza wymiernymi korzyściami, Kaizen jest uznawane za najbardziej efektywną technikę zwiększenia zaangażowania i doskonalenia kultury w firmie.

31 maja

08:00 - 16:00



Samuel Obara



Ian Glenday

WARSZTAT 3

POWTARZALNOŚĆ I ELASTYCZNOŚĆ W DZIAŁANIACH OPERACYJNYCH

Ian Glenday

Polska i angielska wersja językowa.

MIEJSCE: Haston Congress Center

31 maja

08:00 - 16:00

Powtarzalne i jednocześnie elastyczne? Wydaje się to niemożliwe. Ten warsztat będzie dotyczył podejścia – logiki szczupłego przepływu – które jest sprzeczne z intuicją i podważa powszechne przekonanie na temat łańcucha dostaw i produkcji. Ian wytłumaczy w jaki sposób to podejście może być praktycznie wdrożone, korzystając z przykładów firm z którymi obecnie współpracuje, takich jak Kimberley Clark, Danone, Philip Morris, 3M i Kraft. Pokaże w jaki sposób może ono być zastosowane w dystrybucji i logistyce oraz produkcji. Większość obecnych systemów łańcuchów dostaw i planowania opiera się na logice partii i ekonomii skali. W powtarzalności i elastyczności działań operacyjnych chodzi o to w jaki sposób zastosowana jest logika przepływu tworząca ekonomię powtórzeń – zjawisko, które ma zadziwiający wpływ na zachowanie ludzi i poprawę wyników firmy. Dzięki temu podejściu możliwe jest osiągnięcie równocześnie wzrostu efektywności, jakości i poziomu obsługi klienta wraz z redukcją zapasów oraz marnotrawstwa. Prezentacje Iana są zawsze ożywczo odmienne, pouczające i zajmujące. Logika szczupłego przepływu jest opisana w jego książce „Breaking through to flow” wydanej przez Lean Enterprise Academy UK, przetłumaczonej i dostępnej w języku polskim pod tytułem „Przejdź na Logikę Przepływu” w Lean Enterprise Institute Polska.

Podejście prezentowane przez Iana trafia w samo sedno Lean, a nie w to co ludzie na ogół rozumieją pod pojęciem Lean.



Chris Vogel

WARSZTAT 4

OCENA STANU WDROŻENIA LEAN W ORGANIZACJACH USŁUGOWYCH

Chris Vogel

Polska i angielska wersja językowa.

MIEJSCE: Haston Congress Center

31 maja

08:00 - 16:00

Ten jednodniowy praktyczny warsztat jest przeznaczony dla osób i zespołów, które chcą lepiej zrozumieć elementy składowe i zasadniczą filozofię Lean, atrybuty Lean w swojej organizacji oraz wzajemne powiązania między elementami, tworzące szczupłą organizację. Warsztat jest połączeniem wykładów, oceny stanu firmy, dyskusji oraz sesji roboczej poświęconej strategii Lean.

Warsztat pomoże uczestnikom zrozumieć wkład ludzi, procesów, celów i ciągłego doskonalenia w kontekście całościowego systemu biznesowego. Ocena stanu wdrożenia Lean dostarczy informacji zwrotnych na temat mocnych stron we wdrażaniu Lean w firmie oraz obszarów, w których są dalsze możliwości, niezależnie od tego czy uczestnicy warsztatu dopiero zaczynają, czy prowadzą działania ciągłego doskonalenia już od lat. Na zakończenie warsztatów uczestnicy będą mieli gotowy plan działania dla rozpoczęcia, umocnienia lub ożywienia działań Lean w swoich organizacjach.

Kto powinien brać udział: osoby lub zespoły z niedużym lub średnim doświadczeniem i znajomością Lean, które chcą pogłębić zrozumienie tematyki, menedżerowie, którzy chcą zrozumieć cały zakres wdrażania Lean, liderzy, którzy chcą ocenić mocne/słabe strony swoich działań Lean i stworzyć odpowiedni plan działania.

WYCIECZKA 1

31 maja

TOYOTA MOTOR MANUFACTURING POLAND, Wałbrzych i ELECTROLUX, Świdnica

10:00 - 16:00

wyjazd
autobusu
godz. 08:00

W ramach wycieczki uczestnicy zwiedzą zakład wałbrzyskiej Toyoty produkujący skrzynie biegów i 1.0 litrowe silniki benzynowe oraz zakłady świdnickiego Electroluxa, producenta kuchenek.

Toyota Motor Manufacturing Poland

Wałbrzyska fabryka Toyoty pod względem ilości wytwarzanych podzespołów stanowi największą na świecie bazę produkcyjną komponentów Toyoty poza Japonią. Produkowane są tu:

- 1.0-litrowy silnik benzynowy produkowany dla Toyoty Aygo, Peugeot 107 i Citroën C1 montowanych w TPCA w Czechach oraz Toyoty Yaris montowanej w TMMF we Francji.
- Manualna skrzynia biegów do silników 1.0–1.8 litra produkowana dla Toyoty Auris montowanej w TMMT w Turcji i w TMUK w Wielkiej Brytanii, Toyoty Corolli montowanej w TSAM w RPA, Toyoty Corolli Verso montowanej w TMMT w Turcji, Toyoty Avensis montowanej w TMUK w Wielkiej Brytanii, Toyoty Yaris dla TMMF we Francji oraz Toyoty Aygo, Peugeot 107 i Citroën C1 montowanych w TPCA w Czechach.
- Półautomatyczna skrzynia biegów M-MT [multi-mode transmission] produkowana dla Toyoty Aygo, Peugeot 107 i Citroën C1 montowanych w TPCA w Czechach.

Electrolux Poland, Fabryka kuchenek w Świdnicy

W Świdnickiej fabryce produkowane są kuchenki wolnostojące i do zabudowy, gazowe, gazowo-elektryczne oraz elektryczne. Powstają tu m.in. kuchenki z płytami indukcyjnymi, vitroceramicznymi i ceramicznymi oraz kuchenki z podwójnym piekarnikiem. Produkty ze Świdnicy trafiają głównie na rynek krajowy i europejski. Fabryka kuchenek w Świdnicy, podobnie jak inne zakłady Electroluxa na świecie, działa w oparciu o Electrolux Manufacturing System.

TOYOTA

 Electrolux

WYCIECZKA 2

31 maja

GENERAL MOTORS MANUFACTURING POLAND, Gliwice

10:00 - 16:00

wyjazd
autobusu
godz. 07:30

W trakcie wycieczki uczestnicy zwiedzą zakład GM, który w ostatnich latach zdobywa nagrody w wewnętrznym konkursie GM na najlepszy pod względem jakości produkcji zakład koncernu w Europie. W GMMP w Gliwicach produkowane są następujące modele samochodów: Opel Astra III Sedan, Opel Astra IV oraz od października 2011 Opel Astra GTC. Od początku swej działalności do 30 marca 2011 roku zakład wyprodukował 1.500.000 samochodów.



GM Manufacturing
Poland

Wjazd autobusów sprzed budynku HASTON CONGRESS CENTER przy HASTON CITY HOTEL, ul. Irysowa 1-3 Wrocław.
Loga zaprezentowane w celach poglądowych, firmy partnerskie są ich jedynymi, prawnymi właścicielami.

OPŁATA KONFERENCYJNA

Zgłoś uczestnictwo na 30 dni przed rozpoczęciem Konferencji i skorzystaj z promocyjnej ceny		
Dzień 1 i 2 (29 i 30 maja 2012)		
Promocyjna cena przy zgłoszeniu do 30.04.2012	Koszt uczestnictwa pierwszej osoby z firmy	3200 PLN + 23% VAT
	Koszt uczestnictwa drugiej osoby z firmy	3000 PLN + 23% VAT
	Koszt uczestnictwa trzeciej i kolejnych osób z firmy	2800 PLN + 23% VAT
Opłata konferencyjna przy zgłoszeniu po 30.04.2012	Koszt uczestnictwa pierwszej osoby z firmy	3600 PLN + 23% VAT
	Koszt uczestnictwa drugiej osoby z firmy	3400 PLN + 23% VAT
	Koszt uczestnictwa trzeciej i kolejnych osób z firmy	3200 PLN + 23% VAT
	Koszt zgłoszenia dokonanego nie przez internet wynosi	3800 PLN + 23% VAT
Dzień 3 (31 maja 2012)		
Warsztaty	Jak urządzić prawdziwe centrum zarządzania Oobeya GKN Driveline w Oleśnicy	2500 PLN + 23% VAT
	Kaizen: kultura ciągłego doskonalenia Haston Congress Center	1600 PLN + 23% VAT
	Powtarzalność i elastyczność w działaniach operacyjnych Haston Congress Center	1600 PLN + 23% VAT
	Ocena stanu wdrożenia Lean w organizacjach usługowych Haston Congress Center	1600 PLN + 23% VAT
Dla osób nie biorących udziału w pierwszych dwóch dniach Konferencji	Jak urządzić prawdziwe centrum zarządzania Oobeya	3500 PLN + 23% VAT
	Pozostałe warsztaty	2500 PLN + 23% VAT
Wycieczki	Toyota Motor Manufacturing Poland, Wałbrzych i Electrolux, Świdnica	650 PLN + 23% VAT
	General Motors Manufacturing Poland, Gliwice	650 PLN + 23% VAT

Udział w wycieczkach jest możliwy wyłącznie przy uczestnictwie w pierwszych dwóch dniach Konferencji. Opłata za wycieczki w ramach konferencji służy wyłącznie pokryciu kosztów związanych z organizacją wycieczek jak np. kosztów dojazdu i posiłków. Opłata konferencyjna dla konsultantów jest o 25 % większa od podanych cen. W wyjątkowych przypadkach organizatorzy zastrzegają sobie prawo odmowy przyjęcia zgłoszenia uczestnictwa bez podania przyczyny.

Zgłoszenie i warunki uczestnictwa

Rejestracja odbywa się w dwóch krokach:

KROK 1**Wstępna rejestracja**

Zgłoszenie firmy i uczestników na stronie www.lean.org.pl (zakładka **KONFERENCJA**) oraz wybór indywidualnego programu. Potwierdzenie wstępnej rejestracji zostanie przesłane Państwu mailowo bezpośrednio po dokonaniu zgłoszenia.

KROK 2**Gwarantowana rejestracja**

Potwierdzenie rejestracji poprzez dokonanie opłaty konferencyjnej. **Tylko dokonanie opłaty konferencyjnej gwarantuje dostępność miejsc w wybranych seminariach, warsztatach oraz wycieczkach i jest warunkiem uczestnictwa w Konferencji.** Po uiszczeniu stosownej opłaty zostanie przesłana Państwu faktura zaliczkowa.

Wpłat prosimy dokonywać na rachunek:

Lean Enterprise Institute Polska Sp. z o.o.
Raiffeisen Bank 16 0. Wrocław
94 1750 1064 0000 0000 2011 7238
z dopiskiem: **XII Konferencja LM**

Pozostałe informacje

Zgłoszenie uczestnictwa drogą inną niż Internet nie gwarantuje dostępności wybranych seminariów, warsztatów lub wizyt w przedsiębiorstwach do czasu potwierdzenia przyjęcia zgłoszenia przez organizatorów. Koszt uczestnictwa w konferencji nie obejmuje parkingu oraz noclegów.

Do podanych kwot netto należy doliczyć 23% VAT. Rezygnacja z uczestnictwa jest możliwa tylko do dnia **23 maja 2012** w formie pisemnego powiadomienia organizatorów. W przypadku rezygnacji, wpłacona kwota zostanie obciążona opłatą manipulacyjną w wysokości 250 PLN. W przypadku rezygnacji po 23 maja 2012, zwrot kosztów uczestnictwa w konferencji nie będzie dokonywany.

Informacje zawarte w broszurze są aktualne na dzień jej wydruku.

Miejsce konferencji

HASTON CONGRESS CENTER przy Haston City Hotel
ul. Irysowa 1-3, 51-117 Wrocław
tel. +48 71 322 55 00, fax. +48 71 352 77 77
Rezerwacje – e-mail: kgrajewska-busko@haston.pl
www.haston.pl



Na hasło „**Konferencja Lean**” oferowana jest zniżka 10% na nocleg w następujących hotelach:

Hotel Haston City Hotel **** (dane kontaktowe powyżej)
Hotel Art Hotel *****, tel. 71 78 77 400
Hotel Radisson BLU *****, tel. 71 375 00 00
Hotel Diament ****, tel. 71 735 03 50
Hotel Park Plaza ****, tel. 71 320 84 00
Hotel Sofitel ****, tel. 71 358 83 00
Hotel Novotel ****, tel. 71 339 80 51
Hotel Mercure Panorama ***, tel. 71 323 27 42
Hotel Patio ***, tel. 71 375 04 00
Hotel Tumski ***, tel. 71 322 60 99

Lista pozostałych wrocławskich hoteli dostępna jest w serwisie internetowym miasta Wrocławia pod adresem: www.wroclaw.pl

Język konferencji

Wszystkie prezentacje plenarne podczas Konferencji będą tłumaczone z języka polskiego na język angielski i odwrotnie. Seminaria odbywające się w salach: C, E, H pierwszego dnia oraz J, K, M dnia drugiego, wygłaszane w języku angielskim, będą tłumaczone na język polski. Wszystkie studia przypadków prezentowane w drugim dniu Konferencji dostępne będą w języku polskim, a dwa z nich również w języku angielskim. W trzecim dniu, warsztaty 2, 3, 4 będą tłumaczone z języka angielskiego na język polski, natomiast warsztat 1 zostanie przeprowadzony wyłącznie w języku angielskim. Wycieczki odbędą się w języku polskim.

Komitet programowy i organizacyjny

Prof. dr hab. inż. Tomasz Koch (przewodniczący),
dr inż. Remigiusz Horbal, dr inż. Tomasz Sobczyk,
Robert Kagan, Andrzej Bielewski, Magdalena Dzielicka, Marek Eisler, Monika Gołowacz, Małgorzata Góral, Małgorzata Jakubik, Alicja Kantor, Tomasz Lejczak, Małgorzata Mazur, Zofia Maśluszczak, Bartosz Misiurek, Marta Najwer (sekretarz konferencji), Stanisław Plebanek, Dorota Prędką, Anna Tyra, Michał Well.

więcej informacji na www.lean.org.pl

DZIAŁALNOŚĆ LEAN ENTERPRISE INSTITUTE POLSKA

DZIAŁALNOŚĆ SZKOLENIOWA I DORADCZA

LEI Polska to zespół specjalistów z zakresu praktycznego przekazywania wiedzy i umiejętności z zastosowań koncepcji Lean Management. Zespół tworzą najbardziej doświadczeni w Polsce trenerzy i konsultanci z wieloletnią praktyką kierowniczą, trenerską, dydaktyczną i doradczą we wszystkich kluczowych branżach przemysłu, a także w biurach, usługach, łańcuchach dostaw i w rozwoju produktu. Liczba przeszkolonych menedżerów rocznie to 2500 osób. LEI Polska jest członkiem światowej, prestiżowej sieci Lean Global Network, której przewodzą Dr James Womack oraz Prof. Daniel Jones. Między innymi dzięki tej współpracy LEI Polska stosuje najnowsze metody prowadzenia projektów doradczych.

LEI Polska oferuje największy program szkoleń otwartych na temat Lean w Polsce i jest on unikalny w skali kraju, gdyż wszystkie szkolenia odbywają się na terenie przedsiębiorstw. Pełna informacja dostępna na www.lean.org.pl



DZIAŁALNOŚĆ NAUKOWO-DYDAKTYCZNA

W Lean Enterprise Institute Polska prowadzone są badania naukowe skierowane na wykorzystanie uniwersalności filozofii Lean w różnych obszarach działalności przedsiębiorstw. W Politechnice Wrocławskiej część kadry instytutu prowadzi zajęcia dydaktyczne z zakresu Lean Manufacturing w oparciu o projekty realizowane w przedsiębiorstwach.

LEI Polska jest jednym z głównych wykonawców w dwóch projektach, należących do grona największych europejskich projektów badawczych w dziedzinie zarządzania, o nazwach Future SME oraz Target, finansowanych przez Komisję Europejską.



Politechnika Wroclawska



WYRÓŻNIENIA OTRZYMANE PRZEZ LEAN ENTERPRISE INSTITUTE POLSKA



Medal Europejski 2010 i 2011

Przyznany przez Business Centre Club oraz European Economic and Social Committee (Europejski Komitet Ekonomiczno-Społeczny). Wyróżnienie zostało przyznane za Program Warsztatów Otwartych, realizowanych na terenie przedsiębiorstw (2010) oraz za serię wydawniczą spod znaku Wydawnictwa LEI Polska (2011).



Dolnośląski Gryf

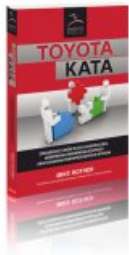
Nagroda Gospodarcza w kategorii instytucji i organizacji wspierających innowacyjność i przedsiębiorczość.



Dolnośląski Certyfikat Gospodarczy

Świadectwo wiarygodności i jakości przyznane przez Województwo Dolnośląskie.

▣ Najlepsze podręczniki z zakresu Lean Management dla praktyków



Toyota Kata
Sztuka doskonalenia i coachingu w myśl filozofii Toyoty



Zarządzać znaczy uczyć
Metoda rozwoju pracowników z wykorzystaniem raportu A3



Szczupłe rozwiązania
Jak niwelować do minimum marnotrawiony czas własny oraz swoich klientów



Poziomowy system ssący
System ssący do sterowania produkcją



Dyrektor firmy jako Lean Manager
Powieść o transformacji przedsiębiorstwa



Doskonalenie przepływu materiałów
Dostarczanie materiałów wg zasad Lean Manufacturing



Leksykon Lean
Encyklopedia haseł i pojęć z zakresu Lean Management



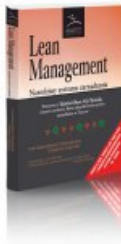
Naucz się widzieć
Metoda mapowania strumienia wartości



Zobaczyć całość
Metoda rozszerzonego mapowania strumienia wartości



Przejdź na Logikę Przepływu
Metoda zarządzania w środowisku o szerokim asortymencie usługowym i/lub produkcyjnym



Lean Management. Narodziny systemu zarządzania
Specyfika zarządzania w oparciu o Lean Management opowiedziana przez twórców koncepcji



Podręcznik TWI. Doskonalenie niezbędnych umiejętności przełożonych
Jak instruować pracowników, jak doskonalić metody pracy oraz jak zarządzać relacjami z pracownikami

Książki z zakresu Lean Management Wydawnictwa Lean Enterprise Institute Polska to seria specjalistycznych podręczników opisujących w sposób praktyczny najnowsze trendy zarządcze z zakresu Lean Management. Książki z naszej oferty przeznaczone są dla wszystkich osób i instytucji, z wszystkich branż gospodarki, zainteresowanych wzrostem efektywności i uproszczaniem procesów biznesowych z wykorzystaniem technik, metod oraz filozofii Lean Management.

Doradztwo
i wdrożenia



Analiza
biznesowa



Szkolenia



Działalność
wydawnicza

**Tworzenie
Ciągłego
Przepływu**

Przewodnik dla menedżerów,
inżynierów i pracowników
produkcji



Doroczna
Konferencja
Lean
Manufacturing

Badania
naukowe



XII Międzynarodowa Konferencja Lean Management

NAJWIĘKSZA KONFERENCJA POŚWIĘCONA LEAN MANAGEMENT W EUROPIE ŚRODKOWO-WSCHODNIEJ

PATRONAT:

TOYOTA



PIM
POLSKA IZBA MOTORYZACJI

BANK
WARSZAWSKI PRAMOCZY

Logistyka a Jakość
PISMO MENEDŻERÓW LOGISTYKI

EC INTERNETOWY
SERWIS CONTROLLINGU

Logistyka
PRODUKCJI

LOG24.PL

**CONTROLLING
I RACHUNKOWOŚĆ
ZARZĄDZAJĄ**
MAGAZYN DLA CONTROLLERÓW I ANALITYKÓW

4PM.pl

EURO Logistics

NBS
Nowoczesny Bank Spółdzielczy

VIP
Polityka Biznes Faktury

ENERGIA
DLA PRZEMYSŁU

SUR
SŁUŻBY
UTRZYMANIA
RUCHU

**ZARZĄDZANIE
JAKOŚCIĄ** ZJ

**21
WIEK**

**Dobra
Logistyka** pl

**Polska
Truck
& business**

MM Magazyn
Przemysłowy

**BIZNES
DOLNOŚLĄSKI**

nowoczesnafirma

Fakty
MAGAZYN GOSPODARCY

MSI
Manufacturing Systems Information POLSKA

**UTRZYMANIE
RUCHU**

**NOWY
PRZEMYSŁ**

wnp.pl

Lean Enterprise Institute Polska Sp. z o.o.
tel. 71 798 57 33, fax: 71 798 57 34
ul. Muchoborska 18, 54-424 Wrocław
info@lean.org.pl
www.lean.org.pl

CZŁONEK **Business Centre Club**