

Znaczenie *Lean Management* we współczesnym przedsiębiorstwie — wyniki badań

The importance of Lean Management in the modern enterprise — research results

Lean Management jest to koncepcja zarządzania, kreująca taką kulturę pracy w przedsiębiorstwie, która sprawia, że wszyscy pracownicy dążą do ustawicznego obniżania kosztów, podnoszenia poziomu jakości i skracania cyklu dostawy, aby maksymalnie spełnić oczekiwania klientów oraz dostosować się do warunków otoczenia poprzez eliminowanie wszelkiego marnotrawstwa oraz integrację działań wokół strumienia tworzącego wartość dla klienta. Celem artykułu jest przedstawienie wyników badań dotyczących koncepcji *Lean Management* we współczesnym przedsiębiorstwie, które zostały prowadzone wśród pracowników wielkopolskich przedsiębiorstw.

Słowa kluczowe:

Lean Management, zasady *Lean Management*.

Lean Management is a management concept, creating such a work culture at a company that makes all employees strive to continuously reduce costs, improve the quality and shorten delivery cycle to maximally meet customers' expectations and adapt to the environment by eliminating any waste identified and the integration of activities connected with the stream creating customer value. This article presents the results of research related to the concepts of *Lean Management* in the modern enterprise, which were conducted among employees of Wielkopolska businesses.

Key words:

Lean Management, principles of *Lean Management*.

Wprowadzenie

Dośkonalenie procesów to stałe poszukiwanie możliwości ulepszenia w codziennej działalności przedsiębiorstwa realizowanych procesów, a także usprawnianie relacji między procesami. W konsekwencji ma to spowodować polepszenie jakości produktów, produktywności procesów czy też obniżenie kosztów działań, a w ostatecznej ocenie przyczynić się do wzrostu efektywności całej organizacji. Koncepcją polegającą na ciągłym doskonaleniu jest *Lean Management*. W wielu opracowaniach koncepcja *lean* postrzegana jest jako droga do osiągnięcia poziomu perfekcyjnej organizacji poprzez stopniową i nieustającą, co charakterystyczne jest dla ciągłego doskonalenia, eliminację marnotrawstwa i strat, we wszystkich aspektach działalności oraz integrację działań wokół strumienia tworzącego wartość dla klienta.

Słowo *lean* jest pochodzenia angielskiego i oznacza przystosowanie i smukłość w odniesieniu do sylwetki człowieka. W przypadku systemów zarządzania (czy systemów produkcyjnych) określenie *lean* oznacza „wyszczuplenie”, „odchudzenie” systemu zarządzania (produkcji) pod względem reguł postępowania i potrzebnych zasobów materiałowych, utrzymywanych zapasów wyrobów gotowych i produkcji w toku oraz wykorzystywanej przestrzeni hal produkcyjnych (Wolniak, 2013, s. 524).

Nie można również nie zauważyć, że dostępna literatura na temat *Lean Management*, *Lean Production*, *Lean Logistics*, *Lean Cokolwiek* wypełnia teraz całą bibliotekę (Balzer, 2009, s. 11). Celem artykułu nie jest przedstawienie samej koncepcji *lean*, lecz prezentacja wyników badań dotyczących koncepcji *Lean Management* we współczesnym przedsiębiorstwie, które zostały prowadzone wśród 1050 pracowników wielkopolskich przedsiębiorstw o różnej specyfice działalności (firmy produkcyjne, usługowe,

handlowe i jednostki samorządowe). Badania te miały pokazać, w jaki sposób postrzegana jest koncepcja *lean* w dzisiejszych czasach.

Istota i zasady *Lean Management*

Rodowód koncepcji *lean* jest starszy niż jej nazwa i sięga lat 50. dwudziestego wieku, kiedy to Taiichi Ohno zatrudniony przez Eijie Toyoda wprowadził w przemyśle motoryzacyjnym system znany dzisiaj jako koncepcja *Just-in-Time*. Jednak określeniem *Lean Production* posłużył się jako pierwszy — dopiero w 1988 roku — John Krafcik, jeden z badaczy z International Motor Vehicle Program, a spopularyzowane zostało w książce „The Machine that Changed the World” (Maszyna, która zmieniła świat), którą napisali J.P. Womack, D. Jones i D. Roos (1990), naukowcy z Massachusetts Institute of Technology w Bostonie. Porównywali oni parametry nakładów i wyników w przedsiębiorstwach japońskich, amerykańskich i europejskich i za lidera uznali japońską firmę Toyota Motor Production z systemem Toyota Production System. Autorzy uznali ten system za pierwszy odchudzony system wytwórczy i obdarzyli go mianem koncepcji „lean”.

Lean Management jest zatem koncepcją zarządzania, kreującą taką kulturę pracy w przedsiębiorstwie, która sprawia, że wszyscy pracownicy dążą do ustawicznego obniżania kosztów, podnoszenia poziomu jakości i skracania cyklu dostawy, aby maksymalnie spełnić oczekiwania klientów oraz dostosować się do warunków otoczenia poprzez eliminowanie wszelkiego marnotrawstwa (Pawłowski, Pawłowski, Trzcieliński, 2010, s. 13).

Koncepcja *Lean Management* opiera się na pewnych założeniach, które polski autor Z. Martyniak (2002, s. 25) nazywa zasadami, a niemieccy autorzy F. Gendo i R. Konschak (1999, s. 53-94) określają mianem komponentów. Poniżej przedstawiono krótką charakterystykę podstawowych zasad tej koncepcji (Zimniewicz, 2003, s. 70–72).

Praca zespołowa wynika z przeświadczenia, że wydajność zespołu jest większa niż wydajność poszczególnych pracowników (efekt synergii). Na zespół deleguje się zadania i odpowiedzialność, a przede wszystkim samodzielność decyzyjną. W rezultacie następuje ograniczenie bezpośredniej kontroli ze strony przełożonego na rzecz samokontroli. Powyższe założenia wiążą się z działaniami mającymi na celu humanizację pracy i autonomię grupy, gdyż im większa autonomia grupy, tym większa motywacja i gotowość do pracy członków grupy.

Odpowiedzialność osobista przejawia się głównie w tym, że celem staje się przekazanie odpowiedzialności bezpośrednim wykonawcom zadań, przez co wzrasta autonomia, odpowiedzialność za zespół oraz samokontrola. Po osiągnięciu tego celu decyzje podejmowane są na najniższym szczeblu struktury organizacyjnej. Warunkiem koniecznym wdrożenia tej zasady jest podniesienie kwalifikacji wykonawców do poziomu pozwalającego na podejmowanie skutecznych i efektywnych decyzji. Dzięki płaskiej strukturze organizacyjnej łatwiejsza jest koordynacja działalności, sprawniej przebiega komunikacja oraz wzrasta zainteresowanie klientem.

Sprzężenie zwrotne w koncepcji *Lean Management* zakłada, iż nawet w warunkach pracy taśmowej można wyzwolić potencjał twórczy pracowników. Punktem wyjścia takiego przekształcenia jest doprowadzenie różnorodnej informacji do szczebla wykonawczego. Informacja szczegółowa o wynikach uzyskiwanych przez poszczególnych pracowników dociera w sposób spektakularny do adresatów, by na zasadzie sprzężenia zwrotnego spowodować perfekcję wykonania zadań.

Orientacja na klienta powinna być ideą, którą żyją wszyscy pracownicy przedsiębiorstwa: od kierownictwa do pracowników przy taśmie produkcyjnej. Chcąc związać klienta z produktami przedsiębiorstwa, trzeba być wrażliwym na jego życzenia i słuchać jego uwag. Spełnianie życzeń klienta zaczyna się od dostawcy, dlatego on również powinien być przeświadczony o ważności klienta.

Priorytet wartości dodanej tworzą nie tylko czas zużyty na wytworzenie produktu, myśl techniczna wykorzystana podczas jego konstruowania czy materiały, z których uzyskano jego części składowe, ale także wymagania rynku wynikające z potrzeb potencjalnych klientów. Wartość produktu w ogóle zależy od subiektywnej oceny klienta i warunków rynkowych, w jakich jest dystrybuowany. Mniejszy nacisk kładzie się na kontrolę jakości już wykonanych produktów czy półfabrykatów, a zasadniczy — na ich bezusterkowe wykonanie.

Standaryzacja pracy jest narzędziem utrzymującym produktywność, jakość oraz bezpieczeństwo pracy na wysokim poziomie i obejmuje trzy aspekty: czas pracy, sekwencję pracy oraz zapas robót w toku. Dla *Lean Management* charakterystyczna jest rotacja stanowisk pracy (ang. *Job Rotation*): pracownicy odbywają swoistą wędrowkę po różnych stanowiskach związanych z wytwarzaniem danego produktu. Aby ułatwić to przechodzenie od stanowiska do stanowiska, stosuje się standaryzację wykonywania operacji.

Ciągłe ulepszanie polega na unikaniu rozrzutności i marnotrawstwa (japońska *muda*). Działania, które nie przynoszą wartości dodanej, są marno-

trawstwem. Wśród wszystkich koncepcji i metod wykorzystywanych w koncepcji *Lean Management* bez wątpienia najczęściej przytaczana jest koncepcja *Kaizen*, która oznacza proces ciągłego ulepszania. Każdy proces można dalej ulepszać, a więc eliminować — często niezauważalne — marnotrawstwo.

Szybkie eliminowanie przyczyn błędów (u źródła) polega na tym, że nie należy zadowalać się powierzchownym szukaniem przyczyn wad, niskiej jakości, braków itp. Wykrywanie i eliminowanie błędów najmniej kosztuje w miejscu ich powstania, najdrożej zaś u klienta. Do szukania i usuwania błędów zaangażowani są wszyscy pracownicy. Narzędziem często wykorzystywanym w tym zakresie jest metoda „5 razy pytaj dlaczego?”

Przewidywanie w koncepcji *Lean Management* przejawia się tym, że dużą wagę przykładają do tego, by w planowaniu przyszłej działalności uczestniczyli pracownicy zaliczani do personelu wykonawczego (decentralizacja decyzji). Przygotowanie decyzji zakłada nie tylko wykorzystanie wiedzy, zawartej w słowie pisany i liczbach, ale także doświadczenia wykonawców i niższego kierownictwa, które niejednokrotnie przybiera postać „argumentów emocjonalnych”.

Stopniowe (jednoczesne) doskonalenie polega na tym, że tradycyjny proces rozwoju produktu jest zastępowany procesem symultanicznym (jednoczesnym) tak, że równocześnie rozwija się koncepcję, planuje produkt, planuje produkcję i realizuje wytwarzanie. Dzięki temu oszczędza się czas, będący ważnym czynnikiem konkurencyjności.

Wyniki badań *Lean Management* we współczesnym przedsiębiorstwie

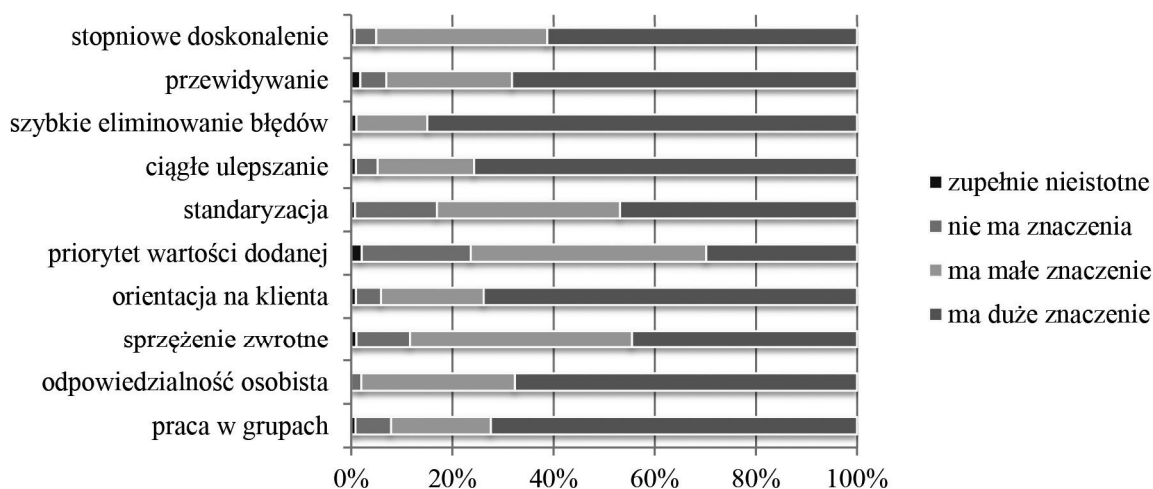
W celu sprawdzenia, jak koncepcja *Lean Management* jest postrzegana w praktyce, przeprowadzono badania, które miały za zadanie pokazać znaczenie tej koncepcji zarządzania dla przedsiębiorstwa. Badania zostały przeprowadzone metodą ankietową (kwestionariusz). Badaną populację stanowili pracownicy przedsiębiorstw Wielkopolski. Liczebność próby wynosiła 1200 osób, z czego analizie poddano wyniki otrzymane od 1050 respondentów. Metoda doboru próby była losowa, a badania przeprowadzono w marcu i kwietniu 2015 roku.

Pierwsze pytanie dotyczyło oceny znaczenia opisanych powyżej zasad *Lean Management* dla współczesnego przedsiębiorstwa. Otrzymane wyniki przedstawiono na rysunku 1.

Jak pokazują wyniki przeprowadzonych badań (rys. 1), ankietowani jako najważniejszą zasadę *Lean Management* dla współczesnego przedsiębiorstwa wskazali szybkie eliminowanie błędów (84,95% wskazań: ma duże znaczenie), a także ciągłe ulepszanie (75,71%), orientację na klienta (73,81%) oraz pracę w grupach (72,38%). Badania te potwierdzają duże znaczenie, jakie firmy w dzisiejszych czasach przywiązują do relacji z klientem z jednej strony, a ulepszaniem wewnętrznych procesów przedsiębiorstwa z drugiej strony. Zastosowanie ciągłego procesu ulepszania (*Kaizen*) nie sprowadza się tylko do tego, aby produkt czy usługa danego przedsiębiorstwa odpowiadały określonym wymaganiom (szybkie eliminowanie błędów). W myśl

Rysunek 1

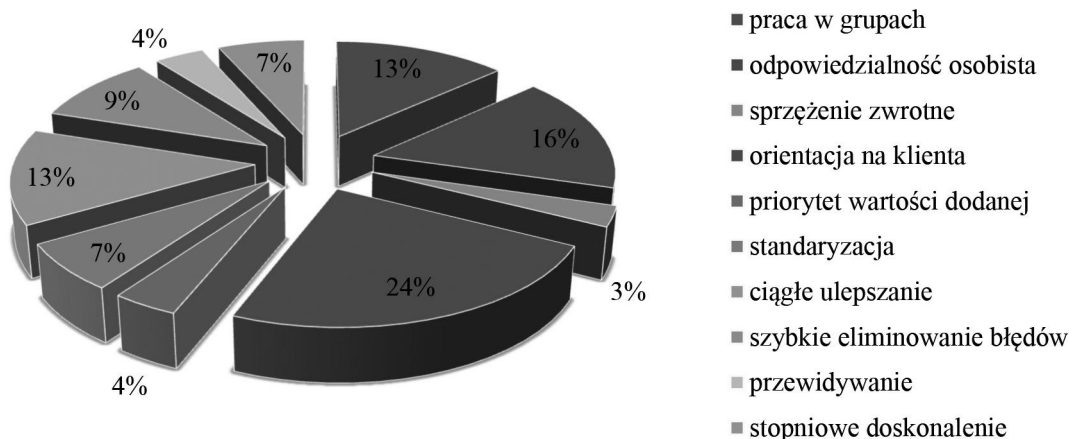
Znaczenie zasad *Lean Management* w opinii pracowników (N=1050)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Rysunek 2

Najważniejsza z zasad *Lean Management* w opinii pracowników (N=1050)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

też filozofii ulepszanie to niekończący się proces. Jego podstawową regułą jest ciągłe zaangażowanie oraz chęć do ustawicznego podnoszenia jakości zarówno produktu, jak i całej firmy. Polega to na włączeniu się wszystkich pracowników na każdym etapie produkcji w proces doskonalenia (często przy wykorzystaniu pracy w e-grupach), a korzyścią z tego procesu jest ukierunkowanie na spełnianie oczekiwań klientów.

Analizując otrzymane wyniki badań (rys. 1), zastanawiające jest jednak to, że ankietowani wskazali trzy zasady *Lean Management* jako te, które nie mają znaczenia lub to znaczenie jest małe. Są to: priorytet wartości dodanej (46,57% uważa, że ma małe znaczenie, a 21,52%, że nie ma znaczenia), standardyzacja (odpowiednio 36,19% i 16,19%) oraz sprzężenie zwrotne (43,90% i 10,57%). Może przyczyną tych odpowiedzi jest niezrozumienie przez ankietowanych znaczenia tych pojęć dla współczesnego przedsiębiorstwa.

Drugie pytanie polegało na wskazaniu najważniejszej z zasad *Lean Management* dla przedsiębiorstwa, w którym pracuje respondent. Otrzymane wyniki przedstawiono na rysunku 2.

Analizując otrzymane wyniki (rys. 2), można zauważyć konsekwencję poglądów ankietowanych. Jako najważniejszą zasadę *Lean Management* dla przedsiębiorstwa, w którym pracownik pracuje, wskazano orientację na klienta (23,81% wskazań). Jest to bardzo ważne w dzisiejszych czasach, gdyż sukces organizacji zależy od możliwości spełnienia potrzeb zarówno obecnych, jak i potencjalnych klientów. Wielu przedsiębiorców nie zdaje sobie sprawy, że to właśnie firmy są uzależnione od klientów, a nie odwrotnie. Wśród najmniej istotnych zasad pracow-

nicy wskazywali: sprzężenie zwrotne (2,83%), priorytet wartości dodanej (3,81%) oraz przewidywanie (3,81%).

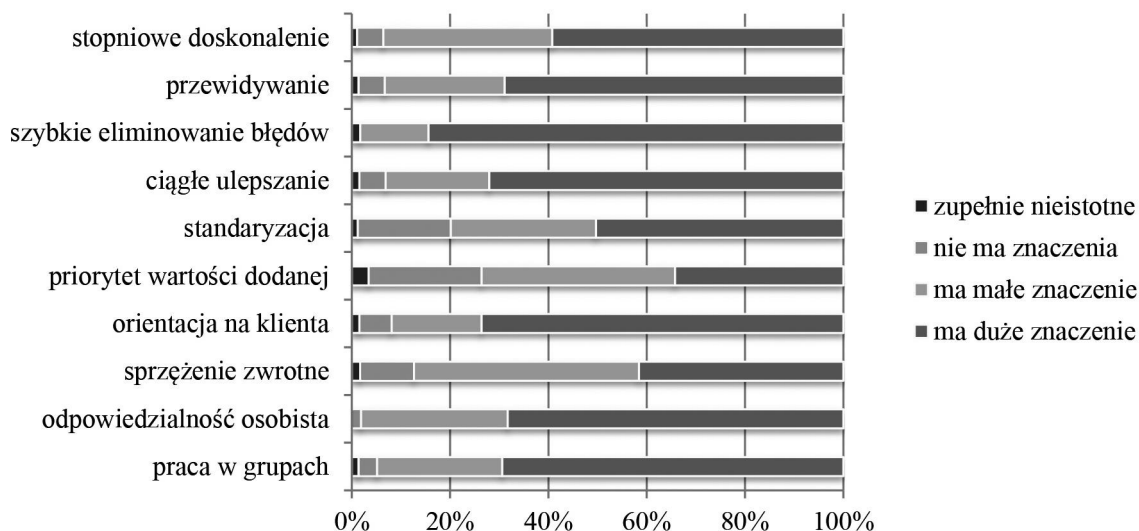
Wyniki badań *Lean Management* w zależności od stanowiska pracy

Podczas analizy danych wyselekcjonowano wyniki, które otrzymano od respondentów pracujących na stanowiskach kierowniczych i stanowiskach wykonawczych. Otrzymane wyniki przedstawiono na rysunkach 3 i 4.

Wyniki otrzymane od osób pracujących na stanowiskach wykonawczych (rys. 3) potwierdzają wcześniejsze badania. Zdecydowana większość pracowników uznaje za najważniejszą w dzisiejszych czasach zasadę *Lean Management*, jaką jest szybkie eliminowanie błędów (84,38% wskazań na duże znaczenie), pamiętając, że wykrywanie i eliminowanie błędów najmniej kosztuje w miejscu ich powstania, najdrożej zaś u klienta. W dalszej kolejności badani pracownicy wskazali na orientację na klienta (73,59% wskazań, że ma duże znaczenie) oraz ciągłe ulepszanie (72,03% wskazań). W przypadku dwóch zasad: sprzężenia zwrotnego oraz priorytetu wartości dodanej wyniki ankiet rozłożyły się prawie po połowie: 45,78% (i odpowiednio 39,38%) ankietowanych uważa, że ma duże znaczenie, a 41,56% (34,22%), że ma małe znaczenie dla dzisiejszego przedsiębiorstwa.

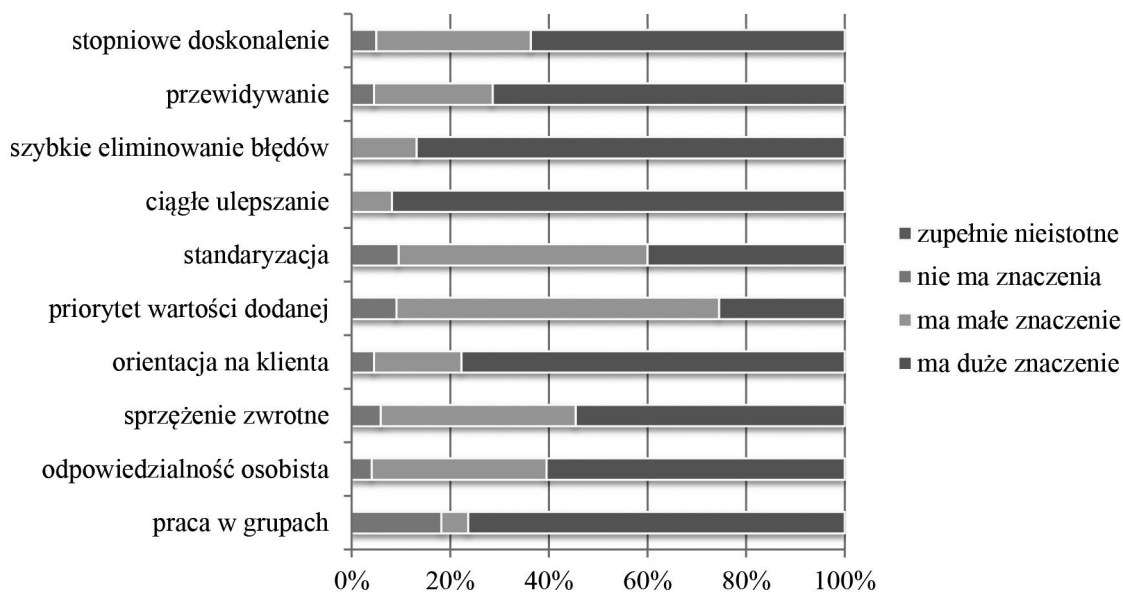
O wiele ciekawsza sytuacja jest w przypadku wyników badań wśród osób pracujących na stanowiskach kierowniczych (rys. 4). Te osoby jako najważniejsze w dzisiejszych czasach zasady *Lean Management*

Rysunek 3
Znaczenie zasad *Lean Management* w opinii osób pracujących na stanowiskach wykonawczych (N=640)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Rysunek 4
Znaczenie zasad *Lean Management* w opinii osób pracujących na stanowiskach kierowniczych (N=220)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

uznają: ciągłe ulepszanie (91,82% badanych uważa, że ma duże znaczenie) oraz szybkie eliminowanie błędów (odpowiednio 86,82%). Badania potwierdzają zatem świadomość kierowników, że każdy proces można dalej ulepszać, a więc eliminować — często niezauważalne — marnotrawstwo i powstające błędy

już u źródła. Zastanawiający jest natomiast fakt, iż tak wielu badanych kierowników (65,45%) wskazało, że małe znaczenie ma priorytet wartości dodanej. Wartość dodana jest dodaniem do produktów czy usług cech, które sprawiają, że te produkty uzyskują przewagę konkurencyjną. Philip Kotler określa war-

tość dodaną jako „dokonaną przez klienta ocenę ogólnej zdolności produktu do zaspokojenia jego potrzeb”. Co zatem sprawia, że klient jest gotowy zapłacić zdecydowanie więcej za dany produkt czy usługę? Dzieje się tak dlatego, że klient wybierając konkretny produkt czy usługę otrzymuje wraz z nim coś wyjątkowego, jakąś unikalną wartość — wartość dodaną. Warto w tym miejscu zauważyć jeszcze jedną rzecz: nikt z ankietowanych nie wskazał zasady *Lean Management*, która byłaby zupełnie nieistotna, co może świadczyć o świadomości kierowników co do wartości i znaczenia tej koncepcji we współczesnej firmie.

Wyniki badań *Lean Management* w zależności od rodzaju działalności firmy

Podczas analizy danych wyselekcjonowano wyniki otrzymane od respondentów, którzy pracują w przedsiębiorstwach produkcyjnych, handlowych i usługowych oraz jednostkach administracyjnych. Otrzymane wyniki przedstawiono na rysunkach 5, 6 i 7.

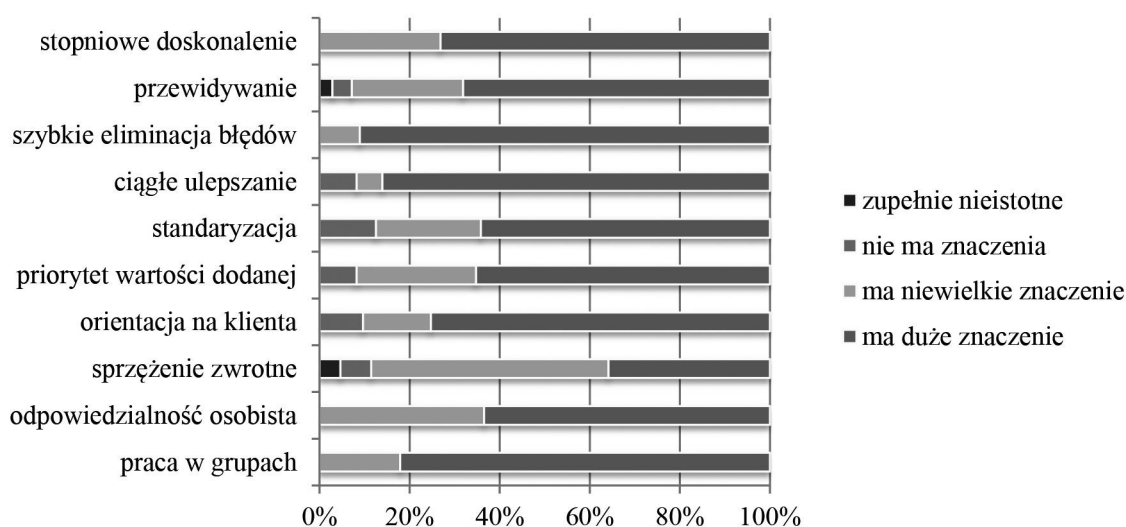
Jak pokazują wyniki przeprowadzonych badań, pracownicy firm produkcyjnych (rys. 5) jako najważniejszą zasadę *Lean Management* dla współczesnego przedsiębiorstwa wskazali szybkie eliminowanie

błędów (aż 91,04% wskazań: ma duże znaczenie, a pozostałe 9% odpowiedzi: ma niewielkie znaczenie), a także ciągle ulepszanie (86,02%) oraz pracę w grupach (82,08%). Interesujący jest również fakt, że dla wspomnianych już trzech zasad *Lean Management*, a także dla zasady: stopniowe doskonalenie, nikt z badanych nie wskazał, że nie ma znaczenia lub jest zupełnie nieistotna. Warto również zwrócić uwagę, że odpowiedzi pracowników firm produkcyjnych: nie mają znaczenia i zupełnie nieistotne nie przekraczają 10%. Badania wskazują, że ludzie mają świadomość znaczenia stosowania koncepcji *lean* dla współczesnego przedsiębiorstwa produkcyjnego.

Inaczej układają się odpowiedzi wśród pracowników przedsiębiorstw handlowych i usługowych (rys. 6). Wśród najważniejszych zasad *Lean Management* badani wskazują również ciągle ulepszanie (71,86% wskazań) i — czego do tej pory nie było — odpowiedzialność osobistą (również 71,86%), ale najmniej istotne są priorytet wartości dodanej (22,89%) i standaryzacja (35,83%). Otrzymane wyniki mogą wynikać ze specyfiki działalności badanych firm. Warto również zwrócić uwagę, że wielu spośród badanych (sumaryczne odpowiedzi na poziomie 10–15%, a dla najwyższego kryterium — priorytet wartości dodanej — nawet 28,33%) wskazuje, że wymienione tu zasady *Lean Management* nie mają znaczenia lub są zupełnie nieistotne w przedsiębiorstwach handlowych i usługowych.

Rysunek 5

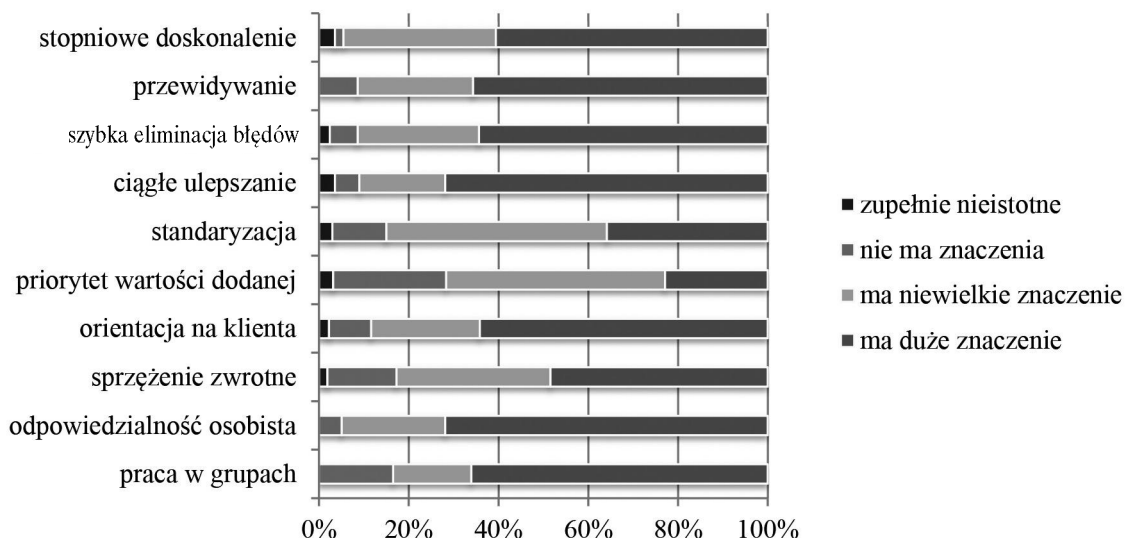
Znaczenie zasad *Lean Management* w opinii pracowników firm produkcyjnych (N=279)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Rysunek 6

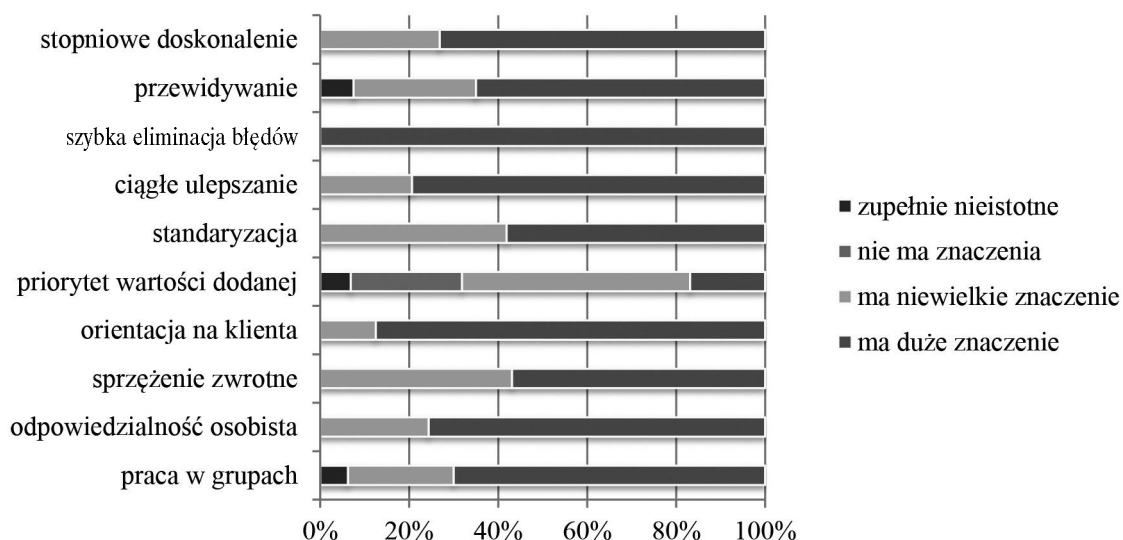
Znaczenie zasad *Lean Management* w opinii pracowników firm handlowych i usługowych (N=533)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Rysunek 7

Znaczenie zasad *Lean Management* w opinii pracowników jednostek administracyjnych (N=160)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Interesujące są wyniki badań przeprowadzonych wśród pracowników jednostek administracyjnych (rys. 7). Dla jednej z zasad *Lean Management* — szybkie eliminowanie błędów — wszyscy ankietowani (100%) odpowiedzieli, że ma duże znaczenie. Może

być to związane ze specyfiką pracy w tych organizacjach. Warto również zwrócić uwagę na zasadę *lean*: priorytet wartości dodanej. Większa liczba badanych (25%) wskazała, że nie ma znaczenia (w powiązaniu z odpowiedzią: zupełnie nieistotne daje to już

31,88% odpowiedzi) niż, że ma duże znaczenie (16,87%). Odpowiedzi dla pozostałych zasad *Lean Management* w odniesieniu do jednostek administracyjnych układały się podobnie, jak w przedsiębiorstwach produkcyjnych, handlowych i usługowych, choć ogólnie można zauważyć mniejszy udział procentowy odpowiedzi: ma duże znaczenie na rzecz odpowiedzi: ma małe znaczenie.

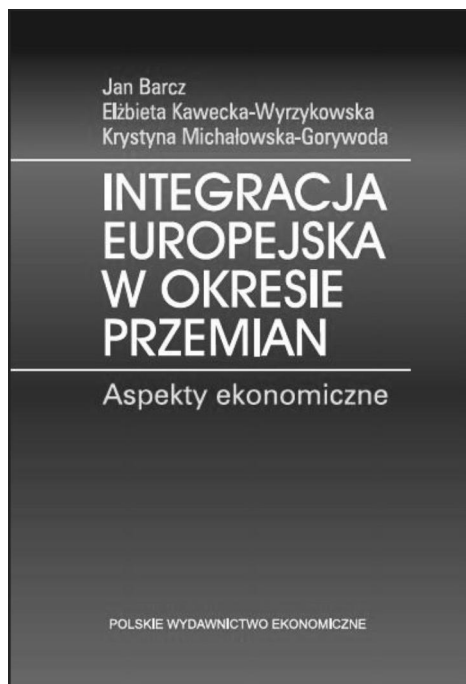
Podsumowanie

Koncepcja *Lean Management* opiera się na założeniach i metodach, które umożliwiają likwidację wszelkich przejawów marnotrawstwa, dzięki czemu przedsiębiorstwo może poprawić ekonomiczność działania, gdyż zużywa mniej zasobów (środków rze-

czowych, finansowych, ludzkich i czasu) dla osiągnięcia tego samego celu. Wydaje się, że jest ona stosowana przede wszystkim w przedsiębiorstwach posiadających duży potencjał wytwórczy, zapewniający im znaczną samodzielność realizacji ich celów (Pawłowski, Pawłowski, Trzciliński, 2010, s. 16–17). Celem niniejszego artykułu było pokazanie wyników badań dotyczących koncepcji *Lean Management* we współczesnym przedsiębiorstwie, które zostały prowadzone wśród pracowników (na stanowiskach kierowniczych i wykonawczych) wielkopolskich przedsiębiorstw o różnej specyfice działalności (firmy produkcyjne, usługowe i handlowe oraz jednostki samorządowe), a które miały pokazać, w jaki sposób postrzegana jest koncepcja *lean*. Nie wyczerpuje to w żaden sposób podjętej problematyki. Kolejnym krokiem powinna być próba analizy przyczyn danego stanu rzeczy, ale to zupełnie inny temat.

Bibliografia

- Balzer, H. (2009). *Mehr als Lean. Exzellenz und Krisenmanagement im Mittelstand*. Stuttgart: LOG_X.
- Gendo, F., Korschak, R. (1999) *Mythos Lean Production. Die wahren Erfolgskonzepte japanischer Unternehmen*. Essen.
- Martyniak, Z. (2002). *Nowe metody i koncepcje zarządzania*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.
- Pawłowski, E., Pawłowski, K., Trzciliński, S. (2010). *Metody i narzędzia Lean Manufacturing*. Poznań: Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej.
- Womack, J., Jones, D., Ross, D. (1990). *The Machine that Changed the World: Based on the Massachusetts Institute of Technology 5-Million-Dollar 5-Year Study on the Future of the Automobile*. New York: Rawson Associates.
- Wolniak, R. (2013). *Metody i narzędzia lean production i ich rola w kształtowaniu innowacji w przemyśle*. W: R. Knosala (red.), *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*. Opole: Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją.
- Zimniewicz, K. (2003). *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*. Warszawa: PWE.



W obecnym, trudnym okresie zarówno dla idei integracji europejskiej, jak i samej Unii Europejskiej rośnie znaczenie wiedzy o przemianach zachodzących w systemie instytucjonalnym i mechanizmach funkcjonowania dzisiejszej Unii Europejskiej. Autorzy przedstawili w książce:

- genezę i rozwój integracji w Europie,
- charakter prawny, zasady działania i członkostwo w Unii,
- prawo Unii Europejskiej i system jej instytucji,
- zasady obowiązujące w stosunkach zewnętrznych Unii,
- Wspólną Politykę Handlową oraz Wspólną Politykę Rolną,
- politykę spójności,
- wspólne reguły konkurencji,
- Unię Gospodarczą i Walutową Unii.

Książka jest przeznaczona dla studentów ekonomii, zarządzania, stosunków międzynarodowych, europeistyki, ekonomii międzynarodowej, międzynarodowych stosunków gospodarczych), politologii, dziennikarstwa.

www.pwe.com.pl