



# TQM a sprawa księgowego

Czyli jak z nudnego księgowego wykrzesać orędownika TQM

# Historyczne aspekty rozwoju rachunkowości



- Rok 1989

- Rozporządzenie Min.Fin. i kwestia ogrodów zoologicznych

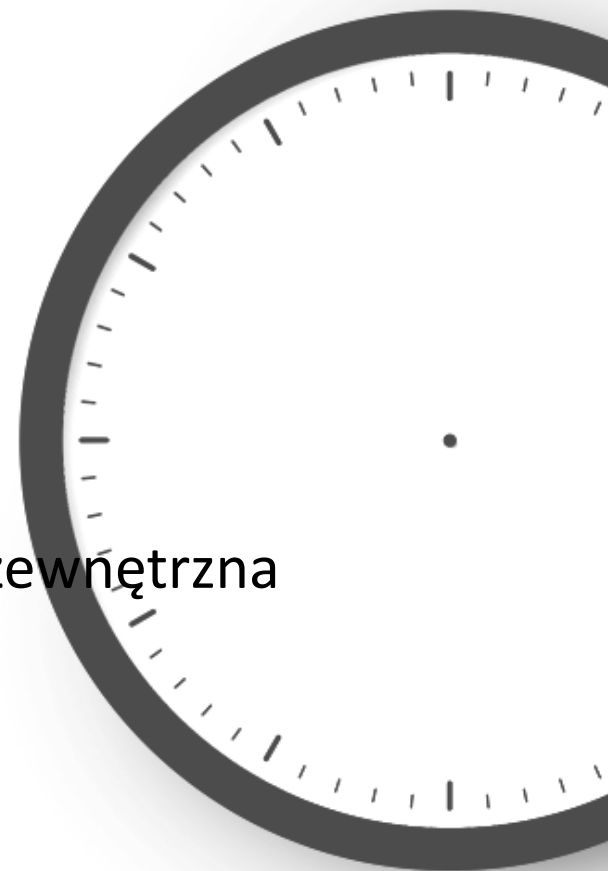
- Zmarnowana okazja

- Zaniechanie zawodu dyplomowanego księgowego

- Wdrożenie MSSP (IFRS)

## TQM a dział finansowo - księgowy

- Dokładność kontra terminowość
- Przejrzystość i zrozumiałość danych
- Współpraca z innymi działami
- Potrzeby wewnętrzne a sprawozdawczość zewnętrzna
- Odpowiednia analiza
- Unikanie wywyższania się
- Jedna strona



## Wyzwania 21 wieku

- Wielozawodowość
- Coraz szybsze zmiany biznesowe
- Konkurencja
- Brak siły roboczej
- Nowe formy zatrudnienia
- Zespoły ad hoc
- Szkolenia



## Wyzwania 21 wieku – cd.

- Coraz krótszy cykl życia produktu
- Wartość dodana i percepcja konsumenta
- Zmiany relacji cen (żywność i elektronika)
- Zmiana paradygmatu kapitalizmu?
- Źródła finansowania „crowd finance”
- Zaopatrzenie „crowd sourcing”
- Zmiany w zapotrzebowaniu na informacje osób trzecich





## Wyzwania przed rachunkowością AD 2012

- Czy historyczny format bilansu odzwierciedla rzeczywistość dynamicznych zmian
- Wartość księgową a wartość rynkową
- Dziedziny „poza bilansowe”

# Aktywa pozabilansowe

- Marka firmy
- Zasoby ludzkie
- Lojalność Klientów
- Wiarygodność dostawców
- Bazy danych
- Inwestycja w szkolenia
- Nowe produkty i innowacyjność



## Wyzwania rok 2012 - cd.

- Porównania z konkurencją („benchmarking”)
- Miary efektywności, wydajności, reklamacje
- Miary efektów wdrażania projektów TQM / lean management
- Analizy „na żądanie”
- Analiza przyczyn, elementy opisowe i jakościowe a nie tylko suche cyfry

$$\gamma = g = G \frac{M}{r^3}$$

$$G = 6,67 \cdot 10^{-11} \frac{N \cdot m^2}{kg^2}$$

$$M = 5,97 \cdot 10^{24} kg$$

$$h = 2 km = 2 000 m = 2 \cdot 10^3 m$$

$$R = 6 370 km = 6 370 \cdot 10^3 m$$

$$r = R + h = 6370 \cdot 10^3 m + 2 \cdot 10^3 m$$

$$r = 6372 \cdot 10^3 m = 6,372 \cdot 10^6 m$$

$$\gamma, = g, = 6,67 \cdot 10^{-11} \frac{N \cdot m^2}{kg^2} \frac{5,97 \cdot 10^{24} kg}{(6,372 \cdot 10^6 m)^2}$$

$$\gamma, = g, = \frac{6,67 \cdot 5,97 \cdot 10^{24-11} N}{6,38^2 \cdot 10^{12} kg}$$

$$\gamma, = g, = 0,9807281 \dots \frac{10^{13+22} N}{kg}$$

$$\gamma, = g, \approx 0,981 \frac{N}{kg}$$

$$\gamma, = g, \approx 0,981 \cdot 10 \frac{N}{kg}$$

$$\gamma, = g, \approx 9,81 \frac{N}{kg}$$



## Wyzwania rok 2012 - cd.

- Współpraca z innymi działami np.: poziom zadowolenia Klientów - rotacja
- Wspólne bazy danych
- Dział rachunkowości na tle partnerstwa z dostawcami i odbiorcami
- Kontrola wewnętrzna – analiza kosztów i korzyści
- Potwierdzenie działania systemów kontroli jakości produkcji – analiza kosztów



# Zmiana z rejestratora zaszłości na rolę jasnowidza

- Znajomość i analiza rynku i konkurencji
- Prognozy
- Możliwe scenariusze
- Analiza wrażliwości
- Identyfikacja zagrożeń i programy „crisis management”



# Księgowy (dyrektor finansowy) jako orędownik TQM

- Współuczestnictwo w procesach
- Dział FK jako „client service firm” (Tom Peters – „Biznes na nowo”)
- „Jak możemy pomóc?” w przeciwieństwie do „nie wymyślono u nas”
- Kontakty zewnętrzne
- „Best practise”
- Współuczestnik kierowania



## Następne kroki

- Docenić księgowego
- Dopieścić
- Szkolenia
- Wymiana opinii
- Informować o wszystkim





**RESPECT**

**BLACKSTONES** | **B**  
AUDIT AND CONSULTING

# Andrzej Kinast

.od 2010 Partner – Założyciel Trusted Adviser Group

.od 2009 Partner Blackstones Audit

.1990-2008 Partner Zarządzający Grant Thornton Polska

.Członek Instytutu Dyplomowanych Księgowych Anglii i Walii

.Kwalifikacje Biegłego Rewidenta w Polsce

.doradztwo audytowe i podatkowe

.usługi doradcze z zakresu inwestycji i zarządzania

.doradztwo dla inwestorów zagranicznych

.konsulting strategiczny

.udział w dużych projektach prywatyzacyjnych

akinast@blackstonesas.eu

[www.blackstonesas.eu](http://www.blackstonesas.eu)

zapraszam również na LinkedIn



# Dziękuję za uwagę

Jestem w stanie z każdego człowieka zrobić księgowego, ale nie z każdego księgowego da się zrobić człowieka.



# **Przywódstwo w Kulturze Lean**

*Jak być liderem Lean w obszarze finansów!*

Mark Forkun

Konwersatorium

21 Czerwiec 2012

# Spis treści

## □ Wprowadzenie do Przywództwa Lean

- *Filozofia rozwoju doskonale działającej organizacji*

## □ Lean w rachunkowości

- *Zastosowanie narzędzi Lean w biznesie, a także w dziale rachunkowości*

## □ Rachunkowość Lean

- *Zastosowanie Lean w zarządzaniu finansami i rachunkowości oraz sprawozdawczości*

# Wprowadzenie do Przywództwa Lean

Zarządzanie Lean postrzega się jako obietnicę...



**Redukcja kosztów**

**Eliminacja marnotrawstwa...**



**Poprawa kontroli jakości**

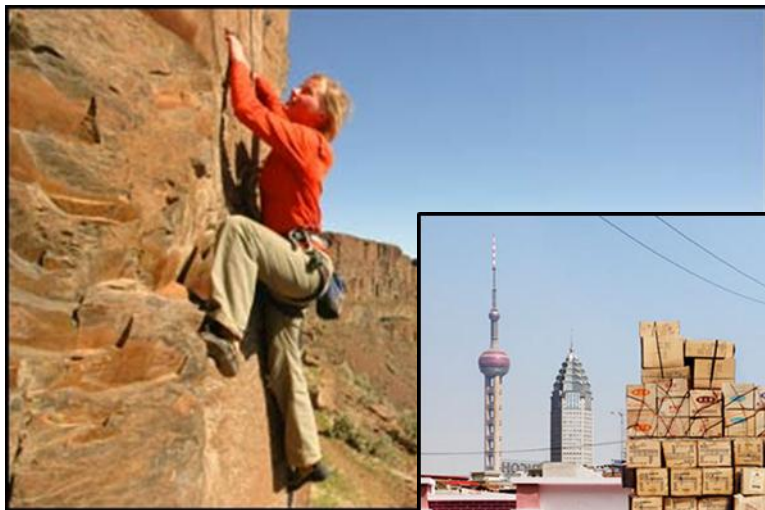
**Przywództwo poprzez jakość  
Zero braków**



**Szybsza dostawa**

**Optymalizacja strumienia  
wartości  
czasu procesu...**

# Zarządzanie Lean w rzeczywistości to...



**Motywacja**

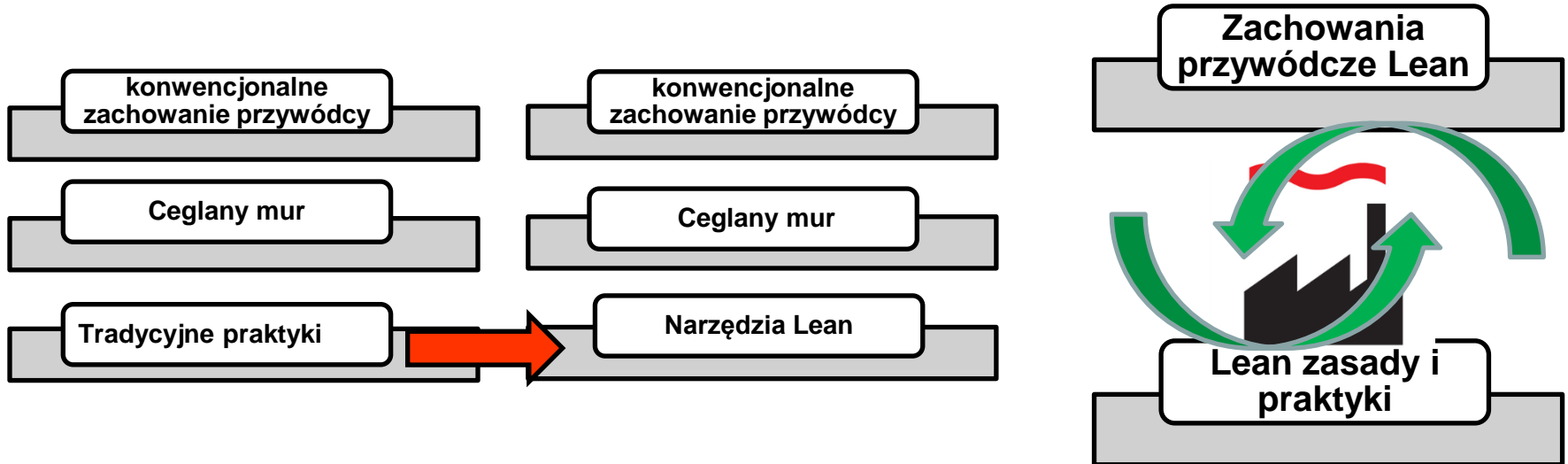


**Samodzielność**



**Rozwiązywanie problemów**

**Jeśli chcemy stworzyć 'Przedsiębiorstwo Lean'  
musimy zmienić 'podstawowy sposób własnego  
myślenia'.**



**Przedsiębiorstwo Lean nie może być budowane na  
konwencjonalnym przekonaniu o zarządzaniu,  
zachowaniach i kompetencjach.**

# Spis treści

## □ Wprowadzenie do Przywództwa Lean

- *Filozofia rozwoju doskonale działającej organizacji*

## □ **Lean w rachunkowości**

- *Zastosowanie narzędzi Lean w biznesie, a także w dziale rachunkowości*

# Lean w Rachunkowości

## Do czego służy?

- Identyfikacja i eliminacja nie stanowiącego wartości marnotrawstwa w procesie księgowym i procesach sprawozdawczych,
- Poprawa wizualnej strony sprawozdawczości na liniach produktowych,
- Zwyczajnie doprowadzenie do eliminacji metody kosztów standardowych - *standard costing*
- Wprowadzenie zgodności ze wszystkim rekomendacjami GAAP,
- Nie utrudnia stosowania zasad Sarbanes-Oxley,
- Stawia, że działalność rachunkowa ma raczej rolę konsultingową a nie transakcyjną.

# Lean w rachunkowości

## Podejście tradycyjne

### Założenie:

Zysk bierze się z pełnego wykorzystania zasobów

### Co się liczy:

Pełne wykorzystanie z zasobów

### Pomiar:

Efektywność pracowników i maksymalizacja całości maszyn

### Zachowanie:

Produkujemy jak najwięcej

## Podejście Lean

### Założenie:

Zysk bierze się z maksymalizacji przepływu w oparciu o customer pull

### Co się liczy:

Przepływ zgodnie z popytem / customer pull

### Pomiar:

Przepustowość... Zrównoważony przepływ

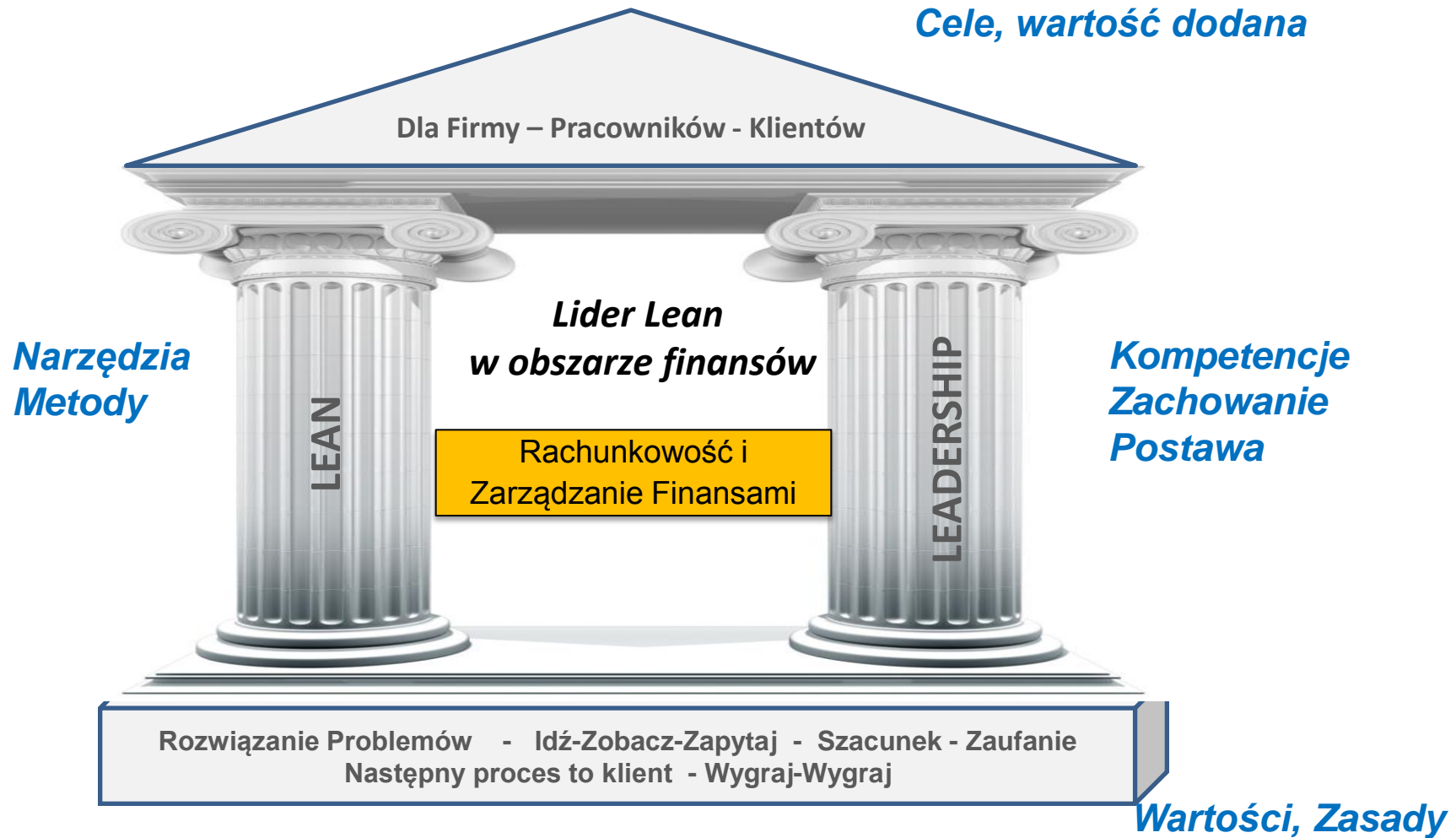
### Zachowanie:

Eliminacja barier powodujących marnotrawstwo

Zaangażowanie pracowników, samodzielność, ciągła poprawa

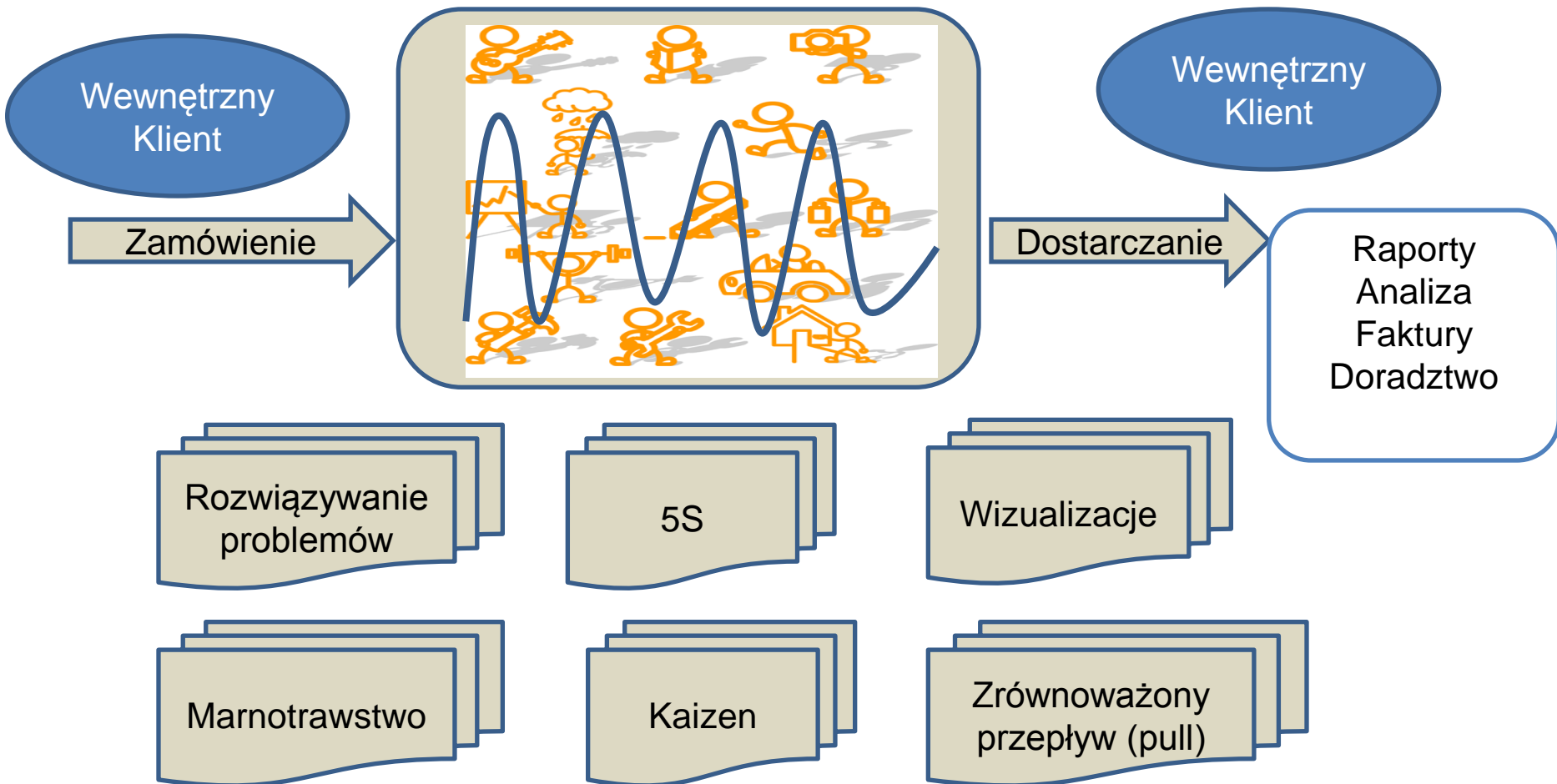


# Lean w Rachunkowości

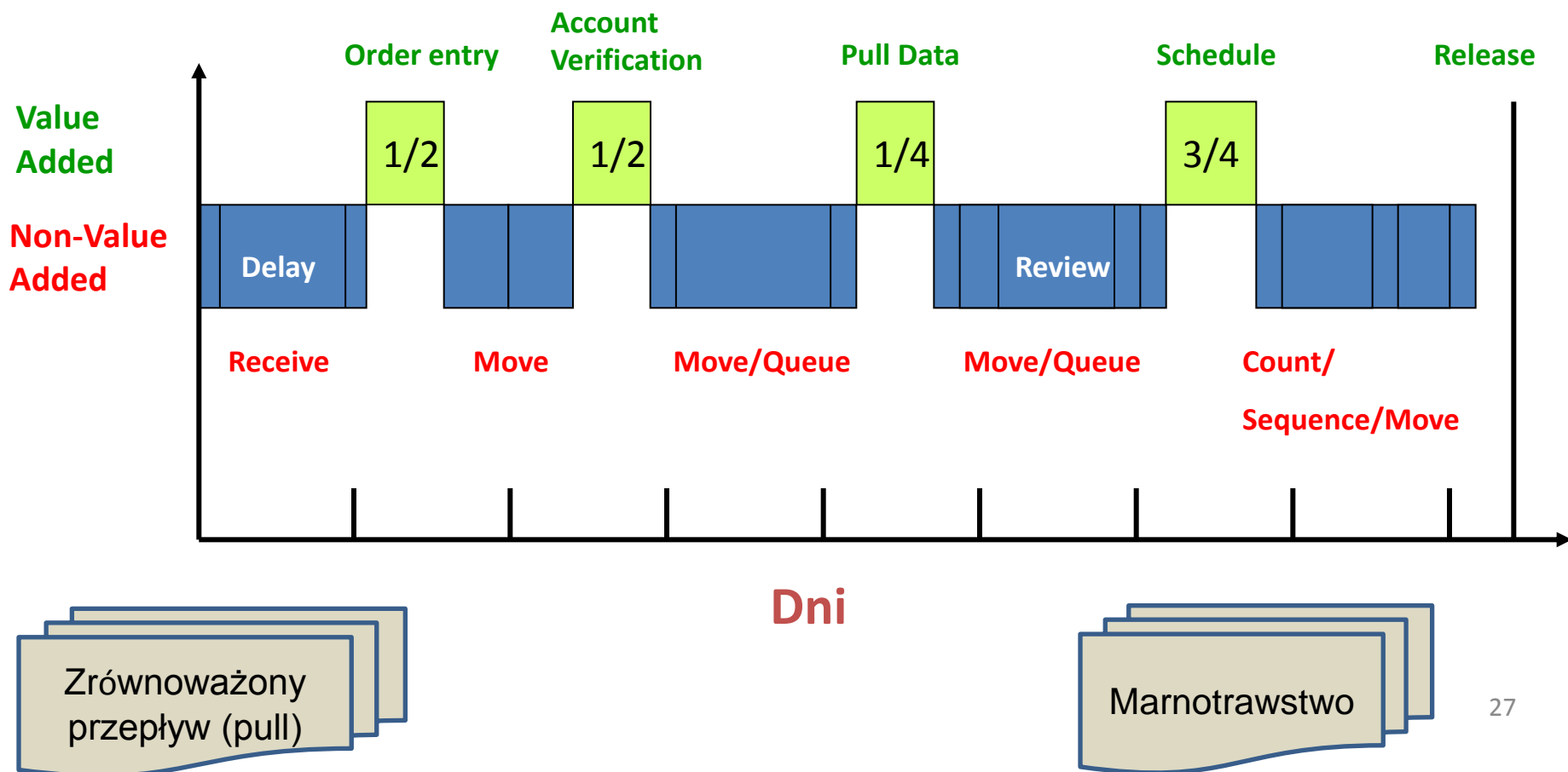


# Lean w Rachunkowości

*Dział rachunkowości to też produkcja...!*



# Strumień wartości w weryfikacji saldo u klienta



## Example of month end financial closing & reporting calculating the cost of your financial month end statements

Employee	Starting day	Closing day	Number of days	Salary Pln	Cost/day pln	Total cost to close
Robert	1	10	10	60,000	231	2,310
Lidia	6	10	5	80,000	307	1,535
Renata	8	10	3	120,000	461	1,383
Kasia	9	10	2	250,000	961	1,922
Total cost in days Pln for one month			20			7,150
Total cost in days Pln for 12 months			240			85,800

Total days in year	260
Number of people	4
Total available days in year	1,040
Total days spent on financial statements	240
% of time spent on financials	23%

Rozwiązywanie problemów

Kaizen

# Spis treści

## ❑ Wprowadzenie do Przywództwa Lean

- *Filozofia rozwoju doskonale działającej organizacji*

## ❑ Lean w rachunkowości

- *Zastosowanie narzędzi Lean w biznesie, a także w dziale rachunkowości*

## ❑ **Rachunkowość Lean**

- *Zastosowanie Lean w zarządzaniu finansami i rachunkowości oraz sprawozdawczości*

# Cytaty

**„Koszty nie istnieją po to, aby je kalkulować.  
Koszty istnieją po to, aby je redukować.”** —  
*Taiichi Ohno, the Toyota Production System*

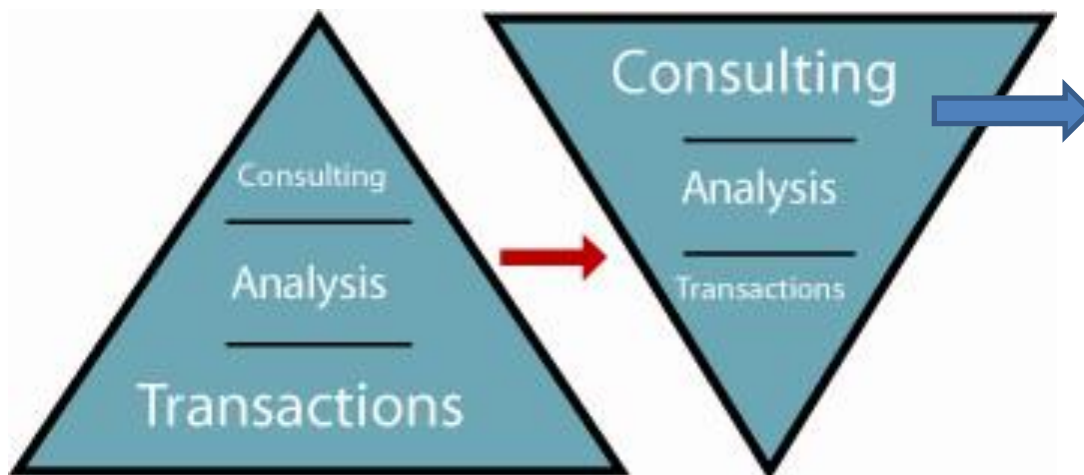
**„Nie trzeba mieć MBA, żeby zrozumieć  
liczby w swojej organizacji.”** — *Jean  
Cunningham*

# Rachunkowość Lean

## Cel zastosowania Rachunkowości Lean

Celem zastosowania Rachunkowości Lean jest wspieranie przedsiębiorstwa Lean jako element realizacji strategii biznesowej.

Jest to dążenie do przejścia od tradycyjnych metod rachunkowości do systemu, który mierzy i motywuje do stosowania doskonałych praktyk biznesowych w organizacji Lean.

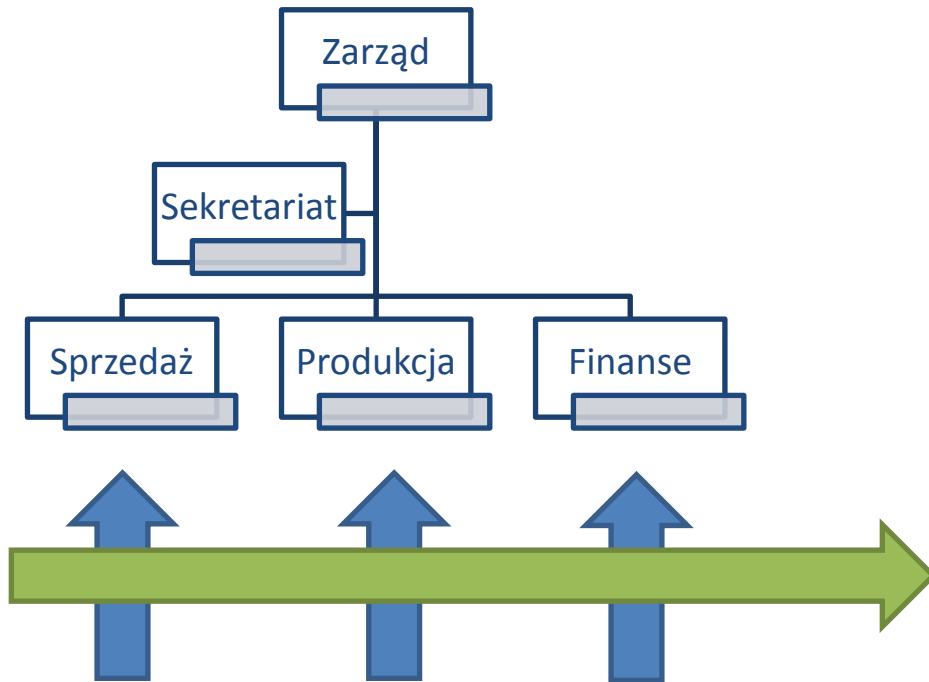


Kaizen  
Rentowność linii  
produktowej  
Efektywność maszyn  
Utrzymanie zasobów

# Rachunkowość Lean

*Tradycyjna struktura organizacji*

19c



20c

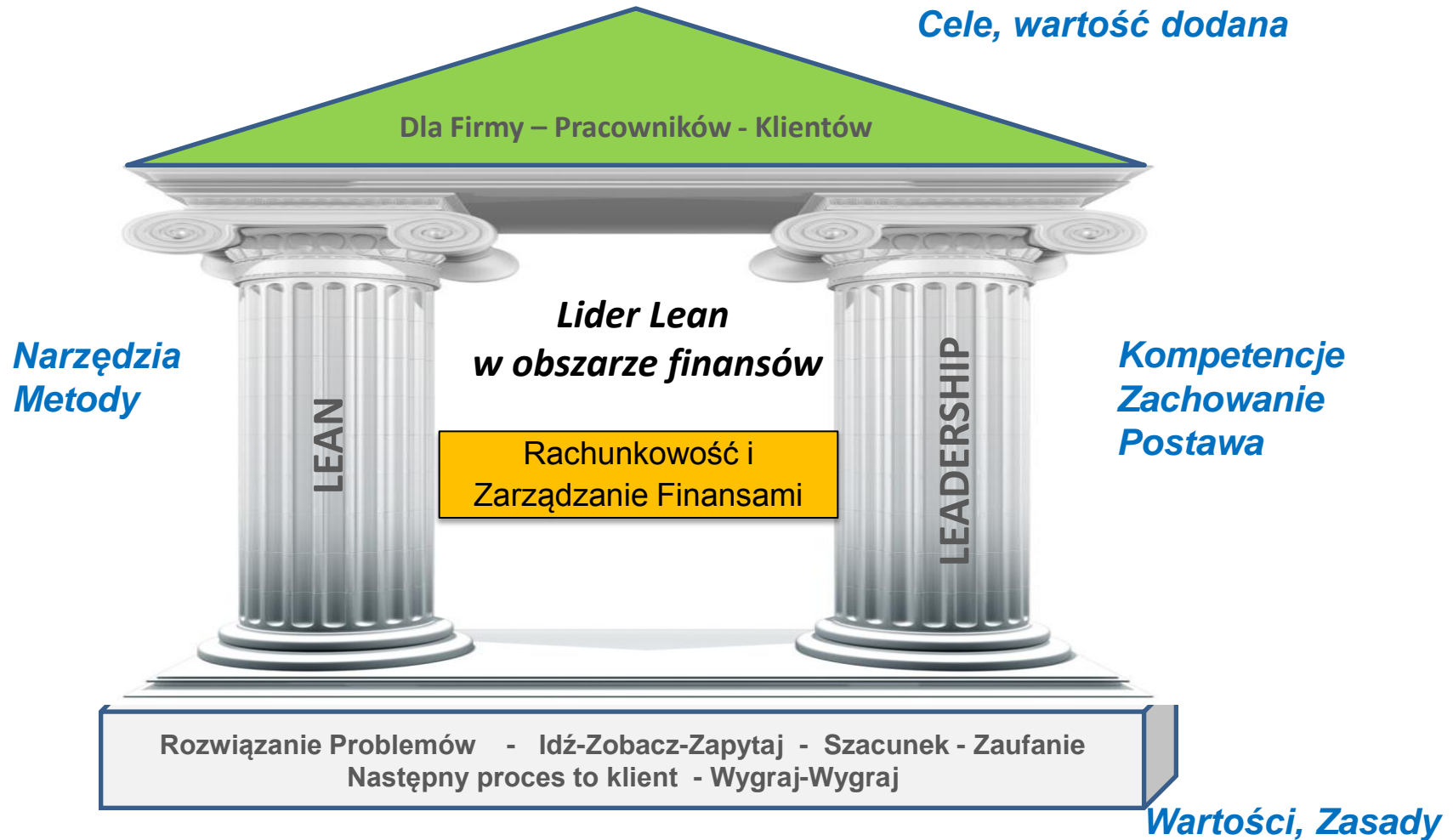


21c





# Rachunkowość Lean



# Rachunkowość Lean

*Rezultaty, cele, wartość dodana*



**Wartość akcji  
Pozycja na rynku**

**Rentowność i  
płynność kapitału**

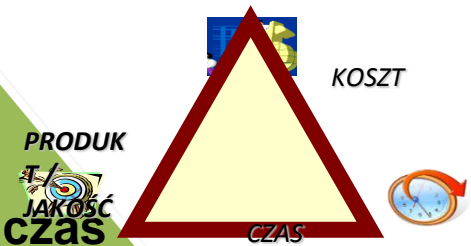
**Wzrost sprzedaży i marży**

**Zadowolenie klientów**

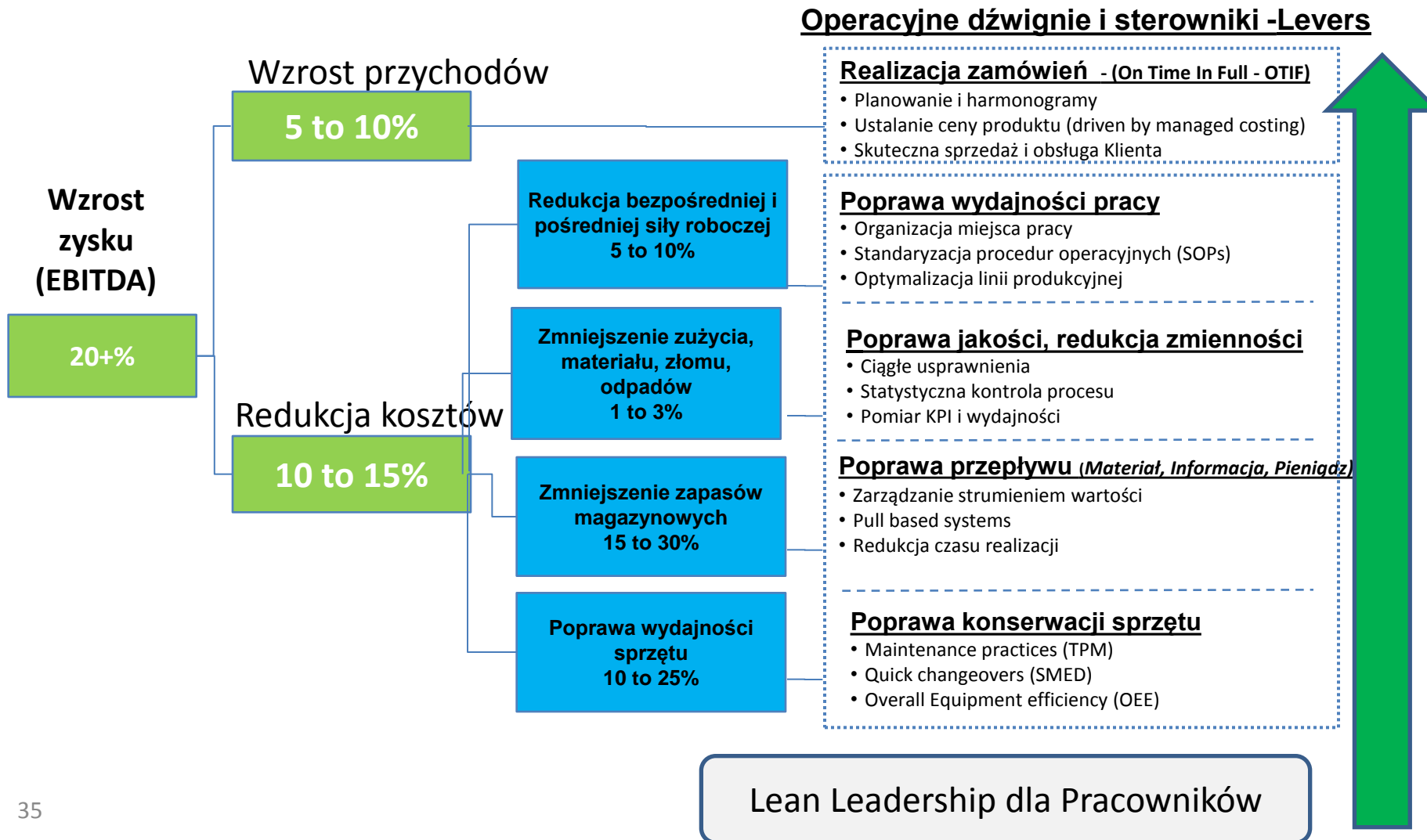
**Odpowiednia jakość   Dobra cena   Dostawa na czas**

**Motywacja   Samodzielność   Ciągła  
Poprawa**

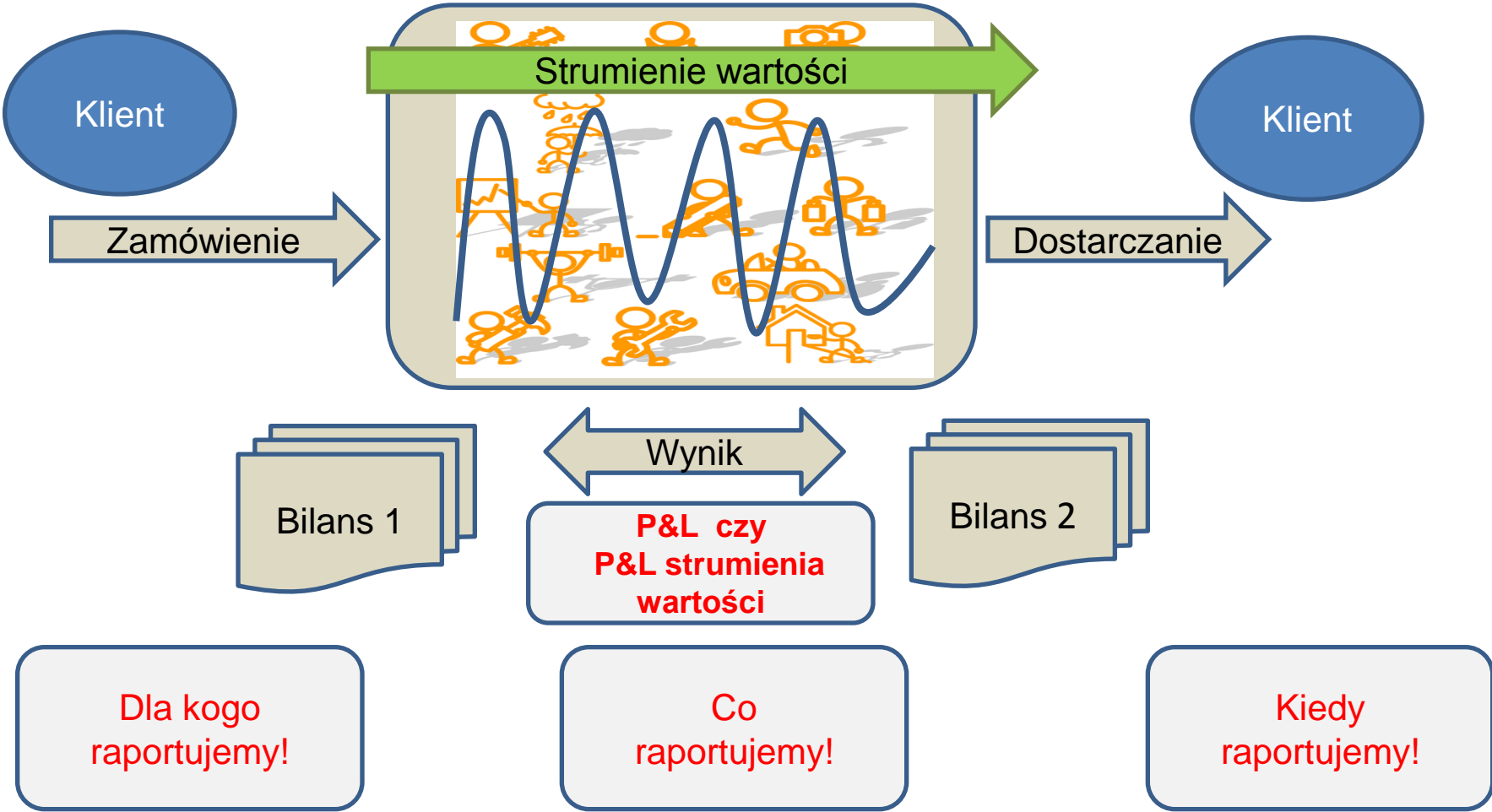
Przywództwo Lean tworzy środowisko, w którym pracownicy stwarzają coraz lepsze wyniki biznesowe



# Rachunkowość Lean



# Rachunkowość Lean



# Rachunkowość Lean – wartość dla Klienta

Organizacje Lean zarządzają swoją działalnością poprzez strumienie wartości Lean

Strumienie wartości pokazują, gdzie powstaje wartość i pieniądze.

Strumienie wartości umożliwiają też wskazanie i eliminację miejsc, gdzie dochodzi do marnotrawstwa i opóźnień.



*All labor, materials, support services, and facilities directly within the value stream. Little or no allocation.*

Zmiana w zarządzaniu strumieniem wartości to kolejny etap na ścieżce dojrzałości. Nie ma potrzeby wprowadzania zmian w zarządzaniu, kiedy usprawnienia Lean ograniczone są do komórek pilotażowych.

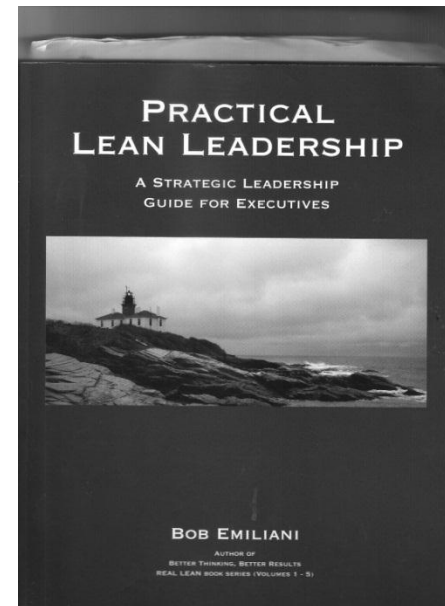
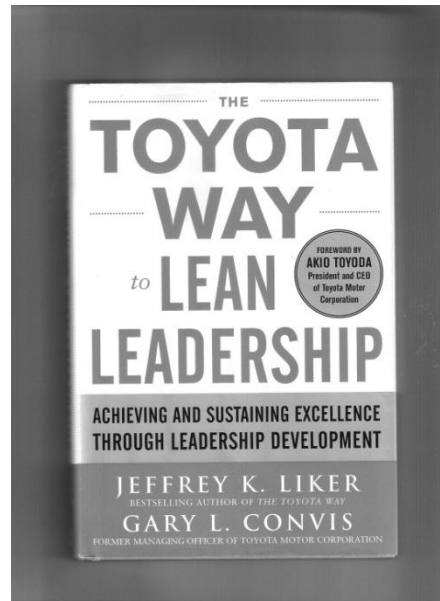
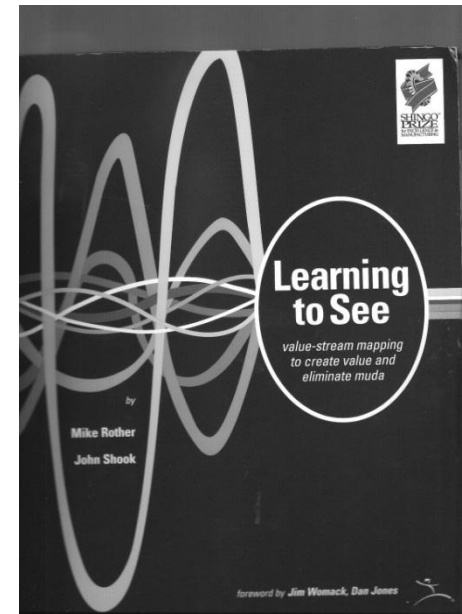
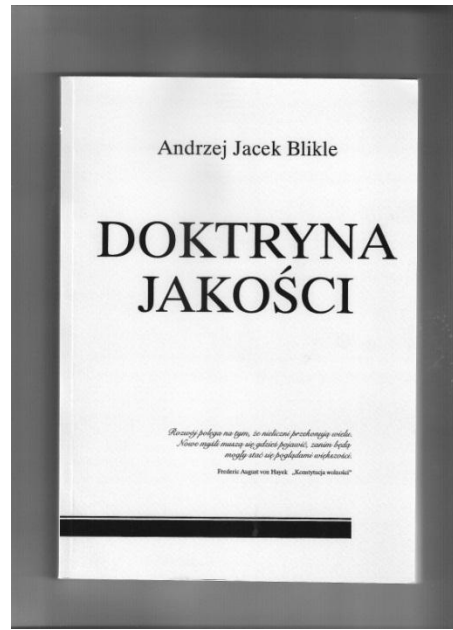
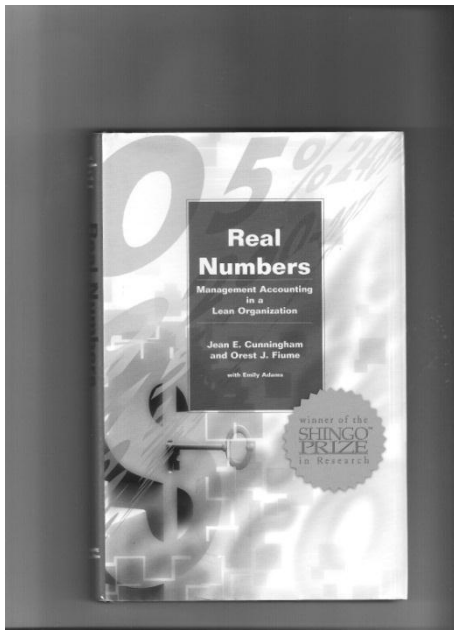
# Rachunkowość Lean

## Accounting for Lean measures

1. Employee engagement
2. First-time quality
3. Lead time
4. Cycle time
5. Throughput... balanced flow (pull)
6. Inventory turnover
7. Work-in-process — Days
8. On-time-delivery — (request vs. promise date)
9. Cash flow
10. Increased capacity
11. Productivity
12. Sales per employee
13. Carrying cost of capital in inventory
14. Net cost of acquisition
15. Payback period

## Wskaźniki rachunkowości Lean

1. Zaangażowanie pracowników
2. Po raz pierwszy jakość
3. Czas realizacji
4. Czas cyklu
5. Zrównoważony przepływ (pull)
6. Rotacja zapasów
7. Work-in-przetworzenie dni
8. Dostawa na czas
9. Przepływy pieniężne
10. Zwiększona pojemność wydajności
11. Produktywność
12. Sprzedaż na pracownika
13. Prowadzenie kosztu kapitału w zapasach
14. Koszt netto nabycia
15. Okres zwrotu



**Email:**

[mark.forkun@gnosis.com.pl](mailto:mark.forkun@gnosis.com.pl)

[mark.forkun@valuecoaching.pl](mailto:mark.forkun@valuecoaching.pl)

**Strony internetowe:**

[www.ace-alliedconsultants.com/partners](http://www.ace-alliedconsultants.com/partners)



[www.valuecoaching.pl](http://www.valuecoaching.pl)

**Zapraszam na:**

[www.linkedin.com](http://www.linkedin.com)

**Zapraszamy:**

Bezpłatne Gemba Kaizen Produkcja  
lub w Rachunkowości.

**Dostępne terminy:**

2, 11, 12, 13, 25, 26 lipca...

**Ankieta:**

**Podróż lean w Polsce**



*Dziękuję*