

lean accounting

integralny element lean management

szczupła rachunkowość w zarządzaniu



redakcja naukowa Irena Sobańska

lean accounting integralny element lean management

szczupła rachunkowość w zarządzaniu

redakcja naukowa **Irena Sobańska**

Zamów książkę w księgarni internetowej

proinfo.pl
księgarnia internetowa

Warszawa 2013



Oficyna
a Wolters Kluwer business

Recenzent
Prof. nadzw. dr hab. Gabriela Idzikowska

Wydawca
Grzegorz Jarecki

Redaktor prowadzący
Janina Burek

Opracowanie redakcyjne
Renata Włodek

Korekta, skład i łamanie



WYDAWNICTWO
JAK

www.wydawnictwojak.pl

Projekt graficzny okładki
Barbara Widlak

Zdjęcie wykorzystane na okładce
© *nikkytok – Fotolia.com*

Ta książka jest wspólnym dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, byś przestrzegał przysługujących im praw. Książkę możesz udostępnić osobom bliskim lub osobiście znanym, ale nie publikuj jej w internecie. Jeśli cytujesz fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło. A jeśli musisz skopiować część, rób to jedynie na użytek osobisty.

prawoLubni

Szanujemy prawo i własność.
Więcej na www.legalnakultura.pl
Polska Izba Książki

© Copyright by Wolters Kluwer Polska SA 2013
All rights reserved.

ISBN 978-83-264-4336-7

Wydane przez:
Wolters Kluwer Polska SA

Redakcja Książek
01-231 Warszawa, ul. Płocka 5a
tel. 22 535 82 00, fax 22 535 81 35
e-mail: ksiazki@wolterskluwer.pl

www.wolterskluwer.pl
Księgarnia internetowa: www.profinfo.pl

Spis treści

Wstęp	7
Rozdział 1. Lean management	11
<i>Jerzy S. Czarnecki, Czesław Sikorski</i>	
1.1. Szczupłość obfita w informacje	11
1.2. Kulturowe aspekty stosowania <i>lean management</i>	25
Rozdział 2. Lean w procesach operacyjnych	33
<i>Marcin Michalak, Ewelina Zarzycka</i>	
2.1. Główne cele i założenia <i>lean manufacturing</i>	33
2.2. Orientacja na wartość i eliminacja marnotrawstwa	39
2.3. Mapowanie strumienia wartości jako narzędzie projektowania i usprawniania procesów operacyjnych	41
2.4. Narzędzia <i>lean management</i> w zarządzaniu procesami produkcyjnymi	47
Rozdział 3. Lean accounting – geneza, zasady, metody	54
<i>Irena Sobańska</i>	
3.1. Geneza i zasady <i>lean accounting</i>	54
3.2. Metody <i>lean management accounting</i>	58
3.3. Metody szczupłej rachunkowości zarządczej w relacjach międzyorganizacyjnych	69
3.4. Znaczenie szczupłej rachunkowości zarządczej	76
3.5. Zakończenie	78
Rozdział 4. Pomiar dokonań w szczupłym przedsiębiorstwie	81
<i>Jan Michalak</i>	
4.1. Wprowadzenie	81
4.2. Pomiar dokonań na poziomie strategicznym	87
4.3. Pomiar dokonań na poziomie strumieni wartości	94

4.4. Pomiar na poziomie operacyjnym (komórki/gniazda produkcyjnego)	101
4.5. Wizualizacja i komunikacja dokonań	104
4.6. Zakończenie	109
Rozdział 5. Lean w procesach rachunkowości.	113
<i>Marcin Michalak, Ewelina Zarzycka</i>	
5.1. Koncepcja <i>lean</i> podstawą projektowania i udoskonalania procesów rachunkowości	113
5.2. Umiejscowienie procesów rachunkowości w szczupłych przedsiębiorstwach	126
5.3. Procesy rachunkowości w relacjach międzyorganizacyjnych	134
5.4. Korzyści wynikające z zastosowania koncepcji <i>lean</i> w procesach rachunkowości	136
Rozdział 6. Praktyczne aspekty wdrożenia <i>lean accounting/lean management</i>.	140
<i>Beata Szkudlarek, Ewelina Zarzycka</i>	
6.1. Identyfikacja i pomiar marnotrawstwa jako etap wstępny procesu wdrażania szczupłego zarządzania – studium przypadku	140
<i>Beata Szkudlarek, Ewelina Zarzycka</i>	
6.2. Wybrane problemy wdrażania metod szczupłej rachunkowości zarządczej	154
<i>Irena Sobańska</i>	
6.3. Wybrane metody pomiaru dokonań w szczupłym przedsiębiorstwie	164
<i>Jan Michalak</i>	
6.4. Planowanie i kontrola projektów kaizen w korporacji międzynarodowej – analiza przypadku	170
<i>Dariusz Rojek</i>	
6.5. Zastosowanie koncepcji <i>lean</i> w procesach rachunkowości	186
<i>Marcin Michalak</i>	
Zakończenie	193
Literatura	197
Indeks	205

Wstęp

Globalna konkurencja wymusza zmiany w zarządzaniu przedsiębiorstwami. Jedną z metod maksymalizowania wartości dla klientów i zwiększenia efektywności funkcjonowania przedsiębiorstw z sukcesem stosowaną w przedsiębiorstwach z różnych branż jest *lean management*. Ta koncepcja zarządzania wymaga jednoczesnego wprowadzenia diametralnych zmian w systemie rachunkowości przedsiębiorstw, które ją wdrażają. Wprowadzenie zmian w tym systemie prowadzi także do istotnej zmiany roli specjalistów rachunkowości.

Do niedawna podejście *lean* było objaśniane tylko w literaturze z zakresu zarządzania. Od kilku lat problem tego podejścia zaczął być dostrzegany i objaśniany w nielicznych pozycjach literaturowych. Można tu wymienić następujące prace: I. Sobańska (2010), I. Sobańska, D. Rojek (2011). Wcześniejsze krajowe publikacje z tego zakresu odnosiły się jedynie do wybranych metod *lean accounting*, takich jak: rachunek kosztów celu (*target costing*), rachunek redukcji kosztów (*kaizen costing*), i nie obejmowały kompleksowo całej koncepcji *lean accounting*.

Celem książki jest kompleksowe przedstawienie zastosowania filozofii *lean* w praktyce korporacji działających w różnych obszarach kulturowych. Cechę kompleksowości nadaje książce zakres zagadnień: od aspektów kulturowych stosowania *lean management*, krótko scharakteryzowanych jego metod, do immanentnie związanych z tą koncepcją metod *lean accounting* wraz z opisem przypadków z praktyki. Publikacja jest rezultatem dyskusji i wymiany doświadczeń, do jakich doszło podczas konferencji „Lean Accounting – problemy wdrażania w Polsce”, zorganizowanej przez Katedrę Rachunkowości Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego w dniach 25–26 kwietnia 2012 roku. Konferencja zgromadziła blisko 140 osób, z których większość stanowili przedstawiciele firm i koncernów międzynarodowych stosujących lub zamierzających wdrożyć koncepcję zarządzania *lean*.

W rozdziale 1 zaprezentowano rozważania związane z kryteriami, na których podstawie z systemów fabrycznych wyłoniły się najpierw szczupłe metody

produkcji (*lean manufacturing*), a potem szczupłe przedsiębiorstwa. Rozdział przedstawia filozofię szczupłego zarządzania, którego filarami są: ogniskowanie działań i projektowanie procesów zgodnie ze strumieniami wartości, układanie zasobów i pomiar efektywności ich zastosowania na podstawie strumieni wartości oraz posługiwanie się informacją w sposób, który uruchamia procesy przepływu wiedzy w przedsiębiorstwie. Wskazano, w jaki sposób szczupłe przedsiębiorstwa stają się bogate w informacje. Istotną częścią rozdziału 1 są rozważania o kulturze organizacyjnej. W rozdziale tym wyjaśniono, w jaki sposób szczupłe organizacje wyzwoliły się od stereotypowych pułapek kultury, którymi są: autonomizacja celów pośrednich, bezkrytyczny stosunek do specjalizacji oraz przywiązanie do stabilności działań.

W rozdziale 2 przedstawiono istotę oraz główne cele i założenia koncepcji *lean* w procesach operacyjnych (produkcyjnych) przedsiębiorstwa. Autorzy wskazują, że głównym punktem wyjścia do skutecznego wdrożenia i efektywnego stosowania szczupłej koncepcji zarządzania procesami operacyjnymi (*lean production, lean manufacturing*) jest prawidłowe zdefiniowanie wartości dla klienta. Ważne jest jednak szerokie spojrzenie na klienta, obejmujące obszarem zainteresowania nie tylko klienta zewnętrznego – nabywcę produktów lub usług przedsiębiorstwa, ale także klienta wewnętrznego, zlokalizowanego w kolejnym działaniu/procesie lub ogniwie wartości. Prawidłowe zdefiniowanie wartości dla klienta jest podstawą tworzenia mapy bieżącego i przyszłego stanu strumienia wartości. Na podstawie stworzonej mapy stanu bieżącego strumienia wartości identyfikowane są wszelkie źródła marnotrawstwa (jap. *muda*), które należy wyeliminować przy okazji tworzenia stanu przyszłego strumienia wartości oraz w procesie zarządzania strumieniem wartości, stosując metodę ciągłego doskonalenia (jap. *kaizen*). W dalszej części rozdziału autorzy dokonują krótkiej analizy narzędzi stosowanych w zarządzaniu szczupłą produkcją, podkreślając wyraźnie, że tylko ich kompleksowe i w pełni zintegrowane zastosowanie w warunkach kultury *lean* daje szansę na pełne korzyści z ich zastosowania.

W rozdziale 3 objaśniono cel ogólny i podstawowe zasady *lean accounting* oraz zaznaczono, że proces transformowania systemu rachunkowości w szczupłych przedsiębiorstwach nie tylko polega na zastosowaniu nowych metod rachunkowości zarządczej, lecz wymaga także wdrożenia filozofii *lean* i stosowania metod *lean management* w zarządzaniu tym systemem w celu jego reorientacji na tworzenie wartości dla klienta. W rozdziale tym przedstawiono nowe metody szczupłej rachunkowości zarządczej (*lean management accounting* – LMA), takie jak: rachunek kosztów celu (*target costing*), rachunek redukcji kosztów (*kaizen costing*), rachunek kosztów strumienia wartości wraz ze sprawozdaniem – rachunek kosztów i wyników strumienia wartości, rachunek kosztów cech i charakterystyk produktów oraz metody stosowane do pomiaru kosztów i ko-

rzyści w relacjach międzyorganizacyjnych („rachunkowość otwartych ksiąg” i łańcuchowy rachunek kosztów celu). W końcowej części rozdziału wskazano na znaczenie szczupłej rachunkowości zarządczej w szczupłych przedsiębiorstwach rozwijających relacje międzyorganizacyjne oraz na rolę i nowe zadania personelu finansowego, a zwłaszcza specjalistów rachunkowości zarządczej/controllerów. Kompleksowe przedstawienie zmian w systemie rachunkowości szczupłych przedsiębiorstw pozwala dostrzec, jak system ten, zwłaszcza w obszarze rachunkowości zarządczej, dostosowuje się do nowej filozofii stosowanej w procesach zarządzania w celu zachowania znaczenia jako systemu informacyjnego.

W rozdziale 4 przedstawiono i przeanalizowano metody pomiaru dokonań (*performance measurement*) stosowane w szczupłej rachunkowości zarządczej na poziomie strategicznym (przedsiębiorstwa lub grupy kapitałowej), na poziomie strumienia wartości i na poziomie operacyjnym (gniazda, komórki). Każdą z metod przystępnie scharakteryzowano oraz przedstawiono jej wpływ na transformację *lean*. W rozdziale przeanalizowano również metody wizualizacji dokonań – w tym tablice wyników. Rozdział podsumowuje porównanie pomiaru dokonań w przedsiębiorstwie tradycyjnym i szczupłym.

Celem rozdziału 5 jest przedstawienie możliwości zastosowania koncepcji *lean* w obszarze procesów rachunkowości. Autorzy dokonali dezagregacji terminu *lean accounting*, używanego w teorii i praktyce w szerokim kontekście, na dwie kategorie: 1) rachunkowość dla szczupłych przedsiębiorstw (*accounting for lean*) oraz 2) *lean* w procesie rachunkowości (*lean for accounting*). Pierwszy z terminów jest odnoszony do rodzaju, zakresu i użyteczności informacji z systemu rachunkowości dla potrzeb użytkowników w przedsiębiorstwach funkcjonujących zgodnie z koncepcją *lean*. Zagadnienie to jest przedmiotem zainteresowania w rozdziale 3. Natomiast w rozdziale 5 autorzy koncentrują się na drugim z wymienionych obszarów, czyli na wyszczuplaniu procesów rachunkowości, podobnie jak czyni się to w obszarze procesów podstawowych (np. produkcyjnych). Podobnie jak w rozdziale 2 autorzy wskazują, że punktem wyjścia do usprawniania procesów rachunkowości jest właściwe zdefiniowanie wartości dla odbiorców informacji i innych rezultatów tych procesów, a następnie podjęcie działań mających na celu wyeliminowanie wszelkich rodzajów marnotrawstwa z tych procesów. W rozdziale wskazano przykłady marnotrawstwa powstającego w procesach rachunkowości, zaliczając je do siedmiu grup mudy, opisanych w rozdziale 2. W wyniku działań usprawniających procesy rachunkowości, w tym w celu eliminacji marnotrawstwa, bardzo często dochodzi do outsourcingu procesów rachunkowości do SSC lub BPO. Stąd w rozdziale tym dokonano krótkiej charakterystyki rozwoju i specyfiki funkcjonowania tej formy realizacji procesów księgowych.

Rozdział 6 zawiera opis przypadków praktycznych dotyczących zagadnień omawianych we wcześniejszych rozdziałach. Opisy przypadków z praktyki powinny zainteresować menedżerów wdrażających w przedsiębiorstwie metody *lean management* i specjalistów rachunkowości zarządczej/controllerów mających obecnie szeroką wiedzę o tych metodach, nabytą z różnych źródeł literatury z zakresu zarządzania czy szkoleń specjalistycznych, lecz rzadko posiadających wiedzę o metodach *lean accounting*, w tym o metodach międzyorganizacyjnej rachunkowości zarządczej, a zwłaszcza metodzie OBA. Metoda ta ma większe szanse na zastosowanie w warunkach polskich, ponieważ może być proponowana wybranym do współpracy dostawcom nawet wtedy, gdy w przedsiębiorstwie wdrażającym techniki *lean* jeszcze nie będzie funkcjonował rachunek kosztów celu oraz ze względu na niski poziom wiedzy o kosztach w rodzimych przedsiębiorstwach i stosowanie przestarzałych rachunków kosztów.

Do przeprowadzenia zmian w procesie rachunkowości przy przechodzeniu do filozofii *lean* niezbędna jest szeroka wiedza personelu rachunkowego o metodach *lean accounting*. Dotychczas wiedza ta nie była przekazywana w edukacji uczelni i organizacji zawodowych rachunkowości.

Publikacja w przejrzysty sposób objaśnia, jak wdrożyć *lean accounting*, i jest opatrzona licznymi przykładami z praktyki polskiej i światowej. Autorami są osoby, które wdrażają tę koncepcję na co dzień w firmach oraz pracownicy naukowcy Katedry Rachunkowości i Katedry Zarządzania Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego, którzy jako pierwsi w Polsce podjęli się zadania przekazania tej wiedzy szerokiemu kręgowi czytelników.

Książka jest przeznaczona dla szerokiej grupy odbiorców: praktyków biznesu, pracowników naukowych oraz studentów. Jej głównym zadaniem jest popularyzowanie innowacyjnej wiedzy w zakresie *lean accounting/lean management*.

*Irena Sobańska,
Marcin Michalak*

Lean management

Jerzy S. Czarnecki, Czesław Sikorski

1.1. Szczupłość obfita w informacje

Źródła szczupłego przedsiębiorstwa wywodzą się od pojęcia systemu szczupłego przedsiębiorstwa (*lean enterprise system*), zapoczątkowanego w latach 40. XX w. przez przedsiębiorstwo Toyota, określanego też jako trzecia rewolucja przemysłowa (tabela 1.1). Wskutek długoletnich, ciągłych i systematycznych eksperymentów i doświadczeń przedsiębiorstwo wdrożyło sposób zarządzania określanego jako produkcja na czas (*just in time*), główny czynnik przewagi konkurencyjnej Toyoty na rynku samochodów (Bezdogan 2010, s. 2). Pierwsze jednak doniesienia literaturowe o istnieniu i cechach szczególnych systemu pojawiły się ponad 40 lat później (Ohno 1988) pod nazwą szczupły system produkcji (*lean production system*) (Womack, Jones 1996, s. 150; Krafcik 1988, s. 41). Jedną z przyczyn zainteresowania była znacząca różnica w produktywności oraz jakości produktu pomiędzy Toyotą a producentami amerykańskimi i europejskimi (Womack, Jones, Ross 1990, s. 89), a japoński system określony został jako system szczupłego myślenia (*lean thinking*) definiowanego jako sposób na to, aby wytwarzać więcej i więcej przy mniejszym i mniejszym – mniejszym wysiłkiem ludzkim, mniejszą ilością wyposażenia, mniejszym czasem i mniejszą przestrzenią, żeby być coraz bliżej i bliżej dostarczania klientom dokładnie tego, czego potrzebują (Womack, Jones 1996, s. 15).

Początkowo idea systemu dotyczyła nadania płynności przepływowi dostaw dla klienta. Zarys koncepcji pojawił się w głowie twórcy systemu wskutek obserwacji przepływu towarów w supermarkecie, gdzie półka odgrywała rolę klienta wewnętrznego, który oczekiwał na dostawę (*pull*) (Ohno 1988, s. 26–27). Połączenie tej obserwacji z wdrożonymi w życie w latach 60. ubiegłego wieku założeniami kosztu zadanego (Cooper 1995; Yasuhiro, Hamada 1991; Lee, Tomas 2011) spowodowało głęboką zmianę w zachowaniach przedsiębiorstw

na rynku, ale też w sposobie podejścia do zarządzania. System zarządzania wyłonił się jako wtórny produkt ucieleśnionego wysiłku w zakresie efektywności produkcyjnej. Logika i spójność systemu produkcji spowodowały, że jego wtórny produkt – system zarządzania – ma te same cechy.

W toku rozwoju początkowa koncentracja na procesach produkcyjnych przemieniła się w poszerzony i pogłębiony sposób prowadzenia działalności w przedsiębiorstwie i zarządzania przedsiębiorstwem produkcyjnym (tabela 1.1). Obszary zainteresowań przesunęły się od eliminacji błędów do tworzenia wartości, od wzbogacania właścicieli przedsiębiorstwa do dostarczania wartości wielu interesariuszom, od poszukiwania zwiększenia efektywności operacyjnej do uzyskiwania elastyczności przedsiębiorstwa i jego reaktywności, od koncentracji na rdzeniu przedsiębiorstwa do objęcia zainteresowaniem sieci operacji, od procesu ciągłych usprawnień do tworzenia sieciowych, dynamicznych, wieloprzestrzennych zdolności organizacyjnych. Pojawiło się też i uzyskało popularność wiele podejść do procesu ciągłych usprawnień: kompleksowe zarządzanie jakością (*total quality management*) i sześć sigma (*six sigma*) (Garvin 1983, Garvin 1984, Garvin 1986), teoria ograniczeń (TOC – *theory of constraints*) (Goldratt 1994, Goldratt, Fox 2012), zwinna produkcja (*agile manufacturing*) (Gunesakaran 1998) oraz inżynieria procesowa (BPR – *business process reengineering*) (Hammer 1990). Każde z nich w ten czy inny sposób służyło zwiększeniu sprawności operacyjnej i zapewnieniu satysfakcji klienta, a tym samym – uzyskaniu i utrzymaniu przewagi konkurencyjnej. Warto przy tym podkreślić, że w każdym aspekcie szczupłego systemu obecny jest klient: odbiorca – kolejny użytkownik produktu (półproduktu). Klient zewnętrzny, obecny na rynku, jest tylko kolejnym użytkownikiem produktu.

W rozwoju filozofii szczupłości wyróżnia się dwie fazy: podstawową i współczesną (Bezdogan 2010). Pierwsza zawiera filozofię zarządzania, w której wartością są stabilizacja i ciągłość przeznaczenia, dostarczanie wartości klientowi, wzmocnienie zdolności kompetencyjnych wszystkich pracowników, eliminacja strat i ciągle usprawnienia – oparte na wzajemnym zaangażowaniu i zaufaniu. Charakterystyczne jest to, że pracownicy traktowani są nie jako nośniki kosztu, ale jako źródła idei dotyczących zmniejszenia kosztu przez eliminację strat i wdrażanie ciągłych usprawnień. Tym samym koszt znajduje się pod kontrolą przedsiębiorstwa (Bezdogan 2010, s. 7). Faza współczesna zawiera filozofię zarządzania, w której przedsiębiorstwo w całości jest obiektem postrzeganym holistycznie, złożonym systemem obejmującym wszystkie funkcje i operacje: kluczowe wartości, systemy biznesowe, strategie, zdolności organizacyjne i działania, które koncentrują się na architekturze przedsiębiorstwa, jego projekcie i transformacji (Bezdogan 2010, s. 11). Współczesna szczupła organizacja posługuje się szczupłym myśleniem (*lean thinking*), a dynamiczne procesy, w których wszyscy ludzie organizacji ciągle eliminują straty, mając na celu

tworzenie wartości, są napędzane wiedzą i zorientowane na klienta (Murman *et al.* 2002, s. 90). Współczesne szczupłe organizacje odnaleźć można pośród przedsiębiorstw, które zajmują się wytwarzaniem produktów czy świadczeniem usług, w tym także tych, w których wykonuje się prace oparte na wiedzy (Staats, Upton 2011; Corbett 2007).

Tabela 1.1. Ewolucja systemów fabrycznych

<i>1700–1850</i> <i>Produkcja ręczna, przydomowa</i>	
Cechy	Bez projektu systemowego
Przykłady	Kowale, krawcy, kołodzieje
<i>1840–1910</i> <i>Pierwsza rewolucja przemysłowa</i>	
Cechy	Fabryki z napędem maszynowym Wymienne, standaryzowane elementy Funkcjonalny projekt przestrzeni (warsztaty)
Przykłady	Fabryki włókiennicze, produkcja tkanin
<i>1910–1970</i> <i>Druga rewolucja przemysłowa</i>	
Cechy	Ruchoma linia produkcyjna Przepływowy projekt przestrzeni Ekonomia skali Automatyczne zarządzanie przepływem materiałów
Przykłady	Fabryka Forda
<i>1960 i nadal</i> <i>Trzecia rewolucja przemysłowa</i>	
Cechy	Szczupła produkcja, <i>just in time</i> , <i>total quality management</i> Projekt przestrzeni w postaci połączonych ogniw Prostota, elastyczność, jakość, niski koszt Zintegrowane narzędzia kontroli: <i>kanban</i> oraz <i>pull</i>
Przykłady	System produkcyjny Toyoty

Źródło: opracowanie własne na podstawie J.T. Black (2007), *Design Rules for Implementing Toyota Production System*, „International Journal of Production Research”, vol. 45, nr 16, s. 3642.

1.1.1. Trzy perspektywy

Szczupłe organizacje charakteryzują się wysoką dynamiką zmienności. Polega to na częściej i szybkiej zmianie repertuaru realizowanych operacji, skali produkcji (dostarczanych świadczeń), zbioru stosowanych procedur czy wykorzystaniu dostępnych kompetencji. W warunkach wysokiej zmienności szczupłe

Książka jest pierwszą w Polsce pozycją wydawniczą, która w kompleksowy i interdyscyplinarny sposób odnosi się do problematyki wdrażania i stosowania koncepcji szczupłej rachunkowości (*lean accounting*) jako warunku koniecznego zapewnienia pełnej skuteczności i efektywności działania w przedsiębiorstwach stosujących koncepcję szczupłej produkcji (*lean manufacturing*) lub szczupłego zarządzania (*lean management*). Głównym zadaniem publikacji jest popularyzowanie praktycznej i innowacyjnej wiedzy w tym zakresie.

Oprócz objaśnienia i analizy koncepcji, metod i narzędzi szczupłego zarządzania i szczupłej rachunkowości zawarto tu liczne opisy i studia przypadków z korporacji globalnych działających w Polsce i za granicą, które już wdrożyły i stosują omawianą koncepcję.

W skład zespołu autorów wchodzi pracownicy naukowcy Katedry Rachunkowości i Katedry Zarządzania Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego, zajmujący się problematyką nowoczesnych metod i narzędzi rachunkowości/controllersingu oraz zarządzania, a także praktycy biznesowi z koncernów międzynarodowych, którzy wdrażają i stosują koncepcję *lean*.

Książka jest przeznaczona dla szerokiej grupy odbiorców – zarówno praktyków biznesu, jak i pracowników naukowych oraz studentów. Będzie cennym źródłem praktycznej wiedzy dla prezesów firm, menedżerów i liderów zespołów odpowiedzialnych za sprawy operacyjne oraz finansowe.

Książka prezentuje zagadnienia o dużym znaczeniu dla teraźniejszości i przyszłości. Koncepcja *lean management – lean manufacturing – lean accounting* jest w pewnym sensie odpowiedzią na wyzwania światowej gospodarki, szczególnie na globalną konkurencję i sytuacje kryzysowe. Uznano, że najważniejszy dla przedsiębiorstwa jest klient, a więc właściwe funkcjonowanie przedsiębiorstwa i wszystkich jego procesów wewnętrznych, łącznie z procesami rachunkowości, powinno być nastawione na tworzenie wartości dla klienta. Dla rozwiązywania problemów skorzystano z nowoczesnych koncepcji, które pojawiły się w Japonii, takich jak *target costing* czy *kaizen costing*, nie wystarczy już bowiem stosowanie tradycyjnych metod rachunkowości zarządczej.

Prof. nadzw. dr hab. Gabriela Idzikowska

Zamówienia:

Infolinia 801 04 45 45, fax 22 535 80 01

zamowienia.książki@wolterskluwer.pl

www.wolterskluwer.pl

ISBN 978-83-264-4336-7



9 788326 443367

Cena 99 zł (w tym 5% VAT)