

Roksana Kołata
dr Dariusz Stronka

Lean Management na przykładzie procesu księgowego

1. Wprowadzenie

W przedsiębiorstwach oraz innych organizacjach coraz częściej można spotkać się z ideą Lean Management oraz jej pochodnymi typu Lean Manufacturing czy Lean Office. Aby jednak rozważać koncepcję Lean należy najpierw wyjaśnić, na czym ona właściwie polega. W najogólniejszym ujęciu idea Lean w przedsiębiorstwie sprowadza się do dostarczania klientom oczekiwanej wartości w najprostszy możliwy sposób. W tym celu należy ograniczać wykorzystywane zasoby oraz dążyć do jak najlepszego ich wykorzystania, a więc unikać marnotrawstwa, co jest naczelnym postulatem koncepcji szczupłej organizacji. Popularyzacja Lean Management umożliwiła ograniczenie wszystkiego, co potrzebne do realizacji procesu produkcji i świadczenia usług w przedsiębiorstwach, a jednocześnie pozwoliła na wytworzenie dóbr, które - ze względu na poprawę jakości związaną z procesem ciągłego doskonalenia towarzyszącemu nierozłącznie zarządzaniu zgodnymi ze standardami Lean - odpowiadają oczekiwaniom klienta jak nigdy dotąd.

Jeszcze do niedawna Lean Management było kojarzone głównie z działaniami stricte operacyjnymi. W istocie początkowo koncepcja ta dotyczyła sfery produkcyjnej (tzw. Lean Production), ostatecznie jednak objęła ona swoim zakresem szeroko rozumiane procesy biznesowe¹. Obecnie coraz częściej można spotkać się z wdrażaniem koncepcji szczupłej organizacji w firmach nieprodukcyjnych oraz w takich jak dział sprzedaży, obsługi klienta, HR, marketingu czy komórki finansowo-księgowe.

W niniejszym artykule podjęto problematykę zastosowania koncepcji Lean w procesach pomocniczych, tj. niezwiązanych bezpośrednio z działalnością produkcyjno-usługową przedsiębiorstwa. Po omówieniu w pierwszej części specyfiki zastosowania koncepcji lean w procesach pomocniczych, w drugiej części artykułu zilustrowano na przykładzie pewnego przedsiębiorstwa produkcyjnego korzyści z zastosowania przez niego koncepcji lean w realizacji procesu księgowego.

¹ D. Locher, *Lean w biurze i usługach. Przewodnik po zasadach szczupłego zarządzania w środowisku pozaprodukcyjnym*, wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2012.

2. Lean w procesach pomocniczych

O ile koncepcja Lean Management, zyskuje coraz większe zastosowanie w procesach produkcyjno-usługowych, w działaniach nie związanych bezpośrednio z tymi procesami ciągle jej zastosowanie jest niewielkie. Jest to związane z różną specyfiką procesów realizowanych bezpośrednio w związku z produkcją/ świadczeniem usług i tzw. procesów pomocniczych w przedsiębiorstwie (związanych z administracją, księgowością, IT, etc.). O wiele łatwiej jest bowiem zmierzyć poziom marnotrawstwa zasobów w jednostkach produkcyjnych, gdzie wiąże się on m.in. z ilością odpadów produkcyjnych niż w działach administracyjno-księgowych, gdzie głównym zasobem są zasoby ludzkie i to one w szczególności powinny zostać objęte racjonalizacją.

Lepsza organizacja pracy w zakresie realizacji procesów pomocniczych powinna prowadzić do osiągnięcia korzyści dla przedsiębiorstwa przynajmniej w jednym z aspektów:

- 1) kosztowym, np. poprzez skrócenie czasu realizacji procesów czy zastąpienie zasobów o wyższych kosztach mniej kosztocíłnymi,
- 2) jakościowym, np. poprzez zmniejszenie ilości pomyłk/ błędów czy poprawę innych istotnych procesów, dotychczas zaniedbywanych, ze względu na brak czasu.

Aby dokonać zmian w procesach pomocniczych należy rozpocząć od określenia stanu obecnego, a więc określenia, jak obecnie realizowane są te procesy w przedsiębiorstwie. W tym celu w pierwszej kolejności określa się czynności najbardziej czasochłonne i/lub newralgiczne, czyli przede wszystkim wymagające usprawnień. Następnie, dokonuje się mapowania obecnego przebiegu procesów.

Mapowanie procesów polega na ich wizualizacji obejmującej:

1. graficzne przedstawienie realizowanych w danym procesie czynności,
2. wskazanie osób/ komórek uczestniczących w poszczególnych czynnościach,
3. określenie powiązań i sposobów postępowania na wypadek zaistnienia różnych możliwych sytuacji,
4. wskazanie istotnych komentarzy dotyczących realizowanego procesu.

Po określeniu stanu obecnego należy zidentyfikować możliwości jego udoskonalenia. W tym względzie pomocne może być udzielenie odpowiedzi na następujące pytania:

1. *Czy obecny przebieg procesów przybliży firmę do osiągnięcia pożądaných rezultatów?*
2. *Czy obecny przebieg procesów jest najefektywniejszy z punktu widzenia osiągnięcia zamierzonych rezultatów?*

Jeśli odpowiedź na któregokolwiek z pytań jest negatywna, należy zastanowić się, co można zrobić, żeby:

1. uzyskać lepsze rezultaty realizacji procesu i/lub
2. osiągnąć oczekiwane rezultaty w sposób efektywniejszy.

Zmodyfikowany przebieg procesów ujmowany jest analogicznie jak mapowanie stanu obecnego. Kolejnym krokiem jest przedstawienie nowo opracowanych procesów pracownikom, ich wdrożenie, a następnie kontrola z informacją zwrotną pozwalająca na dalsze ich usprawnianie.

W przypadku, kiedy zmiana procesów powoduje obciążenie pracowników nowymi zadaniami, często spotyka się sytuacje, że pracownicy chcąc uniknąć naruszenia *status quo* i nakładania na nich nowych obowiązków, próbują „blokować” zmiany, tłumacząc się zazwyczaj brakiem czasu i koniecznością wykonywania bieżących czynności. Brak aktywnego wsparcia w usprawnianiu procesów przez pracowników wydłuża czas dokonywania zmian, powoduje powstanie dodatkowych kosztów oraz zmniejsza poprawę efektywności uzyskiwaną dzięki wprowadzeniu usprawnień. Aby temu zapobiec (lub przynajmniej w znaczący sposób ograniczyć niechęć pracowników) należy połączyć wdrażanie nowych procesów z wprowadzeniem odpowiedniego systemu motywacyjnego, wskazując tym samym pracownikom korzyści jakie dzięki usprawnieniom mogą osiągnąć.

Przykład uproszczenia przebiegu procesu pomocniczego poprawiający efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa został zaprezentowany poniżej.

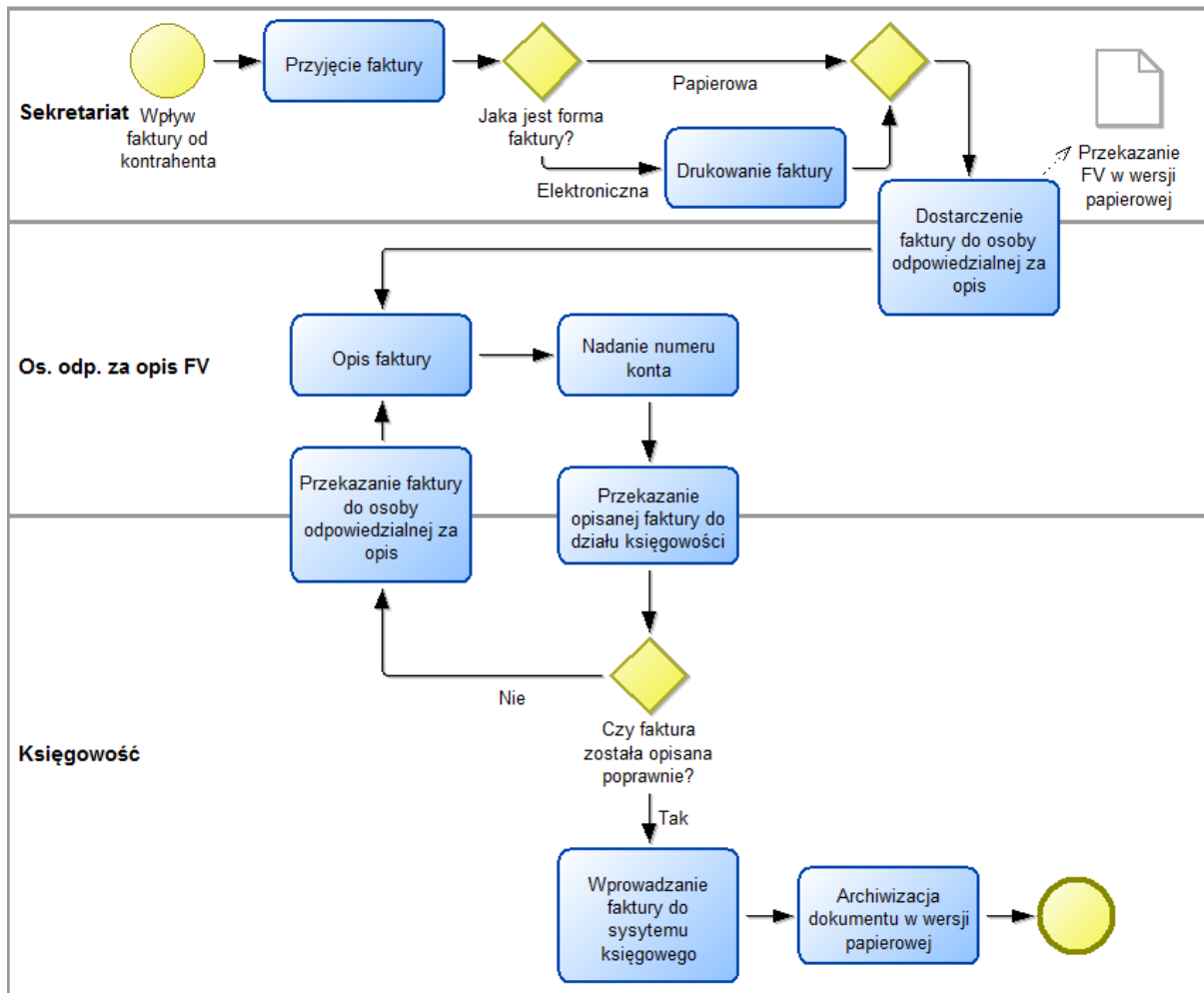
3. Analiza procesu księgowego i propozycja jego usprawnienia zgodna z koncepcją lean

W niniejszej części zaprezentowany został proces obiegu dokumentu księgowego zastany w pewnej firmie przez naszych konsultantów, a następnie pokazana została propozycja jego usprawnienia.

Wizualizację przebiegu procesu w przedsiębiorstwie przedstawiono na poniższym schemacie².

² Prezentowane schematy wykonano posługując się oprogramowaniem Adonis.

Schemat 1. Obieg dokumentów w przedsiębiorstwie (stan obecny)



Źródło: opracowanie własne.

Obecnie w firmie ma miejsce obieg dokumentów w wersji papierowej. Osoba przyjmująca dokument (pracownik sekretariatu firmy) po odnotowaniu, w prowadzonym przez siebie pliku, jego rodzaju i daty przyjęcia, określa komórkę, która jest odpowiedzialna za opis otrzymanej faktury a następnie dostarcza jej oryginał tego dokumentu. Następnie osoba ta dokonuje opisu faktury i nadaje numer konta. Tak przygotowany dokument jest następnie dostarczany do działu księgowości, który wprowadza dane z otrzymanej faktury do systemu księgowego, a następnie zostaje on zarchiwizowany.

Przy istniejącym stanie obiegu faktur zidentyfikowano następujące często powtarzające się problemy:

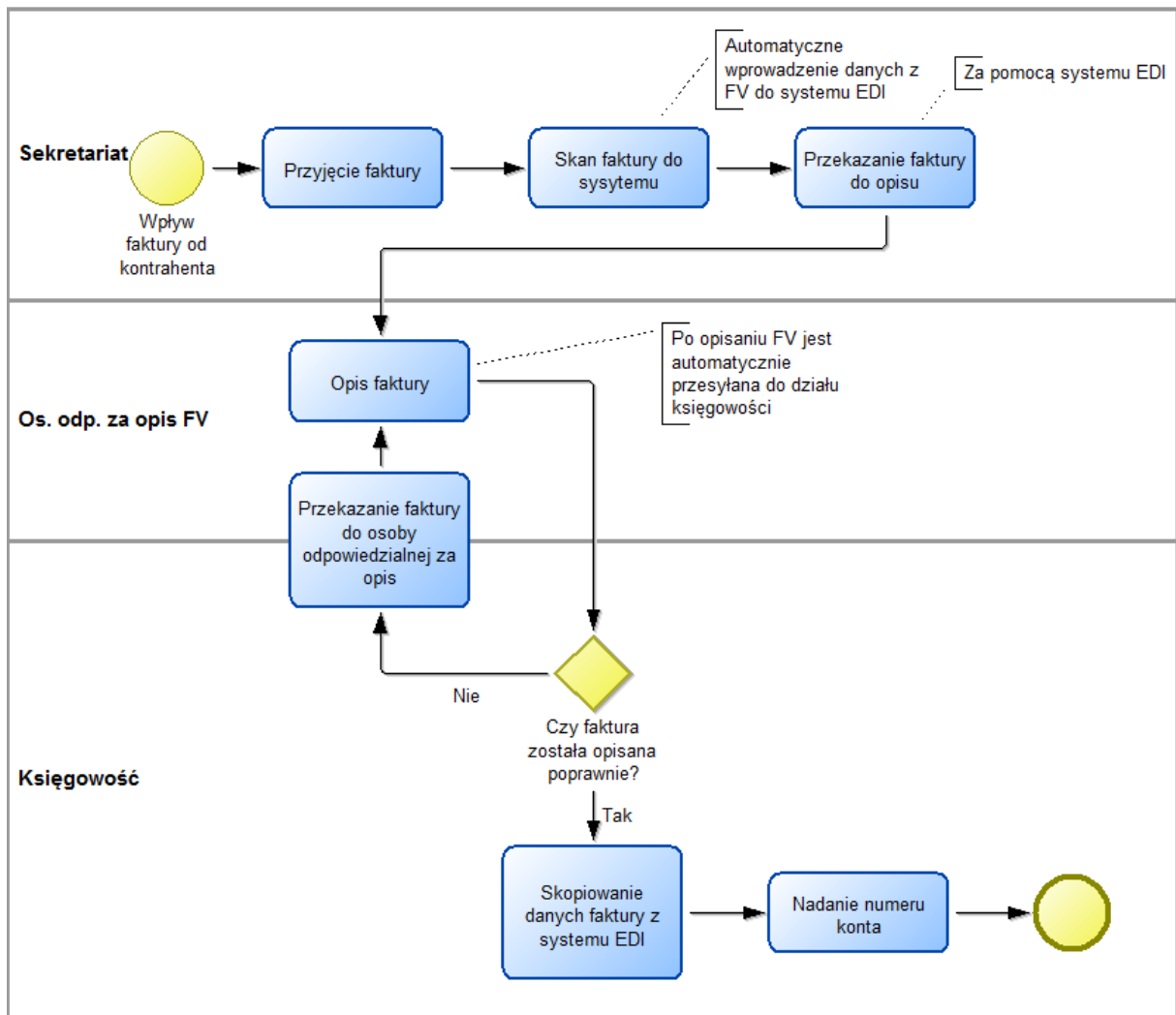
1. Błędnie określona komórka odpowiedzialna za opis dokumentu.
2. Częste „gubienie” oryginałów faktur wymuszające konieczność zwracania się do dostawców o wystawienie duplikatu.

3. Długi okres upływający od momentu dostarczenia faktury do osoby odpowiedzialnej za jej opis do momentu otrzymania opisu.
4. Żmudny i długotrwały proces opisu faktur.
5. Wynikające z opóźnień w przebiegu procesu obiegu dokumentów, opóźnienia w płatności dostawcom powodujące niekiedy wstrzymanie, czy opóźnienie dostaw.
6. Błędnie nadawany numer konta na fakturze.
7. Czasochłonny dostęp do faktur ze względu na archiwizację wersji papierowych

Z analizy istniejącego procesu nasuwa się stwierdzenie, że obecny proces jest nie tylko nieefektywny, ale również rezultaty jego realizacji pozostają mocno niezadawalające.

Chcąc poprawić zarówno uzyskiwane rezultaty procesu jak i efektywność jego realizacji, zaproponowano – w oparciu o koncepcję lean – jego „odchudzenie” poprzez wprowadzenie elektronicznego obiegu dokumentów (EDI), co przedstawione zostało na poniższym schemacie.

Schemat 2. Obieg dokumentów w przedsiębiorstwie (stan przyszły)



Źródło: opracowanie własne.

Po wprowadzeniu zmian w procesie, nie ma konieczności drukowania faktur, wobec czego pracownik sekretariatu otrzymując fakturę w wersji przekazuje ją do opisu odpowiedniej osobie w tym systemie bez konieczności fizycznego przekazania dokument. W przypadku, gdy otrzymano fakturę w formie papierowej, przed przekazaniem jej w wersji elektronicznej należy ją oczywiście zeskanować. W ten sposób praktycznie wyeliminowany został problem „zagubienia” faktur, gdyż albo oryginały znajdują się od razu w systemie w wersji elektronicznej, albo zostają przekazane z sekretariatu bezpośrednio do księgowości. Ponadto mając wszystkie faktury w systemie ze zdalnym dostępem nie tylko dużo szybszy jest do nich dostęp, ale również możliwy jest on spoza siedziby firmy.

Ponadto, gdy faktura z sekretariatu skierowana zostaje do niewłaściwej komórki, znacznie szybciej „wraca” do sekretariatu, zwykle z adnotacją komu należy ją przekazać.

Z kolei problem zwłoki z opisem faktur rozwiązano w ten sposób, że wprowadzono alerty pojawiające się zarówno u osoby, która spóźnia się z opisem faktury, jak i w dziale księgowości. Ponadto kierownictwo uzyskuje również informacje zawierające wykaz osób opóźniających opisy faktur. Jednocześnie ułatwiono dokonywanie opisów w ten sposób, że w przypadku opisu elektronicznego istnieje możliwość kopiowania powtarzalnych fragmentów, zamiast własnoręcznego zapisywania często długich i tożsamyh (lub bardzo podobnych) treści.

Wyeliminowano też błędy z nadawaniem numerów kont, gdyż tą czynność bezpośrednio wykonuje dział księgowości.

Na koniec warto zauważyć, że możliwość przechowywania dokumentów wyłącznie w formie elektronicznej budzi spore wątpliwości przedsiębiorców ze względu na obawę przed legalnością takiego rozwiązania. Orzecznictwo organów skarbowych występuje na stanowisku, iż jest to działanie zgodne z prawem. Przykładem jest wydana przez Dyrektora Krajowej Informacji Skarbowej Interpretacja z 21 marca 2017 r. (1462-IPPP2.4512.147.2017.1.DG), zgodnie z którą faktury nie muszą być przechowywane w wersji papierowej. Chcąc mieć pewność, że stanowisko organu podatkowego właściwego dla danego przedsiębiorstwa nie będzie odmienne można złożyć wniosek o wydanie interpretacji indywidualnej w tym zakresie dotyczącej konkretnej sytuacji.

5. Zakończenie

W niniejszym artykule omówiono możliwość zastosowania koncepcji „lean” w innych aspektach działalności przedsiębiorstwa aniżeli *stricte* dotyczących produkcji, czy świadczenia usług. Dla lepszego zobrazowania działań obecnych i zmodyfikowanych posłużono się ujęciem procesowym zilustrowanym zgodnie z koncepcją BPMN. Przeanalizowano przykład który jest oparty na rzeczywistym przebiegu procesu obiegu dokumentów księgowych w przedsiębiorstwie, w którym była przez Autorów realizowana usługa w zakresie poprawy efektywności zarządzania. W efekcie zastąpienia papierowego obiegu dokumentów, obiegiem elektronicznym, nie tylko poprawiono jakość rezultatów procesu, ale również w wyraźny sposób zmniejszono pracochłonność z nim związaną.

Przedstawione rozwiązanie jest tylko jednym z możliwych do zastosowania w celu odchudzenia działań jednostek organizacyjnych niepowiązanych bezpośrednio z produkcją, czy świadczeniem usług. Zazwyczaj występuje znaczny potencjał doskonalenia procesów

pomocniczych, niestety często niedostrzegany przez osoby pracujące w firmie. Pracownicy przyzwyczajeni do stanu bieżącego, zwykle nie zdają sobie sprawy z możliwości wprowadzenia udoskonaleń. Wówczas warto skorzystać z wiedzy i doświadczenia ekspertów zewnętrznych w zakresie Lean Managementu i zarządzania procesami biznesowymi.