

Arkusz diagnostyczny Zarządu: Rachunkowość Przerobu (T, I, OE)

Towarzysz lektury do książek „Finanse do góry nogami” T. Corbetta oraz „Cel II: To nie przypadek” E. Goldratta

Marek Kowalczyk, MANDARINE Project Partners marek.kowalczyk@mandarine.pl · 2026-10-19

1. Rachunek wyników spółki w języku Przerobu (Warstwa 0)

Zestaw dane swojej spółki za ostatnie dwa lata obrotowe bez zniekształceń alokacji kosztów stałych:

Wielkość w Rachunkowości Przerobu (TOC)	Sposób wyliczenia	Rok ubiegły	Rok bieżący
R — Przychody ze sprzedaży	Przychody netto ze sprzedaży		
TVC — Koszty całkowicie zmienne	Wyłącznie surowce, materiały, podwykonawcy zewnętrzni, prowizje		
T — Przerób (Throughput)	$T = R - TVC$ (tempo generowania gotówki przez system)		
OE — Koszty Operacyjne	Koszt utrzymania firmy (w tym płace bezpośrednie, czynsze, energia)		
NP — Zysk netto oraz wskaźnik T/OE	$NP = T - OE$ Współczynnik bezpieczeństwa: T/OE	 /	 /
I — Inwestycje oraz zwrot NP/I	Kapitał zamrożony w zapasach i aktywach · $ROI = NP/I$	 / %	 / %

2. Test pięciu pułapek tradycyjnego rachunku kosztów pełnych

Zaznacz sytuacje, które mają miejsce przy podejmowaniu decyzji finansowych i handlowych w Twojej firmie:

- ☐ **Kalkulacja rentowności produktów przez narzuty kosztów stałych:** koszty wydziałowe, amortyzacja i zarząd są doliczane kluczem (np. roboczogodzin) do kosztu wytworzenia sztuki, przez co wyroby „pracochłonne” wyglądają na nierentowne lub zbyt drogie.
- ☐ **Traktowanie płac bezpośrednich jako kosztu zmiennego od sztuki:** choć załoga otrzymuje miesięczne wynagrodzenie niezależnie od chwilowych wahań zleceń, arkusze kalkulacyjne liczą roboczogodzinę jak zużyty surowiec.
- ☐ **Brak wskaźnika Przerobu na jednostkę ograniczenia (T/CU):** dział handlowy jest premiovany od przychodu (R) lub marży księgowej, nie wiedząc, które produkty generują najwięcej złotych Przerobu (T) na jedną godzinę pracy wąskiego gardła firmy.
- ☐ **Pozorny zysk z produkcji na magazyn:** tradycyjny rachunek wyników nagradza zwiększanie zapasu wyrobów gotowych i półfabrykatów (aktywowanie kosztów stałych w bilansie), a karze przejściowym spadkiem wyniku księgowego za odchudzenie zapasów (I).
- ☐ **Ocena inwestycji (CAPEX) przez „oszczędność minut” na zasobach niekrytycznych:** wnioski inwestycyjne uzasadniane są lokalną redukcją kosztu jednostkowego tam, gdzie nie ma wąskiego gardła — co podnosi I oraz OE , nie zwiększając T całej spółki ani o złotówkę.

3. Trzy pytania Goldratta do każdej decyzji zarządczej i eksperyment (30 dni)

W Rachunkowości Przerobu każda decyzja handlowa, operacyjna lub inwestycyjna jest oceniana wyłącznie przez jej wpływ na całą spółkę: (1) O ile wzrośnie Przerób (ΔT)? (2) O ile spadną Inwestycje/Zapasy (ΔI)? (3) O ile zmienią się Koszty Operacyjne (ΔOE)?

Przeprowadź w ciągu najbliższych 30 dni prosty test na **10 najważniejszych produktach lub kontraktach** swojej firmy:

- Oblicz dla każdego z nich czysty **Przerób jednostkowy** ($T_j = \text{Cena sprzedaży} - \text{Koszty całkowicie zmienne } TVC$).
- Podziel T_j przez **czas, jaki dany produkt/kontrakt zajmuje na zasobie będącym wąskim gardłem firmy** (otrzymasz wskaźnik T/CU w PLN na godzinę pracy ograniczenia).
- Porównaj ranking T/CU z dotychczasowym rankingiem „marży księgowej” — w większości firm przemysłowych i projektowych kolejność najbardziej i najmniej opłacalnych zleceń odwraca się diametralnie.

4. Interpretacja wyniku i weryfikacja diagnozy

Jeśli wskaźnik T/OE Twojej spółki wynosi poniżej 1,15, a zwrot z zaangażowanego kapitału NP/I jest zbliżony do inflacji, najszybszą dźwignią wyniku nie jest cięcie kosztów (OE), lecz zmiana miksu sprzedaży i odblokowanie przepływu na ograniczeniu.

Jeśli chcesz wspólnie przeliczyć tablicę T, I, OE oraz ranking T/CU swojej spółki podczas 45-minutowej rozmowy roboczej: Marek Kowalczyk, MANDARINE Project Partners · marek.kowalczyk@mandarine.pl · mandarine.co · goldratt.pl