



Halina Burkat

AGH Akademia Górniczo-Hutnicza
Wydział Zarządzania
halina.burkat.280@zarz.agh.edu.pl

KULTURA ORGANIZACYJNA *LEAN* I JEJ WPŁYW NA IMPLEMENTACJĘ NOWYCH METOD KONTROLI KOSZTÓW

Streszczenie: Implementacja szczupłej rachunkowości zarządczej jako nowej metody kontroli kosztów w warunkach zmiennego środowiska organizacyjnego stała się źródłem zainteresowania badaczy naukowych. Celem artykułu jest prezentacja i analiza czynników kultury organizacyjnej mogących przyczynić się w istotny sposób do spowolnienia zmian, jakie zostały narzucone ze względu na potrzebę poprawy procesu realizacji poprzez wdrożenie szczupłego zarządzania, w tym szczupłej rachunkowości zarządczej. W artykule przedstawione zostały założenia szczupłej rachunkowości i poziom adaptacji zmian zaprezentowanych na przykładzie badań praktycznych.

Słowa kluczowe: szczupła rachunkowość zarządcza, kultura organizacyjna, badania.

JEL Classification: L29, M41.

Wprowadzenie

Przedsiębiorstwa działające w szybko rozwijającej się gospodarce rynkowej dążą do efektywnych działań, pozwalających im na istnienie w długim okresie w zmieniających się warunkach konkurencji. Przyszłość organizacji uzależniona jest od decyzji strategicznych podejmowanych na podstawie istniejących informacji. Analiza dostępnych danych i ich interpretacja stwarzają warunki do stosowania alternatywnych rozwiązań w procesie zarządzania [Czubakowska, Gabrusiewicz i Nowak, 2014]. Żądany efekt poprawy procesów i efektywności działania uzależniony jest od sposobu wdrożenia nowych instrumentów informacyjnych w środowisku kultury organizacyjnej. Adaptacja nowych rozwiązań uzależniona jest jednak od nastawienia osób w niej pracujących.

Celem artykułu jest prezentacja i analiza czynników kultury organizacyjnej mogących przyczynić się w istotny sposób do spowolnienia zmian, jakie zostały narzucone ze względu na potrzebę poprawy procesu realizacji poprzez wdrożenie szczupłego zarządzania, w tym szczupłej rachunkowości zarządczej. Aby osiągnąć tak sformułowany cel przeprowadzone zostały badania literatury przedmiotu. Rozważania oparte na wynikach literatury prowadzą do potwierdzenia tezy, iż wzorce zachowań pracowników organizacji przyczyniają się w istotny sposób do spowolnienia zmian oraz mogą wywołać napięcia między pracownikami. Implementacja zasad sprawdzonych w innym środowisku kulturowym ma największe szanse powodzenia w przypadku pokazania korzyści z zastosowania nowych zasad, niejednokrotnie na zasadzie zderzenia z historycznymi danymi prowadzonymi tradycyjnymi metodami. Możliwe staje się zatem współistnienie systemów kontroli kosztów tradycyjnego i zgodnego z zasadami szczupłej rachunkowości zarządczej, jeśli zostaną zastosowane odpowiednie metody radzenia sobie z napięciami wywołanymi zmianą.

1. Kultura organizacyjna w szczupłych przedsiębiorstwach

Nowoczesne przedsiębiorstwa postrzegają kulturę organizacyjną jako integralny element strategii zarządzania. Edgar Schein, jeden z czołowych analityków i znawców założeń kultury, definiuje ją jako „Schemat podstawowych założeń, jakie dana grupa wynalazła, odkryła lub rozwinęła, ucząc się radzić z problemami zewnętrznej adaptacji i wewnętrznej integracji, które sprawdziły się na tyle dobrze, by można je było uznać za prawomocne, a tym samym odpowiednio, by nauczać ich nowych członków organizacji jako poprawnych metod postrzegania, myślenia i odczuwania w obszarach związanych z tymi problemami” [Schein, 1991].

Jedną z najbardziej wpływowych zmian ostatnich lat jest implementacja szczupłego zarządzania (*lean management*) [Fullerton, 2010; Holweg, 2007]. Przez badaczy naukowych określana jest ona jako „metodyka kreująca taką kulturę pracy w organizacji, która sprawia, że wszyscy uczestnicy organizacji są zainteresowani ustawiczną obniżką kosztów, podnoszeniem poziomu jakości i skracaniem cyklu dostawy. Wszystko po to, by maksymalnie spełniać oczekiwania klientów (...)” [Pawłowski i in., 2010].

Za twórcę nowego podejścia uznawany jest Taiichi Ohno, który wraz z innymi członkami rodziny Toyoda stworzył i rozwinął system produkcyjny, nazywany później systemem produkcyjnym Toyoty, tzw. TPS – *Toyota Production*

System [Jones, 1990]. Zmiana podejścia do zarządzania oparta została na dwóch filarach: ciągłej poprawie, nazywanej często *kaizen*, oraz szacunku [Liker, 2005].

Pierwszy oznacza stworzenie atmosfery ciągłego uczenia się oraz środowiska, które akceptuje i popiera zmianę. Drugi filar pozwala na stworzenie warunków do aktywnego uczestnictwa w doskonaleniu stanowisk pracy [Liker, 2005]. Oba filary są elementem kultury organizacyjnej, uczenia się. Filozofia szczerzego zarządzania stwarza zatem warunki do ustawicznej redukcji i eliminacji wszelkich strat, ciągłej poprawy jakości produktu oraz procesów, w których ten produkt jest realizowany [Sobańska, 2011; Shah i Ward, 2003].

Badacze wskazują, iż zagadnienie kultury w zmieniającym się podejściu do zarządzania jest elementem, który sam w sobie jest trudny. Dla przedsiębiorstwa Toyota zauważalne utrudnienia związane ze zmianami w kulturze organizacyjnej pojawiły się w latach 80., kiedy podjęto pierwsze wysiłki rozszerzenia działalności w skali globalnej [Liker, 2005]. Globalizacja nie oznaczała jednak nabywania zakładów produkcyjnych w innych krajach. Dla Toyoty ważne stało się szerzenie zasad kultury przedsiębiorstwa celem stworzenia autonomicznych filii, które staną się swoistym odzwierciedleniem jej stylu pracy, zasad. Wdrożenia poza krajem macierzystym okazały się procesem trudnym i długotrwałym ze względu na takie czynniki jak [Liker, 2005]:

- *zmiana sposobu myślenia ukierunkowana na przetrwanie w długim okresie, nawet kosztem niższych zysków na początku drogi*. Japoński sposób zarządzania ukierunkowany jest na proces, świadome i rozmyślane dokonywanie długoterminowych inwestycji w ludzi, technologie i procesy, które współpracują ze sobą. Wdrożenia w nowych firmach, w których nie istnieje kultura uczenia się, są uzależnione od zaangażowania menedżerów i ich konsekwencji działania. Niejednokrotnie brak wyników w krótkim okresie zniechęca do dalszych zmian;
- *zmiana świadomości kulturowej organizacji, oparta na stanie teoretycznej wiedzy i praktycznych umiejętności*. Praktyka nowych założeń powinna zostać oparta na wiedzy. W przeciwieństwie do firmy Toyota organizacje amerykańskie czy europejskie nie budowały świadomości procesowego podejścia przez wiele lat. Zmiana oznaczała długotrwałą i ciężką drogę poprawy świadomości pracowników w kierunku zrozumienia, iż przepływy informacyjne w przedsiębiorstwie są strumieniami wartości podporządkowanymi potrzebom klienta. Zmiana pozwala bowiem na odejście od organizacji opartej na dużych seriach produkcyjnych w kierunku ciągłego przepływu wartości [Nita, 2008];

- *wprowadzenie nowych instrumentów produkcji zaproponowanych i dostosowanych do organizacji*. Oznacza wzrost świadomości, iż narzędzia i technika powinny być adekwatne do nowych warunków. Narzędzia wizualizacji bieżącej pracy, wskaźników, wykresów wydajności pozwalają na zbieranie aktualnych informacji na każdym etapie realizacji, ułatwiając menedżerom i pracownikom operacyjnym doskonalenie funkcjonowania procesu [Karmańska, 2006].

Wprowadzana w nowym środowisku organizacyjnym zmiana powinna zostać wkomponowana w kompleksowy program doskonalenia przedsiębiorstwa. Oznacza to, iż będzie wdrażana łącznie z kilkoma innymi koncepcjami, mającymi na celu poprawę obszarów problemowych w funkcjonowaniu przedsiębiorstw. Jednym z takich elementów jest również zmiana podejścia do kontroli kosztów działalności przedsiębiorstwa, określana jako szczupła rachunkowość zarządcza (*lean management accounting*).

2. Rachunkowość zarządcza w środowisku szczupłej organizacji

Koncepcja szczupłej rachunkowości zarządczej jest stosunkowo nowa, w literaturze przedmiotu częściej są prezentowane jej założenia metodyczne [Łada, 2012] niż wyniki badań empirycznych. Potrzeby zmian związanych z raportowaniem wyników organizacji pojawiały się stopniowo w ramach rozwoju odchudzonych metod zarządzania produkcją (*lean manufacturing*). Teoretycy zauważają, iż „metoda *lean management accounting* musi nie tylko aktywnie popierać *lean manufacturing*, ale także sama w sobie musi zawierać metodę *lean* (...). Celem *lean accounting* jest eliminowanie marnotrawstwa poprzez likwidowanie rozbudowanych, skomplikowanych oraz zbytecznych raportów i transakcji oraz zastępowanie metod tradycyjnej rachunkowości zarządczej zorientowanych na kontrolę efektywności *ex post* w krótkim okresie nowymi metodami zorientowanymi na tworzenie wartości dla klientów w długim okresie” [Luciejewski, 2010].

Działalność szczupłego przedsiębiorstwa koncentruje się na podnoszeniu wartości dla klienta poprzez optymalizację wydajności, innowacyjność, minimalizację marnotrawstwa na każdym poziomie realizacji [Łada i Burkat, 2015]. Pomiar osiągnięć prowadzony w przedsiębiorstwie „zmienia bowiem wzorce zachowania i działania realizacji celu przedsiębiorstwa” [Sobańska, 2013]. Nowa koncepcja organizacji uczącej się oparta jest na kadrze pracowniczej, której nastawienie do zmiany wpływa na oblicze organizacji, a zastosowanie nowych metod uzależnione jest od zmieniających się warunków i akceptacji ze strony pracowników [Karmańska, 2006].

Zmiana sposobu myślenia ukierunkowana na przetrwanie w długim okresie jest jednym z czynników, które wpływają na zainteresowanie szczupłym podejściem i zwrócenie uwagi na ograniczenia tradycyjnych metod. Pod koniec lat 80. brytyjski instytut CIMA (Chartered Institute of Management Account) zaprezentował wyniki badań potwierdzających ograniczenia tradycyjnej rachunkowości zarządczej, do których należą [Nita, 2008; Nowak, 2008]:

- krótkoterminowe spojrzenie na pomiar wyników,
- podporządkowanie zewnętrznym wymaganiom rachunkowości finansowej,
- brak strategicznej perspektywy rachunkowości zarządczej,
- opieranie się na niepotrzebnych założeniach w zakresie procesów wytwarzania,
- uwzględnianie tradycyjnych założeń w ocenie rezultatów działalności przedsiębiorstwa.

Wyniki działań operacyjnych prowadzone nowymi metodami są zasadniczo różne i wskazują na zmniejszenie zysków w krótkim okresie. Osoby odpowiedzialne za zarządzanie wycofują się zatem z wdrożenia lub wiele miesięcy utrzymują równoległe dwie metody kontroli, tradycyjne i nowe, dopóki nie nastąpi stabilizacja wprowadzonych narzędzi, czyli pełne zrozumienie i świadoma decyzja o odłączeniu starych zestawień [Fullerton, Kennedy i Widener, 2011].

Zmiana świadomości kulturowej oparta na teorii i praktycznych umiejętnościach jest czynnikiem, który może powodować zatrzymanie implementacji szczupłych metod rachunkowości. Przyzwyczajenie do starych metod kontroli kosztów, zrozumiałych dla kadry zarządzającej, jest elementem kultury związanym z wieloletnią historią organizacji. W przypadku firm japońskich nowe metody zostały odkryte i zbudowane od podstaw. Przedsiębiorstwa amerykańskie czy europejskie adaptowały zmianę poprzez prowadzone prace wdrożeniowe. Zmiana świadomości kulturowej w kontekście rachunkowości zarządczej kształtowana była przez kilkadziesiąt lat. Pełne zrozumienie stanu, w jakim obecnie znajduje się rachunkowość zarządcza, nie jest możliwe bez znajomości historii rachunku kosztów i rachunkowości zarządczej [Johnson i Kaplan, 1987]. Studiowanie historii może zostać przeprowadzone zarówno za pośrednictwem analizy publikacji, jak i analizy opartej na dostępnych instrukcjach i komentarzach do systemów rachunku kosztów rzeczywiście funkcjonujących w przedsiębiorstwach [Wnuk-Pel, 2011]. Na podstawie tej analizy można zauważyć, iż znaczenie informacji dotyczącej produktywności, jakości, zapasów, czasu dostawy czy też pozycji produktu stało się istotnym czynnikiem sukcesu. Cechą organizacji przyszłości jest zatem zmiana rachunkowości zarządczej w rozumieniu [Świderska, 1999]:

- podejścia procesowego skoncentrowanego na kliencie, z perspektywą analizy od zewnątrz i od wewnątrz organizacji,
- koncentracji na przyszłości – przetrwania w długim okresie,
- informacji o zasobach organizacji traktowanej jako zasób strategiczny,
- identyfikacji działań kreujących wartość.

Przekroczenie barier kulturowych budowanych przez historyczne uwarunkowania przedsiębiorstw oznacza zaangażowanie rachunkowości zarządczej, która powinna wspierać i motywować w tych dążeniach. Zmiana metod musi jednak zostać oparta na zespole, wzajemnym zaufaniu i szacunku do siebie jego członków. Brak tego elementu wywołuje niepotrzebne napięcia i zwiększa niechęć między współpracownikami, dlatego też nowe metody i narzędzia wprowadzane są najczęściej przez zewnętrznych specjalistów, którzy są członkami zespołów międzyfunkcyjnych [Sobańska, 2010].

Nowe metody kontroli kosztów związane są zarówno z metodami prezentującymi finansowy przepływ informacji, jak np. rachunek kosztów strumieni wartości, rachunek redukcji kosztów *kaizen*, rachunek kosztów celu, a także niefinansowy, jak np. mapy strumieni wartości czy wskaźniki ilościowe i jakościowe [Sobańska, 2013]. Badacze naukowo podkreślają, iż nowe metody powinny mieć charakter kompleksowy, a wdrożenie powinno objąć kilka metod naraz [Sobańska, 2010; Szychta, 2007]. Osoby zainteresowane wdrożeniem nowych metod zapominają, iż wprowadzane zmiany zostaną zderzone z aktualnie panującymi wzorcami zachowań, jakie były budowane przez wiele lat i nierozzerwalnie związane są z historią przedsiębiorstw i ich pracowników. Badacze literatury wskazują, iż pracownicy, którzy nie zostaną prawidłowo wdrożeni w zmiany, ze względu na dotychczasowe przyzwyczajenia i kulturę pracy zaczną obchodzić system, widząc wyłącznie pomiar pracy jako wytyczną oceny ich działania. Wskaźniki wydajności, czasu realizacji mogą wywoływać skutek odwrotny do założonego. Zamiast koncentrować się na poprawie procesu, mając na uwadze zyski długoterminowe, zaczną koncentrować się na wydajności mierzonej w krótkich odcinkach czasu [Tillema i Steen, 2015].

3. Implementacja nowych metod kontroli oraz wpływ na kulturę organizacyjną w praktyce

W ciągu ostatnich lat zmiany w rachunkowości zarządczej stały się źródłem zainteresowania zarówno teoretyków, jak i praktyków. Dostępne źródła literatury wskazują, iż implementacja nowych metod kontroli jest źródłem napięć pomiędzyobszarowych, które mogą być powodem ograniczenia skali wdrożenia.

W 2015 r. Sandra Tillema i Martijn van der Steen zaprezentowali wyniki badań radzenia sobie z napięciami organizacyjnymi wywołanymi wdrożeniem szczupłych metod kontroli. Badania przeprowadzono na spółkach Pegasus, Swedish Match, Gryphon. Wykazały one, iż możliwe staje się zachowanie współistniejących systemów kontroli kosztów, tradycyjnego i nowego, zgodnego z zasadami szczupłej rachunkowości zarządczej, pomimo braku akceptacji części obszarów. Sposoby radzenia sobie z napięciami zostały pogrupowane na:

- *kolonizację* – oznaczającą rozszerzenie wiedzy na temat szczupłej rachunkowości poprzez pokazanie korzyści z zastosowania nowych zasad. Niejednokrotnie prowadzone jest to na zasadzie zderzenia z historycznymi danymi prowadzonymi tradycyjnymi metodami,
- *odseparowanie* – zastosowanie tradycyjnych metod kontroli kosztów w obszarach controllingu finansowego prezentującego wyniki firmy zarządowi. Obszary operacyjne zastosowały nowe metody kontroli,
- *kompromis* – stosowanie obu metod równolegle, jednak poprzez wzajemną kontrolę wyników. Wdrożenie w obszarach polegało na wprowadzeniu cotygodniowej kontroli kosztów poprzez liczenie stanów magazynowych i porównywania wyników w nowych i starych systemach kontroli,
- *stopniowe wdrożenie* – wdrożenie niewielkich zmian kontroli przez menedżerów operacyjnych niezależnie od pionu finansowego celem poprawy procesów operacyjnych,
- *zaciemnianie obrazu* – wdrożenia lokalne zmian, bez informowania zarządów spółek poza lokalnymi siedzibami, ukrywanie kosztów wdrożeń szczupłych zasad w innych wydatkach.

Według badaczy optymalny sposób radzenia sobie z istniejącymi napięciami wywołanymi zmianą jest osiągnięty przez zastosowanie *kolonizacji*. Stwierdzono bowiem, iż pozwala ona na najwyższy stopień wdrożenia szczupłych instrumentów kontroli. Wyniki badań jednoznacznie udowadniają, iż *poziom zmiany świadomości kulturowej może pozytywnie przyczynić się do wdrożenia nowych metod szczupłego zarządzania poprzez zrozumienie organizacji oraz zasad w niej panujących*. Dzięki ustawicznej pracy nad zmianą świadomości kulturowej następuje akceptacja nowych narzędzi i technik zarządzania kontrolą kosztów. Organizacja nie tylko popiera zmiany, ale też zaczyna ustawicznie pracować nad ich rozwojem.

Podsumowanie

Poszukiwanie nowych dróg rozwiązania problemów na gruncie strategicznym jest nierozdzielnie związane z kulturą organizacyjną przedsiębiorstw. Ukształtowane wzorce zachowań mogą przyczynić się do spowolnienia zmian koniecznych do wprowadzenia, aby przedsiębiorstwo mogło działać globalnie w zmieniających się szybko warunkach konkurencji rynkowej. Rachunkowość zarządcza jest jednym z instrumentów ukierunkowanych na strategię przedsiębiorstwa [Nowak, 2008]. Nowe metody kontroli kosztów mają wesprzeć menedżerów w sterowaniu bieżącą działalnością. Ich nastawienie na ciągły rozwój, charakterystyczny dla nowych szczupłych metod, konsekwencja w działaniu, odwaga w podejmowaniu decyzji oraz obrana ścieżka długoterminowego działania stanowią istotny element sukcesu w dążeniu do osiągnięcia założonych celów [Liker, 2005]. Rola szczupłej organizacji nastawionej na ciągły rozwój zmienia diametralnie utarte wzorce zachowań panujących w przedsiębiorstwach. Artykuł ma na celu analizę czynników kultury organizacyjnej wpływających na zmianę, jaką niesie za sobą wdrożenie nowych, szczupłych metod zarządzania, w tym rachunkowości zarządczej. Ich implementacja może bowiem wywołać napięcia między obszarami pracowniczymi. Brak szkoleń, udostępniania i rozszerzania wiedzy na temat szczupłych metod włącznie z uwarunkowaniami historycznymi, które wpłynęły na decyzję o zmianie, może znacznie spowolnić lub całkiem zablokować zmiany. Zapomina się bowiem o roli pracowników, ich zdolności do uczenia się, nawykach budowanych przez lata i niechęci do zmian. Niejednokrotnie zaangażowani pracownicy, którzy związani są przez wiele lat z przedsiębiorstwem, mogą stanowić barierę we wprowadzaniu zmian, w których menedżerowie doszukują się potencjalnej możliwości wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa. Analiza dostępnej literatury potwierdza, iż istotną rolę w trakcie wdrożeń ma sposób radzenia sobie z napięciami wywołanymi zmianą. Dopasowanie do tempa zmian i zrozumienie środowiska kultury organizacyjnej pozwala, pomimo braku akceptacji części obszarów, na uruchomienie w przedsiębiorstwie nowych metod kontroli kosztów. Możliwe staje się zatem współistnienie systemów kontroli kosztów tradycyjnego i zgodnego z zasadami szczupłej rachunkowości zarządczej.

Literatura

Czubakowska K., Gabrusiewicz W., Nowak E. (2014), *Rachunkowość zarządcza. Metody i zastosowania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

- Fullerton R.R., Kennedy F.A., Widener S.K. (2011), *Accounting for a Lean Environment*, „Management Accounting”, <http://ssrn.com/abstract=16593862010>.
- Fullerton R.R., Kennedy F.A., Widener S.K. (2013), *Management Accounting and Control Practices in a Lean Manufacturing Environment*, „Accounting, Organizations and Society”.
- Holweg M. (2007), *The Genealogy of Lean Production*, „Journal of Operations Management”, No. 25(2).
- Johnson H.T., Kaplan R.S. (1987), *Relevance Lost. The Rise and Fall of Management Accounting*, Harvard Business School Press, Boston.
- Karmańska A. (2006), *Rachunkowość zarządcza i rachunek kosztów*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin Sp. z o.o., Warszawa.
- Luciejewski W. (2010), *Primum non prodigere*, <http://luciejwl.wordpress.com/2011/02/28/primum--non-prodigere-w-wersji-pdf>.
- Łada M. (2012), *Analiza rentowności i strumieni wartości*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 252.
- Łada M., Burkat H. (2015), *Marnotrawstwo jako obiekt pomiaru w metodach szczupłej rachunkowości zarządczej*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 245.
- Nita B. (2008), *Rachunkowość w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwa*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Nowak E. (2008), *Strategiczna rachunkowość zarządcza*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Pawłowski E., Pawłowski K., Trzecieliński S. (2010), *Metody i narzędzia Lean Manufacturing*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
- Shah R., Ward P.T. (2003), *Lean Manufacturing: Context, Practice Bundles, and Performance*, „Journal of Operations Management”, No. 21(2).
- Schein E.H. (1991), *What is Culture?* [w:] P.J. Frost, L.F. Moore, M.R. Louis, C.C. Lundberg, J. Martin (eds.), *Reframing Organizational Culture*, Sage.
- Sobańska I. (2011), *Rachunkowość w zarządzaniu szczupłym przedsiębiorstwem*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, nr 41.
- Szychta A. (2007), *Etapy ewolucji i kierunki integracji metod rachunkowości zarządczej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Świdorska G.K. (1999), *Rola rachunkowości w procesie podejmowania decyzji*, „Monitor Rachunkowości i Finansów”, nr 10.
- Tillema S., Steen M. (2015), *Co-existing Concepts of Management Control. The Containment of Tensions Due to the Implementation of Lean Production*, „Management Accounting Research”, No. 27.

**LEAN ORGANIZATIONAL CULTURE AND ITS IMPACT ON THE
IMPLEMENTATION OF NEW COST CONTROL METHODS**

Summary: Implementing lean accounting management as a new cost control method in a changing organizational environment has become a source of interest for researchers. The purpose of this article is to present and analyze organizational culture factors that can significantly contribute to slowing down the changes that have been imposed due to the need to improve the implementation process by implementing lean management and lean accounting. The article presents the assumptions of lean accounting and the adaptation level of the changes presented in the case study.

Keywords: lean accounting, organizational culture, research.