

***Lean accounting* jako strategia optymalizacji kosztów i poprawy efektywności organizacji**

Anna Fiecek

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

e-mail: 188126@student.ue.wroc.pl

ORCID: [0009-0009-6509-5278](https://orcid.org/0009-0009-6509-5278)

© 2025 Anna Fiecek

Praca opublikowana na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa-Na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe (CC BY-SA 4.0). Skrócona treść licencji na <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.pl>

Cytuj jako: Fiecek, A. (2025). *Lean accounting* jako strategia optymalizacji kosztów i poprawy efektywności organizacji. W: P. Bednarek (red.), *Rachunkowość zarządcza w erze globalizacji, zrównoważonego rozwoju i nowych technologii* (s. 44-53). Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

Streszczenie: Współczesne przedsiębiorstwa, funkcjonujące w warunkach dynamicznie zmieniającej się gospodarki rynkowej, muszą nieustannie doskonalić swoje procesy zarządcze, aby utrzymać konkurencyjność. Jednym z podejść do usprawniania działań jednostki jest koncepcja *lean management* oraz wynikający z jej założeń – *lean accounting*. Wdrożenie filozofii biznesowej *lean* w procesach rachunkowości ma na celu nie tylko ich usprawnienie, ale także ogólną poprawę wydajności organizacji oraz maksymalizację wartości dostarczanej jej klientom. Celem pracy jest przedstawienie możliwości zastosowania metod ciągłego doskonalenia wywodzących się z *lean management* we wdrażaniu koncepcji *lean accounting* w przedsiębiorstwie i tym samym przedstawienie jej jako strategii optymalizacji kosztów i poprawy efektywności organizacji. Rozdział powstał na podstawie badań nad koncepcją *lean management*, zasadami i wymiarami *lean accounting* oraz narzędziami ciągłego doskonalenia. W pracy zastosowano metody badawcze, takie jak studia literaturowe, analiza oraz wnioskowanie. Wykazano, że narzędzia *lean management*, takie jak ciągły przepływ, 5S, SMED, Just in Time i *kanban*, znajdują zastosowanie również w procesach rachunkowości, sprzyjając optymalizacji kosztów i zwiększeniu efektywności działania organizacji.

Słowa kluczowe: *lean*, *lean accounting*, *lean management*, ciągłe doskonalenie

1. Wstęp

Prowadzenie działalności w warunkach gospodarki rynkowej, z zamiarem przetrwania i dalszego rozwoju, wymaga od przedsiębiorców ciągłego dostosowywania się do zmieniających się okoliczności – o charakterze zarówno wewnętrznym, jak i ze-

wnętrznym. Zmiany te wymuszają wprowadzanie usprawnień w zarządzaniu przedsiębiorstwami, aby mogły one utrzymywać efektywność funkcjonowania w warunkach wysokiej konkurencji.

Jedną z metod zwiększania efektywności działania jednostki jest *lean management*. Podejście to, koncentrujące się na ciągłym doskonaleniu procesów i maksymalizacji wartości dla klientów, może być wdrożone w przedsiębiorstwach bez względu na ich wielkość czy branżę. Oprócz poprawy efektywności funkcjonowania organizacji poprzez redukcję marnotrawstwa koncepcja ta przyczynia się również do optymalizacji ponoszonych kosztów. Aspekt ten ma szczególne znaczenie z perspektywy rachunkowości zarządczej, której kluczowym celem jest dostarczanie informacji wspierających proces podejmowania decyzji oraz efektywne zarządzanie kosztami. Wdrażanie *lean management* w organizacjach spowodowało, z jednej strony, zapotrzebowanie na inny rodzaj informacji księgowej, co przyczyniło się m.in. do wyodrębnienia nowych metod rachunku kosztów. Z drugiej strony zaś dostrzeżono możliwości zastosowania narzędzi *lean management* (tzw. *lean toolbox*) w obszarze rachunkowości. W konsekwencji można wyodrębnić dwa główne wymiary koncepcji *lean accounting*, czyli rachunkowość wspierającą organizację stosującą zasady *lean* (*accounting for lean*) oraz stosowanie zasad *lean* w procesach rachunkowości (*lean for accounting*).

Celem pracy jest przedstawienie możliwości zastosowania metod ciągłego doskonalenia, wywodzących się z *lean management*, we wdrażaniu koncepcji *lean accounting* w przedsiębiorstwie i tym samym zaprezentowanie jej jako strategii optymalizacji kosztów i poprawy efektywności organizacji. Metodami badawczymi zastosowanymi w rozdziale są studia literaturowe, analiza oraz wnioskowanie. W celu znalezienia możliwości zastosowania metod ciągłego doskonalenia, wywodzących się z myślenia *lean*, w usprawnianiu procesów rachunkowości dokonano analizy dotychczasowych publikacji z zakresu *lean management* oraz *lean accounting*.

2. Przegląd literatury

Koncepcja *lean*, zapoczątkowana przez japoński koncern motoryzacyjny Toyota w latach 40. XX wieku (Sobańska, 2013a, s. 11), stanowi efekt otwartości organizacji na dzielenie się metodami uzyskiwania przewagi konkurencyjnej (Liker, 2022, s. 15). Dzięki szeregowi usprawnień w systemie produkcji oraz zarządzania jednostka stała się wzorem dla innych przedsiębiorstw, rewolucjonizując branżę produkcyjną (Kowalewski, 2015a, s. 73). Z czasem zaczęto wyodrębniać również nowe obszary działalności oraz wskazywać przykłady komórek organizacyjnych, w których koncepcja *lean* ma potencjał wdrożenia. Współcześnie zalicza się do nich m.in.: rachunkowość (*lean accounting*), logistykę (*lean logistics*), marketing (*lean marketing*), administrację (*lean administration*), pracę biurową (*lean office*), a także organizację opieki zdrowotnej (*lean healthcare*).

Głównym celem koncepcji *lean* jest zorientowanie wszystkich procesów przedsiębiorstwa na tworzenie wartości dla klienta, co rozumie się jako „dostarczanie mu produktów lub świadczenie usług stanowiących dla niego istotną wartość” (Kowalewski, 2016, s. 222). Maksymalizacja zysków w przedsiębiorstwach stosujących podejście *lean* osiągnięta jest poprzez odpowiednie zaplanowanie pracy i rozmieszczenie zasobów w taki sposób, aby unikać ich marnotrawienia. Marnotrawstwo w tym podejściu rozumiane jest jako zużycie zasobów w procesach, które nie wpływają na zwiększenie wartości dla klienta. Realizowane jest to przez redukcję wielkości, takich jak czas wytwarzania i dostarczenia klientowi produktu lub usługi, liczba pracowników, zaangażowany kapitał, koszt produktu lub usługi, braki, liczba poziomów zarządzania, liczba poziomów technologicznych oraz liczba transakcji i procedur biurokratycznych (Sobańska, 2013b, s. 54). Skupienie się na maksymalizacji wartości dla klienta sprawia, że wdrożenie koncepcji *lean* w przedsiębiorstwie może znacząco przyczynić się do zwiększenia efektywności jego funkcjonowania.

Wśród różnorodnych narzędzi wspierających zarządzanie jednostką istotną rolę odgrywa rachunkowość – zarówno rachunkowość zarządcza, jak i dostarczająca jej informacji rachunkowość finansowa. Zadaniem rachunkowości zarządczej jest „dostarczanie informacji różnym użytkownikom wewnętrznym na potrzeby planowania i kontroli działalności oraz podejmowania decyzji gospodarczych” (Nowak, 2015, s. 404). Systemy rachunkowości, wraz ze zmieniającymi się warunkami rynkowymi, również powinny być doskonałe, aby skutecznie zaspokajać zapotrzebowanie menadżerów na informacje ekonomiczne. E. Nowak (2024, s. 338) wyodrębnia dwa podejścia do usprawniania systemów rachunkowości zarządczej: podejście ewolucyjne oraz podejście rewolucyjne. Podejście rewolucyjne polega na zastąpieniu dotąd stosowanych metod bardziej innowacyjnymi, które tworzą wówczas nowy model rachunkowości zarządczej. Podejście ewolucyjne natomiast opiera się na wprowadzaniu stopniowych zmian w dotychczasowych rozwiązaniach. Należy zaznaczyć, że wprowadzanie usprawnień w sposób ewolucyjny charakterystyczne jest dla koncepcji *kaizen* (z jap. zmiana na lepsze, ciągłe doskonalenie), która stanowi podstawę strategii *lean*.

Praktyka *lean accounting*, jako integralny element koncepcji *lean*, powstała w latach 50. XX w. i do dziś rozwija się w firmie Toyota (Sobańska, 2013b, s. 54). Skupia się ona na dostosowaniu systemów rachunkowości zarządczej do potrzeb zarządzania zgodnie z zasadami *lean*. Koncepcja *lean* w kontekście rachunkowości może być postrzegana w dwóch wymiarach jako (Solomon i Fullerton, 2007, s. 26):

- 1) rachunkowość dla przedsiębiorstw stosujących koncepcję *lean* (*accounting for lean*) oraz
- 2) *lean* w procesach rachunkowości (*lean for accounting*).

Wymiar *accounting for lean* rozumiany jest jako rachunkowość dostosowana do wymogów *lean management*. Może być on zatem postrzegany przez menedżerów jako uzupełnienie wdrażanego w przedsiębiorstwach podejścia *lean*, podczas

gdy dla specjalistów z zakresu rachunkowości stanowić on będzie odrębną grupę metod pomiaru wyników organizacji (Łada i Burkat, 2018, s. 7). Tradycyjną rachunkowość i *accounting for lean* różnicują cztery obszary: rachunek kosztów, pomiar dokonań, planowanie operacyjne oraz system kontroli wewnętrznej (Kowalewski, 2015b, s. 261). Wśród metod należących do *accounting for lean* wyróżnia się m.in.: rachunek kosztów celu (*target costing*), rachunek redukcji kosztów (*kaizen costing*), rachunek kosztów według cech i charakterystyk produktów (F&C), rachunek kosztów i wyników strumienia wartości (*value stream costing*), metody międzyorganizacyjnej rachunkowości zarządczej do zarządzania kosztami w relacjach partnerskich oraz tablice wyników (Sobańska, 2013b, s. 57).

Lean for accounting oznacza z kolei wykorzystywanie narzędzi wywodzących się z *lean management* w celu doskonalenia procesów rachunkowości. Koncepcja *lean* wskazuje, że każdy proces wykonywany w organizacji ma uzasadnienie dopiero wtedy, gdy dostarcza wartości klientowi. Oznacza to, że w tworzeniu systemu rachunkowości, rozumianego jako *lean* w procesie rachunkowości, punktem wyjścia jest poprawne zdefiniowanie wartości przez niego oczekiwanej, a kolejno taka jego organizacja, aby zużyć jak najmniej zasobów. Celem *lean for accounting* jest m.in. „eliminowanie marnotrawstwa przez likwidowanie rozbudowanych, skomplikowanych oraz zbędnych 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 klienta w długim okresie” (Sobańska, 2013b, s. 55). Ponieważ głównym „produktem” rachunkowości jest informacja, tworzenie wartości może być rozpatrywane pod względem jej użyteczności w procesie podejmowania decyzji, z punktu widzenia odbiorców zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych. Pozostałe wartości generowane w procesach rachunkowości obejmują rozliczenia, m.in. płatności z kontrahentami, rozliczenia podatkowe oraz obliczanie wynagrodzeń.

3. Wyniki przeprowadzonej analizy

Jak wskazano wcześniej, zastosowanie *lean* w procesach rachunkowości, poza wdrożeniem metod charakterystycznych dla *accounting for lean* (takich jak np. *value stream costing*, *kaizen costing*), może opierać się również na stosowaniu narzędzi i założeń wykorzystywanych pierwotnie w procesach *lean management*. Przeprowadzone studia literaturowe pozwoliły na wyróżnienie ośmiu grup marnotrawstwa w obszarze rachunkowości oraz identyfikację przykładowych zastosowań narzędzi *lean toolbox* w celu ich ograniczenia. Są to metody wywodzące się z idei ciągłego doskonalenia (*kaizen*), takie jak: 5S, SMED, JiT, *kanban* oraz ciągły przepływ.

3.1. Identyfikacja obszarów marnotrawstwa w obszarze rachunkowości

Taiichi Ohno, były dyrektor Toyoty, zidentyfikował siedem typów marnotrawstwa (7M) oraz wskazał ich przykłady w obszarze produkcji. Obejmują one:

- **transport** – niepotrzebne przemieszczanie części w trakcie produkcji,
- **zapasy** – części lub gotowe produkty oczekujące na wysyłkę,
- **ruch** – zbędne przemieszczanie się osób pracujących nad produktem,
- **oczekiwanie** – niepotrzebne przestoje pracowników przed rozpoczęciem kolejnego etapu pracy,
- **nadmierne przetwarzanie** – wykonywanie dodatkowych, zbędnych z perspektywy klienta operacji,
- **nadprodukcja** – wytwarzanie większej liczby produktów, niż jest to faktycznie potrzebne, oraz
- **wady** – defekty produktów, które prowadzą do konieczności ich poprawy lub utylizacji (Womack i Johnes, 1997).

W literaturze często rozszerza się tę grupę o ósmy rodzaj nieefektywności (8M) – niewykorzystany potencjał ludzki, czyli niepełne wykorzystanie możliwości i umiejętności pracowników (Locher, 2019, s. 47). Przekładając wskazane wyszczególnienia na wymiar rachunkowości, można wyróżnić m.in. następujące obszary nieefektywności:

- **zbędny transport** – przenoszenie pomiędzy działami dokumentów, które mogłyby być dostępne w formie elektronicznej,
- **zapasy** – niedokonywanie archiwizacji zbędnych danych, dokumentów oraz raportów,
- **zbędny ruch** – nieefektywny układ miejsca pracy, w tym rozmieszczenie urządzeń,
- **oczekiwanie** – otrzymywanie dokumentów, takich jak faktury kosztowe, z niewielkim wyprzedzeniem przed zamknięciem miesiąca lub kwartału,
- **nadmierne przetwarzanie** – wprowadzanie danych do systemu księgowego, które nie są istotne dla procesu, wielokrotna weryfikacja danych,
- **nadprodukcja** – tworzenie zbyt dużej liczby kopii dokumentów, raportów lub wcześniej, niż wymaga tego odbiorca, lub przygotowywanie zbyt szczegółowych procedur oraz planów,
- **wady** – pomyłki w wystawianych dokumentach, błędne księgowania,
- **niewykorzystany potencjał ludzki** – pracownicy zajmujący się czynnościami, które nie tworzą wartości dla odbiorcy.

3.2. Metody ciągłego doskonalenia

Po zidentyfikowaniu obszarów marnotrawstwa organizacje mogą zastosować różne metody zarządzania i usprawniania procesów. Przykładowo *kaizen*, będący podstawą *lean management*, to koncepcja zarządzania polegająca na wprowadzaniu ma-

tych zmian lub usprawnień w przedsiębiorstwie, które łącznie redukują ponoszone koszty i zwiększają jej wydajność.

Doskonalenie jest procesem trwającym przez długi okres, a jego skuteczność uzależniona jest od zaangażowania pracowników. Dla sukcesu wprowadzania usprawnień pracownicy powinni zacząć dostrzegać różne aspekty swojej działalności, takie jak jakość, efektywność procesów czy minimalizacja strat, rozwijając przy tym umiejętność codziennej współpracy i działania zespołowego (Piasecka-Głuszak, 2016, s. 228). Systemy rachunkowości mogą być doskonalone przykładowo poprzez organizację szkoleń, aby umożliwić pracownikom zdobycie wiedzy, w jaki sposób można lepiej wykonywać dane czynności, oraz poprzez ich standaryzację.

Z idei ciągłego doskonalenia (*kaizen*) wyodrębnić można metody, takie jak m.in. ciągły przepływ, 5S, SMED, JiT oraz *kanban*. Metody te, choć wywodzą się pierwotnie z obszaru produkcji, wykazują potencjał zastosowania również w procesach rachunkowości.

3.2.1. Ciągły przepływ

Ciągły przepływ to forma organizacji produkcji, która jest zorientowana na przepływ produktów bez niepotrzebnych przerw podczas jej trwania. Dzięki eliminacji zbędnych przestojów i minimalizacji czasów oczekiwania metoda ta pozwala na zwiększenie efektywności procesu oraz redukcję kosztów.

W celu wdrożenia ciągłego przepływu w rachunkowości zastosowanie znajdują systemy elektronicznej wymiany danych – EDI (*Electronic Data Interchange*), które umożliwiają obsługę dokumentów w trybie ciągłym, zgodnie z kolejnością ich wpływu (FIFO) (Michalak i Zarzycka, 2013, s. 122). Innymi sposobami, które zapewniają ciągły przepływ w procesie rachunkowości, są m.in. zmniejszenie ilości tekstu na fakturach, co redukuje czas ich przetwarzania, wykorzystywanie kodów kreskowych w obrocie dokumentowym, materiałowym i towarowym, a także standaryzacja dokumentów i procedur (Michalak i Zarzycka, 2013, s. 122). Wykorzystywanie kodów kreskowych w obrocie materiałowym i towarowym może zastąpić konieczność wystawiania wewnętrznych dowodów księgowych, takich jak PZ (przyjęcie zewnętrzne), RW (rozchód wewnętrzny), MM (przesunięcie międzymagazynowe) oraz WZ (wydanie zewnętrzne). Dzięki kodom kreskowym procesy te mogą być realizowane automatycznie, co znacząco przyspiesza obieg dokumentów i minimalizuje ryzyko powstawania błędów.

3.2.2. Standaryzacja pracy – 5S

Standaryzacja pracy przyczynia się do zwiększenia wydajności pracy oraz sprawniejszego wykonywania czynności w przedsiębiorstwie. Metoda standaryzacji pracy 5S (jap. *seiri, seinton, seiso, seiketsu, shitsuke* lub ang. *sort, set in order, shine, standardise, sustain*) w dużym stopniu opiera się na filozofii *kaizen* (Krząstek i Niemczyk, 2022, s. 161). Składa się ona z pięciu kolejnych elementów: uporządkowania

miejsca pracy, usystematyzowania go, sprzątania, standaryzowanego czyszczenia oraz dyscypliny.

Uporządkowanie miejsca pracy polega na pozbyciu się ze stanowiska pracy wszystkich rzeczy, które są zbędne do jej wykonywania, takich jak niepotrzebne dokumenty i segregatory. Pomocna w realizacji tej zasady jest metoda czerwonej etykiety (*red tagging*), która polega na przenoszeniu niepotrzebnych przedmiotów ze stanowiska do specjalnie przewidzianej strefy, gdzie są albo trwale usuwane, albo przenoszone w inne miejsce (Krząstek i Niemczyk, 2022, s. 161). Z perspektywy działów księgowych może to również oznaczać pozbycie się zbędnych kont księgowych oraz zastąpienie papierowych dokumentów dokumentami elektronicznymi. Systematyzacja natomiast wskazuje konieczność uporządkowania rzeczy na stanowisku pracy, pozostałych na nim po wykonaniu pierwszego kroku. Sprzątanie oznacza dbanie o czystość i porządek w swoim miejscu pracy. Standaryzowane czyszczenie polega na określeniu norm, których pracownicy powinni przestrzegać. Dyscyplina mówi o konieczności dbania, aby ustalone normy były faktycznie przestrzegane (Krząstek i Niemczyk, 2022, s. 161-162), do czego można wykorzystać kluczowe wskaźniki efektywności – KPI (*Key Performance Indicators*). Zasady te można również zastosować w rachunkowości, gdzie kluczowe jest utrzymanie porządku w dokumentacji, przestrzeganie ustalonych procedur oraz regularne monitorowanie efektywności.

3.2.3. SMED

Technika SMED jest nastawiona na redukcję czasu przebrojeń (*single minute exchange of die*). Akronim SMED oznacza jednocyfrową liczbę minut potrzebnych na przebrojenie, czyli np. dokonanie wymiany matrycy, formy, oprzyrządowania w czasie poniżej dziesięciu minut (Pawlak-Wolanin i Buchta, 2019, s. 124).

W obszarze rachunkowości częstym „przebrojeniem” okazuje się zamknięcie danego miesiąca lub roku (McVay i in., 2013, s. 26). Dochodzi wówczas do sytuacji, gdy ze względu na zwiększenie ilości pracy pojawiają się problemy ze sprawnym wykonywaniem codziennych czynności, co prowadzi do opóźnień. Analiza przestojów z wykorzystaniem metody SMED wymaga identyfikacji prac księgowych, które mogą być wykonywane w innych okresach, cechujących się mniejszym natężeniem obowiązków. W tym celu przedsiębiorstwa mogą dokonywać wstępnych uzgodnień sald i obrotów księgowych przed końcem okresu, co stanowi przykład przekształcenia „przebrojenia wewnętrznego” na „przebrojenie zewnętrzne” (Michalak i Zarzycka, 2013, s. 125). W procesach produkcji przebrojenia zewnętrzne od przebrojeń wewnętrznych odróżnia to, że mogą być one wykonywane przy włączonych maszynach (Bartos, 2010, s. 50).

3.2.4. JiT i *kanban*

Metoda *Just in Time* (JiT) kładzie nacisk na to, aby wszystkie materiały i produkty były dostarczane do jednostki dokładnie na czas i wtedy, kiedy są potrzebne. Działanie to ma na celu zapobieganie przerwom w produkcji, marnowaniu surowców oraz ograniczenie kosztów magazynowania (Bruska i Pisz, 2016, s. 35).

W rachunkowości ważne również jest stworzenie procedur mających na celu terminowe wykonywanie operacji księgowych, takich jak spłata zobowiązań wobec kontrahentów, dokonywanie rozliczeń podatkowych oraz zamknięcie ksiąg na koniec miesiąca lub roku (Michalak i Zarzycka, 2013, s. 125). Opóźnienia w tych czynnościach powodują powstawanie marnotrawstwa zasobów, poprzez np. konieczność uregulowania odsetek za nieterminową spłatę wobec kontrahentów, odsetek za zwłokę od zaległości podatkowych oraz nawarstwienie prac w innych okresach. W celu zapewnienia terminowego wykonywania czynności przedsiębiorstwa mogą wykorzystywać zautomatyzowane raporty śledzące status rozliczenia faktur oraz dokonania innych płatności i zadań.

3.3. Podsumowanie

Należy podkreślić, że kluczowe jest, aby organizacje dostosowywały metody usprawnienia procesów do warunków, które funkcjonują w przedsiębiorstwie, oraz ich indywidualnych potrzeb. Jak wskazuje J. Czerska (2014, s. 163), przesłanką wdrożenia danego narzędzia w jednostce powinno być dostrzeżenie potencjału w zakresie zwiększenia jej wydajności, redukcji kosztów lub poprawy morale zespołu. Ponadto omówione narzędzia doskonalenia procesów rachunkowości powinny być spójne z szerszą strategią i wizją przedsiębiorstwa.

4. Zakończenie

Filozofia *lean*, chociaż pierwotnie wykorzystywana była w procesach produkcji, znalazła także swoje zastosowanie w rachunkowości (*lean accounting*) oraz administracji (*lean administration*) (Banaszkiewicz i Makowska, 2012, s. 13). Obecnie koncepcja *lean accounting* stanowi kanon dobrych praktyk zarządzania w międzynarodowych korporacjach (Sobańska, 2013a, s. 193). Instytut specjalistów do spraw rachunkowości zarządczej (IMA – *Institute of Management Accountants*) podkreśla, że koncepcja *lean management* staje się warunkiem koniecznym dla przedsiębiorstw, które chcą przetrwać w globalnej gospodarce, gdzie główny nacisk kładzie się na tworzenie wartości dla klienta, która to przekłada się na tworzenie wartości dla właściciela jednostki (Zarzycka i Michalak, 2013, s. 139).

Jednakże wprowadzenie koncepcji komplementarnej do *lean management*, jaką jest *lean accounting*, może okazać się pracochłonne z punktu widzenia przedsiębiorstwa. Wymaga ona nie tylko wprowadzenia istotnych zmian w systemie ra-

chunkowości, ale także przekształca rolę specjalistów z tego zakresu (Sobańska, 2013a, s. 8).

Celem niniejszego rozdziału było omówienie sposobów, w jaki można zastosować metody ciągłego doskonalenia wywodzące się z myślenia *lean management* we wdrażaniu koncepcji *lean accounting* w przedsiębiorstwach, i tym samym przedstawienie jej jako strategii optymalizacji kosztów i poprawy efektywności organizacji. Praca wpisuje się w nurt usprawnień procesów rachunkowości, koncentrując się na doskonaleniu procesów rachunkowości w wymiarze *lean for accounting*.

Przeprowadzona w pracy analiza pozwoliła stwierdzić, że narzędzia wykorzystywane w podejściu *lean management* mają również zastosowanie w procesach rachunkowości. Wykazano możliwości zastosowania takich metod, jak ciągły przepływ, 5S, SMED, Just in Time oraz *kanban* w procesach finansowo-księgowych. Usprawnianie wskazanych procesów odgrywa kluczową rolę w redukcji marnotrawstwa oraz podnoszeniu efektywności funkcjonowania organizacji jako całości.

Literatura

- Banaszkiewicz, A. i Makowska, E. (2012). Koncepcja lean management w obszarze produkcji, rachunkowości i administracji. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu: Rachunkowość a Controlling*, 6(251), 13-24.
- Bartos, K. (2010). Teoretyczne podstawy koncepcji lean manufacturing i jej wybrane narzędzia. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu: Nauki o Zarządzaniu*, 4(137), 42-54.
- Bruska, A. i Pisz, I. (2016). Logistyka a zarządzanie cyklem kapitału pracującego – rozwiązania stosowane w skali przedsiębiorstwa. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 425, 24-39. <https://doi.org/10.15611/pn.2016.425.02>
- Czerska, J. (2014). *Podstawowe narzędzia Lean Manufacturing. Lean Manufacturing basic toolbox*. LeanQ Team.
- Kowalewski, M. (2015a). Lean Accounting, czyli jak szczupła rachunkowość wspiera wykorzystanie koncepcji Lean Management w przedsiębiorstwie. *Studia Ekonomiczne / Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach*, 49(224), 73-82.
- Kowalewski, M. (2015b). Pomiar i raportowanie dokonań na poziomie strumienia wartości w lean accounting. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 398, 260-268. <https://doi.org/10.15611/pn.2015.398.24>
- Kowalewski, M. (2016). Systemy rachunku kosztów w lean accounting. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 442, 222-229. <https://doi.org/10.15611/pn.2016.442.21>
- Krząstek, A. i Niemczyk, A. (2022). Znaczenie filozofii kaizen i kaizen costing w przedsiębiorstwie. *Management and Quality*, 4(3), 158-171.
- Liker, J. K. (2022). *Droga Toyoty: 14 zasad zarządzania wiodącej firmy produkcyjnej świata* (D. Gasper, tłum.). Wydawnictwo MT Biznes.
- Locher, D. (2019). *Lean w biurze i usługach: przewodnik po zasadach szczupłego zarządzania w środowisku pozaprodukcyjnym* (D. Gasper, tłum.). MT Biznes.
- Łada, M. i Burkat, H. (2018). *Rachunek strumieni wartości jako metoda szczupłej rachunkowości* (1. wyd.). CeDeWu.
- McVay, G. R., Kennedy, F. A. i Fullerton, R. R. (2013). *Accounting in the Lean Enterprise: Providing Simple, Practical, and Decision-relevant Information*. Productivity Press.

- Michalak, M. i Zarzycka, E. (2013). Lean w procesach rachunkowości. W: I. Sobańska (red.), *Lean accounting integralny element lean management* (s. 113-139). Wolters Kluwer Polska SA.
- Nowak, E. (2015). Tendencje rozwoju systemów rachunkowości zarządczej. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 873(77), 403-410. <https://doi.org/10.18276/frfu.2015.77-42>
- Nowak, E. (2024). *Rachunkowość zarządcza w przedsiębiorstwie*. CeDeWu.
- Pawlak-Wolanin, A. i Buchta, R. (2019). Praktyczne wykorzystanie techniki SMED w usprawnieniu procesu produkcyjnego w koncepcji Lean Manufacturing. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie: Logistyka w naukach o zarządzaniu*, 2019(10), 123-135.
- Piasecka-Głuszak, A. (2016). Działania kaizen z perspektywy pracowników polskich przedsiębiorstw. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 448, 226-241. <https://doi.org/10.15611/pn.2016.448.18>
- Sobańska, I. (2013a). Lean accounting – geneza, zasady, metody. W: I. Sobańska (red.), *Lean accounting: integralny element lean management* (s. 54-80). Wolters Kluwer Polska SA.
- Sobańska, I. (red.). (2013b). *Lean accounting: integralny element lean management*. Wolters Kluwer Polska SA.
- Solomon, J. M. i Fullerton, R. (2007). *Accounting for World Class Operations: A Practical Guide for Providing Relevant Information in Support of the Lean Enterprise*. WCM Associates.
- Womack, J. i Jones, D. (1997). Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation. *Journal of the Operational Research Society*, 48(11). <https://doi.org/10.1057/palgrave.jors.2600967>
- Zarzycka, E. i Michalak, M. (2013). Implementing Lean Accounting Principles to Design and Improve Accounting Processes – A Case Study from a Shared Service Centre. *The Theoretical Journal of Accounting*, 72(128), 139-156. <https://doi.org/10.5604/16414381.1063617>

Lean Accounting as a Strategy for Cost Optimisation and Improving Organisational Efficiency

Abstract: Contemporary enterprises operating in the conditions of a dynamically changing market economy must continuously enhance their management processes to maintain competitiveness. One approach to improving organisational performance is the concept of lean management and its derivative – lean accounting. The implementation of the lean business philosophy in accounting processes aims not only to streamline operations but also to enhance overall organisational efficiency and maximise the value delivered to customers. The objective of this study is to present the possibilities of applying continuous improvement methods derived from lean management in the implementation of the lean accounting concept within enterprises, thereby demonstrating it as a strategy for cost optimisation and organisational efficiency enhancement. This chapter is based on research into the essence of the lean concept, its dimensions, and the principles of so-called „lean accounting”, as well as value stream costing and continuous improvement tools. The study employs research methods such as literature review, analysis, and inference. It has been demonstrated that lean management tools such as continuous flow, 5S, SMED, Just-in-Time, and Kanban are also applicable to accounting processes, contributing to cost optimisation and enhancing organisational efficiency.

Keywords: lean, lean accounting, lean management, continuous improvement