

Accounting voor Lean

Door: Jan Heijne

upd

Voorwoord

In 1930 was Hendrikus Colijn minister-president van Nederland. De Zuiderzee bestond nog en in Amerika stond Henry Ford nog aan het hoofd van zijn autobedrijf. Het zou nog 5 jaar duren voordat Elvis Presley geboren wordt en nog 25 jaar voordat Steve Jobs het levenslicht ziet.

Het is anno 2020 bijna onmogelijk om ons voor te stellen hoe de wereld er toen uit zag. Bijna alles is anders. De manier van werken, hoe we communiceren, hoe we ons verplaatsen en hoe ons sociale leven eruit ziet. Maar “gelukkig” is de manier waarop we ons accountingsysteem organiseren nog hetzelfde.

Ik hoop dat je als lezer het sarcasme in de laatste zin proeft. Het is wat overdreven maar er zit een kern van waarheid in. De grootste ontwikkeling in het huidige accountingsysteem – management accounting – is gemaakt tussen 1880 en 1930. Ja, daarna is er nog wel wat doorontwikkeld maar zonder grote veranderingen.

Onze huidige accountingsysteem is gebaseerd op een maatschappij die primair draaide op productie, waar de lopende band het optimum was in automatisering en waar medewerkers vooral niet na moesten denken maar gewoon hun werk moesten doen.

Tegenwoordig hebben we te maken met een hoge mate van automatisering, hoge complexiteit van producten en diensten en zelfstandige medewerkers. Organisaties realiseren omzetgroei door waarde te creëren voor klanten en dat vraagt dat ze continu verbeteren en vernieuwen. Het is niet vreemd dat de oude vorm van accounting daar niet meer op aansluit.

Ik geloof dat het – naast de huidige digitale revolutie – tijd is voor een accounting revolutie. Net als alle andere onderdelen binnen de organisatie moeten we ons accountingsysteem herinrichten. Alleen dan kunnen we de financiële gegevens gebruiken om gefundeerde beslissingen te nemen en de klantwaarde centraal te stellen.

In deze whitepaper neem ik jullie mee in Accounting voor Lean. Een manier waarop we ons accountingsysteem kunnen herinrichten op de manier zoals ik hierboven beschreven hebt. We beginnen de reis van Accounting voor Lean waar het hoort te beginnen; bij de klant. Vanaf dat punt laat ik zien hoe organisaties dit accountingprincipe kunnen inzetten om:

- Écht inzicht te krijgen in (financiële)prestatiefactoren
- Optimale waarde voor de organisatie en klant te realiseren
- Betrouwbare financiële informatie kunnen krijgen op waardeestroomniveau.

Ik realiseer me dat ik een heel boek zou kunnen schrijven over Accounting voor Lean. Ik zal me echter proberen in te houden in deze whitepaper en me beperken tot het hoognodige. Ik kan me voorstellen dat je na het lezen van dit document nog vragen hebt. Bijvoorbeeld over hoe jij het kunt toepassen in de organisatie of wat een logisch startpunt is.

Neem in dat geval gerust contact met op. Ik help je graag op weg. Voor nu wens ik je veel leesplezier.

Jan Heijneman, Msc. Lean Enterprise

MEER WETEN OVER ACCOUNTING FOR LEAN?

Wil je meer uitleg over Accounting voor Lean of wil je weten hoe je dit het beste kunt aanpakken voor jouw organisatie? Neem dan gerust contact op via onderstaande gegevens:

Jan Heijneman MSc.

j.heijneman@upd.nl

+(0)6 31562251

Accounting voor Lean in 200 woorden

Accounting voor Lean is een vertaling van het Lean gedachtegoed naar de boekhouding. Ter ondersteuning van een Lean organisatie en/óf om het boekhoudingsproces 'Lean te maken'. Het laatste betekent niet veel meer dan zorgen dat de accounting optimale waarde creëert voor haar klanten; daarover later meer.

Volledig in lijn met Lean is deze methodiek niet eindig. Het is een continue reis waarin verbeteringen stapsgewijs worden doorgevoerd. Een reis waarbij al snel gemerkt wordt dat Accounting voor Lean:

- Eenvoudig te gebruiken en voor iedereen begrijpelijk is
- Bruikbare financiële prestatie metingen voor de waardestromen levert
- Betrouwbare financiële informatie biedt welke niet wordt verstoord en gecompliceerd door de toewijzing van overheadkosten
- Verbetering van de waardestromen stimuleert
- Het boekhoudproces vereenvoudigt en weinig onderhoud vraagt
- Het bestaan – en toewijzing van – indirecte kosten tegengaat

Dit alles leidt tot een accountingsysteem waar:

- Financiële gegevens altijd volledig inzicht geven in de prestaties
- Financiële stuurinformatie betrouwbaar is
- De echte waarde van een organisatie direct inzichtelijk is
- Iedereen binnen de hele organisatie de nodige financiële informatie kan lezen en begrijpen

Dit in tegenstelling tot het bestaande management accounting waarbij inzicht in prestaties onder voorbehoud is, de organisatie waarde een schatting is. En waar – behalve de accountants – niemand de financiële informatie begrijpt.

Inhoudsopgave

| | |
|--|----|
| VOORWOORD | 2 |
| ACCOUNTING VOOR LEAN IN 200 WOORDEN | 4 |
| 1. OVER LEAN EN ACCOUNTING VOOR LEAN | 6 |
| 2. OVER STRATEGIE & WAARDESTROMEN | 8 |
| 3. OVER HOE ACCOUNTINGPROFESSIONALS WAARDE CREËREN | 11 |
| 4. OVER ÉCHT INZICHT IN PRESTATIEFACTOREN | 13 |
| 5. TIPS & TRICKS | 15 |
| 6. CONCLUSIE | 19 |
| OVER UPD | 20 |
| BRONVERMELDING | 21 |

1. Over Lean en accounting voor Lean

Accounting voor Lean is onderdeel van de Lean filosofie en dus gebaseerd op dezelfde 5 principes als Lean:

Waarde voor de klant

Focus op wat klanten waarderen. Alleen wat de klanten als waarde zien en bereid zijn te doen (bijvoorbeeld betalen) in ruil is belangrijk.

Waardestroomanalyse

Als de waarde voor de klant duidelijk is, moeten alle stappen in het proces geanalyseerd worden om te bepalen welke stappen deze waarde daadwerkelijk toevoegen. Met behulp van een waardestroomanalyse wordt dus ook direct inzichtelijk welke stappen geen waarde toevoegen en dus ook de kosten bespaard kunnen worden.

Flow

In plaats van het product of dienst in grote batches van de ene werkplek naar de volgende te verplaatsen, zou de verwerking continu moeten gaan.

Pull

In plaats van goederen op voorraad te bouwen, trekt de vraag van de klant goederen door het systeem. Werk wordt niet uitgevoerd tenzij het onderdeel stroomafwaarts vereist is. Dat is in de meeste service omgevingen al het geval. Immers de service kan niet geleverd worden wanneer de klant er niet om heeft gevraagd.

Streven naar perfectie

Terwijl de verspillingen uit de processen verwijderd worden en het product of dienst continu stroomt volgens de eisen en wensen van de klanten, gaat iedere organisatie zich realiseren dat er geen limiet is aan het verminderen van tijd, kosten, ruimte, fouten en inspanningen.

Lean is een veelzijdige organisatiestrategie, met een primaire focus op medewerkers en continu leren. Met behulp van verschillende tools en technieken leren medewerkers om grip op hun werk te krijgen en de juiste problemen op te lossen. Zo helpen zij de organisatie om morgen de dingen te leren die het vandaag niet kan. Lean is dus een continu proces en geen eenmalige actie. Daarom spreken we altijd over 'Lean Thinking' en niet 'Lean doen'. Voor Accounting voor Lean is dat niet anders, het is een lerend proces.

Waardestromaanalyse als basis

Waardestromen zijn een centraal punt binnen Lean Thinking. Met behulp van een waardestream wordt het proces visueel gemaakt en worden verspillingen gedefinieerd. De waardestromaanalyse stimuleert continue verbetering door inzichtelijk te maken dát en wáár het beter kan.

De waardestromaanalyse is als het ware een kaart die de weg inzichtelijk maakt om het morgen beter te doen dan vandaag. Maar net als met iedere andere kaart is het essentieel om te weten waar je naar toe gaat, voordat je begint met lopen. Een goed Policy Deployment proces is hierbij onontbeerlijk. Dit geeft inzicht in welke waardestromen geanalyseerd en verbeterd moeten worden.

Als organisatiestrategie heeft Lean impact op de hele organisatie. Om de optimale waarde van Lean te ervaren is het daarom belangrijk dat de hele organisatie ingericht is om deze strategie te ondersteunen. Dus ook de boekhoudfunctie binnen de organisatie.

Veel organisaties gebruiken de boekhoudfunctie om managers relevante informatie te geven waarmee ze de juiste beslissingen op het juiste moment kunnen maken. De bedoeling is dat de managers hiermee het organisatiemodel laten aansluiten op de organisatiestrategie. En als Lean onderdeel is van de organisatiestrategie is het niet meer dan logisch dat de boekhoudfunctie op een passende manier wordt ingericht.

Accounting voor Lean is het management accounting systeem voor een organisatie die de Lean filosofie heeft omarmt. Het biedt de relevante financiële en niet-financiële informatie die nodig is om de strategie uit te voeren en financieel succes te stimuleren.

2. Over strategie & waardestromen

In het voorwoord heb ik al duidelijk gemaakt hoe de huidige boekhouding vrijwel gelijk is aan de manier zoals we het 100 jaar geleden deden. Onze huidige boekhouding is gebaseerd op een mechanistisch beeld van wat de financiële resultaten veroorzaakt.

Hierdoor zien we financiële resultaten als een lineaire, additieve som van onafhankelijke acties uit verschillende bedrijfsonderdelen. Onze kostensystemen zijn in de dezelfde lijn mee-geëvalueerd. Het gevolg is dat we nu een systeem hebben dat nooit de bedoeling was, waar niemand om gevraagd heeft en wat geen nuttige informatie levert voor het beheren van een organisatie.

Kortgezegd hebben we nu een accountingsysteem dat enkel de voorraad in geld waardeert.

Op een andere manier denken over geld verdienen

Lean toepassen binnen organisaties zorgt voor een andere manier van denken. Medewerkers gaan hun werk anders bekijken en inrichten. En de organisatie als geheel gaat anders denken over de manier van geld verdienen.

Waar in traditionele organisaties gedacht wordt in termen van volume, marge en omzet als middelen om geld te verdienen verandert dat met Lean naar klantwaarde. Door te focussen op klantwaarde zal de omzet groeien. En door flow en pull te bewerkstelligen zullen kosten beter beheersbaar worden. Dat is de economie van Lean.

Dit vraagt een radicale verandering in denkwijze voor organisatie als geheel. Dat is niet anders voor het accountingsysteem. Het traditionele accountingsysteem is gericht op kortetermijndenken. Hierbij moeten acties en verbeteringen direct zichtbaar worden in een verhoging van de omzet of een verlaging van de kosten.

De discrepantie tussen Lean en het huidige accountingsysteem is te vinden in de termijn van resultaten. Het toepassen van Lean binnen organisaties is namelijk niet altijd direct zichtbaar in de financiële resultaten. Een organisatie die het Lean gedachtengoed omarmt beschouwt medewerkers en tijd als de twee belangrijkste troeven.

Medewerkers helpen leren hoe ze de tijd van een organisatie beter kunnen gebruiken om waarde te leveren aan klanten, is een langetermijnstrategie. Dit wordt bereikt door continue verbetering, die de aandacht van de medewerkers richt op het maximaliseren van activiteiten met toegevoegde waarde en het elimineren van niet-waardevolle activiteiten. Accounting voor Lean gebruikt deze informatie om de capaciteit van de waardestream te berekenen en de impact van capaciteit op te nemen in alle financiële analyses.

Intern financieel beheer in een Lean organisatie moet gericht zijn op de geldstroom, in plaats van extern gerapporteerde financiële resultaten. Externe financiële resultaten kunnen worden beïnvloed door de naleving van boekhoudkundige rapportagevereisten, die de meeste mensen in een organisatie niet begrijpen.

Door een financiële analyse te concentreren op de geldstroom, zullen alle functies in een organisatie consistente, betrouwbare financiële analyses uitvoeren die zullen resulteren in financiële groei op lange termijn.

Alle functies in een gestroomlijnde organisatie moeten de impact van hun specifieke financiële beslissingen leren en begrijpen. Ze moeten snappen wat de correlatie is tussen gestroomlijnde operationele prestaties, resourcecapaciteit en financiële cijfers. Accounting voor Lean helpt ze hierbij.

EEN SIMPEL VOORBEELD

Een organisatie produceert boekenkasten. De kostprijs voor een boekenkast volgens management accounting is:

Materiaalkosten (€ 10,-) + Arbeidsloon (€ 25,-) + Stroomverbruik van machines (€ 5,-) = € 40,-

Met marge verkoopt deze organisatie de boekenkasten normaal gesproken voor € 60,-.

Nu komt er een aanvraag binnen voor een aantal boekenkasten met de vastgestelde verkoopprijs van € 39,-. Veel organisaties stellen dan volgens de huidige boekhoudnormen dat de order afgewezen moet worden. De opbrengsten wegen namelijk niet tegen de kosten op.

Met Accounting voor Lean wordt het financiële resultaat van de waardeestroom als geheel beschouwt. Hierdoor komt er opeens een ander beeld van deze order naar voren.

Na overleg in de waardeestroom blijkt namelijk dat:

- *De waarde voor de klant geleverd kan worden (de kwaliteit blijft geborgd)*
- *Er is geen additionele arbeid nodig (het kan binnen de bestaande capaciteit)*
- *Er is geen additioneel stroomverbruik nodig (de machines staan toch al aan)*

De echte opbrengst van deze order is dus $39 - 10$ (materiaalkosten) = € 29,- per boekenkast. Volgens Accounting voor Lean zou de order dus aangenomen worden.

Dit is een heel eenvoudig voorbeeld van het gebruik van gestroomlijnde boekhoudkundige informatie en gestroomlijnde financiële managementpraktijken om zakelijke beslissingen te evalueren in overeenstemming met een gestroomlijnde strategie. Het voordeel op lange termijn van deze aanpassing is het ontsluiten van het financiële potentieel van Lean door andere financiële analyse en besluitvorming.

3. Over hoe accountingprofessionals waarde creëren

Accountingprofessionals zijn opgeleid tot 'doeners' van accounting. Hun training en opleiding gaat over het uitvoeren van boekhoudkundige taken, van het leren van de basisprincipes van journaalposten tot het sluiten van de maand en het rapporteren van financiële overzichten die aan de regelgeving voldoen. Accountingprofessionals is nooit geleerd om waarde te creëren voor hun klanten. En ja, die hebben ze.

De klanten van accounting

Als we dit vanuit een Lean standpunt bekijken, zijn de lezers en gebruikers van de financiële overzichten van een organisatie de klanten. Net als échte klanten waarderen zij kwaliteit, levering en snelheid. Deze klanten worden bediend door het boekhoudsysteem van een organisatie.

Daarbij heeft de boekhoudfunctie ook interne klanten. Deze klanten hebben relevante financiële en operationele informatie nodig om de relaties tussen operationele prestaties en financiële prestaties te begrijpen. De interne klanten worden bediend door het management accountingsysteem van een organisatie.

Waar beide klanten niet direct 'betalen' voor de accounting, hebben zij wel eigen wensen en een eigen perceptie van de ontvangen waarde. Om hier op in te spelen is het essentieel dat de boekhoudfunctie een perspectiefwijziging doormaakt.

Om te beginnen moeten de accountingprofessionals hier het perspectief aanpassen van 'doen' naar 'leren'. Zij zijn niet langer de uitvoerders van de boekhouding volgens aangeleerde processen. Zij moeten continu oefenen en leren om optimale waarde te creëren voor hun klanten. Dit is een reis die oneindig voortduurt. De reis leidt namelijk naar continue verbetering en in lijn met Lean Thinking zit daar geen eindpunt aan.

De perspectiefwijziging begint al bij de rapportage-interval. Binnen Accounting voor Lean kennen we geen maandelijkse rapportage-interval. Financiële metingen worden continu, zodat betrokkenen in de waardeestroom altijd toegang hebben tot relevante en correcte gegevens.

Een andere perspectiefwijziging voor accountingprofessionals is het begrijpen en accepteren van continue verbetering. Alle organisatieprocessen kunnen verbeteren in een Lean organisatie, inclusief boekhoudprocessen. Het is niet zo dat de boekhoudprocessen slecht zijn, het is gewoon dat ze beter kunnen. Het is belangrijk dat accountants de manier veranderen waarop ze denken over de processen die ze 'bezitten'. Boekhouding is niet vrijgesteld van verbetering.

De laatste perspectiefwijziging voor accountants is het creëren van waarde voor interne klanten. Accountants zijn erg goed in het begrijpen en leveren van waarde aan externe klanten omdat de kwaliteit van het werk is gebaseerd op GAAP / IFRS, belastingwetten en andere voorschriften.

Interne klanten in een organisatie die het Lean gedachtengoed heeft omarmt waarderen specifieke, relevante, tijdige, bruikbare informatie en gegevens die het Lean gedachtengoed ondersteunen. Accountingprofessionals zouden er goed aan doen te luisteren naar wat hun interne klanten waarderen en die waarde te leveren door de nodige aanpassingen aan de boekhoudprocessen aan te brengen.

4. Over écht inzicht in prestatiefactoren

Traditionele meetsystemen binnen organisaties hebben twee gemeenschappelijke kenmerken: ze zijn financieel gebaseerd en ontwikkeld rond de verticale structuur van de organisatie. Dit zorgt ervoor dat organisaties automatisch altijd 'achteruit kijken' en dat waardeketenoptimalisatie ontzettend complex wordt.

Financieel gebaseerde metingen, alle nummers met euro tekens ervoor, zijn altijd gedateerd. Het rapporteert namelijk over een gevolg van dingen die al gebeurd zijn. Natuurlijk kan dan achteraf nog de oorzaak van het resultaat herleid worden. Maar, er kan niks meer aan gedaan worden, het is al gebeurd. Binnen Accounting voor Lean geldt als stelregel dat we naar het heden kijken en proberen de toekomst te veranderen.

De verticale structuur binnen organisaties zorgt ervoor dat maatregelen ingezet worden om prestaties van iedere afdeling afzonderlijk te optimaliseren. Hier is het traditionele meetsysteem ook op ingericht. Samenwerking tussen verschillende afdelingen wordt niet gemeten en dus ook niet belangrijk, iedere afdeling kan afzonderlijk van elkaar succesvol zijn. Tegelijkertijd kan de waardeketen waarin de afdelingen actief zijn onvoldoende presteren. Dat wordt niet ondervangen in de huidige meetsystemen.

Horizontale inrichting en metingen

Bij een verticale inrichting is het onmogelijk voor het management om prestaties in de hele breedte te optimaliseren. Er zullen namelijk altijd compromissen gesloten moeten worden tussen afdelingen om beide te voldoen aan de succesfactoren van de individuele afdelingen.

Daarbij zorgt een verticale inrichting ervoor dat het topmanagement beslissing neemt voor de verschillende afdelingen. Dat is best vreemd als we weten dat de medewerkers hier dus niet bij betrokken worden, terwijl zij 100% kennis hebben van de processen die veranderd kunnen worden om betere resultaten te behalen.

Een organisatie die het Lean gedachtengoed heeft omarmt erkent dat optimalisatie van de hele waardeketen het primaire doel is. Door dit te doen zorgen ze dat de doelen van de waardeketen voorrang krijgen op de doelen van de afdelingen.

Bestaande prestatieingen die uitsluitend zijn gebaseerd op de verticale structuur van een organisatie moeten worden geëlimineerd of gewijzigd. Dit kan alleen als de afdeling kwaliteits- of supply-chainmaatregelen ingericht heeft die de waardeestroom ondersteunen. Door deze metingen in te regelen wordt geborgd dat de waardeestroom de prestaties van de afdeling dicteert.

De prestatieingen moeten eenvoudig en gemakkelijk te berekenen zijn. Zo kan er vaak gerapporteerd worden, bijvoorbeeld ieder uur, iedere dag of wekelijks. Aan de hand hiervan kunnen simpele maatregelen opgesteld worden. Deze helpen de teams om te focussen op het identificeren van de hoofdoorzaken van tegenvallende prestaties. Dit is van fundamenteel belang om de productiviteit te verbeteren.

5. Tips & Tricks

De whitepaper is tot nu toe nog een theoretische uiteenzetting. Ik hoop dat ik hiermee sommigen van jullie al aan het denken heb gezet over hoe het ook anders kan. Om daarbij te helpen heb ik hier een verzameling van tips, stelregels en basisbeginselen.

BASIS PRESTATIEMETINGEN

Ok, dus de traditionele prestatiemetingen werken niet, maar wat moet je dan wel meten? Er luidt een oud gezegde: "Je krijgt wat je meet". En dat komt in dit geval voort uit de drive van medewerkers om te doen wat het management wil dat ze doen. De conclusie is dus dat de metingen het gedrag bepalen.

Hieronder heb ik een handig overzicht van basis prestatiemetingen voor de waardeketens.

FLOW

De beste maatstaf voor flow is gerelateerd aan de voorraad in hoeveelheid of snelheid. Door flow te creëren, kan meer vraag door de waardestream en wordt de omzetgroei gestimuleerd. Door de flow te verbeteren, wordt meer capaciteit gecreëerd om aan de extra vraag te voldoen zonder de kosten te verhogen.

KWALITEIT

Slechte kwaliteit onderbreekt de flow, veroorzaakt late leveringen, verlaagt de klanttevredenheid en heeft een negatieve invloed op de productiviteit. Het meten van defecten aan de bron betekent dat defecten snel worden ontdekt, dat de hoofdoorzaken gemakkelijker te identificeren zijn en dat continue verbetering uiteindelijk het aantal defecten zal verminderen.

TIJDIGHEID

Op tijd leveren op de aanvraagdatum van de klant heeft het potentieel om een organisatie te onderscheiden van de concurrentie. Voldoen aan de behoeften van de klant op het gebied van levering creëert waarde, wat de omzetgroei zal stimuleren.

DOORLOOPTIJD

Doorlooptijd is de totale tijd vanaf ontvangst van een vraag van een klant tot levering van het product of dienst aan de klant. Doorlooptijd is een uitstekende prestatie maatstaf, juist omdat het vereist te kijken naar hoe de waarde stroom presteert als één geheel, in plaats van alleen te kijken naar de individuele, verticaal georganiseerde, proces stappen van de waarde stroom. Korte doorlooptijden creëren waarde voor klanten en creëren een concurrentievoordeel.

PRODUCTIVITEIT

Organisaties die het Lean gedachtegoed hebben omarmt definiëren productiviteit als output (zoals omzet) gedeeld door input (benodigde middelen). Als het Lean gedachtegoed wordt omarmt en waarde geleverd wordt aan klanten, zal de vraag toenemen. Ook zal een organisatie die het Lean gedachtegoed heeft omarmt verspillingen elimineren waardoor het instaat is meer producten of diensten kunnen maken en leveren zonder de middelen in de waarde stroom te vergroten.

Tip: Afstemming van de financiële informatie

Externe jaarrekeningen moeten voldoen aan financiële boekhoudkundige voorschriften, wat vaak resulteert in een loskoppeling tussen operationele activiteiten en financiële resultaten. Analyse van financiële resultaten is een noodzakelijke oefening om de lezers van de jaarrekening meer gedetailleerde uitleg te geven, maar biedt niet veel inzicht in hoe de toekomst te veranderen, en dat is wat je als manager wel wil bereiken met het Lean gedachtegoed.

Om afstemming te creëren tussen waarde stroom en financiële resultaten, is het noodzakelijk om waarde stroom opbrengstenoverzichten voor intern gebruik te creëren.

Waarde stroom opbrengsten geven beter inzicht in de hoofdoorzaken van kosten en kunnen worden gebruikt om een meer voorspellende financiële analyse te maken bij het analyseren van beslissingen.

De 'Lean-logica' achter een waarde stroom-inkomstenrekening is gebaseerd op twee Lean-principes:

Waarde stromen

De Accounting voor Lean definitie van een waarde stroom is dat het een profit center is. Daarom zal een organisatie intern naar de winstgevendheid van elke waarde stroom willen kijken, aangezien elke waarde stroom als een afzonderlijke branche kan worden beschouwd vanwege het definiëren van de product en/of service families.

Flow

Vanuit een Accounting voor Lean oogpunt maximaliseert het verminderen van de doorlooptijd de winst uit de waardestream. Door verspilling te elimineren, worden de totale kosten van de waardestream beperkt. Het verbeteren van de flow heeft gevolgen voor zowel de inkomsten (er kan meer vraag doorheen) van de waardestream als de kosten (meer doen met dezelfde middelen).

WINST- EN VERLIESREKENINGEN

Een winst- en verliesrekening van een waardestream is gewoon een andere manier om de financiële boekhoudkundige informatie te presenteren in het grootboek van een organisatie, waardoor het relevant, tijdig begrijpelijk en daardoor praktisch uitvoerbaar is voor de medewerkers die werken in de waardestromen.

Inkomstenrekeningen van de waardestream proberen niet alle kosten toe te wijzen aan een waardestream, alleen de werkelijke kosten die de waardestream kan beheersen. Kostentoewijzingen of tarief-gebaseerde kosten worden vermeden.

De waardestream-organisatie is de werkelijke mensen, machines en middelen die in elke waardestream werken. Met behulp van waardestreamanalyses zou het niet moeilijk moeten zijn om de werkelijke kosten toe te wijzen aan elke waardestream, zoals arbeidskosten, faciliteiten en machinekosten.

Werkelijke materiaalkosten van de waardestream zijn de kosten van materiaal dat gedurende een periode wordt verbruikt en dat mogelijk niet exact overeenkomt met de verkochte producten, omdat er soms sprake is van scrap.

Deze principes van een winststroomoverzicht van de waardestream zorgen voor afstemming tussen de orderflow, de informatiestroom en de geldstroom door een waardestream. Door de geldstroom voor een waardestream te verbeteren, zullen de financiële resultaten in de loop van de tijd verbeteren.

Richtlijnen voor effectief financieel informatiesysteem

Een goed informatiesysteem is geen garantie voor succes, het speelt zeker een fundamentele rol bij het uitvoeren van succesvolle strategieën. Metingen sturen een bericht naar medewerkers over wat het management belangrijk vindt. Deze bevatten een secundair bericht met de verwachting dat het verbeterd moet worden.

Hier zijn 3 algemene richtlijnen die Lean organisaties moeten volgen om effectieve financiële managementpraktijken te creëren rond een Lean strategie.

1. Beschouw de totale rendabiliteit van de waardeestroom

De financiële impact van een beslissing is gebaseerd op de impact op de totale rendabiliteit van de waardeestroom. Waardestromen zijn de winstcentra van een gestroomlijnde onderneming en alle financiële analyses moeten op dit niveau worden uitgevoerd. De dynamische oorzaak-gevolg relaties tussen operationele prestaties, capaciteit en winstgevendheid van de waardestromen zijn reëel en kunnen financieel worden gemodelleerd.

2. Kostentoewijzingen

Stop met het gebruik van kostentoewijzingen! De meeste kostentoewijzingen hebben een zekere mate van subjectiviteit. Kostentoewijzingen zijn een poging om vaste kosten, variabel te maken door deze te koppelen aan geproduceerde eenheden of diensten. Het gebruik van tarieven voor financiële analyse is gevaarlijk omdat het kan lijken alsof de kosten dalen, terwijl ze in werkelijkheid niet veranderen.

3. Accepteer de reis

Accounting voor Lean is reis die begint bij het begrijpen hoe kosten veranderen in Lean omgeving.

Als kostentoewijzingen vaak worden gebruikt in de financiële analyse van een organisatie, is het tijd om daar vanaf te migreren door de inkomstenstroom van de waardeestroom in te voeren. In kleinere organisaties is dit nog niet zo eenvoudig. Maar begin gewoon aan de reis. Ook Accounting voor Lean is er om continu te verbeteren.

6. Conclusie

Accounting voor Lean is meer dan alleen een aanpassingen van het boekhoudsysteem. Het is een manier van denken en doen die in lijn gebracht wordt met een continu verbeterende organisatie.

Dat begint al bij naar hoe er naar organisaties gekeken wordt. Bij Accounting voor Lean staan de waarestromen centraal en niet de afdelingen of de organisatie als geheel.

Het gevolg is dat de organisatie anders gaat denken over de manier van geld verdienen en de waarde die accountingprofessionals leveren aan de organisatie.

Door de prestatie te meten in plaats van het resultaat krijgt de organisatie grip op de toekomst. En doordat de prestatiemetingen altijd en overal beschikbaar zijn krijgen medewerkers grip op het werk. Het gevolg is een organisatie die niet alleen op de werkvloer gericht is op continu verbeteren, maar waarbij dit wordt ondersteund door de accountingfunctie.

Over UPD

De wereld verandert sneller dan ooit. En we zien dat deze verandering niet langer geleidelijk gaat; opeens is de wereld anders dan dat we gewend waren. Een andere dynamiek, andere klantwensen en een ander concurrentieveld. Wij geloven dat alleen organisaties die continu vernieuwen én verbeteren succesvol zullen blijven.

UPD helpt mensen, teams & organisaties vanuit hun eigen kracht blijvend te verbeteren en te vernieuwen. Door een integrale aanpak van filosofieën als Agile, Lean en Lean Six Sigma gecombineerd met de inzet van Consultancy, Coaching, Opleidingen en Bemiddeling creëren we beweging binnen organisaties.

Een beweging die zorgt dat het **potentieel** van mensen en organisaties optimaal benut wordt

zodat

Mensen en organisaties vanuit hun eigen kracht blijvend **verbeteren** en **vernieuwen**

waardoor

Ze **wendbaar** en **slagvaardig** worden

en zo

Toekomstbestendig worden én blijven.

Bronvermelding

- Åhlström, P. K. (1996). Change processes towards Lean production: The role of the management accounting system. *International Journal of Operations & Production Management*, 16(11), 42–56.
- Atrill, P., & McLaney, A. (2006). *Accounting and Finance for Non-Specialists* (Fifth ed.). Essex: Prentice Hall.
- Benders, J., Voort, M. R., & Berden, B. (2010). *Lean denken en doen in de zorg*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Bicheno, J. (2006). *Fishbone Flow: Integrating Lean, Six Sigma, TPM and TRIZ*. Buckingham: PICSIE.
- Bicheno, J., & Holweg, M. (2016). *The Lean Toolbox* (Fifth ed.). Buckingham: PICIE Books.
- Blackstone, J. (2001). Theory of constraints: A status report. *International Journal of Production Research*, 39(6), 1053–1080.
- Boulding, K. E. (2004). General systems theory: The skeleton of science. *E:CO Special Double*, 6(1-2 2004), 127–139.
- Boyd, L., & Cox III, J. (2002). Optimal decision making using cost accounting information. *International journal of production research*, 40(8), 1879–1898.
- Bryan, B., Goodman, M., & Schaveling, J. (2011). *Systeemdenken, ontdekken van onze organisatiepatronen* (Seventh ed.). Den Haag: SDU.
- Chiarini, A. (2012). Lean production mistakes and limitations of accounting systems inside the SME sector. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 23(5), 681–700.
- Cooper, R., & Kaplan, R. (1991). Profit priorities from activity-based costing. *Harvard Business Review*, 69(3), 130–135.
- Corbett, T. (1998). *Throughput accounting: TOC's Management Accounting System* (First ed.). Great Barrington: North River Press.
- Corbett, T. (2000). Throughput accounting and activity-based costing: The driving factors behind each methodology. *Journal of Cost Management*, January/February, 37–4.
- Cunningham, J., & Fiume, O. (2003). *Real numbers: Management accounting in a Lean organisation* (First ed.). Durham: Managing Times Press.
- Darlington, J. (1998, February). Throughput accounting Formula and Experience. Corby: Institute of operations management's magazine Control.
- Darlington, J. (2015). *Common Sense*. Cheshire, Buckingham: Value Flow accounting & The University of Buckingham.
- Darlington, J. (2015). Thinking Allowed Part One: Once Upon a Time in Continuous. Retrieved 12 29, 2017, from <https://www.linkedin.com/pulse/thinking-allowed-part-one-once-upon-time-continuous-john-darlington>
- Darlington, J. (2016). Thinking Allowed Part Two: Inactivity Based Costing. Retrieved from <https://www.linkedin.com/pulse/thinking-allowed-part-two-inactivity-based-costing-john-darlington>
- Darlington, J. (2018). *A short history of management accounting development*. Cheshire, Buckingham: Value Flow Limited & The University of Buckingham.
- Darlington, J. (2018). *Flow Accounting*. Cheshire, Buckingham: University of Buckingham & Value Flow Consulting.
- Deluzio, M. (1993). Management Accounting in a Just-In-Time Environment. *Journal of Cost Management*, 7, 6–15.

- Deming, E. (1994). *The new economics: for industry, government, education* (second ed.). Cambridge: The MIT Press.
- Duggan, K. J. (2016). *Beyond the Lean Office*. Boca Raton: CRC Press.
- Emiliani, B. (2018, June 16). Money vs. Process view of cost. Retrieved July 28, 2018, from <https://bobemiliani.com/money-vs-process-view-of-cost/>
- Eric Noreen, D. S., & Mackey, J. T. (1995). *The Theory of constraints and its implications for Management Accounting*. (First ed.). Great Barrington: The North River Press Publishing Corporation.
- Fortuijn, L. D. (1869). Schoolmuseum.uba.uva.nl. Retrieved 6 10, 2018, from https://schoolmuseum.uba.uva.nl/view?page=1;query=;docId=LCSM_203550/ocr.xml;viewtype=hybrid;imgreduce=2
- Fullerton, R., Kennedy, F., & Widener, S. (2013). Management accounting and control practices in a Lean. *Accounting, Organizations and Society*, 38(1), 50-71.
- Geri, N., & Ronen, B. (2005). Relevance Lost: The rise and fall of activity-based costing. *Human Systems Management*, 24(1), 133-144.
- Goldratt, E. (1988). *The theory of constraints Journal*, Volume 1(numbers 1 to 6).
- Goldratt, E. M. (1986). *Het Doel* (First ed.). Houten: Spectrum.
- Goldratt, E. M. (1990). The fundamental Measurements. In *Essays on the Theory Of Constraints* (First ed., Vol. Chapter 3, p. 1). Great Barrington: North River Press.
- Heijnenman, J. (2018). Which Management Accounting Figures support Systems Thinking in a Service Environment. Dissertation MSc. Lean Enterprise University of Buckingham. Vleuten, The Netherlands: J.Heijnenman.
- Hirsch, M. L. (1994). *Advanced Management Accounting* (Second ed.). Ohio: International Thomson Publishing.
- Hollinger, P., & Pooler, M. (2017). How a long-simmering US 'quagmire' shattered GKN. Londen: FT montage / Bloomberg.
- Horngren, C. T., Datar, S. M., Foster, G., Rajan, M., & Ittner, C. (2009). *Cost Accounting. A managerial emphasis* (Thirteenth ed.). London: Pearson Education Ltd.
- Huntzinger, J. R. (2007). *Lean cost management* (First ed.). Fort Lauderdale: J.Ross Publishing, Inc.
- Institute of Management Accountants. (2008). IMA.org. Retrieved July 29, 2018, from <https://www.imanet.org.cn/uploads/resource/2015-11/1447061510-17551.pdf>
- Johnson, T. H. (2006). *Accounting voor Lean: To become Lean, Shed Accounting*. Portland, Oregon: Portland State University.
- Johnson, T., & Bröms, A. (2008). *Profit beyond measure: Extraordinary results through attention to process and people*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Joiner, B. L. (1994). *Fourth Generation Management. The new business consciousness* (First ed.). New York: McGraw-Hill.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking fast and slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux.
- Kaplan, R. (1984). The evolution of Management accounting. *The accounting review*, 59(3), 390-418.
- Kaplan, R. (1988). One Cost System Isn't Enough. Retrieved May 5, 2018, from <https://hbr.org/1988/01/one-cost-system-isnt-enough>
- Kaplan, R. S. (1986). Accounting Lag: The Obsolescence of Cost Accounting Systems. *California Management Systems*, Volume XXVIII(2), 174-199.

- Kaplan, R. S., & Cooper, R. (1999). *Kosten en resultaat* (First ed.). Schoonhoven: Academic Service.
- Kaplan, R., & Johnson, T. (1987). *Relevance lost: The rise and fall of management accounting*. Boston: Harvard Business School Press.
- Katko, N. S. (2014). *The Lean CFO* (First ed.). Boca Raton: CRC Press.
- Keuning, D., & Lange, R. d. (2010). *Grondslagen van het management* (Fifth ed.). Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Keyte, B., & Locher, D. (2004). *The Complete Lean Enterprise. Value stream mapping for administrative and office processes*. (First ed.). Boca Raton: CRC Press.
- Kulesza, M. G., Weaver, P. Q., & Friedman, S. (2011). Frederick W. Taylor's presence in 21st Century Management Accounting Systems and Work Process Theories. *Journal of Business and Management*, Vol.17(1), 111.
- Liker, J. K., & Ross, K. (2017). *Toyota Way to Service Excellence* (First ed.). New York: McGraw-Hill.
- Lowry, J. F. (1990, September). Wiley OnLine Library. Retrieved 6 28, 2018, from <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/j.1467-6281.1990.tb00251.x>
- Mabin, & Balderstone. (2003). The performance of the theory of constraints methodology- Analysis and discussion of successful-TOC applications. *International Journal of Operations & Production Management*, 6(23), 568-595.
- Marchwinski, C. (2003). *Creating the course and tools for a Accounting voor Lean system*. Retrieved April 4, 2018, from <https://www.Lean.org/common/display/?o=787>
- Maskell, B. H. (2009). *Making the numbers count* (Second ed.). New York: CRC Press.
- Maskell, B. H., & Baggaley, B. L. (2006). *Accounting voor Lean: What's it All About*. Boston: Association for Manufacturing Excellence.
- Maskell, B., & Baggaley, B. G. (2012). *Practical Accounting voor Lean: A proven system for measuring and managing the Lean enterprise* (Second ed.). Boca Raton: CRC Press.
- Mc Vay, G., Kennedy, F., & Fullerton, R. (2013). *Accounting in the Lean enterprise: providing simple, practical, and decision-relevant information*. Boca Raton: CRC Press.
- Miller, J. G., & Vollmann, T. E. (1985, September). *The Hidden Factory*. Retrieved 6 16, 2018, from Harvard Business Review: <https://hbr.org/1985/09/the-hidden-factory>
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (1995). Performance measurement system design. *International Journal of Operations & Production Management*, 15(4), 80-116.
- Northrup, C. L. (2004). *Dynamics of Profit-Focused accounting* (First ed.). Boca Raton: J.Ross Publishing, Inc.
- Ohno, T. (2013). *Workspace Management* (First ed.). New York: McGraw-Hill.
- Rosenzweig, P. (2008). *Het Halo-effect*. (T. Roozenboom, Trans.) Amsterdam: Business Contact.
- Ruiz-de-Arbulo-Lopez, P., Fortuny-Santos, J., & Cuatrecasas-Arbós, L. (2013). Lean manufacturing: Costing the value stream. *Industrial Management & Data Systems*, 113(5), 647-668.
- Seddon, J. (2005). *Freedom from Command and Control* (First ed.). New York: Productivity Press.
- Seddon, J. (2007). *I want you to cheat!* (First ed.). Buckingham: Vanguard Education Ltd.
- Seddon, J. (2009). *From the horse's mouth*. Buckingham: Vanguard Consulting.
- Seddon, J., O'Donovan, B., & Zokaei, K. (2009, July). Vanguard-method.net. Retrieved July 27, 2018, from <https://vanguard-method.net/wp-content/uploads/2015/07/rethinking-Lean-service.pdf>
- Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R. B., & Smith, B. J. (2002). *Het vijfde discipline praktijkboek* (First ed.). Schoonhoven: Academic Service.
- Solomon, J. M. (2003). *Who's Counting* (First ed.). Fort Wayne: WCM Associates.

- Sondergelt, S. E. (2012). The Controller as Lean Leader (First ed.). Boca Raton: CRC Press.
- Stenzel, J. (2007). Accounting voor Lean (First ed.). Hoboken: Wiley & Sons, Inc.
- Taylor, F. W. (1911). The principles of scientific management (First ed.). New York: Harper & Brothers.
- Ten Have, O. (1973). De geschiedenis van het boekhouden (1973 ed.). 's Gravenhage: Delwel.
- Womack, J. P., & Jones, D. T. (2003). Lean Thinking; Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation. London: Simon & Schuster UK Ltd.
- Womack, J., & Jones, D. (2003). Lean thinking: Banish waste and create wealth in your corporation. New York: Free Press.