

NAJAAR 2016 | NR 22

QUESTIES

Thema-uitgave:
Ondernemers
vertellen over LEAN

FACET 
ACCOUNTANTS & ADVISEURS

Colofon

Questies is het magazine voor cliënten en relaties van FACET Accountants & Adviseurs.

Hoewel bij het redigeren van Questies de grootst mogelijke zorgvuldigheid wordt betracht, bestaat altijd de mogelijkheid dat bepaalde informatie na verloop van tijd verouderd of niet juist meer is. FACET Accountants & Adviseurs zijn niet aansprakelijk voor de gevolgen van activiteiten die worden ondernomen op basis van deze uitgave.

Redactie-adres
Postbus 4079
3006 AB Rotterdam
(010) 452 61 44

www.facet-accountants.nl

Contactpersoon
Kim Stander

Productie, teksten en redactie
Rijken & Jaarsma

Vormgeving
Bureau BM

Fotografie
Rob Lamping



Voorwoord

Wim de Jong:
‘Een sneller paard’



Arnoud Brouwer en Mark Oosterom:

‘Veranderen en vernieuwen moet!’



Remo Engelen en Esther Broekman,
Carte Blanche Agencies BV:

‘Continue vernieuwing, dat is wat onze klanten willen’



De vijf stappen van LEAN:

Het draait om de klant!



Steven Kop, Creatieve Koppen:

‘Breng een hartslag op gang binnen je organisatie’



FACET beveelt aan



We willen allemaal onze klanten (nog) beter bedienen, zij zijn immers ons bestaansrecht. LEAN helpt daarbij. Bijvoorbeeld door bedrijfsprocessen te digitaliseren. Al blijft de ‘menskant’ natuurlijk veel belangrijker, want daar ligt het echte onderscheidend vermogen. Dat gaat een stap verder dan LEAN als (productie) procesverbetering. Noem het LEAN Thinking. Weten wat er bij een klant speelt en daar naar handelen, zorgt voor een goede relatie. Samen optrekken om zo onderdeel te worden van de historie van uw onderneming. Dan doen we het goed.

Elk bedrijf werkt volgens bepaalde processen. Dat geldt voor de bakker om de hoek, de autofabrikant, de online webshop maar ook voor ons als accountants. Om die reeks van handelingen meer LEAN te maken, is het nodig om ze eerst van begin tot eind in kaart te brengen. Dat deden wij ook binnen FACET en zo zagen wij waar verbeteringen mogelijk waren. Daarom zetten wij in onze dienstverlening sterk in op digitalisering en automatisering. En ja, daarmee komt een heel stuk van onze reguliere werkzaamheden te vervallen. Toch omarmen wij die ontwikkeling, want hierdoor krijgen we juist meer gelegenheid voor persoonlijk contact. Wij zorgen dat we in de ontwikkelingen voorop blijven lopen en dat doen we samen met u. Digitalisering betekent niet alleen voor beide partijen een efficiencyslag, maar het biedt ons juist de kans om sneller en eerder in te zoomen op andere belangrijkere zaken die bij uw bedrijf spelen. Zo helpen we u beter ondernemen.

Dankzij LEAN gaan we veel meer met u in gesprek, want we halen meer informatie uit uw systemen. Zo halen we steeds op waar u echt behoefte

aan heeft. Dan is het vervolgens onze uitdaging om te onderzoeken hoe wij daarin als FACET een rol kunnen vervullen. Wij willen de klant continu centraal stellen. Dat zeggen is één, maar de dagelijkse praktijk is natuurlijk lastiger. Allereerst vraagt zo’n houding om een bepaalde mindset van onze medewerkers. Wij koppelen daarom aan elke klant een relatiebeheerder, die moet precies weten wat er bij die onderneming speelt. Daaromheen formeren we een team. Teamleden worden getraind om klantgericht samen te werken, om zo de vragen die de relatiebeheerder heeft, mee te helpen oplossen. Als het mogelijk is met onze eigen mensen, maar waar nodig schakelen we externe partijen in die deel uitmaken van ons netwerk. Het gaat tenslotte niet om ons, het gaat om u.

En natuurlijk, het blijft soms lastig om te achterhalen wat klanten willen. Ondernemers weten namelijk ook niet altijd wat ze missen en wat de mogelijkheden zijn. Zoals Henri Ford destijds zei: “Als ik aan mijn klanten had gevraagd wat ze wilden, dan was hun antwoord ‘een sneller paard’ geweest”. Om ervoor te zorgen dat ondernemers verder denken, proberen we op allerlei manieren te ontsluiten waarmee wij ze kunnen helpen. Dat doen we bijvoorbeeld via de workshops van onze FACET Academy, het organiseren van seminars, onze website en natuurlijk via Questies. Die dit keer, heel LEAN, als digitaal magazine verschijnt en waarin we uitgebreid uitleggen wat LEAN is en voor u kan doen.

Wim de Jong
Algemeen Directeur



Mark Oosterom

Arnoud Brouwer

*‘Eén ding is zeker:
wie niet mee beweegt met de markt,
heeft nauwelijks bestaansrecht.’*

[TERUG NAAR INHOUD](#)

Arnoud Brouwer en Mark Oosterom: ‘Veranderen en vernieuwen moet!’

Razend enthousiast. Dat omschrijft het beste de manier waarop Arnoud Brouwer en Mark Oosterom vertellen over LEAN Thinking. Dat enthousiasme komt deels ook door de bijeenkomsten van de FACET Academy die zij beiden hebben bijgewoond en die dit jaar in het teken stonden van LEAN.

Arnoud: ‘Als ik LEAN zou moeten samenvatten, dan gaat het er vooral om dat je de waarde van je dienstverlening of product vanuit het perspectief van de klant bekijkt. Alles wat voor de klant geen waarde heeft, is in feite verspilling. Dus moet je vanuit de klant de organisatie in denken. Wat wil de klant en waarvoor wil de klant betalen? Als accountant zijn we natuurlijk goed op de hoogte van het reilen en zeilen van de organisaties waarvoor we werken en weten we wat er bij onze klanten speelt. Daar kunnen we ons voordeel mee doen.’

Geen hype maar noodzaak

Volgens Arnoud en Mark is LEAN beslist geen nieuwe hype, maar een absolute noodzaak.

Mark: ‘LEAN bestaat al heel lang. Het wordt steeds duidelijker dat LEAN niet alleen toepasbaar is op fabrieksmatige handelingen, zoals bijvoorbeeld binnen de auto-industrie. LEAN is in te zetten op allerlei interne en externe processen van allerlei soorten ondernemingen gekoppeld aan Customer Excellence. Zolang de vijf basisprincipes maar in de juiste volgorde gevolgd worden. Openstaan voor verandering, vernieuwing en innovatie is voor elke onderneming essentieel om in deze tijd te kunnen overleven.

Meer lezen?

Mark en Arnoud vertellen waarom je als ondernemer moet meebewegen met de markt. Ook geven zij aan wat binnen LEAN voor hen de belangrijkste ‘eye-openers’ zijn en geven ze een aantal aansprekende voorbeelden uit de praktijk.

[LEES VERDER](#)



Remo Engelen



Esther Broekman

'Continue vernieuwing, dat is wat onze klanten willen'

In Bleiswijk staat het hoofdkantoor en het magazijn van [Carte Blanche Agencies BV](#), distributeur en producent van een aantal aansprekende, vooral uit Italië afkomstige, modelabels. De [showroom](#) van Carte Blanche bevindt zich in Amsterdam. 'Onze merken positioneren wij in het midden/hoge segment. Wij richten ons op dames tussen de 30 en 60 jaar oud. Kijk, vroeger was een vrouw van 55 oud, vandaag de dag is het een dynamische vrouw die zich jong voelt en zich ook zo wil kleden'. Aan het woord is Remo Engelen, founder en inspirator van Carte Blanche

[TERUG NAAR INHOUD](#)

'Binnen Carte Blanche spreekt met name het creatieve element me aan. Ik houd me vooral bezig met het bezoeken van de fabrikanten, het volgen van trends, het uitzoeken van stoffen en materialen en het zoeken naar nieuwe merken. Kortom, kijken naar wat er leeft in de markt en dat vertalen naar producten en processen,' aldus Remo.

Remo vormt samen met Esther Broekman (Commercieel-Operationeel Manager) en Marianne Blaauwgeers (Operationeel Manager) en helaas verhinderd om bij het interview aanwezig te zijn) de drijvende kracht achter Carte Blanche. Op het hoofdkantoor vertelt hij samen met Esther hun verhaal.

Het moet "anders"

Remo: 'Een jaar of vijftien geleden vond ik dat het in de kledingverkoop "anders" moest. Het is natuurlijk gek dat winkeliers in januari de collectie voor het najaar bestellen en dat die dan pas in augustus wordt geleverd.'

Esther: 'Er kan in die tijd van alles gebeuren. Door internet is de gehele wereld transparant geworden en mede daardoor gaan de trends zo snel. Een collectie kan dan tegen het moment van levering al weer verouderd zijn.'

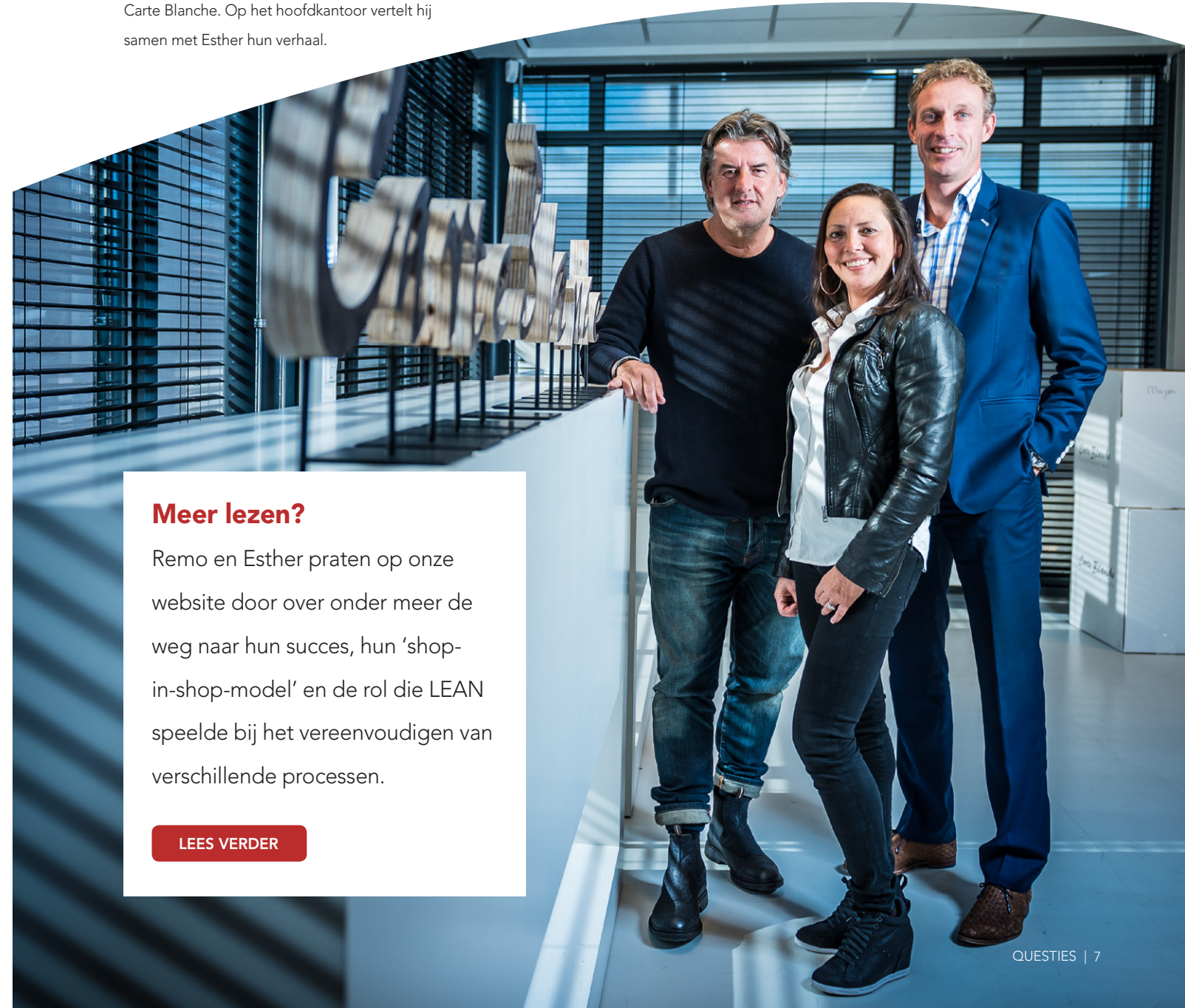
Korte(re) cyclus

Remo: 'Ik keek heel goed naar modeketen Zara. Zij wisselden hun collecties vaker dan vier keer per jaar, de gebruikelijke seizoenen. Ik kopieerde dat model en paste dat aan naar mijn eigen wensen. Sindsdien houden we bij Carte Blanche niet meer vast aan het traditionele seizoenpatroon, maar "verversen" we onze collecties elke vier weken. Onze cyclus is heel kort en we zorgen continu voor vernieuwing. Want dat is wat vrouwen willen, elke keer iets anders. Daar spelen wij op in. En met succes!'

Meer lezen?

Remo en Esther praten op onze website door over onder meer de weg naar hun succes, hun 'shop-in-shop-model' en de rol die LEAN speelde bij het vereenvoudigen van verschillende processen.

[LEES VERDER](#)



De vijf stappen van LEAN: Het draait om de klant!

Als je op internet speurt, kom je allerlei definities van en informatie over LEAN tegen.

Wij destilleerden de beste manier om in vijf stappen LEAN te omschrijven.

Maar eerst de vraag: **Waar komt LEAN eigenlijk vandaan?**

De basis van de LEAN-filosofie ligt in Japan, bij autoproducent Toyota. Daar constateerde werkplaatschef Taiichi Ohno dat alleen bedrijfsprocessen waar de klant voor wil betalen, of processtappen waar een klant op wil wachten, nuttig zijn. Volgens hem waren alle overige activiteiten verspilling en dus overbodig (waste). Hiermee legde hij de kiem voor het Toyota Production System. Het Toyota Production System en de Toyota Way vormen de fundamenten van de vijf stappen van LEAN.



YouTubefilmpje: Philips's LEAN Thinking "Simplified"

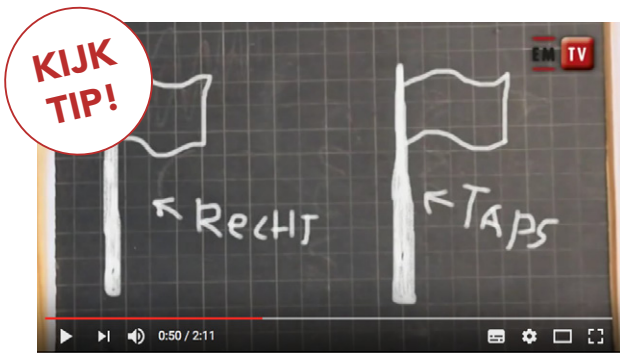
Stap 1

Specificeer wat vanuit het perspectief van de klant waarde is.

Wat wordt eigenlijk met waarde bedoeld? Simpel gezegd: waar zou uw klant baat bij hebben en (nog) blij(er) van worden? Denk bijvoorbeeld aan het verkorten van de doorlooptijd van een order.

Overigens bedoelen we met 'klanten' niet alleen uw externe klanten, maar ook uw interne klanten oftewel de eigen medewerkers.

BEKIJK FILM



YouTubefilmpje: Eigenninnige Mensen TV presenteert: LEAN Management

Stap 2

Doe alleen die stappen die waarde toevoegen en elimineer de rest.

Oftewel: welke stappen worden binnen uw organisatie gedaan om een bepaald product of dienst te leveren, vanaf de start van het proces tot aan het moment van levering aan de klant? Wat is de kwaliteit en wat is de doorlooptijd van het proces? Wat zijn de kosten? Welke stappen zijn overbodig en zijn dus in feite verspilling? En vergis u niet, verspilling manifesteert zich in allerlei vormen. Denk aan: wachten, overproductie, overbewerking, verspilling van talent, transport, onnodige beweging(en), voorraden en defecten.

BEKIJK FILM

TERUG NAAR INHOUD



YouTubefilmpje: TEDxKnoxville - Bill Peterson - LEAN Applied to Us

Stap 3

Zorg voor flow in de waardeketen.

U weet inmiddels waar uw klant blij van wordt, hoe uw eigen proces in elkaar steekt en u heeft alle overbodige activiteiten overboord gegooid. Vervolgens moet dat wat overblijft zodanig gestroomlijnd worden dat het product of de dienst vrij naar de (interne of externe) klant kan stromen. In minder tijd, maar natuurlijk wel met behoud van kwaliteit. Om flow te realiseren, is het belangrijk om de processen die over verschillende afdelingen lopen, naadloos op elkaar te laten aansluiten. Door deze stap gezamenlijk als organisatie op te pakken, ontstaat vaak ook een betere onderlinge samenwerking. En dat is een prettige bijkomstigheid.

BEKIJK FILM



YouTubefilmpje: LEAN Management: 14 principals of the Toyota Way

Stap 4

Pull!

En dat staat voor: doe wat door de klant wordt gevraagd en doe dat precies op tijd. Vaak ontvangen klanten hun diensten als de toeleverancier ermee klaar is en niet op het moment dat de klant erom vraagt. De klant moet de 'trigger' overhalen om een bedrijfsproces te starten. Dat betekent dat het proces pas in gang wordt gezet op het moment dat het nodig is en geen minuut eerder (of later). Hiermee wordt voorkomen dat organisaties teveel voorraad creëren in de vorm van teveel informatie of teveel producten. Zo wordt het risico van veroudering en verspilling kleiner.

BEKIJK FILM



YouTubefilmpje: LEAN Management: Boss versus Leader

Stap 5

Streef naar perfectie.

Zorg ervoor dat alle voorgaande stappen doorgevoerd en geborgd worden. Dat lukt beter door elke dag een klein stapje te zetten en soms een paar grote stappen in plaats van elke paar jaar een groot project uit te voeren. Perfectie is lastig te bereiken, maar de sleutelwoorden in deze stap zijn: 'streef naar'. Het gaat daarbij om de juiste mindset, die erop gericht is om continu steeds een beetje beter te worden.

BEKIJK FILM

Streef naar perfectie

Iedere dag is er wel een mogelijkheid om een proces te verbeteren en ieder stapje in die richting is waardevol. Zoals het management van Toyota zegt: 'Toyota is al 50 jaar bezig met de Toyota Productie Systeem-filosofie en we leren nog dagelijks.'



‘Breng een hartslag op gang binnen je organisatie’

Steven Kop van [Creatieve Koppen](#), regisseurs van vernieuwing, hield tijdens de laatste FACET Academy een inspirerende inleiding. Hij sprak niet alleen over de manier van werken binnen Creatieve Koppen, maar natuurlijk ook over LEAN.

Bedrijven moeten vanzelfsprekend productiviteit leveren, maar ze moeten daarnaast ook blijven vernieuwen, aldus Steven Kop. ‘Zo’n vernieuwingsproces moet wel LEAN zijn. Dus niet vernieuwen met een jaarlijkse “big bang”, maar juist door kleine stapjes te nemen die linken aan de doelstellingen die zijn vastgelegd in de strategie van het bedrijf. Zo breng je een hartslag, een ritme, op gang. In één keer een grote stap zetten werkt niet als het gaat om veranderingsprocessen bij mensen. Met kleine stapjes bereik je uiteindelijk veel meer resultaat. Daarnaast draait LEAN ook om: goed voorbereiden, goed uitvoeren, evalueren en data verzamelen. En dat in een continu proces. Dat vraagt natuurlijk wel om de nodige discipline.’

Strategie

Ook binnen Creatieve Koppen volgen ze dit proces. Steven: ‘Eén keer per jaar bepalen we onze strategie en daar kijken we minimaal een jaar lang niet van af. Toch blijft er voldoende ruimte over om flexibel te zijn, zonder te gaan “zwalken”. Volledig “agile” werken past gewoon niet bij ons. Ieder kwartaal, maand en week toetsen we of we op de goede weg zijn en sturen we bij. Wij hebben behoefte aan structuur en aan een zekere voorspelbaarheid om te kunnen groeien. Daarom kiezen we bewust voor deze tussenvorm.’

Verder lezen?

Weten hoe ze binnen Creatieve Koppen een hartslag op gang kregen? En waarom ze hun ‘Quarterly’, ‘Monthly’, ‘Weekly’ en ‘Daily’ houden? Of welke invloed onze verschillende breinen hebben op ons denken en doen?

LEES VERDER



YouTube-filmpje: Meals Per Hour

Om te kijken:

Dit filmpje, dat net iets meer dan 6 minuten duurt, laat zien dat LEAN overall toepasbaar is. Hoewel Toyota de grondlegger is van het LEAN-principe in hun productieproces, blijkt ook de Voedselbank in New York baat te hebben bij het toepassen van een paar simpele basisprincipes. Een filmpje om (a) blij van te worden en dat (b) het LEAN-principe inzichtelijk maakt.

BEKIJK FILM

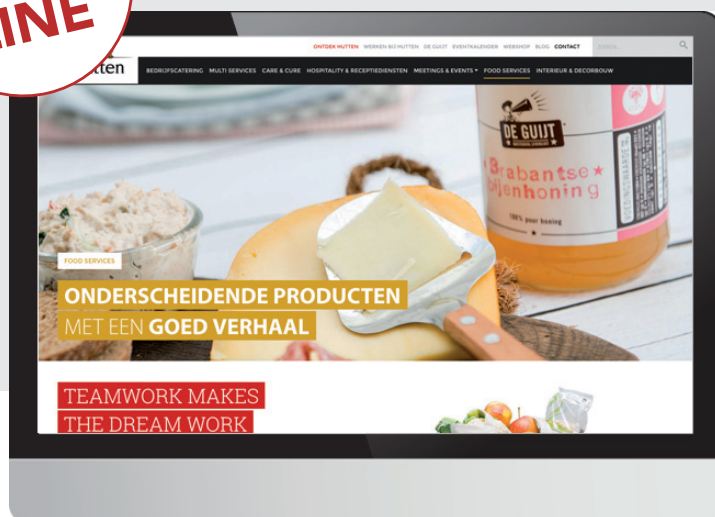
KIJK TIP!

FACET beveelt aan:

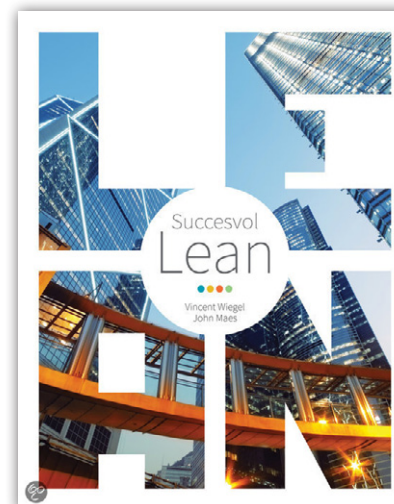
Om online te bezoeken:

[De Verspillingsfabriek](#) wil op grote schaal een antwoord geven als het gaat om voedselverspilling. Hier worden van waardeloze reststromen of reststromen met een minimale waarde smakvolle producten gemaakt. Niet alleen consumenten gooien elke dag veel eten weg: wel 50 kilo per persoon per jaar, ofwel honderdduizend vuilniswagens vol. Ook leveranciers van groenten, fruit en vlees, voedselproducenten en supermarkten zijn megaverspillers. Daar moeten we iets aan doen en daar kunnen we iets aan doen. In maart 2016 ging De Verspillingsfabriek van start. De producten uit de fabriek komen onder andere op de markt onder de naam Barstensvol.

ON LINE



TERUG NAAR INHOUD



"Succesvol LEAN"

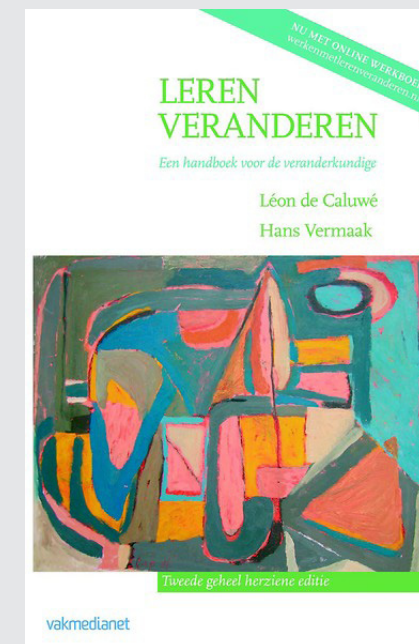
door John Maes en Vincent Wiegel

LEAN heeft veel te bieden. Dit praktische boek helpt je om het succesvol in een organisatie door te voeren. Dat blijkt hard nodig, want LEAN-initiatieven hebben vaak niet de gewenste uitkomst. Succesvol LEAN gaat over de dieperliggende kern van deze managementfilosofie: over de mentale instelling, de LEAN-cultuur en de veranderkundige aspecten van LEAN-implementaties. Want bij de voorbereiding, opzet en uitvoering van LEAN-initiatieven is goed verandermanagement essentieel.

"Leren veranderen"

door Léon de Caluwé en Hans Vermaak

Dit boek is geschreven voor iedereen die verantwoordelijkheid neemt voor het (helpen) sturen van veranderingen. Het geeft inzichten, methoden en instrumenten om op een professionele manier veranderingstrajecten te ontwerpen en uit te voeren. En lardeert dit met constructieve verwarring waar nodig en gewenst.



LEAN Denken, hoe pas je dat toe?

door Frans van Rooij

LEAN is een begrip geworden bij bedrijven, non-profitorganisaties en bij de overheid. LEAN wordt vaak gecombineerd met Six Sigma. Waar LEAN zich met name concentreert op de doorlooptijd en de efficiency van het proces, richt Six Sigma zich op de stabiliteit en de kwaliteit van de output van het proces. Sigma is een soort maat, die gebruikt wordt om vast te stellen hoe goed of slecht een proces verloopt; met andere woorden, hoeveel fouten een bedrijf maakt bij de dingen die het doet, wat dat ook is. Six is een Sigma niveau van perfectie waarnaar gestreefd wordt. LEAN en Sigma vullen elkaar als twee programma's uitstekend aan.

DOWNLOAD PDF

Om te lezen

Basisprincipes LEAN

1. Specificeer wat waarde is vanuit het perspectief van de klant
2. Doe alleen stappen die waarde toevoegen en elimineer de stappen die dat niet doen
3. Zorg voor Flow in de waardeketen
4. Doe wat door de klant wordt gevraagd en precies op tijd
5. Streef naar perfectie

FACET Accountants & Adviseurs

Fascinatia Boulevard 768-772
2909 VA Capelle aan den IJssel

Postbus 4079
3006 AB Rotterdam
010 452 61 44
info@facet-accountants.nl

facet-accountants.nl
facet-germandesk.de