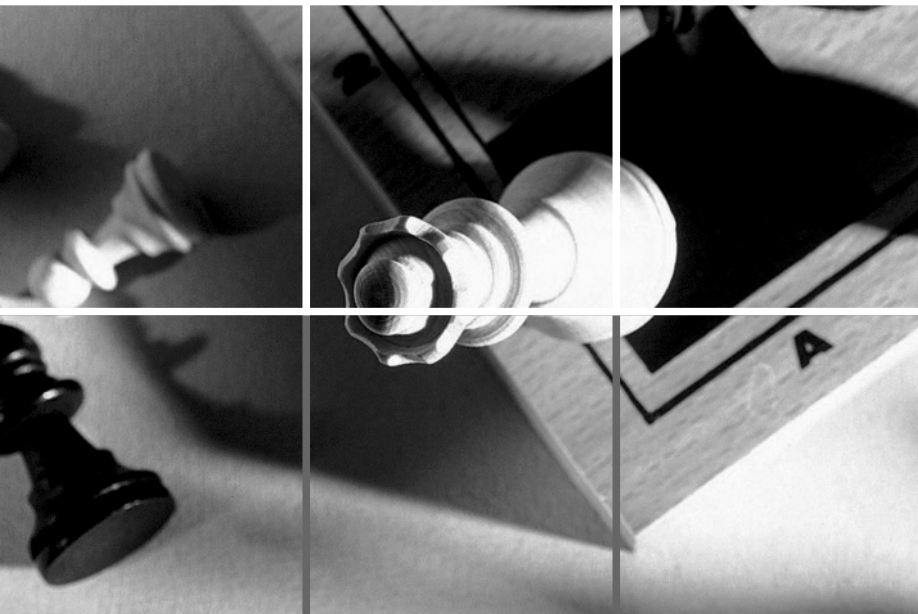


*DE ROL VAN DE
CONTROLLER IN LEAN
MANAGEMENT*



A c c e n t
Organisatie Advies

Auteur

Drs. Carla van der Weerdt - Norder RA
Accent Organisatie Advies B.V.

E-mail: info@accentadvies.nl

Web: www.accentadvies.nl

Copyright © 2010 Accent Organisatie Advies B.V.



A c c e n t
Organisatie Advies

De principes van Lean Management worden in steeds meer organisaties toegepast. De resultaten die in verschillende sectoren zijn gerealiseerd met de implementatie van Lean Management, maken dat andere organisaties ook geïnteresseerd raken en starten met de introductie van Lean Management.

In onze praktijk valt op dat controllers slechts beperkt worden betrokken bij de implementatie van Lean Management in organisaties. De Lean Management trajecten starten vaak in operations afdelingen. De controllers worden vaak wel geïnformeerd over de Lean Management initiatieven, maar ze lijken zich toch wat afzijdig te houden van deze initiatieven. Dit verbaast ons, zeker gezien de raakvlakken tussen de doelstellingen van de controller en de doelstellingen van Lean Management.

De doelstellingen van Lean Management zijn:

1. Het leveren van de door de klant gewenste kwaliteit;
2. Het verkorten van de doorlooptijden;
3. Het verlagen van de kosten.

Deze doelstellingen sluiten naadloos aan op de doelstellingen van de controller. Toch lijkt de controller zeer afwachtend in Lean trajecten, soms zelfs belemmerend. Terwijl de betrokkenheid van controllers in dit traject toch zo waardevol kan zijn en wel om de volgende redenen:

1. De eerste, maar ook een van de belangrijkste stappen in Lean Management, is het vaststellen van de klantwaarde: waarom koopt de klant ons product, wat vindt hij/zij belangrijk bij de aankoop en wat wil de klant voor het product of de dienst betalen. Hoe eenvoudig dit ook lijkt, we zien in onze praktijk heel veel klanten hiermee worstelen. Deze stap slaan ze een veel gevallen zelfs het liefst over. Dan krijgen we te horen: "Ja we weten wat de klant wil, vooral graag flexibiliteit". Dat zou heel goed kunnen, maar in welke zin flexibiliteit (maat, kleur, vorm, variëteit in dienstverlening), wat is de klant bereid te betalen voor

flexibiliteit en wat mag de levertijd/doorlooptijd zijn. Met andere woorden: het is belangrijk om de klantwaarde concreet te maken, het liefst zelfs met getallen of normen, opdat gericht gestuurd kan worden.

Zonder het vaststellen van de klantwaarde is een Lean traject zinloos. Hoe stellen we vast wat de verspillingen zijn als we niet weten wat belangrijk is voor de klant?

Een controller kan heel goed helpen en/of sturen bij het bepalen van de klantwaarde. In samenwerking met de commerciële afdeling kan de klantwaarde worden vastgesteld. Die klantwaarde hoeft niet voor alle klanten gelijk te zijn, maar er kunnen in ieder geval groepen klanten worden vastgesteld, waaraan de klantwaarden kunnen worden gekoppeld. De toegevoegde waarde van de controller ligt met name in het concreet maken van deze klantwaarden (in getallen of normen).

2. De tweede reden is dat bij Lean Management het erg belangrijk is om beslissingen te nemen op basis van feiten. Deze feiten kunnen deels worden gedestilleerd uit de management informatie die reeds beschikbaar is in de organisatie. Meestal moet dit worden aangevuld met aanvullende metingen die nodig zijn om de besluitvorming te onderbouwen.

De controller heeft belangrijke expertise op het gebied van management informatie en het verzamelen van additionele gegevens. Deze expertise kan heel goed worden gebruikt in Lean trajecten.

3. De derde reden is dat het bij Lean trajecten vaak moeilijk is om keuzes te maken in het veranderingsproces. Zodra enthousiasme is ontstaan in de organisatie over het potentieel van Lean Management, volgt vaak een lawine van verbetervoorstellen. Dit is natuurlijk fantastisch, maar waar moeten we beginnen? Het is onmogelijk om alles direct op te pakken, dus moeten er keuzes worden gemaakt.

De controller weet vaak heel goed in welke processen belangrijke inefficiëncies zitten en welke financiële gevolgen deze inefficiëncies hebben. Deze informatie kan helpen bij het bepalen van de prioriteiten in lean

trajecten. Bovendien kan de controller heel goed helpen bij het kwantificeren van de kosten en (potentiële) baten van de verbetervoorstellen, hetgeen essentieel is bij het bepalen van die prioriteiten.

4. De vierde reden is dat de resultaten van de verbeteringen moeten worden gemeten. Lean Management initiatieven moeten daadwerkelijk leiden tot verbeteringen. Deze verbeteringen moeten (blijvend) kunnen worden gemeten. Ten eerste om te beoordelen of de investeringen zijn terugverdiend en ten tweede om de successen te vieren die met Lean Management zijn behaald.

De controller speelt een essentiële rol in het monitoren van de resultaten van Lean Management initiatieven.

Ik hoop dat bovenstaande argumenten ertoe zullen bijdragen dat controllers zich actiever zullen mengen in Lean Management bij organisaties. Het zal het succes van Lean Management zeker ten goede komen. Graag nodig ik ook controllers uit om hun ervaringen op het gebied van Lean Management te delen.

Accent Organisatie Advies

Accent Organisatie Advies is een adviesbureau dat gespecialiseerd is in het adviseren van organisaties op het gebied van Lean Management, Enterprise Risk Management en Financial Performance Management met behulp van bewezen methoden en technieken. Ondersteuning van bedrijven vindt altijd plaats op basis van drie pijlers: kwantificeren, visualiseren en verbeteren.

De adviseurs van Accent Organisatie Advies hebben ruime kennis van en ervaring met de ontwikkeling, implementatie, uitvoering en/of advisering op het gebied van Lean Management, Enterprise Risk Management en Financial Performance Management. De mix van kennis en ervaring in het team biedt ons de mogelijkheid flexibel multidisciplinaire teams samen te stellen voor het uitvoeren van adviesopdrachten bij klanten.

Daarnaast geeft Accent opleidingen en workshops aan organisaties op het gebied van Lean Management, Enterprise Risk Management, tijdstudies en modellering van bedrijfsprocessen.

Accent is ook leverancier van software voor de uitvoering van tijdstudies.

Voor meer informatie: www.accentadvies.nl