

Lean-deskundige Dirk van Goubergen

Lean is gewoon slimmer werken

De letterlijke betekenis van 'lean' is slank. In de bedrijfsvoering betekent het: een methode waarin van alles minder wordt gebruikt, terwijl je er meer voor krijgt. Lean slaat dan op middelen, processen, cultuur en langetermijnstrategie. Lean als methode bestaat uit een verzameling principes en instrumenten die zich inmiddels bewezen hebben. Begin jaren negentig hebben James Womack en Daniel Jones het begrip lean in de managementliteratuur geïntroduceerd. Zij onderzochten het verschil in performance van verschillende autofabrieken; Toyota blonk in alles uit. Het bijzondere van Toyota's productiemethode ligt ten grondslag aan het huidige begrip lean. De crux is dat processen zo ingericht zijn, dat je zonder verstoring en met zo min mogelijk verspilling een product in één keer goed maakt en bij de klant brengt. Waarbij verspilling alles is wat geen waarde toevoegt voor de klant. Andere organisaties hebben deze inzichten overgenomen en er hun eigen ervaringen aan toegevoegd.

CONTINU BLIJVEN VERBETEREN

'Hoofddoel van lean is het slimmer organiseren van alle bedrijfsactiviteiten', zegt Dirk van Goubergen, voormalig deeltijdhoogle-

Mkb-ondernemers
zijn vaak met de verkeerde dingen bezig

raar aan de Universiteit van Gent en directeur van Van Goubergen P&M. 'Lean is een business-strategie, waarbij gestreefd wordt naar perfectie op de lange termijn: je moet dus continu blijven verbeteren.'

STAP NAAR ACHTEREN

'Bij Toyota zijn ze er al meer dan zestig jaar mee bezig en nog niet tevreden. Lean is dus veel meer dan een handige toolbox die je er even ingooit. Eerst zet je een stap naar achteren om het gehele proces van een afstand te overzien. Dan kijk je hoe je de operationele activiteiten (alles wat je doet) op een slimme manier kunt organiseren, zodat alles logisch op elkaar volgt (flow) en er geen oponthoud of onnodige wachttijden (flowstoppers) ontstaan. Alle activiteiten moeten waarde toevoegen om het gestelde doel te bereiken, anders verspil je tijd, energie en geld. Anders gezegd: als organisatie kom je vooruit door slimmer te werken in plaats van harder.'

In eerste instantie werd lean vooral toegepast in productiebedrijven waar concrete eindproducten (auto's, speelgoed, televisies) werden gemaakt. Met productieprocessen die van begin tot eind zichtbaar dus makkelijk te volgen zijn. Inmiddels is dat anders. Van Goubergen: 'Ik heb in binnen- en buitenland gezien hoe lean is toegepast in de bouw, de zorg, energiebedrijven, banken, verzekeraars, overheden, gemeenten en allerlei dienstverlenende bedrijven, groot en klein. Processen verlopen daar veelal "onzichtbaar", namelijk via computersystemen. Maar je kunt ook daar de flow zichtbaar maken, bijvoorbeeld door magneten of post-its aan de muur te hangen of met bakjes per tijdsinterval. Is het proces inzichtelijk dan zie je of je voor- of achterloopt en kun je de "flow" volgen. Daarna te denken over de juiste stappen en de juiste volgorde en door dat inzichtelijk (dus meetbaar) te maken, kun je direct ingrijpen als er problemen ontstaan.'

STOPPEN EN NADENKEN

De lean-principes zijn universeel en gelden ook voor het mkb. Maar daar gunt men zich veelal geen tijd om even dat stapje terug te zetten en na te denken over een slimme manier van werken. Van Goubergen: 'Mkb-ondernemers zijn vaak met de verkeerde dingen bezig. Ik zeg dan: je kunt wel naast je fiets blijven rennen, maar je bent sneller bij

Succesvol starten met lean

- 200 Procent commitment van het management
- Van tevoren goed nadenken over lange termijn

- Opleiding en coaching van alle medewerkers
- Weten wat waarde heeft voor de klant; lever je geen waarde, dan valt jouw reden van bestaan ook af

je doel als je even stopt om na te denken en daarna op de fiets springt en trapt. Op alle processen is winst te behalen, ook in het mkb. Kijk om te beginnen naar je kernprocessen, waar zit de pijn? De uitdaging is om tijd te investeren in cultuur, opleiding en het stroomlijnen van bedrijfsprocessen. En het mkb heeft ook voordelen als het gaat om het herinrichten van processen: er is vaak minder hiërarchie dan in een groot bedrijf met al z'n managementlagen: een cultuuromslag is sneller te realiseren.' ◀

Valkuilen

- Niet harder, maar slimmer werken: stilstaan bij (onzichtbare) verspillingen
- Lean is nooit klaar; streef naar perfectie
- Lean tools zijn hulpmiddelen, géén hoofddoel
- De hele waardeketen moet verbeteren, niet enkele onderdelen of afdelingen: daarop moet de creativiteit van de medewerkers gefocust worden.

ERP en lean

ERP software (Enterprise Resource Planning) verbindt alle bedrijfsprocessen waardoor alle gegevens uit die processen samenkomen in één centrale informatiebron. Lean en een bedrijfsomvattend ERP-systeem vormen een prima duo. ERP zorgt ervoor dat processen efficiënter verlopen. Een ERP-systeem moet daarbij altijd wel ondersteunend zijn.

