

MEER WAARDE TOEVOEGEN EN MINDER VERSPILLEN

SBM DAG VAN DE INDUSTRIE FOCUST OP LEAN

Hoe zorgt u ervoor dat er binnen uw bedrijf een cultuur heerst van continue verbetering, waardoor er meer waarde wordt toegevoegd en minder wordt verspild? James Womack en Daniel Jones reikten in '90 een antwoord aan in hun boek 'The Machine that Changed the World', waarbij ze de efficiënte manier van produceren bij Toyota lean production noemden. Maar wat is nu 'lean' en hoe begint u daaraan? Syntra voor Bedrijf en Medewerkers (SBM) nodigde expert prof. dr. ir. Luc Chalmet uit voor een introductie ter zake. Aansluitend getuigt Assa Abloy Nieuwpoort over hoe het bedrijf dagelijks werkt aan een continue verbetering.

Door Tilly Baekelandt

Prof. dr. ir. Luc Chalmet: "Het zichtbaar maken van problemen is cruciaal in lean"



LEAN THINKING

Midden september overleed Eiji Toyoda, de man die van Toyota 's werelds grootste autobouwer maakte. Hij was een van de drijvende krachten achter het Toyota Production System, ook bekend als 'lean manufacturing'. Het is die efficiënte manier van produceren die James Womack en Daniel Jones begin jaren 90 in hun boek 'The Machine that Changed the World' beschreven. De theorie erachter werd later gepubliceerd in het boek 'Lean Thinking', of een methodiek om waardetoevoegende activiteiten snel door een proces te laten verlopen. Snelheid en focus op waardetoevoeging is de kern en alles wat de snelheid van die waardetoevoeging binnen een proces belemmert, is Muda of het Japanse woord voor verspillingen. In deze bijdrage krijgt u enkele inzichten aangereikt. Voor een compleet beeld raden we het eind dit jaar verschenen boek 'Wij zijn Toyota niet, iedereen op weg

naar lean Agility' aan van prof. dr. ir. Luc Chalmet, uitgegeven door de Keure, Brugge.

CONTINU VERBETEREN

Professor Chalmet is als academicus verbonden aan de universiteiten van Gent en Antwerpen, en is een autoriteit in lean (slank) en agile (wendbaar): "Ik krijg van bedrijven vaak de opmerking: "Wij zijn Toyota niet." Inderdaad, maar u kunt veel doen met lean agility, ook al bent u niet actief in de auto-industrie. Het start met het managementteam dat ermee akkoord gaat om lean in te voeren. Het komt erop neer dat je continu moet verbeteren of veranderen. Het is belangrijk om na te denken over hoe de werknemers zich zo betrokken mogelijk zouden voelen. Lean vergt zowel het maken van kleine als grote stappen. Vergis u niet: het zijn niet enkel de grote stappen die tellen. Integendeel, die vereisen meestal ingewikkelde processen. Veel grote projecten

lijden onder de complexiteit. De essentie van het continu verbeteren is om elke dag opnieuw te proberen stapjes vooruit te zetten. Het is verkeerd om te beweren dat lean trial-and-error is en niet doelgericht. De problemen moeten zichtbaar gemaakt worden en niet elk probleem is even belangrijk. Helemaal lean zijn bestaat niet. Het is een neverending story." Professor Chalmet wijst erop dat het belangrijk is om op je hoede te zijn voor de zogenaamde leanparadox: "Door te innoveren, kan er op een gegeven moment bijvoorbeeld meer personeel zijn dan nodig, met afvloeiingen en ontslagen als gevolg, waardoor de motivatie en het zelfvertrouwen van de medewerkers weer bergaf gaan. Probeer dit te allen tijde te vermijden. Meer waarde geven aan uw klanten door bijvoorbeeld meer en beter in te spelen op hun noden kan een mogelijke oplossing zijn om de vrijgekomen tijd goed te benutten. Lean kan enkel succesvol gerealiseerd worden, indien het hele team aan dezelfde kar trekt. Lean en agility gaan over respect voor mensen en cultuur, niet enkel over technieken."

PROBLEMEN ZICHTBAAR MAKEN

Problemen oplossen is een proces van opeenvolgende stappen. Het wegwerken van verspilling is de meest courante manier om aan lean te werken. Er bestaan diverse technieken om verspilling zichtbaar te maken, waaronder het Gemba Kanban Kaizen bord (zie foto hierboven), waarop de problemen naargelang van hun belangrijkheid een bepaalde plaats in het verbeterproces (post-its, rangschikking, klaar voor start, in uitvoering volgens het Plan-Do-Check-Act-principe) en datum toegewezen krijgen. Prof. Chalmet: "Door op elke 'gemba' of werkplek een Kaizen bord te installeren, kan op de werkvloer een cultuur van continu verbeteren bekomen worden.



Frank Saelens (Assembly, Logistics and Lean Manager Assa Abloy): "Hier starten de per datum gesorteerde orders die we de fabriek insturen. Het scherm geeft de prestaties per uur weer. In de dagelijkse vergaderingen bespreken we de problemen"



Tim Govaert (Zaakv. Veltion): "Een cruciale factor om de productie in België te houden is zich onderscheiden op het vlak van levertijd"



Peter Schoonbaert (Operations Director Assa Abloy): "Een nieuwe, snel te monteren verpakking betekende veel tijdswinst"

Het oplossen van problemen is een proces van opeenvolgende stappen. Het bord moet elke dag bekeken worden. Het is niet goed als er geen problemen zichtbaar gemaakt worden. Er moet een continue instroom zijn. Het is de groep die beslist wat de rangschikking is van de problemen en hoe die kunnen worden opgelost. Zaken die niet door de groep opgelost kunnen worden, worden door de teamleider doorgegeven aan de persoon of groep die het wel kan oplossen. Het is bovendien bewezen dat problemen sneller opgelost worden als je ze sequentieel aanpakt in plaats van allemaal tegelijk."

CMI-INDEX

Professor Chalmet bedacht de Company Mass Index (CMI), een tool waarmee bedrijven kunnen meten hoe lean en agile ze zijn. Dit aan de hand van een 150-tal stellingen die onderverdeeld worden in groepen. Door middel van subcategorieën kan men te weten komen waar het beter kan. Meer info: www.lean-agility.com

LEAN BIJ ASSA ABLOY

Assa Abloy, wereldmarktleider op vlak van 'Door Opening Solutions', telt wereldwijd ± 43.000 medewerkers. De Belgische entiteit, Assa Abloy nv, telt 82 FTE's: 27 in het verkoopkantoor in Wemmel en 55 in Nieuwpoort, waar men zich focust op de productie van cilinders en de bijbehorende logistiek. Peter Schoonbaert (operations director): "Het is niet alleen onze vestiging, maar de hele groep die sinds enkele jaren doordrongen is van de lean gedachte. We krijgen veel ondersteuning van bovenaf en iedereen stelt zijn best practices voor. Terwijl we oorspronkelijk een consultancykantoor onder de arm namen, hebben we sinds enkele jaren een samenwerking met Veltion (*begeleidt Vlaamse kmo's bij duurzame productiviteitsverbetering in productie, administratie en logistiek, n.v.d.r.*). Voorheen hadden we de indruk dat alles van bovenaf beslist werd en aan de medewerkers opgedrongen werd. Nu is het meer een coaching-verhaal, waarbij ervaringen via een train-the-trainersysteem doorgegeven worden."

ORDE, NETHEID, VISUALISATIE EN COMMUNICATIE

Bedrijven die van lean een succesverhaal willen maken, moeten alle medewerkers geleidelijk aan op dezelfde golfhoogte krijgen, aldus Tim Govaert (zaakvoerder Veltion): "Het begint bij orde en netheid, visualisatie en communicatie (zie foto's). We hebben hier workshops over georganiseerd, zodat men nu zelfstandig kan werken. Per maand kom ik tweemaal een halve dag om te evalueren en bij te sturen."

VERKORTE LEVERTIJD/ VERBETERDE PRODUCTIE

Een van de cruciale factoren om de productie in België te houden, is volgens Tim Govaert de levertijd: "Het gaat niet altijd om de prijs, maar ook om de service, zoals de leveringstermijn en het inspelen op de wensen van de klanten. Het betreft hier maatwerk en we hebben ons onder andere toegelegd op het verkorten van de levertijd." Peter Schoonbaert: "Momenteel wordt 65% van onze orderlijnen in 48 uur geleverd. We komen van een leveringstermijn van vijf weken." Frank Saelens (assembly, logistics and lean manager): "Daarnaast hebben we op het vlak van cilinders in één jaar een productiviteitsverbetering van 6,8% gerealiseerd. Inzake logistiek werd er een verbetering van 34% gerealiseerd."

GEREDUCEERDE ALGEMENE VOORRAAD

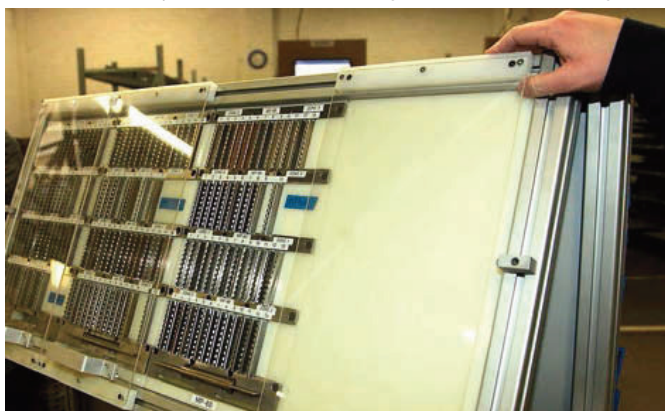
De voorraad werd de laatste jaren met meer dan 20% gereduceerd. Frank Saelens: "We bekijken regelmatig hoe we de supplychain efficiënter kunnen organiseren, door bv. projecten op te zetten en afspraken te maken met leveranciers."

A NEVERENDING STORY

Momenteel is men gestart met het invoeren van lean op het vlak van onderhoud en kantoor. Bij de laatstgenoemde is het de bedoeling alle administratieve diensten op één lijn te krijgen. Lean betreft a neverending story, aldus Peter Schoonbaert: "Het stopt nooit en hoe verder we gaan, hoe meer mogelijkheden we zien. We organiseerden onlangs een Kaizen event (*zie foto bovenaan*) voor een bepaalde werkpost. Ik kreeg onlangs de vraag vanuit een andere werkpost wanneer daar iets dergelijks georganiseerd zou worden. Zulke reacties bewijzen dat we de goede richting ingeslagen zijn." Frank Saelens geeft nog de volgende tips mee: "Er moet ruimte zijn om te proberen, en er mag geen zondebok gezocht worden als iets niet meteen lukt. In het begin is er uiteraard een zeker wantrouwen bij de medewerkers ten aanzien van een nieuwe methode van werken. Het management moet zich echter tonen op de werkvloer en de argwaan verdwijnt snel als men ziet dat er op korte termijn veel verbeterd is. We hebben nooit extra personeel moeten inschakelen. De tijd die we vrijmaken door verspilling weg te werken, is tijd die we gewonnen hebben en voor andere nuttige zaken kunnen gebruiken. Lean mag niet verwateren, het moet een prioriteit zijn en blijven. Het kan geen copy-paste zijn van een ander voorbeeld, maar het is wel nuttig om met andere bedrijven te praten over hun ervaringen." □



Op deze werkruimte werd een Kaizen event uitgevoerd, waardoor het aantal werkposten gereduceerd werd van acht naar vier, de nodige werkoppervlakte gehalveerd werd en de waarde van de voorraad met ongeveer 15.000 euro werd gereduceerd. Tevens werd de flow van de goederen aangepakt, inkomend aan de achterkant bij het orderbord en vooraan uitgaand, klaar voor verzending



Voorbeeld van een Poka-Yoke of een lean tool om fouten te voorkomen. Hier werd ervoor gezorgd dat de messen niet verkeerd teruggeplaatst kunnen worden, om te voorkomen dat ze verkeerd gebruikt worden



De opslag gebeurt in stocktorens, rechtstreeks verbonden met het ERP-systeem. Het intypen van ordernummers en dergelijke hoeft niet meer te gebeuren omdat alles via barcodes verloopt



Het picken van de orders in de hoogte gebeurt met een orderpicker, wat een grote productiviteitswinst betekent



Orders die klaar zijn voor montage, staan volgens leverdatum gerangschikt, waardoor de werkdruk zeer visueel is