

PROCESSEN EN DIENSTEN MOETEN STROMEN, NIET VERSPILLEN

# LEAN: slankmaker van bedrijfsprocessen



Mark Peters, manager productieontwikkeling IJssel Technologie: 'Lean is een manier van denken en ik ben besmet met dat virus.'

Stel dat je aan de bar zit en je wilt een biertje bestellen. Je moet eerst tig formulieren invullen, die van hand tot hand gaan. Uiteindelijk wordt het biertje getapt en gaat opnieuw van hand tot hand. Tegen de tijd dat jij je biertje hebt, zit er geen schuim meer op en door alle handelingen is het biertje behoorlijk duur geworden. Dat is dus geen lean (slank) productieproces, maar er is juist sprake van verspilling. Lean Production draait om het slank maken van bedrijfsprocessen.

Ook als Mark Peters, manager productieontwikkeling van IJssel Technologie in Zwolle met zijn gezin naar het openluchtmuseum gaat of bij zijn zoon op het voetbalveld staat, denkt hij "lean". 'Ik stoor me eraan dat dingen niet doorlopen, dat je soms moet stilstaan en wachten. Lean is een manier van denken en ik ben besmet met dat virus. Het is belangrijk dat processen en diensten stromen, dat er geen verspillingen zijn. Lean produceren zorgt voor slanke processen. Dat betekent niet dat er mensen uit moeten, maar juist dat die mensen betrokken worden bij verbeteringen. De klant is het belangrijkste, die betaalt voor het product en niet voor de tig formulieren om het product te maken.' IJssel Technologie helpt organisaties de productieprocessen efficiënter, flexibeler en betrouwbaarder te maken. Ze helpt mee om de verspillingen uit het bedrijfsproces te halen. Bijvoorbeeld overproductie, overbodige processtappen, onnodige bewegingen of veel transport. 'Eén van de uitgangspunten van lean is: regel het daar waar het gebeurt. Dus dat je direct op de machine ziet hoe deze werkt, en er niet eerst een boekje over moet lezen. En dat alle onderdelen en gereedschappen voorhanden zijn. Dat klinkt heel logisch, maar de werkelijkheid is vaak anders. Er wordt vaak veel

heen en weer geslept met onderdelen, er wordt vaak veel meer gedaan dan waar de klant om vraagt. Lean is er niet op gericht het voor jezelf zo goed mogelijk te doen, maar kijkt naar het gehele proces. Het helpt te produceren in plaats van te slepen met spullen.'

## Slimmer en efficiënter

Jansen Venneboer in Wijhe ontwerpt, produceert, inspecteert, onderhoudt en renoveert onder meer stalen bruggen, waterkeringen en sluizen. Directeur Lucien Perizonius is tijdens Peoples Business uitgeroepen tot Ondernemer van het Jaar. Bij het bedrijf loopt sinds 2009 het project: "In één keer goed". Manager Operations John van Mierlo trekt dit project, dat is gebaseerd op de lean principes. 'We vragen de medewerkers mee te denken in verbeteringen, aan te geven wat hen hindert om het werk goed te doen. We zijn eerst met een kleine groep begonnen op de mechanische afdeling. Het stond er vol met pallets en halffabricaten, er was geen overzicht. Nu staan er alleen die spullen die nodig zijn en de werkplek is logischer ingedeeld. Ook de oudste productiehal is ondertussen opgeknapt. Er zijn gereedschapsborden en kasten gekomen, het is opgeruimd en de hal is opgeknapt. Belangrijker is dat problemen nu anders worden aangepakt. We schieten niet meer direct in de oplossing, maar brengen eerst de kern in kaart. Daarna zoeken we pas de juiste oplossingsmethode erbij.' Op dit moment is "In één keer goed" uitgerold over het hele bedrijf. 'In het begin waren de mensen kritisch, maar achteraf is iedereen positief. En het werkt.'

In 2006 hadden we een omzet van zeven miljoen euro. In 2010 was dit zestien miljoen. We zijn wel wat gegroeid in mensen, maar we hebben ook met dezelfde

mensen veel meer geproduceerd, door slimmer en efficiënter te werken.'

## Talrijke veranderingen

'Lean is zoals Johan Crujff het zegt: Voetballen is simpel, maar het moeilijkste dat er is, is simpel voetballen'. Enno van der Werff, general manager van het sorteercentrum van TNT Post in Zwolle, vergelijkt lean graag met voetbal: 'Voorheen wist niemand de stand, en nu zijn de prestaties duidelijk.' Sinds 2008 werkt Van der Werff bij het sorteercentrum. Hij moest op zoek naar een verbeterstechniek en kwam bij lean uit. 'Het is van iedereen, niet alleen van de staf. Het maakt mensen bewust van hun eigen werkplekinrichting en ze hebben er zelf invloed op.' De veranderingen zijn sindsdien talrijk. 'In het begin moesten mensen veel lopen, terwijl ze eigenlijk aan de sorteermachine moesten staan. De loopafstand is verminderd, het is overzichtelijker geworden. En er hoeft ook minder gebukt en getild te worden. De voetpaden zijn duidelijker en er zijn betere oversteekplaatsen. Leidinggevend zijn herkenbaarder door het dragen van gekleurde shirts. De hal zelf is opgefleurd door het gebruik van kleuren en zelfs graffiti. Natuurlijk zijn er ook medewerkers minder enthousiast, zeker gezien de huidige ontwikkelingen bij TNT Post. Maar als je lean kunt werken dan is dat alleen maar goed voor je ontwikkeling. Het verhoogt de kwaliteit van je arbeid, de klant krijgt meer toegevoegde waarde en voor TNT Post betekent het lagere kosten.'

Mark Peters is ervan overtuigd dat lean dé manier is om te overleven. 'Misschien dat het woord lean tijdelijk is, maar de essentie blijft. Het geeft echt snel resultaat. In tegenstelling tot andere technieken, verbeteren processen zichtbaar. Lean kun je zien, het verbindt alle zaken, waardoor het werkt.'



Rinke Beverwijk  
Voorzitter  
Ondernemersclub  
Marslanden

## Bubbels

Vanmorgen stond ik onder de douche en zoals wel vaker het geval is, waren m'n gedachten alvast aan het afdwalen naar de meest complexe onderwerpen en naar het schrijven van de column voor deze maand. Je moet per slot van rekening toch de meest heldere momenten benutten voor de creativiteit om deze column te laten ontspruiten. Nu weet u gelijk dat de verhalen niet zomaar uit de lucht komen vallen, maar dat er wel degelijk de nodige aandacht aan vooraf gaat. Direct schoot me te binnen dat ik in m'n vorige column me aardig positief had uitgelaten over de bouw en de projectontwikkeling, in mijn ogen een fantastische bedrijfstak.

Ongetwijfeld vanwege de prikkelingen van het schuim in m'n gezicht realiseerde ik me dat ik eigenlijk nagenoeg hetzelfde positieve verhaal wel wilde schrijven over de sector metaal en elektrotechniek. Ook in deze bedrijfstak vinden voortdurend nieuwe ontwikkelingen plaats, met name op het gebied van energiegebruik. Maar om de eentonigheid, van twee keer hetzelfde verhaal, niet de overhand te laten krijgen moest ik naarstig op zoek naar andere items om mijn verhaal vorm te geven.

Toen ik het haar voor de tweede keer inzepte dacht ik terug aan de Internationale grasbaanraces te Balkbrug, de plaats waar ik opgegroeid ben en een deel van ons bedrijf gevestigd is. Al vanaf onze jonge jaren zijn mijn broer en ik trouwe bezoekers van dit motorspektakel op tweede paasdag. Omdat in dit sportevenement veel met metaal en met elektronica gewerkt wordt en het een grote verwantheid heeft met het ondernemerschap, leek het me uiterst verantwoord om dit onderwerp hier nu aan te snijden. Bovendien was het voor ons dit jaar een bijzonder evenement, omdat we na decennia lang sponsor te zijn geweest, nu voor het eerst de hoofdsponsor waren van deze spectaculaire races. Het bezoek aan dit evenement zou je daarom ook als 'werk en/of scholing' op kunnen vatten, zonder dat ik dat als zodanig heb ervaren, gezellig en adembenemend was het in ieder geval wel.

Maar wat is nu dan de lering die we als ondernemers hieruit kunnen trekken? Dat zijn er meer dan u in eerste instantie misschien zou denken.

Allereerst is een goede training, oefening en werkvoorbereiding van groot belang, je moet zorgen dat je de spullen goed voor elkaar hebt, anders begin je niets. Verder is een goede start erg belangrijk, anders raak je gelijk achterop en is de schade later moeilijk in te halen. Vervolgens moet je gedurende het gehele proces (de race) goed opletten en vooral geen fouten maken. Fouten worden direct afgestraft en kunnen grote gevolgen hebben. Bovendien moet je voortdurend alert zijn op wat je concurrenten doen, waar bevinden zij zich in de strijd en hoe gedragen zij zich? Het realiseren van een strak tijdschema is eveneens erg belangrijk, want bij te late oplevering is er geen succes. Na het gereedkomen van het proces is er altijd een soort analyse van waar de hobbels hebben gezeten, wat de valkuilen waren, of waar het is goed gegaan. Hier kan dan de nodige lering uit worden getrokken voor de volgende keer.

Toen de laatste bubbels door het putje wegliepen en ik me begon af te drogen had ik het verhaal in m'n hoofd helemaal klaar. Het was alleen nog zaak om even achter de computer te gaan zitten om het uit te werken en de allerlaatste en misschien wel meest belangrijke vergelijking er aan toe te voegen:

Ondernemen is risico's nemen, maar probeer dit wel verantwoord te doen!

ONDERNEMERSCLUB MARSLANDEN  
Rinke Beverwijk, voorzitter