

# ***H.S.T. - LeanKMO***

***Lean Implementation***

## **1. Lean Denken**



www.leankmo.be  
Email: info@leanschmitz.be  
Tel 016 44 84 64  
GSM 0475 964098  
BTW BE 0865.205.257

**Eric Schmitz**

## Geschiedenis

In de jaren '80 werd in de Westerse wereld de automarkt meer en meer overgenomen door Japanse merken. Vanuit de Verenigde Staten werd een vijfjarige studie uitgevoerd om te leren uit dit Japanse succes.

Het werd daaruit duidelijk dat Toyota een bedrijfsvoering had die ervoor zorgde dat Toyota met de helft van het personeel, de helft van de ruimte, de helft van investeringen, de helft van de ontwikkelingsuren auto's op de markt kon brengen tegen de helft van de tijd. En dit alles met een steeds beter benaderen van wat de klant echt wilt. Om dit fenomeen aan te duiden gebruikte men het woord Lean. (*The machine that changed the World, James Womack, Daniel Jones & Daniel Roos, 1990*).

Vanaf toen is Lean een begrip geworden. Ondertussen zijn er duizenden boeken geschreven en zijn er honderden bedrijven die dit succes proberen te kopiëren. Het is nu ook duidelijk dat Toyota in de jaren '50 begonnen is met de Amerikaanse methodes over te nemen en dan gedurende 50 jaar dit uitgewerkt op een uiterst consequente wijze!

Lean Denken is een beschrijving van deze manier van bedrijfsvoering, die sterk westerse fundamenteen heeft maar ook gekleurd is door het erg consequente oosterse systeemdenken.

Lean Denken is te vatten in een 5 stappen concept.

### 1. Klant en waarde (zie figuur 1)

Het begint allemaal met de klant en met de waarde, die uw product of dienst voor de klant heeft. Dit is hét fundament, waar directie en later het hele bedrijf moet aan werken. Vooral de evidentie van deze uitspraak – waarde voor de klant – is misleidend.

Als directie kan je kiezen welke klanten je wilt hebben. Maar eens dat gekozen neemt de klant het over: *'Als je mij wil, zal je mij moeten tevreden stellen. Ik hecht waarde aan de dingen zoals ik het wil en ik het beslis. En hou er rekening mee dat mijn wensen evolueren.'*

Om het helemaal moeilijk te maken moet ge er ook nog bijnemen dat de klant niet duidelijk kan zeggen wat die wil. Om Ford te quoten: als ik aan klant zou vragen wat die wil, dan zou die zeggen : snellere paarden.

Lean vereist dat u een duidelijk inzicht hebt in wat de klant wil, wanneer hij het wil, hoeveel hij wil, hoeveel het hem waard is ...Lean vraagt een veel intiemer en diepgaande kennis van de klant.

Stel je voor dat je een frisdrank-bedrijf hebt. Wie is dan je klant: het grootwarenhuis, moeder die de inkopen doet of het kind van 12 dat graag een bepaalde frisdrank drinkt? De waarde van frisdrank voor de jongen van 12 zal heel anders zijn als voor de inkoper van het grootwarenhuis.

Uw klant duidelijk kennen en waarde bepalen voor uw klant is uw eerste en dikste muur om te doorbreken.

### 2. Waarde stroom (zie figuur 2)

Het begrip waarde stroom slaat op de stappen, die doorlopen worden om die waarde te creëren. Begrijpen kan gemakkelijk als je (weer) in een grootwarenhuis gaat kijken. Stel je de



**H.S.T. – LeanKMO**

BTW BE 0865.205.257

[www.leankmo.be](http://www.leankmo.be)

Email: [info@leanschmitz.be](mailto:info@leanschmitz.be)

Tel 016 44 84 64

GSM 0475 964098

activiteiten voor die er voor zorgen dat een bepaald product in de rek van een warenhuis terecht komt. Stel je die frisdrank voor en welke stappen dat flesje heeft doorlopen vanaf de eerste druppel water tot hier. Door deze stappen te bepalen zijn we in staat om ze op te splitsen enerzijds in stappen, die waarde creëren voor de klant. Anderzijds in stappen, die geen waarde brengen maar die nu vandaag nog onvermijdbaar zijn zoals aanschuiven aan de kassa. En tenslotte stappen die absoluut geen waarde hebben voor de klant en nu al weggewerkt kunnen worden. Het opzetten van een waardestroom is dus het zichtbaar maken van waarde en verspilling

De procesbeschrijving is dus niet bepaald door technologie of interne structuren. Het zijn waarde - beschrijvende processen!

Let wel: noch geschiedenis noch grote wetenschap komt hier bij kijken. De processen worden beschreven aan de hand van wat gezien en ervaren wordt. Niet van 'wat zou moeten zijn...'. .

Dit is uw tweede dikke muur.

*Het is mijn ervaring dat deze twee stappen de meest verrijkende stappen zijn voor de beleidsmakers in een bedrijf. Hier leg je de basis om een ondernemingsplan te bepalen dat levend en doelgericht is.*

### 3. Flow (zie figuur 3)

De klant en zijn visie op waarde zijn nu in kaart gebracht samen met de verschillende activiteiten. Vanaf nu gaan we proberen alle activiteiten (ten minste de waardevolle) vloeiend na elkaar te af te handelen. Neem weer ons frisdrankflesje: vanaf het verwerken van ingrediënten tot aan het uit de rek nemen van het flesje. Het is niet zo moeilijk om u voor te stellen dat de totale verwerkingstijd bijvoorbeeld 10 min. is (dat kunt ge thuis zelf eens uitproberen met het uitpersen van een sinaasappel). Toch zal de doorlooptijd van bijvoorbeeld 100 liter frisdrank tot in de rekken van het grootwarenhuis misschien wel enkele maanden innemen of in elk geval een paar weken. Dat grote verschil tussen doorlooptijd en verwerkingstijd geeft aan hoe ver het systeem nog afstaat van een continue flow.

Bedenk dat er heel wat energie en arbeid nodig is om deze flow te onderhouden, juist omdat ook de periodes van nul-activiteiten moeten beheerd worden. Voorraden zijn daar het grote voorbeeld van: iedereen weet hoe moeilijk het is om voorraden onder controle te houden. Of het nu gaat om sinaasappelen, frisdrank, of evenzeer files op een pc.

Lean is hier erg duidelijk: zorg dat er zo weinig mogelijk voorraad is en uw systeem zal sterk vereenvoudigen. En dus goedkoper worden.

### 4. Pull (zie figuur 1)

Tot nu toe hebben we nog niet gesproken hoe die flow van activiteiten gestart wordt. Dat kan een interne planning zijn: we gaan deze maand 10.000 frisdrankflesjes vullen en proberen op de markt te krijgen. Dat is de typische push-benadering met als gevolg heel wat tussenvoorraden die vaak niet voorzien waren.

Als je in flow denkt is het logisch om ook de laatste stap in flow te nemen: de klant bepaalt de flow. Alleen en alleen maar als het frisdrankflesje uit de rek in het grootwarenhuis wordt genomen, zal de frisdrankproducent een flesje bij produceren.



Natuurlijk zal men proberen om de vraag van de klant wat uit te middelen maar het principe hier is duidelijk: de stroom wordt door de klant zelf opgang gebracht en wordt afgesteld op zijn – gestabiliseerde – vraag.

Als hier het Lean concept mee zou bepaald zijn, dan was dit een van de zo vele ideeën die mooi en niet uitvoerbaar zijn. Het is de laatste van de 5 stappen die Lean Denken naar de praktijk toe brengt.

## **5. Continu verbeteren (zie figuur 1)**

Lean is geen ingewikkelde wetenschap. Het is gebaseerd op gezond boerenverstand. En dat geldt dus niet alleen voor de theorie maar ook voor het uitvoeren ervan.

Er is wel een droom: de klant geven wat die wil wanneer die wil tegen de prijs die hij wil. Maar we gaan die droom niet vandaag realiseren. Vanaf vandaag gaan we –elke dag – een stapje zetten in die richting. Kleine stapjes door iedereen – letterlijk – en elke dag – ook letterlijk. Lean gelooft in sprookjes, of toch minstens een: dat van de haas en de schildpad. Het continu verbeteren als schildpad verslaat de immer spurtende grote-projecten-haas.

Lean streeft dus ook niet het beste na; het streeft ernaar om elke dag een beetje dichterbij de droom te komen en omdat dat elke dag weer gebeurt moet er ook niet het onmogelijke gevegd worden.

Lean staat of valt wel met het continue verbeteren! Dat kan alleen met de inzet van iedereen. En daarom is er ook een diep respect nodig voor medewerkers, leveranciers, eigenaars of iedereen die bij het bedrijf is betrokken. Zie dit als een absolute vereiste.

## **Besluit (zie figuur 2)**

*Succes is het gevolg van consequent toepassen van de basisprincipes. (Success is the natural consequence of consistently applying the basic fundamentals. – Jimmy Rohn).*

Deze vijf stappen zijn de basisprincipes van Lean denken. Hier moet u elke keer weer op terugkomen als u door uw bedrijf loopt en probeert uw droom van een gezond bedrijf te realiseren.

## **Nu verder (zie figuur 3)**

Na het leren komt het zien: het eerste stapje van theorie naar werkelijkheid. Wat men niet ziet, kan men niet aanpakken. Waarde en verspilling zien vraagt even oefenen.

En als men 'het' ziet, dan kan men de handen uit de mouwen steken: eindelijk doen. Lean heeft een eindeloze reeks van tools. Het is interessant om hier de bomen in het bos te zien.



## LEAN DENKEN



Figuur 1

**H.S.T. - LeanKMO** Lean Implementation

[www.leankmo.be](http://www.leankmo.be)  
[info@leanschmitz.be](mailto:info@leanschmitz.be)  
Tel. 016 44 84 64

## LEAN DENKEN

*Succes is het gevolg van consequent toepassen van de basisprincipes.*

*(Success is the natural consequence of consistently applying the basic fundamentals. – Jimmy Rohn).*

Figuur 2

**H.S.T. - LeanKMO** Lean Implementation

[www.leankmo.be](http://www.leankmo.be)  
[info@leanschmitz.be](mailto:info@leanschmitz.be)  
Tel. 016 44 84 64

## LEAN DENKEN



Figuur 3

**H.S.T. - LeanKMO** Lean Implementation

[www.leankmo.be](http://www.leankmo.be)  
[info@leanschmitz.be](mailto:info@leanschmitz.be)  
Tel. 016 44 84 64



**H.S.T. – LeanKMO**

BTW BE 0865.205.257

[www.leankmo.be](http://www.leankmo.be)

Email: [info@leanschmitz.be](mailto:info@leanschmitz.be)

Tel 016 44 84 64

GSM 0475 964098