

H.S.T. - LeanKMO

Lean Implementation

3. Lean Doen



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

Eric Schmitz

Als men de lean fundamenteën kent en het lean ziet, dan kan men iets gaan doen. En er zijn heel veel mogelijkheden. Verspillingen maken tenslotte 80% of meer uit van alle activiteiten. Lean Doen is een systematische manier van aanpak. Dat doen we door antwoord te geven op vragen zoals Wat - Waarom - Wie – Wanneer en als laatste dan Hoe.

Zie figuur 1

Wat en waarom - Assessment

We zullen zelf keuzes moeten maken: wat doen we in welke volgorde en waarom doen we dat? We moeten inschatten en afwegen wat we moeten doen om de Lean trein op gang te brengen.

Een regelmatige bezinning over het eigen bedrijf kan erg verhelderend zijn. We zijn vaak te veel bezig met de dagdagelijkse beslommingen. Hierdoor zien we te laat de volgende bocht in de weg.

Vaak worden zulke assessments uitgevoerd door buitenstaanders. Omdat derden nu eenmaal door een andere bril kijken en niet gehinderd zijn door geschiedenis van het bedrijf. Het maakt ook mogelijk om heel wat ervaring binnen te halen via zulk een assessment.

Toch is het nodig om zelf het eigen bedrijf regelmatig te bestuderen. Het zal het nadeel hebben dat bepaalde punten – waarvoor u een bedrijfsblindheid hebt – niet naar voren komen. Maar er is niemand die het bedrijf zo goed kent als u zelf: sommige aspecten kunnen bijna uitsluitend door u zelf geanalyseerd worden. Het is dus echt belangrijk dat u zelf ook een assessment leert maken van uw bedrijf.

Zie figuur 2 en 3

(Ik stel voor om dit als document ter beschikking te stellen. Kan dit via het systeem?)

We geven een voorbeeld van assessment hier mee. Het zijn groep vragen, die u dwingen na te denken hoe lean uw bedrijf is. Het is als een wetenschappelijk onderzoek in het veld. Want de beste manier om dit aan te pakken is afwisselend in een luie stoel te bezinnen over de gestelde vragen. En dan in een tweede ronde echt te gaan kijken op het veld om uw inzicht te controleren.

Daarmee kunt u ook gemakkelijker doelen vastleggen en prioriteiten stellen.

Wie - Mensen Zie figuur 4 en 5

Lean draait op mensen. Wat u ook wil gaan doen, u zal uw mensen moeten mee hebben en ze de nodige skills laten ontwikkelen. Spijtig genoeg 'krijg' je zo een groep niet; je zult ze moeten maken. Want een sterke werknemer is slechts mogelijk door een sterke leiding.

- ✓ Stap 1 bestaat erin dat de leiding duidelijk maakt wat men verwacht van de werknemers. Dit is niet een eenmalige actie of een nota, die tegen een dienstbord komt. Dit is een continue houding waarbij de werknemers aangemoedigd, uitgedaagd en geholpen worden om zelfstandig te werken. De leiding moet dus het als een belangrijk deel van zijn taak beschouwen en er dus ook ruim tijd en aandacht in investeren. Hier blijft de basisgedachte, die men als leiding zo goed kent: als je er niet zelf voor zorgt dan zal het niet gebeuren! Je zult geen sterke werknemers krijgen (of ook niet houden!) als je ze niet zelf maakt.
- ✓ Stap 2 is het motiveren van de werknemers om hieraan mee te doen.



Kort door de bocht komt het hierop neer: de leiding moet duidelijk kunnen maken waarom meedenkende werknemers interessant zijn voor het bedrijf maar ook waarom dit interessant is voor de werknemers. Hiermee wordt niet gedacht aan financiële beloning. *Let wel: de verloning dient wel op interne basis zowel als op externe basis fair te zijn; indien dit niet zo is, dan is het beter om dit eerst in orde te brengen vooraleer te gaan werken aan betrokkenheid.* Mensen zullen slechts gemotiveerd geraken als het hen duidelijk wordt wat hun activiteiten zijn en hoe die bijdragen tot het geheel van het bedrijf.

✓ Stap 3 is het behouden van de motivatie.

In stap 2 is de motivatie gericht op een bereidheid om mee te doen. Maar dit is geen blijvende houding. Als er niets meer gebeurt, zal dit slechts een opflakking of een hype zijn, die onherroepelijk uitdooft. Stap 3 richt zich dan ook op het ontwikkelen van vaardigheden en kennis van de werknemer. Tenslotte wil de leiding ook dat betrokkenheid leidt tot een efficiënter en beter draaiend bedrijf. De werknemer zal zijn vaardigheden rond verbeter technieken, vakkennis, denkpatronen en andere vaardigheden moeten verdiepen. Hierin zit dan ook de verankering van een meedenkende en meewerkende werknemer.

Betrokkenheid en initiatief nemen binnen een bedrijf moet georganiseerd worden. Het betekent een grote inspanning voor de leiding. Want meewerken en meedenken van de werknemer moet door de leiding op gang gebracht worden en onderhouden worden. Gewoon de vrijheid geven is niet voldoende. Er moet vanuit de leiding een duidelijke en begrijpbare richting aangegeven worden en er moet rekening gehouden worden met een leerproces. Dit leerproces zal moeten vorm gegeven worden.

Wanneer - een Lean Programma opstellen

Lean heeft een erg grote reeks van tools en methodes. Gewoonlijk zijn deze methodes vrij simpel in de uitvoering. Maar ze vragen steeds een zeer goede voorbereiding. Als men de methodes blindelings toepast – zoals een recept uit het kookboek – is de kans klein dat er iets blijvend uit voort komt. Vooraleer een methode toe te passen, is het nodig om goed te begrijpen wat men wil bereiken met de methode. Maar ook wat de startvoorwaarden zijn om te beginnen met deze methode. Er is een juist moment om een toepassing te gebruiken.

Een Lean Programma zal alle projecten en activiteiten die gericht zijn op het implementeren van Lean Denken en Doen op elkaar afstemmen.

Een programma zal over jaren lopen, waarbij projecten een duidelijk kortere levensduur hebben. Een project zal een resultaat opleveren. Een programma echter zal een verandering realiseren, die via projecten en activiteiten opgebouwd wordt. Een programma is nodig indien er vele, onderling verbonden en complexe stappen genomen worden om een verandering te realiseren.

Een programma moet afgestemd zijn op de bedrijfsdoelen en het ondernemingsplan. Alhoewel het hele programma niet moet vastgelegd worden, is het toch goed om binnen het bedrijf duidelijk te communiceren over de volgende stappen. Dat geeft de medewerkers een duidelijker houvast en mogelijkheid tot meedenken.



Een programma zou er dan kunnen uitzien zoals in **figuur 6**. Het assessment heeft aangegeven dat de klantrelatie er best mee gediend is om J.I.T. in te voeren. Daarvoor dient er eerst een competentie rond lean ontwikkeld te worden. Dat doet men via een 5S campagne en gerichte opleiding voor de leidinggevenden. Een volgende stap is via SMED het zwakke punt rond omstellen aan te pakken. Terzelfdertijd wordt via Value Stream Mapping de productstromen in kaart gebracht. Daarna kan men verder verbeteren door onderhoud op te bouwen, output van machinepark te stabiliseren en teamwerk+doelstellingen te versterken. Door deze stappen te nemen kan men dan met veel kans op succes aan het invoeren van J.I.T.

Hoe

Lean kent vele methodes en tools. Als het huiswerk rond Wat - Waarom – Wanneer – Wie goed gebeurd is, dat is de hoe gewoonlijk eenvoudig.



H.S.T. – LeanKMO

BTW BE 0865.205.257

www.leankmo.be

Email: info@leanschmitz.be

Tel 016 44 84 64

GSM 0475 964098

LEAN DOEN

WAT + WAAROM	ASSESSMENT
WIE	ALLE MEDEWERKERS
WANNEER	PROGRAMMA
HOE	TOOLS

Figuur 1

H.S.T. - LeanKMO Lean Implementation

www.leankmo.be
info@leanschmitz.be
Tel. 016 44 84 64

WAT EN WAAROM

LEAN DOEN

Figuur 2

Samenvatting

H.S.T. - LeanKMO Lean Implementation

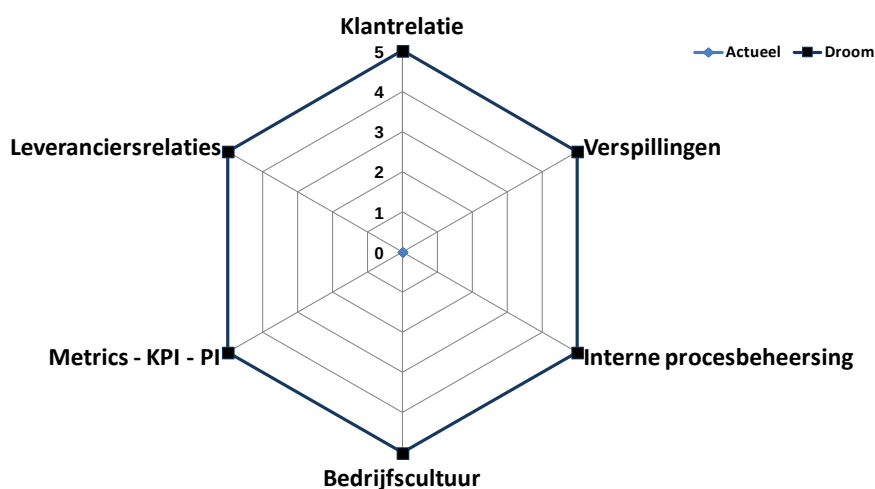
www.leankmo.be
info@leanschmitz.be
Tel. 016 44 84 64

	Actueel	Droom	
1 Klantrelatie		5	Kijk naar: wie is klant/wat weten we ervan/hoe volgen we hem - zichtbaar - relatie met businessplan - bekend bij ieder - proces van klantwens / ontwikkeling/productie/sales/levering
2 Verspillingen		5	Kijk naar: MUDA (TIMWOOD) - MURA (procesvariatie) - MURI (overbelasting/ongelijkheid) - neem foto's - Ohno cirkel - schat grootteorde - kijk ook naar stafafdelingen - 8ste verspillingfactor
3 Interne procesbeheersing		5	Kijk naar: veiligheid/milieu/mvo - visueel mngt - pacing/takt/voorraad - gebruik mach /ruimte/flow - complexiteit - OEE/defects
4 Bedrijfscultuur		5	Kijk naar: H.S.T. - ALS - 5S - verbetercultuur - coach cultuur - gemba - respect - teamwerk - grensgebieden - controle vs delegatie - vrije info - beloning van juiste gedrag - focus
5 Metrics - KPI - PI		5	Kijk naar: waar/visueel/gekend/wat bij afwijking - hoe is feedbackloop, BSC-loop - hoe weten/zien we dat de klant tevreden is (of niet)
6 Leveranciersrelaties		5	Kijk naar: overleg - metrics - leverancierspolitiek (y/n) -

H.S.T. - LeanKMO Lean Implementation

www.leankmo.be
info@leanschmitz.be
Tel. 016 44 84 64

Quick Lean Scan: samenvatting



Figuur 3

H.S.T. - LeanKMO Lean Implementation

www.leankmo.be
info@leanschmitz.be
Tel. 016 44 84 64



H.S.T. - LeanKMO

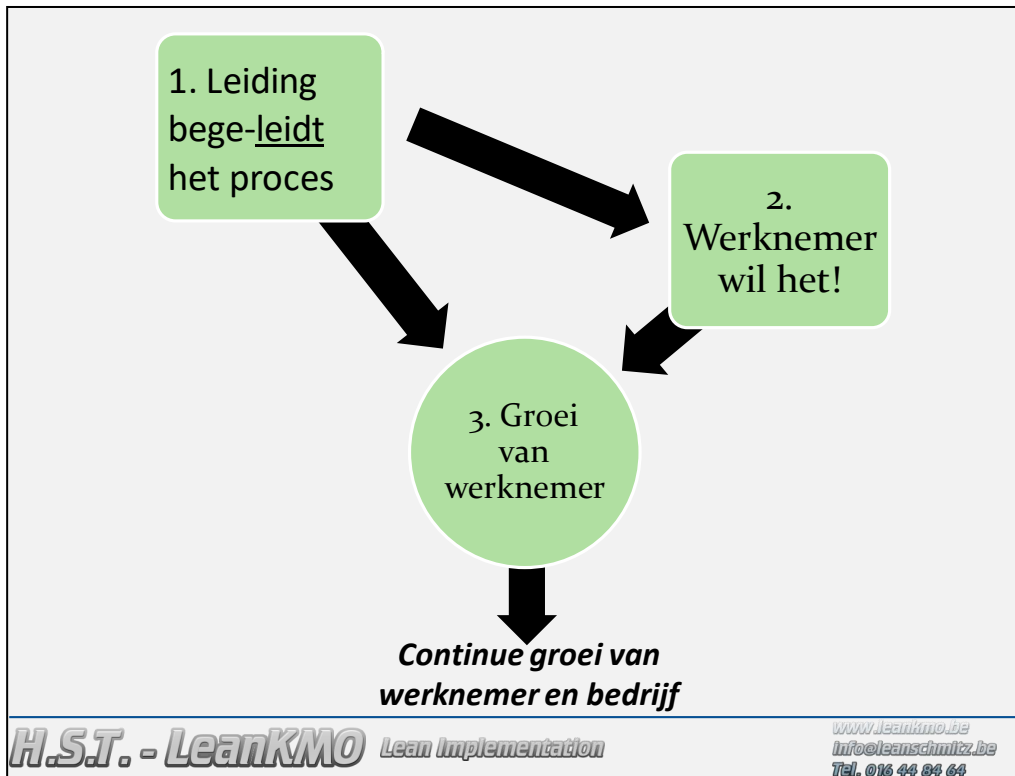
BTW BE 0865.205.257

www.leankmo.be

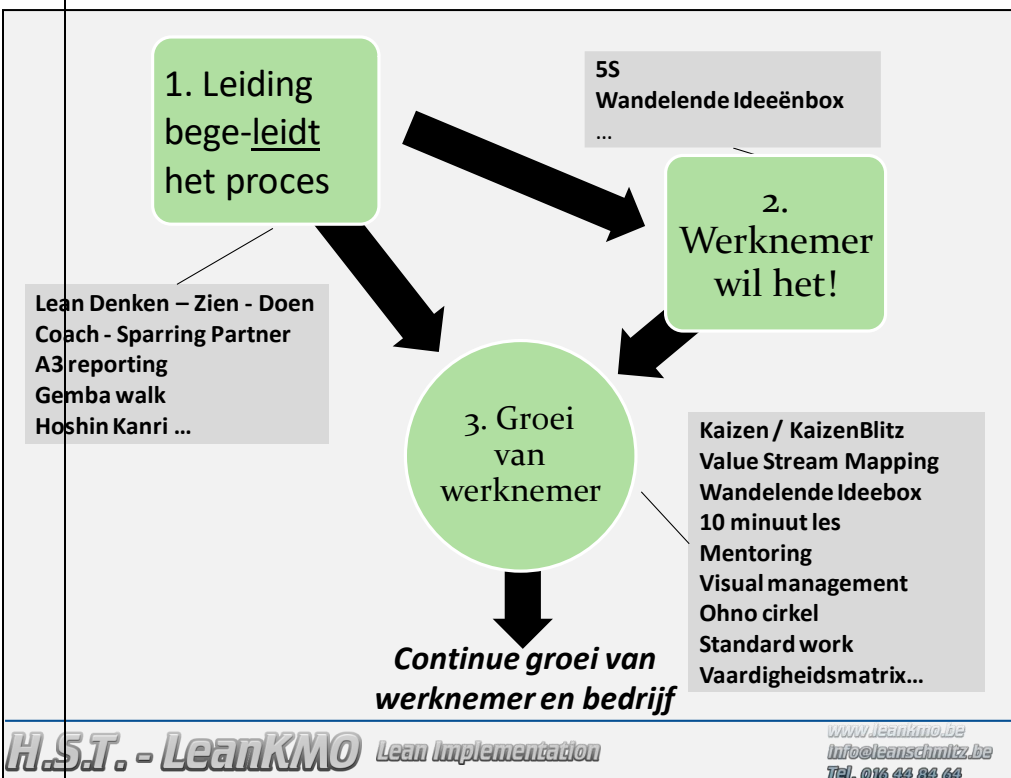
Email: info@leanschmitz.be

Tel 016 44 84 64

GSM 0475 964098

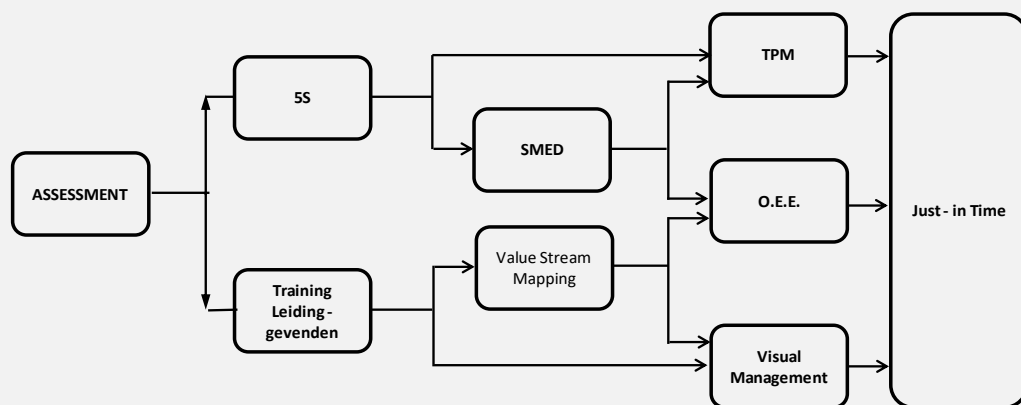


Figuur 4



Figuur 5

LEAN DOEN



Tijdslijn

H.S.T. - LeanKMO Lean Implementation

www.leankmo.be
info@leanschmitz.be
Tel. 016 44 84 64

Figuur 6