

Lean - not mean. Lean Thinking brengt u naar de top !

door: **Frank Dotman**

Een nieuw leven voor het aloude Toyota Productie Systeem?

Anders denken met Lean Manufacturing

In veel landen wordt Lean Manufacturing, ook wel Lean Thinking genoemd, inmiddels omarmd. Als resultaat stijgt de toegevoegde waarde harder dan de loonkosten. De Nederlandse industrie blijft vooralsnog achter en daarmee ook de cijfers. Maar wat is Lean Manufacturing eigenlijk, hoe werkt het en wat zijn de voordelen?

Lean Manufacturing is in feite niets anders dan het aloude Toyota Productie Systeem. Dit systeem is gericht op het elimineren en voorkomen van verspillingen. Centraal hierbij staat de factor tijd, omdat aanpakken van verspillingen in de tijdsfactor direct tot verbeteringen leiden in voorraadniveau, kwaliteit en snelheid.

Snelheid maatgevend

Snelheid wordt daarmee de maatgevende factor, omdat het kosten uit het systeem werkt en de resultaten op gebied van productiviteit en kwaliteit verbetert.

Lean Manufacturing is trouwens een ietwat ongelukkige term, want het Lean-principe is overal toepasbaar, zeker niet alleen in productieomgeving. Daarom dekt Lean Thinking veel beter de lading ervan. Lean Thinking blijkt, indien correct ingevoerd, van doorslaggevend belang te kunnen zijn in de internationale concurrentiestrijd. Overigens werkt Lean Thinking alleen als het bedrijfsbreed wordt geïmplementeerd.

Continu verbeteren

Lean is gebaseerd op twee pijlers die elkaar wederzijds ondersteunen: de Just-In-Time pijler en de Jidoka (kwaliteit) pijler. Samen vormen ze het Continuous Improvement Systeem. Door te streven naar JIT - en dan bedoelen we hier Just-In-Time productie en niet Just-In-Time levering - leggen we de fundamentele problemen in onze processen bloot. Dat houdt dus een continu verbeterproces in. Een simpel verhaal, maar zo zit het in elkaar en niet anders. Daarbij moet je wel van problemen houden en vuile handen durven krijgen, want wanneer de oplossing van een afstand wordt bedacht en ingevoerd, komt het probleem meestal snel weer terug en zal er van totale efficiencyverbetering niet gauw sprake zijn.

Voorwaarde is wel dat dit soort verbetercycli langdurig wordt volgehouden. Alleen dan zal Lean Thinking maximale resultaten opleveren. Zo zal wellicht minder management nodig zijn om bedrijfsprocessen aan te sturen, zijn minder mensen nodig voor de uitvoering en komt meer geld beschikbaar om nieuwe producten in één keer goed te ontwerpen.

Bedrijven die het Lean-principe hebben geïmplementeerd, blijken bovendien in staat te zijn ook bij nieuwe producten de problemen sneller te onderkennen en een snelle time-to-market curve te realiseren.

Logistieke links

De hiervoor genoemde factor snelheid is cruciaal in het systeem en daar ligt ook de link met logistieke systemen. Snelle productiesystemen blijken minder planning nodig te hebben dan langzame systemen. Eigenlijk wel logisch, want bij een doorlooptijd van zes weken, moet vandaag worden bepaald wat er over zes weken wordt verkocht. Dat betekent onder andere planning van inkoop, van personeel, van machines omstellen en van distributie. Bovendien blijkt gedurende die zes weken de voorspelde waarheid minstens een keer of drie te veranderen, dus dient alles weer een aantal malen overnieuw te worden gedaan. Bedrijven die een Lean-aanpak nastreven hebben daar veel minder last van omdat de productie slechts gebaseerd is op de huidige afname.

Implementatie

Het implementeren van Lean Manufacturing of Lean Thinking is geen technisch hoogstandje. Wel vraagt het om een zorgvuldige training, een professionele begeleiding en vooral om een stevig doorzettingsvermogen. Over het algemeen moeten er nogal wat denkpatronen op de schop en ontstaan her en der situaties waar men soepel met verandermanagement bezig moet zijn. Betrokkenheid van management en medewerkers, én het spreken van dezelfde taal, zijn van cruciaal belang voor een geslaagde implementatie. De juiste aanpak is vaak dat er eerst gewerkt wordt aan het bewustzijn van de mogelijkheden, om vervolgens via een Kaizen aanpak stap voor stap naar de gewenste situatie toe te werken.

Lean Manufacturing in de praktijk

Hoewel het Nederlandse bedrijfsleven vooralsnog achterblijft met de toepassing van Lean Manufacturing (Thinking) zijn er toch ook in ons land wel een aantal Lean-toepassingen te noemen.

Bijvoorbeeld bij Johnsons Controls. De Johnson Controls plant in Sittard produceert setjes stoelen voor Nedcar in Born. Elke dag ontvangen zij een volume-forecast voor de volgende dag, gebaseerd op het productiebesluit van Nedcar. Daarnaast ontvangt Johnsons Controls 2,5 uur voor 'in-sequence' levering - de stoelen gaan in omgekeerde volgorde de vrachtwagen in om er zodoende in de juiste volgorde uit te komen - pas de order, die na 80 minuten geproduceerd is. Het verschil van 70 minuten is de voorraad gereed product, meer is er niet! Van die voorraad staat bovendien 15 minuten voorraad in de vrachtwagens, die onderweg zijn naar de Nedcar-fabriek, vijf kilometer verderop. Daarbij gaat zeker niet om een absoluut standaardproduct, want elke setje stoelen is op zich weer uniek met betrekking tot model, stoffen en opties (electrisch verstelbaar, verwarming etc.)

In Montfoort is Eaton Automotive gevestigd, een bedrijf wat wereldmarktleider is in aandrijfmechanismen voor elektrische spiegels. In 1997 is Eaton begonnen met de implementatie van Lean Manufacturing. In een jaar tijd wist Eaton haar output te verdubbelen met dezelfde mensen en machines. Nu is Eaton verder aan het optimaliseren, de hoeveelheid onderhanden werk is meer dan gehalveerd, waarmee de doorlooptijd meer dan verdubbeld is en de klanten veel sneller en veel beter bediend worden dan in het verleden. Mede als gevolg daarvan is de verkoop wederom verdubbeld en de groei gaat nog altijd door.

Frank Dotman
Senior Consultant
[LeanConsult](#)

Copyright LeanConsult

Frank Dotman is oprichter van LeanConsult.

Voor contact stuurt een mail aan Frank@LeanConsult.nl of belt u op 06-11361446