

DOOR: JAN OONK

# Lean manufacturing volgens toeleveringsrecept

Lean manufacturing lijkt nu ook binnen de wereld van toeleveranciers bezig aan een opmars.

Twee gerenommeerde Nevat-leden, Meijer Plaatbewerking in St. Jacobiparochi en BOZ Group in Bergen op Zoom, zijn inmiddels in een vergevorderd stadium. Vanwege het grillige pakket aan klantspecifieke producten vergt lean bij toeleveranciers wel een eigen aanpak. Maar het doel, stroomlijnen van het productieproces en elimineren van verspilling, blijft voorop staan.



*Albert Meijer: "Het is vooral een kwestie van logisch nadenken. En af en toe moet je daarbij out-of-the-box durven denken, om vastgeroeste routines te doorbreken" (foto's: Jan Oonk)*

## Workshops

Om ondernemers kennis te laten maken met de essenties van lean manufacturing organiseert Van Lente & De Vos regelmatig workshops rond dit thema. Voor meer informatie daarover zie [www.oee.nl](http://www.oee.nl).

Lean manufacturing wordt in het Nederlands wel omschreven als stroomsgewijs produceren. Het logistieke aspect vormt dan ook een basis-element binnen het gedachtegoed van lean manufacturing. Niet toevallig vormen logistiek beheersing en korte doorlooptijden ook bij Meijer Plaatbewerking en BOZ Group kernelementen binnen de bedrijfsvoering.

In plaats van een order met horten en stoten langs de verschillende processtappen te duwen, waarbij zich telkens weer tussenvoorraden ophopen, wordt deze volgens de regels van lean manufacturing vraaggericht door het hele proces getrokken. Geen push maar pull dus. Of iets concreter: een bewerking wordt alleen uitgevoerd als in het vervoltraject voldoende capaciteit is om de volgende stappen uit te voeren. Zo ontstaat een flow met een minimum aan tussenvoorraden en wachttijden, waarbij geen tijd verloren gaat met het zoeken naar orders en (dus) met een verkorting van de doorlooptijden als resultaat. Maar dat vergt wel een andere manier van plannen en organiseren en daarbij komt het begrip Kanban onder meer om de hoek kijken.

## Polca

Lean manufacturing heeft de afgelopen jaren vooral voedingsbodem gevonden bij bedrijven met een eigen product. De aanpak leent zich dan ook bij uitstek voor relatief voorspelbaar serie-

werk. Niet toevallig kwamen zowel Meijer Plaatbewerking als BOZ Group via de klantenkring in aanraking met het lean-gedachtegoed. Probleem is wel dat de praktische invulling voor toeleveranciers, met hun zeer diverse pakket aan klantspecifieke producten die in steeds kleinere series geleverd moeten worden, een stuk complexer is. "Het is niet zomaar te kopiëren", stelt Albert Meijer vast, directeur van Meijer Plaatbewerking. "Niets is standaard en voorspelbaar zoals bij een eigen product en dat vraagt om een specifieke invulling." Nadat de eerste schreden op het lean-pad zijn gezet, aan de hand van het Lean Innovatie Netwerk, wordt het proces bij Meijer Plaatbewerking nu begeleid door het bureau Yno10. Bij een aantal productlijnen is kanban ingevoerd, in andere situaties wordt nog gezocht naar die 'specifieke invulling'.

Bij BOZ Group is het bureau Van Lente & De Vos in Best in de arm genomen voor de introductie van de lean-aanpak, dat daarmee elders al de nodige ervaring heeft opgedaan. Voor adviseur Freek Langhorst is het op maat snijden van lean manufacturing voor klantspecifieke productiesituaties de grote uitdaging. Van Lente & De Vos maakt daarbij gebruik van een speciaal voor dit type productie ontwikkelde variant van Kanban die bekend staat als Polca. Bij deze planningsmethode wordt een signaal gegeven wanneer er capaciteit beschikbaar komt. Er wordt dus gestuurd op capaciteit in plaats van product.

## Goede tijdsbesteding

Zowel Meijer Plaatbewerking als BOZ Group zijn inmiddels geruime tijd bezig met de introductie van lean manufacturing. Met de huidige crisis heeft het dan ook niets te maken. Het enige voordeel is dat de afgelopen periode wat makkelijker mensen vrijgemaakt konden worden voor cursussen en scholing. Directeur Corné van Opdorp spreekt in dat verband van "een goede tijdsbesteding in slechte tijden". Bij Meijer Plaat-

bewerking zullen eind mei alle 120 medewerkers een opleiding hebben gevolgd om zich de essenties van lean manufacturing eigen te maken. Eerst het management, voor de top-down introductie, de afgelopen maanden ook de mensen aan de basis, voor het bottom-up vervolg. "Iedereen moet mee kunnen praten en dus weten wat flow is en wat Kanban." Ook bij BOZ Group heeft het management een opleiding 'World Class Leadership' gevolgd en alle medewerkers parallel daaraan een opleiding 'World Class Manufacturing'.

Want lean manufacturing gaat verder dan alleen het stroomlijnen van de logistiek. "Alle verspilling uit de processen halen en alleen datgene doen waar de klant voor betaalt", zo formuleren zowel Meijer als Van Opdorp de bredere doelstelling. "We zijn onderdeel van een keten en we willen daar zoveel mogelijk toegevoegde waarde aan bijdragen. Dat betekent dat de hele organisatie optimaal moet opereren." Met de hele organisatie bedoelen ze van verkoop en inkoop tot de daadwerkelijke productie.

### Mensen bewegen

Daarmee is dus nadrukkelijk de bottom-up fase aangebroken in het proces van lean manufacturing. "Alles moet beter, sneller en efficiënter en daarbij vormen de medewerkers het beste wapen", aldus Van Opdorp. "Zij kennen de processen het beste." Vandaar de vorming van zelfsturende verbeterteams bij BOZ Group, waarin verschillende disciplines zijn betrokken. In de aanpak worden groene en rode activiteiten onderscheiden. Groen is waar de klant voor wil betalen, rood staat voor alle vormen van verspilling. Bij BOZ Group zijn inmiddels zeven verbeterteams actief, elk bestaande uit circa vijf mensen, die aan de hand van kwantitatieve doelen een concreet knelpunt te lijf gaan. Volgens een vastgestelde prioriteitenlijst worden eerst die zaken aangepakt, waarbij met eenvoudige aanpassingen het meeste resultaat kan worden bereikt. "Mensen moeten erin gaan geloven, het moet hun ding worden", aldus Langhorst, die in dat verband spreekt van 'een olievlek die zich steeds verder uitbreidt'. "Mensen bewegen", daar begint het volgens hem allemaal mee. "Als verbeteringen zichtbaar worden dan wordt iedereen enthousiast en kun je grotere stappen nemen", voegt Van Opdorp daaraan toe. "Er moet een autonome structuur ontstaan van continue verbetering."

### Out-of-the-box

Bij Meijer Plaatbewerking komt iedere medewerker in een verbeterteam, dat onder leiding



Freek Langhorst (links) en Corné van Opdorp: "Mensen moeten erin gaan geloven, het moet hun ding worden. Als verbeteringen zichtbaar worden, dan wordt iedereen enthousiast en kun je grotere stappen nemen"

staat van een mentor. Meestal zijn die verbeterteams georganiseerd per afdeling of per proces, maar er zijn ook speciale teams die meerdere processen omvatten. Want veel bronnen van verspilling zitten niet in de primaire processen, maar in de (logistieke) organisatie daar omheen. Meijer noemt als voorbeeld de kantpersafdeling, waar men niet alleen bezig is met machine-instellingen en steltijden, maar ook hoe materialen op een betere en efficiëntere wijze kunnen worden aangevoerd. "Het is vooral een kwestie van logisch nadenken", aldus Meijer. "En af en toe moet je daarbij out-of-the-box

durven denken, om vastgeroeste routines te doorbreken." Het betekent ook dat mensen meer eigen verantwoordelijkheid krijgen. "We gaan naar een minder hiërarchische organisatie, de verbeteringen worden door de mensen zelf aangedragen en uitgevoerd. Het management heeft vooral de taak om de structuur te bewaken en om in de gaten te houden dat de verbeteringen ook het overkoepelende doel dienen." Meijer merkt dat de animo groeit nu de eerste successen zichtbaar worden. Ook voor hem is het zoeken naar verbeteringen een continu proces. "Het houdt nooit meer op." <<<

### Kortere doorlooptijden en logistieke integratie

Bij BOZ Group ([www.bozgroup.eu](http://www.bozgroup.eu)) denkt men de toch al scherpe doorlooptijd van twee weken nog verder terug te kunnen brengen tot één week. "Als we alle wachttijden uit het proces halen, moet dat kunnen", denkt Van Opdorp. Werd in het verleden het reguliere productieproces nogal eens verstoord door spoedorders ("dat betekent voor de overige orders altijd een verlenging van doorlooptijd"), nu is het hele proces in feite georganiseerd als spoedorder. Ook voor Meijer Plaatbewerking ([www.meijerbv.nl](http://www.meijerbv.nl)) is verkorting van de doorlooptijd een van de belangrijkste doelen. Het bedrijf heeft veel klanten die al volgens het principe van lean manufacturing werken. "Die zoeken toeleveranciers die hun lean-aanpak snappen en die in staat zijn op het juiste moment de juiste aantallen af te leveren." Hij spreekt in dat verband van 'logistieke integratie'.