

De kleine Lean voor Dummies

**Natalie J. Sayer
Bruce Williams**



BBNC
uitgevers

Amersfoort, 2015

Inhoud

Inleiding	9
Hoofdstuk 1: De grondbeginselen van Lean	13
De definitie van Lean	13
Wat is Lean?	14
De Lean-stamboom	17
De grondbeginselen van Lean	19
De basis creëren	19
Aan de basis bouwen	22
Geen verspilling	23
Muda, muda, muda	24
Eén grote familie	26
Hoofdstuk 2: De Lean-cultuur	27
Lean in de organisatie: principes, gedragingen en verandering	27
De organisatiecultuur in kaart brengen	28
De organisatie veranderen	31
De menselijke kant van verandering	35
Verandering en het individu	36
Verandering en het team	38
Verandering en de managers	40
Hoofdstuk 3: Lean worden	43
De voorbereiding om Lean te worden	43
Aan de top beginnen	44
De Lean-infrastructuur creëren	45
De meester en de leerlingen	47
De Lean-sensei	47
Lean-leerlingen	47
Aan de reis beginnen: de roll-out van Lean	48
Het overzicht behouden	49
Waar moet je beginnen?	49
Mensen bewust maken	50
Metingen: de onderneming in een oogopslag	50

Lean leven	51
De Lean-evolutie	52
De denkwijze van kaizen aan het werk laten	53
Nu ben ik de meester	54
Hoofdstuk 4: Waarde zien door de ogen van de klant	55
Wat is waarde?	56
Waarde toevoegen of niet?	56
Toegevoegde waarde	57
Niet-toegevoegde waarde	57
Begrijpen hoe de klant waarde definieert	59
De ongrijpbare klant ontdekken	59
Rekening houden met klantwaarde	60
Op de consument reageren	62
Hoofdstuk 5: De waardeestroom in kaart brengen	65
De waardeestroom: een inleiding	66
De grondbeginselen van value-stream maps	66
De onderdelen van een value-stream map	67
Aan de slag met de VSM	68
De weergave van de VSM	68
Ondersteunende informatie verzamelen	70
Een voorbeeld van een VSM: een kant-en-klare salade	70
Aan de slag: de value-stream map van de huidige toestand	71
De activiteiten ontdekken	73
Kwalificeren en kwantificeren	74
De informatiestroom bepalen	75
Het proces samenvatten	76
Taktijd	77
Value-stream maps gebruiken	77
De belangrijkste oorzaken aanwijzen	78
Een beeld van de toekomst schetsen	80
Op weg naar continue verbetering: kaizen	83
Een jaar vooruitkijken	83
Hoofdstuk 6: Lean-projecten en kaizen	85
Kaizen: een manier van leven	85
Kaizen in actie	86
De waardeestroom verbeteren met kaizen	89
Individuele- en groepsprojecten	90
Kaizen: de workshop	90
De kaizen-workshop plannen	91
De kaizen-workshop uitvoeren	91
Het profijt van de kaizen-workshops vasthouden	92

Hoofdstuk 7: De Lean-gereedchapskist	93
Gedachten uitwisselen met de klant	93
De stem van de klant vastleggen	94
Klanttevredenheid begrijpen	95
De concurrentie taxeren	95
Werken met de waardeestroom	95
De waardeestroom kwantificeren	96
Je waardeestroom onderzoeken als Sherlock Holmes	97
Voor de grafiek uit – met 3P	99
Flow waarborgen	100
Orde aanbrengen – 5S (plus een)	100
Op weg naar continue flow	102
Blokades in de flow voorkomen	105
Pullhulpmiddelen inzetten	108
De productie stroomlijnen	108
Voorraadbehoefte signaleren	109
Hoofdstuk 8: Nog meer hulpmiddelen	111
Perfectiehulpmiddelen	111
Richtlijnen voor gestandaardiseerd werk	112
Verbeteren met kaizen	115
Zien is weten: visueel beheer	115
Hulpmiddelen voor dagelijkse verbeteringen	117
Kwalitatieve hulpmiddelen gebruiken	122
Managementgereedchappen	123
Strategiemanagement	123
Ga zelf kijken	128
Gereedchap voor informatiemanagement	129
Hoofdstuk 9: De Lean-onderneming	131
Lean-ondernemingsmanagement	131
Het is een Lean, Lean, Lean, Lean-wereld	132
Het draait allemaal om de klant	133
De klant marketen	133
Aan de klant verkopen	134
Dienstverlening aan de klant	134
Aan de behoefte van de klant voldoen met producten en diensten	135
Naar de stem van de klant luisteren	136
Front-loading van het ontwerpproces	136
Rigoureuze standaardisatie – voor maximale flexibiliteit	136
Productieontwerp	137
De ondersteunende functies ‘opleanen’	137
Lean in personeelsmanagement	139
Lean-financiën en Lean-administratie	139

Lean in informatietechnologie	140
Lean-inkoopbeheer	140
Lean in alle takken van industrie	141
Eerst de overeenkomsten	142
Lean in de dienstensector	143
Lean in de gezondheidszorg	145
Lean-overheid	147
Hoofdstuk 10: Tien best practices van Lean	149
Voel de kracht (van de klant), Luke	149
Mensen eerst!	150
Genchi gambutsu	150
De kunst van eenvoud	150
In één oogopslag	151
Stap voor stap, centimeter voor centimeter	151
Standaardiseer alles	151
Keer eens een steen om	152
Volg de waardeestroom	152
Eet je groente	152
Index	153

Inleiding

Lean wordt overal ter wereld erkend als de krachtigste en effectiefste manier om voortdurend betere bedrijven en instellingen op te zetten, verbeteren en in stand te houden. Door de weg van *Lean* te bewandelen, kan ieder bedrijf in iedere tak van industrie gestaag verbetering boeken zowel op de lange als de korte termijn. Meer dan vijftig jaar geleden stond Toyota Motor Corporation aan de wieg van het baanbrekende Lean en ontwikkelde het verder. Sindsdien is Lean overgezet naar andere toepassingen en verfijnd door experts en gebruikers uit de dagelijkse praktijk uit de hele wereld.

Eenvoudig gezegd is Lean een bewezen langetermijnbenadering waarmee alles in het bedrijf of de instelling op elkaar wordt afgestemd, zodat de waarde voor de klant toeneemt. Het is de bedoeling dat mensen en systemen zo in processen worden ingepast dat een continue stroom waarde aan de klant wordt geleverd en verspilling en fouten binnen het proces worden uitgebannen.

Over dit boek

De kleine Lean voor Dummies biedt niet alleen een overzicht van Lean, maar ook een beschrijving van de filosofie en principes, en van de methoden en gereedschappen waarmee Lean in de praktijk wordt gebracht.

Dit boek is:

- ✓ Een naslagwerk dat is opgedeeld in hoofdstukken en paragrafen. Je kunt meteen op het gewenste moment naar de juiste pagina bladeren.
- ✓ Een complete tekst die ingaat op zowel de gewone Lean-gereedschappen als de principes en toepassingen die tot verbetering leiden.
- ✓ Een gids om een Lean-initiatief te leiden, zodat je Lean-projecten kunt identificeren en managen en Lean-gereedschappen kunt gebruiken.
- ✓ Een gids om mensen met succes bij een Lean-organisatie te betrekken.
- ✓ Een verzameling stapsgewijze aanwijzingen voor value-stream mapping en de methodologie van Lean-projecten.

Lean is inderdaad anders. Je zult Japanse termen en ideeën tegenkomen die je wellicht vreemd voorkomen. We hebben dit moeilijke onderwerp echter begrijpelijk gemaakt met voorbeelden, eenvoudige uitleg en visuele hulpmiddelen.

Conventies in dit boek

Termen die in dit boek voor het eerst gebruikt worden, zijn cursief gedrukt en geven een definitie.

Bij termen en uitdrukkingen die in de industrie als acroniem worden gebruikt geven we eerst een definitie van de term. Daarna wordt verder alleen de afkorting gebruikt.

Toen dit boek werd gedrukt, moesten sommige internetadressen aan het einde van de regel worden afgebroken. In dat geval

kun je ervan uitgaan dat we geen extra karakters hebben gebruikt (zoals koppeltokens). Als je deze internetadressen dus gebruikt, typ dan exact in wat je in het boek ziet en doe alsof de afbreking niet bestaat.

Domme aannamen

Wij nemen aan dat je iets over Lean hebt gehoord en er graag meer over wilt weten omdat je erover denkt Lean in je bedrijf of organisatie te gebruiken en je wilt weten wat je ervan kunt verwachten of omdat je gelooft dat Lean dé weg is naar betere performance in je werk en je verder kan helpen in je carrière of omdat je een andere baan of carrière overweegt en je potentiële, nieuwe werkgevers willen dat je kennis hebt van Lean-toepassingen.

Wij gaan ervan uit dat je weet dat Lean een rigoureuze analyse vergt van de waardeestroom van bedrijfsprocessen. Wij gaan er ook van uit dat je weet dat verandering alleen plaats kan vinden als alle betrokken mensen samenwerken en op een intelligente manier problemen oplossen en processen en ontwerpen verbeteren. We gaan ervan uit dat je begrijpt dat je bij Lean data moet verzamelen en analytische gereedschappen moet toepassen om de ware aard van waardetoevoeging en de oorzaken van verspilling in je omgeving te ontdekken. Bovendien nemen we aan dat je uit heel veel verschillende industrieën afkomstig kunt zijn, zoals productie, de dienstensector, de financiële sector, gezondheidszorg of zelfs de overheid.

Pictogrammen die in dit boek gebruikt worden

In dit hele boek zul je in de marges kleine symbolen vinden, pictogrammen, die speciale soorten informatie belichten. Zo

kun je het materiaal beter begrijpen en gebruiken. De betekenis van de pictogrammen is als volgt:



Houd deze belangrijke punten in je achterhoofd. Als je Lean succesvol wilt implementeren, kunnen ze van pas komen.



Dit symbool is bedoeld om je voor een bepaald risico of een valkuil te waarschuwen, waardoor je in de problemen zou kunnen komen.



Met dit symbool geven we een gedetailleerde technische uitleg of verwijzing aan. Sla dit gerust over als je niet dieper wilt graven.



We gebruiken dit symbool om informatie samen te vatten in korte, gedenkwaardige gedachten.

Hoe je dit boek gebruikt

Het mooie van een *Voor Dummies*-boek is dat het niet nodig is om vooraan te beginnen en je er langzaam doorheen te worstelen. In plaats daarvan staat ieder hoofdstuk op zich, wat betekent dat je heel gemakkelijk naar een ander hoofdstuk of paragraaf kunt springen.

Lean is een reis. Iedere reis is spannend en opwindend, haalt je uit je vertrouwde routine, verandert je leven, daagt je uit en is onverwacht. Maar het is het echt waard. Wij wensen je veel succes op deze reis. Met dit boek onder je arm heb je alles wat je nodig hebt om een Lean en succesvol leven te leiden!

Hoofdstuk 1

De grondbeginselen van Lean

.....

In dit hoofdstuk:

- ▶ Lean definiëren
 - ▶ De Lean-stamboom onderzoeken – wat er wel en niet in voorkomt
 - ▶ De grondbeginselen van Lean verkennen
 - ▶ De vormen van verspilling ontdekken
-

Je moet Lean zien als een fitnessprogramma voor je bedrijf. Net zoals een dieet en sporten goed zijn voor je lichaam, is Lean een manier om je bedrijf levenslang fit te krijgen door de klant, nieuwe bedrijfstoepassingen en een voortdurend streven naar blijvende verbetering centraal te stellen. In dit hoofdstuk vertellen we je alles over de fundering, filosofie en grondbeginselen van Lean.

De definitie van Lean

Het woord *lean* (Engels voor ‘mager, slank’) roept bij iedereen meteen allerlei beelden op. Waarschijnlijk zie je dunne mensen voor je, zoals marathonlopers, of van die aerobicsjunkies die nog geen onsje vet op hun lijf lijken te hebben. Het lijkt wel of *lean*e mensen niet alleen tijdelijk zo zijn, maar altijd. Ze zijn

toegewijd aan hun lean-zijn; ze handelen op een bepaalde manier in hun gewoonten en routines. Lean is geen kortstondige trend of dieet, maar een levensstijl.

Neem nu dit concept en pas het toe op een bedrijf of organisatie. Wat zie je dan? Lean-organisaties gebruiken minder menselijke inspanning om te presteren, minder materiaal om hun producten en diensten te scheppen, minder tijd om deze te ontwikkelen, en minder energie en ruimte om ze te produceren. Ze zijn klantgericht en ontwikkelen zo doeltreffend en goedkoop mogelijk hoogwaardige producten en diensten.

Lean toepassen, vanaf nu met hoofdletter omdat het in deze context een eigennaam is, staat voor toegewijd zijn aan de kernwaarden en gedragspatronen waarmee je organisatie niet alleen fit wordt, maar ook blijft.

Lean is een gevestigde wetenschap die wereldwijd wordt toegepast. Ondanks dat Lean een gereedschapskist heeft, is het veel meer dan een verzameling gereedschappen. Lean is een filosofie, een benadering van je leven en werk.

Wat is Lean?

Lean is een brede term die een holistische en duurzame benadering omvat, waarbij van alles minder wordt gebruikt, terwijl je er meer voor krijgt. De term *Lean* kan worden omschreven aan de hand van de volgende ideeën:

- ✓ Blijvende aandacht voor het bieden van waarde voor de klant (*customer value*).
- ✓ Vooral mensen respecteren.
- ✓ Een filosofie adopteren van voortdurend leren en dagelijkse verbetering.
- ✓ Technieken gebruiken om variatie te verminderen en verspilling te elimineren.