

Susanne Pejstrup gaf enkele West-Vlaamse melkveehouders een inleiding in het Lean-denken.

## LEAN-MANAGEMENT IN LAND- EN TUINBOUW

Op 7 februari kwam de Deense consultant Susanne Pejstrup naar West-Vlaanderen om een inleiding in het Lean-denken te geven aan enkele melkveehouders. Maar wat is Lean-management en wat kan het betekenen voor een melkveehouder?

– Veerle Serpieters, innovatieconsulent Innovatiesteunpunt

Toen collega Ilse Geyskens in het kader van het Agrispinproject (<http://agrispin.eu/>) een bezoek bracht aan Denemarken, ontdekte ze een sterke focus op Lean-denken in de melkveehouderij. De afgelopen jaren ontwikkelde de Deense organisatie Seges enkele Lean-tools en -technieken om toe te passen op melkveebedrijven. Tijdens het bezoek werd duidelijk dat het toepassen van de tools voor de bedrijven veel meerwaarde kan hebben. Door dit bezoek startte het Innovatiesteunpunt met het onderzoeken van de mogelijkheden van Lean in een Vlaamse context.

Om geïnspireerd te worden leek het interessant een expert naar België te halen. Op 7 februari waren ruim 30 West-Vlaamse melkveehouders erbij toen Susanne Pejstrup het Lean-denken kwam duiden.

### Wat is Lean en wat zijn de voordelen?

Lean is een managementfilosofie. Het is een manier van denken waarbij je als bedrijfsleider, samen met iedereen die op

het bedrijf aan de slag is, op zoek gaat naar verbeteringen in de processen. Bij alles wat je doet, streef je ernaar de processen zo vlot mogelijk te laten verlopen en verspilling zo veel mogelijk tegen te gaan.

### Lean-denken is constant zoeken naar verbeteringen.

Susanne Pejstrup ziet drie grote voordelen van het toepassen van een Lean-mentaliteit in de land- en tuinbouw. In de eerste plaats kan Lean-denken ervoor zorgen dat je een 'extra versnelling' hebt. Om Lean te kunnen werken, moet je in zekere zin al een beetje gestructureerd zijn en een systematische manier van werken hebben. Je moet dus al bepaalde stappen gezet hebben. Via Lean-denken ga je verder voortdurend op zoek naar verbeteringen. Hierdoor kan zelfs het

beste bedrijf nog beter worden. Je stopt nooit, maar stelt voortdurend de vraag 'Wat is de volgende stap die we kunnen nemen om nog beter te worden?'. Het tweede voordeel is volgens Susanne dat je enkel nog die zaken zal doen die waarde genereren voor de klant. Het klinkt heel simpel, maar dat is het niet. Veel bedrijven werken volgens het principe 'Dat doen we altijd al zo' of 'Dat heb ik zo geleerd' in plaats van zeer kritisch te kijken naar wat de activiteit echt bijdraagt om een voor de klant waardevol product op te leveren. Is het bijvoorbeeld nuttig om elke dag van de week schoon te maken, ook op plaatsen waar niemand komt op zondag? Bovendien produceren bedrijfsleiders volgens Susanne vaak omdat ze het kunnen. Ze hebben het land, ze hebben de nodige machines, dus waarom zouden ze niet produceren? Met een Lean-gedachte zal je nagaan of er wel een vraag is naar het product dat je produceert. Tot slot zorgt Lean ook voor motivatie en betrokkenheid. Je kunt Lean alleen invoe-

ren als er voldoende betrokkenheid is bij de medewerkers en iedereen die op het bedrijf aan de slag is. Aan het zoeken naar verbeteringen en verspillingen kan iedereen bijdragen. Iedereen kan met ideeën komen en zo het bedrijf versterken.

### Waar komt Lean vandaan?

De oorsprong van het Lean-denken ligt in Japan, bij Toyota. Na de Tweede Wereldoorlog ging Taiichi Ohno op bezoek bij Ford in de Verenigde Staten om te kijken hoe men daar de automobielpeductie had opgezet. Hij zag een aantal interessante zaken. In Japan vertaalde Ohno de Amerikaanse ideeën in systemen en processen die pasten in de Japanse context. Hij sprak dan ook van het Toyota Production System – de manier waarop men bij Toyota werkt. De hoofdgedachte hierbij was: 'Hoe zorgen we ervoor dat we de tijd tussen het krijgen van een order en het afleveren van het product zo kort mogelijk maken?'

In de jaren die volgden zou Toyota het steeds beter doen, wat ertoe leidde dat een aantal onderzoekers in de jaren 90 gingen kijken wat Toyota anders deed dan andere bedrijven. Over hun vaststellingen schreven ze een aantal artikelen en boeken. Het is in die teksten dat zij de term 'Lean' gaven aan de manier van werken die ze bij Toyota ontdekten. Lean als zijnde slank en met minder vet. Vandaag wordt Lean al in veel verschillende sectoren toegepast: van de oorspronkelijke productie-omgevingen naar dienstensectoren en administratie, en dus ook in de land- en tuinbouw.

### Wat zijn de belangrijke principes binnen Lean?

Lean-denken omvat vijf belangrijke principes (figuur 1).

**Value** Definieer waarde vanuit het perspectief van de klant. Binnen het Lean-denken moet je je voortdurend afvragen wat waardevol is voor de klant. Waarvoor is de klant bereid te betalen? Susanne gaf mee dat veel land- en tuinbouwers vooral produceren omdat ze het leuk vinden en omdat ze de middelen hebben om te produceren. Maar ze stellen zich veel te weinig de vraag wie zijn klant is en wat hij belangrijk vindt. Als je hierover meer nadenkt, maak je in de bedrijfsvoering misschien andere keuzes.

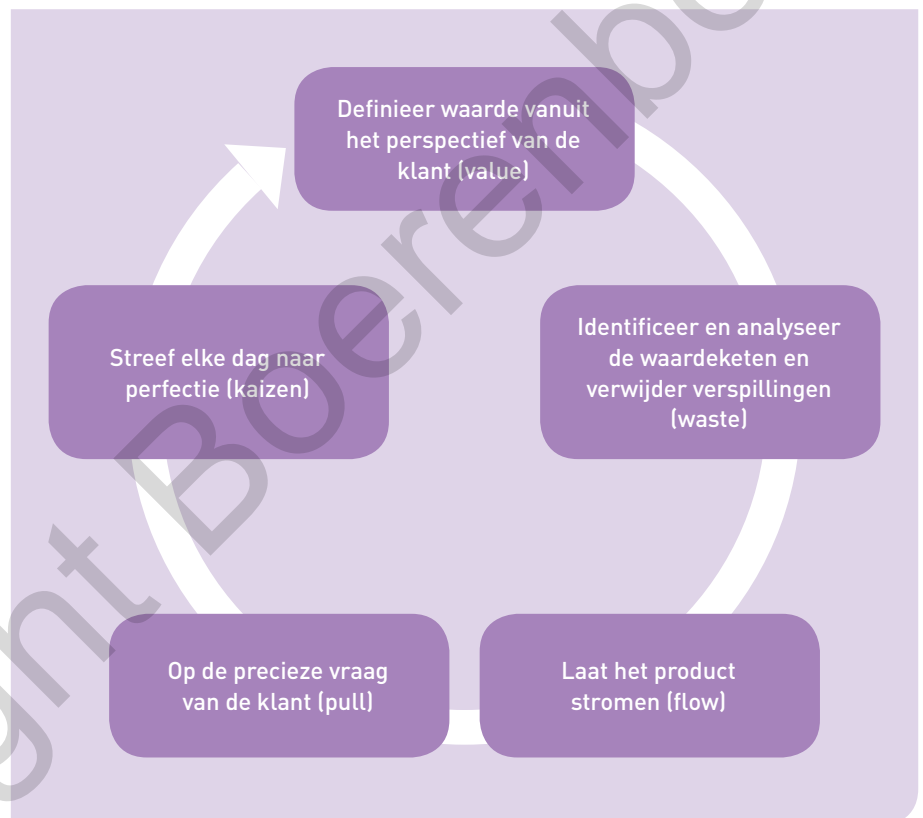
Je kunt je bedrijf volgens Susanne Pejstrup ook bekijken als verschillende bedrijven die klant zijn van elkaar. Zo verwacht het melkveebedrijf op regelmatige basis de constante aanlevering van

gezonde en sterke varzen uit de jongveetak. Vaak zijn we vriendelijker voor de interne klanten dan dat we dit voor externe leveranciers zouden zijn. Ook bij de verschillende interne stappen kun je naar optimalisatie streven om zo goed mogelijk aan te leveren wat de volgende stap op het bedrijf verwacht.

**Waste** Identificeer en analyseer de waardeketen en verwijder verspillingen. Als tweede focus, is het belangrijk om na te gaan welke stappen je allemaal onderneemt om je product te ontwikkelen. De waardeketen is het samengaan van alle

aan informatie, waarom moeten we heen en weer lopen ... en kunnen we van elkaar leren om het beter te doen? We kunnen acht vormen van verspilling identificeren. Voor elke vorm gaf Pejstrup ook een voorbeeld.

- Overproductie: Als je meer produceert dan nodig. Bijvoorbeeld als je meer voeders produceert, voor het geval dat. Een vorm van verzekering kan, maar er zijn grenzen.
- Transport: het verplaatsen van materiaal en producten, het leeg rondrijden met allerlei materiaal. Bijvoorbeeld



Figuur 1 De vijf principes van Lean - Bron: Innovatiesteunpunt

verschillende stappen die je doet in een bepaald proces (bijvoorbeeld voeren, melken). Je kunt de verschillende stappen uittekenen om zicht te krijgen op wat er gebeurt en om te kijken waar er mogelijk verspilling zit in de manier waarop je werkt: iets duurt te lang, we moeten te ver wandelen, de nodige informatie ontbreekt ... Best doe je het uittekenen van de processen op de plek waar de activiteit wordt uitgevoerd, samen met iedereen die de activiteit al eens uitvoert. Het is belangrijk is om vaak de 'waaromvraag' te stellen. Waarom doe je iets op die manier, waarom doe je iets net niet, waarom ontbreekt het ons vaak

wanneer je zaken meer moet verplaatsen omdat je niet goed nagedacht hebt waar al het materiaal moet staan, of wanneer je dieren in het groeiproces heel vaak moet versteken.

- Wachten: tijd die je verspilt aan het wachten op gereedschap, machines, mensen, informatie. Bijvoorbeeld wanneer je met iemand hebt afgesproken om samen een taak uit te voeren, maar de ander is te laat.
- Overbodige bewerkingen: meer bewerkingsstappen uitvoeren dan nodig of dingen te goed doen, zijn vaak een gevolg van het 'We doen het hier al altijd zo'-denken. Bijvoorbeeld als je

extra veel schoonmaakt of wanneer je meer onkruid wiedt dan werkelijk nodig is.

- Voorraad: het hebben van te veel grondstoffen, materiaal en product. Bijvoorbeeld: je koopt meer materiaal dan echt nodig. Vraag jezelf af of de volumekorting je meer oplevert dan eventuele andere kosten die ontstaan door het teveel aan voorraad (extra transport omdat materiaal in de weg staat, extra ruimte nodig voor opslag, verlies door het vervallen van product ...).
- Defecten: wanneer iets niet goed is, moet je het herwerken. Bijvoorbeeld het zoeken naar de oorzaken van zieke dieren in plaats van het als gegeven beschouwen. Kunnen we zaken anders aanpakken zodat het niet meer voorkomt?
- Beweging: medewerkers die onnodig of overvloedig stappen, buigen, draaien en reiken. Bijvoorbeeld wanneer je het gehele bedrijf moet rondlopen op zoek moet naar een riek.
- Ongebruikt talent: geen gebruik maken van de kennis en vaardigheden van iedereen die op het bedrijf actief is. Gebruik ook de hoofden en niet enkel de handen. Bijvoorbeeld: je vraagt nooit de mening van de medewerkers over hoe een proces beter zou kunnen lopen.

**Flow** Met flow zorg je ervoor dat alles goed werkt en dat alles loopt zoals je het zou willen. Al het juiste materiaal is beschikbaar wanneer je het nodig hebt, iedereen is op de hoogte van wat moet gebeuren en beschikt over de relevante informatie. Ook de flow van bijvoorbeeld de koeien die naar de melkrobot gaan, gebeurt best zonder verstoring. De koeien hebben een vast stramien en je stoort hen dus het liefst zo min mogelijk. Stel jezelf dus de vraag: waar doen vertragingen, opstoppingen of stilstanden zich voor en wat kunnen we doen om dit te vermijden? Elke onderbreking zorgt er immers voor dat de flow stopt.

**Pull** Bij een Lean-productie produceer je op vraag van de klant. Je laat de vraag trekken (pull) in plaats van dat je het product op de markt duwt (push). Zo wordt bijvoorbeeld een tractor pas gemaakt nadat jij het contract voor de tractor hebt getekend. Beter zou zijn om steeds de vraag te stellen: 'Hoeveel is er werkelijk nodig?'. Produceer je bijvoorbeeld het aantal vaarzen dat het melkveebedrijf nodig heeft, of produceer je stelselmatig te veel en is dat wel handig?

**Kaizen** (Japans voor 'veranderen naar beter') Streef elke dag naar perfectie. Tot slot zal je bij alles wat je doet streven naar perfectie en verbetering. Als bedrijfsleider is het van groot belang dat je de medewerkers en iedereen die op het bedrijf werkt, ondersteunt om met verbeterideeën te komen. Het Lean-denken stopt nooit. Je kunt blijven zoeken naar verbeteringen.

### Hoe kan je dit concreet in de praktijk omzetten?

Er bestaan in Lean allerlei tools en technieken die je als bedrijfsleider kunnen helpen om de vijf principes in praktijk om te zetten. Susanne gaf er enkele mee.

Zo kan de betrokkenheid van medewerkers verhoogd worden door te werken met wekelijkse *board meetings* waar je de belangrijke zaken bespreekt. De 5S-methode is dan weer handig om meer orde en netheid in het bedrijf te krijgen. En werken met standaardwerk kan helpen om ervoor te zorgen dat het voor iedereen duidelijk is wat de meest aangewezen manier is om een bepaalde taak uit te voeren. Het komt er voor elke bedrijfsleider op aan om die zaken op te nemen die voor zijn of haar bedrijf relevant zijn en die kunnen helpen om de bedrijfsprocessen vlotter en makkelijker te laten verlopen. ■

## AGRO-SLIMPROJECT – SLIM INNOVEREN EN KENNIS DELEN

De komende periode wil het Innovatiesteunpunt sterk inzetten op Lean. We hebben als doelstelling de Vlaamse land- en tuinbouwers vertrouwd te maken met het Lean-denken en de Lean-tools. Recent werd in twee projecten (Ondernemersproject Vlaams-Brabant en Lions) een lerend netwerk opgezet waarbij we onderzoeken en ontdekken wat Lean-denken kan betekenen in een fruit-context. Later dit jaar zal in het kader van het Agro-Slimproject een lerend netwerk in Midden-West-Vlaanderen worden opgezet. Wil je hier zelf mee aan de slag, aarzel niet om Veerle Serpieters te contacteren (veerle.serpieters@innovatiesteunpunt.be of tel. 016 28 61 31).

Een project van:



met steun van:



## ONDERNEMERSPROJECT VLAAMS-BRABANT



Innovatiesteunpunt  
voor landbouw en platteland

## LIONSPROJECT

Een project van:



met financiële steun van:



## AGRISPINPROJECT

Dit project kreeg de steun uit Horizon 2020, het onderzoeks- en innovatieprogramma van de Europese Unie (nr652642)

