

PROCESOPTIMALISATIE LEAN-MANAGEMENT OOK VOOR DE SIERTEELT?



De afgelopen jaren ontwikkelde de Deense organisatie SEGES enkele Lean-tools en technieken om toe te passen op melkveebedrijven. LEAN-denken kan een meerwaarde bieden voor alle sectoren in land- en tuinbouw. In dit artikel vertaal ik de LEAN-boodschap naar een sierteeltcontext.

.....
Veerle Serpieters, Innovatiesteunpunt

Innovatieconsulente Ilse Geyskens ontdekte in Denemarken een sterke focus op Lean-denken in de melkveehouderij. Op 7 februari kwam de Deense consulente Susanne Pejstrup naar West-Vlaanderen om een inleiding in Lean-denken te geven aan enkele melkveehouders. Dit bezoek leidde ertoe dat we ook bij het Innovatiesteunpunt gestart zijn met het onderzoeken van de mogelijkheden van Lean in een Vlaamse context. Maar wat is Lean-management en wat kan het voor u betekenen? In dit artikel vertaal ik de boodschappen die Susanne meegaf naar een sierteeltcontext.

Lean en 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 zoveel mogelijk tegen te gaan.

Susanne Pejstrup ziet drie grote voordelen van het toepassen van een Lean-mentaliteit in 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 bepaalde stappen gezet hebben, al een beetje gestructureerd zijn en een systematische manier van werken hebben. Via Lean-denken ga je verder op zoek naar verbeteringen. Hierdoor kan zelfs het beste bedrijf nog beter worden. Je stopt nooit, maar stelt voortdurend de vraag "en 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 zult doen die waarde genereren voor de klant. Het klinkt heel simpel, maar het is het niet. Veel bedrijven werken volgens "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 iets waardevol op te leveren. Bovendien produceren bedrijfsleiders volgens Susanne vaak omdat ze kunnen. Ze hebben het land, ze hebben de nodige machines, dus waarom zouden ze niet produceren? Met een Lean-gedachte ga je nagaan of er wel vraag is voor het product dat je produceert.

- Tot slot zorgt Lean ook voor motivatie en betrokkenheid. Je kunt Lean alleen invoeren 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.

"Lean-denken is constant zoeken naar verbeteringen"

Waar komt Lean vandaan?

De oorsprong is te vinden in Japan bij Toyota. Na de tweede Wereldoorlog ging Taiichi Ohno op bezoek bij Ford in de Verenigde Staten om te kijken hoe zij de automobielpeductie hadden 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' of 'de manier waarop we bij Toyota werken'. 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 nu 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' gegeven hebben aan



▲ De Deense consulente Susanne Pejstrup gaf in West-Vlaanderen een inleiding in Lean-denken aan melkveehouders.

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 land- en tuinbouw.

De vijf principes van Lean

1. DEFINIEER WAARDE VANUIT HET PERSPECTIEF VAN DE KLANT (VALUE)

Binnen het Lean-denken moet je je voortdurend afvragen wat waardevol is voor de klant. Waarvoor is de klant bereid te betalen? De Deense consulente gaf mee dat veel land- en tuinbouwers 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 is mijn klant en wat vindt hij belangrijk?". Als je meer over deze vraag nadenkt, maak je in de bedrijfsvoering misschien andere keuzes. Siertelers hebben een nauwere band met de klant dan sommige andere sectoren, maar ook in de sierteelt is het belangrijk om regelmatig voldoende bij dezelfde vragen stil te staan.

2. IDENTIFICEER EN ANALYSEER DE WAARDEKETEN EN VERWIJDER VERSPILLINGEN (WASTE)

Het is belangrijk om na te gaan welke stappen je allemaal onderneemt om je product te ontwikkelen. De waardeketen is het samengaan van alle verschillende stappen die je doet in een bepaald proces (bijv. verplaatsen van planten, product marktklaar maken). 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. Belangrijk is om vaak de waarom-vraag te stellen. Waarom doe je iets op die manier, waarom doe je iets net niet, waarom ontbreekt het ons vaak 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.

1. Overproductie: Als je meer produceert dan nodig zoals bijvoorbeeld meer planten produceren, voor het geval dat. Een vorm van verzekering kan, maar er zijn grenzen.

2. Transport: het verplaatsen van materiaal en producten, het leeg

rondrijden met allerlei materiaal. Bijvoorbeeld wanneer je zaken meer moet verplaatsen omdat je niet goed doordacht hebt waar al het materiaal moet staan.

3. Wachten: tijd die je verspilt aan het wachten op gereedschap, machines, mensen, informatie. Bijvoorbeeld je hebt met iemand afgesproken om samen een taak uit te voeren, maar de ander is te laat.

4. Overbodige bewerkingen: meer stappen in de bewerking uitvoeren dan nodig of dingen te goed doen zijn vaak een gevolg van het "we doen het hier al altijd zo". Bijvoorbeeld je gaat extra veel kuisen, je wiedt meer onkruid dan werkelijk nodig, ...

5. 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, ...).

6. Defecten: wanneer iets niet goed is, moet je het herwerken. Bijvoorbeeld het zoeken naar de oorzaken van mindere groei van planten in plaats van het als een gegeven te beschouwen. Kunnen we zaken anders aanpakken zodat het niet meer voorkomt?

7. Beweging: onnodig of overvloedig stappen, buigen, draaien en reiken van medewerkers. Bijvoorbeeld wanneer je het gehele bedrijf moet rondlopen op zoek een schroevendraaier.

8. 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.

3. LAAT HET PRODUCT STROMEN (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. 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.

"Het Lean-denken stopt nooit. Je kunt blijven zoeken naar verbeteringen."

4. OP DE PRECIEZE VRAAG VAN DE KLANT (PULL)

Bij een Lean-productie ga je produceren 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 planten dat je afnemer nodig heeft, of produceer je stelselmatig te veel en is dat wel handig?

5. STREEF ELKE DAG NAAR PERFECTIE (KAIZEN)

Tot slot ga 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 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. Zo kan de betrokkenheid van medewerkers verhoogd worden door te werken met wekelijkse bord-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. ■

Hoe verder?

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.

Wil je hier zelf mee aan de slag, aarzel niet om Veerle Serpieters te contacteren via veerle.serpieters@innovatiesteunpunt.be - 016 28 61 31).