

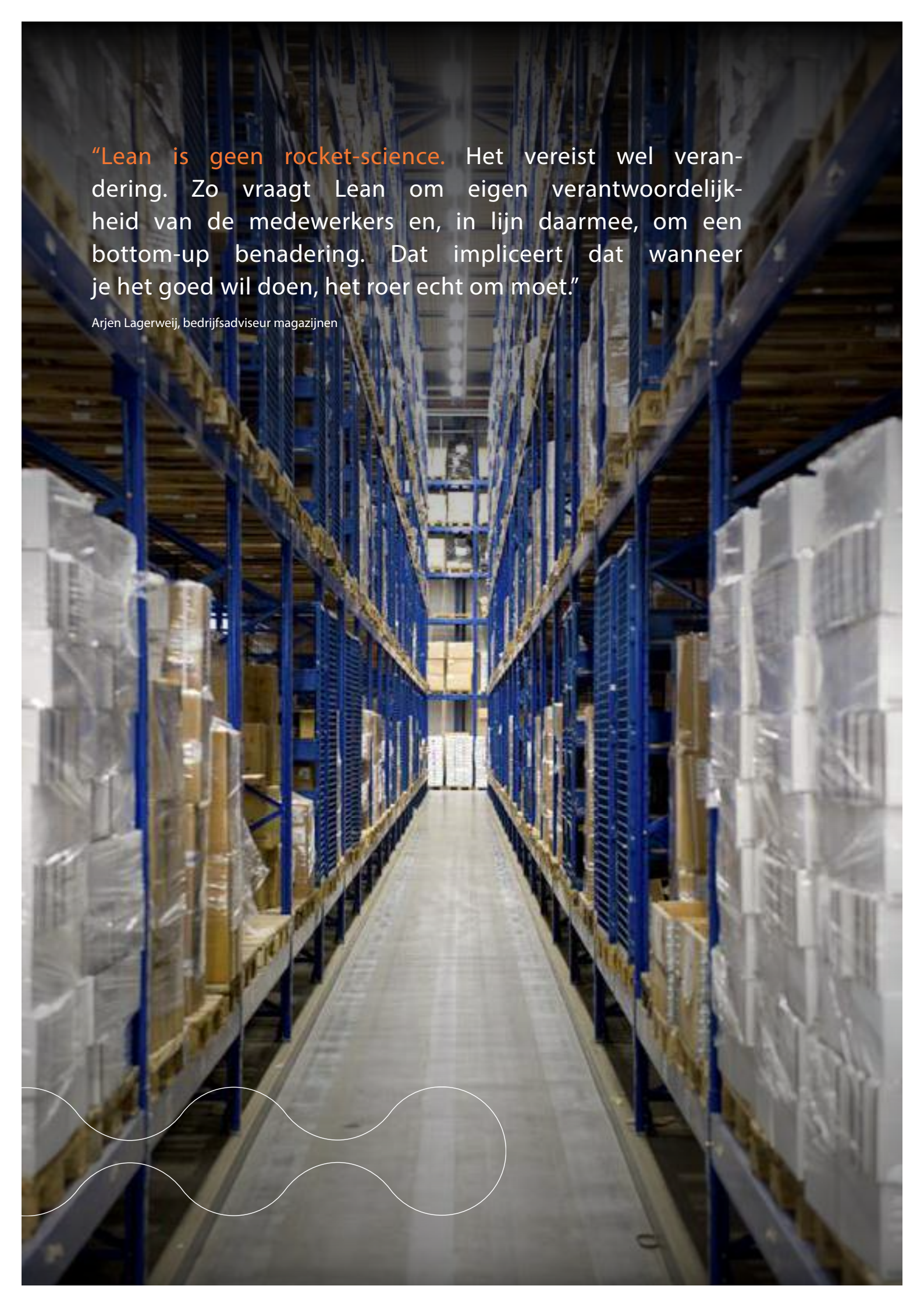
Lean

Hoe Lean is jouw magazijn?

Whitepaper


In acht stappen naar een Lean
magazijn

www.evofenedex.nl/10-manieren-om-je-magazijn-te-optimaliseren



“Lean is geen rocket-science. Het vereist wel verandering. Zo vraagt Lean om eigen verantwoordelijkheid van de medewerkers en, in lijn daarmee, om een bottom-up benadering. Dat impliceert dat wanneer je het goed wil doen, het roer echt om moet.”

Arjen Lagerweij, bedrijfsadviseur magazijnen



Lean: in acht stappen naar een Lean magazijn

Volgens Arjen Lagerweij, bedrijfsadviseur bij evofenedex, ‘maken nog te weinig leden van evofenedex gebruik van Lean’. “Bijvoorbeeld doordat ze de voordelen hier niet van zien. Daarbij denken veel bedrijven dat Lean iets is voor productiebedrijven alleen. Ook wordt vaak gedacht dat de invoering van Lean enorm ingewikkeld is. Maar het is absoluut geen *rocket-science*. Al vereist het wel verandering. Zo vraagt Lean om eigen verantwoordelijkheid van de medewerkers en, in lijn daarmee, om een *bottom-up* benadering. Dat impliceert dat wanneer je het goed wil doen, het roer echt om moet.”

Klant centraal

In een optimale Lean omgeving staat bovendien de klant centraal. “Je moet je klant echt kennen en hem of haar ook mee nemen in jouw bedrijfsproces(sen). Dat is noodzakelijk om op een andere, frisse manier naar die processen te kijken. En door processen op orde te brengen, maak je het voor medewerkers makkelijker met als gevolg dat ze ook gemotiveerder zullen zijn. Alleen maar voordelen.”

Uitdagingen, gevolgen, oplossingen

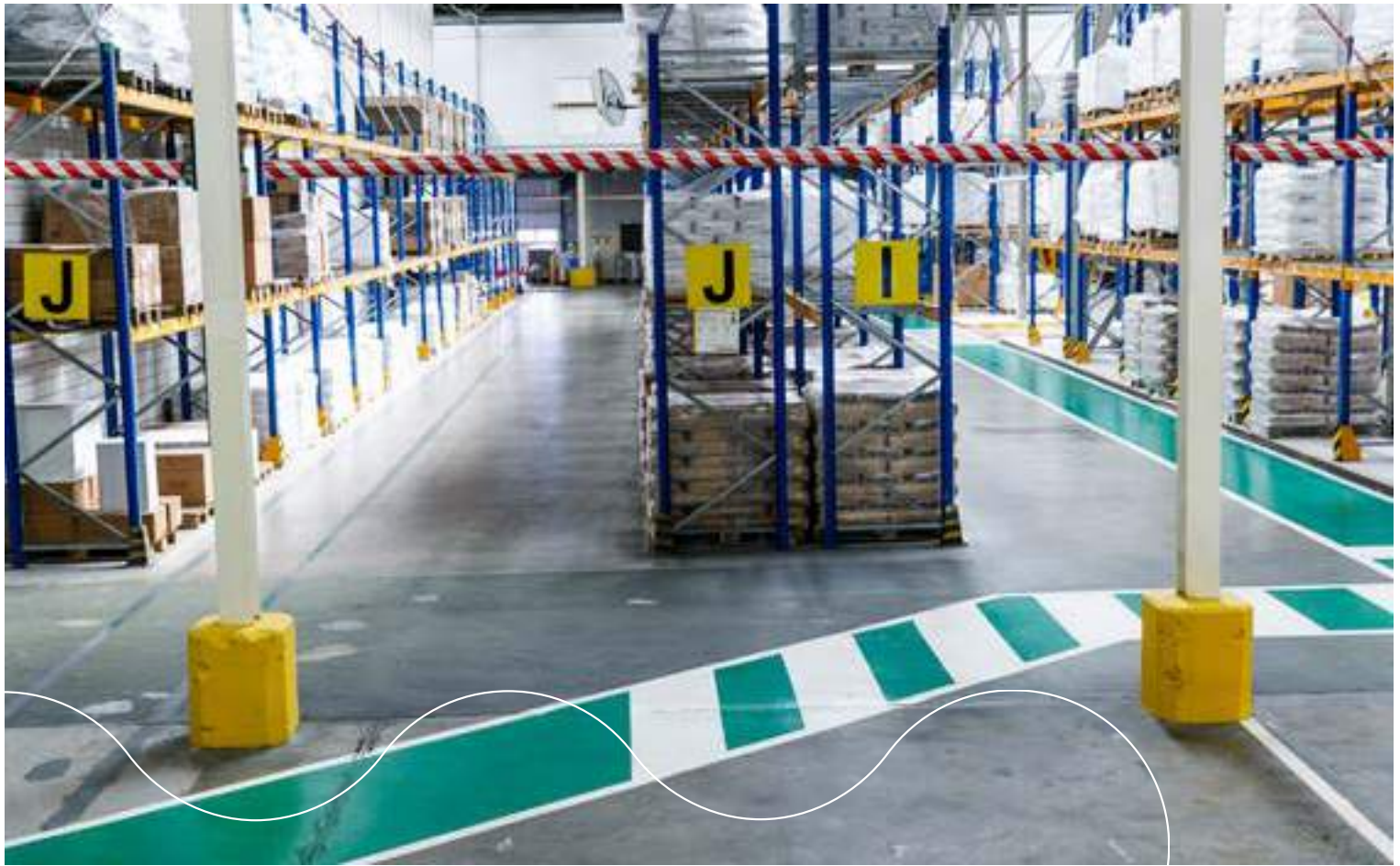
In deze whitepaper gaan we in op de betekenis en voordelen van Lean. Tot slot geeft magazijnexpert Arjen Lagerweij acht stappen om Lean ook in jouw magazijn toe te passen: van interne processen tot visueel management en verbeterborden. Waar ligt de winst in jouw magazijn?

Tien whitepapers

Deze whitepaper is onderdeel van de reeks Magazijnoptimalisatie. Benieuwd naar de overige whitepapers? Neem dan een kijkje op www.evofenedex.nl/10-manieren-om-je-magazijn-te-optimaliseren.

Arjen Lagerweij,
bedrijfsadviseur





Lean en de voordelen

Lean is een andere manier van denken en werken.

Lean is een managementmethode en biedt vele tools om processen te verbeteren. Lean is geen ondernemersplan, maar biedt de gereedschappen om een ondernemersplan te realiseren. Omdat er zo veel gereedschappen zijn hoef je het wiel niet opnieuw uit te vinden. En het heeft voor alle partijen voordelen.

Klant

- Een leverancier die luistert en de juiste kwaliteit en artikelen of diensten levert.

Werkgevers

- Cultuurverandering; continue verbeteren en draagvlak in de organisatie voor verbeteringen en veranderingen
- Flexibiliteit
- Productiviteit stijging
- Verbetering kwaliteit

Werknemers

- Mogen meedenken en verantwoordelijk zijn voor je eigen werkplek
- Beter gestructureerd werk

Leverancier

- Gestructureerde manier waarop orders geleverd worden, dit betekent vaak meer kleine orders.
- Nauwere en betere samenwerking daar de tijdigheid en kwaliteit van producten/diensten gegarandeerd dienen te zijn

Kanttekeningen

Lean levert dus voor alle stakeholders veel op. Bedrijven die al langer met Lean werken geven aan dat ze positief zijn over wat Lean gebracht heeft, maar toch hoor ik regelmatig de volgende kanttekeningen:

- *Het kost tijd en energie om Lean voor iedereen binnen de organisatie levend te houden en verbeteringen te borgen.*
- *Op de werkvloer moet er rekening worden gehouden dat er voldoende rotatie van werkzaamheden is. Gestructureerd werken kan namelijk als 'eentonig' ervaren worden.*
- *Het zit in de Lean filosofie om zaken 'slank' te houden. Sommige bedrijven slaan echter door in het aantal verbeterborden en kpi's waardoor even terug gestapt moet worden naar waar Lean echt voor bedoeld is namelijk voor waarde toevoeging voor de klant en niet voor interne administratieve overzichten.*



In acht stappen naar een Lean magazijn

Er zijn vele boeken over geschreven over hoe een organisatie Lean gemaakt kan worden en er zijn vele YouTube filmpjes. Zo veel dat je door de bomen het bos niet meer ziet. Terwijl Lean en 'boeren' verstand dikke vrienden zijn. Veel wat er is te vinden over Lean komt vanuit productie omdat het daar ontstaan is. Voor een magazijn zijn lang niet alle Lean gereedschappen nodig die je bij productie gebruikt.

Om inzicht te geven wat er bij het implementeren van Lean komt kijken kun je dit stappenplan aanhouden.

1. Maak je organisatie er klaar voor

Lean is een andere manier van denken. Het management dient zich te verdiepen in Lean en de managementmethode te absorberen door tijd vrij te maken voor Lean. Management dient te faciliteren, te motiveren en budget vrij te maken. Het is *bottom-up* i.p.v. *top-down* en dat vraagt om een andere manier van leidinggeven. Faciliteren in plaats van direct leiding geven. Er zijn meerdere opleidingen en bedrijven in verschillende branches waar het management en de leidinggevenden een introductie in Lean kunnen krijgen.

2. Stel je klant centraal

Onderzoek wat je klantwensen zijn en richt hierop je logistiek in. Dit kan extra of juist minder werkzaamheden betekenen ten opzichte van de huidige situatie. Het gaat bij Lean erom om het juiste product/dienst te bieden op de juiste tijd in de juiste aantallen en kwaliteit. Neem als logistiekelingen geen genoegen met de informatie vanuit sales, maar ga zelf met klanten aan tafel, organiseer klantenpanels etc. Daarnaast zijn alle klachten die je afgelopen jaren hebt gekregen gratis advies om je organisatie en processen beter in te gaan delen.

3. Activeer je medewerkers

Medewerkers dienen gedeeltelijk te worden vrijgemaakt en opgeleid. Er zijn hiervoor verschillende niveaus, namelijk; yellow, green en black belt. Een basis introductie voor je medewerkers is goed met een Lean spel zodat zij snappen wat Lean betekent en wat van iedereen wordt verwacht. Start rustig met verbetermogelijkheden, niet alles tegelijk willen doen maar prioriteer. Start met een verbetermogelijkheid die snel resultaat oplevert zodat medewerkers kunnen zien dat Lean werkt. Starten met 5S is bijvoorbeeld handiger en visueel duidelijker te maken dan met ICT-achtig project.



4. Stem processen op elkaar af

Lean kent meerdere tools waarbij het goed inzichtelijk wordt hoe de processen nu lopen en hoe deze processen verbeterd kunnen worden. Bekende tools zijn SIPOC, flowchart en Value Stream Mapping. Met de inzet van deze tools kunnen doorlooptijden worden gereduceerd in de processen. Denk hierbij aan de tijd tussen binnenkomst van een pallet en daadwerkelijk opslag in het magazijn of de tijd tussen orderbinnenkomst (verkoop binnendienst/orderentry) tot wanneer de order gereed staat op expeditie. Samen met de betrokkenen neem je het proces door en worden alle handelingen duidelijk gemaakt. Wie voert de handeling uit in hoeveel tijd en welke tijd zit er tussen deze stappen?

Als het (deel) proces in kaart is gebracht kan er vervolgens worden geanalyseerd op o.a. de volgende zaken:

- *Zijn er overbodige handelingen daar waar de klant niet voor betaald of wat niet nodig is vanuit de wetgeving?*
- *Zijn er handelingen die wellicht dubbel worden uitgevoerd (meerdere personen of afdelingen)?*
- *Zijn er handelingen samen te voegen zodat het 1 logische taak wordt?*
- *Zijn er handelingen die wellicht beter door een ander uitgevoerd kunnen worden omdat dit logischer/ efficiënter is?*
- *Zijn de wachttijden en buffers tussen de verschillende handelingen te reduceren?*

Door met elkaar een dergelijke sessie te beleggen met een goede facilitator kunnen vele processen grondig opgeschud worden en dit levert gegarandeerd een betere kwaliteit op van de processen, reducering van arbeid, korte doorlooptijden en heldere verantwoordelijkheden.

5. Structureer met visual management en verbeterborden

Visual management

Onderdeel van Lean is dat processen inzichtelijk worden en meetbaar. Visual management zorgt ervoor dat in 1 oogopslag duidelijk is wat de status van een proces is.

Enkele voorbeelden

- Pallet geplaatst op een rood vlak dient nog gecontroleerd te worden, pallet op een groen vlak is klaar voor de volgende handeling.
- Een rode kaart aan een artikel geeft aan dat deze niet verzonden mag worden
- Breng een buffervlak op de grond aan om duidelijk te maken dat het geen zin heeft om verder te gaan met orderverzamen als het vak vol raakt. Visueel is het zichtbaar dat het handiger is om orderverzamelers in te zetten voor het verpakken om de goederen op tijd verstuurd te krijgen.
- Maak afgelijnde vakken voor afvalbakken en intertransportmiddelen. Ze staan dan niet in de weg maar op een logische en efficiënte plaats waar iedereen dit terug kan vinden.



Een ander veel gebruikte methode om werkmethodes of gewenste situaties eenvoudig uit te leggen en te handhaven zijn de 1 punt-lessen. D.m.v. een foto wordt aangegeven wat de gewenste situatie of handeling is. Hoe minder tekst hoe beter.

Verbeterborden

Op verbeterborden kunnen ideeën worden opgehangen en kan de status van de ideeën worden gevolgd. Daarnaast staan de belangrijkste doelstellingen (veiligheid, leverbetrouwbaarheid, medewerkerstevredenheid en performance) duidelijk weergegeven met daarachter of de betreffende KPI wordt gehaald. Tijdens de ploegstart of het werkoverleg (dagelijks/wekelijks) wordt er rondom het verbeterbord begonnen zodat iedereen weet wat de status is en wat er van hem/haar wordt verwacht.

Voorbeeld van verbeterbord

Lean kent vele gereedschappen die helpen om op gestructureerde wijze verbeteringen te doen:

- **Project aanpak;** A3 template, project charter, brown paper sessie
- **Organisatie;** team clock, stakeholder analyse, weerstand en conflict hantering
- **Analyses;** Kano analyse, Statistiek, visgraad diagram, 5x Waarom,
- **Werkplekken inrichten;** 5S, kanban
- **Reductie verspillingen:** TIMWOODS of DOWNTIME
- **Verbeteringen genereren:** Poke Yoke, benchmark, denkhoeden

DOWNTIME

Om verspillingen te reduceren wordt veel gebruik gemaakt van DOWNTIME. Deze letters staan in het Engels voor *Defects, Overproduction, Waiting, Not utilized talent, Transportation, Inventory, Motion, Extra processing*. Op al deze onderwerpen zijn verspillingen te vinden in het magazijn.

Voorbeelden van DOWNTIME



7. Gebruik Lean-gereedschappen

Zoals aangegeven gebruik je Lean niet alleen om 'even' alle verspillingen uit de tent te jagen want dan beklijft het continu verbeteren niet en krijgt Lean geen vervolg en verdwijnt de bereidwilligheid om aan Lean mee te werken. Kleine stappen nemen is belangrijk en dit telkens borgen.

In Lean wordt hier de Deming cirkel voor gebruikt. Wederom een makkelijke tool om gestructureerd te verbeteren: stap voor stap, proces voor proces, afdeling voor afdeling. Hierin is het belangrijk om te laten zien wat iedereen doet en dit visueel kenbaar te maken en te communiceren. Heel belangrijk, vier je successen met zijn allen.

8. Borg verbeteringen

Waar het op aankomt is dat de verbeteringen ook daadwerkelijk ingesleten raken in de organisatie. Bedenk dan niet alleen samen de oplossing maar ook hoe deze vast te houden en te handhaven is.

Zet audits in om te borgen en laat medewerkers bij elkaar controleren om elkaar scherp te houden. Zorg ervoor dat jijzelf en je medewerkers inspiratie opdoen bij andere magazijnen want het kan altijd weer beter.

Tot slot

Lean is geen tovertruck die jouw organisatie eventjes omdoert in een bedrijf dat continu verbeterd. Het vraagt van iedereen in de organisatie energie. Maar met de tools die Lean biedt, het eigen boeren verstand en wilskracht om door te pakken zal je zien dat er cultuurverandering mogelijk is. Het mooie van Lean is dat je het op elk proces kan loslaten, ook in je eigen keuken of kantoor.

Vele zaken in Lean worden ook al (onbewust) gedaan in magazijnen omdat de processen altijd 'slank' dienen te zijn. Lean helpt om nog net iets slanker te worden.

Meer informatie

Wil je meer informatie over Lean in het magazijn? Wij helpen je graag. Neem contact op met onze Ledenservice via 079 3467 346 of mail naar ledenservice@evofenedex.nl.

Hoe nuttig was deze whitepaper?



 BIJZONDER NUTTIG

 NUTTIG

 VOEGT WEINIG TOE

Tien whitepapers

Uit onderzoek blijkt dat 70% van de bedrijven de opslag of het magazijn wil optimaliseren. Soms mis je alleen de praktische handvatten, tijd, ruimte of financiële middelen om hier daadwerkelijk mee aan de slag te gaan.

Wij geven jou deze handvatten. In tien whitepapers bieden we je praktische kennis om de eerste stappen te zetten naar een optimaal magazijn. Of het nu gaat om magazijninrichting, voorraadbeheer, WMS of Lean. Waar ligt de winst in jouw magazijn?

Voordelen lidmaatschap

Wordt nu lid van evofenedex en bespaar geld, tijd én moeite. De vereniging voor ondernemers die weten hoe in logistiek en internationaal ondernemen de winst te behalen valt. Al 75 jaar de autoriteit op het gebied van logistiek en internationaal ondernemen.

- Vereniging met meer dan 6.000 magazijnhoudende bedrijven
- Toegang tot een onafhankelijk kennisnetwerk
- Magazijnexperts op ieder niveau
- Jaarlijks 1.500 adviezen bij zowel grote als kleine bedrijven
- Al meer dan 11,5 miljoen euro aan magazijnbesparingen gerealiseerd
- 75 jaar ervaring

Kijk op www.evofenedex.nl voor alle voordelen



Signaalrood 60
Postbus 350, 2700 AJ Zoetermeer
T 079 - 3467346
F 079 - 3467800
www.evofenedex.nl

