

Nieuwsbrief juli 2005

1 TeamToolkit: laat teams presteren! - versie 1 gereed

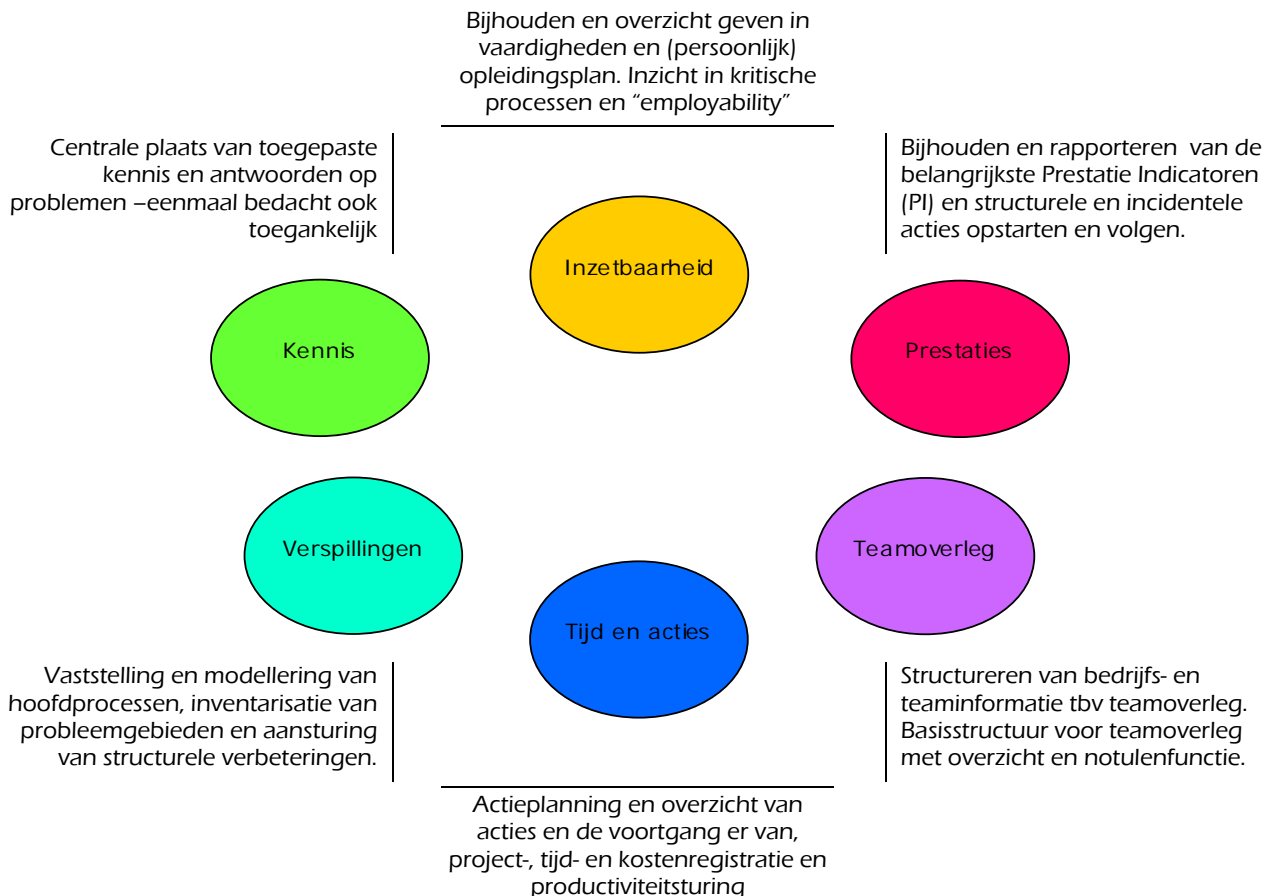
De Team Toolkit[©] software is een hulpmiddel dat de teamgerichte werkwijze van een organisatie omzet in prestaties. Door richting te geven, door te informeren en door acties inzichtelijk te maken, is het een onmisbaar hulpmiddel voor manager en medewerker die structureel willen verbeteren. In de afgelopen maanden is door Danny Rossou en Mostafa Ghaznavi de eerste versie ontwikkeld. Momenteel wordt deze bij SMFtools te Helmond getest.

Uit onderzoek bij ca. 100 bedrijven in de afgelopen jaren bleek dat veel initiatieven van TPM, teamoverleg, World Class Manufacturing, Lean, etc sterven in de hoeveelheid werk om structureel te verbeteren. Een voorwaarde voor deze technieken is dat het gehele bedrijf actief betrokken wordt bij de korte én lange termijn doelen van de organisatie. Sommige bedrijven (Heineken, Unilever, Tyco, e.d.) richten speciale teams in voor de implementatie en investeren. Veel andere bedrijven "doen het erbij". De druk van de operatie, de dagelijkse problemen, verlagen dan de kans op succes. De Team Toolkit[©] vereenvoudigd en vergemakkelijkt het werk om te verbeteren.



Danny, Mostafa en Mark bezig met het Functioneel Ontwerp

InnovationLab en Incubator 3+ staan aan de basis van de ontwikkeling van deze software. Na deze eerste versie wordt voor het vervolg een partner gezocht om het verder te ontwikkelen en te vermarkten.



2 Congres & Handboek: Lean in de dienstensector

Door Mark van Bokhoven

Lean Manufacturing – werken zonder verspillingen – is niet alleen voor productiebedrijven van belang. De Efteling en Connexxion zijn 2 bedrijven die samen met MARKonTarget een initiatief verkennen om de basis voor Verspillingsvrije Diensten te leggen. Hiervoor wordt begin November 2005 een congres georganiseerd om in een groter geheel dit concept voor Nederland te bepalen. Voor de 13000 middelgrote en grote bedrijven in deze sector kan Lean net zo'n grote bijdrage vormen als voor de Nederlandse industrie.

Handboek

Lean Gezondheidszorg, Lean Technische Dienst, Lean Logistiek of Lean Kantoor zijn min of meer bekende termen. Steeds gaat het dan om verspillingvrij werken volgens gelijksoortige principes zoals die zijn afgeleid van Toyota's Lean manufacturing. Bij het congres "Lean in diensten" is de doelstelling om de hoofdstructuur, de werkwijze en de hulpmiddelen te bepalen. In december resulteert dit in het handboek "Lean in Diensten: Handboek voor toegevoegde waarde".



Congres = bundeling van kennis en ervaring

Het congres moet een praktische handleiding opleveren voor directies en management van dienstenbedrijven. Vanuit een korte introductie van Lean Manufacturing wordt er door verschillende sprekers uit de branche verslag gedaan van hun zienswijze op de specifieke zaken van Lean in Diensten. Vervolgens worden in een aantal parallele workshops een aantal onderwerpen uitgediept. In een afsluitende plenaire discussie worden tenslotte de punten op de I gezet. Na voltooiing van het handboek krijgen alle deelnemers dit toegestuurd.

Kosten, datum, plaats

Op korte termijn worden de kosten, de datum en de plaats bepaald. Wilt u hiervan op de hoogte worden gesteld: Stuur een e-mail aan congres@markontarget.nl

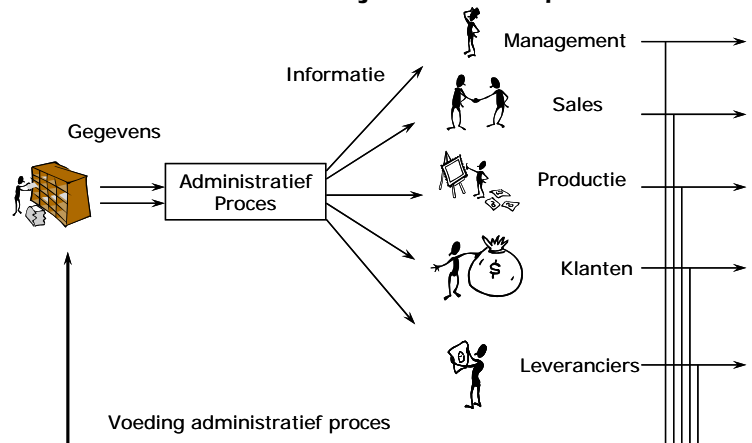
3 Lean voor kenniswerkers

Uit Quality Progress 06/2005 met aanvullingen en commentaar van Mark van Bokhoven

In de zestiger jaren heeft Peter Drucker de term kenniswerker gelanceerd. Hiermee doelde hij op het groeiend aantal mensen dat zich bezig moet gaan houden met het managen van informatie. Intussen is zijn 'voorspelling' waarheid geworden en houdt het grootste deel van het bedrijfsleven zich bezig met kennis: We maken niets, we creëren informatie uit gegevens en gebruiken deze om vooruitgang te boeken. Helaas zijn we hier niet goed in. De productiviteit van de sector blijft ver achter op die van de maakindustrie. Hier heeft Toyota opnieuw de basis gelegd voor verbeteringen op basis van Lean.

Van gegevensverwerking naar informatie genereren

Kenniswerk is anders dan productie. Ze spelen op het zelfde bord maar de één schaakt en de ander damt. De benadering van het productiviteitsprobleem is dan ook anders. Simpelweg kopiëren van Lean Manufacturing voldoet niet.



De kenmerken, eisen en wensen van kenniswerk zijn:

- Dynamisch en complex
- Noodzaak van strategisch denken en zorgvuldige probleemaanpak
- Behoefte aan veelzijdigheid en gelijktijdigheid van acties, samenwerken, innovatie en multifunctionaliteit

Het verschil met de productieomgeving valt volledig in het niet als we 2 zaken in het achterhoofd houden:

1. De mens is de centrale factor ipv machine of proces (MvB – zie ook Structures in Five van Henry Mintzberg, de verschillen tussen de machine- en professionele bureaucratie en de adhocratie).
2. Informatie is de waardedragers en deze moet STROMEN naar de juiste persoon, in de juiste vorm, op de juiste tijd, tegen de laagste kosten en met de hoogste kwaliteit die mogelijk is.

Lean is geen overgesimplificeerd bedrijfsverbeterprogramma

Het echte Lean Manufacturing of Lean Thinking lijkt in niets op de meeste verbeterprogramma's, er is geen standaardoplossing of vast 10-stappenplan, geen Sensei (leraar/meester) en geen vaste regels of alleswetende experts. Lean gaat er juist van uit dat mede(kennis)werkers onafhankelijke doelzoekers worden die ontwikkelde probleemoplossingstechnieken combineren met kritisch denken en klantgerichtheid. Hiermee streeft Lean (Thinking) naar structurele oplossingen met veel aandacht voor vernieuwing of verandering om te komen tot een zeer lage verspillingen. Omdat verspillingen minder zichtbaar zijn (en er meer druk ligt op vernieuwing dan op kosten-MvB), verschuift de nadruk naar toegevoegde waarde.

Toegevoegde waarde, flow en meesterschap

Bij kenniswerkers is toegevoegde waarde meer dan alleen de waarde aan het product. Het is ook het opbouwen van samenwerkingen en het aangaan van relaties met klanten en leveranciers. Toegevoegde waarde zijn eigenlijk alle inspanningen om doel, strategie en mensen op één lijn te krijgen bij het bedienen van de omgeving (klanten, gemeenschap, medewerkers, 'stakeholders').

Om flow of stroom te creëren dienen alle grijpbare en ongrijpbare middelen en producten tot de waardevolle afspraak tussen klant en leverancier bij moeten dragen. Het realiseren van flow richt zich op de interne processen van de organisatie en het elimineren van verspillingen en het nastreven van optimale prestaties.

Meesterschap is gericht op een fundamentele menselijke behoefte; de persoonlijke wens voor groei en vooruitgang. Indien we niet in staat zijn om onze kennis te vormen en te sturen, dan verliezen we onze hefboom van ons menselijk kapitaal.

Deze 3 aspecten worden in het onderstaande overzicht uitgewerkt tot de Lean Kennis Principes:

Waarde Klantgericht worden	Waarde voorstel Wat is de 'dwingende' waarde van uw product of dienst voor uw klanten?	Bedrijfsstrategie Hoe past het waarde voorstel bij uw bedrijfsstrategie?	Dwingend doel Hoe goed is uw waarde voorstel opgenomen in uw missie?
Flow Inzetten van mensen op Lean processen	Waarde levering Hoe is het waarde voorstel vertaald naar waarde toevoegende activiteiten?	Waarde cyclus Hoe zijn de waarde toevoegende activiteiten gekoppeld aan de verbetering van kwaliteit, kosten en snelheid?	Betrokkenheid Tot welk niveau zijn medewerkers betrokken en voelen ze zich eigenaar van hun werk?
Meesterschap Continu verbeteren en innoveren	Aansprakelijk Wat zijn de doelen en verwachtingen voor individuen en teams?	Ontwikkeling Wat is de algemene strategie om de sterktes van individuen te benutten?	Leercyclus Welke disciplines zijn er om zaken op een continue basis te verbeteren?

Onder aan de streep

In de automotive industrie is het bewijs van Lean Manufacturing / Thinking onbetwistbaar. Toyota's marktwaarde is groter dan Ford, GM, DaimlerChrysler en Honda samen, ze zijn goed voor meer dan de helft van de top-10 verkopende auto's (USA, 2004) en de operationele winst is groter dan die van Ford, GM en DaimlerChrysler samen.

Lean kenniswerk gaat over het produceren van buitengewone resultaten door te leren. Niet in klaslokalen, met leraren, bijeenkomsten, theorieën of methoden. Leren is vraagt om individuele vaardigheden en georganiseerde processen. Leren leren heeft een hogere prioriteit dan prestatie verbetering. Dit niet zien is mogelijk de grootste reden waarom de meeste prestatie verbeteringsprojecten mislukken.

4 Value Stream Mapping: Doe Het Zelf

Door Mark van Bokhoven

Value Stream Mapping of Waarde Stroom Analyse is het beginpunt van elke Lean reis. Vanuit een analyse van de 3 tot 4 hoofdprocessen of –producten van een organisatie, wordt de verbeterrichting bepaald. Op elk niveau kan deze analyse worden uitgevoerd, waarbij het slim is om vanuit de top te beginnen. MARKonTarget heeft een eenvoudig Doe-Het-Zelf VSM-pakket gemaakt, inclusief een één-punt-les en een korte video-instructie.

Value Stream Mapping

De Value Stream of WaardeStroom is “alle acties (zowel waarde toevoegende als niet-waarde toevoegende) die momenteel nodig zijn om een product door de hoofdactiviteiten te brengen die voor alle producten geldt”. De activiteit om alle materiaal- en informatiestromen van het product of delen ervan, inclusief die van en naar leveranciers en klanten, in kaart te brengen staat bekend als Value Stream Mapping (VSM) of WaardeStroom Analyse.

Met VSM wordt op een eenvoudige en overzichtelijke manier het proces zichtbaar gemaakt. Hierdoor worden verspillingen, probleempunten en mogelijke verbeteringen snel duidelijk. VSM bestaat daarom uit 4 hoofdbestanddelen:

1. Vaststellen van een productgroep of -familie
2. Optekenen van de huidige waardestream en analyse
3. Optekenen van de gewenste waardestream
4. Implementatie van de gewenste waardestream

Niet geschikt voor NL-bedrijven

Kritisch bekeken is VSM hiermee een Informatie & Materiaal Stroom Analyse met andere symbolen en een duidelijk aangewezen werkgebied. Het nadeel van VSM is dat ze niet geschikt is voor de typische Nederlandse bedrijven die met een groot productenpakket de markt bedienen. Het uitgangspunt –een productfamilie- moet een redelijk vaste procesafloop hebben en toch voldoende belang in het bedrijf hebben, dus meer dan 20% van het volume, omzet of werk bevatten. Een ander nadeel van VSM is dat het vooral geschikt is op executive niveau.

VerSpillingen Management

De benadering van een bedrijf en alle teams of afdelingen vanuit het product is zeer zinvol. Om op alle niveaus de betrokkenheid bij verbeteren te vergroten, moeten we VSM uitbreiden tot VerSpillingen Management. Dit houdt het volgende in:

1. Value Stream Mapping op executive niveau
2. Gedetailleerde VSM op onderliggende niveaus gericht op hoofdprocessen
3. Regelmatig werkoverleg om geconstateerde rode ● en gele ● punten structureel op te lossen

Met het Doe-Het-Zelf VSM-pakket wordt de basis gelegd met een zeer eenvoudig en door iedereen toepasbaar hulpmiddel. Kenmerken:

- Geen computer nodig alleen een vrije wand
- Lage kosten
- Groot overzicht

Wilt u meer weten of dit DHZ-VSM bestellen: www.theleanstore.nl