

# Opgaan in de crisis of je kansen zien te benutten?

*In deze tijd van crisis staan de kranten bol van teruglopende orderportefeuilles en verlaging van productievolumes. Bij MGG in Tegelen ontkomen ze daar ook niet aan. Echter, hier wordt zeer bewust gezocht naar de kansen die zich in deze situatie voordoen.*



De MGG-groep (circa 800 medewerkers) is een toonaangevende aluminiumgieterij groep met haar hoofdkantoor in Tegelen en bestaat uit twee bedrijven: MGG Netherlands (met vestigingen in Tegelen en Bergen) en MGG Antwerpen. Deze bedrijven zijn zowel in de automotive als de verwarmingsketelbranche actief en zijn complementair aan elkaar.

## Continu verbeteren

World Class Update sprak met Wil Briels, manager operations van MGG Tegelen.

“Door de jaren heen hebben wij een eigen manier van continu verbeteren ontwikkeld. Uitgaande van de klassieke SGA, die wij Lean Event noemen, hebben wij deze methode steeds beter geschikt gemaakt voor onze omstandigheden. We willen het continu verbeteren ook steeds beter doen! In het afgelopen jaar zijn door Blom Consultancy tien Lean Coaches opgeleid voor het zelfstandig uitvoeren van Lean Events. Eén Lean Agent heeft de rol van ‘continu-verbe-

tergeweten’. In de eerste helft van 2008 hebben wij zes Lean Events uitgevoerd met schitterende resultaten: halvering van de doorlooptijd, en reductie van de omsteltijd met ruim 40%, om er maar enkele te noemen.”

“Bij ons mag iedereen het initiatief voor een verbetering nemen”. Als het idee omvangrijk genoeg is voor een Lean Event wordt er gestart met het opstellen van de Teamcharter (projectbrief). We besteden veel aandacht aan het samenstellen van het team en zoeken altijd naar vreemde ogen: deze helpen ons de verliezen beter te zien! Het multidisciplinaire team zorgt ervoor dat probleemomschrijving, doelstelling, randvoorwaarden en performance-indicators vastgelegd worden in de teamcharter. Hierin liggen ook de rollen van de verschillende deelnemers vast. De Lean Agent en de Lean Coach bewaken de voortgang en de kwaliteit van het Lean Event. Zij zijn ervoor verantwoordelijk dat het Lean Event tot een geborgde oplossing leidt.”

## Lean Events

“Onze structuur voor Lean Events is als volgt: na het opstellen van de teamcharter en het samenstellen van het team wordt begonnen met de voorbereiding van het Lean Event door het verzamelen van relevante informatie, foto’s en korte filmpjes.

### Dag 1:

De dag begint met het maken van analyses op basis van de voorbereidingen maar zeker ook door eigen waarnemingen van het team op de werkvloer. Hierbij past het team natuurlijk de binnen Lean gebruikelijke methodieken toe. Voorts Verder wordt de ideale situatie (de roze wolk) door het team geformuleerd en gevisualiseerd. Deze situatie dient als richtpunt voor het team om de stap te benoemen die ze realistischerwijs binnen twee maanden kunnen maken. De dag wordt afgesloten met een korte terugkoppeling aan de opdrachtgever.

### Dag 2:

Deze dag begint met een korte overdenking van de gekozen oplossingsrichting. Zijn we op de goede weg en kunnen we de stap realiseren? Verder staat deze dag in het kader van het uitwerken van oplos-





singen en het maken van een gedetailleerd actieplan. De dag wordt afgesloten met een presentatie aan de opdrachtgever en vertegenwoordiging van de desbetreffende afdelingen. Vanaf dit moment wordt er gestart met het uitdragen en implementeren van de gekozen acties en wordt er door de leden van het team in hun dagelijkse werk aandacht besteedt aan het creëren van draagvlak. Vaak ontstaan er in deze fase weer nieuwe interessante inzichten. Voor deze, meer individuele fase van het Lean Event nemen we drie weken de tijd. De leden van het team zoeken elkaar in hun dagelijkse werk op en overleggen met elkaar maar hebben geen formele teambespreking.

### Dag 3:

Meestal een halve dag, drie weken na dag twee. Er wordt getoetst op basis van feiten en cijfers of de verbeteringen effectief zijn en er wordt tijd ingeruimd voor het met elkaar delen van de nieuwe inzichten. Als afsluiting wordt het Lean Event inclusief de "Tips & Tops" gepresenteerd aan collega's en management team. Hierbij hoort natuurlijk echte Limburgse vlaai! Het behaalde resultaat wordt, voorzien van teamfoto, gepubliceerd op onze publicatieborden en in onze nieuwsbrief.

"Het leukste van onze methode", vertelt Wil verder, "vind ik dat onze mensen er zo enthousiast van worden. Dat lukt ons door onze mensen beknopt de minimaal noodzakelijke theorie bij te brengen en de nadruk te leggen op het leren in de praktijk. Op de eerste dag moeten we vóór de eerste pauze toch echt op de werkvloer staan om te zien waar we het over hebben. De praktijk spreekt veel mensen nu eenmaal meer aan dan de theorie."

## Scherp blijven

"De rol van het management is heel belangrijk in het steeds optimaliseren van onze verbeterkunde. Zij plannen de deelnemers en de Lean Agent helemaal vrij voor die 2½ dag. Zelf ben ik elke dag bij de start en het einde aanwezig. Mijn rol tijdens het Lean Event is het stimuleren van het denken buiten de reguliere kaders en het bevorderen van de samenwerking over afdelingsgrenzen heen. Gedurende de drie weken van uitvoering zoek ik regelmatig de individuele teamleden op en laat mij informeren over de inhoudelijke voortgang, maar zeker ook over de procesmatige vooruitgang. In deze gesprekken ontstaan bij mij weer nieuwe inzichten en ideeën die ik als input gebruik bij de volgende Lean Events. En last but not least verzorg ik natuurlijk onze standaard Lean Event Evaluatie. Die vindt twee maanden na de afsluitende dag plaats, en signaleert gevallen van 'verslapping' onmiddellijk.

## Van de nood een deugd maken

"In het vierde kwartaal van 2008 is ook bij MGG een scherpe daling in de afzet te zien. We zullen ons nu Lean inrichten en alle mogelijke verspillingen uitbannen om de crisis goed door te komen. Natuurlijk komt het op dit moment niet slecht uit om tien goed opgeleide Lean

## Boekentips

### Need, Greed or freedom

*Sir John Whitmore, Shafsbury, Great Brittan, 1997*  
ISBN 1-85230-945-8

### Good to great

*Jim Collins, Amsterdam 2005*  
ISBN 1-90254-251-00

### Waar het om gaat

*Jack Welch, Rotterdam 2004*  
ISBN 1-90274-965-05

### De crisis overwonnen

*W. Edwards Deming, Deventer 1994*  
ISBN 1-90267-1982-5

van de winnaarmentaliteit. Die hebben we nodig. Ik ga ervan uit dat steeds meer medewerkers hierdoor inspiratie opdoen en ervaren dat ze problemen in hun eigen werkgebied zelf kunnen verbeteren. Dat draagt bij aan het succes van MGG en schenkt ons vertrouwen in het behouden van onze kansen, ondanks de sombere berichtgeving in de media. We gaan



Coaches in huis te hebben die zelfstandig een flinke impuls geven aan het continu verbeteren. We gaan de verbeteringen vooral richten op het verkorten van de doorlooptijd en het verbeteren van de arbeidsproductiviteit. Elke verbetering, hoe klein ook, gaat bijdragen aan het creëren

ervoor zorgen dat MGG gesterkt uit de crisis komt en daar gaat het dagelijkse Lean denken en handelen van onze medewerkers ons flink bij helpen. ■