

Natuurlijk streven wij ernaar deze "update" van wereldklasse te maken maar dat is niet onze hoofdbedoeling. Onze hoofdbedoeling is u up-to-date te houden van de belangrijkste ontwikkelingen binnen wat we World Class Performance in organisaties kunnen noemen. Hoe gaat het goed, beter, best met uw bedrijf en niet te vergeten met de mensen in uw bedrijf. Want dat is het unieke van Blom Consultancy. Vanaf dag één richten wij ons samen met u en uw medewerkers op uw bedrijfsprocessen. Uw organisatie tot een kampioensorganisatie maken, dat is wat ons bezielt, en waar wij op onze beurt weer een kick van krijgen.

Blom Consultancy bv, Lieshout

2009 - Nummer 2

World Class Update is een uitgave van Blom Consultancy bv, Lieshout.

World Class

Update

■ Interview met Jo Lavaerts, Productie Directeur LU, General Biscuits België

Ambitie is zeer belangrijk, maar wees niet te ambitieus

Wie het hoofdkantoor van koekjesproducent LU in het Belgische Herentals betreedt, ziet meteen dat dit een ambitieus bedrijf is. Op de monitor in de ontvangsthall komen al verschillende uitdagende doelstellingen langs. Hier zitten we dus goed als we het over ambitie willen hebben. En de persoon die we spreken is een al even gelukkige keuze. Jo Lavaerts, Productie Directeur van de vestiging in Herentals vertelt vol vuur over zijn ambitie: het implementeren van Lean bij zijn, ruim duizend koppen tellend productiebedrijf.

De aanleiding voor LU (onderdeel van Kraft Foods) om te starten met Lean was eigenlijk meer een economisch noodzaak om te blijven bestaan. Lavaerts: "In vergelijking met delen van het Kraft-concern in bijvoorbeeld Spanje of het Oostblok, zijn we wat arbeidskosten betreft gewoon te duur. We moesten dus iets anders bedenken om de interne concurrentie het hoofd te bieden. Ik was er al langer van overtuigd dat het antwoord lag in het verbeteren van de efficiency, maar tot ongeveer een jaar geleden miste ik een gestructureerde methode om dat te doen. We hadden regelmatig projecten op dat vlak, maar na zo'n project viel de verbetering weer helemaal stil."

Samen Lean worden

Door zijn kennismaking met Lean beschikte de productiedirecteur over de methode om zijn bedrijf een ambitieus doel voor ogen te houden. "Het juiste product, op de juiste plaats, in de juiste hoeveelheid tegen minimale inspanningen. Een bekend klinkende en niet zo hoogdravende ambitie, maar probeer hem maar eens waar te maken." Lavaerts koppelt er ook telkens een jaarthema aan om het onderwerp onder de aandacht te houden. Dit jaar luidt dat thema: Samen grenzen verleggen.

Alhoewel de ambitie zelf behoorlijk volgens het 'Lean-boekje' klinkt, was de aanpak van Lavaerts dat niet altijd. "Ik ben niet gelijk naar de productie gaan kijken, maar eerst naar de wens van de (interne) klant, zoals afdelingen marketing en sales. Wat willen zij nou eigenlijk? Op die klantvraag willen we alles afstemmen en dan gaan wij kijken hoe we dat het meest efficiënt kunnen maken. En elke

"Na een project viel de verbetering weer helemaal stil."

'dure' minuut die we daaraan besteden moet waarde toevoegen."

Suboptimalisatie

Opmerkelijk daarbij is dat de processen van de afdelingen marketing en sales (nog) niet onder de 'Lean-loupe' worden gelegd. "Ik vraag mij ook wel eens af of het, in de ogen van de consument, waarde toevoegt als we zes maal per jaar van verpakking veranderen. Maar ik ga er vooralsnog vanuit dat zij het best weten wat de eindgebruiker (de consument) wil." Hij neemt daarmee dus een tijdelijke suboptimalisatie voor lief.

Lees verder op pagina 2 ►►

In dit nummer:

- **Ambitie bij LU General Biscuits**
- **WCP - The Blom Way**
- **Verbeteren bij het Dr. Bernard Verbeeten instituut**
- **Column: Planned Change?**
- **Meet & Greet met Mark Rosenthal**





Het LU-Lean huis

Er zijn wel meer zaken die wellicht niet helemaal volgens de Lean-leer verlopen, maar steeds met gegronde redenen. “Het fundament van ons Lean-huis bestaat uit discipline en standaarden,” stelt hij, “dus zijn we aan de slag gegaan met 5S. Ech-

"Je moeten de problemen vanuit het standpunt van de klant gaan zien, pas dan kun je ze oplossen."

ter, niet eerst in pilotprojecten, maar gelijk over de hele productie. Onze ervaring met pilotprojecten is dat ze weliswaar vaak succesvol zijn, maar dat de olie-vlekwerking ervan tegenvalt. Overigens hebben we ook niet het complete 5S ingevoerd, maar we zijn begonnen met wat wij noemen 5S-basics (de eerste 3 S-en). We gaan nu, bij afdelingen die daar aan toe zijn ‘Full 5S’ invoeren.

“Pas als het fundament gelegd is, werken we aan de rest van het huis, te beginnen met de ruwbouw; de planningsmethodiek”, stelt hij. “Zo hebben we een soort Kanban-systeem opgezet waarmee we de voorraden verpakking drastisch wisten terug te brengen. Maar omdat we onze leveranciers nog niet in het verhaal hebben betrokken, pakken mensen nu regelmatig mis. Doordat ze mispakken gaan ze echt het probleem ervaren. En dat is precies de fase die ik wil dat de mensen nu doormaken. Ze moeten de problemen vanuit het standpunt van de klant gaan zien, pas dan kun je ze immers oplossen. Het Just-In-Time-principe is daar ideaal

voor. Dat verplicht je de problemen naar boven te laten komen. Deze fase noemen we de afwerking van het huis en gaat pas echt richting continu verbeteren.”

je op moet gaan, wil je wel eens te snel gaan. En dan zie je soms rare dingen. Als mensen bijvoorbeeld mispakken op een grondstof en daardoor een bepaald

"Als je er zelf helemaal van overtuigd bent dat dit de weg is die je op moet gaan, wil je wel eens te snel gaan."

Tijd en tempo

Deels doet Lavaerts dat omdat hij nog de nodige weerstand bemerkt. “Ik ervaar nog steeds meer ‘triggers’ om ermee te stoppen dan om ermee door te gaan. We hebben iedereen uitgelegd wat we nu eigenlijk met Lean beogen, maar we zijn nog niet zover dat de resultaten er al zijn. En dan hoor je al snel van “Is dit nu je oplossing?” Maar dit is een proces van lange termijn. De productiedirecteur prijst zich gelukkig dat hij een management boven zich heeft dat hem die tijd gunt, maar hij realiseert zich dat zijn

product niet kunnen maken, dan gaan ze maar producten maken waar ze wel de grondstoffen voor hebben. Of die nu nodig zijn of niet. Dat zijn tekenen dat je iets te snel bent gegaan: ze zien het probleem nog niet. Het bewaken van het tempo is één van de belangrijkste maar ook moeilijkste taken van het management. “Het hebben van een ambitie is zeer belangrijk, maar wees niet te ambitieus. Geef tijd de tijd, vertelde iemand mij ooit.”

Vanzelfsprekend vroegen we ook naar Lavaerts’ persoonlijke ambitie. “Ik vind het van groot belang dat we een concurrerende industrie in ons land blijven houden en daar draag ik graag mijn steentje aan bij. Volgens mij kan een maatschappij zonder industrie niet bestaan.”

credibiliteit tot twee a drie jaar beperkt is. Dan moeten de resultaten er wel zijn. En daar ligt volgens Lavaerts een belangrijk punt. “Als je er zelf helemaal van overtuigd bent dat dit de weg is die

Een stelling die Blom van harte onderschrijft. En met gedreven mensen als Jo Lavaert gaat dat zeker ook lukken. ■



Jo Lavaerts