

Ton Verschuren van Vector omarmt 'lean office'

ALLEEN DOEN WAT ECHT MOET

Lean manufacturing is een bekend gegeven. Maar hoe zit het eigenlijk met de administratieve afhandeling van de 'lean' geproduceerde goederen? Veertig procent van de kosten zit in het proces, zestig procent in het product. In de proceskosten valt nog wel een slag te maken, weet directeur Ton Verschuren van Vector Aandrijftechniek in Rotterdam. Voor die slag maakt het bedrijf zich nu op.



Vector-directeur Ton Verschuren: 'Je verkoopt niet een product, maar een geheel van proces en product.'
Foto: Bureau Lorient Communicatie

door Leendert van der Ent

Lean manufacturing draait om het optimaliseren van werkzaamheden die waarde toevoegen en om het elimineren van handelingen die dat niet doen', zegt Ton Verschuren, de vorig jaar aangetreden directeur van Vector Aandrijftechniek. 'Lean office is min of meer hetzelfde: handelingen beperken tot wat echt moet gebeuren – en dat foutloos doen.' De overeenkomsten tussen lean manufacturing en lean office gaan verder. In de productie dragen principes als

'one-piece flow' – vrijwel voorraadloos op klant-specificatie produceren – en 'best point' – alle materialen en gereedschappen onder handbereik – bij tot efficiënt produceren. In de administratie geldt dat ook. Zo moeten binnenkomende documenten meteen worden verwerkt, zodat later extra sorteren overbodig wordt. En ook in de administratie is het goed als alle benodigheden en tools direct bereikbaar zijn. Verschuren: 'In de administratie gaat veel tijd verloren met zoeken. Bij een efficiënt ingericht proces is dat onnodig.' 'Lean manufacturing zijn wij vanaf 2003 aan het

invoeren', vervolgt Verschuren. Hij geeft een voorbeeld: 'Producten worden aangeleverd zoals de klant dat wil. Sommige producten verpakken we zo, dat de klant ze met verpakking en al op de as in de machine-opstelling kan passen. Dat betekent dat hij ze zonder uit- en weer inpakken en zonder kans op beschadiging van de lijn kan verschepen naar de eindklant. Kijk, dat is lean.' Nu komt lean office aan de beurt om de totale kostprijs in de keten zo laag mogelijk te houden.

STANDAARDISEREN EN AUTOMATISEREN

Verschuren zet de lijnen uit: 'Het realiseren van een intern lean office staat voorop, om in de totale keten administratieve overlast te verminderen. Zoals bij lean manufacturing gaat ook bij lean office elimineren voor optimaliseren. Optimaliseren van handelingen die overbodig zijn, is namelijk zinloos.' Een klant die bestellingen per EDI (electronic data interchange) deed, zag grote voordelen in het ontvangen van orderbevestigingen per EDI. 'Behalve dan dat we al vijf jaar geen orderbevestigingen meer versturen aan deze klant. Als orders goed worden verwerkt, is dat overbodig. De basis van lean is de vraag of iets toegevoegde waarde heeft.'

Soms speelt die vraag intern, maar er zijn ook kansen waarvan zowel de klant als Vector kunnen profiteren. Verschuren geeft een voorbeeld: 'Wij kunnen aandrijvingen in tientallen miljoenen varianten leveren, maar dat is niet altijd nodig. Wanneer een klant een modulaair product in standaardsecties maakt, kunnen we afspreken om daarvoor altijd hetzelfde type aandrijving te leveren. Dan hoeft niet elke ontwerper steeds weer te gaan rekenen om bij een bepaalde uitvoering uit te komen. Je spreekt één keer een bepaald type af, dit wordt in het systeem gekoppeld aan de klant en het komt administratief altijd goed.' Maar niet iedere klant maakt standaardsecties. 'Klanten die

unieke machines maken, kunnen de configurator via internet gebruiken, waarbij ze direct in hun ontwerp op precies de juiste configuratie uitkomen, die rechtstreeks als order in ons systeem kan worden ingevoerd. Daar zit helemaal geen administratie meer tussen', aldus Verschuren.

MUREN AFBREKEN

Toch is dit volgens hem een traditionele, van lean manufacturing uitgaande vorm van lean office. 'Het komt neer op integreren en automatiseren: technische oplossingen. Je tilt je eigen ERP over je eigen bedrijfsgrens de keten in.' Bij het eigenlijke lean office staat de mens in het administratieve proces zelf centraal. En dan niet in de ik-vorm, maar in de wij-vorm. 'Je verkoopt niet een product, maar een geheel van proces en product. Het gaat niet om eigen systeempjes en eigen weggetjes door het proces, maar om procesoverzicht.' Dat overzicht ontstaat dankzij 'value mapping' – het in kaart brengen van de toegevoegde waarde van handelingen – en functieanalyse. Zo brengt een student in het kader van zijn afstudeerproject in kaart wat mensen op een afdeling op een dag doen. 'Hij kijkt bijvoorbeeld hoeveel tijd opgaat aan kernactiviteiten en hoeveel aan andere activiteiten. Dat is verhelderend: zo bleek de afdeling orderverwerking zestig procent van de tijd aan andere dingen te moeten besteden.' Die analyse heeft te maken met 'interfaces', de manier waarop de informatieoverdracht tussen verschillende afdelingen is ingericht. 'Veel tijd

ging bij orderverwerking op aan communiceren met anderen', licht Verschuren toe. 'Daarbij ontstond regelmatig spraakverwarring door gebrek aan technische kennis bij orderverwerkers. De oplossing was interne muren af te breken en de orderverwerkers te integreren met de verkoopgroep. Daar leren de orderverwerkers waar het technisch over gaat, waardoor ze veel effectiever communiceren en er minder fout gaat. Dat levert

ren aan: 'Met het managementteam hebben we een lean office-dag gehad om via een spel het idee van lean office te verduidelijken. Op de werkvloer zullen de medewerkers zelf het principe gaan toepassen. Van boven opleggen helpt dan niet.' Daarom formeert Vector net als eerder in de productie teams voor 'Wissen, Entwickeln und Prozesse Optimieren' (WIEPRO). Die teams gaan zelf ideeën inventariseren en doorvoeren. Ton Ver-

'De afdeling orderverwerking bleek zestig procent van de tijd aan andere dingen te moeten besteden'

financieel voordeel op doordat het werk efficiënter verloopt. Werkinhoudelijk hebben de orderverwerkers het beter naar hun zin. De klant krijgt één centraal aanspreekpunt. Dat is voordeel op voordeel.'

MENSENWERK

De mens die bij lean centraal staat, moet aan het idee van constante verandering wennen. Het vraagt een flexibele instelling en bedrijfscultuur. Die komt niet uit de lucht vallen, geeft Verschuren tot slot: 'Ik weet niet welke inrichting er uiteindelijk uitkomt, maar wel dat er over twee jaar minder papieren op bureaus liggen dan nu. Als we met elkaar de administratieve druk afbreken, dan wordt het hele proces sneller, overzichtelijker, leuker en met minder fouten.' ●

links

www.vector.nu