

LANTECH CREËERT VERBETERCULTUUR MET SMART CUSTOMIZATION, LEAN EN VISUAL MANAGEMENT

AANGESTOKEN DOOR LEANVIRUS

Met slimmer werken het verschil maken. Om dat te bereiken omarmde machinebouwer Lantech in Cuijk destijds het concept smart customization. Niet veel later kwam daar het sausje van lean manufacturing – of beter: lean management, want het gaat allang niet meer om assemblage alleen – overheen. ‘Het zit nu in onze bedrijfscultuur om met elkaar problemen vroegtijdig te ontdekken en op te lossen – en om steeds en heel snel kleine verbeterstapjes te zetten’. IPL Advies ondersteunt daarbij.

DOOR PIM CAMPMAN

IPL-consultant Frank van der Heyden kent Lantech in Cuijk als zijn broekzak. Geen wonder: voordat hij – in oktober 2011 – bij IPL aan de slag ging, werkte hij er zowat tien jaar. Een turbulente periode, waarin de bouwer van verpakkingsmachines zichzelf opnieuw uitvond en ook nog eens in een groeispurt zat. Van der Heyden droeg daar in diverse functies zijn steentjes aan bij. Zo zorgde hij als operations manager, samen met ‘de mannen van assemblage’, voor de overstap van serie- op flowproductie. En professionaliseerde hij de ict door – samen met IPL – een ERP-systeem te selecteren en dat te implementeren. In 2007 had hij de regie over de verhuizing naar het huidige, aanzienlijk grotere, pand. Waarbij hij meteen ook de taak had om de fabriek volgens de principes van *lean manufacturing* in te richten. ‘Een gouden kans, die we met zijn allen fantastisch hebben gepakt – en die tot op de dag van vandaag veel winst oplevert.’

SMART CUSTOMIZATION

Het Cuijkse bedrijf, sinds 2002 onderdeel van het Amerikaanse Lantech, zat aanvankelijk in de hoek van de speciaalmachinebouw: opdracht, engineering, assemblage, uitlevering. Naarmate de orderportefeuille groeide, werd het lastiger om die ‘wilde’ werkwijze vol te houden: te weinig uniformiteit, met hoge kosten en toenemende druk op de levertijden tot gevolg. IPL hielp om structuur in het productaanbod en de processen te brengen. Om van het kosten- en tijdiverslindende ‘*engineering-to-order*’ naar het beter beheers-



Frank van der Heyden (IPL, links) en Frank Wijers (Lantech): ‘We hebben een cultuur gecreëerd waarin mensen spontaan met oplossingen komen.’ Foto: Gerard Verschooten

bare, per saldo goedkopere, ‘*configure-to-order*’ te kunnen gaan. Van der Heyden: ‘Dat is een belangrijk fundament geweest en mondde uit in wat we nu *smart customization* noemen. Het

‘Tien jaar geleden werkten we elke zaterdag over. Nu ga ik voetballen met de kinderen’

komt erop neer dat we het productenpakket in drieën hebben gesplitst, met elk een eigen procesinrichting.’ Allereerst zijn er de standaardmachines, waaraan – zonder dat engineering eraan te

pas komt – wat opties kunnen worden toegevoegd. Vervolgens de grote groep van machines die, ook zonder (veel) engineering, in allerlei beschreven varianten configureerbaar zijn. De derde groep bestaat uit speciaal machines, met veel klantspecifieke toeters en bellen die engineering en assemblage veel werk kosten – en waar dus een hoger prijskaartje aan hangt. Drie productgroepen met elk hun eigen proces en deels ook eigen software-tools; zo kreeg Lantech in Cuijk zijn zaakjes in het gareel en krijgt de klant al in de acquisitiefase, met behulp van een configurator, duidelijkheid over wat kan en niet kan – en welke consequenties zijn keuzes hebben voor kosten en levertijd. ‘Smart customization is dus méér dan de technische inrichting van je productgamma en je productieprocessen; het omvat de hele keten vanaf het binnenhalen van een order tot en met de aflevering van een machine.’

LEANVIRUS

Lantech Cuijk ging een stap verder en legde de focus op 'lean': elke vorm van verspilling en verlies uit de processen halen, met als onderliggende gedachte dat de klant daar niet voor wil betalen. Het ultieme doel is voorspelbare doorlooptijden en een reproduceerbare (top)kwaliteit. Het 'lean-virus' waaide over van Lantech Amerika, dat allang zweert bij lean en ver is in de toepassing ervan. 'Ook wij, hier in Cuijk, zijn op dat vlak dingetjes gaan doen. Maar dat was aanvankelijk een beetje duwen, het werd niet echt omarmd', zegt Frank Wijers, sinds drie jaar plantmanager in Cuijk – met zijn achttien dienstjaren, in verschillende functies (constructeur, projectcoördinator, projectleider...) kent hij het bedrijf door en door. Die terughoudendheid verdween toen Frank van der Heyden, geholpen door de noodzaak om te verhuizen, de stap naar flowproductie wist te bewerkstelligen. Wijers: 'Toen ontstond het fundament voor de cultuuromslag die voor lean nodig is. Want dat lukt alleen als iedereen in de organisatie erin meegaat. De kern is dat iedereen begrijpt wat je doet, hoe de processen verlopen, wat we willen bereiken – dat soort dingen. Begrijp je dat niet, dan kun je wel veranderen, maar dan is dat óm te veranderen. En dat is heel iets anders dan veranderen om doelgericht te verbeteren. Dat bewustwordingsproces hebben we actief bevorderd. Door veel te doen, te leren, te oefenen en samen te werken. Daarmee creëer-

PARTNERS LANTECH EN IPL

Lantech in Cuijk ontwikkelt, assembleert, installeert en onderhoudt/reviseert verpakkingsmachines; systemen die karton vouwen tot dozen of trays, die vullen en sluiten (met tape). Die machines zijn flexibel, snel omstelbaar voor meerdere doosmaten, soorten inhoud en pallettypes. Het gros van de klanten is actief in de voedingssector. Het Amerikaans-Nederlandse Lantech is wereldwijd actief, met eigen sales/serviceorganisaties in China en Australië en agenten in diverse

andere landen. De omzet groeit de laatste jaren met zo'n vijftien procent per jaar.

IPL Advies is een onafhankelijk bedrijfskundig adviesbureau voor productie- en groothandelsbedrijven, gevestigd op de High Tech Campus Eindhoven.

www.lantech.com

www.ipl.nl

den we openheid en transparantie; een cultuur waarin je iets wat fout gaat niet stilhoudt – zodat we, als het uitkomt, samen een groot probleem hebben –, maar waarin iedereen erop gespist is beginnende problemen vroegtijdig te tackelen. Met elkaar, door er samen de schouders onder te zetten.'

VISUAL MANAGEMENT

Van der Heyden noemt dat *visual management*: de werkzaamheden doorgronden, zien waar de knelpunten zitten en daarop meten en bijsturen. 'Weten dat je als hier drukt, het daar pijn doet. Dat is méér dan lean manufacturing; dat zou je lean management kunnen noemen.' Met een lerende organisatie als gevolg: een organisatie die hard wil werken – 'maar alleen daarmee redden we het niet in een duur land als het onze', zegt

Wijers – en vooral slimmer werkt. Wijers: 'Een probleem dat iemand op maandag heeft en dat pas op vrijdag op tafel komt: wat is daar leuk aan? Dan is er maar één oplossing: op zaterdag overwerken. Dat deden we tien jaar geleden elke week. Nu ga ik lekker voetballen met de kinderen.' Kortom, Lantech Cuijk heeft de zaken op orde en onder controle – en heeft een cultuur gecreëerd waarin mensen spontaan met slimme oplossingen komen om met elkaar dingen op te lossen of beter te doen. Mede dankzij smart customization en lean, twee stromen die elkaar in Cuijk aanvullen en versterken. Frank van der Heyden: 'Een katalysator die het proces van permanent verbeteren versnelt – en dat houdt nooit meer op. Organisaties die zo ver zijn, hebben het kantelpunt bereikt en zijn heel goed bezig.' ●