

Lean bouwen: wel klantwaarde, geen verspillingen

In een eerste artikel, dat verschenen is in [WTCB-Contact 2019/3](#), werden de principes van het *lean* bouwen uit de doeken gedaan. Dit artikel bouwt hierop voort door de aandacht te vestigen op het menselijke aspect van deze managementfilosofie en door dieper in te gaan op de eerste twee *lean*-principes: het vooropstellen van klantwaarde en het elimineren van verspillingen.

T. Vissers, ing., adjunct-afdelingshoofd, afdeling Beheer en kwaliteit, WTCB

1 Lean bouwen met respect voor het menselijke aspect

Doordat men met de *lean*-filosofie slimmer en vaak sneller kan bouwen, kan hetzelfde werk met minder mensen en/of in een kortere tijdspanne uitgevoerd worden. Dit betekent echter geenszins dat men mensen moet laten afvloeien (zie afbeelding 1). De vrijgekomen tijd kan immers ook benut worden om met hetzelfde team meer projecten uit te voeren, extra tijd te spenderen aan verdere verbeteringen of nieuwe activiteiten te ontwikkelen.

De *lean*-filosofie kan echter slechts succesvol ingezet worden als het talent van alle medewerkers ten volle benut wordt. Men gaat dus uit van het principe dat naarmate de medewerkers gelukkiger en meer gepassioneerd zijn, ze ook productiever zullen zijn.

1 | Het succesvol inzetten van de *lean*-filosofie mag nooit impliceren dat er mensen ontslaan worden, maar wel dat de gewonnen tijd benut wordt om met hetzelfde team de onderneming te verbeteren.

2 Eerste *lean*-principe: klantwaarde vooropstellen

Dit eerste principe bestaat erin om op zoek te gaan naar datgene waaraan de klanten waarde hechten. Hiertoe moet men zich de volgende vragen stellen:

- wat vinden de klanten belangrijk? Wat zijn met andere woorden hun **verwachtingen**?
- in hoeverre worden de verwachtingen van de klanten ingelost? Zijn ze **tevreden**?

Door de dienstverlening van zijn onderneming af te toetsen aan de verwachtingen en tevredenheid van de klanten, kan de aannemer waardevolle informatie vergaren. We kunnen hierin drie factoren onderscheiden:

- **basisfactoren** worden door de klant als vanzelfsprekend beschouwd: zelfs als ze perfect uitgevoerd worden, zal de klant niet extra blij worden. Zo verwacht een klant dat een woning zonder lekken opgetrokken wordt en dat de deuren niet klemmen
- **wow-factoren** maken het grote verschil in klanttevredenheid. Er worden dan namelijk dingen aangeboden waarvan de klant misschien zelfs niet beseftte dat hij er behoefte aan had, bijvoorbeeld wanneer de leverancier de ramen zes maanden na de plaatsing komt schoonmaken
- in het geval van **prestatiefactoren** zal de klanttevredenheid in sterke mate afhangen van hoe goed ze uitgevoerd zijn. Gebeurt de oplevering op tijd? Wordt het budget gerespecteerd? Ligt de bouwplaats er proper bij?

Diensten en producten met een wow-factor kunnen echter in snel tempo naar een basisfactor evolueren. Zo behoorde de aanwezigheid van wifinetwerken enkele jaren geleden nog tot de wow-factoren (lage verwachtingen, hoge tevredenheid), terwijl men tegenwoordig ontgoocheld is als er geen wifi beschikbaar is (hoge verwachtingen, lage tevredenheid).



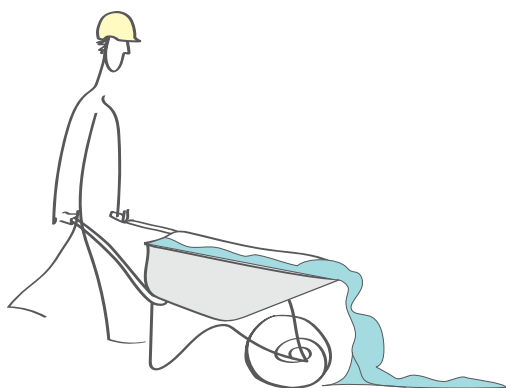
3 Tweede lean-principe: verspillingen elimineren

De *lean*-filosofie focust op het wegwerken van verspillingen, zodat men enkel datgene overhoudt wat waardevol is.

De autoproducent Toyota maakt in zijn **3M-model** een onderscheid tussen drie categorieën van boosdoeners die ervoor zorgen dat het uit te voeren werk meer tijd in beslag neemt dan normaal: *muda*, *mura* en *muri*.

3.1 Muda: verspilling

Muda omvat alle types verspillingen waarmee onze organisaties te kampen hebben (zie de [WTCB-Dossiers 2019/3.7](#)). Bedrijven die de *lean*-filosofie toepassen, leiden hun medewerkers op om deze verspillingen te herkennen en de oorzaken ervan te achterhalen. De medewerkers mogen op hun beurt oplossingen bedenken en ontplooiën om deze verspillingen weg te werken. Op deze manier vormt elke verspilling een opportuniteit om te blijven verbeteren.



2 | *Muda*: verspilling.

3.2 Mura: variatie en onbalans

Mura staat voor variatie en onbalans. Dit omvat met andere woorden alles wat afwijkt van het normale, voorspelbare verloop en zodoende de flow onderbreekt. Enkele voorbeelden van onregelmatigheden of variaties zijn:

- wisselende bouwpartners (bv. ontwerpers, uitvoerders en klanten)
- variaties in de omstandigheden (bv. bereikbaarheid van de locatie en weersomstandigheden)
- variaties in de kennis of vaardigheden van het personeel
- variaties in de communicatie en de informatieverspreiding.

Om deze onregelmatigheden weg te werken, moet men de dagelijkse gang van zaken voorspelbaarder maken door stabiele en betrouwbare processen aan te wenden. Hiervoor zullen er afspraken gemaakt moeten worden over wat de beste manier van werken is. Deze werkmethode moet dan door iedereen toegepast worden, maar

mag ook weer in twijfel getrokken worden om continu te blijven verbeteren.



3 | *Mura*: variatie en onbalans.

3.3 Muri: overbelasting en complexiteit

Muri staat in de eerste plaats voor de overbelasting van zowel mensen als machines. Wanneer mensen overbelast zijn, kunnen ze veel stress ondervinden en zullen ze steeds meer moeite hebben om hun taken af te ronden. In het slechtste geval kan deze overbelasting leiden tot een burn-out. Bij machines kan overbelasting dan weer aanleiding geven tot een uitval of panne.

De tweede betekenis van *muri* is complexiteit. Dat wil zeggen dat het uit te voeren werk te ingewikkeld is. De *lean*-technieken hebben tot doel om de werkmethoden eenvoudiger en transparant te maken. Dankzij visueel management kan men met behulp van visuele middelen aan iedereen duidelijk maken hoe er gewerkt moet worden of wat de verwachtingen zijn. ◆



4 | *Muri*: overbelasting en complexiteit.

Wilt u meer weten over lean bouwen? De afdeling Beheer en kwaliteit zal uw vragen met plezier beantwoorden via gebe@bbri.be.