

Samenvatting

In het bedrijfsleven wordt steeds vaker de term Lean genoemd wanneer er behoefte is aan betere resultaten uit de bedrijfsprocessen. Lean is vanuit de productiesector verspreid naar vele andere bedrijfstakken, zoals de bouwsector en de zorgsector. Een interessante vraag is dan welke verschillen er bestaan tussen de implementatievormen van Lean tussen verschillende bedrijfstakken.

Wanneer er wordt gesproken over Lean hebben we het over de van origine bij Toyota ontwikkelde bedrijfsfilosofie die zijn oorsprong vindt in de jaren '50, kort na de 2^e wereldoorlog. Deze bedrijfsfilosofie heeft in 1990 de naam *Lean* gekregen toen Amerikaanse onderzoekers een boek gepubliceerd hebben over de productiemethode die bij Toyota in Japan werden toegepast.

In veel literatuur worden verschillende beschrijvingen gegeven van de inhoud van Lean. De Lean principes die hierin worden omschreven kunnen kort worden verwoord met de 3 principes die altijd primair moeten worden nageleefd bij het uitvoeren van een proces op een Lean manier:

- Bedenk altijd wat waarde toevoegt voor de klant
- Voorkom verspillingen
- Streef perfectie na door continue te blijven verbeteren

Ook de hulpmiddelen om de Lean principes in de praktijk te brengen, de Lean methodes, worden veelal beschreven met verschillende bewoordingen. Er is een selectie gemaakt van 28 Lean methodes die worden beschreven, welke een goede representatie zijn van meest toegepaste methodes binnen Lean.

Om de analyse van de implementatie van Lean in verschillende bedrijfstakken uit te voeren is er een selectie gemaakt van 5 bedrijfstakken: *productiesector*, *bouwsector*, *IT sector*, *detailhandel* en *zorgsector*. De toepassingen van Lean principes en methodes binnen deze bedrijfstakken zijn grondig geanalyseerd, waarvoor zij zijn gekoppeld aan de processen waarbinnen zij worden toegepast. Om dit te illustreren is voor iedere bedrijfstak een PROPER model opgesteld van de algemene processen. Dit laat duidelijk zien waar de Lean principes en methodes op de bedrijfsprocessen aangrijpen. Om de toepassingen van Lean principes en methodes in de PROPER modellen direct met elkaar te kunnen vergelijken is een algemeen PROPER model gebruikt, welke een aggregatiestratum hoger ligt en daardoor voor alle bedrijfstakken hetzelfde is.

De implementatievormen van Lean in verschillende bedrijfstakken blijken zeer uiteenlopend te zijn. Hoewel de toegepaste Lean principes in de vijf geanalyseerde bedrijfstakken wel gelijk zijn, blijken de toepassingen van Lean methodes grote verschillen te vertonen. De productiesector blijkt alle geselecteerde Lean methodes toe te passen. Van de 28 geselecteerde Lean methodes blijkt een viertal Lean methodes alleen in de productiesector toegepast te worden en slechts een vijftal Lean methodes

worden in alle bedrijfstakken toegepast. De overige Lean methodes worden toegepast in meerdere, maar niet alle bedrijfstakken.

De Lean principes en methodes die toegepast worden binnen de algemene bedrijfsprocessen binnen verschillende bedrijfstakken zijn in een tabel weergegeven waardoor een duidelijk beeld wordt gegeven van de verschillende toepassingen van Lean in verschillende bedrijfstakken. Tevens is hierin aangegeven welke potentiële Lean toepassingen er nog zijn om uit andere bedrijfstakken over te nemen. Voor bedrijfstakken welke geen of weinig toepassingen van Lean hebben kan door het vergelijken van de bedrijfsprocessen met de geanalyseerde bedrijfstakken eenvoudig vastgesteld worden welke Lean methodes toegepast kunnen gaan worden. Sommige toepassingen van Lean methodes zullen specifiek toepasbaar zijn in een bepaald type bedrijfstak, maar vele toepassingen zullen met eventueel kleine aanpassingen overgenomen kunnen worden uit andere bedrijfstakken.

Uit de analyse blijkt dat er grote verschillen zijn in de toepassingen van Lean en dat er voor zowel bedrijfstakken die Lean nog niet toepassen als bedrijfstakken die Lean al wel toepassen nog veel te leren is van toepassingen van Lean binnen andere bedrijfstakken.