

Geld verdienen in de drukkerij

Slimmer werken dankzij Lean Printmanagement

Richard van Hoorn & Alex Kunst

Geld verdienen in de drukkerij

Slimmer werken dankzij Lean Printmanagement

Richard van Hoorn & Alex Kunst

Geld verdienen in de drukkerij
Richard van Hoorn & Alex Kunst

© 2014, Richard van Hoorn, Alex Kunst
Uitgegeven in eigen beheer
info@richardvanhoorn.nl
www.leanprintmanagement.nl

Alle rechten voorbehouden.

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand en/of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Inhoud

Kosten omlaag, snelheid omhoog, automatisering optimaal	6
Lean Printmanagement in vogelvlucht	10
Verkoop	16
Planning en Prepress	30
Productie en logistiek	44
Implementatie: 10 praktische tips	58
Van strategie naar systeemselectie	66
Over de auteurs	83

Kosten

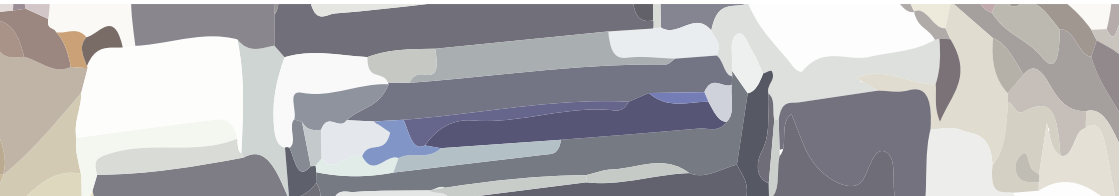
omlaag

snelheid

omhoog

automatisering

optimaal



Geld verdienen met een gezond productiebedrijf is in de grafimedia-branche nog steeds een reële optie. De sector biedt met een omzet van circa € 5,7 miljard per jaar en zo'n 22.000 medewerkers voldoende kansen voor ondernemers die goed nadenken over hun bedrijfsvoering.

Maar geld verdienen gaat in de grafische industrie niet meer vanzelf, want meer dan ooit staat de grafische industrie onder druk. Concurrentie uit lagelonenlanden, toegenomen transparantie vanwege internet en groeiende overcapaciteit dwingen drukkerijen om prijzen te verlagen. Nooit eerder was het aanbod zo groot en was het zo makkelijk om prijzen te vergelijken.

Klanten vragen om steeds kortere levertijden en kleinere oplagen, en drukkerijen kunnen daaraan alleen beantwoorden met kortere insteltijden op de drukpers en digitale druktechnieken. Er is daarom meer snelheid nodig in de organisatie. Tegelijkertijd moeten de risico's beheersbaar blijven. De marges worden krappere en dat maakt het niet eenvoudig om de kosten van faalorders en inefficiënties terug te verdienen.

Onder de groeiende druk uit de markt veranderen drukkerijen. Van ambachtelijke werkplaatsen naar strak georganiseerde industriële ondernemingen. Dat gaat niet vanzelf. Medewerkers moeten op een andere manier gaan werken, binnen dezelfde tijd meer produceren en waarde toevoegen voor opdrachtgevers. Het management moet 'in control' zijn; meer op processen dan incidenten sturen. En die processen moeten ondersteund worden door automatisering. Daarbij worden gegevens eenmalig, bij de bron, ingevoerd. Die gegevens zijn overal waar nodig direct beschikbaar, binnen en buiten de organisatie, bij klanten en leveranciers onder meer via internetbestelsystemen.

Hoe verander je een traditionele drukkerij in een genetwerkte (verbonden) organisatie? Het beste antwoord daarop is de strategie van Lean Management. Het is een van de twee strategieën waarmee drukkerijen in de huidige markt succesvol kunnen zijn. Lean is gericht op de interne organisatie, dit in tegenstelling tot de andere succesvolle strategie: het ontwikkelen van dienstverlening.

Bij Lean draait het in de basis om het systematisch vinden en elimineren van verspillingen. De methodiek werd ontwikkeld bij de Japanse autofabrikant Toyota die er grote successen mee behaalde. Tegenwoordig passen grote administratieve organisaties en productiebedrijven de methode met succes toe. Lean is uitermate geschikt bij de productie van verpakkingen, marketingcommunicatie en facilitair drukwerk.

Niet iedereen heeft baat bij Lean. Voor creatieve dienstverleners is de methode minder geschikt. Denk hierbij bijvoorbeeld aan een ambachtelijke drukkerij die bijzondere producties drukt als verlengstuk van een creatieve werkplaats. Bij dit type bedrijf gaat het vergroten van winstgevendheid hand in hand met de ontwikkeling van persoonlijke dienstverlening. Het invoeren van Lean is daarbij contraproductief.

Wie met Lean aan de slag gaat moet dus van tevoren voor zichzelf een aantal vragen beantwoorden. Een van de belangrijkste vragen daarbij gaat over de toekomststrategie: zijn we straks een productiebedrijf of creatieve dienstverlener?

Gedurende dit strategieproces haken veel drukkerijen af, waardoor ze eigenlijk vanzelf veranderen van producent in

creatieve dienstverlener (zie onder meer: *Grafische industrie, onder druk, 10 toekomststrategieën voor drukkerijen in de praktijk* (2013) <http://richardvanhoorn.nl/publicaties.html>). Deze bedrijven hebben dus weinig aan Lean Printmanagement. Maar voor de bedrijven die bewust kiezen voor een toekomst als producent valt er een wereld te winnen als ze met overtuiging kiezen voor Lean.

Lean Printmanagement en automatisering vormen namelijk een ijzersterke combinatie voor het productiebedrijf. In dit boek leggen we uit hoe u Lean toepast in een drukkerij die zich richt op optimale automatisering. We tonen voorbeelden uit de praktijk van drukkerijen, opgetekend tijdens talloze gesprekken en bedrijfsbezoeken. We nemen daarbij - zonder de markt uit het oog te verliezen - als uitgangspunt de medewerkers. Vanuit hun belevingswereld laten we zien hoe belangrijk automatisering is bij het ondersteunen van processen. Maar ook, wat bij hen de soms hardnekkige misverstanden en verborgen weerstanden zijn.

De theorie achter de Lean-methode laten we alleen in vogelvlucht zien, want als u zich daarin verder wilt verdiepen, zijn daar andere, uitstekende publicaties over te vinden. In dit boek staat de verandering van de ambachtelijk georganiseerde drukkerij naar een industriële drukkerij centraal, ter ondersteuning bij het zich vormen van uw visie. Het kan dan ook dienen als visiedocument voor ondernemers die het effect van automatisering op de Lean-organisatie van de drukkerij vast willen stellen. Voor ondernemers, kortom, die ingrijpende veranderingen niet uit de weg gaan.