

Wie zijn billen brandt...

Ten tijde van de eerste maanlanding verscheen het rapport van de Club van Rome, getiteld 'Grenzen aan de groei'. Het was een kritiek op de geïndustrialiseerde wereld over onze omgang met moeder aarde en onze, op groei gebaseerde kapitalistische economische structuren. Kort door de bocht was hun stelling: het is onverantwoord om in onze begrensde wereld een economisch model te hanteren dat gebaseerd is op groei, want daar komt een keer een eind aan. En ze vertelden er nog bij waar die grens ongeveer ligt. Een jaar of 30 voor ons, berekenden hun modellen.

Nu is het verraderlijke van grenzen dat je ze pas leert kennen als je ze overschrijdt. En als je snelheid dan niet gelijk aan nul is ga je er dus onherroepelijk overheen. Ook al is het maar een beetje. En hoe groter de snelheid, des te graverender zijn de gevolgen. Waar de grens van 'shareholders value', het doel van organisaties met winstoogmerk is zoveel mogelijk geld voor de aandeelhouders op te brengen, ligt dat weten wij dus inmiddels. Die zijn wij in 2008 gepasseerd met een hoogconjuncturele snelheid. En de gevolgen laten zich nog niet overzien.

Maar één ding weten wij wel. Wij moeten weer terugkeren naar domeinen die binnen veilige economische grenzen liggen. Waar is dat? Wat zijn haar kenmerken?

Wat ik mij van vroeger nog kan herinneren is de Business Balanced Scorecard. Het doel van de onderneming is het op evenwichtige wijze realiseren van de doelstellingen van alle stakeholders. En van nog vroeger dat het hoogste doel van een bedrijf haar continuïteit is. Wat in ieder geval zonneklaar is geworden is dat een systeem dat gericht is op de belangen van slechts één groep spelers, bijzonder snel tot het zitten op de blaren leidt.



Geen down-stemming bij Omron

De productielocatie in Den Bosch van het wereldwijde Omron concern, wordt door insiders beschouwd als een van de meest gevorderde op weg naar World Class Performance. En ondanks dat zit het bedrijf nu in zwaar weer. De omzet in de tweede helft van 2008 daalde met maar liefst 40% en men was gedwongen werktijdverkorting aan te vragen voor een deel van de ruim 250 medewerkers. Toch heerst er geen 'down-stemming' binnen de muren van het bedrijf. Sterker nog, het lijkt of men de tijdelijke windstille gebruikt om nog beter voorbereid te zijn als de economische wind weer aantrekt. Hoe heeft men dat aangepakt?



Het van oorsprong Japanse Omron is actief op het gebied van industriële automatisering, electronica componenten en medische apparatuur. In haar 75-jarig bestaan is het bedrijf uitgegroeid tot een multinational met vestigingen in meer dan 35 landen, een omzet van circa 5 miljard euro en 35.000 medewerkers. De Europese tak wordt gerund vanuit Nederland. European Manufacturing and Q&E Manager Hugo Sintnicolaas is verantwoordelijk voor de drie Europese productielocaties, waarvan die in Den Bosch zich toelegt op design en productie van 'advanced machine controle electronics'.

De klanten van Omron Europe zijn voornamelijk Europese machinebouwers, een groep die het momenteel zwaar te verduren heeft. Toch zag het daar in de eerste helft van 2008 nog niet naar uit. Sintnicolaas: "Het eerste half jaar was extreem goed. We moesten zelfs een extra derde ploeg draaien om aan de vraag te kunnen voldoen. Vanaf september ging het echter snel bergafwaarts. In twee maanden kromp de omzet met 20% en in totaal hebben we over de tweede helft van het jaar 40% moeten inleveren."

Opmerkelijk genoeg lopen de nieuwe producten van het bedrijf nog wel behoorlijk. Reden voor Sintnicolaas om productontwikkeling tot een van de speerpunten te benoemen. "Door de in-

terne concurrentie met productielocaties in Japan en China waren we al gefocust op het zelf ontwikkelen van behoorlijk geavanceerde, veelal geautomatiseerde producten voor de Europese markt. Als het puur op produceren aankomt verliezen we het van de Aziaten. De Japanners kunnen het beter en de Chinezen kunnen het goedkoper. Het gaat er nu vooral om de 'time to market' te verkorten en keuzes te maken. We hadden medio 2008 zo'n 20 producten in ontwikkeling. Daarvan hebben we er 5 geselecteerd die we zo snel mogelijk aan het klaar maken zijn. De ontwikkeltijd van ongeveer een



Het gebouw van Omron in Den Bosch

half jaar willen we bovendien verkorten naar enkele maanden.”

Een ander belangrijk focuspunt binnen Omron is de productiviteit. “Die moet gemiddeld met zo’n 4% per jaar stijgen (ongeveer gelijk aan de stijging van de loonkosten). Verder streven we naar een zo kort mogelijke ‘lead time’. Die was 17 dagen, we zitten nu op 5 en willen naar 1 dag.” Niet geheel verrassend gezien de Japanse oorsprong, gebruikt Omron de bekende verbeterfilosofieën om bovenstaande zaken te bereiken. Continu verbeteren is zelfs verankerd in functioneringsgesprekken van de medewerkers. “Ze zijn hier immers niet alleen om te produceren, maar we maken ook graag gebruik van hun verbeterpotentieel,” stelt Sintnicolaas. “En”, voegt hij daar aan toe, “iedereen is daar ook van doordrongen.”

Dat was niet altijd zo. Begin deze eeuw had de Europese tak zich enigszins losgemaakt van het Japanse moederbedrijf en de continu verbetermentaliteit was wat verdwenen. “Op een gegeven moment wilde Japan zelfs onze producten niet meer afnemen voor haar thuismarkt. De kwaliteit voldeed niet meer, het stickertje zat bijvoorbeeld scheef. In Europa snapten daar niets van; in hun ogen voldeed de producten prima. Vanuit mijn achtergrond bij Fuji wist ik echter dat

voor Japanners kwaliteit 100% moet zijn. In het westen denken we dat dat onnodig veel tijd en dus geld kost. Volgens Japanners is kwaliteit gratis, want als je je op kwaliteit richt krijg je vanzelf perfecte (en dus kostenefficiëntere) processen. Ook nu komt nog af en toe een Japanse trainer langs en die wijst tijdens het rondlopen zo een aantal zaken aan die niet goed zijn. Je denkt dus dat je goed bezig bent, maar...”

En dat zal ook ongeveer de gedachte zijn geweest toen het bedrijf werd getroffen door de kredietcrisis. “Het is een heel vervelende ervaring als je werktijdverkorting moet aanvragen, maar we waren toch blij dat de regeling er was.” Gedurende 24 weken betaalt de overheid een ww-uitkering voor de niet-gewerkte uren. De overheid stelt daar wel tegenover dat er voor de niet-gewerkte uren



Hugo Sintnicolaas

we dat plan zo gevuld. We hebben nu, noodgedwongen weliswaar, tijd om een echt goede slinger te geven aan zaken waar we normaal genomen te weinig tijd voor hadden.”

Het eerste half jaar was extreem goed. We moesten zelfs een extra derde ploeg draaien om aan de vraag te kunnen voldoen

een trainings- en opleidingsplan wordt opgesteld. “En dat, zo blijkt nu, is een erg prettige bijkomstigheid”, stelt de Europese productiemanager. “Door onze ervaring met continu verbeteren hadden

Het opleidingsprogramma bevat bekende elementen als 5S, VSM, proces verbeteren en instructiekaarten, maar biedt ook ruimte voor minder voor de hand liggende zaken. “We gebruiken de tijd bijvoorbeeld ook voor het creëren van een beter onderling begrip tussen medewerkers en afdelingen. We laten engineers aan operators uitleggen hoe het ontwikkelproces nu eigenlijk in elkaar zit, laten de afdeling planning vertellen wat zij doen en wat daarbij de moeilijkheden zijn. Daarnaast doen we veel aan teamontwikkeling. Met name dit soort indirecte activiteiten, heeft er volgens Sintnicolaas toe geleid dat er een gevoel van saamhorigheid is ontstaan. “Het besef dat we in zwaar weer zitten is wel degelijk aanwezig, maar er is zeker geen sprake van een down stemming.”

Een duidelijk voorbeeld dat bedrijven die al bezig zijn met continu verbeteren, zelfs in dit soort situaties, voordeel hebben ten opzichte van anderen. Niet verrassend dat de aanpak van Omron inmiddels de interesse heeft gewekt van zowel de vakbonden, als de overheid. ■

