

Natuurlijk streven wij ernaar deze "update" van wereldklasse te maken maar dat is niet onze hoofdbedoeling. Onze hoofdbedoeling is u up-to-date te houden van de belangrijkste ontwikkelingen binnen wat we World Class Performance in organisaties kunnen noemen. Hoe gaat het goed, beter, best met uw bedrijf en niet te vergeten met de mensen in uw bedrijf. Want dat is het unieke van Blom Consultancy. Vanaf dag één richten wij ons samen met u en uw medewerkers op uw bedrijfsprocessen. Uw organisatie tot een kampioensorganisatie maken, dat is wat ons bezielt, en waar wij op onze beurt weer een kick van krijgen.

Blom Consultancy bv, Lieshout

2009 - Nummer 1

World Class Update is een uitgave van Blom Consultancy bv, Lieshout.

World Class

Update

■ Een beetje zoet in zure tijden

Helpt continu verbeteren in crisistijd?

Het valt niet te ontkennen: we zitten met zijn allen in economisch slecht weer. Althans, die depressie waar iedereen het over heeft lijkt er hard aan te komen. Sommigen merken er nog weinig van, anderen hebben al enkele rake klappen gekregen. De berichten van alle deskundige instanties voorspellen dat uiteindelijk iedereen mindere tijden zal beleven, in alle branches en overal ter wereld. Laten we dus maar niet al te lang stil staan bij de vraag of er zwaar weer komt, maar juist bij de vraag hoe we ons er tegen kunnen wapenen.



Alle lichten staan op rood. De 'composite leading indicators' (CLI's), de korte termijn indicatoren van de OESO voor november 2008 wezen op een heftige

vertraging in de zeven grootste economieën en in China, India en Rusland. Het IMF is al even negatief gestemd en stelde de te verwachten groei van de wereldeconomie voor 2009 bij van 4,4% naar 2,2%. De diverse media buitelen over elkaar heen om de huidige recessie te duiden. Erger dan de jaren tachtig depressie, erger dan de oliecrisis van 1973, ja zelfs erger dan de economische melt down van de dertiger jaren. Bewijzen van deze boude uitspraken ontbreken overigens vaak. Hoe overdreven of onverantwoord ook, feit blijft dat het niet zomaar een economisch dipje is.

Zelfs Toyota...

Je zou er bijna moedeloos van worden. En ja, het is inderdaad een uitzonderlijke periode. Zelfs het alom geroemde Toyota maakte eind 2008 bekend in de min te gaan (ca. 1.7 miljard dollar). Voor het eerst in zeventig jaar!



Helpt dan zelfs continu verbeteren niet meer? Ja en nee.

Nee, want een belangrijk deel van de oorzaken van de huidige crisis ligt buiten de invloedssfeer van individuele bedrijven. De kredietcrisis met het daaruit voortvloeiende gebrek aan vertrouwen in de bancaire wereld hebben een onverwacht en hevig effect op de bestedingen van zowel bedrijven als consumenten. Je kunt je bedrijf nog zo goed op orde hebben, als de vraag naar je producten helemaal of grotendeels opdroogt krijg je alsnog een opdonder. Vliegtuigbouwer Boeing bijvoorbeeld, ook al jaren bezig met Lean, zag de orderportefeuille aanzienlijk krimpen en schrapte duizenden banen.

Te hard en te snel

Daarnaast kunnen ook bedrijfseconomische beslissingen verkeerd uitpakken. Toyota, maakte in 2007 nog een winst van 28 miljard dollar, mede door de beslissing van enkele jaren geleden om snel internationaal te expanderen. Volgens Pulitzer prize winnaar Paul Ingrassia groeide Toyota echter te hard en te snel, wat onder meer resulteerde in dalende quality ratings en een groot aantal 'recalls' (in 2005 2,38 miljoen voertuigen in de VS, 800.000 wagens in Japan in 2007, in september 2008 61.000 trucks in Brazilië en in december 2008 122.000, in China vervaardigde auto's). Aan kwaliteit kan Toyota, alhoewel het nog steeds tot de top van de industrie

In dit nummer:

- Continu verbeteren in crisistijd
- Relatiedag - emotionele roller coaster
- MGG - blijft kansen zien
- Column: Wie zijn billen brandt
- Omron houdt moed erin



Paul Ingrassia

behoort, dus nog het nodige doen. De Japanners zullen zich naar verwachting, onder leiding van de nieuwe President Akio Toyoda (inderdaad, familie van...), ook inderdaad op dit punt gaan focussen. En dat op de vertrouwde gelijkmatige wijze, verwacht Ingrassia.

In krimpende markten en slechte tijden willen managers nog wel eens continu verbeter technieken inzetten om snel kosten te verlagen, de winstgevendheid te vergroten en voorraden te beheersen.

Continu verbeteren helpt wel

En dat brengt ons bij het 'ja' op de vraag: kan continu verbeteren helpen in economisch mindere tijden? Toyota maakt een 'klein' verlies en moet wellicht even een stapje terug doen. Maar ze gebruiken die wat rustigere tijd ook om zich intern te versterken, en doen dat met vertrouwde aanwezige methodes en technieken.

Vergelijk dat eens met de 'full scale' drama's rondom de Amerikaanse autofabrikanten. Wellicht met uitzondering van Ford, staan zij stuk voor stuk op de rand van de afgrond en het is maar de vraag of de enorme financiële injecties van de overheid gaan helpen. Opmerkelijk is dat een bedrijf als General Motors ook beweert met continu verbeteren aan de slag te zijn. Sterker nog, ze hebben de kunst via het samenwerkingsverband Nummi rechtstreeks van Toyota af kunnen kijken. Bij GM blijkt men echter niet verder gekomen te zijn dan het toepassen van een aantal technieken en tools. De ach-

terliggende (Lean)filosofie is (nog) niet doorgedrongen in de kern van het bedrijf, waar die bij Toyota in het DNA zit. Volgens Lean deskundige John Shook komt dat mede door een verschil in houding:

zonder de daarbij benodigde structuur- en cultuurveranderingen. Een 'quick fix' die gevoeglijk onder het tapijt kan verdwijnen zodra de tijden weer goed zijn. Nu starten met continu verbeteren lijkt

Toyota maakt een 'klein' verlies en moet wellicht even een stapje terug doen.

"GM survives to make money, where Toyota makes money to survive", stelt hij. En de kans dat Toyota overleeft en zelfs sterker uit het strijdgewoel komt, lijkt vele malen groter dan dat GM overleeft.

Gevaar van een quick fix

Het voorbeeld van GM brengt ons bij een ander gevaar van een recessie. In krimpende markten en slechte tijden willen managers nog wel eens continu verbeter technieken inzetten om snel kosten te verlagen, de winstgevendheid te vergroten en voorraden te beheersen. Daar lijkt niets op tegen, ware het niet dat ze zich

dus geen aanrader. Tenminste niet op de manier van GM. Nu oriënteren op continu verbeter filosofieën daarentegen, om er snel op een gedegen manier mee aan de slag te gaan is wel een goed idee. Wellicht dat 'good old' Toyota daarbij kan helpen. Op internationale fora lezen we: "Toyota zou de mensen die men tijdelijk niet nodig heeft, uit kunnen zenden om bij andere partijen continu verbeteren te implementeren...". "...te beginnen bij de grote drie Amerikaanse autobedrijven..." "en vervolgens bij de overheden, die die autobedrijven nu onzinnig volpompen met ons geld..."

Toyota of liever...

Het is echter de vraag of iedere medewerker van Toyota daadwerkelijk een goede ambassadeur is van continu verbeteren. TPS kan in je bloed zitten, maar het overdragen ervan op anderen, uit andere culturen vraagt speciale vaardigheden. Toch maar even een partij zoeken die beide zaken beheerst: Blom bijvoorbeeld. ■

inderdaad vaak beperken tot het tijdelijk invoeren van technieken en tools, dus



Akio Toyoda