

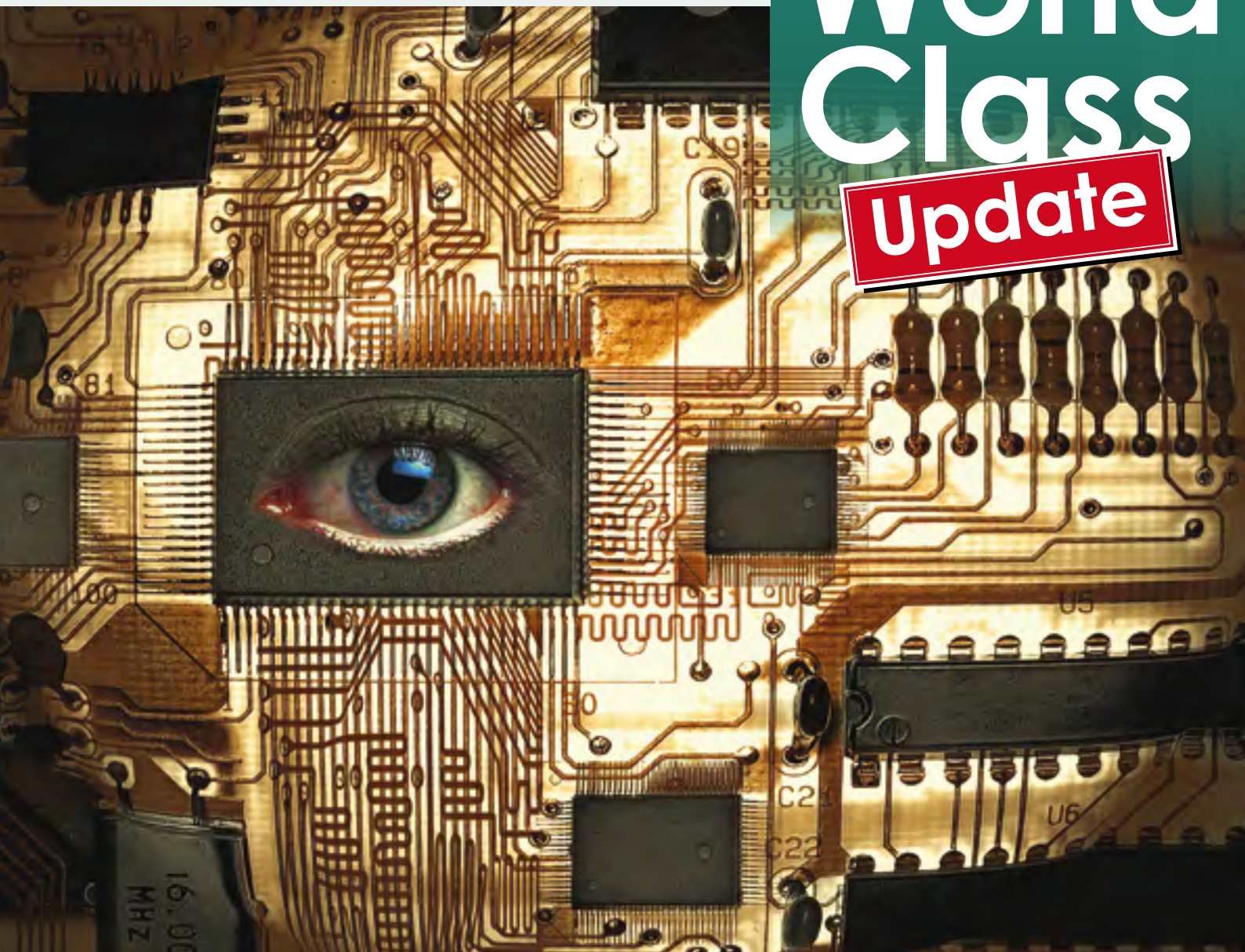
Natuurlijk streven wij ernaar deze "update" van wereldklasse te maken maar dat is niet onze hoofdbedoeling. Onze hoofdbedoeling is u up-to-date te houden van de belangrijkste ontwikkelingen binnen wat we World Class Management in organisaties kunnen noemen. Hoe gaat het goed, beter, best met uw bedrijf 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, Aarle-Rixtel

2011 - Nummer 3
World Class Update is een uitgave van
Blom Consultancy bv, Aarle-Rixtel

World Class

Update



In dit nummer:

- LCIA
- Blom actueel: Avias
- Organisaties bestaan niet (!) uit mensen! (deel 2 van 2)
- Column: Nederland Productieland
- Monozukuri (deel 3 van 3)

BLOM
consultancy
The Monozukuri Company

LCIA - Low Cost Intelligent Automation

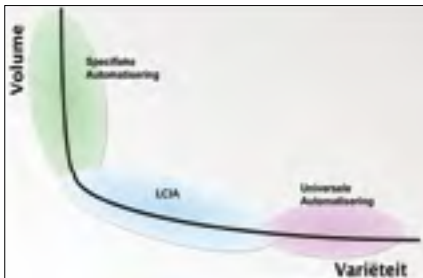
De techniek in dienst van de mens

Door Bas Mathijsen

Low Cost Intelligent Automation [LCIA] is de nieuwste ontwikkeling op het gebied van continu verbeterende productiesystemen. Het is de samenvoeging van Synchronized Production Systems [SPS] en Intelligent Automation Systems [IAS] en als zodanig een optimale combinatie van mens en machine. De concepten zijn de geestelijke kinderen van Hiroshi Takeda. Een groot gedeelte van de ontwikkeling van dit systeem heeft plaatsgevonden bij Omron in Japan.

Sterke kanten

Machines hebben sterke kanten. Vooral waar het gaat om het steeds precies herhalen van dezelfde beweging. Bovendien kennen ze geen vermoeidheid waardoor ze in hoog tempo kunnen werken. Mensen hebben ook sterke kanten. Bijvoorbeeld waar het gaat om het waarnemen van processen en het



LCIA assemblage

vinden en wegnemen van bronoorzaken van fouten. LCIA is de combinatie van deze sterke kanten. In de productiecyclus beperkt het werk van de mens zich tot het uitvoeren van enkelvoudige handelingen die te kostbaar zijn om te automatiseren. Alles dat accuraat en repetitief moet worden uitgevoerd neemt de machine voor zijn rekening. Slimme tools zorgen ervoor dat enkelvoudige handelingen door de operator alleen maar juist kunnen worden uitgevoerd. Is deze 'prevent' oplossing niet mogelijk of noodzakelijk dan kan gekozen worden voor de 'detect' variant. Hierbij krijgt de operator direct feedback over zijn acties. Vervolgens is de lijn zodanig ingericht dat de operator materiaal en gereedschap op de best mogelijke manier krijgt aangereikt. Deze combinatie biedt de mogelijkheid de automatisering - intelligentie in het systeem - goedkoop te houden.

Haarlemmer olie?

Hebben wij hiermee het universele antwoord op alle productievraagstukken gevonden? Natuurlijk niet. De afbeelding hierboven laat zien dat LCIA geschikt is voor gemiddelde seriegrootte en productvariatie. Echt grote series blijven nog steeds het domein van productspecifieke lijnen en kleine series en stuksproductie blijven weggelegd voor universele automatisering, de robotica. Beiden zijn echter investeringsintensief.

De essentie van LCIA staat weergegeven in de figuur hieronder. Door deze ring kan men verticaal de SPS-as denken. Deze zorgt ervoor dat de waarden toevoegende processen steeds beter en goedkoper worden. De horizontale as is die van het IAS. Accurate en repetitieve handelingen worden door de machine uitgevoerd of ondersteund. Moet er ingegrepen worden dan neemt de mens het initiatief.

Oost en west

Het verschil tussen LCIA en onze westerse manier van produceren laat zich het best verklaren door het verschil in managementfocus. In de figuur hiernaast is een hiërarchie van productie-informatiesystemen geschetst. Op het hoogste niveau bevindt zich de Enterprise Resource Planning waarmee zo veel mogelijk bedrijfsprocessen gestuurd worden. Daaronder bevindt zich het Manufacturing Execution System dat ervoor zorgt dat de ERP informatie wordt vertaald in operatiebesturing. Weer een niveau lager vinden we de machinebesturingssystemen, waarmee de operator daadwerkelijk de lijn kan besturen. Helemaal onder in de hiërarchie staan de Gemba-systemen. Dit zijn de systemen waarmee de operators en hun directe ondersteuning op de vloer communiceren. De westerse manager focust met name op ERP-systeemniveau en dan nog voornamelijk op de resultaten. De TPS-manager (Toyota Production



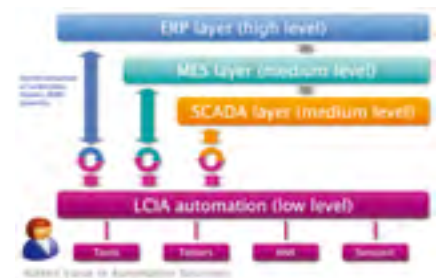
Essentie van LCIA

System) focust op real-time Gemba niveau, omdat hij ervan overtuigd is dat alles dat geld kost en geld oplevert afhankelijk is van wat er op dat moment op de werkvloer gebeurt.

Ergo, de westerling reageert vooral op de (vertraagde) outputinformatie en de oosterling vooral op het proces in het hier-en-nu.

Wat kunnen wij ermee

De mogelijkheden die zich met LCIA openen zijn niet mis. Het biedt fabrieken in het westen de mogelijkheid om flexibel te produceren, dicht bij hun afzetmarkt en met kosten op of onder die van productie in lage lonen landen. Niet omdat ons uurloon zo laag is, maar omdat een grote variëteit aan producten slechts gemaakt wordt in de hoeveelheid die gevraagd wordt, altijd goed en op tijd geleverd. Nauwelijks voorraadkosten, inspectiekosten, reworkkosten en administratiekosten. Kleine series met een korte doorlooptijd.



Hiërarchie Productie Informatie Systemen

De principes zijn duidelijk en eenvoudig. Maar onderschat de weg om dit te realiseren niet. Toyota heeft er 50 jaar over gedaan om op eigen kracht zo ver te komen. En het staat of valt met de aandacht voor de enkelvoudige handelingen van de mensen die ze op de werkvloer uitvoeren. Alleen als alle medewerkers dit hebben doorgrond, onderschreven en doorleefd, zal het gaan werken zoals hier beschreven. Echte Monozukuri dus, de techniek in dienst van de mens die ermee werkt. ■

Avias - Added Value In Automation Solutions

Door Bas Mathijssen

De Brabantse Ontwikkelingsmaatschappij heeft in 2009 het initiatief ter oprichting van Avias genomen. Aanleiding hiervoor waren de resultaten die Omron Manufacturing in Den Bosch met LCIA (Low Cost Intelligent Automation) heeft behaald. Resultaten die ervoor gezorgd hebben dat Omron in Den Bosch, ondanks de globalisatie van elektronica productie met de bijbehorende druk van lage lonen landen en een snel uitbreidend productportfolio, haar eigen afzetmarkt op efficiënte en productieve wijze kan blijven bedienen. Dit kan uitsluitend plaatsvinden als er ingrijpende verbeteringen plaatsvinden.

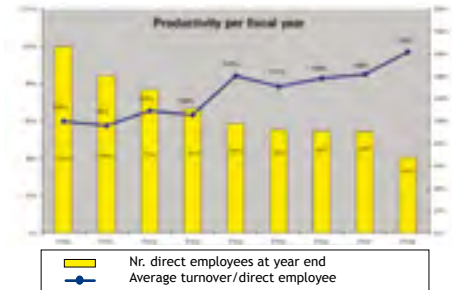
Sinds 2000 is de productiviteit van enkele lijnen met maar liefst 250% gegroeid. Levertijd is gereduceerd van 40 dagen naar enkele dagen en voor sommige productfamilies zelfs tot één dag.

Het is de missie van de drie Avias Partners; Omron Manufacturing, Tegema Group en Blom Consultancy, om andere bedrijven ook zulke aansprekende resultaten te doen behalen. Avias richt zich hierin op assemblageprocessen. Dit streven wordt ondersteund door het toepassen van nieuwe assemblagemethoden en -technieken. Als resultaat hiervan hoeven productievestigingen niet naar lage lonen landen te verhuizen, maar kunnen direct bij hun afzetmarkten gevestigd blijven. Methoden en technieken gericht op een simultane verbetering van productiviteit, kwaliteit

en flexibiliteit. Dit laatste element is tweeledig en bevat de flexibiliteit in productvarianten én in productiecapaciteit.

In een ander artikel in deze World Class Update is LCIA uitgebreid beschreven. Deze methodiek is in de jaren '90 door Hitoshi Takeda in de Omron fabrieken in Japan ontwikkeld. Net zoals veel lean-elementen ziet LCIA er op het eerste gezicht eenvoudig uit - gelukkig maar! De toegepaste technieken zijn ook inderdaad eenvoudig en de mensen die voor het eerst met LCIA in aanraking komen herkennen dit meteen. De integratie ervan in een lijn én in een organisatie - zeker wanneer deze nog niet bekend is met continu verbeteren - is echter geen eenvoudige opgave. Hiervoor heb je óf een lange adem óf een partner nodig die je hierbij helpt.

Hulp op basis van gedegen kennis en ervaring in de methodiek, realisatie van het equipment en integratie ervan in de organisatie. Daarbij is het nodig om te vermelden dat de implementatie van LCIA geen eindpunt is maar een volgende fase inluidt in het continu verbeteren. Net zoals Toyota dit al 50 jaar heeft gedaan en nog steeds doet.



Omron productiviteitsverbetering

Omron Manufacturing kent ondertussen de kneepjes van LCIA, weet welke positieve invloed de implementatie van LCIA op de interne logistiek en overige productieprocessen heeft en kan keer op keer met kennis en ervaring de vertaling maken van idee naar realiteit. Een realiteit overigens die Omron graag laat zien aan anderen. Kenmerkend voor een echt lean bedrijf!

De Tegema Group, een van de grootste onafhankelijke ingenieursbureaus, heeft inmiddels al 35 jaar ervaring met het ontwerpen en engineeren van productielijnen. Deze kennis en ervaring combineren de constructeurs en engineers van Tegema met LCIA principes. Met als resultaat een LCIA lijn met gegarandeerd rendement.

De implementatie van een LCIA lijn in een organisatie met haar talloze andere processen is een van de belangrijkste activiteiten van Blom Consultancy. Het creëren van bewustwording, het vertalen van verliezen naar een gezonde business case en de LCIA manier van denken inbedden in de overige processen is haar belangrijkste toegevoegde waarde. Een LCIA lijn is en blijft mensenwerk. De lijn en de processen eromheen kunnen altijd verbeterd worden. Dit kunnen zien en vertalen in gerichte actie is de kern van continu verbeteren. ■



LCIA - Gemba system



Door Arno Koch

(red.)

In het vorige nummer van de World Class Update liet de auteur zien dat organisaties zich vooral kenmerken door de kwaliteit van de relaties tussen de samenstellende delen. In dit tweede deel belicht hij de mogelijkheden die deze wetenschap biedt en wat dat kan betekenen voor de kwaliteit van de relaties van de mensen die er werken. En die er nog gaan werken, in de toekomst.

Deel 2 van 2

Organisaties bestaan niet (!) uit mensen!

Over menselijke fouten, conflict, WCM en de wereld van onze kinderen...

De boodschap van Sydney Dekker in zijn boek 'The Field Guide of Understanding Human Error' is: richt je niet op de persoon die, naar nu blijkt, een verkeerde beslissing heeft genomen. Richt je in plaats daarvan op de omstandigheden waaronder de genomen, verkeerde beslissing blijkbaar de logische beslissing is geweest. De vraag die ik u aan het slot van deel één stelde was: gelooft u in het conflictmodel of in het harmoniemodel? Hierbij merkte ik op dat het meeste corporate belief in onze ondernemingen nog steeds blijkt geeft van een diep geworteld geloof in het conflictmodel.

Maar wat als er nu eens niemand slechter van wordt...?

Binnen WCM gaan we er vanuit dat een verbetering alleen kan standhouden als IEDEREEN er beter van wordt. Een verbetering waar iemand anders slechter van wordt is geen verbetering. We moeten er met zijn allen beter van worden, niet sub-optimaal dus.

'Waar iemand wint, verliest een ander.' Klinkt logisch, zeker als het om voetbal gaat. 'Als het met ons beter gaat, zal het met de concurrentie slechter gaan (of andersom)'. Dat gaat ook nog wel, niet? Ik zie u al glimlachen... 'Als het

met MIJ beter gaat, gaat het met iemand anders slechter'. Dat voelt al wat ongemakkelijker. Ach wat, blik afwenden en genieten van je succes. Maar is dat echt de weg, de weg op lange termijn? Wanneer komt het moment dat zich dat tegen je gaat keren?

Wat nu als we eens van de gedachte uitgaan dat NIEMAND slechter wordt van de aanwezigheid van ons bedrijf? NIEMAND? Dus de aandeelhouder, de leverancier, de medewerker, het milieu, u, echt niemand... Een verbetering is dus alleen een verbetering als er niemand slechter van wordt. Hoe

zou u zich voelen in zo'n bedrijf? Hoe zou u naar de mensen in uw bedrijf kijken vanuit deze gedachte?

Mogelijk is uw automatische reactie nu om te verklaren waarom dit niet kan, welke nadelen dit heeft. Ik nodig u uit voor een experiment: Speel eens met het idee dat u opeens in zo'n organisatie zou werken. En probeer nu eens te zien welke voordelen dat zou kunnen hebben... Welke wegen zouden er kunnen ontstaan die nu nog afgesloten lijken?

Lang werden dit soort denkbeelden weggelachen. Geitenwollensokkenpraat! Toch zien meer en meer bedrijven de waarde er van in. Duurzaam ondernemen, maatschappelijk verantwoord ondernemen, cradle to cradle, het wordt meer en meer 'salonfähig'. Feitelijk is dit in hoge mate synoniem met 'verliesvrij werken', de basis van WCM. Robeco adverteert de laatste tijd met het feit dat ondernemingen die investeren in mens, maatschappij en milieu minder risico vormen. Kortom men ontdekt inmiddels het economisch voordeel!

Resources en 'ecological footprint'

Laat mij nog even verder borduren op deze gedachtespinstels. Er bestaan diverse clubs die proberen te berekenen hoeveel van de natuurlijke resources die de aarde kan opbrengen door ons verbruikt worden (bv 'ecological footprint'). Je kunt dan jaarlijks ongeveer inschatten op welk moment de hoeveelheid die de aarde in een jaar kan opbrengen verbruikt is. Op dit moment hebben we met zijn allen ergens in oktober alles verbruikt wat de aarde dat jaar aan resources kan opbrengen. De rest van het jaar teren we dus in op het bezit van onze kinderen.

Op is op. En dan maakt het niet uit of de inschatting er een paar jaar of een eeuw naast zit.

We kunnen best een boom opzetten of die berekeningen wel voldoende gedetailleerd zijn etc. Maar het is misschien niet zo'n stomme gedachte dat we domweg boven onze stand leven. Dat we rooibouw aan het plegen zijn op de resources van onze kinderen. Wenden we onze blik af, genieten we van onze welvaart? Of genieten we pas van onze welvaart als we die van onze kinderen ook veilig stellen? Ook dat is conflictmodel versus harmonie model. En hoewel onze fabrieken vaak het ondergeschoven kindje zijn, hebben wij juist daar een belangrijke impact! Probeer in je huis en op tafel maar eens iets te vinden dat niet - vaak in meerdere - fabrieken geweest is!

Zero Emission, roze wolk?

Al meer dan 10 jaar geleden bezochten we in Japan een TDK-fabriek voor elektronische componenten. Deze

vraag had ertoe geleid dat TDK erin geslaagd was een zero emission factory te ontwikkelen. Met andere woorden, men had een volledig gesloten materiaalbalans weten te realiseren. Zuiver water in - zuiver water uit. Grappig genoeg verwachtte men in eerste instantie dat de kosten zouden stijgen. Uiteindelijk bleek dat het de kostengunstigste, kwalitatief hoogwaardigste en effectiefste fabriek in de groep was. Logisch! Wat je niet weggooit,

perspectief waarschijnlijk niet eens spectaculair veel - weten terug te dringen, kunnen we met zijn allen dezelfde levensstandaard volhouden, zonder in te teren op het vermogen van onze kinderen.

Voor zover ik weet heeft nog nooit iemand bekeken hoeveel en welke verliezen we moeten terugdringen om onze 'ecological footprint' weer gezond te krijgen, zodat we niet langer interen op de resources. Ben benieuwd welk

**Een verbetering is dus alleen een verbetering
als er niemand slechter van wordt.**

wat je niet verspilt, hoef je ook niet te maken, te managen en te betalen. Daarvoor moet je dan wel volkomen beheerste processen hebben. Alle componenten en relaties ertussen moeten perfect afgestemd zijn om het te realiseren doel te halen, met Zwitserse precisie (of zullen we voortaan maar over Japanse precisie spreken...). Geen roze wolk, maar dagelijkse realiteit in deze fabriek...

Kan onze samenleving verder ontwikkelen zonder dat we onze welvaart terugdringen?

Uit alle waarde-verlies (VA-NVA) analyses die we maken weten we dat we het overgrote deel van onze resources niet omzetten in 'waarde' (wat dat dan ook op dat moment betekent) maar domweg verspillen door de verliezen die we hebben. Iedereen die ooit een SGA heeft meegemaakt, al is het maar tot halverwege, zal dat kunnen bevestigen. Dus als we onze verliezen - vanuit WCM

bedrijf deze 'waanzinnige gedachte' als eerste commercieel weet te benutten...

Uitdaging

Ik wil u graag uitdagen om bij elk argument welk u in de komende tijd te horen krijgt, of zelf bedenkt, waarom iets wel of niet kan, waarom iets wel of niet een verbetering is, deze vraag te stellen. Wat nu als ik dit vanuit het harmoniemodel zou beoordelen?

Als het alleen een waardevolle actie of gedachte is als er niemand slechter van wordt...? ■

In discussie treden met de auteur?

www.makigami.info/forum





Nederland Productieland!

Hoe zal de fabriek van de toekomst eruit zien? Zullen er nog veel mensen binnen de muren vertoeven? Ik denk het niet. Er zal net zoiets gebeuren als in de landbouw, schat ik. Steeds minder handarbeid, steeds meer mechanisatie en vooral in de industrie steeds meer automatisering. Ik zie vrijwel onbemande fabrieken voor mij waarbij alle processen, zowel de transformatieprocessen alsmede de logistieke processen automatisch verlopen. Ik zie een centrale regelkamer voor mij met iemand die alle processen monitort, zoals in een elektriciteitscentrale. En als er dan een storing optreedt heb ik iemand nodig die dat repareren kan. En bovendien heb ik iemand nodig die alle installaties onderhoudt. En firma's die unmanned factories kunnen bouwen, modificeren en afbreken. De rest kan volgens mij allemaal via computers.

Dat betekent dat de concurrentiekracht van de industrie dus afhankelijk is van automatisering, nagenoeg storingsvrije operatie en goedkoop doeltreffend onderhoud. Nu niet bepaald zaken waarvoor je je heil in lage lonen landen moet zoeken. In tegendeel zou ik zeggen. Productie wordt in deze visie veel meer iets voor een high tech omgeving. En erg duur hoeft dat ook niet te zijn, in ieder geval niet in het begin. En grote investeringen zijn op dit moment ook niet nodig. Zodat het veel verstandiger wordt om, in plaats van je verdien capaciteit te exporteren, deze met de LCIA-stofkam (Low Cost Intelligent Automation) minutieus te analyseren en te verbeteren. Zo kun je jaar na jaar meer verdienen, totdat die fabriek van de toekomst er uiteindelijk staat. Hier gewoon in Nederland.

Maar dan moeten wij wel een van de eersten zijn die deze kunst in de vingers krijgen, want straks zitten er natuurlijk geen marges meer in waarmee je een inhaalrace kunt financieren.

En met onze lucht- en zeehavenfaciliteiten kunnen wij elke plek op moeder aarde relatief eenvoudig bedienen.

Eef Oom

Door Eef Oom

In dit derde en laatste deel over Monozukuri gaan we nader in op het meest zichtbare deel van iedere organisatie, het technische systeem. Dit systeem vormt samen met het sociale systeem het managementsysteem van een bedrijf. Om een organisatie tot bloei te laten komen is het noodzakelijk dat beide systemen op een evenwichtige manier met elkaar worden verbonden.

Binnen het technische systeem onderscheiden we de World Class Systemen (organen) en de Hulpmiddelen (handen & voeten). Een voorbeeld van een World Class Systeem is een Pull systeem. Dit ziet men op de werkvloer terug in onder meer de hulpmiddelen kanban, flowrack en FIFO lane.

Het technisch systeem is dus het meest zichtbare deel van een managementsysteem. Hierin schuilt een groot gevaar omdat het onzichtbare deel net zo belangrijk is. Wie van ons is niet op bezoek geweest bij een voorbeeldbedrijf en heeft zich staan vergapen aan alle mooie borden, lijnen, andons en het trotse personeel. Om dan daarna in het eigen bedrijf druk aan de slag te gaan met het opzetten van borden en trekken van lijnen, maar zonder significant resultaat. Er zijn zelfs voorbeelden bekend van bedrijven die in zware problemen zijn gekomen, doordat men klakkeloos de voorraden had verlaagd. Een pijnlijke manier om er achter te komen dat de processen niet betrouwbaar genoeg waren voor deze verandering. "Zie je wel, World Class werkt niet!" is dan vaak de teleurstellende reactie.

Toch zijn er legio boeken waarin al deze hulpmiddelen en systemen in detail worden beschreven met de formats er op een CD bijgeleverd. Makkie, zou je denken. Maar wat is dan het geheim van Toyota en de andere bedrijven die World Class Management hebben weten te implementeren en daarmee de kwaliteit van hun organisatie aanzienlijk hebben verbeterd.

De basis hiervoor is gelegd door Taiichi Ohno bij de implementatie van het Just-In-Time principe bij Toyota. Ohno had uiteraard iedereen op de hoogte gebracht van de principes, het systeem en de hulpmiddelen, om het vervolgens aan zijn managers en medewerkers op de werkvloer over te laten om met die nieuwe werkwijze aan de slag te gaan. Ook hier bleven de resultaten echter uit. Iedereen bleef vasthouden aan de oude manier van werken, waarop Ohno zijn managers op de shopfloor verzamelde en met hen hands-on verbeteractiviteiten ging uitvoeren. Hierdoor werd bij de managers een echte genchi genbutsu (go and see) attitude gecreëerd: het naar de werkvloer gaan om daar de werkelijkheid te bestuderen. Deze studiesessies van Ohno met zijn managers zijn een belangrijke pijler geworden om hun World Class Management systeem, het Toyota Production System, verder te ontwikkelen en uit te breiden richting toeleveranciers.

Met Just-In-Time als één van de eerste principes werden dit soort studiesessies aangeduid als "kanban houshiki bukachou jishu kenkyuukai" of "kanban systeem autonome studiegroep afdeling en management". Later werd dit afgekort tot "Jishuken" of "autonome

Monozukuri

Deel 3 van 3

het technisch systeem oftewel organen en handen & voeten

- | | | | |
|----------------------------|---------------------------|-----------------------------|------------------------------------|
| ■ 5S Werkplekorganisatie | ■ Linking Pin Organisatie | ■ Pull System | ■ Autonoom Onderhoud |
| ■ SGA en Kaizen | ■ Quick Response System | ■ Productie in Takt | ■ Gepland Onderhoud |
| ■ Root Cause Analyses | ■ Quick Feedback System | ■ Gereduceerde Batchgrootte | ■ Training & Opleiding |
| ■ Gestandaardiseerd Werken | ■ Policy Deployment | ■ Aflakken Productie Flow | ■ Quality Management |
| | ■ Daily Management System | ■ One Piece Flow | ■ Early Management |
| | | | ■ Veiligheid, Gezondheid en Milieu |
| | | | ■ WCM op kantoor |

De systemen van World Class Management

- | | | | | |
|----------------------------|-------------|------------------------|--------------------|-----------------|
| ■ OEE | ■ 5x Why | ■ Een Punts Les (EPL) | ■ MakiGami | ■ FIFO lanes |
| ■ SWCT | ■ 5W2H | ■ Audit Formulieren | ■ Value Stream Map | ■ Supermarkt |
| ■ Skill Matrix | ■ Turflijst | ■ Inspectie Standaard | ■ Defect Map | ■ Kanban |
| ■ Training Booth | ■ SMED | ■ Schoonmaak-standaard | ■ Masterplan | ■ Trein Systeem |
| ■ Yamazumi | | ■ Smeerstandaard | ■ X-matrix | ■ Mizuzumashi |
| ■ Daily Production Meeting | | ■ T-kaartbord | | ■ U-lijnen |

Hulpmiddelen van World Class Management

zelf-studiegroep". Een Jishuken wordt altijd begeleid door een sensei, een leraar.

Bij Toyota vormde de OMCD, the Operations Management Consulting Division, de groep van sensei om het management en hun afdelingen te trainen. Zo werd een sociaal systeem gebouwd dat ervoor moet zorgen dat een technisch systeem gaat werken en zal gaan verbeteren. Op die manier leert het management de principes ook echt te begrijpen en wordt er eigenaarschap ontwikkeld. Hierdoor zijn managers in staat de principes aan anderen te leren en samen met de teams het World Class Management systeem verder te ontwikkelen. Het trekken van lijnen, het ophangen van borden en het introduceren van kanbans verandert dan van doel op zich, of "de" oplossing, in een maatregel ter voorkoming van problemen die hen weerhouden van het ideaal: verliesvrij produceren. Als je bijvoorbeeld een kanban als doel ziet zul je daarna niet meer verder gaan verbeteren. En dan verdwijnt datgene waar het allemaal om begonnen is: het voortdurend verbeteren van je organisatie om dichterbij het ideaal te komen.

Het bezoeken van bedrijven krijgt daarmee een hele andere dimensie en is zo meer een onderdeel van een "Jishuken"

dan het snel vergaren van praktische oplossingen. Het kan zelfs zo zijn dat een bedrijf waar je niet de "klassieke" Toyota tools ziet, toch heel ver is met World Class Management. "Waarom?" wordt dan één van de belangrijkste woorden in het bezoekersvocabulaire. Uiteraard heeft Toyota inmiddels een hele set aan robuuste maatregelen ontwikkeld die we, mits goed begrepen, sneller kunnen implementeren dan dat we ze zelf van de grond af opbouwen. In de overzichten is een selectie van bekende systemen en hulpmiddelen weergegeven.

Jishuken is daarom, naast een duidelijke set aan principes, heldere aansturing en autonome teams, een van de belangrijkste ingrediënten om een World Class Management systeem in de eigen organisatie te ontwikkelen. Een quick fix door de hulpmiddelen van anderen te implementeren gaat niet werken. Het technische systeem gaat pas werken als het evenwichtig ondersteund wordt door het sociale systeem. Ook hier geldt weer het principe achter "Monozukuri": de kunst van het doen met aandacht, van iedereen in de organisatie. ■

Boekentips!



LCIA - Low Cost Intelligent Automation

- Produktivitätsvorteile durch Einfachautomatisierung
- Hitoshi Takeda
- Frankfurt 2004, Redline Wirtschaft
- ISBN: 3636030256
- Oorspronkelijke Japanse uitgave in 2002

The Synchronized Production System

- Hitoshi Takeda
- London 2006, Kogan Page Limited
- ISBN: 9780749447656
- Oorspronkelijk Japanse uitgave in 1990
- 246 pagina's, Engels

Decoding the DNA of the Toyota Production System

- Steven J. Spear, H. Kent Bowen
- Harvard Business Review Article, Sep. 1999
- 13 pagina's, Engels



Blom Relatiedag

In september 2011 heeft Blom Consultancy weer een relatiedag georganiseerd, maar op een veel bescheidener schaal dan in het verleden.

Met een beperkt aantal relaties gingen we zeilen op de Grevelingen. In de jachthaven van Stellendam op Goeree Overflakkee lagen twee wedstrijdboten van het type Swan45 op ons te wachten.

In de volgende WCU vertellen wij u meer over deze inspirerende Blom relatiedag 2011.

Blom Consultancy betreft *nieuwe behuizing*

Op 15 september jl. is Blom Consultancy verhuisd naar een nieuw pand in Aarle-Rixtel.

Hiermee kunnen wij onze droom verwezenlijken: een eigen trainingsruimte en de mogelijkheid om Monozukuri in de praktijk te laten zien.

U bent van harte welkom op ons nieuwe adres!

Blom Consultancy bv
Kanaaldijk 6
5735 SL Aarle-Rixtel
T +31 (0)492 - 47 41 49



Colofon

World Class Update is een uitgave van:

Blom Consultancy bv
Kanaaldijk 6
5735 SL Aarle-Rixtel

T +31 (0)492 - 47 41 49
Info@BlomConsultancy.nl
www.BlomConsultancy.nl

Niets uit deze uitgave mag vervoelvoudigd en/of openbaar gemaakt worden door middel van druk fotokopie of op welke andere wijze dan ook zonder voorafgaande toestemming van Blom Consultancy bv.

Aan deze uitgave werkten mee: Steven Blom, Arno Koch, Eef Oom, Bas Mathijssen, Rudi Haryono, Claudia Beekman.

Uw vragen en suggesties met betrekking tot deze nieuwsbrief zijn welkom. Zijn uw naam- en adresgegevens niet juist, laat het ons dan even weten.

Indien u World Class Update voortaan via de e-mail wilt ontvangen, kunt u dit kenbaar maken door een mailtje te sturen naar Info@BlomConsultancy.nl