



VOORBEELD TOYOTA?

Januari 2010: De Japanse autoconstructeur Toyota roept 1,8 miljoen wagens in Europa terug voor een probleem aan het gaspedaalmechanisme. De terugroepactie betreft acht modellen. Wereldwijd heeft Toyota in totaal al 4,45 miljoen wagens teruggeroepen wegens dezelfde problemen... Toyota kampt nu ook met een probleem met het rempedaal bij het hybride model Prius. Bij koud weer kunnen de remmen trager werken... Toyota gaat wereldwijd 400.000 hybride auto's terugroepen... Toyota zou mogelijk ook andere hybride modellen naar de garage terugroepen... Toyota onderzoekt een mogelijk mankement aan de stuurbevrachting op wagens van het model Corolla... Er lijkt geen einde te komen aan de lijdensweg van Toyota. De grootste autoconstructeur ter wereld had tot voor kort nochtans een uitstekende reputatie voor zijn onberispelijke kwaliteit: in zeven jaar had Toyota zijn marktaandeel in de VS verhoogd van 9 naar 16 procent. Op de beurs van Tokio was het aandeel in twintig jaar tijd in waarde verzesvoudigd. Uiteindelijk duwden de Japanners minder dan twee jaar geleden General Motors na meer dan 70 jaar van de troon als nummer één op de wereldautomarkt. De huidige problemen zullen Toyota veel geld kosten en, misschien nog belangrijker, leiden tot grote schade aan het imago.

Maar hoe kon het tij keren? Sinds de invoering kort na de Tweede Wereldoorlog werden de Japanners geroemd voor hun kwaliteitscontrolesysteem. Laten we het legendarische 'Toyota Production System', beter bekend als 'Lean (Manufacturing)', nog even van dichtbij bekijken: het is een process management filosofie die erop gericht is de 'seven wastes' (Muda), verspillingen die geen toegevoegde waarde leveren (defecten, overproductie, transport, wachten, opslag, verplaatsingen en overprocessing), te reduceren. Het doel is zowel een hogere kwaliteit van de producten te verkrijgen, wat een grotere waarde voor de klant creëert, als ook de kosten te reduceren om uiteindelijk tot een verbetering van het bedrijfsresultaat te komen. Principes die tot op vandaag niet in vraag gesteld worden. Zo hebben tal van andere autobouwers de Toyota Way ondertussen gekopieerd. Terecht! Ook al staan de huidige problemen van Toyota haaks op hun filosofie, hun kwaliteitscontrolesysteem is zeker niet de boosdoener. De vraag is dus niet of de door hen gebruikte

methodologie goed is, maar veel meer hoe deze in het bedrijf geïmplementeerd en gebruikt wordt, en uiteindelijk hoe ze in de loop der jaren evolueert.

Lean heeft al meer dan vijftig jaar bij Toyota en andere bedrijven (niet alleen autobouwers) zijn nut bewezen. Maar de huidige tijd is anders dan vijftig jaar geleden. Er wordt tegenwoordig veel meer elektronica gebruikt, ook in de autosector. In tegenstelling tot vroeger, toen een auto vooral mechanisch werkte, zit in een moderne auto, om het wat eenvoudig uit te drukken, een dertigtal PC's. Daardoor zijn auto's tegenwoordig beter, veiliger en comfortabeler dan ooit tevoren. Behalve als er iets aan de software scheelt, natuurlijk. De huidige problemen lijken op het eerste zicht op mechanische gebreken, diepgaander onderzoek wijst echter meestal op problemen met de elektronica.

Toyota is geen uitzondering. Autoproductenten moeten steeds vaker hun modellen terugroepen voor een groter of kleiner mankement. Een hoofdoorzaak hiervan is de voortdurend goedkopere productie en steeds snellere opeenvolging van nieuwe modellen. Vaak er is onvoldoende tijd om slijtage- en andere, langer durende kwaliteitscontroles uit te voeren.

De harde concurrentie leidde ertoe dat Toyota toch wat heeft beknipt op bepaalde veiligheidsaspecten – wat niet te verenigen valt met hun filosofie en vroeg of laat tot de huidige problemen moest leiden. Een andere belangrijke oorzaak ligt daarin dat de constructeurs almaar minder zelf produceren: toeleveranciers produceren de meeste onderdelen en bij de constructeurs zelf worden de auto's dan alleen nog geassembleerd. Met als gevolg dat het E2E-proces nu niet meer binnen één bedrijf valt maar over meerdere bedrijven heen loopt, iets wat de kwaliteitscontrole zeker niet vergemakkelijkt.

Het Toyota verhaal bewijst nog eens dat ook een methodologie die continue procesverbetering predikt, continu verbeterd moet worden. De uitdaging zal zijn om deze zo aan te passen dat ze de huidige problemen het hoofd kan bieden. Laten we hopen dat ook de sector dit goed begrepen heeft.

Dr. Friederike Schröder-Pander is werkzaam bij Vlerick Leuven Gent Management School.