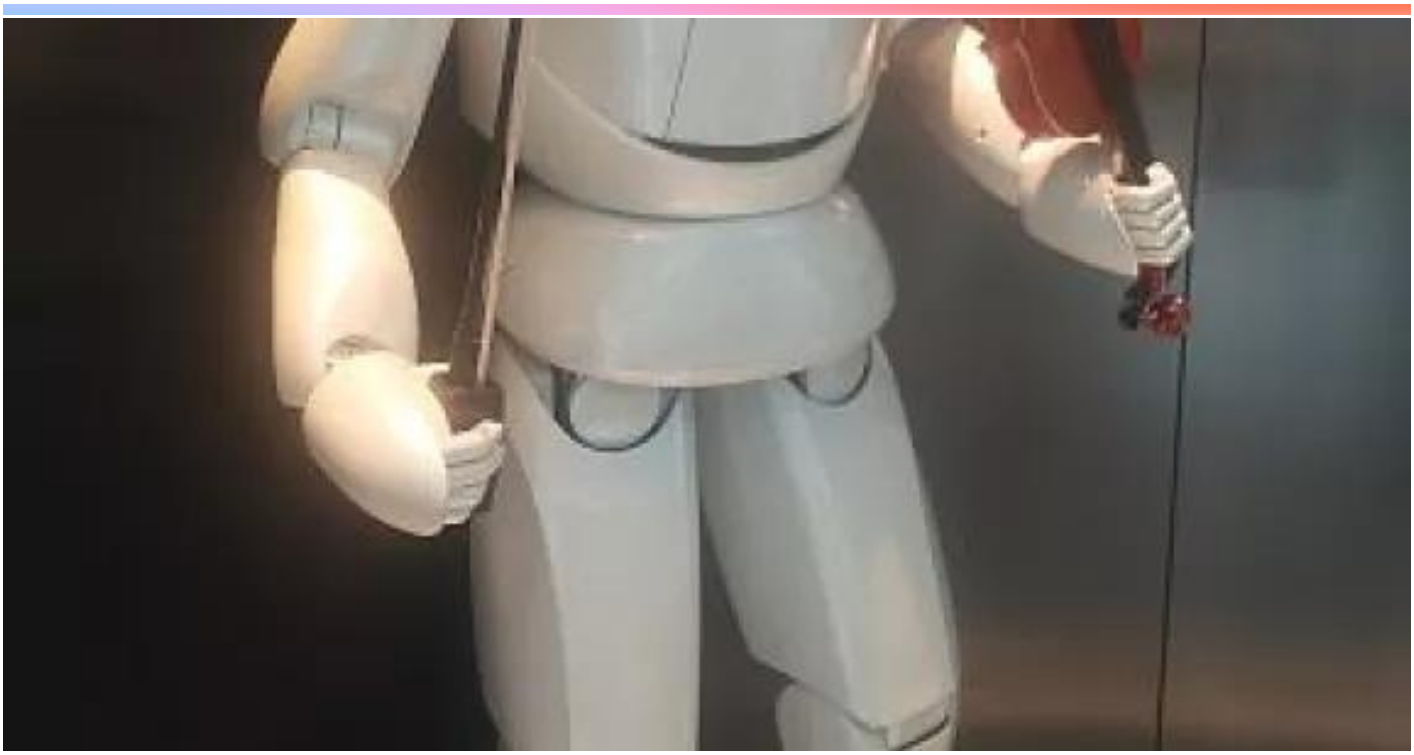


World Class Manufacturing in Japan - enkele (verrassende) conclusies

02 augustus 2017, 00:00

Pascal Pollet

Sirris trok op uitnodiging van het EU-Japan Institute for Industrial Cooperation voor een week naar Japan, waar we konden deelnemen aan een serie lezingen en bedrijfsbezoeken. Onze missie: het achterhalen van de nieuwste trends en ideeën in Japan op het vlak van World Class Manufacturing. In deze blog trekken we enkele conclusies na een week Japan.

Doelgericht

Het valt op hoe sterk doelgericht het Japanse management is. Door zich voortdurend te focussen op wat men wil bereiken, slaagt men er in om snel zaken te realiseren en vermijdt men onproductieve discussies. Bij ieder vraagstuk dat men ontmoet, grijpt men terug naar het doel dat men nastreeft en vraagt men zich af wat men moet doen om dit doel te bereiken. Als je niet precies weet wat je wil bereiken, dan is elke ‘oplossing’ goed. Zo krijgen we tegenwoordig vaak de begrijpelijke vraag: “Wat kan Industrie 4.0 voor mijn bedrijf betekenen?” Dit is een vraag die de Japanners zich niet snel zullen stellen. Zij zullen zich de volgende vragen stellen: Wat streven we na? Welk obstakel staat ons hierbij in de weg? Wat moeten we doen om dit weg te ruimen? Eenmaal je weet wat je nastreeft en wat de obstakels zijn, wordt de zoektocht naar oplossingen veel gerichter en verdrink je niet in de zee van kant-en-klare oplossingen en hypes.

Eén van de deelnemers aan de missie vroeg aan de vooraanstaande Japanse sensei en auteur Shigehiro Nakamura: Hoeveel training moeten we nou geven aan onze medewerkers? De sensei glimlachte. (Denk even na - wat zou u antwoorden?) Zijn antwoord was simpel: “Leg eerst vast wat u wil bereiken. Pas als u het doel precies kent, kan u inschatten hoeveel training u nodig hebt. In het Westen wordt een training als goed beoordeeld als men iets geleerd heeft en als het leuk is geweest. In Japan wordt een training pas als positief beoordeeld, als men kan vaststellen dat ze heeft bijgedragen tot het realiseren van een vooraf bepaald doel, en dat is een groot verschil.”

Respect

Het meest opvallende verschil met Westerse bedrijven is de manier waarop men omgaat met de medewerkers. Toyota definieerde continu verbeteren en respect als de twee pijlers van de Toyota Way. Veel Westerse bedrijven proberen lean te worden door de aanpak van Toyota te kopiëren en velen hebben een ‘continu verbeter’-programma lopende. Maar wie werkt er rond het vergroten van het respect voor de medewerker? Denk maar even aan de gereserveerde parkeerplaatsen voor managers bij sommige bedrijven. Hiermee geeft een organisatie aan dat de medewerkers respect moeten tonen voor de leidinggevenden door hen te laten parkeren op enkele bevoorrechte plaatsen. Met de pijler respect bedoelt men natuurlijk net het omgekeerde: het zijn in de eerste plaats de leidinggevenden die respect moeten tonen voor de medewerkers. Waarom zouden de beste parkeerplaatsen niet toekomen aan degenen die eerst op het bedrijf aankomen? Wil je als organisatie echt lean worden, vergeet dan niet die tweede pijler en verwijder alvast die parkeerbordjes.

People development

Een bedrijf kan pas groeien als ook zijn medewerkers groeien. Goede medewerkers liggen aan de basis van goede processen die op hun beurt zorgen voor goede resultaten. Wil je je bedrijf dus fundamenteel verbeteren, dan moet je investeren in je mensen. Als ik aan een Vlaamse manager vraag “waar werk je aan?”, dan krijg ik typisch twee soorten antwoorden. Ofwel is men bezig met het implementeren van een IT-systeem (meestal ERP), ofwel is men bezig met het implementeren van ‘lean’. Van de Japanse managers kregen we een ander antwoord. Zij waren bezig met het ‘ontwikkelen van de kaizen-mindset bij de medewerkers’.

Niemand sprak er overigens over lean, wel gebruikte iedereen trots de term monozukuri. Hieronder verstaat men ‘de kunst van het maken van dingen en het voortdurend verfijnen van alle processen.’ In Japan beleeft men lean duidelijk op een andere manier. Daar waar bij ons lean vaak gelijk wordt gesteld met het implementeren van een reeks tools (5S, kanban, SMED,…), beleeft men in Japan lean als een proces van voortdurend verbeteren door te experimenteren, en dus niet als het ‘implementeren’ van oplossingen. Implementeren veronderstelt immers dat je de oplossing al kent en dat je die simpelweg kan uitrollen in je organisatie. Door in stappen te experimenteren zal men ontdekken wat werkt en wat niet werkt. De oplossing ligt dus op voorhand niet vast, maar ontstaat tijdens het proces van experimenteren. Dit is de essentie van de kaizen-mindset in Japan. Volgens de Japanse sensei Nakamura is onze implementatie-mindset ook de reden waarom veel lean-projecten falen in het Westen. We proberen domweg de tools van Toyota te kopiëren naar omgevingen die hiervoor niet geschikt zijn. De moraal van het verhaal: “A fool with a tool, is still a fool.”

Bedrijfscultuur

De Japanse bedrijfscultuur staat zeker niet stil en is de afgelopen 15 jaar sterk geëvolueerd. De ommekeer van Nissan door de Braziliaanse manager Carlos Ghosn heeft de geesten in Japan sterk gewijzigd. Men spreekt er over de Ghosn-shock. Het senioriteitsprincipe waarbij medewerkers worden gepromoveerd op basis van hun leeftijd wordt stilaan verlaten. Meer en meer worden medewerkers gepromoveerd op basis van hun verdiensten.

De levenslange tewerkstelling in eenzelfde bedrijf is voorbij. Een derde van de nieuwe werknemers verlaat het bedrijf binnen de eerste drie jaar. Toyota meldde zelfs dat tot 50 procent van de assemblagemedewerkers na drie jaar het bedrijf al verlaten heeft. Het einde van de levenslange tewerkstelling kent meerdere oorzaken. Enerzijds willen bedrijven een flexibelere arbeidspool om sneller te kunnen inspelen op veranderende marktomstandigheden. Anderzijds zijn werknemers minder loyaal geworden en verkiezen ze om sneller naar een interessantere job over te schakelen.

De sterkte van de Japanse aanpak ligt duidelijk in hun focus op de mensen en de bedrijfsprocessen, en veel minder op technologie. Sommige Japanse installaties zouden overigens omwille van veiligheidsredenen niet worden toegelaten in Europa. Tijdens de bedrijfsbezoeken hebben we nauwelijks opvallende technologie gezien. Men is er zelfs trots dat oude machines nog steeds werken want dit toont immers aan dat ze hun machines goed onderhouden.

Tot slot

De slotvraag op het einde van de week? “Stel je komt als nieuwe manager in een bedrijf terecht dat slecht draait: de financiële resultaten zijn slecht en het personeel is gedemotiveerd. Wat zou dan de Japanse aanpak zijn om dit op te lossen?” Het antwoord van sensei Nakamura bracht alle puzzelstukjes netjes samen. Ten eerste, ga naar de mensen toe en vraag wat hun problemen zijn. Kom dus niet zomaar af met een plan, maar toon eerst dat je echt luistert naar de bezorgdheden van de mensen (= tonen van respect). Ten tweede, leer de mensen wat je kan bereiken door kaizen toe te passen en wat dit voor hen kan betekenen (= people development). Ten derde, maak een plan en maak duidelijk wie wat moet realiseren om het vooropgestelde doel te bereiken (= doelgericht werken).

Dit artikel kadert in het AO project 'Snelheid als competitief wapen' en kwam tot stand met steun van Agentschap Ondernemen en Nieuw Industrieel Beleid.

Auteurs



Pascal Pollet