



Bezoek Toyota-fabriek

Manieren leren

Diversen | Toyota staat bekend als degelijk en betrouwbaar. Dat is niet alleen te danken aan een goed ontwerp en het gebruik van goede materialen. Het is vooral te danken aan een goede manier van bouwen. Toyota's unieke aanpak is bekend als "The Toyota Way" en omvat een manier van denken, ontwerpen en bouwen die tekenend is voor het merk. De beste plaats om "The Toyota Way" in actie te zien is in de fabriek in Japan.

Trompetgeschal bij het betreden van de Toyota-fabriek. Of eigenlijk: bij het betreden van het bezoekerscentrum. Toyota is namelijk de grootste autobouwer van Japan en dat betekent dat alles op wereldschaal is. Toyota heeft niet één fabriek, maar vele fabrieken wereldwijd. En het hoofdkantoor bestaat niet uit één gebouw, maar uit zo veel gebouwen dat het een complete stad domineert. Daarom werd de stad die tot dan toe bekend was als "Koromo City" in 1959 officieel "Toyota City" genoemd.

Bezoekerscentrum

In het bezoekerscentrum maken zo'n 116.000 mensen per jaar kennis met de producten van Toyota. Pas daarna vindt het daadwerkelijke fabrieksbezoek plaats. Het eerste "product" waarmee de bezoeker oog-in-oog staat is een trompetspelende robot. Wees gerust, het is slechts een technisch hoogstandje. In het bezoekerscentrum worden alle producten van gemotoriseerde eenwielaars tot vrachtwagens getoond, maar Toyota verkoopt geen robots.



Naast de welbekende producten, geeft Toyota een kijkje in de keuken. Zo wordt de historie van de hybride-auto getoond, inclusief diverse prototypes van de Prius. De "Experimental Safety Vehicles" tonen hoe Toyota in de loop der jaren nieuwe veiligheidsvoorzieningen heeft ontwikkeld.

Toch staan vooral ideeën en concepten centraal. In veel gevallen blijkt het niet om een specifieke auto te gaan, maar om het idee er achter. Een auto is niet het doel, maar een oplossing voor een probleem. Niet geld verdienen, maar de toekomst van het bedrijf zekerstellen is het doel. Die andere manier van denken is wat kenmerkend is voor Toyota en "The

Toyota Way".



Gewapend met die voorkennis is het tijd om in de bus te stappen; een Toyota uiteraard. De rit door Toyota City kost een klein half uurtje en onderweg vertelt de gids in perfect Engels welke modellen in welke gebouwen worden geproduceerd. Zo'n beetje iedere fabriekshal en ieder bedrijfspannend in deze stad blijkt in dienst van Toyota te staan. Doordat de gebouwen dicht bij elkaar staan, is het transport van producten voordeliger en minder milieubelastend. Het reisdoel van vandaag is de "Takaoka Plant", waar de Toyota Corolla, Auris en iQ worden gebouwd.

En dan wacht een flinke teleurstelling: fotograferen is niet toegestaan. Bovendien kan maar een heel klein deel van de fabriek worden bezocht. Juist omdat Toyota een unieke manier van produceren heeft, wordt dit bedrijfsgeheim zorgvuldig bewaard. Achteraf gezien logisch en begrijpelijk, maar voor een journalist een bittere tegenslag. Dit verslag wordt daarom gesierd door beelden uit het bezoekerscentrum.

Productieproces

Net als bij iedere andere auto, begint ook een Toyota met een grote rol staal. Afgewikkeld bevat zo'n rol bijna 5 km staal. Een enorme pers vormt dit tot onderdelen als de motorkap, deuren en het chassis. Robots maken zo'n 4.000 lassen om de diverse onderdelen te verbinden. Het blanco koetswerk gaat daarna naar de lakstraat om de door de klant gewenste kleur aan te nemen.



Het fabrieksbezoek betreft het meest aansprekende deel van het productieproces: assemblage. Hier wordt het metalen geraamte voorzien van alles wat het tot een auto maakt: de ramen, het interieur, de motor, de wielen, etc. Bovendien is op deze afdeling het beste te zien hoe Toyota zich onderscheidt van zomaar een autofabriek.



De werkvloer is absoluut niet steriel zoals bij andere merken. Bij Toyota zijn het geen robots die de dienst uitmaken, maar mensen. De eerste aanblik doet denken aan die van een vismarkt: wagentjes met gekleurde plastic bakjes rijden kris-kras door elkaar heen. De smalle paadjes tussen de productieafdelingen lijken wel konijnenholen.

Toch zit hier een gedachte achter: Toyota streeft ernaar om alle overbodige stappen of materialen te elimineren. Meer ruimte tussen afdelingen betekent verder lopen. Alle benodigde materialen worden pas aangeleverd wanneer ze nodig zijn en geen minuut

eerder. Daarbij is iedere volgende afdeling de "klant" van de vorige. Zelfs tijdens het productieproces is de klant daarom al koning. Het zit in de Japanse volksaard om klanten tevreden te stellen en zo wordt voorkomen dat problemen naar een volgende afdeling - en uiteindelijk naar de koper - worden doorgeschoven.

Meedenken

Misschien wel het meest kenmerkende is, dat alle medewerkers continu meedenken om het productieproces te verbeteren ("Kaizen"). Iedereen, van de hoogste manager tot de koffiejuuffrouw, begint in de fabriek om het proces van begin tot einde te leren kennen. Iedereen wordt geacht mee te denken en suggesties aan te dragen om het proces soepeler te laten verlopen. De verbeteringen kunnen betrekking hebben op het gebruikte gereedschap, op de plaats waar onderdelen liggen, of fundamenteel op de manier van werken. Ook wordt er alles aan gedaan om lichamelijke inspanning te beperken. Waar mogelijk wordt de auto opgetild of geroteerd, om te voorkomen dat de monteur zich in onmogelijke bochten moet wringen.

De vele aanpassingen leiden uiteindelijk tot een groot verschil dat Toyota graag voor zichzelf wil houden. De bezoekers lopen daarom niet over de fabrieksvloer, maar over een verhoogde promenade. Langs de promenade kan een deel van het op maat gemaakte gereedschap zelf worden geprobeerd. Met een stopwatch kunnen de bezoekers ervaren hoeveel tijd de standaard methode kost en hoeveel sneller het gaat met de "Toyota methode".

Het bouwen van een auto kost zo'n 20 uur, waarvan het drogen van de lak veruit het meest tijdrovend is. In de Takaoka-fabriek worden per dag gemiddeld 800 auto's geproduceerd. Toyota City ligt dicht bij een grote haven van waaruit de nieuwe Toyota's onder andere naar Europa worden verscheept. Na zo'n 3 maanden staat de auto dan in de showroom.



Conclusie

Hoe wordt een Toyota gemaakt? De beste manier om daar achter te komen is door de fabriek in het Japanse "Toyota City" te bezoeken. Jaarlijks bezoeken vele duizenden mensen de Toyota-fabrieken en daarom worden er dagelijks rondleidingen gegeven (in het Japans en in het Engels). De rondleiding begint in een bezoekerscentrum waar de filosofie en producten van het merk worden getoond.

Het fabrieksbezoek zelf is kort (1 uur) en weinigzeggend. Om de concurrentie niet wijzer te maken dan nodig, worden de bezoekers zeer nadrukkelijk op afstand gehouden. Begrijpelijk, maar wel jammer want Toyota heeft een unieke manier van werken. Toyota geeft namelijk de voorkeur aan mensen boven machines, omdat alleen mensen flexibel zijn en kunnen meedenken om het proces steeds verder te verbeteren.

De "Toyota way" is inmiddels uitgegroeid tot een filosofie die ook betrekking heeft op de bedrijfsvoering zelf. Het centrale doel daarbij is niet om zo veel mogelijk auto's te bouwen, maar om de best mogelijke auto's te bouwen. De uitstekende ervaringen met de Toyota iQ van de redactie bevestigen dat die filosofie werkt! ■

