

Problem med Toyota och Lean ?

2008 nådde Toyota sitt mål, att bli störst i bilbranschen. Sedan kom den finansiella krisen där Toyota har gått sämre ur den än t.ex. Volkswagen eller Hyundai. Nyligen kom problemen med kvalitet och Toyota har fått återkalla miljontals bilar!

Det har redan lett till att en del kritiker börjat [ifrågasätta Lean](#). Vissa försvarar Toyota med att det är normalt att biltillverkare har problem med sina bilar och får återkalla dem. Se bara vad som har hänt i år i med t.ex. Nissan och Honda där över 500 000 bilar återkallas, och de är inte de enda som har fått [återkalla bilar i år](#). Andra försvarar Toyota med att problemet var unikt och komplicerat. Det tog t.ex. över 6 undersökningar innan N.H.T.S.A. (National Highway Traffic Safety Administration) såg att [inte bara golvmattorna](#) var orsaken till problemet. Andra experter menar att problemet är bara en engångsföreteelse och egentligen inget tecken på [dålig kvalitet](#).

Hur kan föredömet Toyota som har vuxit stadigt och vunnit otaliga kvalitetsutmärkelser ha hamnat här? Vad problemet egentligen är och vad som är sant eller falskt kommer vi nog aldrig att få veta.

Personligen tycker jag att det inte är intressant att försvara Toyota. Istället bör vi förstå principerna för Lean och avgöra om Toyotas problem orsakades av dem eller ej. Om problemen uppstod p.g.a. att Toyota inte följer Lean-principerna så måste de försöka börja arbeta efter sina principer igen. Om problemen uppstod p.g.a. Lean-principerna så måste vi ifrågasätta dem!

Flera experter, och där även Toyota själva, menar att de har fokuserat tillväxt senaste åren [på bekostnad av](#) fokus på kund och kvalitet, vilket är två av grunderna i Lean; utgå från kundens behov och säkra kvaliteten i varje steg.

Akio Toyoda har själv gått ut och [sagt att Toyota](#) måste fokusera på kvalitet före kvantitet och leva mer efter sina principer "respekt för människor" och "ständig förbättring". Han menar att de inte har lyssnat tillräckligt på kunderna. Hans lösning är "I am taking the company back to basics. Across Toyota, we are putting our customers, and the values on which our company was founded, front and center." Enligt Akio så står Toyota inför sin största utmaning hitintills, och han har nu [dragit i Andon snöret](#) för att fokusera alla krafter på att åter leva efter deras principer!

Det här är bara en av flera tecken på att Toyota inte har levt efter Lean-principerna i den omfattning de borde.

Däremot så finns det en Lean-princip som har exploderat problemet, och det är standardisering. Alla vet vi att standardisering använt rätt är bas för kvalitet och effektivitet. En viktig del vad gäller standardisering av produkten bil är att man försöker standardisera komponenter mellan flera bilmodeller samt använda redan utvecklade komponenter som fungerar (kallas carry-over och commonality). Det minskar kostnaden både vad gäller utveckling, tillverkning, service mm. Däremot så ser vi med problemet med gaspedalerna att det även kan öka risken. Ifall en del komponenter har problem så blir effekten oerhört stor. Det har inte bara hänt Toyota, t.ex. fick Panasonic återkalla tre miljoner mikrougnar, torktumlare, kylskåp som delade [gemensamma komponenter](#) vilka kunde överhettas och börja brinna!

Så principerna i all ära, man måste alltid återvända till värderingarna kvalitet, kund samt respekt för individen, och systematiskt lära sig av sina misstag och förbättra sig. Det är det Toyota gör nu, men kortsiktigt kommer det att vara en väldigt tuff period.

Förresten om ni undrar vad som hände med han som myntade ordet Lean så har han nyligen blivit [President of Hyundai America](#), en av de få bilföretag som hade en positiv tillväxt 2009. Är det den nya förebilden inom Lean ?

För er som vill lära sig mer så kan jag rekommendera en heldag med [Steve Spear](#) som har en imponerande djup kunskap om vad som kännetecknar framgångsrika organisationer och då bl.a. Toyota. Blev inspirerad av honom förra året på LERC i Cardiff och förhoppningsvis ger en heldag ännu mer. LERC har även en spännande [fördjupning](#) inom Lean Service!

Hälsningar
Joakim Hillberg, [Revere AB](#)

P.S. För er som inte vill fortsätta få nyhetsbrevet **Klicka här för att avregistrera din adress**. Om du vill ha tag på äldre nyhetsbrev eller vet någon mer som är intresserad så kan ni maila **mig** den personens e-mail.