

kwaliteitsbeleid als opdracht

R. De Bie,

Algemeen Directeur Bekaert nv, Zwevegem

Opdracht... Wanneer ik dit woord iets nader bekijk, dan heb ik het gevoel dat in de bepaling die men vindt in het woordenboek meer de nadruk ligt op een begrip 'bevel' tot het uitvoeren van iets speciaals, iets buiten het routinewerk, en dit in tegenstelling met 'taak' die meer de uitvoering is van iets wel gekend, gepland en deel uitmakende van het normale werk. Opdracht schijnt iets te zijn dat op bepaalde tijdstippen afwijkt van de normale taak, en er wordt dus erg de nadruk gelegd op het speciale, het bijzondere, het buitengewone, zelfs op het dringende en dwingende.

Waarom zou kwaliteit 'n opdracht zijn in het bedrijfsleven, waarom nu, waarom meer dwingend en dringend dan 'n taak?

Een gewijzigde benadering

De eerste reden kunnen we vinden in de industrialisatie en de ontwikkeling van deze industrialisatie, die ertoe geleid heeft door lagere kostprijzen massaal goederen ter beschikking te stellen van 'n groot aantal verbruikers. Deze verbruikersgoederen zijn daarenboven geëvolueerd naar technisch-gecompliceerde verbruiksgoederen, die duurzaam zouden moeten zijn, en die door deze complexiteit uitstijgen boven het doorzichtsvermogen van de normale verbruiker.

De voorwaarden van de markt zijn ondertussen ook dermate veranderd — denken wij bv. maar aan de betere uitrusting van de banen en de hogere snelheden van de wagens — dat heel wat meer eisen naar voor gebracht moeten worden voor de zekerheid en de beveiliging van de konsument, die vastgelegd worden in meer en meer wetten, of in verlangens geformuleerd door de consumentenverenigingen.

Deze industrialisatie heeft aldus geleid tot het produceren in grotere massa, in grotere ondernemingen, die voordeel moeten halen uit de 'economies of scale', maar die door hun omvang ook geleid hebben tot een steeds hoger aantal trappen in de hiërarchie van de leiding en met aldus een steeds groter gevaar voor minder-goede inwendige kommunikatie en van minder-goed begrijpen doorheen de hele onderneming van de gevoerde politiek.

In deze context is daarenboven wel erg de nadruk gelegd op het begrip produktiviteit in de zin van hogere

produktiehoeveelheid per eenheid uurloon. Het is echter ontegensprekelijk dat het niveau van de kwaliteit van de aangeboden goederen duidelijk verhoogd is: de wagen van nu heeft geen vergelijking meer met de wagens van voor de tweede wereldoorlog op gebied van snelheid, comfort, enz. Maar het is een feit dat de voordelen die de industrialisatie gebracht heeft voor de mensheid, soms wel erg afgezwakt worden enerzijds door een hoog aantal kleine kwaliteits- en betrouwbaarheidsfouten van het produkt, die heel wat mensen treft en anderzijds door te frequent zich herhalende grootschalige tekortkomingen, uitgedrukt in een massaal terugroepen naar de fabriek van belangrijke duurzame verbruiksgoederen ter vervanging of verbetering van bepaalde onderdelen, wat tenslotte nog altijd beter is dan een reeks spectaculaire ongevallen of rampen.

Deze fouten zijn de reflectie naar buiten uit van een stand van zaken binnenin de bedrijven die wijzen op een niet voldoende onder controle houden van de processen: onder invloed van het streven naar hogere produktiviteit werd soms geen acht geslagen op het hele gebied van de kwaliteit van de uitvoering. Dit leidde ertoe dat men niet alleen naar buiten uit een grote service moest opbouwen voor de hogervermelde terugroepingen en veelvuldige mineure fouten, maar dat men naar binnen toe moest rekening houden met een hoge hoeveelheid afval, die volledig verloren was, of met een grote hoeveelheid te herwerken goederen, met een overdreven hoeveelheid inspectie en herstel aan de fabriekatielij, opstapeling van moeilijk te verkopen stocks, speciale inspanningen voor verkoop van minderwaardige goederen aan heel wat lagere prijzen enz.

Ik heb een vriend die me enkele dagen geleden nog zegde dat het bedrijf waar hij werkzaam was in wezen bestond uit drie bedrijven: het eerste waar het ontwerp van de goederen gebeurde en de fabricatie van de eerste prototypes, het tweede bedrijf waar de produktie op grotere schaal gebeurde van de produkten, en het derde bedrijf dat de fouten herstelde van de eerste twee, de goederen opving die naar de fabriek terugkeerden om kwaliteitsfouten te verbeteren, de tweede keus en de afval verwerkte en met een speciale verkoopdienst deze opnieuw aan de man trachtte te brengen. Deze 'derde' fabriek bestaat dus zowel in de fabricatieafdeling als in de burelen waar ontwerp, inkoop, verkoop geschieden. Elk van ons moet maar even nadenken wat de omvang van dit 'derde' circuit betekent in z'n eigen onderneming (spreekt de literatuur niet over 15 % van de omzet in vele gevallen?) en hoe de balans van dit 'derde' bedrijf er uitziet, wat de waarde is van de input van dit bedrijf en de waarde van de output.

Wanneer we dieper op deze eerste reden ingaan, dan kunnen we reeds duidelijk zien waarom in de kwaliteit een opdracht met iets dwingends en dringends ligt.

Het is hier ook reeds duidelijk geworden dat waar we hier spreken over kwaliteit we duidelijk de nadruk leggen op de kwaliteit en de betrouwbaarheid van de uitvoering, veeleer dan op het niveau. Inderdaad wanneer we spreken over kwaliteit dan krijgt men veelal de opmerking dat *meer kwaliteit meer kost*. En dan bedoelt men duidelijk het niveau van de kwaliteit.

Het klassieke voorbeeld dat ik dan altijd gebruik is de vergelijking tussen de Rolls-Roys wagen en de VW-Kefer. Het is duidelijk dat we hier een onderscheid hebben in niveau van kwaliteit, uitgedrukt in niveau van ontwerp, van gebruikte materialen, kracht van de motoren, weelde van geleverde of beschikbare gadgets, enz.

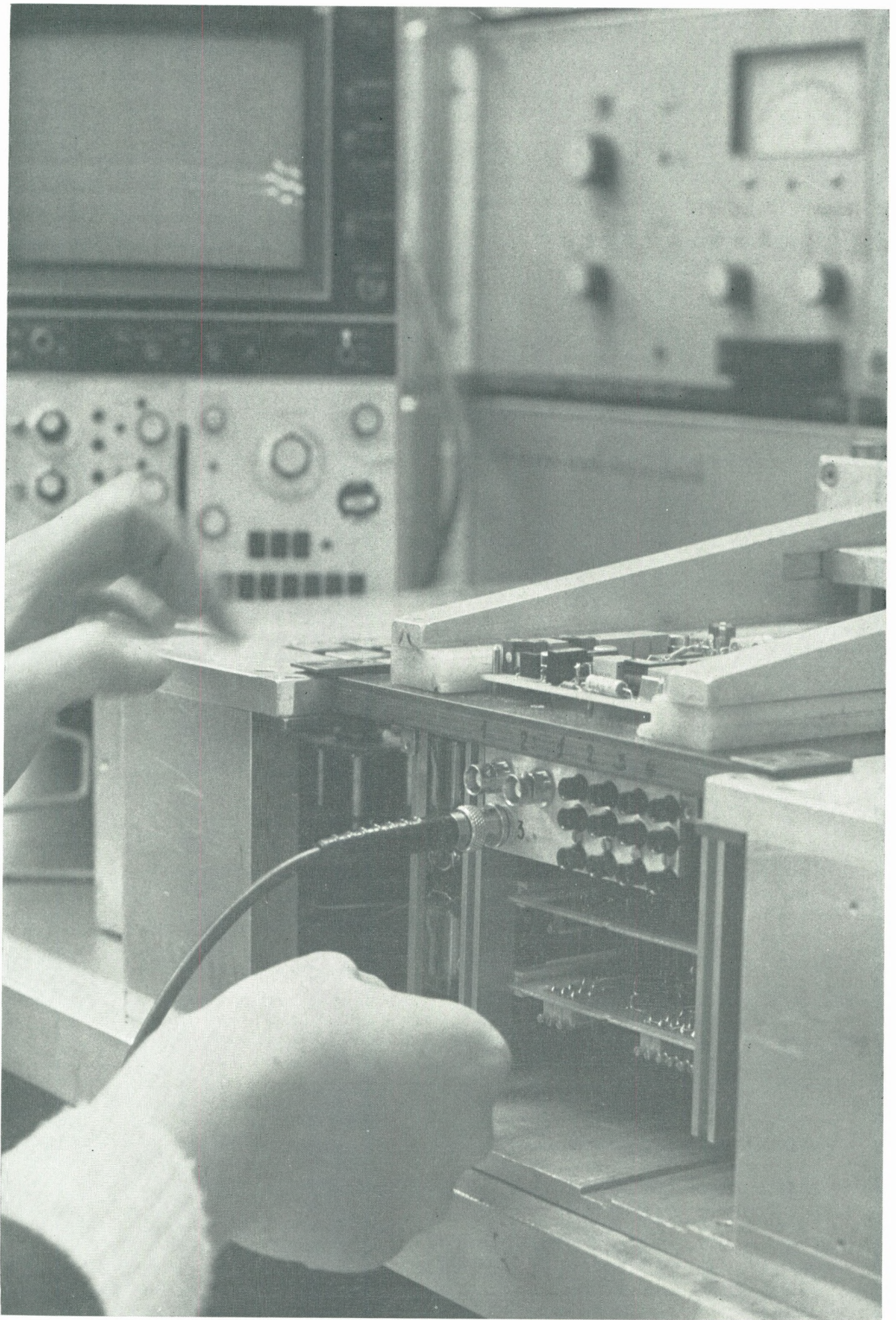


Foto H. Maertens, Brugge

Elektrisch testen van bedrukte schakelingen met testautomaat (Siemens)

Het is duidelijk dat dit onderscheid in niveau ook uitgedrukt wordt in hogere kost en hogere verkoopprijzen, wat ook een duidelijk onderscheid brengt in beschikbare markt en het aantal personen dat een dergelijk model kan kopen.

Er is echter geen enkele reden waarom de wagen van lager niveau minder zou beantwoorden aan de eisen die zijn gebruiker stelt, of met minder zorg zou kunnen vervaardigd worden, of met meer uitval, meer inspectie, meer herwerken. Beide kunnen een even grote kwaliteit in de uitvoering hebben, met even goede rationele methoden gebouwd worden, even betrouwbaar zijn in de tijd, en aldus allebei met dezelfde — relatieve dan wel — lage kosten gebouwd worden. Deze hogere kwaliteit kost minder.

Het voorbeeld Japan

De tweede reden waarom kwaliteit als opdracht iets dwingend en dringend is, zijn nu ongetwijfeld de Japanners. Wanneer wij tien jaar geleden in dezelfde termen als nu over Japan en zijn industriële aanpak spraken, dan werden onze woorden weggewuifd met de verwijzing naar de weelde die wij nog kenden, werd ons gevraagd of onze bedrijven het soms niet goed deden en werd nadrukkelijk beklemtoond de kracht die de Westerse bedrijven hadden op gebied van innovatie, research en technologie. Zelfs in 1978 konden wij nog lezen in Sigma (3 juni 1978) dat in 1969, op initiatief van de Kwaliteitsdienst voor de Industrie en met medewerking van de Kommissie Opvoering Produktiviteit, een groep kwaliteitsdeskundigen een studiereis naar Japan ondernamen om te onderzoeken hoe de kwaliteitszorg daar werd aangepakt. Het bleek dat het Japanse management aan kwaliteitszorgzaken en aan het motiveren van alle medewerkers op alle niveau's de hoogste aandacht besteedde en zij voorspelden dat deze ontwikkeling wel eens een bedreiging zou kunnen worden voor de konkurrentiepositie van onze eigen industrieën, zowel op de binnenlandse markt als op onze exportmarkten. Tenzij het Nederlandse Top Management bereid zou zijn een even grote aandacht te richten op deze problematiek als het Japanse Top Management en bereid zou zijn eenzelfde analoge organisatie van de kwaliteitszorg te ontwikkelen en toe te passen. Hoewel de leden van dit team deze waarschuwing op allerlei toonaarden hebben verkondigd, werd zij niet of nauwelijks opgevolgd.

Nu kan men geen tijdschrift of zelfs dagblad meer in de hand nemen zonder artikels aan te treffen over de aanpak van de Japanners en de studiereizen naar Japan volgen elkaar in steeds sneller tempo op. Het wordt alsmear meer duidelijk dat het de aanpak op gebied van kwaliteit is die dit grote industriële en economische sukses mogelijk gemaakt heeft.

Hoe zijn zij tot deze aanpak gekomen? Japan was uit de tweede wereldoorlog gekomen niet alleen met zijn hele industrieel potentieel vernietigd, maar in tegenstelling met Duitsland met een zeer povere reputatie op gebied van kwaliteit van de geproduceerde goederen. Voor de oorlog vervaardigden ze artikelen van zeer laag niveau die verkocht werden als 'bazar'-artikelen aan zeer lage prijzen en zelfs deze lage prijzen waren geen garantie voor hernieuwde bestellingen.

Heel snel realiseerden de Japanse topbedrijfsleiders zich dat, indien ze een economisch-sterke natie wilden

worden, ze een duidelijke politiek van kwaliteitsbeleid moesten voeren. Het was duidelijk voor hen dat Japan, zelfs als het de beste levertijden mocht hebben, de stipste levertijden, de laagste prijzen maar niet de kwaliteit van zijn produkten, het nergens van de grond zouden komen. Ze hebben dan ook niet gearzeld beroep te doen op mensen zoals Deming en Juran om hen de beginselen en de principes van een degelijk kwaliteitsbeleid bij te brengen en ze ook konsekwent toe te passen.

Dit leidde tot de resultaten die nu genoeg bekend zijn. Niet alleen hebben ze produkten van het hoogste niveau ontwikkeld, maar zelfs op heel wat lager niveau brengen ze artikelen van zeer goede kwaliteit en betrouwbaarheid. En dit hebben ze niet alleen gebracht in één sektor, of met enkele uitzonderlijke firma's in enkele sectoren, maar een van de wonderen van Japan is dat ze doorgebroken zijn in zovele sectoren, en in deze sectoren met even zovele bedrijven.

Om te blijven bij goed gekende produkten zoals een cassette-deck, zien we niet alleen dat ze produkten hebben van het hoogste niveau, zoals Nakamichi, en dus met een zeer hoge prijs maar dat ze op een populair prijsniveau een gamma van de meest uiteenlopende merken bieden met een vooruitstrevende kwaliteit en een buitengewone afwerking, die een buitengewone markt ontwikkeld hebben.

Hier vindt men reeds het gevolg van wat zij noemen de 'company wilde quality control', die het belang van de kwaliteit van uitvoering van elke taak beklemtoont. Hier vindt men de uitzonderlijke kwaliteit van hun marketing die erkend had dat een zeer grote markt zich zou ontwikkelen voor dit niveau cassette-decks met een zeer hoge kwaliteit maar vallende binnen het bereik van een grote massa.

Niet alleen brengen zij produkten van hoge kwaliteit, maar zeer snel hebben zij erkend wat de kwaliteit van de uitvoering betekende en welke merkwaardige gevolgen dit had op de winstcijfers van de onderneming.

Zij hebben zeer snel de efficiëntie van hun eerste fabriek (die van het ontwerp van prototypes) en de tweede fabriek (produktie) zo verbeterd, dat hun derde fabriek praktisch onbestaande is geworden. Indien U zich herinnert dat wij hoger schreven dat deze fabriek tot 15 % van het zakencijfer omvat (en sommigen noemen dit in sommige produkten en sommige landen zelfs konservatief) dan begrijpt U onmiddellijk hoe belangrijk die invloed is van deze derde fabriek op het eindresultaat.

De Japanners hebben zeer snel gezien hoe ze door het begrip 'kwaliteit = fitness for use' radikaal toe te passen, ze in hun eerste fabriek tot een zeer hoog rendement konden komen door het produkt te ontwerpen aangepast aan de toekomstige noden van de markt (user), maar ook aangepast aan de beschikbare produktiemiddelen van de tweede fabriek, zodat ze zeer snel en zeer produktief konden vervaardigd worden in de tweede fabriek.

In de tweede fabriek werd dan op haar beurt met grote zorg alles bestudeerd en aangepast om zelfs de minste kwaliteitsfouten te vermijden, wat dan als gevolg had dat er bijna geen afval was, geen tweede-keus artikelen, geen herstellingen in de loop der fabricatie, en dat een minimum van service na verkoop noodzakelijk was. Aldus bleef geen werk over voor de derde fabriek.

De cijfers uit de literatuur die in dat verband het meest geciteerd worden zijn de cijfers uit de studie van Juran, waar hij de vergelijking maakt tussen het Westen

en Japan in de fabricatie van kleurentelevisies. Hier citeert hij de cijfers van de Quasar fabriek in Cicago, in 1974 door Matsushita overgenomen na het failliet van Motorola : ' the cost of field service calls during the warranty period declined from \$ 22 million/year to \$ 4. In house defects requiring repair declined from 150/100 TV sets to 4 per 100 TV sets. The size of the work force needed to find and repair in house defects in the factory declined from about 120 to about 15 '.

Afval verminderde van 5 % tot 2.5 %. Met andere woorden : de Japanners hebben door hun werk op de kwaliteit de grenzen totaal verlegd. Door hun werk op de kwaliteit hebben zij graden van perfectie bereikt die men voor onmogelijk hield. De concurrentie zal voortaan op deze basis gebeuren, dit niet alleen voor de verschillende sectoren waarop deze concurrentie reeds allerduidelijkst is geworden en die men niet allemaal als verouderde technologieën waar weinig of geen produkt- of produktieinnovatie meer mogelijk is, afschrijven kon, maar ook in de zogenaamde nieuwe kennistechnologieën die op lange termijnen zeker een grote rol moeten spelen in de ekonomie van het land.

Kwaliteit raakt het ganse bedrijf

Nu moeten wij er heel goed aandacht aan besteden dat alles wat hierboven uitgelegd werd aan de hand van meestal het voorbeeld van de produktie, ook geldt voor alle diensten van het bedrijf. Inderdaad die zorg voor kwaliteit is door de Japanners levendig gemaakt bij elke dienst in het bedrijf. Elke dienst is er zich niet alleen bewust van hoe zijn werk moet bijdragen tot de kwaliteit van het produkt, maar zoekt op een identieke systematische manier hoe hij de kwaliteit van de uitvoering van zijn werk verbeteren kan. Dit is hetgeen de Japanners genoemd hebben de ' Company wide quality control '.

Dit is overigens niet alleen gebeurd doorheen elke dienst van het bedrijf, maar ook vertikaal van boven naar beneden.

En dit is ook de gang van zaken geweest bij de uitvoering. Het is eerst de topleiding geweest die ingezien heeft dat kwaliteit niet een minderwaardig deel van zijn beleid was en dat het niet kan overgelaten worden aan alleen Middle-managers, zoals veelal nog het geval is in onze Westerse bedrijven. Het zijn zij die een duidelijke politiek vastgelegd hebben op het gebied van kwaliteit in het bedrijf, en dit met kennis van zaken, zelfs al veronderstelde die kennis ook de kennis van de grondslagen van de statistische verwerking van numerische gegevens. Zij hebben gezorgd dat deze politiek kan uitgevoerd worden door een grondige opleiding van het hele kader in de systematische wijze van oplossen van problemen en in daartoe benodigde statistische kennis. Zij hebben hun objectieven op gebied van kwaliteit duidelijk gesteld, omdat ze zelf de nodige kennis op gebied van kwaliteit hadden en ze hebben ook de middelen geschapen om deze objectieven te bereiken. Tenslotte hebben ze door de regelmatige ' quality audit ', die ze zelf op elk niveau — dus ook op de shopfloor — regelmatig uitvoeren, zich verzekerd van de vruchten van deze politiek.

De ' quality circle '

En hier vinden we de derde reden van ' kwaliteit als opdracht '.

Doorheen deze politiek hebben de Japanners ook hun arbeiders bereikt, en dit heeft uiteindelijk geleid tot wat we nu kennen als de ' quality circles '. En hier is de opdracht van kwaliteit van een andere natuur.

Wat is een ' quality circle ' ? Dit is een groep van een 4- tot 10-tal arbeiders die in groep problemen oplossen. Het zijn allen vrijwilligers, ze zijn of ze worden opgeleid in de systematische techniek om problemen op te lossen, inclusief een rudimentaire kennis van statistische en numerische aanpak ; ze stellen zelf aan de leiding de problemen voor die ze zien en wensen op te lossen, en in vele gevallen doen ze de uitvoering van de oplossing zelf. Het is één van de meest integrerende aspecten van het Japanse management geworden en de meeste bedrijfsleiders en ekonomische missies die Japan bezocht hebben in recente jaren zijn getroffen geworden door de efficiëntie in de werking van deze groepen — in dezelfde mate dat men daarin alle heil ziet en ook deze groepen in 't leven wil roepen in de eigen organisatie.

De ' kwaliteits-kernen ' hebben dus een unieke opdracht in de onderneming : zij bekijken de onderneming evengoed als de leiding, lokaliseren problemen op hun niveau, gaan die oplossen en zelfs de oplossing implementeren. Vele van deze voorstellen gaan over kleinere zaken, enkele groeien echter uit tot oplossingen met merkwaardige en belangrijke resultaten. Hier is de arbeider bekwaam zijn hele zelf te ontplooien ; hier kan hij werken met zijn hele wezen, zijn fysische kracht en zijn hele geest. Hier kan hij zich ten volle ontplooien, en in deze zelfontplooiing vindt hij zoveel vreugde, dat daaruit een echte verbondenheid groeit met het werk en met het bedrijf.

Vertrouwen verzekert een toekomst

Dit is alleen maar mogelijk wanneer binnen het bedrijf een wederzijds vertrouwen heerst tussen leiding en arbeiders. Dat vertrouwen begint bij de leiding die duidelijk gelooft in de mogelijkheden van al zijn mensen, die gelooft in het kapitaal dat daar te grijpen ligt en die dus ook een politiek voert die duidelijk deze echte vorm van ' participatie ' — en dus niet van enkelen, maar van allen — beklemtoont. Het vertrouwen wordt beklemtoond in de houding van het kader, dat moet ingeleid en overtuigd van deze vorm van participatie.

Het vertrouwen groeit verder, wanneer de mensen elkaar ontmoeten en elkaar spreken. Leiding, kader en arbeiders moeten mekaar ontmoeten en moeten mekaar kunnen spreken, en opnieuw niet uitsluitend in officiële organen zoals ondernemingsgraden waar alleen enkele vertegenwoordigers van deze groepen met elkaar spreken, maar duidelijk waar iedereen kan aangesproken worden en kan medewerken. De topleiding heeft hier opnieuw een unieke rol te spelen om dit gesprek op gang te brengen en daartoe moet zij de eerste stappen zetten om deze dialoog te beginnen. ' La reine doit être vue, pour être crue '.

Om een dialoog te kunnen houden, om te kunnen ' samenspreken ', moet men een onderwerp hebben dat toelaat een wederzijdse inbreng in het gesprek te hebben en moet men dit onderwerp kennen. Daarenboven moet men in de dialoog ook kunnen luisteren, en dan wel luisteren met de ogen : men gaat inderdaad niet verder met lezen of schrijven, terwijl de partner spreekt. Dan gaan de woorden het ene oor in, het andere uit. Men

luistert alleen wanneer men het boek sluit, of de pen neerlegt en kijkt naar diegene die spreekt, en zo bekomt men een werkelijke kommunikatie.

Het onderwerp waarop men op dit ogenblik van crisis met de arbeiders kan spreken kan moeilijk produktiviteit zijn. Men kan moeilijk vragen aan de arbeiders de voorstellen naar voor te brengen om de produktie per man/uur te verhogen — voorstellen die ze zeker hebben — en zodoende nog een zeker aantal mensen werkloos te brengen. Men kan echter met hen over kwaliteit spreken: kwaliteit van de uitvoering, kwaliteit als het vermijden van verkwisting van grondstoffen, machines, hulpstoffen, produkten, plaats, geld. Want dit helpt om de werkplaats en de werkgelegenheid te beschermen, dit kan de kompetitieve positie van het bedrijf merkwaardig verbeteren want het vermijdt het verlies van bestellingen in de eerste plaats en bouwt een grotere mogelijkheid om zelfs in deze krisistijd nieuwe bestellingen binnen te halen en de markt van de toekomst voor te bereiden.

Kwaliteit is het *onderwerp* van het gesprek, dat de nieuwe kultuur en opvatting van het bedrijf moet inleiden. Dit gesprek moet beginnen met de uitdrukking van het geloof van de topleiding in dit gesprek. Dat kan ze door te luisteren naar de mensen van het bedrijf: haar eigen kaders en haar eigen mensen. Luisteren betekent ook de bereidheid tot uitvoering en de snelheid waarmee uitgevoerd wordt kweekt tevens het vertrouwen van kader en

arbeiders. Wanneer dit vertrouwen gegroeid is — en in dit vertrouwen steekt het woord 'trouw' en dit is heel wat meer dan solidariteit of loyauteit tegenover het bedrijf — dan zijn de grondslagen gelegd waarop spontaan de vraag zal komen naar de opleiding nodig om de systematische manier waarop gewerkt moet worden te begrijpen en volledig onder de knie te krijgen en zullen tenslotte vrijwillig de 'kwaliteits-kernen' uit de grond rijzen en deze kernen zullen zich richten naar alle onderwerpen die elke sociale groep in het bedrijf interesseert: kwaliteit, veiligheid, orde en netheid, produktiviteit. Ook in Japan is de 'quality-circle', begonnen met kwaliteitswerk, nu snel geëvolueerd naar de andere onderwerpen.

Kwaliteit is hier dus de weg naar een veel grotere en veel dwingender opdracht: het herbouwen van de onderneming zodanig dat alle krachten in de onderneming ten volle kunnen ingezet worden tot het welzijn door zelfontplooiing van alle mensen in de onderneming. Wij kunnen veel hopen op de gelukkige gevolgen van economische maatregelen die op het makrovlak door regeringen getroffen kunnen worden. Er ligt echter op het mikrovlak van elke onderneming een enorme opdracht waarvoor geen enkele bedrijfsleider aan wie ook de toelating moet vragen om die opdracht te beginnen en uit te voeren, een opdracht die in die tijd van crisis nooit dringender en dwingender karakter had en waarvan wij hopen en wensen dat hij zo snel mogelijk aangepakt wordt om te kunnen evolueren naar een dagelijkse taak.

de ASLK biedt u een complete bankservice



ALGEMENE SPAAR- EN LIJFRENTKAS

PROVINCIALE ZETEL

Vrijdagmarkt 10, 8000 BRUGGE

Tel. 33.73.05 - 06