

kwaliteitsbeleid in managementsperspectief

R. Lefebvre,

Quality and Marketing Manager
LVD Company - Wevelgem

Waarom blijft een kwaliteitsbeleid uit ?

Vijftien procent (15 %) van de omzet zijn kosten ingevolge te geringe kwaliteit. Dit is geen uitzonderlijk hoge uitschieter maar een gemiddelde voor een bedrijf dat op het vlak van kwaliteitszorg weinig of niets 'serieus' onderneemt. Bedrijven die weinig of niets ondernemen zijn terug geen uitschieters maar ze behoren wel tot de grootste groep. De vraag kan dan worden gesteld : hoe het mogelijk is dat deze reuze-parasiet van 15 % zo verder kan woekeren in onze bedrijven ? Zijn onze bedrijfsleiders ongevoelig geworden voor nutteloze kosten en verliezen ? Leven wij in een periode met zo'n ruime winstmarges dat die 15 % van generlei tel is ?

Geen van bovenstaande veronderstellingen is juist. Onze bedrijfsleiders zijn immers niet ongevoelig voor verspillingen (= nutteloze kosten of niet verantwoorde kosten), op welk gebied dan ook, inbegrepen deze op het vlak van kwaliteit. Dikwijls wordt er *sporadisch* een actie gevoerd in verband met kwaliteit waarbij de oorzaak ligt in een 'slechte levering' die het bedrijf veel zal kosten. Deze sporadische acties, die veelvuldig voorkomen in onze ondernemingen, duiden juist aan dat de bedrijfsleider niet ongevoelig is voor kosten.

Als antwoord op de tweede vraag blijkt dat het winstcijfer, als er nog winst is, in meer dan negentig procent van de gevallen kleiner is dan de 15 % kwaliteitskosten. De hoofdreden waarom vanuit de bedrijfsleiding zo weinig animatie, zo weinig entoesiasme, zo weinig inzet t.o.v. kwaliteitszorg vast te stellen is, durven we kernachtig uitdrukken met het gezegde : 'onbekend is onbemind'.

Wat is onbekend ? In eerste instantie de kwaliteitskosten. Het is bedroevend vast te stellen hoe weinig kennis aanwezig is over de grootte-orde van deze kosten. Wanneer men niet weet wat de invloed is van kwaliteit op de rentabiliteit, is het logisch dat er ook geen inspanning zal ondernomen worden vanuit de hoek van kwaliteitszorg om de rentabiliteit te verbeteren.

Wat is onbemind ? Daarop kan uit ervaring geantwoord worden : kwaliteitszorg. In de meeste gevallen heeft men daar wel al iets over gehoord of gelezen. De boodschap die uitgaat omtrent de kwaliteitszorg, volgt echter de evangelische wetmatigheid :

een deel van de bedrijfsleiders (zelfs een groot deel) vindt het mooi, maar niet belangrijk genoeg om er zijn tijd mee te vullen. 'Geen tijd' is hier een goedkoop excuus en de boodschap gaat verloren ;

een ander deel gaat daar wel op in, maar op selectieve wijze : alleen wat past heeft men gehoord. Het gevolg van zo'n houding is dat er wel iets gebeurt in dat bedrijf op het vlak van kwaliteitszorg, maar dat andere belangrijke zaken angstvallig weggewerkt worden. Zo vergaat het de kwaliteitszorg in zo'n bedrijf : de actie schiet op, maar wordt 'versmacht' door de censuur op levensnoodzakelijke voorwaarden voor verdere ontwikkeling. Het toppunt is dan nog dat bij zo'n bedrijfsleiding de neiging bestaat om de kwaliteitszorg te veroordelen als zijnde van 'generlei waarde, te duur of te luxueus'.

Welke zijn dan de kenmerken van zo'n bedrijf ? Twee aspecten zijn over het algemeen in zo'n situatie vast te stellen :

(a) Onbekendheid van de kwaliteitskosten.

Hier dient niet gepleit voor een sluitend boekhoudkundig kwaliteitskostensysteem. Wel valt te benadrukken dat men enkele begrippen en gegevens omtrent kwaliteitskosten moet hebben, dit als motivatie voor de bedrijfsleiding en als meetinstrument voor het kwaliteitszorg-systeem. Deze kwaliteitskosten moeten niet noodzakelijk permanent, maar toch zeker periodisch nagekeken worden. Kwaliteitszorg moet geld opbrengen want een kwaliteitsverbetering besnoeit de kosten en vergroot de omzet. Indien het tegenovergestelde vastgesteld wordt, is het tijd voor ernstige vragen en voor koerswijzigingen. Maar wanneer men over het meetinstrument niet beschikt, hoe kan er dan geoordeeld worden ? Of wanneer de kennis van kwaliteitskosten onvoldoende is, is het best mogelijk dat er op basis van slechts enkele gegevens 'gewichtige, objectieve' beslissingen genomen worden.

(b) Een sterke controle- en herstellingsactiviteit, gecentraliseerd en gecoördineerd door een gespecialiseerde cel.

De verantwoordelijkheid voor kwaliteit wordt geassocieerd met deze afdeling. Wanneer kwaliteit gedefinieerd wordt als 'geschiktheid voor gebruik' is dit een onmogelijke verantwoordelijkheid. In de meeste gevallen wordt kwaliteit gebrekkig gedefinieerd als zijnde 'zo weinig mogelijk slechte produkten bij de klanten' en met deze definitie kan men één afdeling belasten. Daaruit vloeit automatisch een sterke controleactiviteit voort en de andere afdelingen bekommeren zich weinig omtrent kwaliteit. Hoe is de opdracht voor het beveiligen van de klant ? Wel zeer eenvoudig : de slechte eruit sorteren. Maar geen slechte produceren, daar wordt niets systematisch aan gedaan, zelfs in bepaalde gevallen wordt daar niet aan gedacht.

De binding tussen de verschillende afdelingen is al te dikwijls zeer klein. De kwaliteitskringloop (marketing, ontwerp, produktie) is een theoretisch model, dat niet te realiseren is in de praktijk. Kwaliteit is dan niet zoals het zou moeten zijn : 'de zaak van iedereen', maar veeleer : de 'zaak van de andere'. Het gevolg daarvan is dat het inderdaad een dure zaak is om met zo'n bedrijf enkel goede produkten op de markt te brengen, te duur zelfs en konkurrentieel niet meer haalbaar. Indien deze situatie

gekoppeld is aan een mentaliteit 'de klant te bedriegen zonder dat hij het weet' dan is van kwaliteitszorg geen sprake meer, maar toch blijven de kwaliteitskosten bestaan, en in zo'n geval zullen ze juist zeer hoog liggen en onbekend zijn.

Er is zelfs meer: spreekt men dan met zo'n bedrijfsleider over kwaliteitszorg, dan vindt hij het niet nodig om daarin te investeren want hij kan toch zijn klanten 'lijmen'.

Voorstel tot aanpak

Tot nu toe werd hier altijd de bedrijfsleider gevisieerd en dat heeft een welbepaalde reden. Wanneer men de kwaliteitszorg systematisch wil aanpakken, is de eerste stap die moet gezet worden gelegen bij de bedrijfsleiding.

A. De bedrijfsleiding moet ervan overtuigd zijn dat het beter kan.

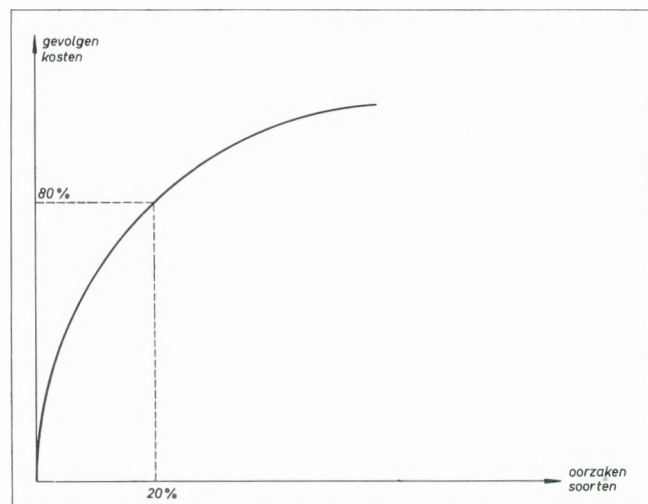
Wanneer de bedrijfsleiding er niet van overtuigd is dat het beter kan, wordt kwaliteitszorg een 'flop' of er gebeurt niets. Niets gebeuren is minder erg dan een 'flop'. De geschiedenis van een 'flop' verloopt als volgt: de bedrijfsleiding heeft gehoord over kwaliteitszorg, tilt er niet zo zwaar aan, maar vindt het een goed en aangenaam middel om 'in' te zijn, om 'mee' te zijn, enz... Kwaliteitszorg wordt gezien als een modeverschijnsel. Verbetering zal het wel niet brengen, maar het blazoen zal opgepoetst worden. Gevolg: niet veel structureel veranderen of systematisch aanpakken maar vooral veel show opvoeren, doen alsof. Op korte tijd kan je wel een aantal mensen erdoor begeistere maar als de grondhouding, de ware redenen van de bedrijfsleiding onthuld worden, valt alles in elkaar als een kaartenhuisje. Gevolg: geld kwijt, misnoegde mensen omdat ze beetgenomen werden, met als resultaat: nog hogere kwaliteitskosten en gedemotiveerde medewerkers. Vandaar dat niets doen beter is, want de gevolgen van niets doen zijn: dezelfde kwaliteitskosten (15 % van de omzet), geen supplementaire kosten, een stel medewerkers die nog voor de zaak motiveerbaar zijn.

Wil men starten, dan is de eerste voorwaarde dat de bedrijfsleiding ingrijpend wil optreden en dit gedreven door een geloof en een overtuiging dat er werkelijk kan bespaard worden en dat er kan verbeterd worden.

B. Registreren en analyseren van gegevens.

Wanneer je iets aanpakt is de eerste vereiste dat je weet wat je aanpakt. Wat, hoe, grootte, plaats van voorkomen, enz..., zijn gegevens die het mogelijk maken zich een idee te vormen van de situatie. Daaruit kunnen dan de nodige maatregelen getroffen worden. Dit schijnt op het eerste gezicht zo evident, dat het niet op papier zou moeten komen, maar te vaak wordt een problematiek aangevat zonder dat men de problematiek kwantitatief benaderd heeft. Gegevens op zichzelf zijn veelal onoverzichtelijk. Vandaar dat een analyse nodig is om uit de gegevens de nuttige informatie te halen. Het woord analyse doet velen denken aan ingewikkelde methodes en de tweede stap in hun gedachtengang is dan dat dit niet van toepassing is voor hen. De normaalverdeling, regelkaarten, steekproefsystemen hebben zeker hun waarde, maar daarmee moet men niet starten. Voorgesteld wordt een eenvoudiger en overal toepasbare analyse: de

Pareto-analyse. Deze analyse heeft als grote verdienste dat ze de voornaamste (20/80 regel) elementen scheidt van de massa bijkomstige, kleine elementen.



Nemen we als voorbeeld de foutkosten. Dagelijks komen fouten voor in groten getale. Hoe pakt men zo iets aan? Ofwel stormt men op het eerste probleem af en nog voor het opgelost is duikt het tweede en derde probleem op. Halve oplossingen die uiteindelijk geen oplossingen zijn, zijn schering en inslag. Er wordt hard gewerkt, maar niet efficiënt.

In feite is het interessanter een Pareto-analyse te maken van de situatie. Daaruit blijkt duidelijk met welke problemen moet gestart worden. Wijk dan niet af van deze problemen, los ze helemaal op, dat zal uw werking efficiënter laten verlopen.

Naast de Pareto-analyse bestaan er uiteraard ook nog andere interessante technieken, waar hier niet dieper op ingegaan wordt, omdat dit teveel zou afleiden van het onderwerp.

C. De nodige kennis in verband met kwaliteitszorg opdoen.

Kwaliteitszorg is de zaak van iedereen. Iedereen moet eraan meewerken, dit veronderstelt dat voor iedereen een aangepaste vorm van kennisoverdracht voorzien is. Het is niet voldoende dat de bedrijfsleider of iemand van zijn medewerkers, iemand gedurende een namiddag hoort spreken over kwaliteitszorg, om de zaak te runnen. Dat is onvoldoende in twee dimensies. In eerste instantie is die opleiding voor de bedrijfsleider of zijn medewerker te kort en onvolledig geweest. In tweede instantie moeten veel meer personen in het bedrijf omtrent kwaliteitszorg ingelicht worden, ieder op zijn niveau. De Japanners hebben ons daaromtrent een voorbeeld gegeven met hun massaal opleidingsprogramma.

In ons land daarentegen bestaat de neiging om het anders te doen. Wij vormen een cel specialisten die de problematiek onder de knie moet hebben. Wij verwachten van deze cel dat ze kwaliteitszorg brengt en continueert in het bedrijf terwijl de anderen in vele gevallen als de 'beste' stuurlied aan wal staan. Zo komen wij tot het vastlopen van de kwaliteitsakties.

D. Samenwerking lijn - staf.

Dergelijke op een Europees model geschoelde kwaliteitsdienst, d.w.z. een cel specialisten die diagnoses

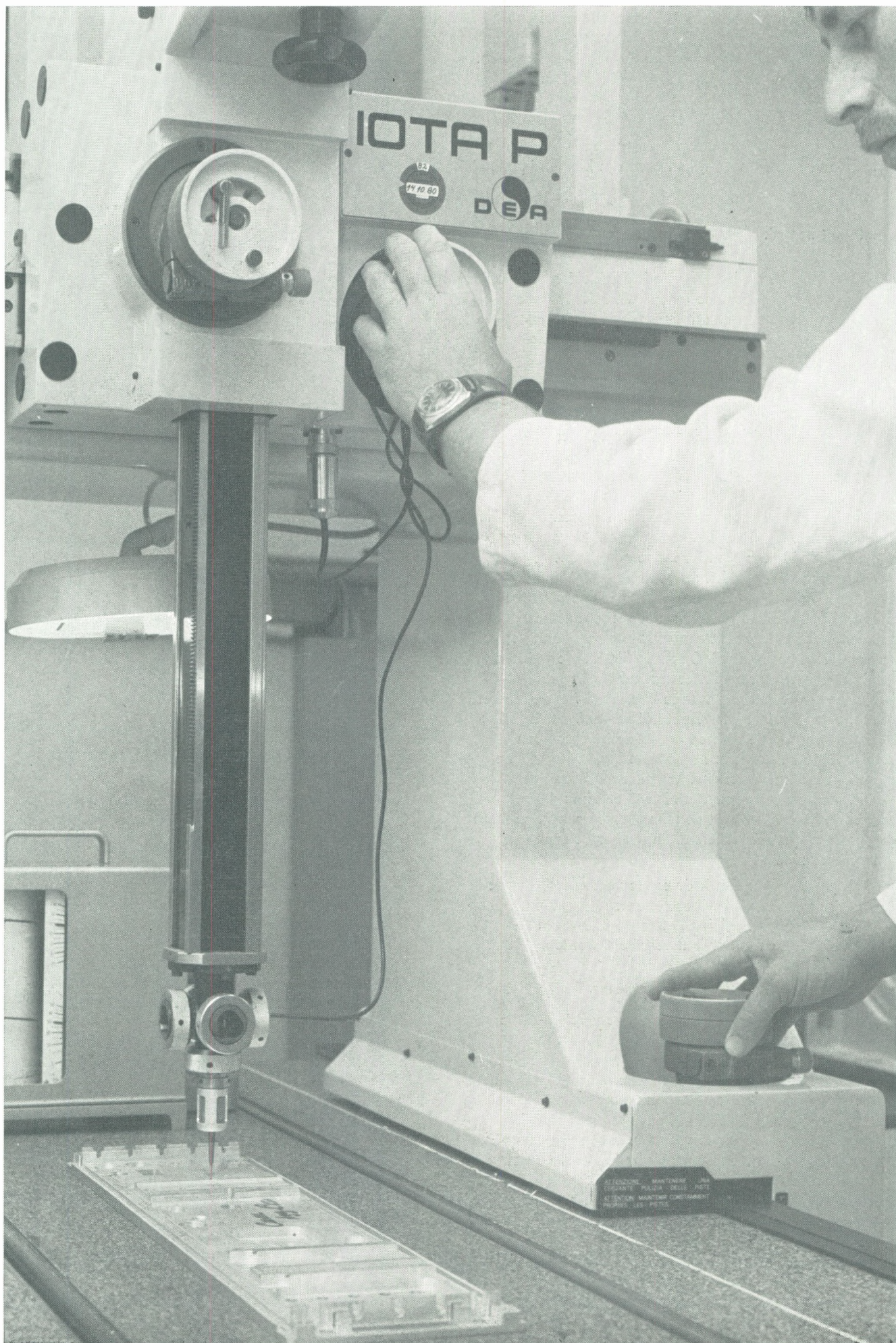


Foto H. Maertens, Brugge

Driedimensionaal meten met nauwkeurigheid van 0,001 mm (Siemens)

stelt en zich als bevoorrechte bewaarder en verantwoordelijke voor de kwaliteit beschouwt, is dikwijls de oorzaak van onefficiënt werken. De problematieken die door de kwaliteitsdienst behandeld worden vinden immers meestal hun oorzaak in andere afdelingen. Wanneer nu de personen van deze afdelingen er niet bij betrokken worden, is de kans groot dat de voorgestelde oplossing er nooit doorkomt. De specialisten (diagnostici) moeten tezamen met de verantwoordelijken van andere afdelingen werken, geen ivoren torens bouwen. Uiteindelijk moet de reden van bestaan van een kwaliteitsdienst enkel zijn : adviserend optreden in samenwerking met andere afdelingen en zeker niet 'zo gezegd' onafhankelijk opereren los van andere afdelingen en de gevonden bevindingen (oplossingen) opdringen aan anderen. De onafhankelijkheid van de kwaliteitsdienst moet hierin bestaan dat bij het onderzoek geen druk uitgeoefend wordt op de resultaten (objectiviteit). Vermits de kwaliteitsdienst samen moet werken met verschillende afdelingen is het ook aan te raden deze dienst (hiërarchisch) onafhankelijk te plaatsen van andere diensten. De functie van de kwaliteitsdienst is enkel die kwaliteitszorg in het bedrijf 'gaande' te houden.

E. De psychologische weerstand doorbreken.

Deze psychologische weerstand is een weerstand tegen veranderingen, tegen vermeend statusverlies, enz... De psychologische rem kan zo sterk zijn dat zelfs technisch perfecte oplossingen gewoon niet kunnen doorgevoerd worden. Kwaliteitszorg betekent een 'reorganisatie'. Met gegevens als kwaliteitskosten gaat men werken, de samenwerking tussen de afdelingen wordt onderstreept, kwaliteit is niet louter een technische zaak die in en rond produktie ergens 'behandeld wordt', maar wordt de zaak van iedereen. Dit zijn allemaal mogelijke oorzaken van weerstand. Deze weerstand kan verminderd worden door vooraf de zaak klaar en duidelijk te stellen ; door de medewerkers erbij te betrekken, m.a.w. door het beleven van de slogan : 'Kwaliteit is de zaak van iedereen'.

Het is interessant deze psychologische weerstand te onderkennen. Niet dat deze weerstand zo in alle openheid medegedeeld wordt, integendeel meestal wordt hij zeer goed ingekapseld en komt aan de oppervlakte met gezegden als : 'We doen het al lang zo goed mogelijk'.

Een verwittigd man is er twee waard. Wie bewust is van de aanwezigheid van zulke weerstanden, kan ook veel gemakkelijker en juister de situatie aanpakken en klaren.

F. Zoeken en doorvoeren van oplossingen.

Na de doorlichting van de situatie en na studie van de mogelijke alternatieven, moet uiteindelijk de stap naar het doorvoeren van de oplossing genomen worden.

Belangrijk is dat de oplossing die uitgekozen wordt een binding heeft met de oorzaken. Te gemakkelijk komt men tot oplossingen uitgaande van, en zich hoofdzakelijk steunende op de symptomen.

Deze werkwijze is zeer gevaarlijk omdat de oorzaak niet gekend is, slechts toevallig zal bij een dergelijke aanpak de oplossing de oorzaak wegnemen. Het gevolg van deze werkwijze is het uitproberen van de ene oplossing na de andere. Tenslotte geeft iedereen het op : dat probleem is niet op te lossen, het is nu eenmaal zo,

het was zo, en het zal zo blijven. Zo leert men in de bedrijven leven met chronische afwijkingen die als normaal, als evident aangezien worden. De probleemaanpak moet een stap meer bevatten, weliswaar de moeilijkste stap, maar zonder deze stap blijft het een tasten in het duister en is de kans op verbetering zeer klein.

Deze stap is het onderzoek naar de oorzaak.

Systematisch benaderen van problemen is een techniek die ten eerste aan te raden is.

G. Handhaving en feedback.

Na het invoeren van de oplossing moet het resultaat nagekeken, beoordeeld en medegedeeld worden.

Indien het resultaat negatief is, dan moet de cyclus, de procedure, hernomen worden ; indien het resultaat als positief beschouwd wordt, is het werk niet af. Continu moet de nieuwe oplossing gevolgd worden en ingeschakeld in het controlesysteem. Doet men dat niet, dan leert de ervaring dat enige tijd later de situatie terugloopt naar die van vroeger. Ook moeten de resultaten medegedeeld worden. Deze bekendmaking is de evaluatie van het werk van de ganse groep mensen die de doorbraak mogelijk hebben gemaakt. Zonder kennis van de resultaten weet deze groep niet hoe groot de invloed van hun werk is. Dit leidt tot demotivatie. Werken, zich inspannen en geen resultaten ervan waarnemen, is een niet lang vol te houden opdracht.



S. & S.S.

SHIPPING- & SIGNALLING SERVICES NV

- Scheepsrapportage Brugge/Zeebrugge - Vlissingen - Antwerpen
- Uitgevers « Scheepvaartbulletijn » en « Havenagenda »
- Meteodienst & V.H.F.-informatie, enz...



Zeedijk 1

8380-BRUGGE 5 (Zeebrugge)

tel. : (050) 54.40.26

54.52.15

54.67.56

telex : 82.039

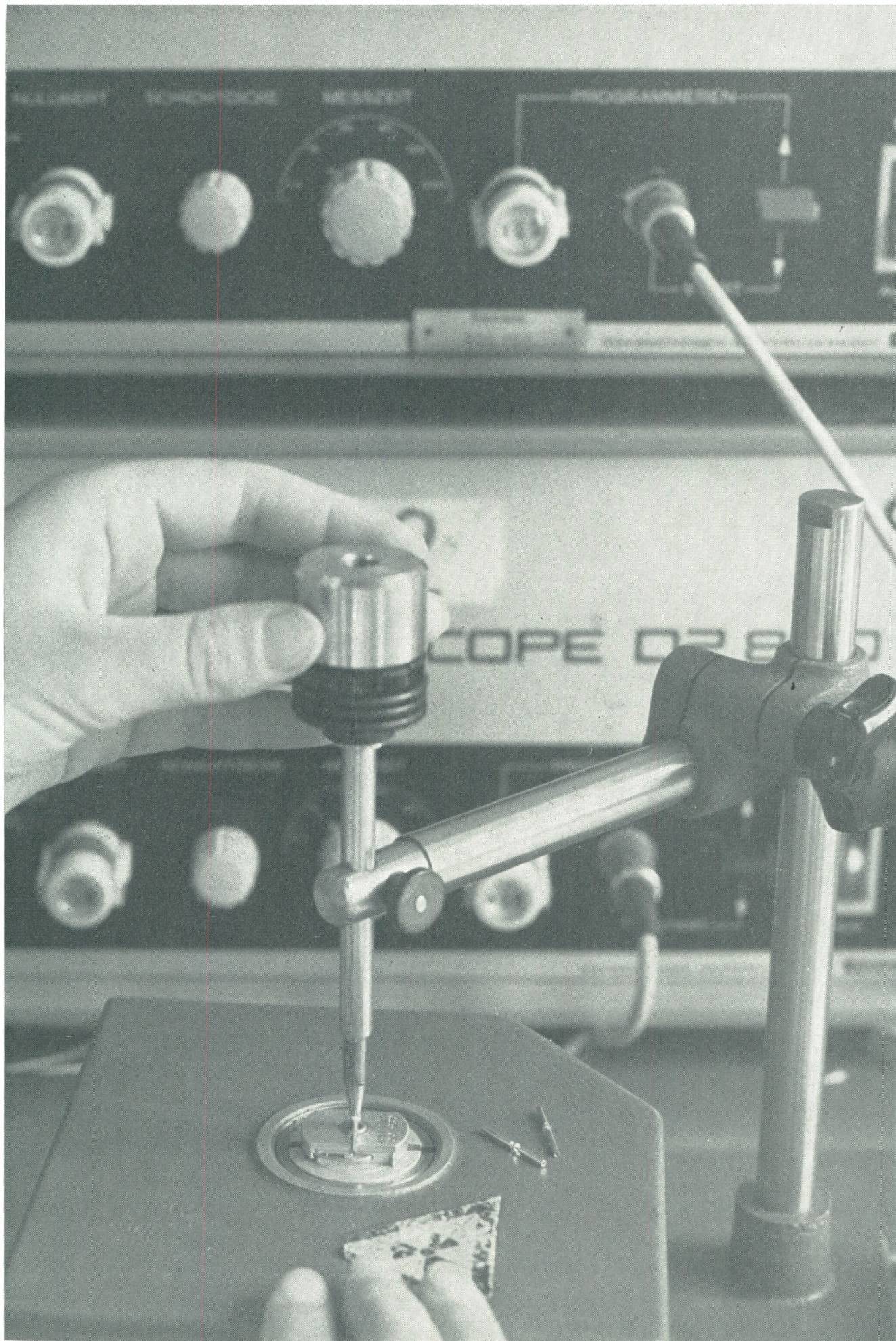


Foto H. Maertens, Brugge

Laagdiktemeting van galvanisch bewerkte delen, bijvoorbeeld goudlagen (Siemens)