

toelevering en kwaliteit

G. Vandecasteele,

Manager Kwaliteitsborging
Erta Plastics nv, Tielt

Wanneer het onderwerp 'toelevering en kwaliteit' als een speciaal punt wordt behandeld, dan betekent dat meteen dat er terzake specifieke problemen gesteld worden. Dat dit inderdaad zo is, kunnen degene die met de praktijk gekonfronteerd zijn, meestal met eigen ervaringen, bevestigen.

De problemen worden gesteld zowel van de kant van de afnemer, als van de kant van de toeleverancier.

Vooraleer hierop verder in te gaan, moet eerst worden verduidelijkt wat dient te worden verstaan onder 'toelevering' en onder 'kwaliteit'.

Toelevering is het leveren van onderdelen of half afgewerkte produkten aan een ander bedrijf dat deze produkten in eindprodukten verwerkt. Een toeleveringsbedrijf is een bedrijf dat dergelijke produkten vervaardigt. In deze context worden vooral specifieke produkten bedoeld, die aan specifieke eisen moeten voldoen en door de leverancier meestal, slechts aan één klant geleverd worden en soms ook maar bij één leverancier besteld worden, in tegenstelling tot standaardprodukten welke bij meerdere mogelijke leveranciers kunnen gekocht worden en aan meerdere klanten geleverd.

Wat van toepassing is voor specifieke produkten, zal meestal ook gelden voor standaardprodukten, maar bij specifieke produkten zijn de problemen veel scherper gesteld.

Kwaliteit heeft hier uiteraard geen andere betekenis dan de courante 'de kwaliteit van een goed of een dienst is de mate waarin het aan de verwachtingen van de gebruiker voldoet'.

Deze definitie kan hier nader omschreven worden in :

- (a) hoe laat het produkt zich verder verwerken in het proces van de afnemer : proces - eisen ?
- (b) hoe functioneert het onderdeel in het eindprodukt : functionele eisen ?
- (c) hoe gedraagt het onderdeel zich bij de uiteindelijke gebruiker : bedrijfszekerheidseisen ?

Met deze ruimere omschrijving wordt verder in de tekst rekening gehouden.

Historische aanpak bij inkopen van onderdelen

Een vroeger veel gebruikte manier van inkopen was de volgende :

een bedrijf ontwerpt een bepaald apparaat, machine, ... en brengt dit op de markt. In dit geheel zitten een aantal

onderdelen welke men beslist uit te besteden. De ontwerpafdeling van het inkopend bedrijf gaat deze onderdelen volledig specificeren (afmetingen, toleranties, materialen, geldende normen, enz...). De ontwerpafdeling bezorgt deze tekeningen en voorschriften aan de inkoopdienst die aan verschillende mogelijke toeleveringsbedrijven een prijsaanvraag stuurt. De inkoopdienst krijgt de verschillende prijsopgaven binnen en aan de hand van de ontvangen prijzen en leveringstermijnen wordt, na eventuele discussie hierover, het onderdeel uitbesteed aan de firma met de meest gunstige offerte. De inkoopdienst beschouwt zijn taak als beëindigd en draagt de zaak over aan de andere diensten in de onderneming (productie, kwaliteitskontrolle, planning, enz...), die moeten zorgen dat het technisch en organisatorisch rond draait. Het inkopen beperkt zich hoofdzakelijk tot een transactie : een uitwisselen van geld en goederen.

Gevolgen van de historische aanpak

Het is zonder meer duidelijk dat deze manier van werken een invloed zal hebben op beide organisaties en op het resultaat zowel financieel als technisch. Het is geenszins de bedoeling hier een volledige ontleding te geven van alle gevolgen van deze aanpak, maar enkele van de meest markante zijn de volgende :

de ontwerper zal zijn onderdeel zo ontwerpen dat hij zich persoonlijk zo veilig mogelijk voelt : nauwe toleranties, extra eisen, grote veiligheidsfactoren. Bij technisch falen heeft hij immers geen enkel verhaal ten opzichte van de toeleverancier of andere departementen. Er is geen medeverantwoordelijkheid ;

het ontwerp is niet optimaal voor het proces van de toeleverancier ontworpen, omdat de ontwerper de mogelijkheden en de begrenzingen van het proces van de toeleverancier onvoldoende kent en er ook weinig in geïnteresseerd is ;

er zijn voortdurend spanningsvelden tussen klant en leverancier : de klant denkt dat hij teveel betaalt, de leverancier denkt dat hij te weinig krijgt, de leverancier vreest voor continuïteit, de klant vreest voor slechte kwaliteit ;

afkeuringen, terugzendingen, slechte kwaliteit met als gevolg slechte planning, grotere voorraad noodzakelijk, lagere gemiddeld kwaliteitsniveau ;

de leverancier is niet gemotiveerd om verbeteringen voor te stellen aan het produkt ;

de leverancier is niet geïnteresseerd hoe het produkt zich gedraagt in het geheel : zijn technische opdracht is te voldoen aan de specificaties, volledig opgelegd en gedefinieerd door de klant ;

de samenwerking tussen de verschillende afdelingen van de klant wordt niet gestimuleerd.

Gemeenschappelijke aanpak

De bovengenoemde werkwijze heeft een natuurlijke ontwikkeling gekend. Ze is ontstaan en gegroeid in een periode waar :

de produkten eenvoudiger waren en dus gemakkelijker te specificeren ;

de konkurrentie en de druk op de kostprijs nog niet zo groot was ;
de kwaliteits- en vooral betrouwbaarheidseisen veel lager waren ;
de hoeveelheden kleiner ;
de productieprocessen eenvoudiger ;
de ontwikkeling van nieuwe produkten niet zo snel moest gebeuren ;
de productieprocessen zich niet zo snel wijzigden.

In deze omstandigheden was ze dan ook een zeer bruikbare methode.

De meesten hebben hier echter te lang bij stil gestaan, omdat ze de behoefte van anders te werken niet nodig vonden.

Nochtans de alternatieve manier van kopen en verkopen, nl. waar ook de verkoper een actieve rol speelt, heeft altijd bestaan bijv. bij die produkten waar het niet anders kon. Een inkoper van wijnen heeft altijd het advies van zijn leverancier(s) gevraagd, omdat het onmogelijk is een wijn volledig te specificeren en omdat het productieproces (druivensoorten, grondsoort, ligging, weersomstandigheden, tijd van plukken, enz...), zo een grote rol gaan spelen bij de uiteindelijke kwaliteit dat de verkoper het best geplaatst is om te oordelen en de koper zich laat adviseren door de leverancier om voor zijn klanten (markt) de meest geschikte wijnen in te kopen.

Wanneer de verkoper een blijvende relatie (kontinuiteit in zijn verkoop) wil opbouwen, kan hij niet anders dan eerlijke en juiste adviezen verstrekken en zal hij ook meteen verplicht zijn aan realistische (juiste verhouding prijs/kwaliteit) prijzen te verkopen.

Onder druk van bepaalde konkurrentie is er ook in de industrie meer en meer een samenwerking gaan ontstaan tussen klant en toeleverancier.

De toeleverancier werkt mede in de ontwerpfase, hij doet alternatieve voorstellen die kwaliteitsverbeteringen of kostprijsverminderingen teweeg brengen en maakt het onderdeel proces-rijp.

De klant helpt de leverancier bij het oplossen van zijn problemen, geeft de leverancier meer informatie over het gebruik van onderdelen, de verdere verwerking in het productieproces, de gedragingen bij de gebruikers (zowel positieve als negatieve) en stelt realistische toepassings-gerichte specificaties op, rekening houdend met kostprijs en productieproces van de leverancier.

Voorwaarden tot samenwerking

Om tot een samenwerking te kunnen komen, moeten een aantal voorwaarden vervuld zijn. De voornaamste zijn :
beiden moeten de wil hebben tot samenwerking ;
beiden moeten over een organisatie beschikken die kan samenwerken ;

men moet een kwaliteitsbeleid voeren waar beide partijen elkaar kunnen ontmoeten ;

men moet marktgericht werken : zowel klant als leverancier houden rekening met de belangen van de consument.
In plaats dat de toeleverancier denkt tot het produkt de fabriek verlaten heeft, moet hij doordenken tot het produkt bij de uiteindelijke gebruiker is ;

klant en toeleverancier moeten zich gezamenlijk verantwoordelijk voelen voor de kwaliteitsbeheersing.
Dubbele controles evenals gebrek aan controle vermijden ;
de toeleverancier moet de vrijheid hebben zich te organiseren op een wijze die overeenstemt met de aard en de omvang van zijn onderneming ;
men moet elkaars zelfstandigheid respekteren ;
de klant moet eenduidige gegevens en eisen vooropstellen ;
de toeleverancier moet de kwaliteit waarborgen van de onderdelen die hij levert ;
beiden moeten informatie uitwisselen om een betere kwaliteitsbeheersing na te streven ;
beiden moeten de overeengekomen controles werkelijk uitvoeren.

Gevolgen van samenwerking

Men weet hoe belangrijk het is in een bedrijf over een duidelijk en betrouwbaar kommunikatiesysteem te beschikken.

Immers een groot deel van de fouten die er gebeuren, kunnen teruggebracht worden tot een gebrek aan informatie. Dit is nog meer het geval, wanneer men de activiteiten van twee of meerdere firma's met hun verscheidenheid in technologie, hun verschil in bedrijfsleiding, hun onderlinge afstand, wil coördineren. Samenwerking zal automatisch de kommunikatie verbeteren en daardoor zal het aantal fouten verminderen. Gezien elk afgekeurd produkt ook de prijs en leveringstermijn beïnvloedt, zal door het aantal fouten te verminderen ook de kostprijs en de verkoopprijs dalen.

Door samenwerking ontstaat er een relatie op langere termijn. De leverancier heeft meer zekerheid van afname. Hij zal dan ook gemakkelijker investeren in controle-apparatuur, in betere en meer aangepaste productie-middelen, in mensen en zo zijn mogelijkheden beter kunnen ontplooiën.

Soms gaat de afnemer zowel ingrijpen in het proces van de leverancier als in zijn organisatie. Dit heeft dan als gevolg een verbetering van de produktie en de organisatie.

Door aan te sturen op samenwerking gaat de klant optimaal gebruik kunnen maken van de kennis en de mogelijkheden van de leverancier. Hij herkent in hem een bevoegd medewerker op het gebied van technologische kennis en stelt zijn medewerking en raadgevingen zeer op prijs.

Konklusie

Het was geenszins de bedoeling alle facetten van toelevering en kwaliteit te behandelen, maar de aandacht te trekken op enkele belangrijke punten.

Door de steeds toenemende inter-afhankelijkheid van de leverancier-klant is een goede samenwerking een noodzakelijkheid geworden. Het slagen van de ene onderneming is rechtstreeks verbonden met de kunde van de andere en de betrouwbaarheid van de kommunikatie tussen beide.

Het interne dynamisme van één enkele firma is niet langer voldoende op zichzelf.