

Is kwaliteitsbeleid beter ondernemingsbeleid?

E. De Bruyne, Algemeen Directeur Technologie Bekaert nv

Wanneer men terugkijkt in de recente geschiedenis van het bedrijfsbeleid ziet men, dat op gezette tijden, specifieke bedrijfsaspecten meer benadrukt werden dan andere. Dit gebeurde in functie van de gezondheid van de ekonomie en van de bedrijfsnoden, zoals ze op dat tijdstip ervaren werden.

Enkele decennia geleden, toen iedereen nog vast geloofde dat er geen einde kon komen aan de economische groei, was het de *produktiemanager* die de zaak leidde. Hij besliste wat te produceren, hoe het te produceren, zelfs hoe de distributie van het produkt zou gebeuren en wat een faire marktprijs zou zijn voor zijn produkt. Faire marktprijs was dan gelijk aan kostprijs plus datgene wat beschouwd werd als faire winst. En inderdaad, het systeem werkte een lange tijd.

Geleidelijk echter werden de eerste tekenen van marktverzadiging zichtbaar. Daarenboven werd de klant geleidelijk meer bewust van zijn macht en zijn eisen werden meer gesofistikeerd. De *marketingfunctie* werd de aanvoerder in het beleid van een bedrijf. Zij duwde in de richting van produktdifferentiatie en van nieuwe distributiekanaalen, maar vooral: zij plaatste de klant daar waar hij thuishoort, met name in het centrum van de aandacht. Heeft de marketingfunctie enigszins aan belang ingeboet, de centrale positie van de klant is er, terecht, alleen maar duidelijker en sterker op geworden.

Toen kwamen de moeilijker jaren en plots, maar niet onverwacht, kwam de *financiële functie* op de voorgrond met strikte controlevoorschriften en meer en meer financiële parameters waaraan moest worden voldaan vooraleer een projekt kon uitgevoerd worden. En, inderdaad, het bedrijfsleven vond enigszins zijn stabiliteit terug en men kwam tot een zekere konsolidatie van wat door vroegere inspanningen bereikt werd.

Toen kwam de *strategie-functie* op het toneel. De bedoeling was van het platform van vermeende teruggevonden stabiliteit een nieuwe start te nemen naar méér en beter.

De wereldmarkt

Maar ondertussen was de situatie wel drastisch veranderd. Neemt men eerst en vooral de markt. In een 30-tal jaar tijd zijn alle bestaande kleine en lokale markten geëvolueerd naar één reusachtige wereldmarkt. De wereldekonomie op makroschaal heeft inderdaad niet op de EG en het jaar 1992 gewacht om de geografische grenzen te doen vervagen. De snelle opgang van de informatietechnologie, samen met een immens verbeterde kommunikatie, mogen deze evolutie wel mogelijk gemaakt hebben, maar het was een agressieve konkurrentiestrijd die het deed en doet gebeuren.

Enerzijds begon voor de meeste produkten een zekere marktverzadiging op te treden binnen de lokale markt, of kwam er zelfs konkurrentie binnen die lokale markt vanuit de zogenaamde goedkope landen. Anderzijds was het voor de producent een economische noodzaak geworden, ofwel méér en méér te produceren om de kostenstijgingen onder controle te houden, ofwel zich te richten naar kleine series, maar dan van exclusieve produkten, hopelijk kwalitatief uitstekend, maar zeker zeer duur.

Iedereen kent het beeld zeer duidelijk: de Volkswagen-kever-approach en de Jaguar-approach. Voor beide strategieën — overaanbod in een verzadigde markt of beperkt aanbod in een nog beperktere markt — was er slechts één oplossing: verruiming van het marktterritorium. Het was dus logisch dat de meer dynamische bedrijven actief gingen zoeken naar afzet op andere geografische markten.

Het was van bij het begin duidelijk dat om succesvol te zijn bij het aangaan van de kompetitie tegen lokale producenten in een verder afgelegen markt men een supplementaire toegevoegde waarde zou moeten aanbieden: betere dienstverlening, lagere kost en/of betere kwaliteit.

Hogere produktiviteit

In de beste tradities van het industrieel denken en ondernemen werd spontaan geopteerd voor lagere kost en, dit denken rechtlijnig doortrekkend, voor *hogere produktiviteit*. Ieder welmenend westers bedrijf sloeg zo ongeveer een 15-tal jaren geleden deze richting in. Er zijn maar weinig „goede” ondernemingen die hun produktiviteit niet hebben gemeten en geanalyseerd, of die geen begin hebben gemaakt met de verbetering van de output-input-verhoudingen.

Er werd resoluut gehakt in verspilling en inefficiëntie, werkmethode werden herdacht en verbeterd, er kwam een strakkere discipline, er kwamen produktiviteitsinvesteringen. En inderdaad, op gebied van produktiviteit werden soms mooie resultaten geboekt: produktiviteitsstijgingen van 10% per jaar waren geen uitzondering.

Deze welhaast heroïsche inspanningen brachten echter nauwelijks enige verbetering in de konkurrentiepositie, waar het eigenlijk om ging. Deze 'paradox van produktiviteit' werd grondig bestudeerd door professor Skinner van de Harvard Business School. Zijn konklusies zijn, dat een konkurrentie-voordeel kan samengevat worden in een 40-40-20 regel:

40% van een konkurrentievoordeel wordt opgebouwd door lange termijnwijzigingen in de produktiestructuur zelf (aantal, lokatie, omvang en capaciteit van

produktie-eenheden) en fundamentele beleidsopties op gebied van materialen en arbeidskrachten; 40% komen voort uit belangrijke wijzigingen in apparatuur en proces-technologie. Dit is de input van de technologie;

20% (en niet meer) komen voort uit konventionele methodes van produktiviteitsverbetering.

Deze regel, die opgebouwd werd uit praktijkgevalen, zegt dat concentratie op konventionele methoden, die gericht zijn op produktiviteit en kostenverlaging, de minst effectieve manier is om het concurrentievoordeel op te krikken.

Deze regel zegt natuurlijk niet dat men de produktiviteit niet moet verbeteren. Alleen bereikt men hier snel een uiterste grens van wat produktiviteit kan bijdragen als kompetitief voordeel.

Alleen streven naar lagere kosten heeft daarentegen een paar ingebouwde negatieve aspecten: het is een instinctieve reactie die managers geheel in beslag neemt en hun aandacht afleidt van meer-effectieve benaderingen van de produktie. Managers die konstant onder druk staan om de produktiviteit zoveel mogelijk te verhogen, verzetten zich zeer snel tegen *innovatie*. Dit bleek duidelijk uit het uitgebreid onderzoek doorgevoerd door William Abernathy in de Amerikaanse auto-industrie. Deze industrie werd een gevangene van zijn eigen grootscheepse investeringen in goedkope produktiemethoden en in de organisatorische systemen die deze ondersteunen.

Wanneer proceskosten en -beperkingen zowel de produkt- als de bedrijfsstrategie sturen, gaat de flexibiliteit verloren, samen met het vermogen om snel produktiewijzigingen te introduceren of nieuwe producten te ontwikkelen.

Kwaliteit en kostenbeheersing

In deze wereldmarkt de facto, waarin geen of althans een totaal onvoldoende en, in het beste geval, zeer tijdelijk concurrentievoordeel opgebouwd wordt door uitsluitend kostenverlaging, kan men een tweede belangrijk fenomeen vaststellen: de klant is eindelijk mondig geworden. Juist door het ruimere, internationale aanbod van meer en meer gedifferentieerde produkten, samen met een hogere levensstandaard, gaat de klant terecht grotere eisen stellen aan wat hij koopt, of dit nu een verbruiksgoed is, een duurzame investering of een industrieel produkt.

De klant, de verbruiker stelt zijn keuze niet meer zwart-wit in termen van massaproduct of exclusief produkt, niet meer als een keuze tussen lage prijs of hoge kwaliteit. De vroegere Volkswagen-kever/Jaguar-approach heeft volledig afgedaan (ironisch genoeg kwamen beide bedrijven, onder andere door deze eenzijdige aanpak, in financiële moeilijkheden).

De boodschap van de klant is klaar en duidelijk: topkwaliteit aan de laagste prijs, gekombineerd met de beste service. Als ondernemers kunnen we daar eventueel enige moeite mee hebben, maar privé-persoon én konsument kunnen we dit alleen maar toejuichen.

De arena van de competitiviteit wordt hiermee op slag veel ruimer. Competitiviteit komt niet meer over als een oorlog over de geografische grenzen heen, maar vergt plots een *totale* aanpak over de verschillende

funktionele domeinen van een onderneming. Men moet zich tegenover de concurrentie differentiëren met een superieure kwaliteit, maar zich terzelfdertijd voor datzelfde produkt aanbieden als de 'low cost'-producer. Deze moeilijk te bereiken combinatie moet daarenboven ondersteund worden door een service-niveau, dat niet alleen goed is, maar dat zich opnieuw positief van de concurrentie onderscheidt. De beste zijn.

En dit is zeker geen idealistisch, dus onrealistisch, beeld dat ik hier schets. Grotere bedrijven, die uiteraard reeds langer in de internationale concurrentieslag zitten, kennen deze situatie reeds zeer goed, maar de tijd is niet meer ver weg dat ook kleinere bedrijven in deze, overigens positieve, maalstroom meegesleurd worden, zelfs op lokaal vlak en zelfs indien men niet de ambitie heeft om internationaal door te groeien.

Technologisch leiderschap

Er is stilaan een internationale consensus dat technologisch leiderschap een antwoord is op deze nieuwe uitdaging, althans wat de aspecten kwaliteit en kost aangaan. Een kompetitief voordeel hebben in technologie is meer dan ooit belangrijk geworden om de strategische doelstellingen van een onderneming te bereiken: betere technologie in processing om de produktiekost te drukken, wat in mindere of meerdere mate een voortzetting is van de klassieke benadering van technologie, maar ook betere technologie in het ontwerp van het produkt om aan de voortdurend hoger wordende eisen van de klant te voldoen.

Ondernemingen kunnen — en zullen — van elkaar verschillen in benadering van de markt, in bedrijfskultuur, financiële mogelijkheden. Dit alles zal duidelijk een verschil maken in de manier waarop ze zich positioneren in de markt. Maar technologische sterkte, en zelfs belangrijker, technologische flexibiliteit zullen meer en meer de beslissende factoren worden, of een bedrijf zijn concurrentiële positie verbetert, behoudt, dan of het in de anonimiteit verdwijnt.

Werken in een omgeving waarin technologie met de dag belangrijker wordt, betekent ook automatisch werken in een omgeving die voortdurend verandert. Men zal moeten leren accepteren dat technologische uitdagingen er nu eenmaal zijn en er zullen blijven. Men moet zich dan ook maar wapenen om in de toekomst het hoofd te bieden aan een blijvend klimaat van verandering. En dit ligt niet zo gemakkelijk, want gevestigde business ziet verandering eerder als een bedreiging dan als een kans tot vernieuwing.

Hoe belangrijk technologie ook geworden is en hoe belangrijk ze ook zal blijven, toch moet meteen ook worden vastgesteld dat het beschikken over een superieure technologie wel een noodzakelijke, maar geen voldoende voorwaarde is tot het overleven of, zachter uitgedrukt, tot het verwerven van het zo belangrijke concurrentievoordeel. Toegang hebben tot een technologie is één zaak, maar de werkelijke waarde ervan komt alleen tot uiting op de *manier* waarop ze gebruikt wordt.

Eigenlijk wordt hier de kern geraakt van het probleem waarover het gaat: in onze ondernemingen naar westers model zijn wij slecht gewapend om een klimaat

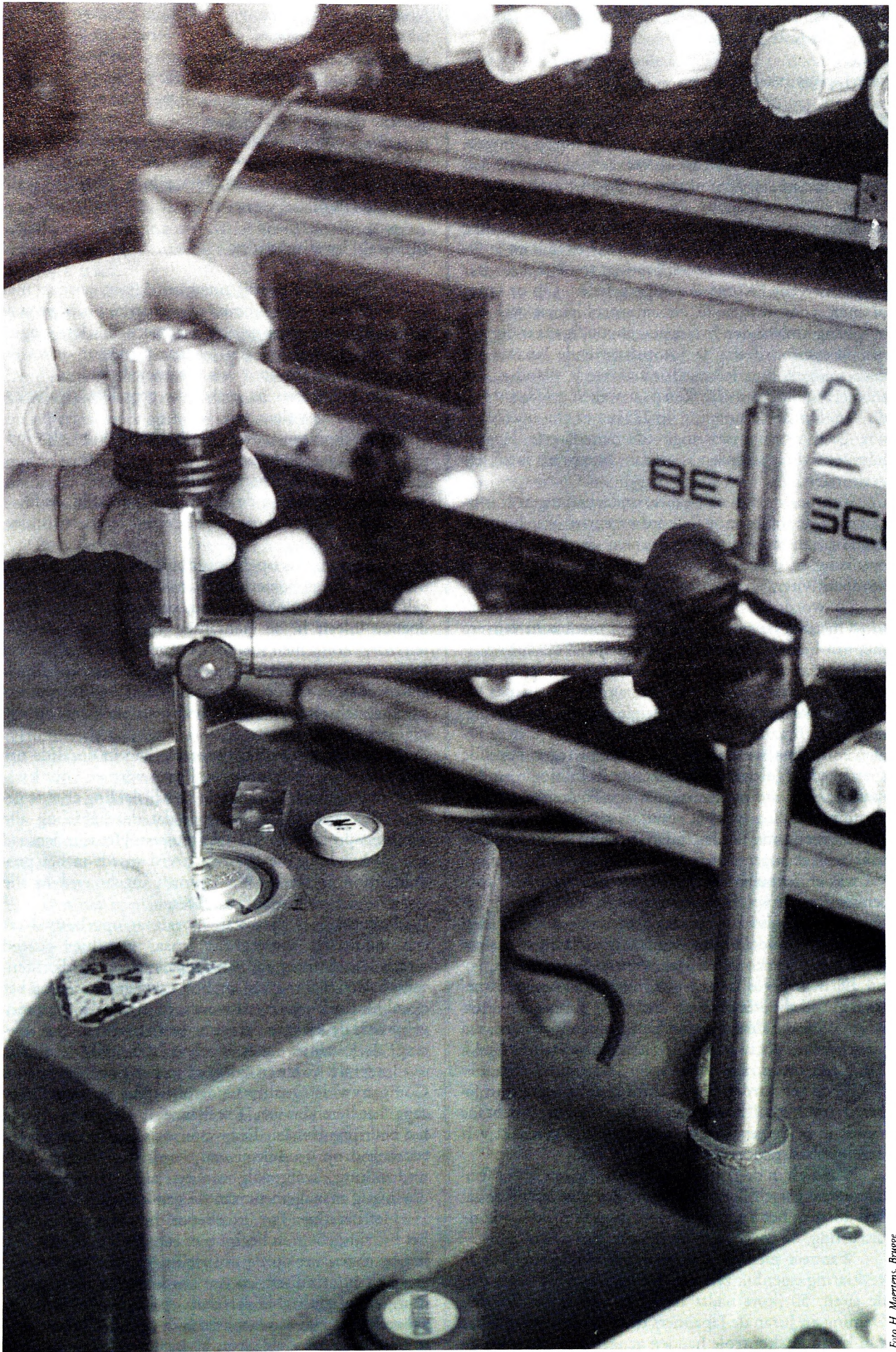


Foto H. Maertens, Brugge

van continue veranderingen op te vangen en tot een voordeel om te buigen.

Het Japans model

En hier moet uit noodzakelijkheid een vergelijking worden gemaakt met het Japans model dat op dit ogenblik inderdaad als voorbeeld kan gesteld worden van flexibiliteit in eerder negatieve omgevingsomstandigheden.

Drie jaar geleden was de Yen/Dollar-verhouding nog een rustige 250 Y/\$. Door tal van bekende en andere oorzaken daalde deze verhouding tot 200 twee jaar geleden, en tot 150 zes maanden geleden. Op de vraag of men voor dergelijke enorme problemen wel een oplossing kon vinden kwam als eenvoudig maar diepgaand antwoord, dat de vooruitstrevende Japanse ondernemingen hun competitiviteit reeds planden aan een verhouding van 100. Een paar weken geleden stond de Yen/Dollar-verhouding op 125, en er zijn inderdaad nog geen noemenswaardige tekenen dat de Japanse competitiviteit verloren is gegaan, hoogstens is zij iets verminderd.

Wat maakte dan de Japanse ondernemingen zo succesvol in de internationale concurrentie? Wie hier een beter inzicht in krijgt is misschien goed op weg een oplossing te vinden voor het probleem van de eigen competitiviteit.

Zo wordt ons eigen bedrijf dagelijks gekonfronteerd met het Japans fenomeen door onze joint venture met een bekend Japans bandenbedrijf.

In Japan vervaardigen we in 2 fabrieken staalkoord voor de versterking van radiale autobanden, zoals we dit ook doen in fabrieken in België, Spanje, de Verenigde Staten, Brazilië, Australië en Turkije. In al deze bedrijven maken we dezelfde produkten, tegen dezelfde specificaties, gebaseerd op dezelfde technologie en dus met dezelfde industriële uitrusting. Toch zijn er markante verschillen wat het resultaat betreft.

De produktiviteit lag in Japan tot voor een paar jaar substantieel hoger dan in onze Belgische bedrijven, afval was er gevoelig lager en er was een algemene consensus dat het kwaliteitsniveau hoger lag. Ook op gebied van veiligheid staan ze op eenzame hoogte. Men werkt er gemiddeld meer dan 500 man/jaren vooraleer er zich een werkongeval met werkverlet voordoet.

Dit voorbeeld is geen uitzondering. Voor de Amerikaanse staalindustrie is de kost voor slechte kwaliteit 10 tot 15% van de omzet; in Japanse staalbedrijven, die vergelijkbare uitrusting en processen hanteren, is dit 1 à 2%.

Bij de vervaardiging van chips is de opbrengst in Japan 2 tot 3 maal hoger dan in het Westen. Nochtans wordt in beide gevallen opnieuw gebruik gemaakt van dezelfde basisprocessen.

Wat zich in de Japanse bedrijven afspeelt is dus fundamenteel verschillend van de manier waarop wij de zaken doen en het heeft, nogmaals, niets te maken met de uitrusting, de toegepaste processen, de technologie.

Wanneer men de zaak grondiger onderzoekt is de verklaring eigenlijk zeer eenvoudig. Sinds het begin van de jaren '50 (kort nadat de Amerikaanse professoren Deming en Juran de Japanners de elementaire principes van kwaliteitskontrolle hadden aangebracht) hebben de

Japanners er werk van gemaakt hun kwaliteit met een faktor twee tot driemaal sneller te verbeteren dan wij het gedaan hebben in het Westen. Ook op vandaag, 35 jaar later, ligt hun tempo nog heel wat hoger.

Hier is wel degelijk sprake over kwaliteit in zeer algemene termen, waarbij kwaliteit van het produkt zelf misschien wel het meest in het oog springt, maar toch slechts één enkel facet is van een allesomvattend geheel: kwaliteit van alles wat men doet, zijnde integrale kwaliteitszorg (IKZ).

Integrale kwaliteitszorg

Toen wij in ons bedrijf ongeveer 5 jaar geleden niet alleen tot het besef gekomen waren dat een nieuwe aanpak nodig was, maar er ook daadwerkelijk iets gingen aan doen, namen wij een Japanse professor onder de arm als consultant voor ons kwaliteitsbeleid.

Zijn konklusies na een eerste grondige kwaliteitsaudit waren de volgende:

1. uw stockniveau, zowel van halfprodukten als eindprodukt, is veel te hoog;
2. de machinerendementen zijn te laag;
3. orde en netheid in de afdelingen is onvoldoende;
4. iedere manager moet terzelfdertijd leren en onderwijzen.

Het kwam ons op dat ogenblik als zeer eigenaardig over dat hij geen bemerkings maakte over de kwaliteit zelf van onze produkten. Wanneer men zich echter voldoende inleeft in de mentaliteit van Integrale Kwaliteitszorg, komt men snel tot de konklusie dat, alhoewel de kwaliteit van het produkt centraal staat, *dit slechts het resultaat is*, of één van de resultaten, van tal van acties die zich afspelen in alle bedrijfsfuncties en op alle niveaus.

De afdeling kwaliteitskontrolle kan in dezelfde optiek zelfs eerder een hinderpaal gaan vormen voor kwaliteitsmanagement doordat de bedrijfsleiding er al te gemakkelijk gaat op vertrouwen dat deze afdeling alle kwaliteitsproblemen wel zal oplossen. Het is inderdaad zó, dat kwaliteit niet geïnspekteerd wordt in het produkt, maar in het produkt wordt ingebouwd in alle stappen van het produktieproces.

Natuurlijk is alles wat voorafgaat opgebouwd uit een industriële achtergrond, maar wat hier gezegd wordt is ook integraal van toepassing op de dienstensektor. De kwaliteit van de dienst wordt ervaren op het ogenblik dat hij geleverd wordt, en er is zelfs geen mogelijkheid de kwaliteit ervan te bevestigen vóór de levering: de kwaliteit moet ingebouwd zijn in de dienst.

Integrale kwaliteitszorg, of in het Engels genoemd Companywide Quality Control, is dus een totaalconcept: het bereiken van 'Excellence' in alle aspecten van het bedrijfsgebeuren. Een systematisch efficiënt kwaliteitsbeleid op produktniveau wordt dan inderdaad de uitdrukking, het gevolg van een alles overkoepelend doelmatig management van de ganse onderneming.

Het bereiken van 'excellence' in alle aspecten van het bedrijfsgebeuren begint met een duidelijke visie van het management op de doelstellingen van het bedrijf: groei en continuïteit, en een konsekwent streven naar competitief globaal leiderschap op langere termijn. De zekerste weg om een lange-termijn produkt-leiderschap te bereiken, dat zich uitdrukt in het volledig voldoen

aan de noden van de klant, is door kwaliteits-leiderschap.

Deze visie moet niet alleen bestaan maar moet ook duidelijk verwoord worden onder een konkrete vorm naar alle niveaus en funktionele domeinen van de onderneming. Daarbij mag geen twijfel mogelijk zijn dat de vaste wil bestaat om deze visie rechtlijnig door te drukken.

Ik druk erop dat het hier over doelstellingen op lange termijn gaat. In onze Westerse wereld hebben die nogal eens de neiging op relatief korte termijn te veranderen, afhankelijk van de financiële wind die op dat ogenblik waait.

Hoe verschillend men over deze vraagstukken ook weer denkt in Japan, mag blijken uit een discussie die ik persoonlijk in januari jl. bijwoonde ter gelegenheid van een technologie-meeting in de Verenigde Staten. De discussie ging tussen een Japanner en een Amerikaan; onderwerp van de discussie was het onderzoek op supergeleiders op hoge temperatuur.

Zegt de Amerikaan: 'Dit onderzoek vergt zoveel middelen dat mijn bedrijf er huiverig tegenover staat omdat de financiering van het nodige onderzoek zulk een onmiddellijke en negatieve impact heeft op de bottom line'.

Zegt de Japanner: 'Dit begrijp ik niet goed. Alleen reeds door het feit dat wij ons zo sterk engageren voor de toekomst, met uiteraard wel een negatieve invloed op onze korte-termijn-resultaten, doet de waarde van ons aandeel stijgen!'

Een opdracht op alle niveaus

Naast en als reactie op de duidelijk verwoorde lange-termijn-visie van het topmanagement gaat men op alle hiërarchische niveaus en in alle funktionele domeinen deze visie vertalen in zijn eigen taal en uitwerken met de eigen ter beschikking staande middelen. Daarbij is opvallend dat in eerste instantie geen beroep wordt gedaan op exotische middelen. Men start vanuit een enorme aandacht voor het detail. Alles wat men doet, ook het kleinste, tracht men tot in de perfectie door te voeren. Om het opnieuw bij het Japans model te houden: 'men gaat zoeken naar de laatste rijstkorrel in de hoek van de lunchbox'.

Dit kan men zich gemakkelijk voorstellen voor technisch gerichte functies, zoals produktie en onderhoud. Ook wij hadden er meer moeite mee om dit te vertalen naar bijvoorbeeld meer administratief gerichte diensten. Met de hulp van onze Japanse professor werd het nochtans zeer snel duidelijk dat ook daar heel wat kan verbeterd en geoptimaliseerd worden.

In het bijzonder moeten wij hier de nadruk leggen op het feit dat *iedereen* een rol te spelen heeft in het realiseren van het actieplan, niet in het minst de arbeider op de vloer. Deze staat immers het dichtst bij het proces en weet veelal het best wat er misloopt, kan mislopen, of althans voor verbetering vatbaar is in zijn specifiek domein.

Na jaren van doordrukken van een steeds hogere produktiviteit, die zoals reeds gezegd slechts een zeer gedeeltelijke en zeker totaal onvoldoende verbetering gaf van het globaal concurrentievermogen, hebben wij het potentieel herontdekt dat schuilt in de zogeheten

uitvoerende functies en de menselijke faktor.

Wij gaan er opnieuw, en terecht, vanuit dat de meeste mensen een goede job trachten te doen. Fouten worden niet zozeer door mensen veroorzaakt, maar door het systeem, en het is dit systeem dat moet bijgestuurd worden. Het komt er dus op aan een omgeving te creëren waarin iedereen dit kan en waar hij terzelfdertijd kan groeien in zijn specifieke kwaliteiten.

Vandaar dat in de geest van integrale kwaliteitszorg een bijna kwellende obsessie bestaat voor een nauwe kommunikatie tussen alle medewerkers, gesteund op een foutenvriendelijk management. Vandaar ook, om deze te lang verwaarloosde bron van verbeteringen nog beter te doen renderen, het belang van voldoende en permanente opleiding.

In ons bedrijf hebben nu toch reeds 90% van alle arbeiders een specifieke opleiding gevolgd van minimum 16 uren over specifiek kwaliteitsbeheer, op maat gesneden naar hun functie en verantwoordelijkheid. De dragende gedachte in deze opleiding is: 'De volgende afdeling is onze klant'. Hierdoor worden de funktionele barrières doorbroken tussen de afdelingen door overleg en integratie. Na enige tijd stelt men zelfs vast dat de functies stroomopwaarts (produkt- en procesontwikkeling, engineering, speurwerk en ontwikkeling), in deze stroom van konstant verbeteren, worden meegezogen.

Besluit

Integrale kwaliteitszorg is dus een proces waarbij de lat voortdurend iets hoger gelegd wordt, waarbij vooral de strijd wordt aangegaan tegen de eigen zwakheden van de organisatie, de gemakzucht, de zelfvoldoening, het blijven lopen in de platgelopen paden van vroeger sukses.

Integrale kwaliteitszorg is een allesoverheersend systeem in hetwelk, van hoog tot laag in de organisatie, het gevoel voor detail de lijn is die gevolgd wordt doorheen alle activiteiten.

Het is onvoldoende arbeiders en managers samen te brengen en ze aan integrale kwaliteitszorg te doen werken. Het is een mentaliteit, een managementstijl.

We spreken hier over kwaliteit, over kwaliteitsbeleid. Maar niet in de verouderde zin van produktkwaliteit, zelfs niet in de meer moderne zin van proceskwaliteit, maar over managementkwaliteit.

Integrale kwaliteitszorg kan alleen slagen als het topmanagement het concept daadwerkelijk ondersteunt en vertrekkend vanuit een duidelijke visie op de lange termijn doelstellingen van de onderneming waaraan kongruente prioriteiten gekoppeld zijn.