

# Management van kwaliteit: de uitdaging voor Europa!

Het begrip kwaliteit is de laatste decennia nogal stiefmoederlijk bedeed in Europa. In veel opzichten is kwaliteit geworden tot een holle frase in advertentiecampagnes, net als "nieuw!" in wasmiddelenreclames. Kwaliteit – dat wil zeggen bevrediging van behoeften en wensen van consumenten tegen zo laag mogelijke moeite en kosten – blijkt evenwel een steeds centralere rol te gaan spelen in de concurrentie tussen wereldwijde en lokale industriële en dienstverlenende rivalen. Europa heeft daarbij enigszins een achterstand opgelopen, terwijl het vroeger een vooraanstaande positie innam. Voor een evenwichtige ontwikkeling van de wereldeconomie is het absoluut noodzakelijk dat Europa die vooraanstaande positie herwint.

IR. F.W. HUIBREGTSEN – DR. W.F.J. VAN LIEROP\*

Tien jaar geleden opende het Nederlandse weekblad *Intermediair* over de volle breedte van de voorpagina met de titel "It's British, so it probably won't work"<sup>1</sup>. Het erbij behorende artikel beschreef dat de tijd van 'Britannia rules the waves' voorgoed voorbij was. Het was de periode waarin verschillende respectabele grote ondernemingen uiteen vielen en 'made in England' vooral sloeg op stagnerende groei, snelle inflatie, een aanzienlijke werkloosheid en een voortdurend betalingsbalanstekort. In het land waar zich de industrialisatie het eerst voltrok en dat model stond voor de hele wereld, leek de kwaliteit van producten en diensten naar een bedenkelijk peil af te glijden.

Deze ontwikkelingen markeren een dieptepunt van de Europese industrie. Achteraf moeten we immers concluderen dat de situatie in Engeland symptomatisch was voor een groot gedeelte van Europa. Over een nieuw type van een bekende Italiaanse autofabrikant ging toentertijd de grap "die auto roest al in de advertenties" en Raymond H. Levy, de topman van een Franse auto-onderneming spuwde openlijk zijn gal over de kwaliteit van zijn eigen topmodel.

## Kwaliteit is cruciaal

Veel Europese ondernemingen hadden gedurende de laatste decennia de verantwoordelijkheid voor de laatste schakel in het industriële kwaliteitscontroleproces overgelaten aan de consument. Dit in de hoop dat die niet al te hoge eisen zou stellen, vrij snel tevreden zou zijn en niet vanwege kwaliteitsklachten op zoek zou gaan naar alternatieven. Dat was de methode die in de na-oorlogse krappe 'aanbieders'-markt lange tijd uitstekend had gewerkt. Door de daarbij almaar toenemende economische schaalvoordelen en het steeds onpersoonlijker worden van de factor arbeid werd kwaliteit een holle frase in advertentie- en promotiecampagnes.

Maar kwaliteit begint thans steeds meer een centrale rol te spelen in de concurrentie tussen wereldwijde en lokale rivalen. Japan anticipeerde reeds enige tientallen jaren geleden op het ontstaan van een 'vragers'-markt die door de toenemende globalisering, de verhoging van het gemiddeld inkomen en de mondigheid van de internationale consument zou ontstaan. Die vragersmarkt heeft als belangrijkste kenmerk dat er veel meer alternatieve producten beschikbaar zijn waaruit de consument zijn keuze maakt, met als voornaamste aankoopargumenten: prijs en betrouwbaarheid. Japanse producenten hielden daar rekening mee en toonden hun uitgebreide belangstelling voor de consument door het introduceren van vele nieuwe producten. En dus schakelde de Europese consument over van lekker naar leer ruikende Engelse automobielen naar plastic ogende, maar betrouwbare en aanvankelijk voordelig geprijsde Japanse autootjes.

Wat is kwaliteit eigenlijk en hoe kan een individueel bedrijf zijn kwaliteit verbeteren? Traditioneel wordt kwaliteit nogal eens geïdentificeerd met luxe. Net als vele anderen definiëren wij daarentegen kwaliteit als: de bevrediging van de behoeften en wensen van de afnemer, consument (of die nu waargenomen of echt zijn) tegen de laagst mogelijke moeite en kosten.

Management van kwaliteit weerspiegelt de wil om de verlangde producten en diensten effectief en efficiënt aan te bieden. Dit geldt voor elke organisatie, zowel commercieel als non-profit, in de industrie en in de dienstverlening.

Dat kwaliteit inderdaad de afgelopen tien jaar snel veel belangrijker is geworden blijkt bij voorbeeld uit de sterke groei van het aantal leden van consumentenorganisaties; het ledental van de Consumentenbond is sinds 1983 verdubbeld. Het groeiende aantal tijdschriften, die zich inter-

\* De auteurs zijn respectievelijk Director en Manager Research & Information bij McKinsey & Company.  
1. *Intermediair*, 17 april 1979.

nationaal met kwaliteit en consumentenangelegenheden bezighouden geeft een andere indicatie.

Ook de Europese top-ondernemers vinden dat kwaliteit een steeds belangrijker concurrentiefactor wordt. Dit blijkt onder andere uit een eenvoudige enquête op het gebied van kwaliteit, die wij in de maand september van dit jaar onder de voorzitters van de Raden van Bestuur van de 500 belangrijkste Europese bedrijven hebben gehouden. Deze enquête was er vooral op gericht om een beeld te krijgen hoe het begrip 'kwaliteit' onder deze groep leiders van Europa's grootste organisaties leeft en heeft niet de pretentie om een compleet overzicht te geven van de prestaties van Europese ondernemingen op dit terrein.

De respons was verrassend hoog voor een onderzoek van dit karakter, in zo'n korte tijd uitgevoerd en gericht op personen met zulke drukke agenda's. Meer dan 45 procent van de top-500 ondernemers reageerde en meer dan 30 procent retourneerde een volledig ingevulde vragenlijst. Het resultaat ervan laat een fors toegenomen belangstelling zien voor kwaliteitsverbetering in Europa. Vijfennegentig procent vindt kwaliteit belangrijker of zelfs veel belangrijker dan voorheen, omdat het als de voornaamste koopreden van de consument wordt beschouwd en een belangrijke mogelijkheid tot kostenreductie vormt.

Interessanter is misschien nog dat dezelfde Europese top-ondernemers van mening zijn dat meer aandacht voor kwaliteit het Europese bedrijfsleven een verbetering van de bruto winstmarge kan opleveren van gemiddeld 17 procent. Dit betekent een mogelijkheid tot verbetering van de toegevoegde waarde van omstreeks 35 procent. Een getal dat experts op het gebied van kwaliteitsprogramma's op grond van hun ervaring met specifieke bedrijven overigens volstrekt niet ongelofwaardig voorkomt.

Om dit cijfer in een duidelijker perspectief te plaatsen, dient te worden opgemerkt dat deze ruwe schatting van 35 procent toename van de toegevoegde waarde in Europa aangeeft dat de kosten van kwaliteitsverwaarlozing in Europa vermoedelijk vele malen hoger zijn dan de zogenaamde 'cost of non-Europe', die door Cecchini en anderen in een onderzoek voor de Europese Commissie zijn berekend. Dit laatste onderstreept eens te meer hoe belangrijk het voor Europa is om op alle fronten aandacht aan kwaliteitsverbetering te besteden.

## Europa op achterstand

Natuurlijk dient iedere poging om algemene kwaliteitsvergelijkingen tussen verschillende regio's te maken, zonder specifiek onderscheid naar onderneming, produkt of bedrijfstak met een gezonde scepsis en reserve benaderd te worden. Desondanks is het natuurlijk wel interessant om een dergelijk beeld te verkrijgen.

Het World Economic Forum heeft een aantal malen een dergelijke poging ondernomen. Het beeld dat hieruit naar voren komt is nogal negatief voor Europa. In een kwaliteits-score van 0 tot 100 staat Europa in 1989 met 63 punten achter zowel de VS (66) als Japan (met 90 punten), terwijl zelfs het best scorende Europese land (met 80 punten) nog ruim op Japan achterblijft. Optimisten zouden er echter uit kunnen concluderen dat er voor Europa nog voldoende ruimte is voor verbetering. Uit verschillende studies op het gebied van kwaliteitsvergelijking die McKinsey recentelijk voor cliënten wereldwijd heeft verricht, komt evenwel hetzelfde beeld naar voren. Ook de meer dan 150 top-ondernemers die aan onze enquête meewerkten, bevestigen het beeld dat de Europese prestaties op het gebied van kwaliteit niet altijd even indrukwekkend zijn (zie tabel 1).

Uiteindelijk zal niemand ter wereld erbij gebaat zijn als Europa het in economisch opzicht niet goed doet, net zoals

Tabel 1. Prestatie van Europa versus Japan en de VS op het gebied van kwaliteit; de visie van Europese top-ondernemers (in procenten)

	Slechter	Gelijk	Beter	Saldo
<i>Industriële ondernemingen</i>				
Europa versus VS	28	20	52	+24
Japan	87	6	7	-80
<i>Financiële dienstverlening</i>				
Europa versus VS	55	15	30	-25
Japan	46	21	33	-13
<i>Andere dienstverleners</i>				
Europa versus VS	56	14	30	-26
Japan	32	15	53	+21
<i>Infrastructuur</i>				
Europa versus VS	31	14	55	+24
Japan	31	17	52	+21

Bron: Top-500 ondernemersenquête.

niemand in Duitsland of Frankrijk gediend is met het achterblijven van één of meer regio's binnen die landen. Europa heeft als het leidende handelsblok in de wereld de verplichting ervoor te zorgen dat zijn eigen economie kwalitatief goed draait.

Nog steeds schijnt de kwaliteitskloof tussen Japan en Europa trouwens niet kleiner te worden. Zo bericht bij voorbeeld *The Economist* dat de laatste kwaliteitsonderzoeken in de VS aantonen dat Europese auto's gemiddeld nog altijd tweemaal zoveel mankementen vertonen als Japanse<sup>2</sup>.

Nu voor heel veel produkten in allerlei takken van industrie inmiddels een zekere standaard produktkwaliteit is bereikt, begint men zich in Japan steeds meer te concentreren op andere mogelijkheden om de concurrentie vóór te blijven. Naast produktiekosten zijn dat vooral tijd en service. Daarbij wordt kwaliteitsdenken ingebed in de identiteit van de onderneming.

Zo in Japan kwaliteitsdenken al niet is aangeboren, dan is het wel ingegoten met de paplepel van het Confucianisme<sup>3</sup> en gedurende de laatste decennia verder gestimuleerd door allerlei initiatieven, zoals de instelling van een soort kwaliteits-Oscar – de Deming Award – en de opzet van uitgebreide ondernemings- en bedrijfstakgewijze kwaliteitsprogramma's waaronder ook het Japan Industrial Standards (JIS) Certification Program.

Ook in de Verenigde Staten wordt de aandacht voor kwaliteit de laatste paar jaar snel groter. Dit werd recentelijk weer eens geïllustreerd door de ruim 40 pagina's dikke promotie-sectie van het National Quality Forum over het thema kwaliteit in de september-editie van *Fortune*. Deze jaarlijkse inspanning vindt nu reeds voor de vijfde keer plaats. Voorts heeft het Amerikaanse Congres in 1987 een National Quality Award (de Malcolm Baldrige Award) ingesteld. Daarnaast dwingt het Amerikaanse op 'survival of the fittest' gebaseerde economische systeem, in een periode van een steeds zelfbewustere klant en consument sneller tot kwaliteitsdenken en kwalitatief hoogwaardig produceren.

Maar welke kwaliteitsverhogende maatregelen kan Europa nemen? Lange tijd leek het alsof er in Europa nauwelijks behoefte bestond om te excelleren in het productiesysteem. Het kwaliteitsprobleem in Europa is wellicht in belangrijke mate een cultuurprobleem. Kwaliteit zal dan ook in Europa opnieuw in het middelpunt van ieders aandacht geplaatst dienen te worden. Het lijkt dat er onder invloed

2. *The Economist*, 23 september 1989.

3. Zie ook Peter Druckers opmerkingen daarover in *The Economist*, 21 oktober 1989.

van '1992' een klimaat is ontstaan waarin acties op het gebied van kwaliteit heel goed passen. Zoals de resultaten van onze enquête aantonen, zijn de Europese top-ondernemers bijzonder geporteerd van grootscheepse kwaliteitsbevorderende acties. Meer dan 85 procent ziet zulke acties als een van de topdoelstellingen van hun onderneming.

---

## Inhaal mogelijkheden Europa

---

In de huidige steeds meer internationale en mondiale markt heeft Europa eigenlijk maar twee oplossingen voor zijn kwaliteitsachterstand: protectionisme in de vorm van een 'fort Europa' met alle mogelijke kwalijke gevolgen van dien, of een agressieve inhaalmanoeuvre op het terrein van de kwaliteit. Pas als 'made in Europe' beschouwd wordt als een internationaal erkend aankoopargument zal deze situatie zijn bereikt.

Het is in dit kader dat de European Foundation for Quality Management (EFQM) vorig jaar werd opgericht. De EFQM is een initiatief van een groep belangrijke Europese ondernemers, dat als doel heeft het Europese bedrijfsleven en andere organisaties aan te zetten tot acties op het gebied van kwaliteit.

In het huidige economische denken wordt de nadruk gelegd op het concurrentie-aspect tussen Europa, de VS en het Verre Oosten. Dit betekent dat veel aandacht van het Europese bedrijfsleven zich richt op het bestrijden van Japan en de Verenigde Staten als potentiële concurrent. Het zal wellicht veel beter zijn als men deze aandacht voor de concurrent verlegt naar aandacht voor de klant/consument, en zich afvraagt hoe deze het best bediend kan worden. Kenichi Ohmae, de directeur van onze Japanse vestiging, beschrijft in een aantal recente artikelen in *Harvard Business Review* hoe Japanse ondernemingen als Yamaha en Kao geprofiteerd hebben van het verleggen van hun ondernemingsstrategie van 'het verslaan van de concurrentie' naar 'het voor zich winnen van de klant'.

---

## Welke mentaliteitsverandering is nodig?

---

Zulk kwaliteitsmanagement is alleen te bereiken als een bedrijf of organisatie drie dingen systematisch goed doet:

- onderkennen van de behoeften van de cliënt: echt begrijpen wat die nodig heeft en verwacht. Op dit gebied bestaan er enorme kansen;
- ontwikkelen van producten en diensten die aan deze behoeften en wensen tegemoetkomen en het ontwikkelen van het benodigde productieproces;
- opleveren volgens plan en afspraak, dat wil zeggen, een consistent product waarborgen, zowel wat het product zelf betreft als in het ondersteunende proces.

Een kwaliteitsorganisatie doet deze drie zaken in een continue proces, voortdurend veranderingen aanbrengend als gevolg van veranderende consumentenbehoeften en -verwachtingen, nieuwe technologieën of toeleveringsproducten.

Met deze brede definitie wordt kwaliteitsmanagement een belangrijk wapen in de concurrentieslag, vooral nu traditionele concurrentievoordelen als produktdifferentiatie, kostleiderschap en marktaandeel steeds minder effectief worden. In plaats daarvan nemen nieuwe zaken als informatie-technologie, 'zero response time', flexibele productiesystemen en verminderde barrières om tot markten toe te treden in belangrijkheid toe. Kwaliteitsmanagement maakt het mogelijk de hierdoor geboden kansen optimaal te benutten.

---

## Welke Europese acties zijn nodig

---

Om in Europa voldoende bewustzijn, engagement en ruimte voor kwaliteitsmanagement te creëren is een groot aantal acties nodig van alle mogelijke bedrijven, organisaties en instellingen. Hun initiatieven vragen daarnaast om specifieke ondersteuning van industriële belangengroepen en de overheid op het gebied van onderwijs, (de)regulering, aandacht in de media, infrastructurele ondersteuning, enzovoorts. Alleen met een dergelijke gezamenlijke inspanning kan het juiste klimaat voor kwaliteitsverbetering in Europa worden geschapen.

Wat iedere individuele onderneming, organisatie of instelling dan precies moet doen om haar kwaliteit te verbeteren is in concept heel simpel, maar in uitvoering razend moeilijk. De hoofddoelstelling dient te zijn iedere medewerker weer de belangrijkste elementen van de belevingswereld van een ambachtsman/ondernemer bij te brengen. Dat wil zeggen dat ieder de aandacht in het werk weer richt op het onderkennen van de behoeften van de uiteindelijke klant, en zich tegelijkertijd realiseert wat de behoeften van de directe 'interne klanten' (collega's, andere afdelingen, enzovoort) zijn. Zo kunnen namelijk de vereiste kwaliteitscriteria en -normen in elke schakel van het productie-/serviceproces worden nagekomen. Daarnaast zal men voortdurend alert moeten zijn op nieuwe mogelijkheden.

Kwaliteitsmanagement moet uiteindelijk een integraal onderdeel van het management worden. Met andere woorden, er is een algemeen geaccepteerde managementfilosofie en -stijl nodig. Om dat punt te bereiken zal op alle fronten moeten worden gewerkt aan bewustwording en capaciteitsopbouw. De uitvoering van dit op zich simpele concept is evenwel erg lastig en grijpt meestal in de gehele organisatie in. Diep ingrijpende en omvangrijke programma's ter bevordering van het kwaliteitsdenken in de gehele organisatie blijken vaak nodig.

---

## Kwaliteitsbevorderende programma's

---

Goede kwaliteitsbevorderende programma's dienen een evenwichtige mix van produkt- en proces-aandachtspunten te bevatten. De allesbepalende achtergrondfactor daarbij is de wil om te komen tot een drastische verbetering van het bedrijfsresultaat. Niet 1 of 5 procent, maar bijvoorbeeld 50 procent netto vooruitgang zou het doel moeten zijn. Dat is niet zo onrealistisch als het wellicht lijkt, als men zich maar niet uitsluitend concentreert op de traditionele aandachtspunten van veel kwaliteitsbevorderende programma's. Die beperken zich immers meestal tot de opleveringsfase, waarbij men in feite tot kwaliteitsverbetering tracht te komen door hetzelfde te doen wat men toch al deed, alleen beter.

Echte kansen voor kwaliteitsverbetering liggen evenwel in het vinden van nieuwe antwoorden: beter begrijpen wat de werkelijke behoeften van de klant/consument zijn, nieuwe concepten voor producten en diensten ontwikkelen, en het bedrijfssysteem totaal herinrichten. Recente praktische ervaringen van McKinsey & Company met kwaliteitsmanagement-studies voor de meest uiteenlopende cliënten in Europa doen ons steeds verbaasd staan over de vele mogelijkheden om met een dergelijke onconventionele aanpak het bedrijfsresultaat te verbeteren.

Zo kwam een Zwitserse top-onderneming met een ijzersterke reputatie voor de kwaliteit van haar producten tot de conclusie dat verdere kwaliteitsverbetering in het opleveringsproces niet zo veel kansen meer bood, maar dat versterking van de kwaliteit van haar marketing daarentegen veelbelovend was. Een betere aansluiting van de

produktspecificatie op de onderscheiden behoeften van verschillende klanten opende een scala van nieuwe mogelijkheden. Een globale analyse suggereert dat een netto margeverbetering gelijk aan ruim 20 procent van de omzet bereikbaar is.

Een ander voorbeeld betreft een Engelse onderneming in de dienstverlenende industrie. Deze onderneming heeft zich gerealiseerd dat eerst de beschikbaarheid van haar basisdienstenpakket (waar en wanneer de klant daar behoefte aan heeft) goed in orde moet zijn, vóórdat kwaliteitsaspecten van een hogere orde – bij voorbeeld bruikbaarheid, comfort, en diversiteit van 'features' – tot hun recht kunnen komen. Een inmiddels op gang gebracht kwaliteitsprogramma heeft de gemiddelde beschikbaarheid verhoogt van omstreeks 70 naar omstreeks 90 procent. Het totale programma voorziet een omzetstijging en margeverbetering waarvan de netto contante waarde in de honderden miljoenen gulden loopt.

De Franse staalonderneming Sollac koos een aantal jaren geleden 'kwaliteit' als centraal thema voor de integratie van twee elkaar tot op dat moment heftig beconcurrerende ondernemingen, en volgde daarbij ongeveer een programma zoals hierboven omschreven. Alle belangrijke stappen in de integratie werden in dit thema gepast. Nu drie jaar later heeft Sollac dank zij het kwaliteitsprogramma reeds een margeverbetering van 15 procent van de omzet bereikt. Het doel voor 1991 is een resultaatverbetering van 20 procent van de omzet. Deze verbetering staat geheel los van eventuele veranderingen in aan- en verkoopprijzen.

Een gebruikelijk programma, dat McKinsey & Company aanbeveelt voor ondernemingen of instellingen die aan verbetering van hun kwaliteitsmanagement willen doen, bevat de volgende elementen:

- een kwaliteits-'scan': een 8 tot 10 weken durend inventariserend onderzoek gericht op het verkrijgen van een globaal overzicht van de mogelijkheden tot kwaliteits- en daarmee resultaatverbetering;
- een serie thematische projecten, die achtereenvolgens de voornaamste kwaliteitsknelpunten aanpakken;
- een uitgebreid educatief heroriëntatieprogramma waarmee medewerkers op alle niveaus in de organisatie van een kwaliteitsfilosofie en instrumentarium doordrongen worden.

Er moet weliswaar nog heel wat gebeuren op weg naar een internationaal gewaardeerd handelsmerk: 'made in Europe', maar met de eerste resultaten die onder andere twee weken geleden op het eerste 'European Quality Forum' in Montreux waren te horen, zijn we op de goede weg. Klantgerichtheid en kundigheid krijgen weer een geheel nieuwe betekenis.

**F.W. Huibregtsen**  
**W.F.J. van Lierop**