

Rozdział 9

STRATEGIA JAKOŚCI

Od samego powstania Grupy Altrad jakość znajduje się w centrum naszej uwagi. Już w mojej pierwszej książce zatytułowanej *Stratège de groupe* (Strategia grupy kapitałowej) (1989 r.) poświęciłem jej cały rozdział pod bardzo wymownym tytułem „Jakość drogą do sukcesu”, w którym przedstawiam moją koncepcję jakości wierną nowoczesnym teoretykom, którzy widzą w niej kluczowy element konkurencyjności. Tak jak założyciele teorii *Total Quality Management*, Edwards Deming i Joseph Juran, oraz autor idei kół jakości, Japończyk Kauro Ishikawa, zastanawiałem się, w jaki sposób pogodzić trzy czynniki produktywności w przedsiębiorstwach: dobra organizacja firmy, motywacja pracowników i jakość produkcji.

Nie było to więc przypadkiem, gdy poczynawszy od kół jakości, rozwinęliśmy się w kierunku organizacji macierzowej skupionej wokół komórek organizacyjnych, częściowo opartej na japońskiej filozofii *kaizen*, którą można zdefiniować jako ciągły proces doskonalenia. Nasze komórki różnią się tym, że nasz system zarządzania globalną jakością dotyczy wszystkich funkcji, wszystkich działalności i wszystkich firm grupy, a nie wyłącznie procesu produkcyjnego oraz innowacji technologicznej i dąży do zaangażowania się wszystkich pracowników grupy.

Tymczasem, jak to podkreślają liczni naukowcy, firmy, które dążą do jakości napotykają zazwyczaj dwa główne problemy: trudności, z jakimi natykają się zespoły osób odpowiedzialnych

za jakość w uzyskaniu zaangażowania każdego pracownika i na każdym poziomie jak stanowią zasady dotyczące jakości i doskonałości, oraz dostosowanie uniwersalnych zasad jakości do społeczno-kulturowego kontekstu. Grupa Altrad, która działa w wielu krajach o silnych narodowych kulturach i składa się z licznych przedsiębiorstw, które w większości posiadały swoją własną kulturę jakości, jeszcze zanim wstąpiły do grupy, również napotkała obydwie problemy i zareagowała proponując podwójne podejście, zarazem poziome i pionowe:

- w każdej jednostce przynależnej do grupy, komitet jakości zapewnia wzbudzenie świadomości dotyczącej jakości poprzez całą hierarchię,
- w skali całej grupy międzyzakładowa komórka organizacyjna działa jak pas transmisyjny w stosunku do wartości i umiejętności, i zmniejszając różnice kulturowe oraz rozbieżne poglądy, sprzyja powstaniu globalnej i solidarnej kultury jakości wobec wspólnie napotykanym problemom.

Teoria łańcucha wartości, przyjęta między innymi w celu przeprowadzenia reorganizacji naszej grupy, spowodowała również nasze zainteresowanie metodą *reengineering* stworzoną w 1993 roku przez amerykańskiego konsultanta M. Hammera. Możemy ją zdefiniować jako pragmatyczne podejście do rekonstrukcji firmy i ustalenia nowego łańcucha wartości, który nastawiony jest na uzyskanie poprawy warunków osiągnięcia wyników takich jak koszty, jakość, usługi, szybkość działania itp. Oczywiście, dotyczy to wszystkich funkcji, zadań i stanowisk, zarówno w siedzibie firmy, w spółkach, lecz również w relacjach pomiędzy wszystkimi jednostkami i w różnych dziedzinach: przemysłowej, technologicznej, handlowej, finansowej, ludzkiej, kulturowej itp.

Mniej strategiczna a bardziej pragmatyczna niż *kazein* metoda *reengineering* sprzyja szybkiemu działaniu w prowadzeniu zmian i w wynikach, co może czasami spowodować wrażenie pewnej brutalności. Dlatego Hammer, podkreślając czynnik „przełomu”, zaleca odrzucenie każdej niedostosowanej do środowiska firmy procedury, dając pierwszeństwo klientom. W ramach naszego podejścia do zarządzania ten brutalny efekt jest wyrównany przez zaangażowanie się jak największej ilości osób w proces

reorganizacji przedsiębiorstw i grupy poprzez komórki organizacyjne oraz zebrania dyrekcji.

Reengineering nie jest postępowaniem ulepszającym, lecz całkowitym przeprojektowaniem o bardzo ambitnych celach: zredukować koszty zaopatrzenia o 25 proc., zmniejszyć o połowę koszty logistyki itp., cele nieosiągalne poprzez samo doskonalenie. Logikę tę, wdrożoną do zarządzania w sieci, można przełożyć na przenoszenie działalności wewnątrz naszej grupy – z zakładów kreujących mniejsze wartości do tych, gdzie są bardziej opłacalne –, lub wręcz poza grupę, poprzez delokalizację, zmianę dostawcy, partnerów itp. *Reengineering* grupy pozwala na przeprowadzenie pewnych radykalnych zmian, nie naruszając obszarów grupy, czyli zatrudnienia: rekonstrukcja dotyczy w takim przypadku zasobów (ludzkich, finansowych, logistycznych, technologicznych, handlowych itp.) rozproszonych strukturalnie lub obszarowo, a odnosi się do nich *tak, jak gdyby* były scentralizowane. Po podjęciu decyzji i określeniu procesów na poziomie centralnym, w celu uzyskania oczekiwanych wyników, ich zastosowanie jest rozłożone na poszczególne jednostki. Jest to „spokojny przełom”: nie ma masowych zwolnień z pracy, lecz tylko nowy podział działalności biorący pod uwagę osiągnięcie wyników i globalną jakość.

A. STRATEGIA GLOBALNA CZY STRATEGIA LOKALNA?

W Grupie Altrad, celem globalnej jakości jest ciągle zapewnienie, dzięki połączeniu wszystkich działalności grupy, wyrobów i usług dostosowanych do zmiennych potrzeb klientów – czyli zarówno do hurtowni i dystrybutorów jak do końcowych klientów i konsultantów. Potrzeby i jakość różnią się w zależności od kraju lub sieci. Dlatego Dyrekcja Jakości i Dyrekcja Marketingu muszą najpierw zbadać je, biorąc pod uwagę wypracowany przez konkurencję wizerunek, cechy decydujące w wyborze klientów, oficjalne normy uważane przez kraj, itp. W ten sposób, badając każdy wyrób osobno i w zależności od okoliczności, grupa przyjmuje na zmianę:

- globalną strategię, proponując na wszystkich rynkach wyrób o identycznej jakości,
- globalną strategię, dostosowując wyrób do specyficznych potrzeb każdego rynku, często wdrażając drobne zmiany, lecz zauważalne przez klientów i wniesione w miarę możliwości na etapie wykończenia: dodanie wstecznego biegu do betoniarki przeznaczonej dla niemieckich klientów, zmiana koloru, wniesienie marki krajowej (wraz z marką Altrad lub samej) oraz krajowej normy itp.
- lokalną strategię w wyjątkowych przypadkach, gdy lokalne bardzo specyficzne wyobrażenie jakości zaleca, by zrezygnować ze standaryzacji – co nie oznacza, że reszta grupy lub jej zewnętrzna sieć nie wezmą udziału w produkcji niektórych komponentów.

Zarządzanie globalną jakością, jak podkreśla to ta trzecia możliwość, spełniając oczekiwania klientów, dąży do optymalizacji kosztów produkcji (na przykład poprzez efekt skali), zwiększając jej konkurencyjność i/lub rentowność, skąd czasami pojawia się:

- częściowa standaryzacja, gdy pomimo różnych potrzeb grupy docelowej można rozłożyć produkcję pomiędzy kilkoma zakładami grupy lub jej sieci, jednocześnie optymalizując podział zadań – począwszy od zaopatrzenia w materiały do opakowania wyrobu – wdrażając strategię „na czas”, co spowoduje dostawy dokładnie na czas i zmniejszy zapasy półfabrykatów i wyrobów gotowych, unikając przerwy w zapasach, która w przypadku dłuższych terminów w dostawach lub opóźnieniach popsułaby satysfakcje klienta pośredniego i końcowego;
- globalna standaryzacja, gdy potrzeby klientów są w miarę uniwersalne, grupa bierze wtedy za odnośnik najwyższy poziom jakości na docelowych rynkach lub nawet jeszcze wyższy poziom, jeśli grupa pragnie wobec istniejącej na tym rynku konkurencji umieścić swój wyrób jako „wysoko jakościowy”. Jest to możliwe na mniej wymagających rynkach, tłumacząc się ewentualnie strategią wysokich cen, która i tak w sumie prowadzi do globalnego marketingu opartego na cenowym odróżnieniu.

Przykład ten pokazuje jak bardzo polityka jakości jest integralną częścią długoterminowej strategii Grupy Altrad i często bywa zalążkiem rozważań, które następnie przeistaczają się w nowe strategie produkcji, marketingu, zakupów, zaopatrzenia itp., w miarę jak wstępnie przyjęty kierunek rozpowszechnia się w całej grupie, angażując cały personel lub nawet wpływając na zachowanie zewnętrznych partnerów sieci.

W taki właśnie sposób, postanowiliśmy poszerzyć pojęcie „klient” do wewnętrznych relacji (pomiędzy spółkami grupy) i zewnętrznych (dotyczących naszej sieci), czego przykładem jest cena sprzedaży wewnątrzgrupowej. Oprócz zewnętrznych audytów okresowych, rozwinęliśmy procedury samokontroli, które udowodniły, że jeszcze bardziej wpływają na sukces naszych aspiracji dotyczących globalnej jakości.

B. JAKOŚĆ W PRZEDSIĘBIORSTWACH GRUPY

Nasze zarządzanie globalną jakością rozpowszechniło się we wszystkich przedsiębiorstwach Grupy Altrad, w funkcjonalnych dysekcjach jak i w spółkach grupy bez względu na to, czy zajmują się produkcją, handlem lub zakupami, zaopatrzeniem czy logistyką.

Dla szefa firmy jakość jest osobistym zaangażowaniem się, całkowitym i ciągłym, długotrwałym podejściem do swojej pracy i do relacji z klientami oraz zadaniem, które polega na zapewnieniu zaangażowania się wszystkich współpracowników bezpośrednich i całego personelu. Dlatego, by zagwarantować całkowite zaangażowanie szefów firm w ducha grupy i w jej reguły oraz sprecyzowane, niezbędne procedury, powierzyliśmy jednemu z nich opracowanie dokumentu przeznaczonego do podniesienia świadomości, który po zatwierdzeniu przez Dyрекcję generalną grupy zostanie rozpowszechniony. Przedstawi w nim wraz z pewnymi zasadami *kaizen* i *reengineeringu*, właściwie dostosowanymi do wielokulturowego środowiska naszej grupy, dwie podstawowe wartości w dążeniu do globalnej jakości:

- szacunek „klienta” (zewnętrznego lub wewnętrznego) poprzez zbadanie jego potrzeb i wzięcie pod uwagę jego ewentualnego

niezadowolenia i wzajemne zaufanie spisane w umowie o zapewnieniu jakości,

- wymiana informacji między wszystkimi jednostkami grupy (i ich klientami), lecz również między wszystkimi członkami sieci zaangażowanymi w procesie łańcucha wartości.

Nasze zarządzanie w sieci opiera się na jakości każdego ogniwa łańcucha, nie zapominając, że element najsłabszy powoduje obniżenie jakości całości. W takim przypadku jakość betoniarki, której bęben jest sprowadzany z jednego zakładu, silnik z drugiego a montaż odbywa się w trzecim, nie może się zadowolić zwykłą kontrolą jakości końcowego montażu, lecz wymaga skrupulatnego przestrzegania zasad zgodności przez wszystkich uczestników sieci. Jest to możliwe dzięki harmonijnej współpracy założonego w każdej spółce działu jakości oraz Dyrekcji Jakości grupy – powstałej z działającej w tym kierunku komórki organizacyjnej – odpowiedzialnej za planowanie jakości oraz za jej wprowadzanie i nadzór.