

02 — De succesformule die wij verleerd hebben

Voor ik in deze editie het principe van rangorde uitleg, moet ik eerst iets aantonen wat de Nederlandse lezer vermoedelijk niet zal verbazen maar wel zelden in deze vorm voorgelegd krijgt. De drie landen die ons economisch hebben ingehaald, hebben dat niet gedaan ondanks de discipline van gewogen Pareto, Ishikawa en de visgraat-methode. Zij hebben dat gedaan *omdat* zij die discipline systematisch hebben ingevoerd. Wij dachten het beter te kunnen zonder, en dat is precies wat we hebben bereikt: economisch achterop raken, met een gevoel van morele superioriteit als enige troost.

Een paar getallen.

Japan tussen 1955 en 1973

Het Japans Bruto Nationaal Product groeide in de periode 1957-1973 met een gemiddelde van iets meer dan tien procent per jaar. Tussen 1965 en 1980 ging het nominaal BNP van 91 miljard dollar naar meer dan duizend miljard dollar — een vertwaalfvoudiging in vijftien jaar. De gemiddelde maandelijkse consumptie van stedelijke huishoudens verdubbelde tussen 1955 en 1970. Dit is wat economen het *Japans economisch wonder* zijn gaan noemen. De cijfers staan in elke economische bibliotheek.

Maar het wonder is geen wonder geweest. Het was de uitkomst van een gerichte methodologische keuze.

In 1950 had de Japanse industrie reputatieverlies te lijden van het oorlogsverleden en van haar productkwaliteit; *Made in Japan* was synoniem met goedkoop en kwetsbaar. In datzelfde jaar gaf de Japanse vereniging van wetenschappers en ingenieurs (JUSE) een serie lezingen door de Amerikaanse statisticus W. Edwards Deming, die de jaren daarvoor in de Verenigde Staten zonder gehoor was gebleven. De Amerikaanse industrie meende geen kwaliteitsdiscipline nodig te hebben — zij dacht haar oorlogswinst voldoende rugwind. Japan dacht daar anders over.

Kaoru Ishikawa nam Deming's principes over, vertaalde ze naar werkvloer-instrumenten, en schreef in 1968 zijn *Guide to Quality Control*. De zeven instrumenten — Pareto-diagram, controlekaart, histogram, spreidingsdiagram, stratificatie, checklist en visgraat-analyse — werden onderdeel van het verplichte gereedschap van iedere Japanse productie-eenheid. Honderdduizenden *QC-circles* — kwaliteitskringen van werknemers — voerden ze elke week uit op hun eigen werkplek. Toyota, Honda, Sony, Canon, Nikon, en honderden minder bekende bedrijven hadden in 1975 een Pareto-analyse als routine in elk productieproces.

Het resultaat was meetbaar. Tussen 1960 en 1980 ontwikkelde Japan zich van een naoorlogse herstellvolkshuishouding tot de tweede economische macht ter wereld.

Korea tussen 1963 en 1997

Korea volgde een ander pad maar met dezelfde methodologische basis. Het Bruto Binnenlands Product per hoofd groeide tussen 1963 en 1997 met gemiddeld zeven procent per jaar — drie en een half decennium achter elkaar. Een groei die in de menselijke geschiedenis vóór die periode nergens op deze schaal was vertoond.

De *chaebols* — Samsung, Hyundai, LG, SK, Daewoo — namen het Japanse model van kwaliteitskringen vrijwel rechtstreeks over. Eind jaren tachtig had Samsung een eigen Six Sigma-programma, voortbouwend op Ishikawa's instrumenten. Hyundai paste de visgraat-analyse toe in zijn lasshops voordat het zijn eerste auto naar Europa exporteerde. Korea exporteerde in 1960 voor drie procent van zijn BNP; in 1981 voor zevenendertig procent. Tussen die twee getallen ligt een methodologische omwenteling die wij in Nederland niet hebben meegemaakt.

China na 1979

China maakte de stap nog scherper. Tussen 1979 en 2008 kwam vier vijfde van de groei in productie per arbeider voort uit verbetering van *Total Factor Productivity* — de term waarmee economen vatten wat de Japanners *Kaizen* noemden en wat de Koreanen overnamen als *Bisangieong*. Het is in essentie de praktijk om elke productieve handeling tot in zijn Pareto-componenten te ontleden en gericht te verbeteren waar het zwaarste effect ligt.

Een Wereldbank-onderzoek uit 2020 stelt vast: tussen 1979 en 2008 droeg productiviteitsverbetering meer dan tachtig procent van de groei in output per arbeider bij. Tachtig procent. De rest — investeringen, arbeidsuitbreiding, schaalvoordelen — was minder dan twintig procent. Een land van een miljard mensen heeft zichzelf in dertig jaar tijd uit armoede getild, en de hoofdfactor is precies het instrument dat in onze samenleving als overbodig is verklaard.

Wat wij dachten te kunnen zonder

In Nederland en in Europa bestaat al sinds de jaren tachtig een wijdverbreide overtuiging dat de Japanse, Koreaanse en Chinese methode iets is voor “fabrieken” — voor materiële productie. Voor diensten, voor bestuur, voor zorg, voor onderwijs en voor beleid zou een ander instrumentarium nodig zijn, zachter, dialogischer, minder hard-numeriek.

Het tegenovergestelde is waar. Juist in de zachte sectoren — daar waar de gevolgen menselijk en politiek het zwaarst wegen — wreekt het ontbreken van rangorde-discipline zich het hardst. De Toeslagenaffaire is een schoolvoorbeeld van een dienst die zijn eigen procesproductiviteit nooit met Ishikawa-instrumenten heeft onderzocht. Het stikstofbeleid is een schoolvoorbeeld van een dossier waarop nooit een Pareto-analyse is losgelaten. De gezondheidszorg, het onderwijs, de woningbouw — allemaal sectoren waarin de Nederlandse overheid sinds 1990 vrijwel ononderbroken minder presteert per euro, en waarin het antwoord steevast meer regels en meer controle is in plaats van minder maar gerichtere ingrepen.

Wij denken het beter te kunnen zonder gewogen Pareto. Werkelijke voorbeelden — Japan, Korea, China, plus eigen sectoren waar wel met de methode wordt gewerkt zoals de Nederlandse waterstaat en de petrochemie — laten precies het tegenovergestelde zien. Dat is geen ideologisch oordeel. Het is een meetbaar feit, even hard als de balanstoetsing van een staalconstructie.

In één figuur staat de discrepantie. Drie landen die het instrument hebben omarmd en in dertig jaar hun economie hebben verveelvoudigd; één land — ons land — dat het instrument heeft verworpen en sindsdien op de meeste maatregelen relatief is gedaald.

Dit is de eerste reden waarom de rest van deze editie er staat. Wat ik in de volgende artikelen demonstreer in drie dossiers, is geen Nederlands probleem alleen. Het is een Nederlands probleem dat wij met opgeheven hoofd zijn ingestapt, terwijl drie volkeren ons hebben laten zien dat het anders kan, en dat de uitkomst van dat *anders* honderden miljoenen mensen uit armoede heeft getild.

Bronnen: Wikipedia, Japanese economic miracle; Brookings, Japan and the Asian Economies; OUP Academic, Chaebols and firm dynamics in Korea; World Bank, China's Productivity Slowdown and Future Growth Potential; Kaoru Ishikawa, Guide to Quality Control (Asian Productivity Organization, 1968).**