

Topmanagement en kwaliteitsverbetering

Ook in Nederland werkt een toenemend aantal topmanagers bewust aan de verbetering van het kwaliteitsbeleid van hun organisatie. In dit artikel bespreekt de auteur redenen voor deze beleidskeuze en geeft hij aan hoe het topmanagement in de praktijk kan bijdragen aan succesvol kwaliteitsbeleid.

DRS. H.W. LULOFS*

Een strategische keuze

Het Nederlandse topmanagement heeft in de jaren tachtig steeds meer gekozen voor de zogenaamde 'core business'. Met alle mogelijke middelen tracht men de kwaliteit daarvan te verbeteren. Er is daarom een toenemende aandacht voor de verbetering van het kwaliteitsbeleid als een relevante strategische keuze.

Klantgerichtheid

In alle variaties van goed kwaliteitsbeleid domineert het streven naar een voor de klanten herkenbare kwaliteit van producten en diensten. Tevens dient de kwaliteit door de klanten als beter dan die van de gevaarlijkste concurrent te worden beoordeeld. Van belang is dat het gaat om de kwaliteit zoals die door de klanten wordt ervaren en niet om het oordeel van het (top)management over de eigen organisatie, diensten of producten.

Kostenaspect

Het kwaliteitsbeleid kan bijdragen aan het verbeteren van de marktpositie en het voeren van een strategie van relatief lage kosten. Immers, door systematisch te werken aan de kwaliteit binnen de gehele onderneming kunnen juist de 'kwaliteitskosten' structureel worden verminderd met 50%. Dat is in veel situaties op lange termijn het verschil tussen failliet gaan of overleven. De kwaliteitskosten van de industrie bedragen in Europa en de VS 12%-20% van de omzet. Bij de dienstverlening is dit rond de 18-30% van de omzet. Volgens een recente publikatie van de NMB worden de totale kwaliteitskosten in Nederland circa f 40 mrd. op jaarbasis geschat.

In gemiddeld drie tot vijf jaar zijn de kwaliteitskosten sterk te verminderen door methodisch te werken aan kwaliteitsverbetering van de gehele organisatie. Op deze manier is er een besparingsmogelijkheid van circa f 20 mrd. in vier tot vijf jaar voor het Nederlandse bedrijfsleven. Het is niet verbazingwekkend dat een aantal succesvolle bedrijven in Nederland deze sommetjes ook reeds voor de eigen organisatie heeft gemaakt en naar de uitkomst ervan is gaan handelen.

Betrokkenheid medewerkers

Echt kwaliteitsbeleid betekent een maximale betrokkenheid van alle medewerkers van de betreffende organisatie.

Echte kwaliteit vereist een maximale afstemming van alle processen en systemen. Dit kan alleen worden gerealiseerd met hulp van alle medewerkers. De leiding zal de aanzet moeten geven voor deze strategie. Managers zullen bereid moeten zijn te geloven in de mogelijkheden van hun medewerkers, systematisch daaraan te werken en dit ook in alle aspecten te waarderen (materieel en immaterieel).

Het van hoog tot laag doorvoeren van deze nieuwe mentaliteit creëert een grote concurrentiekracht met een grote mate van effectiviteit. Dit 'onzichtbare' element van de organisatie vormt een geducht concurrentiewapen. Voor de concurrentie zal het moeilijk zijn om de nieuwe werkmethoden en de afspraken tussen medewerkers en leiding binnen de 'geïntegreerde kwaliteitssystemen' over te nemen.

Aansprakelijkheidsrisico's

Een derde reden voor het topmanagement om te werken aan de verbetering van het kwaliteitsbeleid vormen de toenemende aansprakelijkheidsrisico's. Vooral in de VS zijn de bedragen die met toegewezen claims gemoeid zijn het laatste decennium zeer sterk gestegen. Deze trend geeft te denken voor de toekomstige ontwikkelingen op dit gebied in Europa. Een aantal recente gebeurtenissen heeft aangetoond wat een bedrijf zonder kwaliteitsbeleid te wachten staat indien produktaansprakelijkheid of ruimer 'negligence' (nalatigheid in ruime zin) wordt geconstateerd. Enkele recente voorvallen:

- oliebranden op de Noordzeebooreilanden;
- ongelukken met olietankers;
- branden op raffinaderij-complexen;
- onbedoelde chemicaliënlozingen op de Rijn in verband met drinkwatervoorzieningen;
- ingestorte gebouwen, bruggen, spoorlijnen, wegen of stuwmeerdammen in verband met fouten in de bouwconstructies;
- minder recent doch niet minder treffend: het verongelukken van een ruimteveer in de VS in verband met minder goed functionerende rubberringen;
- ontploffing van Union Carbide-raffinaderij te Bhopal in India.

* De auteur is directeur van het Management Studie Centrum de Baak te Noordwijk aan Zee.

Succesvol kwaliteitsbeleid in de praktijk

Onze ervaring is dat hetgeen topmanagers graag doen, hen ook is te leren. Managers zijn gewend belangrijke beslissingen cijfermatig te onderbouwen. Bovendien hebben zij in de praktijk ervaren dat aan de fase van 'actie' enige planning vooraf dient te gaan. Tevens dat de actie zich veelal afspeelt tussen zekere, van tevoren overeengekomen, 'regelgrenzen'. Zo niet, dan moet de leiding corrigerend ingrijpen. Ten slotte volgt na een fase van planning en actie een fase van evaluatie en bijsturing naar de volgende planningsfase. Marketing, produktontwikkeling en de gehele financiële besturing van bedrijven, van budgettering tot en met lange-termijnplanning, verlopen volgens deze bekende cyclus.

Overeenkomsten met financieel management

Integraal kwaliteitsmanagement toont opvallend veel overeenkomsten met goed financieel management. Ook kwaliteitsprogramma's moeten zorgvuldig worden gepland, daarna moet de uitvoering van de kwaliteitsprogramma's worden beheerst (de zogenaamde control-fase) en vervolgens moet er planmatig worden 'verbeterd', zoals in budgetprocedures waarin vaak verbeteringsdoeleinden worden overeengekomen. Ten slotte volgt daarna de zogenaamde bijsturing naar de volgende planningsactiviteiten.

Succes en kwaliteitsbeleid

De paradox doet zich voor dat wie succesvol is, harder moet werken aan de verbetering van kwaliteitsbeleid. Immers, wie bij voorbeeld 500 eenheden per jaar maakt, kan een uitval van 1% (= vijf eenheden) nog wel repareren. Wie 365.000.000 onderdelen per jaar produceert, kan zich nauwelijks een foutenmarge van 1: 1.000.000 permitteren; dit betekent immers één klacht per dag! Alleen het topmanagement kan rigoureuze verbeteringen in de kwaliteit van de organisatie realiseren. Het is daar ook toe veroordeeld want 80% tot 85% van alle kwaliteitsfouten is toe te wijzen aan organisatiefouten; en daar is het management voor verantwoordelijk.

Taken van het topmanagement

Om revolutionaire verbeteringen te realiseren, zal het topmanagement bereid moeten zijn enkele expliciete verantwoordelijkheden en taken op zich te nemen. Twee maatregelen zijn onmisbaar voor het realiseren van revolutionaire verbeteringen in omvang en tijd, namelijk:

- speciale organisatorische maatregelen, bij voorbeeld het instellen van een stuurgroep met een zware bezetting (top-/lijnmanagers) en bevoegdheden tot het beschikbaar stellen van middelen (financiën en goede medewerkers die part-time of full-time inzetbaar zijn);
- het bevorderen van een speciale aandacht van lijn en staf voor alle aspecten van kwaliteitsbeleid alsmede de succesvolle implementatie en een effectieve follow-up.

Na enige jaren (circa vijf jaar) van expliciete aandacht kan kwaliteitsmanagement steeds meer in het normale managementproces worden geïntegreerd. Bijzondere taken voor het topmanagement blijven echter:

- het functioneren als lid van de kwaliteitsstuurgroep op ondernemingsniveau;
- het persoonlijk participeren in projectgroepen;
- het goedkeuren van strategische doelen;
- het beschikbaar stellen van voldoende middelen;
- het actief deelnemen aan de evaluatie-activiteit van de respectieve projectgroepen;
- het bijdragen aan erkenning en systematische beloning van groepen medewerkers die zich voor de realisatie van het kwaliteitsbeleid inzetten;

- het integreren van kwaliteitsbeleid in het ondernemingsbeleid in alle fasen van de strategische lange-termijnplanning.

In feite zijn er twee uiterste benaderingen ten aanzien van de verbetering van het kwaliteitsmanagement. De eerste kan men als systematische integrale kwaliteitszorg aanduiden, de tweede als ad hoc-benadering. Een korte samenvatting van twee daarmee corresponderende scenario's hebben wij in de bijlage op de volgende bladzijde opgenomen. De lijst van 'kritische succesfactoren' in de bijlage is niet compleet en evenmin algemeen geldend, maar meer bedoeld als voorbeeld met een zekere relevantie onder bepaalde organisatorische omstandigheden (zoals met betrekking tot de stand van de technologie, marketing, scholing van medewerkers enz.).

Gaarne bevelen wij elk topmanagement aan om zelf een eigen scenario samen te stellen en om dat voortdurend te gebruiken en te vervolmaken. Het is belangrijk om hier enige tijd en moeite in te investeren, want een systematische benadering is het begin van een succesvolle verbetering van het eigen kwaliteitsbeleid.

H.W. Lulofs

Bijlage. Twee scenario's voor kwaliteitsverbetering

Kritische succesfactoren	Totale kwaliteitsverbetering als systematische integrale kwaliteitszorg	Totale kwaliteitsverbetering als ad hoc-benadering
1. Verantwoordelijkheid voor verbeteringsprocessen	Lijnmanagement (concern, land, business unit en/of fabriek)	Functionele managers, projectleiders en/of coördinatoren
2. Kwaliteitssystemen	Uitgaande van Deming, Juran, Crosby, Feigenbaum, Vorstman enzovoorts, mits aangepast aan bedrijfseigen 'totaalaanpak'	Geen of te weinig conceptuele aanpak van kwaliteitsmanagement
3. Structuur	Stuurgroepen met gespecificeerdetaakopdrachten, bevoegdheden en verantwoordelijkheden	Geen aparte organisatorische maatregelen ter introductie en begeleiding van de wezenlijke kwaliteitsverbeteringen
4. Spelregels	Een minimum aantal z.g. procesbeschrijvingen (procedures) absoluut essentieel voor procesbeheersing Een aantal essentiële werkinstructies voor de 'primaire' processen	Weinig 'spelregels' en vrijblijvendheid zowel ten aanzien van procedures als werkinstructies
5. Systeemontwikkeling	Door multi-disciplinaire teams (managers als projectleiders en de respectieve staffunctionarissen als deelnemers plus externe adviseurs)	Door specialisten, bij voorbeeld staffunctionarissen, medewerkers Kwaliteitsdienst zonder externe deskundigen
6. Kwaliteitsbudget	Wordt beschouwd als een lange-termijninvestering nodig voor de nieuwe manier van zaken doen – trainingskosten 3-5% van salarissom – vooral goede meetapparatuur is noodzakelijk	Wordt beschouwd als kosten; geen speciale allocatie voor extra meetapparatuur en beperkte training van medewerk(st)ers
7. Tijdsbeslag managementteam	15-20% gedurende de eerste 3 jaar, daarna wat minder	Ad hoc ca. 5-10%
8. Betrokkenheid	Hoge betrokkenheid van top-, land- of business unit-management en alle overige medewerkers Planmatige aanpak	Niet duidelijk voor lijnmanagement en voor de staf nogal vrijblijvend; geen planmatige aanpak. Te veel wordt overgelaten aan het initiatief van specialisten en lagere lijn- en staf-functionarissen
9. Motivatie	Motivatie hoog dank zij meetbare resultaten op korte en relatief lange termijn (ongeveer 6 maanden tot max. 2 jaar). Door zichtbare vooruitgang van het proces van totale kwaliteitsverbetering in de gehele organisatie en vooral tevredenheid van klanten	Toont duidelijk hoogte- en dieptepunten, blijkt kwetsbaar. Te veel aandacht voor verbale communicatie, te weinig nadruk op feiten. Geen systematische meting van resultaten (intern noch extern)
10. Deelneming	Deelneming niet vrijblijvend. Nieuwe taken en verantwoordelijkheden deel van lijn- en stafverantwoordelijkheden. De 'wedstrijd' is begonnen en 'klantgericht werken' is de doelstelling	Vrijwillige deelneming voor hen die dat willen; voor een termijn die ze zelf kiezen; op momenten die toevallig goed uitkomen
11. Acceptatie	Binnen 3-5 jaar acceptatie van de nieuwe manier van klantgericht werken ter bereiking van 'totale kwaliteit'	Na vijf tot tien jaar, of nooit
12. Soort kwaliteitsverbetering	Klantgerichtheid, geprogrammeerd, voorspelbaar. Bereikt via kleine stapjes, voortdurend gemeten en zichtbaar. Alles gericht op kwaliteit en het voorkomen van verspillingen in de ruimste zin (= verbeteringen)	Nogal verwarrende en wisselende prioriteiten, daardoor nogal willekeurige verbeteringen (vaak sub-optimalisatie). Geen integrale kwaliteit van producten, diensten noch van de totale organisatie
13. Bereikte resultaten	Positieve reacties van de klanten (extern zowel als intern). Meetbare resultaten voor de onderneming (onder andere verlaging kwaliteitskosten). Materiële beloning van <i>groepen</i> medewerk(st)ers. Verbeterde relaties met een beperkt aantal leveranciers en de 'omgeving' van het bedrijf (milieu-aspecten)	Toevallige verbetering voor enkele klanten Wisselende resultaten voor de onderneming; <i>individuele</i> materiële en/of immateriële beloning; onduidelijke kwaliteit-kostenrelatie. Onvoldoende verbeterde relaties met leveranciers en de omgeving van het bedrijf (milieu-aspecten)