

Visie op gebruik kwaliteitsmodellen

Niet verbeteren om "het verbeteren" maar vanuit een strategische visie

Précon wordt in toenemende mate betrokken bij verandertrajecten die haar klanten doorvoeren. Het werkgebied van Précon verbreedt zich van voedselveiligheid naar resultaatverbetering. De combinatie van praktisch toepasbare oplossingen op het gebied van voedselveiligheid en resultaatverbetering maakt Précon tot een interessante en rendabele partner. Précon combineert een aantal modellen die hun nut ruimschoots hebben bewezen. Er is bewust gekozen voor een combinatie omdat "het ideale model" niet bestaat. De realiteit leert echter dat enkele modellen elkaar wel aanvullen en zelfs versterken.

De veranderingen binnen de Food en Feed volgen elkaar snel op. Nauwelijks zijn we gekomen van de "supermarktoorlog" of de explosieve prijsstijging van grondstoffen zorgt voor beroering. De Food en Feed kent vele onbeheersbare factoren die het bedrijfsresultaat negatief kunnen beïnvloeden. Gelukkig kunnen we onze voortbrengingsprocessen wel beïnvloeden en beheersen en kunnen we de verspilling van grondstoffen reduceren. Daar is nog veel winst te behalen!

Die winst komt niet zomaar uit de lucht vallen. Met behulp van een aantal modellen is het mogelijk om stapsgewijs "de weg" te bepalen en te "berijden". Het gebruik van deze modellen is geen doel op zich, maar een methode om gestandaardiseerd verbeterpotentieel te inventariseren, ontwikkelen, door te voeren en te borgen. De routeplanner bestaat uit de volgende stappen:

1. Voer een (zelf)analyse uit

Het INK-model (zie figuur) vormt een goed gereedschap om, uitgaande van een zelfanalyse op 9 managementgebieden, de actuele situatie en de globale koers te bepalen. Het vertelt wat verbeterd kan worden en geeft een structuur aan de invulling van de management-gebieden. Tijdens de zelfevaluatie kan tevens worden gekeken naar de ontwikkelfase waarin een bedrijf zich bevindt. Ook ISO 9001:2000 kan als een richtlijn worden gebruikt. Belangrijk bij beide modellen is dat men vooraf een "meetlat" ontwikkelt en gedurende een bepaalde periode metingen uitvoert om de juiste en voldoende kwantitatieve gegevens te verkrijgen. Men kan bijvoorbeeld gedurende een periode de hoeveelheid juist geproduceerd product meten en deze afzetten tegen de tijd of hoeveelheid verbruikte grondstoffen. Vergeet hierbij niet om de klantenprocessen te benoemen en te meten. Praktisch alle huidige kwaliteitsmodellen gaan uit van "de klant". Het is dus belangrijk om te weten "hoe de klant uw dienst en product ervaart" … de klant is de meest aangewezen persoon om deze vraag te beantwoorden.

U kunt ook Précon een analyse laten uitvoeren. In bepaalde gevallen kan dit voor u kostenloos worden gedaan (bel ons voor informatie).

2. Bepaal de strategie met de Balanced Score Card

Het concept van de Balanced Score Card gaat uit van een viertal perspectieven die met elkaar in "balans" moeten worden gebracht. U ontwikkelt een visie en een strategie die u vervolgens met de BSC meetbaar maakt. Uitgaande van een omgevings- en SWOT-analyse worden de volgende perspectieven in beeld gebracht.

Het klantenperspectief gaat uit van wat succesbepalend is in de ogen van de klant. De centrale vraag die bij het vaststellen van de succesbepalende factoren wordt gesteld, is: 'op welke kritische factoren beoordelen onze klanten ons?'. Deze vraag kan eigenlijk het beste door de klant worden beantwoord. Voorbeelden van succesbepalende factoren met betrekking tot het klantenperspectief zijn onder andere: levertijden, service, afnemerstrouw en marktaandeel.

Het financiële perspectief

De succesbepalende factoren in het financiële perspectief hebben een relatie met de belanghebbenden aan wie de organisatie verantwoording moet afleggen. De centrale vraag die hierbij wordt gesteld, is: 'wat bepaalt het succes richting de 'aandeelhouders'? Hierbij komen succesbepalende factoren naar voren zoals 'winstgevendheid, cashflow en ROI'. Ook minder financieel getinte factoren zoals samenwerking met derden, en/of schaalgroottes die in de ogen van de aandeelhouder belangrijk zijn, kunnen hier naar voren komen.

Het klantenperspectief en het financiële perspectief stimuleren de externe oriëntatie.

Het perspectief 'interne bedrijfsprocessen'

Het perspectief interne bedrijfsprocessen gaat uit van de eigen bedrijfsprocessen. Een interne kijk is nu belangrijk. De centrale vraag die de organisatie zichzelf hierbij moet stellen is: 'wat is essentieel in onze bedrijfsprocessen teneinde de klanten tevreden te kunnen stellen?'. Voorbeelden van succesbepalende factoren met betrekking tot het perspectief 'interne processen' zijn onder andere: percentage uitval-afval, productietijden, productiekosten, kwaliteit van dienstverlening, procescyclusduur, aantal nieuwe klanten.

Het perspectief 'lerend vermogen'

Vanuit het perspectief 'lerend vermogen' worden de succesbepalende factoren vastgesteld die voor de organisatie van belang zijn om te kunnen blijven inspelen op veranderende omstandigheden. De centrale vraag die hierbij wordt gesteld, is 'Waardoor zijn wij in staat om in de toekomst te kunnen blijven verbeteren?'. Voorbeelden ten aanzien van het innovatieve perspectief zijn: aantal succesvol ingevoerde nieuwe producten/diensten, nieuwe werkmethoden, (nieuwe) competenties medewerkers, automatiseringsniveau, strategische focus, delegatie bevoegdheden.

Alle perspectieven van de Balanced ScoreCard moeten aandacht krijgen bij het proces van visie-ontwikkeling, maar het management doet er strategisch gezien verstandig aan het ene perspectief meer belang toe te kennen dan aan het andere. Men moet dus prioriteiten bepalen. Voor veel bedrijven betekent dit dat de prioriteit wordt gelegd bij commercie. Wat niet wegneemt dat kritisch gekeken moet worden naar bijvoorbeeld het actuele en noodzakelijke voorraadniveau. Kortom: 'balans' betekent niet dat er geen spanning mag zijn tussen de succesbepalende factoren. Deze spanning kan zowel bestaan tussen succesbepalende factoren van de vier verschillende perspectieven als tussen succesbepalende factoren binnen een perspectief.

Bepalen van de missie en doelstellingen met behulp van de Balanced ScoreCard

Door eerst de succesbepalende factoren van de organisatie in de juiste perspectieven te plaatsen en vervolgens te kijken of er onderlinge verbanden zijn kunnen we bepaalde succesfactoren koppelen en valideren. Vervolgens bepalen we de prestatie-indicatoren, doelstellingen en verantwoordelijkheden, taken en bevoegdheden. Deze worden doorvertaald naar afdelingen en medewerkers.

3. Six Sigma verbeterproject

Waar de BSC zich richt op strategische en tactische prestatie-indicatoren en metingen richt Six Sigma zich op operationele prestatie-indicatoren en metingen. Hierdoor is Six Sigma aanvullend op de BSC. Zo kunnen de CTQ's (critical to quality) uit Six Sigma eenvoudig uit het klantenperspectief van de BSC worden afgeleid.

Door de werkprocessen die invloed hebben op de CTQ's op Six Sigma-niveau te brengen worden de interne en externe klant optimaal bediend. Naast het realiseren van een optimale klanttevredenheid worden hierdoor ook kosten bespaard. Dit wordt onder andere gerealiseerd door uitgaande van de interne klanteneisen de processen en waarde toevoegende activiteiten te stroomlijnen. Hierbij wordt de DMAIC-cyclus gehanteerd.

De eerste fase van het Six Sigma verbeterprogramma wordt Define genoemd. In deze fase wordt duidelijk omschreven en vastgelegd waar de inhoud van het project om gaat zoals:

- * Definitie van het project;
- * Samenstelling team;
- * Doelstellingen;
- * Geschatte financiële besparing;
- * Goedkeuring van hogere management

De Measure-fase wordt vaak gecombineerd met de Define-fase. In deze fase worden:

- * Problemen duidelijk omschreven in termen van meetbare grootheden (Critical to Quality's) en,
- * Gegevens verzameld (representatieve steekproeven).

Gedurende de analyse-fase wordt onderzocht wat de aard van de problemen zijn, hoe groot de problemen zijn en wat de (mogelijke) achterliggende oorzaken zijn. Kortom: tijdens de analyse-fase wordt een problemdiagnose doorgevoerd.

In de improve-fase wordt, aan de hand van onderzoeken naar optimale resultaten, het proces volgens de optimale instellingen ingeregeld. De grootste beïnvloedingsfactoren op het resultaat worden bepaald door gerichte experimenten uit te voeren (Design of Experiments)

De control-fase is de laatste fase van het DMAIC-stappenplan. In deze fase dienen de vergaarde kennis en successen die tijdens voorgaande fasen zijn behaald gedocumenteerd te worden. Hiermee voorkomt de organisatie dat alle inspanningen niet verloren gaan door het verslappen van de aandacht nadat een project is afgesloten.

Als stelregel voor het doorvoeren van een Six Sigma verbeterproject wordt een besparing van minimaal € 50.000 gesteld. Bij de implementatie van Six Sigma-projecten is het raadzaam om eerst te oefenen met een Pilotproject. Tijdens de Pilot kan ervaring met de methodiek worden opgedaan en wordt allereerst 'het laaghangende fruit' geplukt. Hierdoor ontstaat vertrouwen in de methodiek.

Naast Six Sigma kunnen ook methoden zoals TQM, 5S en SMED gehanteerd worden.

4. Voortdurende verbetering en meting

Het INK-model, de ISO-serie of de BSC kunnen gebruikt worden voor de voortdurende verbetering en meting. De benoemde Prestatie Indicatoren uit de BSC-sessies kunnen hierbij van grote waarde zijn. Middels Six Sigma is een duidelijk inzicht te verkrijgen in de voorspelbaarheid van de uitslagen van de processen.

5. Borging

Voor het borgen van een Lean-organisatie kunnen diverse methoden worden gehanteerd. De bekende kwaliteitsmanagementsystemen zoals IFS, BRC, de ISO- 9000serie of het INK-model bieden hiervoor een prima basis. Ook kunt u de organisatie blijvend borgen met “eigen procedures” en specifieke audits op het gebied van 5S, Six Sigma, SMED. Belangrijk is om niet alleen naar voedselveiligheid te kijken maar ook naar “Leanprocessen” en optimale kwaliteit.