

Dankwoord.

Als je gevraagd wordt een boek te schrijven voel je je best vereerd en ga je dapper aan de slag. Pas dan kom je er achter waar je aan begonnen bent. Het is iets heel anders dan het vertellen van een verhaal, het geven van een presentatie. Nu het eindelijk gelukt is om een hele hoop gedachten op papier te zetten kan ik het dan ook niet nalaten om even een paar mensen te bedanken voor hun bijdrage.

Uiteraard mijn uitgever, Majorie wist me op de momenten dat het allemaal tegenzat weer op de rit te krijgen. Nogmaals bedankt dat je mij in de gelegenheid hebt gesteld om een deel van mijn gedachten aan het papier toe te vertrouwen.

Dan de collega's van F-ektief Business Coaching. Zonder hen was het P8 model nooit ontstaan. Dank, Koos, Marcel, Hans, Rafaël, voor de uren die we hebben zitten schaven aan het model. Het was leuk en het blijft leuk.

Ook veel klanten hebben bijgedragen aan het ontstaan van het idee. In het bijzonder wil ik Koos van den Bogaard en Nijs Spelt noemen, Mannen die van hun vak, hun organisatie maar ook van boeken houden. Mannen die graag doordenken over alledaagse zaken, die bereid waren om een adviseur te laten spelen met zijn ideeën

Maar een project als het schrijven van een boek kan alleen maar lukken als de mensen die je het meest nabij zijn je steunen. Daarom wil ik met name mijn gezin danken voor de tijd die ik gekregen heb. De uren dat ik me heb moeten afzonderen achter de computer. De momenten dat ik met mijn gedachten in een boek zat en niet bij hen. Dat wordt nu weer beter.

Tot slot u, beste lezer. Voor u is dit boek geschreven. Gewoon omdat ik iets kwijt wil wat al jaren door mijn hoofd speelt. Het is nog niet af en zal ook nooit afkomen. Geef mij uw reacties, dan kunnen we samen verder bouwen.

Tilburg

Maart 2000

Ad de Beer

f-ektief@f-ektief.nl

Inleiding

Kwaliteit is een begrip dat de laatste jaren beladen is geweest en geworden. Het is een nieuwe discipline, de laatste nieuwe discipline in de bedrijfskunde. Het is een vak en een discipline in ontwikkeling.

Implementeren van kwaliteitssystemen wordt steeds ingewikkelder, temeer daar kwaliteit alles in het bedrijf omvat. Het heeft raakvlakken met alle systemen en structuren.

Kwaliteit heeft iets te maken met klantgerichtheid en klanttevredenheid, maar ook met effectiviteit van processen. Er zijn vele definities van kwaliteit en vele uitvoeringsvormen.

In dit boek wordt ingegaan op de relatie tussen kwaliteit, effectiviteit en klantgerichtheid. Er wordt een model voorgesteld waarmee deze zaken geplaatst en gemeten kunnen worden. Daarnaast wordt ingegaan op het implementeren van kwaliteitssystemen.

Geconstateerd zal worden dat kwaliteit niet meer iets is wat door een medewerker, die elders niet meer mee kan, kan worden ingevoerd. Kwaliteitsmanagement is een volwaardige discipline die specifieke kennis en vaardigheden vraagt aan het management en zijn adviseurs. De theorieën in dit boek en met name de praktische toepassingen hiervan in organisaties kunnen deze professionals hierbij helpen. Het boek kan dienen als een praktische gids bij organisatieveranderingen, want kwaliteitssystemen invoeren is niets anders dan het implementeren van veranderingen.

In dit boek wordt het P8 model geïntroduceerd. Het is een model dat de relaties tussen kwaliteit, effectiviteit van processen en klantgerichtheid aangeeft. Daarnaast kan het model worden gebruikt als richtlijn voor effectief veranderen van organisaties, maar ook van supply chains. Op een heldere en inzichtelijke manier helpt het model hierbij. Maar het is en blijft een model, niets meer en niets minder. Het poogt de ingewikkelde werkelijkheid terug te brengen tot hapklare brokken. Het kan gebruikt worden als een denkraam, maar de werkelijkheid zal anders en ingewikkelder zijn.

Hoofdstuk 1: Kwaliteit en klantgerichtheid

Kwaliteit is iets wat bedrijven en instellingen al sinds jaren tijd bezighoudt. Het is inmiddels zover dat sommige mensen een wat vermoeide blik in de ogen krijgen als ze het woord 'kwaliteit' horen. En er zijn zelfs al organisaties waar het "K-woord" zelfs volstrekt taboe is.

Vanwaar die soms negatieve houding tegenover kwaliteit?

Eén reden is dat organisaties het begrippenkader rond kwaliteit vaak verkeerd interpreteren. Dat kan ze behoorlijk duur komen te staan. Ze investeren bijvoorbeeld flinke bedragen in kwaliteit zonder dat ze daar ooit één cent van terugzien. Of de effectiviteit en efficiëntie van het bedrijf loopt sterk terug omdat er ingewikkelde en bureaucratische systemen en structuren zijn opgezet - iets wat nou net niet de bedoeling is. Vaak zijn organisaties ervan overtuigd dat de producten of diensten van hoge kwaliteit leveren, terwijl ze in de perceptie van hun klanten slechte kwaliteit leveren. Dat kwaliteit iets is wat leeft in de perceptie van klanten is hen vaak ontgaan.

Wat is kwaliteit?

In het dagelijks taalgebruik heeft het woord 'kwaliteit' een absolute betekenis. We hebben het over een 'kwaliteitsproduct', 'iets van topkwaliteit', een kwalitatief goed systeem en zo voort. Het woord 'kwaliteit' geeft hier een kwalificatie aan een emotie. Ondernemers en ondernemingen die vanuit deze definitie werken komen vaak van een koude kermis thuis. Ze hebben een product gemaakt dat aan hun eigen, vaak hoge, kwaliteitseisen voldoet en begrijpen niet dat hun product niet wordt afgenomen door klanten. Ze weten dat er zoiets is als prijs-kwaliteitverhouding en denken dat de hoge kwaliteit van hun product de hoge prijs die ze vragen aan hun klanten rechtvaardigt.

Voorbeeld: marktkoopman

Een marktkoopman had paaseieren van een zeer hoge kwaliteit in zijn kraam. Alle ingrediënten van dit snoepgoed waren van de beste soort en de snoepjes waren gevuld met de meest exclusieve hazelnoten en crèmes. Toch bleef hij rond Pasen met vrijwel zijn hele voorraad zitten, terwijl de supermarkten en andere concurrenten een top-omzet hadden bereikt. Hij was in zijn overpeinzingen vergeten dat een paasei een commodity is, gewone handelswaar waarbij de kwaliteit bepaald wordt door de eisen die de consument aan het product stelt. De hoge toegevoegde waarde van zijn producten kwam niet overeen met de wensen van de klant.

Voorbeeld: aannemer

Een aannemer wilde een project van zeer luxe herenhuizen gaan bouwen. Deze woningen waren voorzien van ruime kamers, veel leefruimte en door stelposten op te nemen voor onder meer de keuken en het sanitair konden de kopers de woningen aan hun eigen wensen en inzichten aanpassen. Daarnaast was er een zeer ruime mogelijkheid en bereidheid om diverse extra voorzieningen aan te brengen. Dit alles voor een bijzonder redelijke prijs. In zeer korte tijd waren alle woningen in het project ook verkocht. Toch werd deze aannemer bij oplevering geconfronteerd met zeer ontevreden kopers. Enkele kopers weigerden de opleveringen en bij andere woningen was er sprake van zeer uitvoerige klachtenlijsten. De kopers dreigden zelfs met juridische stappen en behoorlijke schadeclaims. Vreemd als gezien wordt dat het merendeel van de klachten zeer kleine details betroffen, die snel verholpen konden worden. Wat deze aannemer over het hoofd had gezien was het simpele gegeven dat de klant van deze tijd niet met zich laat sollen. De bouwtijd werd zeer ruim overschreden. Woningen waarvan de bouw ver na de start van het project was gestart waren al lang opgeleverd en bewoond, terwijl de bouw van het project maar zeer langzaam vorderde. Als de kopers op het bouwterrein hun toekomstige bezit kwamen bewonderen, werden ze vaak na weken geconfronteerd met geen enkele voortgang en zagen ze zeer weinig bouwvakker die aan het werk waren. Daarnaast werden ze door buurtbewoners geattendeerd op de wanorde op de bouw en de slechte planning. Zo vertelde een buurtbewoner aan een koper dat hij had gezien dat in de ochtend een steiger werd gebouwd, die vervolgens die middag weer werd afgebroken, zonder dat er sprake was van andere activiteiten. Andere mensen melden dat bij het op peil brengen van het erf het bouwpuin gewoon onder de toplaag werd gereden, zonder dat dit eerst werd opgeruimd. In de loop van het bouwproject werden er bewonersbijeenkomsten georganiseerd. De opmerkingen van de mensen werden door de marketing manager afgedaan met argumenten als: “Wij leveren een betere kwaliteit dan onze concurrenten en daarom duurt het langer”, “De opmerkingen die u maakt zijn niet waar”. Deze man weigerde in te gaan op de argumenten van deze mensen of verwees ze zonder meer naar het rijk der fabelen.

Uit deze beide voorbeelden mag blijken dat een emotionele definitie van het woord kwaliteit geen juiste definitie is. Er moet naar een andere, betere definitie worden gezocht.

Bij een kwaliteitssysteem moeten worden uitgegaan van de betekenis in relatieve zin. Joseph M. Juran, een van de eerste kwaliteitsguru's heeft kwaliteit gedefinieerd als *fitness for use* ('geschikt voor gebruik'): iets heeft kwaliteit als het kan worden gebruikt. Juran legt hiermee feitelijk een link naar de klant - degene die de uiteindelijke output van het (productie)proces krijgt. Of iets kwaliteit heeft wordt bepaald door de klanten.

Het voorbeeld van de marktkoopman is door deze definitie makkelijk te verklaren. De klanten wilden voor een lage prijs een eitje wat er leuk uitzag en hij leverde eitjes die, tenminste aan de buitenkant, voldeden aan de wensen van klant. Omdat de klanten de binnenkant niet konden waarnemen waren ze niet in staat de betere kwaliteit waar te nemen. En toen hen duidelijk werd gemaakt dat de binnenkant van een veel betere kwaliteit was, voldeed het product nog niet aan de doeleinden waarvoor ze het product wilden gebruiken. De “fitness for use” voldeed niet.

Maar is het niet zo dat de klanten van de aannemer in het voorbeeld hiervoor niet waren gevallen voor het fantastische ontwerp? Paste het huis dat ze kochten niet perfect bij hun wensen? Het tegendeel lijkt waar. In dit geval was er dus een andere reden waarom de klanten van onze aannemer ontevreden waren. Er ligt dus een duidelijke relatie tussen kwaliteit en klantenwensen. Kwaliteit kan dus worden omschreven als het voldoen aan de wensen van de klant. Om dit te kunnen begrijpen is het nodig om even terug te stappen in de geschiedenis van de kwaliteit en met name in de relatie tussen klanten en leveranciers.

Ontwikkeling van het kwaliteitsdenken

Toen het kwaliteitsdenken begon te ontstaan, met name in Japan, maar dan onder invloed van Amerikaanse kwaliteitsguru's als Deming en Juran, richtte men zich met name op productkwaliteit. Aan het einde van het productieproces werden de producten getest en indien er geen afwijkingen of gebreken gevonden werden, werd het product vrijgegeven voor de verkoop. Als bewijs van deze controle werd het product voorzien van een klein stickertje, waardoor de klant een garantie kreeg dat het product getest was. In die tijd, we spreken van de jaren '50, was de klant vaak gebonden aan plaatselijke of regionale leveranciers. De mobiliteit was nog gering, een beperkt aantal mensen beschikte over een auto, het openbaar vervoer stond nog in de kinderschoenen, dus was de consument overgeleverd aan makkelijk bereikbare leveranciers. De primaire levenbehoeften werden vaak aan huis bezorgd door rijdende winkeliers. De bakker, de slager en de melkman kwamen een paar keer per week langs. Daarnaast deden mensen hun inkopen bij vaak kleine detaillisten in de buurt. De producten die deze winkels in hun assortiment hadden waren meteen de beperking van de consument. Wat hun leverancier in zijn assortiment had was in feite de keuze van de klanten. Maar omdat de mobiliteit en de informatiebronnen beperkt waren, wisten de mensen vaak niet wat er nog meer (of beter) te koop was. Daarnaast hadden de leveranciers vaak een sociale functie en oefenden ze deze functie ook uit door mensen erop aan te spreken als men een keer naar een andere leverancier was overgestapt. Kortom, de leveranciers bepaalden vanuit hun assortiment en vanuit hun machtspositie wat mensen konden kopen en daarmee hun consumptiepatroon.

Maar de wereld ontwikkelde zich in een hoog tempo. Producenten van goederen kwamen tot het inzicht dat het aantal afgekeurde producten tot onnodige kosten leidde, waardoor hun winsten te laag waren. Om dit te voorkomen werd gezocht naar de oorzaken van de afkeur en gingen de producenten over tot het tussentijds controleren van het productieproces. Door tijdens het productieproces

vroegtijdig te controleren werd het aantal afgekeurde producten lager en kon de winst stijgen. Daarnaast deed de automatisering en mechanisering zijn intrede en werd de invloed van de mens, een van de belangrijkste oorzaken van fouten, steeds geringer. Ook kon in dezelfde tijd en vaak tegen lagere kosten meer worden geproduceerd. Door meer efficiënte productiemethodes konden grote bedrijven meer produceren, maar werd het ook mogelijk om producten die traditioneel door kleine bedrijven werden gemaakt, in grote fabrieken te gaan produceren. Deze schaalvergroting vond niet alleen in de productie plaats, maar ook in de detailhandel. De supermarkt deed zijn intrede. Klanten konden daar kiezen uit een groot aantal producten tegen aantrekkelijke prijzen. Supermarkten konden tegen veel lagere kosten leveren. Dit werd met name veroorzaakt doordat de factor arbeid geringer werd. Op de eerste plaats maakte de consument zelf een keuze en nam deze zelf uit de schappen. Daarnaast lagen in de supermarkten de producten in afgemeten hoeveelheden in de schappen. De tijd die besteed werd aan afwegen en verpakken was daarmee tot nul gereduceerd. De consument kon niets anders doen dan dit accepteren, tenzij hij over een zeer ruime beurs beschikte. Daardoor daalde de omzet van de kleine detaillisten die daardoor het hoofd maar moeilijk boven water konden houden en uiteindelijk een keuze moest maken. Ofwel het bedrijf opheffen ofwel kiezen voor een product waar veel vraag naar was en dat grootschalig gaan produceren. Veel grote bedrijven in voedingsmiddelen zijn op deze wijze ontstaan. Een aantal grote snack-fabrikanten heeft zijn wortels in deze tijd, waarbij een bakker of slager besloot om een goedlopend product grootschalig te gaan produceren. Ook enkele ketens van grootwinkelbedrijven zijn in deze tijd ontstaan, doordat het management toen koos voor massaproductie en massadistributie.

Voor de consument betekende deze beweging niets anders dan dat de massaproductie en de supermarkten en grootwinkelbedrijven in gingen bepalen wat hij kon consumeren. Kortom, van de warme bakker ging de consument naar Japie om te eten en wel King-Corn.

De producenten en grootwinkelbedrijven vaarden hier wel bij, maar de consument was indirect de dupe. Sociale contacten werden minder, een praatje bij de supermarkt lukte nog wel met andere klanten, maar het contact met de leveranciers was weg. Caissières hadden geen tijd, maar zeker geen bevoegdheid (of zelfs geen vaardigheden) om met de klanten te praten over allerlei zaken. De veranderingen in de maatschappij, haasting en individualisering, maakten dit ook geen onoverkomelijk bezwaar. De consument was dikwijls ook werknemer in productiebedrijven en men werkte vaak 40 uur of meer per week. Om de welvaart bij te houden gingen ook steeds meer vrouwen deelnemen aan de werkprocessen en had men gewoon minder tijd om uitgebreid inkopen te gaan doen. De supermarkt paste uitstekend in dit tijdsbeeld.

De automatisering en mechanisering gingen echter ook onverdroten door, waardoor enerzijds het aantal producten van een soort toenam, maar anderszins de keuze voor de consument steeds groter werd. Maar door het toenemen van de welvaart steeg ook de koopkracht van de mensen. De voortschrijding van de techniek, sterkt geïnitieerd door de ruimtevaart en de in volle hevigheid woedende koude oorlog, was ongekend. Auto's kwamen binnen het bereik van veel mensen en door

de opkomst van radio en televisie werden mensen steeds beter geïnformeerd. Het communiceren met andere mensen werd door het algemeen worden van de telefoon makkelijker. De mens kwam terug uit het sociale isolement waarin hij door de maatschappelijke ontwikkelingen was terechtgekomen. Mensen gingen hun inkooppatronen aanpassen aan anderen. Wat de buurman had wilde men ook hebben en als het kon een beetje beter. Mensen werden zich, onder invloed van de steeds sterker wordende sociale revolutie, meer bewust van hun rechten en mogelijkheden en men ging aan de leveranciers en detaillisten vragen stellen over wensen. Kon een detaillist iets niet leveren schaamde men zich er niet meer voor om dat product elders te gaan halen en detaillisten werden daardoor gedwongen hun productenpakket aan te passen aan de klanten. Het doen van inkopen veranderde van de wekelijkse verplichting in een meer sociaal evenement. Door de werktijdverkortingen (kortere werkweken, meer verlofdagen) steeg de hoeveel vrije tijd. Mensen wilden die vrije tijd goed invullen, de kwaliteit van het leven steeg en daarmee de vraag van de klanten. Bedrijven konden niets anders dan zich aan de wensen van de klant aanpassen.

Aanvankelijk deden bedrijven dat door hun assortiment aan te passen aan de klant, maar anderen zagen in dat er meer was. Het sociale contact, dat bij de detaillist van de jaren '50 belangrijk was, werd weer in ere hersteld. Er kwamen winkels die gespecialiseerd waren in producten, zoals de warme bakkers. Het verschil met vroeger was dat deze bakkers een groot assortiment aan broodsoorten had en dat de mensen uit dit assortiment ook een persoonlijke keuze konden maken. "Doet u voor mij dat brood met de lekker korstje maar" werd een vaak gehoord gezegde bij de bakker. En de slimme bakker zorgde ervoor dat de volgende keer dat brood aanwezig was voor de consument. Ook de supermarkten konden niet achterblijven en gingen de klanten in speciaal ingerichte hoekjes brood, vlees en kaas aanbieden. De klant was als winnaar uit de strijd gekomen. De klant bepaalde wat hij wilde hebben, waar hij dat wilde halen en wat hij ervoor over had. De leveranciers moesten zich daar maar aan aanpassen wilden ze blijven bestaan.

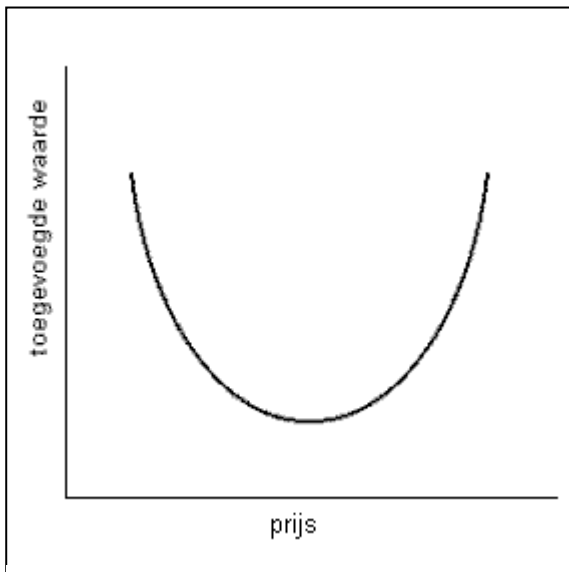
Producten en prijzen

In het bovenstaande verhaal is met name uitgegaan van de consumenten handel. Maar de nieuwe veeleisende consument paste zijn macht ook toe op andere organisaties. Men pikte het niet langer van de overheid dat men in een bureaucratisch circus werd geschoffeerd. De klant ging ook van de overheid maatwerkproducten eisen. Een maand of langer wachten op een paspoort of rijbewijs accepteerde men niet en via de democratische kanalen ging de consument ook op de overheid druk uitoefenen om naar hem te luisteren. De hele wereld kwam zo in beweging. Wat een klant wil hebben is voor de producent het gegeven voor zijn productieproces.

Nu zijn er veel verschillende klanten wensen en dat maakt het voor een producent moeilijk te bepalen wat hij moet doen. Onderstaande grafiek geeft dit aan.

Er zijn grofweg drie categorieën van producten te onderscheiden.

Op de eerste plaats zijn dat producten met een lage toegevoegde waarde en een hoge prijs. Veel luxe artikelen vallen hieronder. Bijvoorbeeld een Rolex horloge geeft de tijd aan, maar heeft verder geen extra toegevoegde waarde in gebruiksnut. De kopers van deze producten hebben graag een hogere



Figuur 1 De relatie tussen toegevoegde waarde en prijs

prijs over voor de perceptie van toegevoegde waarde die ze ontleen aan de naam en de uitvoering van het product. Ook een lavastenen aanrechtblad valt in deze categorie. Vergeleken met een "gewoon" aanrechtblad is de gebruikskwaliteit zelfs lager. Het materiaal absorbeert vocht en is daardoor zelfs minder geschikt. Producten met een lage toegevoegde waarde en een hoge prijs zijn producten voor de welgestelden en de snobs.

Een tweede groep zijn de producten met een behoorlijke toegevoegde waarde en een lage prijs. In deze categorie vallen vrijwel alle normale consumenten goederen. De middenklasse auto's, kruidenierswaren enzovoorts. In deze markten kan een bedrijf zich onderscheiden door een goed imago. Bedrijven met een goed imago kunnen een hogere prijs vragen voor een zelfde product.

Daarom zijn producten van een goed merk vaak duurder dan producten van een minder bekend merk.

Imago van een bedrijf of een product is daarom erg belangrijk voor de prijs. Het bier van Bavaria had lange tijd de naam een B-merk te zijn. Toen Bavaria bekender werd door de hausse in alcoholvrije bieren, werd het pils van Bavaria vrij snel ook een A-merk. Overigens geeft dit voorbeeld aan dat imago niet altijd door een bedrijf alleen te beïnvloeden is, maar ook door onverwachte omstandigheden kan veranderen. Bavaria had een behoorlijk aandeel in de Arabische markt, waar alcoholhoudender dranken verboden zijn. Tijdens de Golf-oorlog maakten geallieerde troepen kennis met dit product, waardoor de vraag geweldig steeg. Door de veranderende wet- en regelgeving in Nederland werd het rijden onder invloed van alcohol aan banden gelegd en zochten veel mensen naar een vervanger. Door deze ontwikkelingen, en het falen van de concurrentie om een goed product op de markt te zetten, kon Bavaria de omzet en het marktaandeel behoorlijk vergroten. Hetzelfde geldt voor veel A-merken, die zoals gezegd alleen op basis van de naam een hogere prijs kunnen vragen. Veel producenten maken van dit gegeven gebruik door het product ook als B-merk of private label op de markt te zetten. Ze krijgen weliswaar een lagere prijs omdat de toegevoegde waarde van de merknaam ontbreekt, maar daardoor dringen het marktaandeel van de concurrenten wel terug.

De derde groep zijn producten met een hoge toegevoegde waarde en een hoge prijs. Een Patek Philippe horloge, vaak uitgerust met 10 talen functies valt in deze categorie onder te brengen. Dure automerken als Rolls-Royce, Mercedes, Volvo en dergelijke rusten de auto's uit met veel techniek en actieve en passieve veiligheid en kunnen daardoor een hogere prijs vragen. Uiteraard geldt voor deze bedrijven ook de kracht van de naam en het imago.

Een producent kan dus kiezen op welke markt of markten hij zich wil profileren. Sommigen kiezen ervoor om alleen op de hoge prijzen markten te gaan zitten, zoals de producenten van veel luxe goederen, anderen kiezen ervoor om in de markt van de lagere prijzen te gaan zitten, zoals Aldi, Zeeman en Edah. Het imago dat hierbij hoort nemen ze dan vaak voor lief. Overigens zijn een aantal van deze bedrijven druk om toch een ander imago te krijgen om zo meer omzet te kunnen realiseren.

Daarnaast maakt de technologie het ook mogelijk om voor lagere prijzen meer toegevoegde waarde te leveren voor lage prijzen. Tien jaar geleden waren kleuren printers duur, traag en was de output van deze machines erg laag. Momenteel zijn voor zeer lage prijzen kwalitatief goed kleurenprinters beschikbaar voor elke beurs. Producenten moeten zich dan ook steeds bewust zijn van de toegevoegde waarde van hun producten in relatie tot de markt en de concurrenten.

Voorbeeld: telefoon

In de jaren '80 was er in Duitsland een producent van telefoons die een toestel op de markt bracht met zo'n 25 functies. Men dichtte dit toestel een hoge toegevoegde waarde toe en daarom werd het met een hoge prijs op de markt gezet. De klanten hadden echter geen oog en behoefte aan deze extra functies en het toestel werd nauwelijks verkocht.

Voorbeeld: de Commodore Amiga

Toen Commodore in de loop van de jaren '80 met de Amiga computer op de markt kwam hadden de klanten, met uitzondering van de Commodore-fans, daar geen enkele boodschap aan. De machine kon 4096 kleuren op het scherm toveren, beschikte over 16 kanaals stereo geluid, werd met een muis bestuurd op een volledig grafische omgeving en kon 99 programma's gelijktijdig uitvoeren in verschillende vensters.

De reactie van de consument, aangemoedigd door de concurrenten, was een verassing: "wat moet je met kleur?", "Geluid is alleen maar voor spelletjes", waren veel gehoorde argumenten. Nauwelijks 15 jaar later werkt vrijwel iedereen op computers met ruim 16 miljoen kleuren, super geluidskaarten en is de muis niet meer weg te denken. De Amiga computer was zijn tijd ver vooruit en Commodore voerde indertijd een volstrekt verkeerde marketing strategie, door mee te gaan in het imago dat door de omgeving was opgedrongen. Het resultaat is bekend, Commodore ging failliet en de Amiga is alleen nog in musea en bij verstokte grafische hobbyisten blijven voortbestaan. Het einde van een bedrijf dat de computer in de huiskamer bracht.

Als kwaliteit fitness for use is moet in deze tijd worden gekeken naar de klant. De klant bepaalt wat hij wil hebben, niet de leverancier. De klant bepaalt welke toegevoegde waarde hij wenst en welke prijs

hij wil bepalen. Soms weten bedrijven door een uitgekende marketing strategie deze wetten te omzeilen. Microsoft slaagt er al jaren in de consument wijs te maken dat hij de producten van dit bedrijf nodig heeft. Mensen kopen een tekstverwerking met honderden mogelijkheden, waarvan ze er maar een handvol gebruiken. Iedere keer als er weer een "nieuwe" versie van Windows op de markt komt worden de computerzaken bestormd door kopers. Toch houdt dit op een keer op. De klant laat zich niet langer voor het lapje houden. Klanten worden steeds deskundiger door de schat van informatie die voor hen bereikbaar is. Door de toename van informatie en daarmee deskundigheid van klanten zullen ze steeds meer gaan inzien dat ze balast kopen waar ze niets aan hebben. Een kopersstaking kan daarvan het gevolg zijn. Tijdig anticiperen op dit soort ontwikkelingen is een wezenlijk onderdeel van het moderne ondernemerschap. Bedrijven moeten gaan kijken wat de wensen van de klanten zijn en hun organisatie zo in gaan richten dat ze snel op deze klantenwensen kunnen reageren. Een goed kwaliteitssysteem is daarvoor de basis.

Klanten bepalen in deze tijd uiteindelijk het succes van een bedrijf en de producten die het bedrijf voert. Tevreden klant dragen er zorg voor dat een bedrijf een goede naam, een goed imago krijgt. Klanten zijn actief bezig om referenties over een product of bedrijf te geven. Door klanten tevreden te maken en tevreden te houden boort een bedrijf of organisatie een vrijwel onuitputtelijke bron gratis reclame aan. Klanten zijn actieve referenten. In alle soorten van sociale contacten, of het nu verjaardagen of partijen zijn, gesprekken tussen collega's, sportevenementen of gewoon op straat zullen mensen te pas en te onpas hun vrede, maar met name hun onvrede over producten of bedrijven kenbaar maken. Door daar goed te luisteren kan een ondernemer een schat van kennis opdoen op dergelijke momenten.

Voorbeeld: klachtenafdeling van een ziekenhuis

Een groot ziekenhuis had als gewoonte om bij het vertrek van patiënten een tevredenheidsonderzoek te doen. De verpleegkundige vulde in overleg met de vertrekkende patiënt een uitgebreide vragenlijst in. Het management van dit ziekenhuis was aanvankelijk erg verguld met de positieve uitkomsten van deze onderzoeken. Maar op een gegeven moment is men beginnen te twijfelen aan de uitkomsten. Daarop heeft men als patiënt vermomde medewerkers geplaatst in de collectieve ruimtes van het ziekenhuis. De speciaal getrainde medewerkers gingen gesprekken aan met de patiënten en zo kwam men tot de conclusie dat er toch heel wat ontevredenheid was.

Veel bedrijven denken dat klanttevredenheid te meten is door vragenlijsten. Mensen zien de vragenlijsten toch vaak als een machtsmiddel en vanuit de oude rol van klant, die veel mensen nog niet helemaal ontgroeid zijn, gaat men een positiever beeld scheppen dan de werkelijkheid. De patiënten van het eerder genoemde ziekenhuis wilden de verpleegkundigen niet tegen het hoofd stoten. Deze mensen hadden hun toch door de moeilijke periode gesleept en hadden vaak dag en nacht gezorgd voor hen. Een negatief antwoord is dan moeilijk te geven. Daarbij geldt ook dat een

patiënt op het moment van ontslag uit het ziekenhuis in de regel toch zeer positief gestemd is en daardoor ook onbewust een positiever beeld zal scheppen. Het management van dit ziekenhuis had dit door, maar hoeveel directies zijn niet erg content met de uitslag van een klanttevredenheidsonderzoek met als uitkomst een zeven? Benader dit negatief dan blijkt nog dat 30% van de klanten niet tevreden is. Een bedrijf dat echt klantgericht is, is alleen maar tevreden met een tien en zal ook altijd bezig zijn met het verbeteren van zijn klantgerichtheid.

Klanten bepalen door communicatie met anderen het imago van een bedrijf. Er zijn nog veel bedrijven die geloven dat ze zelf het imago kunnen bepalen. Ze huren een reclamebureau in en vragen dit bedrijf om een pakkende campagne op te zetten om zo een bepaald imago te verkrijgen. Op zich is daar niets mis mee, als het bedrijf maar in staat is het door het reclamebureau gecreëerde imago waar te maken. Vaak gaat dat fout en worden de mooie slogans door de klanten aangegrepen om het bedrijf een slecht imago te geven.

Voorbeeld: Bank

Er was een grote bank in België die een klantgericht imago wilde hebben. Het door hen ingehuurd reclamebureau kwam met een campagne getiteld: "Wij maken tijd voor u". Op een zaterdag werd heel België volgehagen met grote billboards met daarop een foto van de algemeen directeur en daarbij de tekst "ik maak tijd voor u". Toen een aantal Belgen de maandag daarop de proef op de som wilden nemen en op het hoofdkantoor naar de directeur vroegen, kregen ze (uiteraard) nul op rekest. De directeur was een druk bezet man en men moest toch begrijpen dat hij niet zo maar tijd kon maken. Het liep echter zo uit de hand dat na een week de hele campagne moest worden afgeblazen.

Imago wordt gemaakt door klanten en een goed imago is alleen maar mogelijk door de dingen die je aan een klant beloofd ook te doen. Het is dan ook vaak beter een klant te zeggen dat je iets niet kunt dan onmogelijke dingen te beloven. De klant zal falen genadeloos afstraffen, gewoon door het verhaal te vertellen aan iedereen die hij tegenkomt. Daar schuilt het gevaar van onbezonnen reclamecampagnes met pakkende zinnen als: "We gaan ervoor", "Op weg naar een tevreden klant", "Op ons kunt u aan", "Wij hebben het", "Wij zijn toch voordeliger" en noem maar op. Dit soort kretologie wekt verwachtingen op bij klanten en als die verwachtingen niet worden bewaarheid zal de klant hier genadeloos mee omgaan. "Let's better make things" klinkt in Eindhoven vaker dan de originele slogan. "Wij staan ervoor" vult de stations.

Samenvatting

De afgelopen decennia is de relatie tussen klanten en leveranciers veranderd. Waar eerst de plaatselijke leveranciers en later de massadistributie bepaalde wat de klant kon kopen en consumeren is de klant van heden bepalend voor wat hij wil, waar hij dat wil halen en wat hij daarvoor over heeft. Klanten zijn momenteel beter in staat om te bepalen wat ze willen omdat ze zeer goed geïnformeerd zijn door middel van de massacommunicatie waardoor vrijwel alle informatie voor iedereen beschikbaar is. Daarnaast zijn mensen door de geweldige gestegen welvaart kapitaalkrachtiger geworden, maar is ook de mobiliteit gestegen. Om te kunnen blijven voortbestaan moeten bedrijven luisteren naar hun klanten en hun organisatie aanpassen aan de klanten. Doen ze dat niet dan zullen de klanten ervoor zorgen dat het bedrijf een slecht imago krijgt. Een slecht imago kan niet verholpen worden door intensieve en dure reclamecampagnes. Imago verbetering kan alleen maar gerealiseerd worden door klantgericht te gaan werken. Dat wil zeggen dat een bedrijf in staat moet zijn om de beloftes aan de klant waar te maken. Wat een bedrijf beloofd moet dat bedrijf ook daadwerkelijk kunnen doen. Maar daarnaast zijn er nog andere zaken waar de klanten waarde aan hechten.

In het volgende hoofdstuk wordt hierop ingegaan.

Hoofdstuk 2: Wat willen klanten?

Iedere organisatie, of het nu een profit organisatie, een not for profit organisatie of een vereniging is heeft afnemers van producten of diensten nodig om te kunnen blijven voortbestaan. In een organisatie worden namelijk kosten gemaakt om de producten of diensten te kunnen produceren. Het betreft loonkosten, sociale lasten, verbruikskosten, afschrijvingen van productiemiddelen aanschafkosten en zo voorts. Deze kosten worden, bij de start van een bedrijf voorgeschoten door de oprichters, dikwijls ondersteund door een of meerdere banken. Deze mensen en organisaties investeren alleen maar geld als ze de verwachting hebben dat ze hun geld, met rente, terug kunnen ontvangen. Om dat te kunnen realiseren is het nodig om afnemers van de producten of diensten te hebben. Dit zijn de externe klanten.

Hoe meer externe klanten een bedrijf heeft, hoe meer producten of diensten de organisatie kan afzetten. Daarom moet de organisatie er in eerste instantie voor zorgen dat hij bekend wordt in de voor hem relevante markt. Dit is het vakgebied van de marketing, waarin het kader van dit boek niet op zal worden ingegaan. Het is overigens wel belangrijk dat marketing geen dingen belooft die de organisatie niet waar kan maken. Een slecht imago en teleurgestelde klanten zal daar het gevolg van zijn.

Zijn er eenmaal klanten dan is het zaak om deze klanten te behouden, of er tenminste voor te zorgen dat deze klanten de taak van de marketing overnemen. Klanten zijn namelijk actieve referenten, mensen die actief bezig zijn om dingen over een organisatie te vertellen. Door klanten exact dat te geven wat ze wensen, worden klanten positieve actieve referenten. Positieve actieve referenten zullen andere mensen interesseren voor de organisatie. Krijgt een klant niet alles wat hij verwacht van een organisatie, dan zal hij ook dat doorvertellen. Hij is dan een negatieve actieve referent. Negatieve actieve referenten kunnen dodelijk zijn voor een organisatie. Hoeveel feestjes en andere bijeenkomsten staan niet in het teken van de roddels over de spoorwegen, de post, ambtenaren en andere overheidsorganisaties? Hoeveel van deze bedrijven en organisaties hebben, al of niet terecht, daardoor een slechte naam gekregen.

Voorbeeld:

Iemand krijgt bezoek van een vertegenwoordiger die een mooi verhaal vertelt over het product van het bedrijf dat hij vertegenwoordigt. Onder de indruk van de beschrijving door deze verkoper besluit hij om het product te bestellen. “Binnen enkele dagen komt het aan met de post”, belooft de vertegenwoordiger nog net voor hij vertrekt. Als er na twee weken nog niets gekomen is, belt de klant het bedrijf en vraagt wat er aan de hand is. Het bedrijf stuurt de vertegenwoordiger terug met excuses en een bosje bloemen. “Het zal nooit meer gebeuren”. Maar het product is er na twee weken nog niet en opnieuw belt de klant, nu een beetje boos, de

organisatie op. De vertegenwoordiger wordt eerst door de rayonmanager op het matje geroepen en moet dan opnieuw naar de klant met een excuus en weer een (iets groter) bosje bloemen. Als na weer twee weken het product eindelijk arriveert, blijkt het helemaal niet te zijn wat de klant had verwacht te krijgen. Opnieuw neemt hij contact op met de organisatie die hem belooft dat het nooit meer zal gebeuren. Een volgend keer echter gebeurt exact hetzelfde. Woedend belt de man het bedrijf en zegt dat hij nooit meer iets met hen te maken wil hebben. “Gelukkig”, stamelt de directie, “die zijn we kwijt.

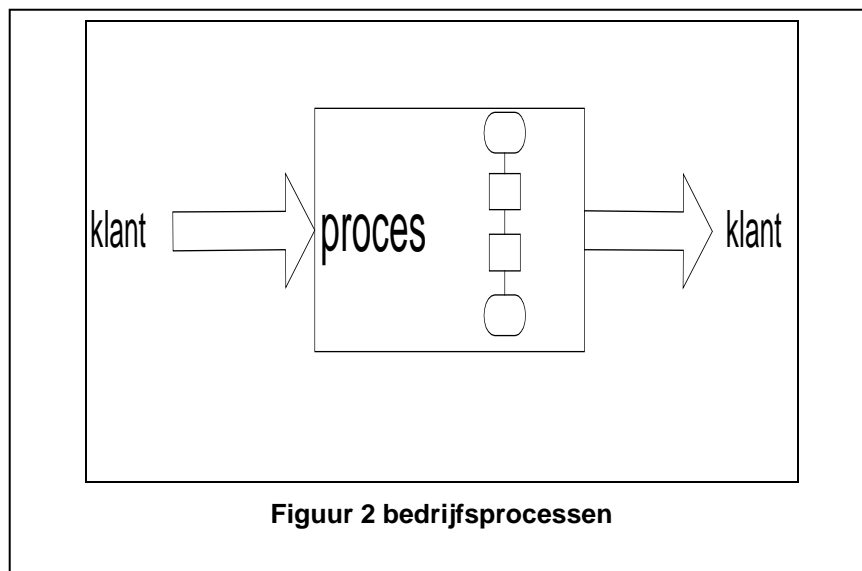
Helaas is het bovenstaande verhaal een verhaal wat bijna dagelijks gebeurt. Veel bedrijven hebben de kracht en de macht van klanten nog niet ondervonden. Hoeveel anders was dit voor veel Russische banken die door een simpel gerucht in 1998 vrijwel failliet gingen, gewoon omdat de mensen hun geld op kwamen halen, omdat ze gehoord hadden dat er een tekort aan kasgeld was.

Omdat de klant een organisatie kan maken en breken is het belangrijk te weten wat die klant nu wil.

Producten en diensten

Op de eerste plaats wil een klant natuurlijk een product of een dienst hebben van een organisatie. Een product of dienst is het uiteindelijke resultaat van de primaire bedrijfsprocessen.

De primaire bedrijfsprocessen kunnen (sterk vereenvoudigd) als volgt worden weergegeven.



Figuur 2 bedrijfsprocessen

Een klant vraagt wat en na een proces krijgt die klant ook weer iets. De klant zal meteen nadat hij het product of de dienst (de output van het proces) heeft onderzocht of hetgeen hij van de organisatie heeft gekregen overeenkomt met hetgeen hij gevraagd heeft. Het product of de dienst (voor het gemak zal in het vervolg gesproken worden over een product of de output van een proces) moet overeenkomen met de verwachting van de klant. Dat is belangrijk omdat de klant op basis hiervan zal bepalen of hij het product ook daadwerkelijk wil behouden en daar ook een prijs voor wil betalen. Maar er zijn meer factoren waar de klant rekening mee houdt dan alleen maar het product. Daar komt nog bij dat een succesvol product snel door ook door concurrenten op de markt gebracht zal worden.

Voorbeeld: telefonie

In Nederland is sinds 1997 de vrije markt voor telefonie een feit. Met name op het terrein van de mobiele telefonie is een ware concurrentiestrijd ontstaan. Het gaat daarbij vooral om prijzen, maar ook om pakketten. Vrij snel na de introductie van een nieuw pakket of een nieuwe mogelijkheid wordt dit door de concurrenten gekopieerd en verbeterd. Zo kon men bij een abonnement op een gegeven moment dure GSM toestellen voor een zeer laag bedrag bemachtigen.

Een fabrikant van zeep en sauzen werd enkele jaren geleden verast toen een concurrent enkele dagen voor de introductie van een nieuw product waar jaren ontwikkeling in had gezeten, een vergelijkbaar product op de markt bracht. Deze concurrent lifte zelf mee met de grote reclamecampagne die deze producent hield om het product op de markt te zetten.

Concurrentie is niets anders dan je tegenstrevers op de markt steeds een stap voor te zijn. Een bedrijf moet zich op een positieve manier onderscheiden van anderen, om succesvol te zijn. Daar speelt de keuze van het marktsegment een rol in, maar in het kader van dit boek wordt hier niet op ingegaan. Maar het moge duidelijk zijn dat alleen maar concurreren op producten of diensten zinloos is. Een goed product wordt meteen gekopieerd of nagemaakt. In een paar dagen hebben ook de concurrenten hetzelfde product op de markt. Er moet daarom gezocht worden naar punten waarop men zich wel kan onderscheiden van de anderen op de markt.

Voor een organisatie die actief is op de consumenten markt is het daarom belangrijk te weten wat de klanten wensen.

Waar willen klanten naast een product?

Dat is de vraag die de ondernemers bezig moet houden. Op alleen een product is de concurrentie slag niet te winnen, dat blijkt uit de voorbeelden.

Waarom neemt een klant contact op met een bedrijf. Waarom bezoekt iemand een winkel?

In de regel omdat een probleem heeft. Vaak eenvoudige problemen, de koffie dreigt op te raken, er zijn geen koekjes meer. Maar soms ook meer ingewikkelde problemen: de videorecorder is stuk, wat moet ik doen? Ik moet een diner klaarmaken, wat zal ik doen. Ik heb een paspoort nodig, hoe werkt dat? Ik wil een huis gaan bouwen. Ik voel me niet lekker. Ik wil weten wat voor weer het is morgen. En zo voorts.

Een klant gaat met een dergelijk probleem naar een organisatie of persoon waarvan hij verwacht dat die het probleem op kan lossen. Deze verwachting heeft hij uit ervaring (vrijwel iedereen weet dat je voor een paspoort of rijbewijs naar het gemeentehuis moet), uit communicatie van de leverancier (dagelijks vallen er kilo's reclames in de brievenbus en de kranten en tijdschriften staan vol van de aanbiedingen, iedere minuut zijn er in Nederland 4 commercials te zien op de TV) en door informatie van andere mensen. Met name deze laatste informatiebron is belangrijk en wordt daarom steeds vergeten. Als iemand ergens komt wonen, zal hij echter steeds eerst bij de burens en andere buurtbewoners gaan informeren waar de juiste winkels te vinden zijn, welke huisarts of tandarts ze aanbevelen en welke slager of bakker het beste is. Als iemand een verbouwing wil gaan doen, gaat hij bij mensen die al eens verbouwt hebben informeren hoe dat gaat. Gaat iemand op vakantie, dan zal hij informeren bij anderen of uitgaan van positieve verhalen van anderen. En mogelijk heeft u dit boek gekocht omdat er iemand een positief verhaal over vertelde. In alle situatie waar mensen met elkaar in contact komen, met elkaar communiceren worden er verhalen verteld over leveranciers en producten.

De klant gaat, voorzien van een verwachting over wat er gaat gebeuren naar de leverancier. Voor de leverancier is dit meteen de eerste valkuil. Hoe makkelijk is het niet om meteen te zeggen dat "wij" het probleem wel op kunnen lossen. Gewoon om zo omzet te maken. Dat de klant er later achter kan komen (en zal komen!) dat deze organisatie toch niet in staat was het probleem op te lossen dan zal hij een actieve negatieve referent worden van deze organisatie, met alle gevolgen voor het imago van dat bedrijf. Maar ook zal hij het bedrijf niet meer noemen (in positieve zin dan) aan mensen die bij hem informeren.

Daarom is het beter om gewoon eerlijk te zijn en aan te geven dat de organisatie het probleem niet op kan lossen. Beter nog, verwijst de klant naar een organisatie die het wel kan. Daardoor zal het vertrouwen van de klant in de organisatie toenemen.

Is het niet vreemd dat iedere timmerman u naar het gemeentehuis zal verwijzen, als u om een paspoort vraagt, en aan zal geven dat hij die schilderklus wel aan zal doen, terwijl een schildersbedrijf dat werk beter kan en zal doen?

Het is belangrijk dat een organisatie beseft dat ze problemen van klanten oplost. De klant verwacht ook dat het bedrijf het probleem van hem overneemt en hem helpt bij alle problemen.

Probleemoplossing is daardoor met name een attitude. Eerst wordt met de klant het probleem in kaart gebracht en vervolgens wordt aan de klant uitgelegd hoe het probleem zal worden opgelost. Dat kan alleen maar indien degene die daadwerkelijk contact heeft met de klant weet wat de organisatie kan, met andere woorden, de processen en producten van de organisatie goed kent of in staat is om meteen door te verwijzen of door te verbinden naar de persoon die dit wel kan of weet.

Voorbeeld:

Een klant belt een bedrijf en vraagt naar de directeur. De telefoniste verbindt door met de secretaresse van de directeur en die verteld dat de goede man juist die dag een congres bezoekt. “Hij is er dus niet, maar ik zal uw naam en telefoonnummer opnemen en een briefje op zijn bureau leggen”. Als de directeur de dag erop aan zijn bureau zit, treft hij, naast een berg post het post-it briefje aan. “Dat doe ik later wel” denkt hij en gaat over tot de orde van de dag. Als hij ’s avonds tegen 7 uur het briefje weer vindt, denkt hij: “Och, die belt zelf wel terug als het echt nodig is.

Hetzelfde voorbeeld:

Een klant belt een bedrijf en vraagt naar de directeur. De telefoniste meldt dat de directeur een dag naar een congres is maar: “als u mij uitlegt waarvoor u hem wilt spreken, kan ik u doorverbinden met een medewerker die u verder kan helpen. De klant, wel een beetje verbaasd, verteld de telefoniste wat zijn probleem is. “Dan moet u meneer Jansen hebben, ik zal u meteen doorverbinden”. Enkele seconden later heeft de klant meneer Jansen aan de lijn, die hem in hoofdlijnen zijn vraag al weet te vertellen. Nadat de klant bevestigd heeft dat Jansen zijn probleem inderdaad begrepen heeft, zegt Jansen dat hij de gegevens even op moet zoeken en over een paar dingen navraag moet doen. “Over een half uur bel ik u terug”. Na 30 minuten gaat bij de klant de telefoon over. “Ik heb de meeste dingen al kunnen oplossen en de juiste mensen aan het werk gezet. Een paar andere zaken moet ik nog met mijn directeur bespreken. Dat doe ik morgen meteen, ik heb inmiddels een half uur in zijn agenda gereserveerd. Morgenvroeg om 10.00 uur bel ik of mijn directeur u terug”. Jansen hoort aan de andere kant van de lijn de klant van verbazing uit zijn stoel vallen.

Klanttevredenheid wordt gemaakt in het customer facing moment, het moment dat er daadwerkelijk contact is met de klant. Klanttevredenheid is daarom meer een gevolg van cultuur en attitude dan van producten. Recentelijk is onderzocht waarom klanten niet meer naar een leverancier toegingen. Slechts 3% gaf aan dat het product niet voldeed. 97% gaf aan dat het om de manier waarop men behandeld werd ging.

Klantbehandeling kent twee elementen te weten probleemoplossing en professionaliteit. Op deze begrippen zal nu verder worden ingegaan.

Probleemoplossing.

Zoals al gesteld neemt een klant contact op met een organisatie omdat hij een vraag of een probleem heeft. Niets anders. Als hij het over het weer wil hebben of over de voetbalwedstrijd van de dag tevoren dan zoekt hij een andere plaats op. Nu zijn er leveranciers waar klanten ook terecht kunnen voor een discussie of een goed gesprek. Kappers staan daar om bekend en ook de diverse horeca gelegenheden. Dat wil voor deze leveranciers wel zeggen dat ze zich bewust moeten zijn van dit gegeven. Er kunnen namelijk best klanten komen die (ook) willen communiceren.

Een leverancier moet er zich daarom van bewust zijn dat een klant binnenkomt met een of meer problemen of wensen. Degenen die het eerste contact heeft met de klant moet vervolgens het probleem zien te achterhalen en aangeven dat het probleem begrepen is.

Veel personeelsmanagers kennen dit verschijnsel goed. Een medewerker komt binnen met een vraag over, bijvoorbeeld, de salarisstrook. Vaak is de werkelijke reden dat ze binnenkomen een andere. Goede personeelsmanagers hebben daar gevoel voor. Dit geldt niet alleen voor personeelswerkers, maar voor alle beroepen en bedrijven met een sociale functie, zoals horecabedrijven.

Om aan te geven dat een probleem begrepen is kan het beste het probleem worden geherformuleerd. Aan de klant wordt gevraagd of dat inderdaad het probleem is. In het voorgaande voorbeeld wordt dit door zowel de telefoniste als door Jansen gedaan. Het is voor de klant dan duidelijk dat de leverancier weet waarom contact heeft opgenomen.

Maar de klant is niet binnengekomen om zijn probleem te vertellen, hij verwacht dat de organisatie het probleem kan oplossen. Is dit niet het geval dan wordt dat meteen aan de klant verteld en wordt hij, indien mogelijk, doorverwezen naar de organisatie die zijn probleem wel kan oplossen.

Is het bedrijf in staat om het probleem op te lossen dan wordt de klant uitgelegd hoe het probleem opgelost gaat worden. Er wordt een korte beschrijving gegeven van de processen die door de organisatie gaan lopen.

Dit is meteen een groot probleem voor veel organisaties. Veel medewerkers weten nauwelijks wat er in andere units of afdelingen gebeurt. Ze kunnen dan ook niet aan de klant uitleggen hoe een probleem wordt opgelost. Toch is het inzicht geven in het productieproces een zeer belangrijk onderdeel van kwaliteitsmanagement. Inzicht geven in het productieproces hoeft niet perse mondeling te gebeuren.

Supermarkten hebben vaak een glazen wand, waardoor de klant kan zien hoe de slagers hun werk doen. Daardoor informeert de winkel dat ze zelf het vlees klaarmaken en dat het dus vers is, maar ook laat het bedrijf zo zien dat het proces goed is. Ook veel restaurants geven de klanten inzicht in hun productieproces, niet alleen de Japanse restaurants, waar kunstenaars staan te jongleren met messen, vorken en eieren, maar ook een Bistro en het fast-foodrestaurant Mc Donalds, geven klant een ruime blik in de keuken. Ook garage bedrijven hebben vaak een glazen wand naar de werkplaats toe, waardoor de klant kan zien hoever men is met de reparatie of het onderhoud van zijn auto.

Het spreekt voor zich dat de werkprocessen wel op orde moeten zijn, wil men een klant een blik gunnen op het primaire proces. Daarover meer in het volgende hoofdstuk.

Andere vormen van informatie geven over het productieproces zijn de foldertjes en flyers met een beschrijving van de problemen en werkprocessen, zoals bijvoorbeeld medici vaak in hun wachtkamers hebben.

Voor organisaties die eerst offertes opmaken, geldt dat de offerte een beschrijving moet bevatten van het probleem van de klant en de manier waarop dit probleem gaat worden opgelost. Door zo uitgebreid mogelijk het proces te beschrijven, wordt aan de klant het vertrouwen gegeven dat zijn probleem opgelost gaat worden. Het is zelfs zo dat procesbeschrijving de verkoop van een product kan bevorderen.

Voorbeeld.

In België maar ook in Nederland, eigenlijk overal op de wereld, zijn goede restaurants te vinden. Mensen gaan naar een restaurant omdat ze een keer lekker willen eten, willen genieten van culinaire hoogstandjes, relaties aan willen halen en zo voorts.

In een aantal restaurants wordt u onthaald op een welkomstdrankje (doelstelling, gastvrijheid laten merken). Na een paar minuten, maar meestal op exact het juiste moment (timing) verschijnt er een reusachtige witte gestalte naast uw tafel, de chef-kok. Hij stelt zich voor en vertelt u dat hij vandaag speciaal de kalfszwezerik kan aan bevelen. Hij smooit die in echte boter tussen fijne truffeltjes zodat hij fijn ligt te sudderen, niet te vet. Hij legt hem dan op een bedje van fijne spinazie, lichtjes gekruid met een beetje vers gemalen nootmuskaat.....

Het water loopt u in de mond en u bestelt het gerecht.

Door het geven van procesinformatie wordt aan de klant duidelijk gemaakt dat zij probleem begrepen is en op welke manier het probleem opgelost gaat worden. Het geven van procesinformatie is een attitude, een gedrag. Gedrag is aan te leren, maar moeilijk te kopiëren. Door een attitude te ontwikkelen van probleem-eigenaar zijn, kan een bedrijf zich onderscheiden van anderen.

Professionaliteit.

Professionaliteit kent een aantal kenmerken.

Op de eerste plaats is dat vakmanschap. Vakmanschap is meer dan het gevolgd hebben van een opleiding. Het omvat naast kennis ook een aantal attitude kenmerken. Een kok draagt witte kleding, geen groene overall. Een tandarts een witte doktersjas, geen oranje monteursoverall.

Professionaliteit houdt ook een bepaald gedrag in. Correcte behandeling van een klant is een voorwaarde voor professioneel gedrag.

“Als ik hun betalingsgedrag zie, heb ik het wel eens heel moeilijk om klantgericht te blijven” verzuchte een man eens. En inderdaad. Zolang iemand klant moet worden, of klant is, dan is het in de regel niet moeilijk om correct te zijn. Maar als de klant niet, of niet op tijd betaald, dan wordt hij plotseling met een heel andere kant van de klantvriendelijkheid geconfronteerd. Toch heeft de klant vaak een reden om niet of pas laat te betalen. Ook daarmee kan hij een probleem hebben. Een tijdelijk tekort aan liquide middelen. Of gewoon wraak, omdat u als leverancier zo laat was met uw product. Door ook een slecht betalende klant te vragen naar het probleem, kan een dergelijk vergrijp dikwijls makkelijk worden opgelost. Het is overigens wel zo dat het betalingsproces de meeste ontevreden klanten kent. Blijkbaar hebben veel mensen daar toch problemen mee.

Correcte behandeling omvat naast vriendelijkheid ook het nakomen van afspraken. Dit lijkt heel simpel, maar meestal wordt er in het begin van een afspraak al een fout gemaakt, er wordt namelijk geen duidelijke afspraak gemaakt. “Begin van de week heeft u het in huis”, maar wanneer is het “begin van de week”? Daarom moeten er voor alle partijen duidelijke afspraken worden gemaakt. “Woensdag om 15.00 uur kom ik het brengen” dat is duidelijk. Of de boodschap van Jansen in het voorbeeld: “over een half uur bel ik u terug”

Probleemoplossing of, beter nog, probleemeigenaar worden, en professionaliteit zijn voorwaarden voor klanttevredenheid en klantgerichtheid. Omdat deze items attitude gebonden zijn, zijn deze zeer moeilijk kopieerbaar en kan een bedrijf of organisatie zich daardoor onderscheiden van anderen. Beide criteria vragen naast een attitude ook een bepaalde bedrijfscultuur en een daarop afgestemd human resources beleid.

Probleemeigenaar zijn en een professionele attitude lijken eenvoudige zaken. Maar er zijn valkuilen.

Voorbeeld

De hoofd kassière van een grote supermarkt heeft een bijzonder klantgerichte attitude. Ze staat voortdurend de klanten met raad en daad bij. Al voor dat iemand de winkel in gaat wijst ze aan waar de winkelwagentjes staan en legt ze uit waar de gulden in het wagentje moet. Voor de zekerheid heeft ze een aantal guldens in haar jaszak, voor het geval een klant geen gulden heeft. Gediensig geeft ze de klant de meest recente folder met aanbiedingen en wijst de klant waar hij deze kan vinden. Bij de kassa's maant ze de kassieres tot grote spoed want: “dan hoeven de klanten niet zo lang te wachten”.

Bij haar jaarlijkse functioneringsgesprek krijgt ze echter te horen dat er veel klanten klachten over haar gedrag hebben.

De hoofdkassière van bovenstaand voorbeeld voldoet een de eisen van probleemeigenaar zijn en professionaliteit zoals boven beschreven. Toch zijn er ontevreden klanten. Er is dus meer waar een klant op let.

Klanten hebben verwachtingen. Dit kunnen negatieve verwachtingen zijn. Iemand die naar een ambtelijke organisatie moet heeft, op basis van het image van dit soort organisaties de verwachting dat hij veel tijd kwijt zal zijn en geteisterd zal worden door een woud van bureaucratie Wordt hij echter

snel en goed geholpen dan zal hij eerder verbaasd dan tevreden zijn. “Het valt heus wel mee” weet hij op de volgende discussie over ambtenaren mee te delen. Waar het echter om gaat zijn de verwachtingen die de klant heeft vanuit zijn eigen normen patroon. Op welke manier wil hij geholpen worden, wat is zijn idee over een product?

Dit is de perceptie van een klant. Het is belangrijk om die zo snel mogelijk te kennen en het product, maar ook de professionaliteit en de probleemoplossing daar op aan te passen.

De over-vriendelijkheid van de hoofdkassière in het voorbeeld paste niet bij de perceptie van probleem eigenaar zijn van de klanten en ook niet bij de perceptie van professionaliteit. Mensen hebben niet iedere keer de folder nodig en vaak weten ze al waar de wagentjes staan. Een bedrijf of organisatie moet er dus op uit zijn de perceptie van de klant te kennen en deze waar te maken voor de klant. Omdat mensen verschillen en omdat klanten mensen zijn, is het niet eenvoudig om achter de perceptie van de klant te komen. Toch moeten bedrijven hun personeel trainen in het herkennen van de perceptie van klanten, teneinde klanten te kunnen geven wat ze wensen en dachten te krijgen.

Voorbeeld

Een adviesbureau heeft van een klant het verzoek gehad een offerte uit te brengen voor een veranderproject. Men heeft, om deze offerte uit te kunnen brengen, diverse gesprekken gehad met medewerkers en managers van deze organisatie. Op basis van deze gesprekken is een probleemanalyse gemaakt en is met het management een plan van aanpak doorgesproken.

De offerte bevat een goede, gedetailleerde beschrijving van het probleem en een goed uitgewerkt plan van aanpak, compleet met data waarop onderdelen van het project zullen zijn afgerond. De offerte wordt naar het bedrijf gestuurd.

Na enkele dagen belt het bedrijf op met de mededeling dat ze zeer onder de indruk zijn van de offerte. Men heeft zelden een zo juiste analyse van de problematiek gezien en de manier waarop men voorstelt het probleem op te lossen spreekt het management zeer aan. Daarnaast is de prijs zeker concurrerend ten opzichte van de andere aanbieders.

Toch kan men niet met het adviesbureau in zee gaan. “Net voor uw offerte aankwam hebben we besloten een ander het project te gunnen Uw offerte kwam te laat binnen. Het spijt ons”.

Er is nog een criterium waar een klant op let, namelijk punctualiteit. Een klant wil niet te vroeg, maar ook niet te laat beschikken over een product. Een drogisterijketen in Nederland weet er iedere keer weer in te slagen juist de producten uit de folder niet in de winkels te hebben. Iedere woensdag wordt er daar ook behoorlijk wat gediscussieerd Een product moet er zijn op het moment dat een klant het wil hebben. Dat geldt ook voor professionaliteit en probleemoplossing. Toch zien we het maar al te vaak gebeuren dat met name procesinformatie pas gegeven wordt als de klant een klacht heeft. “Maar meneer, dat kan niet zo snel hoor. Om uw horloge te maken, moeten wij het opsturen naar Zwitserland. Dat moet per koerier omdat de PTT de verantwoording voor verlies niet op zich neemt.....”. “Had dat maar eerder gezegd!”

“Sorry dat ik gisteren niet vriendelijker was....”

Service

Veel bedrijven willen weten in hoeverre ze klantgericht zijn. Over het algemeen gaat men dan de klanten bevragen met behulp van een vragenlijst en op basis van deze vragenlijst geeft men zichzelf dan een cijfer. De vragenlijsten die gebruikt worden zijn over het algemeen product gericht. Wat vindt u van ons product. Kan het beter, kan het slechter. Wat ziet u graag veranderd. Over het algemeen komen er ook vragen aan de orde over service. Hoe vindt u onze service?

Nu is service een woord waarvan niemand de betekenis kent. Over het algemeen wordt er over service gesproken als er iets fout is gegaan. Een klant heeft een klacht en die wordt dan wel of niet opgelost. Bij deze benadering van service laat men het kwaliteitsbeginsel echter wel vallen. Het product was niet perfect en daarom moet er actie worden ondernomen. Veelal begint dit soort service met het opsommen van de redenen van het niet correct zijn van het product. De assemblage lijn liep niet optimaal, een toeleverancier had onjuiste onderdelen geleverd en zo voorts. Men gaat dus procesinformatie geven.

Een andere benadering van service is het geven van wat extra's aan de klant. Tijdig bellen dat het tijd wordt voor een onderhoudsbeurt (vooral tandartsen zijn daar goed in) of regelmatig een informatieblad sturen. Klanten beseffen steeds meer dat dit soort activiteiten gewoon marketing activiteiten zijn, gericht op het meer verkopen van producten en diensten of op het binden van klanten.

Er zijn trainingsbureaus die bij verkooptrainingen vertellen dat je de klant altijd wat meer moet geven dan wat hij gevraagd heeft. Dat is een zeer gevaarlijke strategie. Vaak ontbreekt er consistentie in het beleid en krijgt de klant van de ene verkoper iets anders dan van een andere. Maar ook kan het zijn dat het uiteindelijke product niet past bij de perceptie van de klant.

Service kan het beste worden gedefinieerd als klantenbehandeling. Welke acties moet een organisatie ondernemen, of nalaten, om de klant tevreden te houden. In principe niets meer dan op het juiste moment een product geven dat overeenkomt met zijn perceptie, het probleem van de klant overnemen op het moment dat hij dat wil en volgens zijn verwachtingen. En de klant professioneel benaderen, volgens zijn perceptie en op het moment dat hij dat wil. Dat is service, niets meer en niets minder.

Metten van klantgerichtheid.

Het is voor een bedrijf belangrijk te weten of het voldoende klantgericht is. Zoals al aangegeven worden daarvoor metingen verricht, in de regel door middel van vragenlijsten (mondeling of schriftelijk). Daarnaast worden lijsten bijgehouden van het aantal en de aard van de klachten. Uiteindelijk wordt het onderzoek afgesloten met een rapportage, meestal in de vorm van een rapportcijfer. In het gunstigste geval wordt dit rapport besproken in het management team en met genoegen constateert men dat de klant het bedrijf met een 7,0 beoordeeld heeft. Dat lijkt heel wat en dat is weer een gevolg van het sociale systeem waar we in zijn opgegroeid. Een 7 was op school al

voldoende, vader en moeder waren tevreden, zelfs trots. Maar is een 7 eigenlijk wel zo goed? Het wil in feite zeggen dat dertig procent van de klanten ontevreden is. Of, anders geformuleerd, de klanten over 30% van de service wel iets te klagen heeft. Daar is een bedrijf zich vaak niet van bewust.

Voorbeeld: een diner

Een aantal vrienden gaat samen uit eten omdat ze wat te vieren hebben. Omdat ze met een grote groep zijn hebben ze bij een restaurant een tafel gereserveerd. Bij aankomst melden ze zich bij de ober, die hen snel naar een mooi gedekte tafel leidt. Op de tafel staat een mooie bos bloemen, met daaraan aan kaartje. “Welkom bij ons restaurant en gefeliciteerd met uw feest”. De ober brengt een welkomstdrankje en deelt de menukaarten uit. Even later, als hij gezien heeft dat het gezelschap zover is, komt hij de bestellingen opnemen. De meeste hebben gekozen voor een diner bestaande uit 8 gangen. De ober informeert welke wijnen het gezelschap wenst en geeft hen hierbij, desgevraagd, een advies.

Door de ambiance en de inzet van het personeel wordt het diner een groot succes. Totdat men aan het einde van het diner nog een kop koffie wil. Die wordt laat gebracht en is niet warm.

Na afloop wordt er met name gepraat over de slechte koffie.

Het meten van klanttevredenheid heeft alleen maar zin als er aan de meting een gevolg wordt gegeven. De meting moet gericht zijn op het vaststellen van verbeterpunten. Met behulp van de theorie eerder in dit hoofdstuk is een eenvoudige meettabel te ontwerpen.

	Perceptie van de klant	Punctueel
Product		
Probleemoplossing		
Professionaliteit		

In totaal zijn er 6 aandachtsgebieden die in met eenvoudige vragenlijst te meten zijn. Een voorbeeld van een vragenlijst vindt u in de appendix van dit boek.

Het is echter beter om gewoon met klanten in gesprek te gaan en uit dit gesprek de gegevens voor de bovenstaande matrix te destilleren. De matrix wordt ingevuld met plussen (meer dan 90% tevreden) en minnen (minder dan 90% tevreden). Alle cellen met een minteken zijn voor verbetering vatbaar. In hoofdstuk 7 wordt ingegaan op de manier waarop een dergelijke verbetering kan worden geïmplementeerd.

Samenvatting

In dit hoofdstuk zijn de wensen van de klant beschreven. Klanten willen meer dan alleen maar een product. Ze willen ook een oplossing voor een probleem. Een organisatie kan dat bieden door het probleem van de klant over te nemen, met andere woorden, door probleemeigenaar te worden. Daarnaast verwacht de klant professionaliteit van zijn leveranciers. Professionaliteit wil, naast vakbekwaamheid, ook zeggen een correct gedrag en voorkomen en het nakomen van duidelijke afspraken. Voor zowel het product, de probleemoplossing als voor de professionaliteit geldt dat de deze moeten kloppen met de perceptie van de klant en dat ze geleverde moeten worden op het moment dat de klant het wil, punctueel derhalve.

Door deze criteria in een matrix te plaatsen wordt het mogelijk om klanttevredenheid (of beter nog klantontevredenheid) te meten. Het meten van klanttevredenheid heeft alleen maar zin als deze meting wordt gebruikt als input voor een verbeterproces. Daarom is het bepalen van een score of een rapportpunt zinloos. Het vaststellen van verbeterpunten is het enige wat telt bij dit soort onderzoeken. Een klant mag alleen maar worden lastiggevallen met onderzoeken, als hij er op termijn beter van wordt. Heeft het onderzoek geen gevolg in de vorm van een verbeterproject, dan zal ook dit onderzoek leiden tot een verslechtering van het imago van de organisatie.

Hoofdstuk 3: Processen en procesindicatoren

In het vorige hoofdstuk zijn de wensen van de klanten beschreven. Klanten wensen naast een product of dienst ook een goede behandeling (service), die op te splitsen valt in het probleemeigenaar zijn en professionaliteit. Deze criteria moeten voldoen aan de perceptie van de klant en ook punctueel zijn.

Om een product (of dienst) te produceren dat overeenkomt met de perceptie van de klant is een organisatie nodig. Ook over deze organisatie heeft de klant, al dan niet terecht, een mening. Deze mening is niet zelden het gevolg van de boodschappen die hij ontvangen heeft van actieve referenten, mensen die ervaringen hebben met deze organisatie. Maar ook andere voorvallen en waarnemingen kunnen de perceptie van een klant over een organisatie vormen.

Voorbeeld: gemeente.

Een man heeft een paspoort nodig omdat hij een buitenlandse reis gaat maken. Hij gaat daarvoor naar het gemeentehuis in zijn woonplaats. Daar aangekomen wordt hij, door een bordje geattendeerd op een nummertjes automaat. Deze automaat heeft een aantal knopjes en achter ieder knopje staat een korte omschrijving. “Geboorte en Overlijden”, “Paspoorten en Rijbewijzen”, “Bouwzaken”, “Verhuizingen”, “Overige Burgerzaken”. Daarnaast staat er achter ieder knopje een venstertje met daarop de wachttijd. Hij ziet dat de wachttijd voor Paspoorten en Rijbewijzen 45 minuten is, drukt op de knop en krijgt een briefje met daarop een nummertje, A145. Hij kijkt op zijn horloge en loopt met een zucht de grote hal in. Daar staan een aantal stoelen en ligt wat lectuur. Hij pakt het boekje over de gemeente en leest daarin dat de gemeente klantgericht wil gaan werken. Na een kwartiertje heeft hij het boekje uit en gaat wat rond kijken.

Voor hem is een grote balie met 20 loketten. Geen echte loketten, meer een balie waarbij de werkplekken door schotten gescheiden zijn. Bij iedere werkplek staan twee gemakkelijke stoelen. Achter 9 werkplekken zijn ambtenaren bezig met burgers. Er vindt drukke communicatie plaats en regelmatig staan enkele burgers op, schudden de ambtenaar de hand en lopen naar de kassa, om daar of te rekenen. “Zo”, denkt de man, “daar moet ik ook rekening mee houden, daar is ook nog een minuut of vijf wachttijd. Ondertussen ziet hij achter de balie regelmatig deuren opengaan. Er komt dan een ambtenaar de hal in die vervolgens een paar deuren verder weer naar binnen gaat. Na enkele minuten komt deze man weer naar buiten en loopt hij weer naar de eerste deur. Dit ritueel herhaalt zich met enige regelmaat. Op een gegeven moment wordt de man een blik gegund in de ruimte achter de balie. Hij ziet daar een aantal mensen zitten die blijkbaar geanimeerd met elkaar in bespreking zijn. “Typisch ambtenaren, kletsen van onze centen” mompelt hij tegen zijn buurman. “Ja”, beaamt deze, “ze

hadden beter achter die lege loketten kunnen gaan zitten en ons gaan helpen, dan hoeven wij niet zolang te wachten”.

De gemeente in dit voorbeeld had er veel aan gedaan om de klanten goed te informeren. Maar een ding heeft men over het hoofd gezien. De perceptie van de klant over de ambtenaren en de werkwijze bij de overheid. Ambtenaren zijn, in de perceptie van burgers, lui, langzaam en bureaucratisch. Doordat, waarschijnlijk onbewust, deze gemeente inzicht heeft gegeven in de organisatie, is het vooroordeel van deze klanten bevestigd. Men ziet regelmatig een ambtenaar lopen, zonder dat men activiteit of zelfs productiviteit waarneemt. Doordat de klanten, ongewild, ook een beeld krijgen van het overleg achter de balie, wordt de perceptie van deze mensen alleen maar versterkt.

Klanten willen graag betalen voor een product. Ze willen zelfs veel betalen voor een goed product. Maar ze weigeren te betalen voor het onvermogen van een organisatie om efficiënt en effectief te organiseren. Daarom moet de organisatie er naar streven de werkprocessen zo goed mogelijk in te richten en de klanten daarover te informeren.

In dit hoofdstuk wordt de effectiviteit van werkprocessen behandeld. Voordat dat kan geschieden moet eerst worden stilgestaan bij processen. Wat zijn processen en waarom is het proces-denken zo belangrijk?

Processen

Processen zijn elkaar opvolgende handelingen die als output een product of dienst opleveren. Deze output wordt aan een klant gegeven. Een klant is dus iemand die de output van een proces ontvangt. Eenvoudige definitie, maar er zit een wereld van vraagstukken achter en aan vast.

Een proces start dus op het moment dat een klant wat vraagt en eindigt op het moment dat die klant de output heeft ontvangen. Als regel start deze klant met de output van het proces een of meerdere nieuwe processen.

Zo zal een klant van een supermarkt na de aankoop van een pak koffie het transportproces naar huis starten, thuis het opruim-proces starten, na verloop van tijd het koffiezet proces starten en zo voorts.

Om de effectiviteit van een proces te bepalen is het noodzakelijk om eerst te bepalen wie de kritische klant is. Een kritische klant is ofwel een externe klant ofwel een klant die met de output van het proces meerdere andere processen aanstuurt.

Casus: Beoordelingen

In een bedrijf heeft men een goed personeelsbeleid. In dat kader worden jaarlijks van alle medewerkers beoordelingen opgemaakt. Zes weken voordat de beoordelingen afgenomen worden wordt door de afdeling personeel en organisatie aan de leidinggevenden een brief gestuurd met daarin de procedure van de beoordelingen. Daarnaast wordt er een maand voor

de beoordelingen een training gegeven aan de leidinggevenden die nog onvoldoende of geen ervaring hebben met beoordelingen. Deze trainingen worden verzorgd door medewerkers van de afdeling personeel en organisatie en de vaardigheidstrainingen worden gegeven door ervaren leidinggevenden. Meteen na de trainingen wordt aan alle leidinggevenden een pakketje van iedere medewerker toegestuurd. Dit pakketje bevat de gegevens die nodig zijn voor een goede beoordeling. In het pakketje zit een kopie van de vorige beoordeling, een opgave van het salaris en de indeling van de medewerker, een recente functiebeschrijving en een samenvatting van de gesprekken en aantekeningen van de medewerker over de beoordelingsperiode.

In overleg met de naast hogere leidinggevende, een klant en een collega van de medewerker wordt een beoordeling opgemaakt. Van de beoordeling wordt een kopie aan de medewerker gestuurd, samen met een uitnodiging voor een beoordelingsgesprek. Van het beoordelingsgesprek wordt een verslag gemaakt en de beoordeling en het gesprek worden door de leidinggevende en de medewerker voor akkoord ondertekend. Het hele pakket wordt vervolgens teruggestuurd aan de afdeling P&O. daar worden de beoordelingen in het systeem verwerkt en opgeborgen.

Het proces wat hierboven beschreven is, is het beoordelingsproces bij een engineering bedrijf in Nederland. Het bedrijf is de afgelopen jaren druk doende geweest om een human resources management systeem op te zetten. Om het systeem zo klantgericht mogelijk te maken is ervoor gekozen om het systeem, onder deskundige begeleiding, door het personeel zelf op te laten zetten. Omdat bij dit bedrijf de beloning van de medewerkers rechtstreeks afhankelijk is van de beoordeling, luistert het beoordelingsstelsel nauwkeurig.

De vraag is nu wie de klant is van het proces. In eerste instantie denkt men al snel aan de werknemer. Hij is immers degene die beoordeeld wordt en op basis daarvan een beloning ontvangt. In het procesdenken moet echter gezocht worden naar de kritische klant, en dat is degene die met de output van het proces andere processen aanstuurt.

In dit geval is dat een medewerker van de afdeling personeel en organisatie (human resources). Deze vraagt aan de leidinggevenden om de beoordelingen te starten en ontvangt uiteindelijk het product van de beoordeling, een ingevuld formulier. Met dit formulier wordt het administratieve proces aangestuurd en (in dit geval) het waarderingproces, dat op zijn beurt weer de beloningsprocessen aanstuurt.

De medewerker is gewoon onderdeel van het proces, hij neemt deel aan de processtappen waarin de beoordeling wordt besproken en vastgesteld. Uiteraard is een medewerker wel klant van andere processen die te maken hebben met het personeelsmanagement. Maar voordat hij klant kan zijn moeten er andere processen doorlopen worden. Een cluster processen die samen een zelfde klant hebben noemen we een systeem. Zo kent een organisatie een personeelsmanagement systeem, een kwaliteitssysteem (met als klant de externe klant), een informatiesysteem, een management systeem en een productiesysteem In hoofdstuk 6 zal hier nader op worden ingegaan.

Casus: stereo installatie

Een meisje van 15 jaar is jarig geweest en heeft deze gelegenheid aangegrepen om ouders, ooms, tantes, oma's en opa's geld te vragen. Zij wil graag een stereo installatie hebben om haar Cd's af te spelen. Ook de ouders komt dat goed uit omdat ze niet echt liefhebbers zijn van de muziekstromingen die hun dochter aanhangt. Toevallig staat er de dag na de verjaardag van de dochter een advertentie in de krant van een supermarkt die, tegen een prijs die dochterlief op kan brengen, aardige stereo installaties aanbiedt. De dag erop pakken vader en dochter voor dag en dauw de auto en rijden ze naar de supermarkt. Daar aangekomen informeert de man bij een van de medewerkers van de winkel waar hij de stereo-installaties kan vinden. Deze jongeman wijst de man de weg en verteld hem dat hij die het beste meteen bij de klantenservice af kan rekenen. Dan maakt men daar de garantie meteen in orde. "Anders moet u daar apart nog langs en ik zie dat uw dochter snel aan de slag wil". Inderdaad, dochterlief is heftig aan het gebaren dat vader eens wat meer haast moet maken.

Op de door de medewerker aangeduide plaats treffen ze inderdaad een palet met dozen aan. Een van de dozen is opengemaakt en de installatie die daarin heeft gezeten staat in volle glorie te spelen. Leuk geluid en een veelheid aan knopjes en vooral lichtjes. Dochterlief is wil enthousiast en besloten wordt om een doos in het winkelwagentje te zetten. Snel rijden ze naar de klantenservice. Daar kunnen ze inderdaad afrekenen en het garantiebewijs wordt ingevuld, gestempeld en in een enveloppe gestoken. "Veel plezier met uw aankoop" zegt de medewerkster, maar dochterlief hoort dat al niet meer, zo snel wil ze naar de auto.

Thuis gekomen maakt vader de doos open. Bovenop ligt een boekje met instructies. De man wil dat eerst eens aandachtig doorlezen, maar dat duurt de kleine meid te lang. "Brenghem nu maar naar mijn kamer" roept ze terwijl ze een CD van haar favoriete groep al open heeft gemaakt.

Om de lieve vrede te bewaren draagt vader de doos met inhoud naar boven en haalt de installatie uit de deur en het tempex. Onderop ligt een elektriciteits snoer Deze wordt, met de ene kant, in de installatie gestoken en met de andere kant in de wandcontact door. Voorzichtig drukt vader op het knopje "on" en... er gebeurt niets. Voor vader het signaal om toch maar het boekje erop na te gaan slaan en te zoeken naar de oorzaak. Maar volgens het boekje heeft hij geen fouten gemaakt. Alles wordt geprobeerd, andere wandcontactdoos, een snoertje van een andere installatie, maar niks. Het werkt niet. Een mooi weekend driegt in duigen te vallen. Dochterlief raakt geïrriteerd moeder begint te praten over "dat goedkoop spul", vader blijft proberen.

Uiteindelijk wordt de hele installatie terug gestopt in de doos en word de weg naar de supermarkt opnieuw afgelegd. Het is inmiddels wat drukker bij de klantenservice, maar na een paar minuten wachten worden ze geholpen.

“Wij hebben deze ochtend deze installatie gekocht , maar hij werkt niet” zegt vader terwijl hij de garantie en het aankoopbewijs aan de medewerker van de klantenservice overhandigt. Deze haalt de installatie uit de doos, stopt de stekker in het stopcontact en constateert dat het inderdaad niet werkt. “Ja, dat heb ik toch gezegd” bromt vader, ”dan hoef je dat toch niet opnieuw te proberen”. “Dat zijn wel onze instructies, mijnheer” antwoordt de medewerker.

“Omdat de installatie binnen de garantieperiode kapot is gegaan, zullen wij hem laten repareren” zegt de medewerker.

“Ben je helemaal” antwoordt de vader, die een scène thuis al aan ziet komen. “Ik kom hier vanmorgen vroeg met het idee een werkend ding te krijgen en dat wens ik ook te krijgen”.

“Onze werkwijze is helaas anders, ik heb instructies om zo te werken

“Van wie krijg jij dat soort instructies

“Van mijn baas

“Dan laat die maar eens komen”

Kortom, de sfeer stijgt niet echt. Dochterlief begint doet er nog een schepje bovenop door te vragen wanneer ze eindelijk haar installatie krijgt en de rij klanten achter vader en dochter groeit. Ook daar begint de onrust enige vorm te krijgen. De medewerker van de klantenservice pakt de telefoon en belt zijn chef. Na enig over een weer gepraat geeft hij aan dat de chef zelf langs zal komen.

Vijf minuten later komt deze man aanzetten en vraagt aan vader wat het probleem is. Deze legt het opnieuw uit: “We hebben vanochtend deze stereo-installatie gekocht en dat ding werkt niet. Ik sta hier nu al tien keer dit verhaal te vertellen en er gebeurt niks. Geef me een andere en ik ben tevreden”. “het is niet onze gewoonte, maar in dit geval mag u een andere installatie pakken mijnheer”. Doodmoe, maar ook een beetje opgelucht ondernemen vader en dochter opnieuw de tocht naar de palet met installaties. Gelukkig staan er nog een paar dozen, ze nemen er een en lopen er mee naar de kassa. Als de caissière de doos wil scannen zegt de vader dat dit een vervanging is van een kapotte installatie en dat hij die dus zo mee mag nemen. “Ja, dat kunnen ze allemaal wel zeggen” antwoordt het meisje, “en van wie mag dat dan wel”.

“Tja, de naam van die man ken ik niet, maar het is het hoofd van de klantenservice”.

“Dan zal ik die eens bellen”

Na enige tijd verzucht het meisje dat ze hem niet kan vinden en dat ze wel iemand anders zal proberen. Na enkele minuten komt de hoofdcaissière Die vraagt wat er aan de hand is en vader vertelt opnieuw het verhaal.

“Meneer, dat kan niet. Zo werken we niet. Het hoofd klantenservice had dit nooit mogen doen hoor”.

“Ik heb echt geen zin om nog een keer door deze discussie te gaan, vraag het maar aan de medewerker van de klantenservice, die kan het u haarfijn uitleggen”

Na een kort contact met de medewerker van de klantenservice komt de hoofdkassière terug, biedt haar excuses aan en vader en dochter gaan naar huis met een stereo-installatie. Thuis blijkt het ding nog te werken ook.

“Eind goed, al goed” verzucht vader.

Helaas is bovenstaand verhaal echt gebeurd en komt het nog steeds voor. Om deze casus te analyseren zal men echter snel stellen dat de supermarkt niet klantvriendelijk is. Om een dergelijke casus echter goed te analyseren moeten de afzonderlijke processen bekeken worden. Deze casus kent namelijk meerdere processen. Op de eerste plaats is er het aankoopproces. Vader en dochter worden correct geholpen en slagen er in zeer snel aan het begeerde apparaat te komen. Vervolgens wordt er thuis het “installatie proces” doorlopen wat niet lukt omdat het apparaat stuk is. Vervolgens wordt in de winkel het klachtenproces doorlopen, wat uiteindelijk tot de klantontevredenheid leidt. Als de criteria van klantgerichtheid in deze casus geanalyseerd worden dan blijkt het volgende:

Product	Perceptie	Het geleverde product voldoet aan de perceptie van de klant. Er is een stereo-installatie geleverd. De installatie werkte niet, maar in tweede instantie wel.
	Punctueel	De stereo-installatie was aanwezig op het moment dat de klant het wilde.
Professionaliteit	Perceptie	De medewerkers bleven vriendelijk, kwamen de afspraken na.
	Punctueel	De medewerkers waren op het juiste moment vriendelijk en kwamen steeds de afspraken na.
Probleemeigenaar	Perceptie	Bij het klachtenproces begrepen de medewerkers het probleem van de klant en gaven toestemming om, tegen de regels in, een andere installatie te gaan halen,
	Punctueel	Het duurde wel even voordat de medewerkers het probleemeigenaar werden.

Al met al kan gesteld worden dat voldaan is aan de criteria van klantgerichtheid. Toch kan er niet gesproken worden over een tevreden klant. Er zijn dus andere criteria aan de orde. Het gaat in dit geval over de kwaliteit van het proces.

Processen moeten effectief verlopen. Dat wil zeggen dat ze tot de juiste output moeten leveren. De juiste output is een product dat aansluit bij de perceptie van de klant. Daarnaast moet het proces

efficiënt verlopen. Efficiënt wil zeggen dat het proces geen onnodige stappen heeft, waardoor het zo eenvoudig en snel mogelijk kan verlopen.

Er zijn twee oorzaken waardoor een proces vertraagd kan worden. Rework en Niet Productiviteit.

Rework

Op de eerste plaats is er rework. Rework is dingen twee keer (of meer) doen omdat ze de eerste keer niet het gewenste resultaat hadden. Het telkens weer uitleggen van het probleem van de kapotte installatie aan telkens weer andere medewerkers is een vorm van rework. Mensen vinden het niet leuk om rework te doen. Een bekend consultancy bureau maakt hiervan gebruik door mensen die de organisatie moeten verlaten, maar dat bijvoorbeeld op basis van het sociaal plan niet mogen (geen gedwongen ontslagen) gewoon werk te geven met veel rework. Daardoor worden deze mensen zo ontevreden dat ze zelf op zoek gaan naar een andere baan. Of dit een sociaal juiste aanpak is, staat ter discussie. Maar dat kan ook gelden voor een verbod van de vakverenigingen tot gedwongen ontslagen! Het sociaal plan leidde immers tot deze handelswijze.

Rework komt, ook ongepland, erg veel voor. Een foutje tijdens het uittypen van een brief. Maar ook het opnieuw laten schrijven van een brief omdat de ondertekenaar het niet eens is met bepaalde zinnen. Ook het opnieuw doorlopen van een aantal processtappen na een controle is rework.

Uit onderzoek blijkt dat ongeveer 30% van alle activiteiten in bedrijven en organisaties uit rework bestaan.

Voorbeeld: engineering

Een engineering bedrijf maakt diverse tekeningen voor klanten. De klanten komen uit diverse sectoren van het bedrijfsleven. Vaak worden tekeningen door de klanten aangeleverd op datadragers of via Internet. Omdat deze tekeningen soms in andere pakketten zijn gemaakt, moeten deze worden omgezet in het format van de tekenpakketten van het bedrijf. Daardoor ontstaan soms verschillen en daarom worden vaak ook de originele tekeningen gestuurd.

Nadat een tekenaar een tekening heeft gemaakt wordt deze door het afdelingshoofd gecontroleerd. Vrijwel iedere keer constateerde deze kleine fouten, met name verkeerde lijndiktes en kleuren. Na onderzoek bleek dat 80% van de tijd besteedt werd aan rework. Door ook andere software pakketten aan te schaffen en bepaalde checks in te bouwen is het rework teruggebracht naar 20%.

20% rework, zoals bij het bovenstaande proces, lijkt veel. In een creatieve omgeving, wat engineering is, is rework echter noodzakelijk. Door ideeën te tekenen kan een engineer beter communiceren.

Nadat de engineer met de klant heeft gecommuniceerd gaat hij verder met zijn werk, het ontwerpen van vaak ingenieuze constructies.

Indien een proces rework is het proces niet perfect, er zitten elementen, stappen in het proces, die beter kunnen.

Productiviteit

Een proces is een aantal opeenvolgende handelingen die uiteindelijk tot een output leiden die aan een klant wordt overhandigd. Het spreekt voor zich dat in een goed verlopend proces iedere handeling nut heeft, waarde toevoegt aan het uiteindelijke product. Voegt een handeling of processtap geen waarde toe, dan wordt deze stap niet productief genoemd.

Voorbeeld: offerte proces

In een organisatie is het de gewoonte dat het hoofd verkoop alle offertes tekent. Om vier uur 's middags worden alle offertes die die dag zijn opgemaakt in een postboek aangeleverd. Terwijl hij de dag doorspreekt met zijn secretaresse en de agenda voor de volgende dag vast opstelt, tekent hij de offertes ongezien.

Voorbeeld: post

Een directeur wil alle post die binnenkomt zelf eerst zien voordat die verspreid wordt in de organisatie. Dagelijks ziet hij alle reclamefolders mailings en sollicitatiebrieven. In de vakantieperiodes krijgt hij ook alle vakantiekiekjes te zien.

Hij geeft aan dat hij dit doet om zo op de hoogte te blijven van het reilen en zeilen van de organisatie. Totdat hij met de kosten werd geconfronteerd.

Niet productieve processtappen zijn vaak stappen die te maken hebben met macht en status binnen de organisatie. Vaak leiden deze stappen echter tot grote problemen.

Voorbeeld: controle

Bij een organisatie worden offertes door een verkoper opgemaakt. Een collega controleert deze offerte en geeft hem vervolgens ter parafering aan zijn chef. Deze parafeert de offerte en geeft deze aan de verkoopmanager, deze parafeert hen opnieuw en stip hem in het postboek van de directeur die de offerte tekent en laat versturen. Toch komen er regelmatig klachten van klanten dat de offertes onjuist zijn.

Controle is het gevolg van wantrouwen. Controles worden ook alleen maar uitgevoerd als men onzeker is. Dat wil niet zeggen dat controles per definitie slecht zijn. Maar bovenstaand voorbeeld geeft aan dat controles juiste een averechts effect kunnen hebben. Omdat anderen (en dat kunnen ook systemen zijn) het werk toch controleren neemt de oplettendheid van mensen af. In het bovenstaand voorbeeld vertrouwen de diverse mensen dat, als er een fout was, iemand anders die

wel zou zien of gezien zou hebben. Daardoor bleven de fouten in de offertes zitten. Dat kan weer behoorlijke gevolgen hebben.

Bij het bovenstaande voorbeeld zijn de controles voorbeelden van niet productiviteit. Ze hebben geen toegevoegde waarde voor het eindproduct

Niet productieve processtappen komen in vrijwel alle processen voor. Soms vallen ze op, soms niet.

Samenvatting

Processen zijn elkaar opvolgende handelingen die tot een output leiden. Iedere organisatie is een verzameling van processen. Processen lopen dwars door de organisatie heen, zijn afdelings- en hiërarchie overschrijdend.

Processen moeten efficiënt en effectief zijn. Efficiënt wil zeggen dat minimale kosten gemaakt moeten worden, dus een minimale inzet van arbeid en kapitaal. Effectief wil zeggen dat ze de juiste output leveren, een product dat past bij de perceptie van de klant.

De efficiëntie van een proces wordt bepaald door de mate van rework en de aanwezigheid van niet productieve stappen.

Rework is het doen van handelingen die eerder in het proces ook al zijn gedaan. Rework kan het gevolg zijn van fouten, maar kan ook het gevolg zijn van onvoldoende communicatie of onbekendheid met de kwaliteitseisen van andere mensen in het proces.

Niet productiviteit is het uitvoeren van handelingen die geen waarde toevoegen aan het product. Veel controles zijn niet productief, maar verstoren het proces eerder. Ook ten gevolge van slechte planning kan er veel niet productiviteit ontstaan.

Indien de klant op de hoogte is van slecht verlopende processen, of de perceptie heeft dat een proces veel rework en niet productiviteit kent, zal hij weigeren op te draaien voor deze kosten. Het is daarom belangrijk om en de efficiëntie van de processen in de organisatie zo hoog mogelijk te maken én de klanten goed te informeren over de processen. Indien een klant weet welke processtappen doorlopen worden, zal hij ook begrijpen waarom de doorlooptijd soms hoog is.

Toen indertijd de ISO 9000 standaard werd opgezet was het primaire doel de klanten inzicht te geven in de processen van de organisatie. Het handboek, en zeker het deel dat over de productieprocessen gaat, zou de klant de zekerheid geven dat de processen efficiënt en effectief waren. Omdat veel bedrijven juist door het beschrijven van de processen er achter kwamen dat deze processen helemaal niet efficiënt en effectief waren, zijn veel ISO handboeken de best bewaarde geheimen van veel organisaties.

In het volgende hoofdstuk worden de elementen van klanttevredenheid en effectiviteit samengevoegd tot een model.

Hoofdstuk 4: Het P8 model

Inleiding

In de voorgaande hoofdstukken is ingegaan op klantgerichtheid en effectiviteit en efficiëntie van werkprocessen.

Klantgerichtheid gaat verder dan het leveren van een product of dienst alleen. Belangrijker zijn professionaliteit en het vermogen een probleem van de klant over te nemen. Dit moet gebeuren op een manier die de klant verwacht en op het moment dat het de klant uitkomt.

Een product of dienst kan alleen maar worden geleverd als er een proces aan ten grondslag ligt. Ook over het proces heeft de klant een perceptie. Deze perceptie wordt gevoed door het imago van de organisatie. En het imago is op zijn beurt weer het gevolg van de processen van de organisatie en de manier waarop de organisatie omgaat met het informeren van de klanten over deze processen. Onder meer de overheid staat bijvoorbeeld voor de vrijwel onmogelijke opgave om het imago van log, bureaucratisch en inefficiënt kwijt te raken. Maar ook veel andere organisaties hebben er de handen vol aan om een negatief imago om te zetten in een positief imago. Dat dit niet lukt door alleen maar een uitgekiende public relations campagne is duidelijk. Naast het communiceren van de verbeteringen is het noodzakelijk om deze verbeteringen ook daadwerkelijk door te voeren.

Voorbeeld: fast food

Een bekende hamburgerketen is al jaren het mikpunt van diverse groeperingen. Dit is ten dele te wijten aan de afkeer die veel van deze groeperingen hebben aan alles wat naar kapitalisme riekt. Fast food is voor deze groeperingen hét symbool van de consumptiemaatschappij. Het bedrijf introduceerde fast food wereldwijd.

Toen het bedrijf in Nederland werd geïntroduceerd nam het de management methodes mee van Amerika. Het personeelsbeleid in Amerika was niets meer dan "Hire and Fire". Aannemen en ontslaan. Het personeel ging gebukt onder een streng regime van do's en dont's. De glimlach was verplicht, de klant ging boven alles. Werd een medewerker betrappt op ongewenst gedrag, dan volgde ontslag op staande voet. Uiteraard komen dergelijke zaken in de publiciteit. Als reactie op deze negatieve pers heeft het bedrijf Human Resources Management in alle facetten doorgevoerd. De medewerkers glimlachen nu niet meer omdat het moet, maar omdat ze het naar hun zin hebben. Het bedrijf heeft daar nooit veel promotie aan besteedt. Toch is het hele imago van slechte werkgever inmiddels verdwenen.

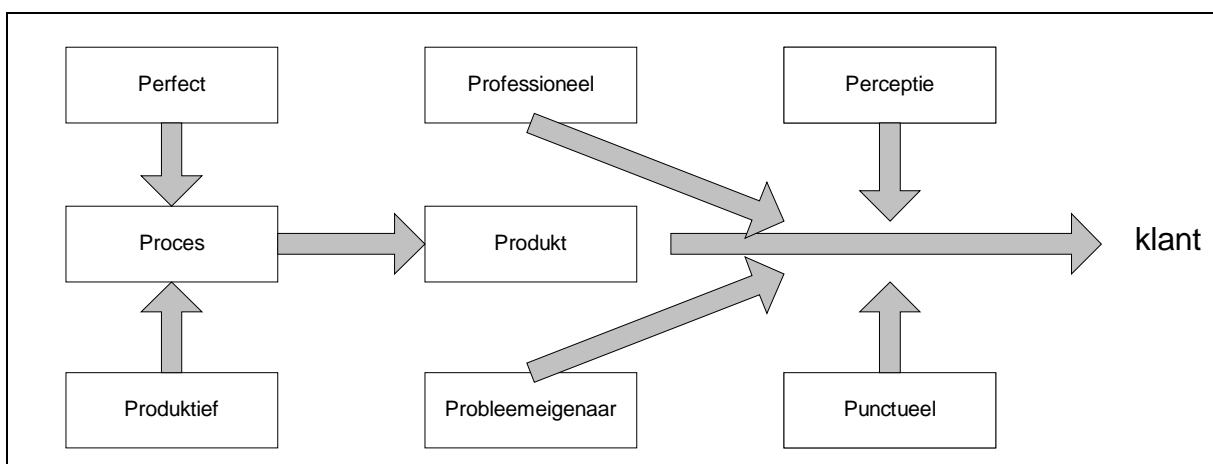
Veelal hebben de werkprocessen zoals die zijn ontstaan in de loop der tijden gezorgd voor bureaucratie en het daarbij behorende slechte imago. Veel processen zijn buiten proportie gegroeid doordat de organisatie steeds nieuwe processen, deelprocessen en processtappen heeft ingevoerd

om zo problemen die waren voorgevallen te gaan voorkomen. Gevolg daarvan is een steeds minder overzichtelijke organisatie, die vervreemd is van de eigen processen en core business. Dit verschijnsel, wordt “Bloemkolen” genoemd. Net als bij een bloemkool wordt er vanuit het eenvoudige en overzichtelijke begin steeds meer structuren toegevoegd, totdat er een onoverzichtelijke structuur ontstaat. Dit is geen kwade wil of mismanagement, het is een gevolg van de natuurlijke drang naar orde en beheersing, die in de mens ingebakken zit.

Om het zo ontstane probleem op te lossen moet de organisatie geanalyseerd worden en naar aanleiding van deze analyse worden veranderd. Een hulpmiddel bij deze analyse is het P8 model.

Het P8 model

Het P8 model is een samenvoeging van de eerder beschreven modellen van effectiviteit en klantgerichtheid.



Figuur 4 Het P8 Model

Het model ontleent zijn naam aan het feit dat alle criteria in het model met een P beginnen. Opgemerkt moet worden dat een echte relatie naar de 5 P's van marketing niet bestaat. Marketing is het rijp maken van de klant voor het opnemen van contact. Het P8 model wordt pas valide als er daadwerkelijk contact is met de klant. Anders nog, als een organisatie de werkprocessen met behulp van het P8 model geanalyseerd heeft en vervolgens verbeterd, dan zal de marketing en vooral de verkoop een stuk makkelijker worden. Omdat het model in zijn geheel op de klant is gericht kan door te werken met het model de klantgerichtheid worden vergroot. Daardoor zal de klanttevredenheid stijgen, het aantal actieve negatieve referenten dalen en het aantal actieve positieve referenten stijgen.

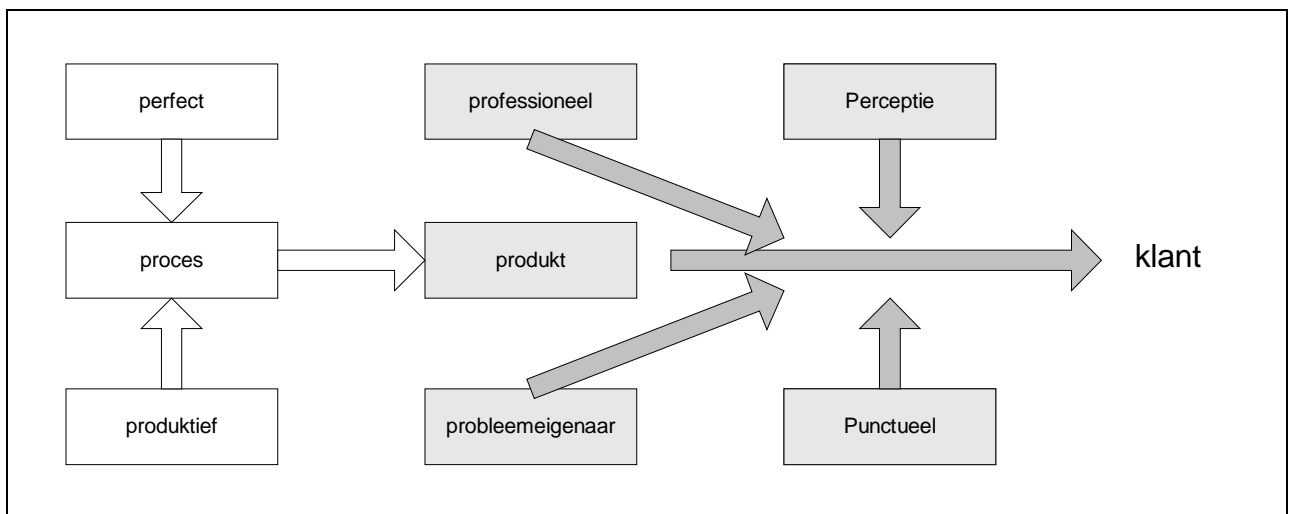
De hoofdlijn van het model is de lijn proces → product → klant.

Voor klant kan in dit geval zowel de interne klant als de externe klant worden genomen. Het model is daarom niet alleen van toepassing op het primaire proces, maar op alle processen in de organisatie. Ieder proces in een organisatie heeft een klant. Indien geen klant gevonden kan worden voor een proces, dan is het proces niet nodig. Het is dan pure niet productiviteit

Voorbeeld: Multinational

Bij een grote multinationale onderneming is er centraal een afdeling die zich bezig houdt met het verzamelen van gegevens uit de organisatie. De kwaliteit van de processen wordt gemeten, de interne doorberekening van diensten tussen de diverse dochters wordt bepaald, er worden vele ratio's en kengetallen geproduceerd. Jaarlijks worden de metingen van deze afdeling in een lijvig boekwerk geplaatst en aan de diverse managers toegestuurd. Toen aan deze managers werd gevraagd wat ze met deze boekwerken deden antwoordden deze vrijwel eenduidig dat ze het boek meteen in de prullenbak smeten. Het boek, het uiteindelijke product van vele processen, had geen klanten. Tenminste geen klanten die behoefte hadden aan het document. Alle handelingen zijn in dat geval niet productief. Ze hebben geen toegevoegde waarde naar de klant, noch direct, noch indirect.

Klanttevredenheid wordt gemaakt (of verloren) in het customer facing moment, het moment dat er daadwerkelijk contact is met de klant. Dan spelen de elementen professionaliteit en probleemeigenaar een bepalende rol. De elementen die beschreven staan in hoofdstuk twee zijn dan leidend. In het model zijn dat de volgende elementen.



Figuur 5 de elementen van klantgerichtheid in het P8 model

Klanten beoordelen of ze inderdaad het product ontvangen dat de verwachten te krijgen toen ze de leverancier benaderden met een vraag. Daarnaast beoordeeld de klant of het product er was op het moment dat hij het nodig had. Maar meer nog let de klant op de professionaliteit van de medewerker van de leverancier. Voldoet de medewerker aan de verwachting die hij had? Tot slot, maar niet in het minst, let de klant op de manier waarop hij behandeld wordt. Is de medewerker van de leverancier in staat en bereid om het probleem waarmee hij naar de leverancier kwam van hem over te nemen?

Voorbeeld: Adviesbureau

Een groot bedrijf is bezig met een onderzoek naar de toekomst. Diverse strategische scenario's worden doorgenomen en bestudeerd. Op basis van deze onderzoeken wordt besloten dat een onderdeel van het bedrijf zal worden afgestoten. Men is er niet van overtuigd dat men de komende jaren genoeg werk zal hebben voor deze afdeling, maar aan de andere kant wil men de specifieke kennis en knowhow niet verloren laten gaan. Door de afdeling te verzelfstandigen kan men de benodigde producten en diensten blijven afnemen, maar ook kan de afdeling als zelfstandig bedrijf zelf opdrachten bij andere bedrijven binnen halen. Om de concurrenten niet af te schrikken en de kansen van het nieuwe bedrijf op de markt te vergroten wordt besloten de afdeling in zijn geheel te verkopen.

In dit kader wordt ook de ondernemingsraad op de hoogte gebracht van het voorgenomen besluit. De leden van de ondernemingsraad geven aan dat ze deze materie zo ingewikkeld en belangrijk vinden dat ze zich willen laten bijstaan door een externe deskundige. De directie staat dit toe en geeft de ondernemingsraad een budget waar ze vrij over kan beschikken. Na enig zoeken vindt de ondernemingsraad een bureau dat aangeeft dat ze kennis van dit soort problemen heeft en dat ze daarom de OR goed kunnen ondersteunen.

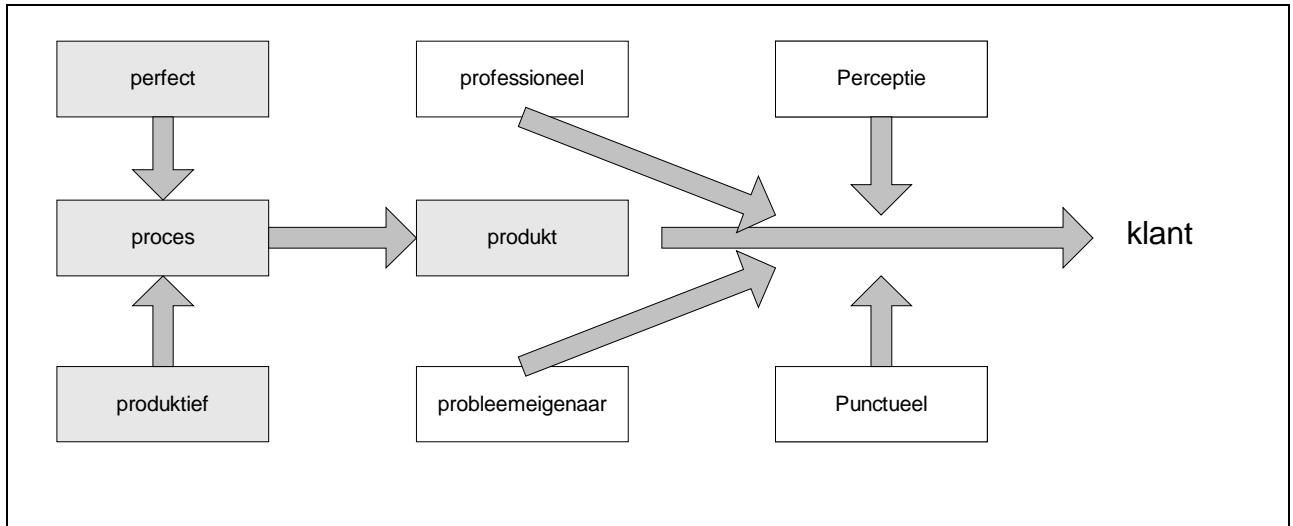
Na enkele weken overvalt de ondernemingsraad de raad van commissarissen met een lijvig document waarin op diverse punten in bijzonder negatieve taal over de organisatie en de aandeelhouders wordt gesproken. Als de ondernemingsraad op de tekst wordt aangesproken blijkt dat de meeste teksten die in het document staan niet door deze mensen kunnen worden toegelicht. Na enig informeel communiceren wordt duidelijk dat de adviseur van de ondernemingsraad deze raad heeft geadviseerd het document op te stellen. Dan kan de OR een vinger achter de deur krijgen en zo zorgen voor een behoorlijke verbetering, wat volgens de adviseur nodig is.

Niet veel later distantiëren de vakverenigingen zich van de tekst van het document en moet ook de ondernemingsraad toegeven dat het document niet terecht is.

Een paar dagen later komt er een offerte van het adviesbureau bij de directie binnen, waarin de problematiek nog eens beschreven staat en aangeboden wordt te helpen bij het veranderproces.

Helaas is ook bovenstaand voorbeeld geen verzinsel. Wel is de strekking hier en daar wat verandert. Het spreekt ook voor zich dat het betreffende bedrijf niet verder in zee is gegaan met dit adviesbureau. Het product van het bureau (de notitie van de OR) was van een goede kwaliteit en op een juist tijdstip afgegeven. Alleen voldeed het product niet aan de perceptie van de klant. Het was geen antwoord op de adviesaanvraag, en daar was het bureau voor ingehuurd. Of het professioneel is om een opdracht te gebruiken om een andere opdracht binnen te halen? Daar willen veel adviesbureaus (veelal binnenskamers) wel over discussiëren. Maar in de perceptie van de klant is dit zeker geen professioneel gedrag. Het moge ook duidelijk zijn dat het bureau het probleem van de klant niet over

genomen heeft. In tegendeel, ze hebben de klant er een paar grote problemen bij gegeven. Toch wilde de ondernemingsraad verder met het bureau. Ze vonden de adviseur z'n aardige man. Dat hij een keer een fout maakt, dat konden ze best begrijpen. Uiteindelijk heeft het gedrag van de adviseur voor het bureau de opdracht toch nog gered. Maar of het bedrijf nu een positieve referent is valt te betwijfelen.



Figuur 6 de elementen van effectiviteit

Zoals al eerder beschreven in hoofdstuk drie is de mate waarin een organisatie door middel van een proces in staat is een product te realiseren bepalend voor de effectiviteit. De effectiviteit is op zijn beurt weer afhankelijk van de productiviteit en de perfectie van het proces. Samen bepalen deze indicatoren de efficiëntie van het proces.

Een proces is productief als het proces geen stappen kent die geen waarde toevoegen aan de uiteindelijke output van het proces. De stafmedewerkers van de multinational in het eerder voorbeeld waren niet productief bezig. Het complete proces (of beter nog alle processen) waarmee zij bezig waren hadden geen toegevoegde waarde. Ook het offerte proces van het organisatieadviesbureau in het tweede voorbeeld, was niet productief. Hoewel er een klant was aan wie het product, de offerte, werd uitgereikt, had het bureau tevoren moeten en kunnen weten dat het geen zin had het proces te doorlopen.

Andere voorbeelden van niet productiviteit zijn de directeur die persé alle post wil zien, maar die vervolgens doorgeeft voor behandeling aan een medewerker. Ook de chef die alle offertes moet ondertekenen, maar dat ongezien doet, terwijl hij met zijn secretaresse de agenda doorneemt, is bezig met een niet productief proces. Maar ook de kwaliteitsfunctionaris die conform de ISO richtlijn mooie en overzichtelijke klachtenformulieren ontwerpt, die niet verder komen dan de bureaula, is bezig met niet productief werk. Niet productiviteit wordt uiteindelijk bepaald door de klant in het proces. Doordat de klant veranderd kan een processtap van niet productief plotseling productief worden en omgekeerd.

Voorbeeld: controle

In een bedrijf waar technisch hoogwaardige producten worden gemaakt is geconstateerd dat een productiestap vaak aanleiding geeft tot fouten in het eindproduct. Besloten wordt dat na de betreffende stap een controle wordt ingevoerd. Indien bij deze controle een fout wordt gevonden, dan wordt het betreffende product ter plekke hersteld.

Na enige tijd stelt een medewerker een oplossing voor in de ideeënbus. Dit blijkt te werken, waardoor de betreffende fout niet meer voorkomt.

In dit voorbeeld zijn in het proces ter voorkoming van afkeur modificaties aan het proces aangebracht. Na een vervolg aanpassing blijken deze handelingen niet meer nodig. Het proces kan dan weer opnieuw worden aangepast aan de nieuwe situatie.

Niet productieve handelingen zijn soms gemakkelijk te herkennen. Medewerkers hebben er een hekel aan, ze voeren ze niet graag uit. Typische indicatoren zijn een hoog verloop en verzuim. Een groot adviesbureau adviseert zijn klanten om medewerkers die eigenlijk moeten vertrekken, maar waarbij het problematisch is om ze te doen vertrekken (bijvoorbeeld omdat de vakverenigingen gedwongen ontslagen hebben verboden) niet productief werkt te geven. Na verloop van tijd zal deze medewerker dan zelf wel vertrekken. Of deze methode goed past in het sociale beleid is de vraag.

Een proces is niet perfect als het proces rework kent. Rework is het uitvoeren van handelingen die al eerder zijn gedaan. Indien na een controle blijkt dat ergens in een proces een fout is gemaakt en als daardoor een deel van het proces opnieuw wordt gedaan, dan is er sprake van rework. Maar ook binnen een processtap kan rework voorkomen.

Voorbeeld: auteur

De schrijver van dit boek heeft tijdens het schrijven van deze regel een aantal keer gebruik moeten maken van de backspace toets (weergegeven door <) om verschrijvingen te corrigeren.

(De schrijver van dit boek heeft tijdens het schrijven van deze regel een aantal keer gebruik moeten maken van de backspace toets (weergegeven door <) om verschrijvingen te corrigeren.)

Het rework uit bovenstaand voorbeeld is een gevolg van een gebrek aan competentie en een gebrek aan geduld. Hierdoor duurt het schrijven van het boek waarschijnlijk langer dan tevoren ingepland. Rework is een gevolg van gebrek aan kennis en kunde, maar kan ook het gevolg zijn van een procesverbetering.

Voorbeeld: automatisering

Een bedrijf heeft besloten een deel van de administratie te automatiseren. In dat kader worden alle bestanden van de klanten overgebracht in een grote data base. Zowel voor als na de automatisering wordt het proces door een oudere medewerker uitgevoerd. Omdat hij het systeem niet vertrouwt, houdt hij naast de database ook zijn kaartenbakken aan. Het hele proces wordt daardoor dubbel uitgevoerd.

Totale kwaliteit

Steeds meer worden bedrijven en organisaties zich ervan bewust dat kwaliteit meer is dan alleen maar het de kwaliteit van het eindproduct. Kwaliteit is iets wat alleen bepaald wordt door de klant. Kwaliteit is daardoor een synoniem geworden voor klanttevredenheid. Daarnaast worden bedrijven en organisaties zich er steeds meer van bewust dat het proces dat nodig is om een product te maken zo efficiënt en effectief mogelijk moet zijn. Maar er is meer. Binnen de organisatie zijn er meer processen. Ook deze processen moeten een toegevoegde waarde hebben voor de uiteindelijke output naar de klanten toe. Klanten willen niet meer betalen voor de interne problemen en niet productieve processen van bedrijven. Dit gaat nog verder. Zelfs de gehele voortbrengingsketen wordt bekend bij de klanten. Daarom wordt het steeds meer noodzakelijk om ook deze stappen te gaan beheersen. Supply chain management wordt daardoor een must voor bedrijven.

Met het P8 model kan zowel op microniveau (een enkel proces) mesoniveau (binnen een afdeling of organisatie) en macroniveau (binnen een concern of een supply chain) worden geanalyseerd waar verbeterpunten te vinden zijn. Als een samenvoeging van proceseffectiviteit en klanttevredenheid is het P8 model een model voor Totale kwaliteit.

Voorbeeld: energiebedrijf

De energiesector in Nederland is op het moment dat dit boek geschreven wordt heftig in beweging. De overheid heeft besloten dat de energiemarkt (gas, elektriciteit warmte, informatie) geliberaliseerd zal worden. Dat wil zeggen dat de monopoliepositie van de nu nog regionale energiebedrijven zal ophouden te bestaan en dat de klanten zelf hun leverancier van energie kunnen gaan zoeken. Als eerste mogen de grootverbruikers deze vrije keuze maken en vervolgens ook de particuliere huishoudens. Een energie wil anticiperen op deze ontwikkeling en besluit de organisatie drastisch te gaan herbezien.

In het kader van deze reorganisatie, men spreekt van een business process redesign, worden de interne processen in kaart gebracht. Vervolgens wordt de samenhang tussen deze processen in kaart gebracht. Daardoor ontstaat een complete procesmap van de hele organisatie. Vervolgens wordt de procesmap geplaatst in de waardeketen van het bedrijf en wordt gezien waarin deze keten op termijn winst gehaald kan worden. Het blijkt dat aan de inkoopkant van de keten, bij de producenten van gas en elektriciteit door verbetering van de efficiëntie, wel winst gehaald kan worden. In de waarde keten vindt men verder geen niet productieve stappen.

Vervolgens wordt de eigen procesmap met behulp van het P8 model geanalyseerd. Enkele rapportageprocessen blijken geen toegevoegde waarde te hebben. Op basis van deze gegevens wordt een nieuwe procesmap gebouwd. Alle processen in de procesmap worden vervolgens met behulp van de proceseigenaars (de medewerkers die het proces uitvoeren) geanalyseerd en verbeterd. Daardoor worden veel onnodige processtappen uit de processen gehaald.

Als na afloop van het BPR project een nacalculatie wordt gemaakt blijkt dat er een besparing van 15% op jaarbasis is bereikt!

Daarnaast kan men de concurrentie op de markt makkelijk aan omdat men door middel van het project het kostenniveau van de processen aanmerkelijk heeft kunnen verbeteren. De klanten hebben de indruk dat er beter naar hen wordt geluisterd en helpen het bedrijf door andere mensen aan te sporen om klant te worden van het bedrijf. Omdat het bedrijf is de laagste tarieven kan hanteren, komen de klanten ook graag naar het bedrijf toe. Daarnaast heeft men door middel van het BPR project leren denken als een klant, waardoor producten en diensten kunnen worden aangeboden die de concurrenten op de markt niet hebben.

De totale doorlooptijd van het project was 9 maanden.

Uit dit voorbeeld blijkt dat met behulp van een analyse met het P8 model snel kan worden bepaald waar een verbetering nuttig en productief is. Daardoor kan zeer snel een veranderingsproces worden opgezet en doorgevoerd, vaak met zeer aansprekende resultaten.

Samenvatting.

In dit hoofdstuk is het P8 model besproken. Het P8 model is een samenvoeging van klantgerichtheid en effectiviteit. Het complete model is een analysemodel voor totale kwaliteit. Het model kan zowel op procesniveau, op organisatieniveau als op supply chain niveau worden gebruikt. Maar het blijft wel een analyse-instrument.

In het volgende hoofdstuk wordt dieper ingegaan op de analyses die met het model kunnen worden gemaakt.

Hoofdstuk 5 Toepassingen van het P8 model

Inleiding

Nadat in de vorige hoofdstukken is ingegaan op de theoretische onderbouwing van het P8 model, wordt in dit hoofdstuk ingegaan op de praktische toepassingen van het model.

Het P8 model is met name een analyse instrument. Het geeft inzicht in de samenhang van een aantal indicatoren. De primaire doelstelling is het geven van inzicht in de samenhang van een aantal aandachtspunten voor het aansturen van een bedrijf of organisatie.

Voor de metingen met betrekking tot klantgerichtheid en klanttevredenheid wordt verwezen naar hoofdstuk 2 waar dit onderwerp ruimschoots aan bod komt. In dit hoofdstuk wordt met name aandacht besteedt aan de gebruiksmogelijkheden van het model als geheel.

Het P8 model is een model voor totale kwaliteit en kan daarom gebruikt worden voor het opzetten van een systeem voor total quality management. In Nederland wordt vaak gesproken over totale kwaliteitszorg. Het is beter om over totale kwaliteitsbeheersing te spreken. Een kwaliteitssysteem is moet erop gericht zijn de kwaliteit van de organisatie als geheel te beheersen.

Totale kwaliteit wil zeggen dat alles in de organisatie onder controle beheerst is. Dus niet alleen de output van de processen (de producten of diensten) maar ook de processen zelf, maar ook de ondersteunende (faciliterende) processen en de beleids- en beheersprocessen van de organisatie. In hoofdstuk 8 zal nader worden ingegaan op de process based organisatie, een organisatievorm waarbij niet meer van afdelingen maar van werkprocessen wordt uitgegaan.

Klanten en kritische klanten.

Om totale kwaliteit te kunnen beheersen is het noodzakelijk om alle processen van de organisatie in kaart te brengen. Daardoor ontstaat een zogenaamde process map. Dit document geeft aan welke processen de organisatie kent. Van ieder proces wordt vervolgens de klant en de output vastgesteld. Dit is een belangrijke oefening die nauwkeurig moet worden uitgevoerd. De klant van een proces is degene die met de output van het proces meerdere andere processen gaat aansturen. Het is voor het maken van een process map van groot belang om de kritische klant van het proces te bepalen. Doordat een kritische klant bekend is, is het mogelijk om vast te stellen waar een proces eindigt en een nieuw proces begint.

Oefening 1: winkel

In een snoepwinkel is het erg druk. Op een gegeven moment komen twee vrouwen, duidelijk moeder en dochter binnen. Ze dringen zich naar voren naar de toonbank en vragen om informatie over een soort snoep. “Ziet u niet dat ik met andere mensen bezig ben” bitst de verkoopster. “Ja, maar wij hebben haast en willen alleen maar even informatie”. “Ik kom zo bij u, even deze klanten helpen”. Na enkele minuten komt de verkoopster naar de beide vrouwen toe.

“Hoeveel kosten deze snoepjes?”

“5,75 per pond”

“Bij de winkel om de hoek kan ik ze voor fl. 4,50 kopen”

“Dan moet u ze daar maar gaan halen”

“Ja, maar het is daar zo druk, doe maar een pond”

De verkoopster weegt af en vraagt of het een beetje meer mag zijn.

“Ik heb toch om een pond gevraagd is het niet”

“Dan zal ik een paar snoepjes terug doen”

“Och hou maar op, ik hoef dat snoep toch niet meer”

“Maar mam, ik heb er echt wel zin in”

“OK, doe dan toch maar”

“Dat is dan 5 gulden en 75 cent”

“Hier heeft u 25 gulden”

“Heeft u niet kleiner?”

“Nee, helaas”

“Ik moet even bij mijn collega gaan wisselen”

Na een paar minuten komt de verkoopster terug met het wisselgeld en ziet dat de beide dames zijn vertrokken. De zak snoep staat eenzaam op de toonbank.

Vragen:

- Om welke processen gaat het hier
- Wie is de klant van deze processen

Het is eenvoudig om te stellen dat de beide dames de klant zijn. Een klant is altijd een individu, nooit een groep en nog minder een bedrijf of organisatie. De klant is degene die de output van het proces krijgt en daarmee ook degene die daar tevreden of ontevreden mee zal zijn.

In het voorbeeld zijn er diverse processen.

1. Het proces waarin de vrouw vraagt met voorrang geholpen te mogen worden. Het proces eindigt op het moment dat de verkoopster negatief antwoord op deze vraag.
2. Het informatieproces. Dit eindigt als de klant van het proces besluit het product te kopen. Daardoor wordt het verkoopproces gestart. Op dat moment was het voor de klant ook mogelijk andere processen te starten. Bijvoorbeeld door te vertrekken, andere informatie te vragen.

3. Het verkoopproces. Dit eindigt op het moment dat de verkoopster de snoep heeft afgewogen, Op dat moment begint het betalingsproces.
4. In het betalingsproces zijn de rollen omgedraaid. De vrouw wordt van klant leverancier. Omdat de zij niet het gewenste product kan leveren (gepast geld) begint weer een ander proces, het geldwissel-proces
5. Bij het geldwissel-proces is de verkoopster klant van een collega. Het eindigt als de verkoopster het wisselgeld in ontvangst genomen heeft. Ze wil dan doorgaan met het teruggaaf proces, maar merkt dat dit niet meer nodig is.

Aan het eind blijkt dat alle processtappen voor niets zijn geweest. Om een of andere reden die het verhaal niet onthult, zijn de vrouwen vertrokken.

In dit geval is tot op detailniveau ingegaan op het proces.

Oefening: bevoorrading winkel

In het distributiecentrum van een grootwinkelbedrijf komen dagelijks de bestellingen van de grote leveranciers aan. Deze worden volgens een gecomputeriseerd systeem opgeslagen in de magazijnen. Gedurende de dag komen, door middel van datalijnen, automatische de bestellingen van de diverse filialen binnen. Op het einde van de dag worden deze geclusterd en berekent de computer de bestellingen van de diverse winkel. Deze worden klaargezet en vervolgens worden de vrachtwagen beladen. De chauffeur van iedere vrachtwagen krijgt een computeruitdraai van zijn vracht, met daarop de route die hij moet rijden om zijn vrachtwagen zo efficiënt mogelijk te lossen. De bestellingen van de winkel die het laatst zijn ingeladen staan het dichtst bij de laadklep en zo voorts.

De chauffeur rijdt naar de diverse winkels en helpt de magazijnmedewerkers met het lossen.

De chef van het winkelmagazijn tekent de vrachtbrief af nadat hij de bestelling heeft

gecontroleerd In de winkel worden vervolgens de rekken gevuld met de nieuwe voorraad

Vragen:

- Om welke processen gaat het hier
- Wie is de klant van deze processen

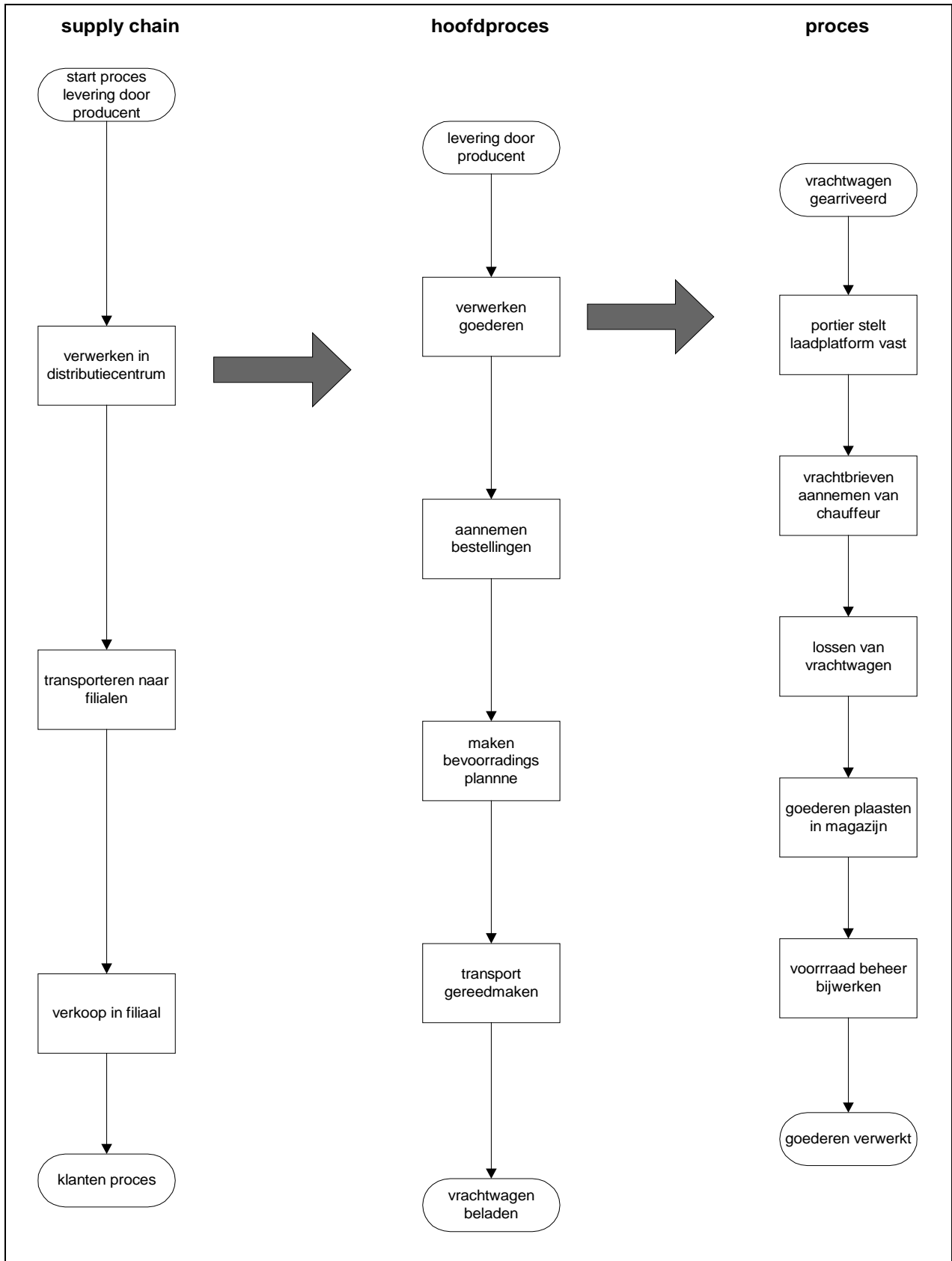
Het proces dat hier beschreven is, is een proces waarbij diverse bedrijven bij betrokken kunnen zijn. Op de eerste plaats de producenten van goederen. Vervolgens het distributiecentrum van een grootwinkel bedrijf. Daarna zorgt een ingehuurd transportbedrijf voor het transport naar de winkels, waar het personeel van het magazijn de goederen aanneemt. Tot slot worden de goederen in de winkel op de schappen uitgestald en pas dan zijn de goederen beschikbaar voor de consument. Een dergelijk proces wordt een supply chain (of waarde keten) genoemd. In een waarde keten leveren

diverse leveranciers producten aan elkaar met als uiteindelijke klant een consument. Ook voor dit soort processen is het noodzakelijk dat de uiteindelijke klant niet de indruk heeft dat er onnodige stappen in het proces hebben plaatsgevonden. Daarbij is het voor de totale kosten van de waardeketen van belang dat de waardeketen geen rework en / of niet productiviteit kent. Dat wil zeggen dat de elementen van het P8 model ook geschikt zijn om een totale supply chain te analyseren en (indien nodig) te verbeteren.

In het bovenstaande proces is degene die de producten aanneemt van de producent de klant van het transportproces van die klant. Hij start een aantal processen, waaronder bijvoorbeeld het plaatsen van de pallets in het distributiecentrum en het bijwerken van de voorraadlijsten. Een andere medewerker van het distributiecentrum krijgt de bestellingen van de filialen en verwerkt die tot beladingslijsten voor de beladers. De vrachtwagens worden geladen en dat proces eindigt als de chauffeur de vrachtbrieven en de route krijgt overhandigt. Dan volgt het transportproces waarbij de chauffeur de goederen naar de winkels vervoert, welk proces eindigt als hij de papieren aan de magazijnmedewerker heeft overhandigd. Deze draagt er weer zorg voor dat de goederen in het magazijn worden opgeslagen waarna het winkelpersoneel de producten in de schappen zet. Het hele proces wordt hier in enkele regels beschreven, maar er is veel over te vertellen. Er zijn stappen in het proces die mogelijk niet productief zijn of lijken te zijn. Waarom worden de goederen eerst in het magazijn geplaatst en pas later in de winkel? Meteen van de vrachtwagen in de winkel is toch ook mogelijk. Dat spaart veel uit. Om te beginnen is er minder arbeid nodig in het proces. Ook is er minder behoefte aan opslagruimte. Door de producten in de dozen (of andere transportmedia) te laten en door de klanten zelf de producten te laten uitpakken kan een aanmerkelijke besparing op de kosten worden bereikt. Er zijn ook winkelketens die deze stap hebben overgeslagen. In deze winkels zijn de producten over het algemeen ook goedkoper dan bij andere winkels. Ook geldt dat er mensen zijn die absoluut niet in deze winkels willen kopen. Deze mensen hechten waarde aan andere zaken dan alleen de prijs. Daarbij moet gedacht worden aan sfeer (in de duurdere supermarkten klinkt over het algemeen muziek) gezelligheid (sommige mensen vinden een net ingericht schap gezellig en netjes) en service, wat meer is dan het kopje koffie midden in de winkel. Het P8 model geeft ook aan dat er om klanten tevreden te stellen meer nodig is dan alleen een goed proces. Met name de klantgerichte criteria zijn van belang voor het binden van de klanten. Klanten hebben graag iets extra's over voor een klantgerichte houding, naast de andere uitingsvormen van kwaliteit. Het P8 model helpt bij het bepalen van de denkwereld die nodig is om enerzijds de kosten te verlagen en anderzijds de opbrengsten te vergroten, door kwaliteit te leveren.

Voor een goede analyse is het het beste om eerst de gehele supply-chain in kaart te brengen en dan steeds verder te gaan detailleren. Eerst naar de hoofdprocesflow in de eigen organisatie, dan doorgaan met het detailleren van de hoofdprocessen van de organisatie, totdat het niveau van het basisproces is bereikt. Onderstaande figuur geeft (vereenvoudigd) dit proces weer. Er is begonnen met het in kaart brengen van (een deel van) de supply chain. Een van de stappen van deze waarde keten is vervolgens verder in detail uitgewerkt, waarna dit proces verder herhaald is. Door deze oefening voor alle processtappen te blijven herhalen ontstaat een procesmap. Voor het opstellen van

ene procesmap van de organisatie kan worden volstaan met het uitwerken tot op het hier aangegeven niveau. Voor echte procesanalyses moeten mogelijk nog meer detailleringen worden doorgevoerd. Meer hierover in hoofdstuk 7, waar een implementatie methode voor kwaliteitsverbetering wordt voorgesteld.



Figuur 7 detailleren van processen

Het basisproces is bereikt als het niet meer mogelijk is om bij een extra detaillering nog een kritische klant te bepalen. Dat wil zeggen dat degene aan wie de output van de processtap wordt overhandigd geen nieuwe processen meer aanstuurt.

Er wordt dan niet meer over een klant gesproken, maar over een procesdeelnemer. Alle deelnemers aan een proces samen worden de proceseigenaren genoemd. De proceseigenaren als groep zijn verantwoordelijk voor de uiteindelijke output van het proces. De procesdeelnemer die de laatste processtap uitvoert en daardoor de output van het proces aan de klant van het proces overhandigd is degene die uiteindelijk voor een groot gedeelte de klanttevredenheid zal bepalen. Deze medewerker zal door de klant worden beoordeeld op zijn professionaliteit. Degene die de vraag van de klant aanneemt, en dat is in de regel de medewerker die aan het begin van het primaire proces staat, zal bepalend zijn voor de perceptie van de klant met betrekking tot probleemoplossend vermogen en het vermogen om het probleem van de klant over te nemen.

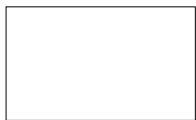
Tekenen van een proces

Om een proces te tekenen zijn een aantal afspraken nodig met betrekking tot de te gebruiken symbolen.

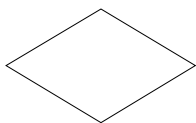
Onderstaand een overzicht van de meest gebruikte symbolen:



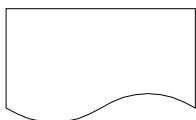
Een ovaal geeft het begin of het einde van het proces aan. Bij de start van een proces wordt de input van het proces aangegeven. Bij het einde van het proces wordt het product en de klant van het proces aangegeven



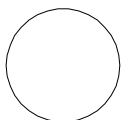
Een processtap wordt aangeduid met een rechthoek. In de rechthoek wordt de handeling of, indien het een proces betreft, het proces genoemd



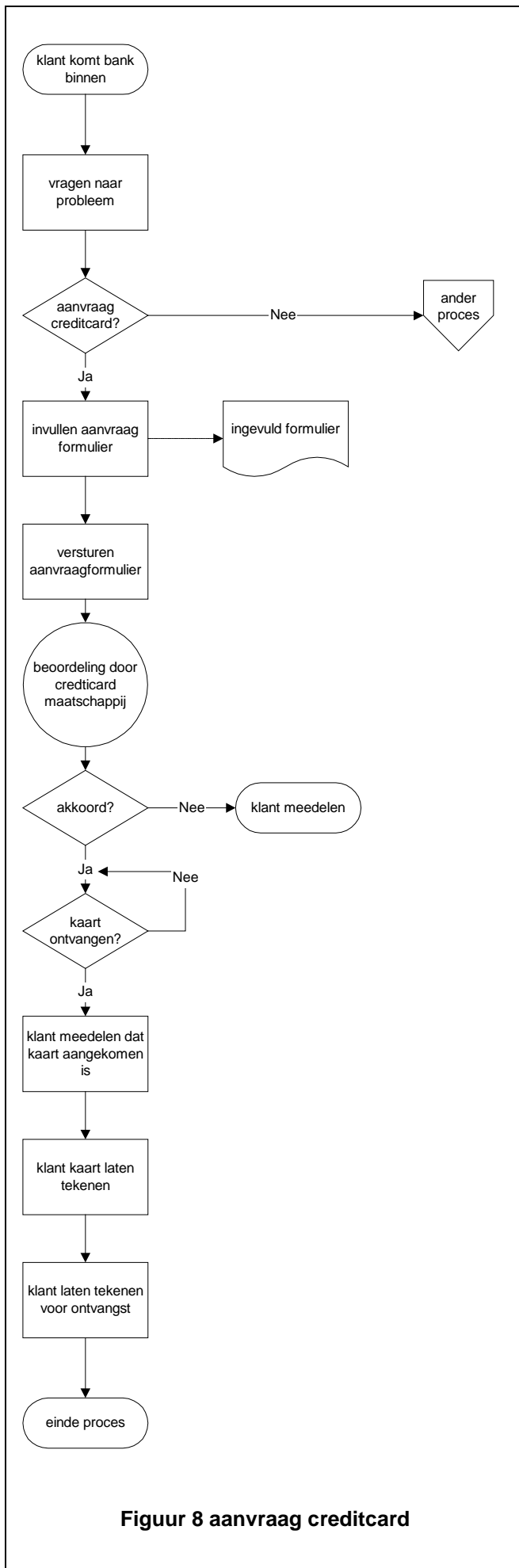
Met een ruit wordt een beslissing aangegeven. Er zijn verschillende soorten beslissingen mogelijk. Er moet naar gestreefd worden om maximaal twee mogelijke keuzes. Vanuit een ruit kan het proces op twee manieren worden voortgezet



Nevenstaand symbool geeft aan dat er een document wordt gebruikt of gemaakt. Het symbool staat meestal buiten het stroomdiagram



Een cirkel geeft aan dat er sprake is van een onbeheerst proces. Het proces speelt zicht buiten de scope af van de proceseigenaars.



Figuur 8 aanvraag creditcard

In de figuur hiernaast zijn de bovenstaande symbolen gebruikt in een voorbeeld proces. Als voorbeeld is de aanvraag van een creditcard genomen.

Het proces begint als de klant de bank binnenkomt. Dit wordt aangegeven door een ovaal.

Vervolgens wordt de klant gevraagd naar het probleem waarvoor hij bij de bank is gekomen. Daar volgt de keuze welk vervolgproces doorlopen zal gaan worden. Omdat in dit voorbeeld alleen wordt uitgegaan van de aanvraag creditcard wordt voor alle andere bankzaken verwezen naar een ander proces.

Vervolgens vult de klant een formulier in (het resultaat daarvan wordt met een stippellijn aangegeven). Het ingevulde formulier wordt vervolgens doorgestuurd naar de creditkaart maatschappij

Het proces bij de credit kaart maatschappij is een niet beheerst proces, het speelt zich buiten de directe invloedssfeer van de bank af. Daarom wordt dit proces met een cirkel aangegeven.

Als de creditkaart maatschappij niet akkoord is met de aanvraag, wordt dat de klant meegedeeld en is daarmee het proces beëindigd

Is de maatschappij wel akkoord wacht de bank op de kaart. Dit wordt aangegeven met een ruitje, om de medewerkers er op te

attenderen dat ze regelmatig moeten checken.

Als de kaart ontvangen is wordt de klant daarvan verwittigd.

Na ontvangst tekent de klant de kaart en tekent de klant een formulier waarmee hij bevestigt dat hij de kaart heeft ontvangen.

Daarmee is het proces geëindigd.

Procesverlieskosten

Een belangrijke toepassing van het P8 model is het bepalen van procesverlieskosten.

Procesverlieskosten zijn verliezen die gemaakt worden doordat een proces niet goed verloopt. Het kunnen kosten van diverse aard en soort zijn.

Voorbeeld: organisatieadvies

Een consultancy bedrijf krijgt van een ondernemingsraad van een bedrijf de vraag of het bedrijf deze ondernemingsraad kan adviseren bij het opstellen van een belangrijk advies. De eigenaar van het concern waar deze onderneming onder valt is van plan het bedrijf te verkopen. Deze ondernemer heeft de ondernemingsraad krachten de wet op de ondernemingsraden op de hoogte gebracht van het voorgenomen besluit en de centrale ondernemingsraad gevraagd advies uit te brengen. De centrale ondernemingsraad heeft de ondernemingsraad van het te verkopen bedrijf gevraagd om het advies te formuleren. Het consultancy bedrijf heeft daar wel oren naar, te meer daar het moeder bedrijf een goede naam heeft, die niet zal misstaan op de referentielijst. Snel wordt een afspraak gemaakt met de betreffende ondernemingsraad om de problematiek in kaart te brengen. Op basis van deze gegevens wordt een offerte opgesteld. De ondernemingsraad overlegt de offerte met het management en krijgt toestemming om met het consultancybedrijf in zee te gaan. Bij aanvang van het adviestraject vraagt de adviseur uitgebreide informatie over de organisatie en het concern aan de ondernemingsraad. Daarnaast wil hij ook uitgebreid kennis maken met de adviseurs die aan de kant van het management adviseren. Ook wil hij uitgebreid spreken met leden van de Centrale ondernemingsraad en met leden van andere ondernemingsraden van het concern. Na enkele weken meldt de adviseur aan de ondernemingsraad dat er veel mis is bij het concern. Hij adviseert de ondernemingsraad om een brief aan de raad van commissarissen te sturen waarin aangegeven wordt dat het hele bedrijf drastisch moet worden gereorganiseerd. Enkele minuten voor aanvang van de vergadering van de raad van commissarissen wordt een document namens de gezamenlijke ondernemingsraden overhandigd waarin wordt aangegeven

dat de ondernemingsraden van mening zijn dat een drastische reorganisatie noodzakelijk is. De brief is gelijktijdig in samenvatting aan het personeel bekend gemaakt. De raad van commissarissen is verbijsterd als ze het stuk lezen. Het is een aaneenschakeling van beweringen, die geen grond hebben.

Na lezing van het stuk distantiëren de vakverenigingen zich van het stuk.

In een reactie wordt het overleg met de ondernemingsraden opgeschort.

Na analyse blijkt dat het adviesbureau de ondernemingsraad heeft aangezet tot deze actie. De overeenkomst met het adviesbureau wordt met onmiddellijke ingang opgezegd en aan de directie van het bureau wordt te kennen gegeven dat de facturen niet betaald zullen worden.

Voor het adviesbureau in dit voorbeeld heeft dit adviestraject een zeer nadelig gevolg. Er zijn veel kosten gemaakt en daar staan geen opbrengsten tegenover. Het verlies is te wijten aan een inschattingfout van een adviseur die meende uit de opdracht een grotere opdracht te kunnen verwerven. Omdat met name de P's uit het P8 model met betrekking tot de klantgerichtheid, probleemeigenaar en professionaliteit, heeft hij vergeten toe te passen. Daardoor is de organisatie met een grote kostenpost geconfronteerd.

Door onvolkomenheden aan ieder element van het P8 model zullen verlieskosten optreden. Deze kosten zijn te berekenen. Daardoor wordt inzichtelijk welke winst te behalen is met een verbeterproject, maar ook waar verspillingen in organisaties optreden.

Voorbeeld: kwaliteitsmanager

Een bedrijf heeft besloten een kwaliteitsmanager aan te nemen omdat men, net als de concurrenten in de markt, een ISO 9000 certificaat wil hebben. De directie heeft gehoord dat met een ISO certificaat het makkelijker is om producten op de markt af te zetten. Omdat het bedrijf de gewoonte heeft om altijd het beste van het beste aan te schaffen, wordt een zeer ervaren kwaliteitsman aangetrokken. Als eerste maakt deze nieuwe werknemer een plan van aanpak voor het opzetten van het kwaliteitssysteem. Na enkele weken presenteert hij het plan bij de directie.

“Ben je helemaal gek”, roept de algemeen directeur. “Ik heb om een ISO certificaat gevraagd, dit is een bijzonder dure reorganisatie. Zorg dat je zo snel mogelijk dat certificaat hebt, daar betaal ik je voor”. De kwaliteitsman probeert de directie nog te overtuigen dat de aanpak die hij heeft voorgesteld de enige juiste weg is om naar echte kwaliteit te gaan, maar het management team wuift hem weg. “Dan kom ik binnenkort met een ander plan”.

Na een paar weken komt de kwaliteitsmanager met een document naar het managementteam overleg. In dit document staat beschreven dat op tien processen in de organisatie voor ruim 500.000 gulden te besparen is. De controller meldt dat hij heeft meegewerkt aan het document

en dat het eigenlijk veel meer is, maar dat ze het bedrag maar kleiner hebben gemaakt omdat er een paar aannames in zitten die niet helemaal zeker zijn.

“Hier moeten we meteen mee aan de slag” besluit de algemeen directeur. Maak maar een plan van aanpak.

“Dat heeft u al in uw bezit” antwoordt de kwaliteitsmanager.

“Waar dan?”.

“Het is het plan van aanpak voor het kwaliteitssysteem, dat ik vorige keer heb willen presenteren.”

Omdat managers meer interesse hebben in geld en omdat managers de gewoonte hebben om hun problemen te herformuleren in geld, is het makkelijk om over een instrument te beschikken waarmee kwaliteit, of beter het ontbreken van kwaliteit, in geld uit te drukken. De berekening van procesverlieskosten. is een dergelijk instrument.

Om procesverlieskosten. te kunnen bepalen is het noodzakelijk eerst naar de proceskosten te kijken. In een proces zijn vier soorten kosten te onderscheiden:

1. *De mensgerelateerde kosten zijn de kosten van het salaris van de betrokken medewerkers, inclusief de sociale lasten en de kosten van pauzes en ander intern verzuim (zoals persoonlijke verzorging). De menskracht wordt uitgedrukt in guldens per tijdseenheid.*

Voorbeeld: berekening mens kosten.

Een medewerker van een bedrijf heeft een salaris van fl. 60.000,-- per jaar. Inclusief de sociale lasten is dit afgerond fl. 70.000,--. Daarnaast wordt aan deze medewerker voor bijzondere voorzieningen (de auto van de zaak, onkostenvergoeding, opleidingen, extra voorzieningen zoals het bedrijfsrestaurant en opleidingen nog eens fl. 15.000,-- toegerekend. De totale kosten van de medewerker bedragen derhalve fl. 85.000,-- per jaar.

Het aantal uren is te berekenen als volgt:

omschrijving	blijft	
Aantal dagen in een jaar	365	365
af: weekenden	104	261
af: feestdagen	5	256
af: verlofdagen	28	228
af: bijzonder verlof	2	226
af: ziekte	10	216
af: ADV	13	203
af: dagen studie	5	198
in uren	1584	1584
af pauzes 30 minuten per	99	1485
af: sociale contacten	99	1386
rest		1386

Deze medewerker kost de organisatie derhalve $85.000/1386 = 61,32$ per uur.

2. Verbruikskosten

Dit zijn de kosten van het verbruikte materiaal zoals papier, pennen, grond stoffen en halfabrikaten. Ook deze kosten worden uitgedrukt in guldens. Let wel, het gaat om de kosten per processtap. In een processtap in een administratief proces wordt bijvoorbeeld één A4tje gebruikt en een paar druppels inkt. In een productieproces van een auto kan het zijn dat een volledig platform wordt toegevoegd. De kosten van de verbruikskosten kunnen derhalve van bijna niets tot vele duizenden gulden oplopen. Bij het vaststellen van de verbruikskosten moet met name gelet worden op die kosten die niet zo opvallen, maar wel processtap gebonden zijn zoals verbruik van water, elektriciteit en andere energiedragers.

3. Gerelateerde afschrijvingskosten

Zijn de kosten van de duurzame goederen die gebruikt worden in het proces. Het zijn met name de hulpmiddelen die door de processtap zelf niet in waarde verminderen, maar bedrijfseconomisch of technische aan afschrijving onderhevig zijn. Het betreft computer apparatuur en software, huisvesting (vierkante meters), gebruik van algemene energie. Ook gerelateerde afschrijvingskosten worden uitgedrukt in guldens per processtap

4. Transmissiekosten.

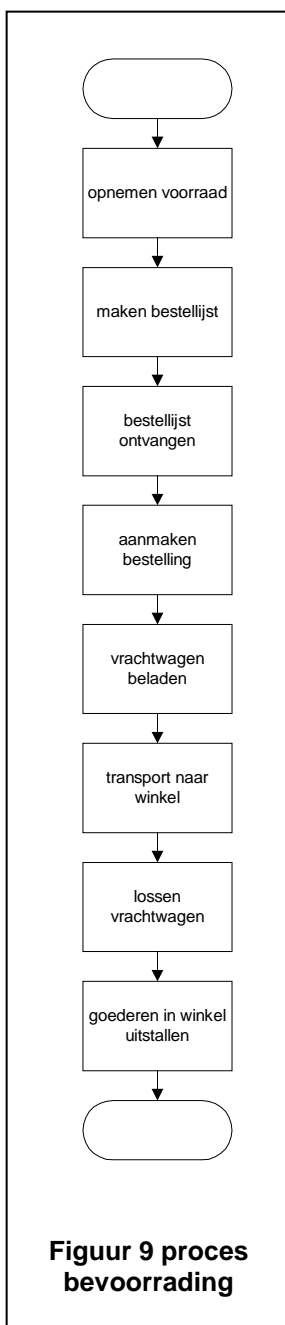
Zijn de kosten om het product van de ene naar de andere processtap te brengen. Indien dit daadwerkelijke handelingen van mensen zijn (intern transport) is het het beste deze handelingen als processtappen te beschouwen. Bij transmissiekosten gaat het bijvoorbeeld wel om kosten van telefoonlijnen (tics bij het doorsturen van een fax, telefoonkosten bij E-mail, datakosten bij internettoepassingen).

De totale kosten van een proces kunnen worden bepaald door de mens gerelateerde kosten, de verbruikskosten, de gerelateerde afschrijvingskosten en de transmissiekosten op te tellen.

Voorbeeld: bevoorrading winkel

Het proces hiernaast geeft (sterk vereenvoudigd) het proces van de bevoorrading van een winkel weer.

Op een gegeven moment, bijvoorbeeld kort na sluitingstijd, gaat een van de medewerkers de voorraden opnemen. Dit duurt 30 minuten.



Figuur 9 proces bevoorrading

Aan de hand van de voorraden wordt een bestellijst gemaakt. Dit kost de manager 45 minuten.

De bestellijst wordt (in dit geval per fax) naar de leverancier gestuurd.

Daar wordt aan de hand van deze lijst de bestelling klaargezet. Dit duurt 60 minuten.

Een vrachtwagen wordt geladen en de goederen worden naar de winkel getransporteerd. Het laden kost 45 minuten en het transport 2 uur.

Daar wordt de wagen weer uitgeladen en de goederen in de schappen geplaatst. Het lossen van de

opnemen voorraad	30	75	37,50	0,01	0,00	0,00	37,51
maken bestellijst	45	100	75,00	0,10	0,00	0,00	75,10
ontvangen bestellijst			0,00	0,10	0,15	0,30	0,55
aanmaken bestelling	60	75	75,00	0,00	1,00	0,00	76,00
vrachtwagen laden	45	75	56,25	0,00	2,00	0,00	58,25
transport	120	75	150,00	20,00	120,00	0,00	290,00
vrachtwagen lossen	25	75	31,25	0,00	1,00	12,50	44,75
goederen in winkel	75	75	93,75	0,00	1,00	0,00	94,75
TOTAAL	325		406,25	20,00	125,00	12,50	563,75

Figuur 10 berekening proceskosten

vrachtwagen kost 25 minuten en het plaatsen van de goederen in de schappen nog eens 75 minuten.

Stel dat het de mensgerelateerde kosten voor de medewerkers 75 gulden per uur bedragen en voor de manager 100 gulden. Dan gaat de berekening van de proceskosten als volgt:

Bij de verbruikte materialen moet met name gedacht worden aan papier (formulieren) en zo. Bij het transport tellen de afschrijfkosten van de vrachtwagen zwaar mee en moet ook rekening worden gehouden met het verbruik van brandstof. Het ontvangen van de bestellijst kent geen menskosten, het proces verloopt via de fax. Het verbruik van papier, de afschrijving van de fax en de transmissiekosten (telefoontikken) bepalen in deze stap de kosten.

De totale kosten van het proces zijn 563,75. Iedere keer als dit proces wordt doorlopen zijn deze kosten van toepassing. Wordt dit proces 200 keer per jaar doorlopen dan bedragen de kosten van het bevoorraden van de winkel 200 maal 563,75 en dat is fl. 112750,-.

Procesverlieskosten.

Ieder proces kent verspillingen. Het is zelfs onmogelijk om een proces zonder verspillingen te laten lopen. Het ideale proces bestaat gewoonweg niet en zal ook nooit bestaan. Er zijn zoveel verschillende

invloeden op een proces denkbaar dat het onmogelijk is om al deze factoren onder controle te krijgen en te houden. Zelfs een proces waar geen mensen meer aan te pas komen zal vroeger of later last hebben of krijgen van een storing of verstoring.

Vaak is het echter zo dat deze verspillingen wel vermijdbaar maar niet zichtbaar zijn, omdat het proces dusdanig geïstitutionaliseerd is, dat de verspillingen niet meer als zodanig waargenomen worden.

Mensen hebben de gewoonte om snel aan zaken te wennen. Daardoor komt het regelmatig voor dat de oorspronkelijke oorzaak van een fenomeen niet meer bekend is en vaak processen en regels, zonder dat ze hun oorspronkelijk nut nog hebben gehandhaafd blijven.

Voorbeeld: Voetpad

Bij een groot flatgebouw wordt, even voor de oplevering een mooi gazon met enkele bomen aangeplant. Het gazon is mooi rechthoekig en langs de randen van het gazon zijn de voetpaden die naar de ingang van de flat leiden aangelegd.

Een van de bewoners vindt het vervelend op iedere keer om te moeten lopen en loopt diagonaal over het gras naar de ingang. Enkele andere mensen volgen dat voorbeeld en na enige tijd slijt er een zandpad in het mooie gazon. Na enkele maanden besluit de gemeente het vanzelf ontstane pad te bestraten.

Het gedrag van een individu, die eigenlijk waarschijnlijk liever lui dan moe was, heeft geleid tot een pad, dat oorspronkelijk nooit gepland was.

Voorbeeld: Maximumsnelheid

Tot in de jaren '80 van de 20^e eeuw was er op de snelwegen en buitenwegen in Nederland en vrijwel alle andere Europese landen geen maximumsnelheid vastgesteld. Totdat op een gegeven moment een gespannen situatie ontstond, toen met name Koeweit zich ergerde aan uitspraken van politici. Het land besloot als sanctie de oliekranen dicht te draaien, waardoor de Europese landen geconfronteerd werden met een dreigend tekort aan olie en daarvan afgeleide producten. Als gevolg hiervan besloten overheden tot ingrepen als de autoloze zondag, maar ook tot het (tijdelijk) instellen van een snelheidsbeperking op de buitenwegen.

Tot op de dag van vandaag bestaan deze beperkingen nog, al is de uitleg telkens anders. We horen de politici nu vertellen dat het ter wille van de veiligheid en het milieu is.

Ook deze maatregel is geïstitutionaliseerd geraakt en heeft het verband met zijn oorspronkelijk bedoeling geheel verloren.

Met name geïstitutionaliseerde processen en processtappen zijn er vaak de oorzaak van dat er forse verspillingen optreden. De meeste van deze kosten zijn te vangen onder de noemer procesverlieskosten.

Er zijn drie soorten procesverlieskosten te onderscheiden

1. Interne procesverlieskosten

Dit zijn kosten die gemaakt worden doordat het proces niet optimaal verloopt. Dit kan vier oorzaken hebben.

Ten eerste de kosten van niet-productiviteit Dit zijn de kosten die gemaakt worden voor processtappen die geen waarde toevoegen aan het proces.

Rework is de tweede oorzaak voor procesverlieskosten. Rework is handelingen doen die al eens een keer zijn gedaan. De kosten worden dan een tweede keer gemaakt, alleen omdat het de eerste keer niet goed was.

Een derde oorzaak is niet-perfectie. Klanten hebben een idee wat ze willen krijgen van een leverancier, als de leverancier niet conform de specificaties van de klant levert, kan de klant besluiten het product niet af te nemen, of niet te betalen. Het hele proces is dan voor 'niets' doorlopen.

De vierde oorzaak voor interne procesverlieskosten zijn de kosten die een gevolg zijn van niet-punctualiteit. Zowel te laat als te vroeg leveren kan voor de klant een reden zijn het product niet te nemen of niet te accepteren. Ook dan zijn de proceskosten verspillingen geweest.

Daarnaast zijn er procesverlieskosten omdat de medewerkers niet volgens de perceptie van de klant op een juiste manier invulling hebben gegeven aan de elementen professionaliteit en probleemoplossing van het P8 model.

Over het algemeen zijn de interne procesverlieskosten gekoppeld aan de indicatoren van het P8 model.

2. Externe procesverlieskosten

Naast de interne procesverlieskosten zijn er ook nog de externe procesverlieskosten. Dit zijn de kosten die gemaakt worden in aangestuurde processen vanwege het niet op orde zijn van het aansturende proces. Deze kosten worden aan het moederproces worden toegekend omdat de oorzaak van deze kosten ook daar ligt.

Hiernaast zijn er nog alle kosten van controles, het opsporen van de fouten en de schuldigen, de kosten van eventuele schadevergoedingen aan klanten en zo voorts. Deze kosten worden de 'appraisalkosten' genoemd.

Berekening procesverlieskosten

Er zijn verschillende methodes om de procesverlieskosten te berekenen. Op de eerste plaats is er een uitgebreide en zeer nauwkeurige methode. Bij deze methode wordt gedurende zes weken het te analyseren proces voortdurend gemeten. Er wordt gekozen voor zes weken omdat deze periode representatief is voor een jaar.

Metten kan op diverse methodes.

Op de eerste plaats kan aan de medewerkers worden gevraagd om van minuut tot minuut op te schrijven wat men heeft gedaan. Deze vellen worden na afloop uitgebreid geanalyseerd. Deze methode is erg omslachtig en werkt zeker niet positief op de werkmotivatie en de productie

Ook kan een medewerker worden gevraagd om gedurende de meettijd bij te houden wat de andere medewerkers doen. Deze methode die vroeger werd gebruikt bij de arbeidsanalyses, wekt makkelijk agressie op en is daarom niet aan te bevelen.

Ook is het mogelijk om gebruik te maken van multi moment opnamen. Op regelmatige tijden wordt opgenomen met welke activiteiten mensen bezig zijn.

Al deze methoden zijn in de huidige tijd en binnen de bestaande arbeidsverhoudingen niet echt actueel meer. Maar als de medewerkers echt betrokken zijn en ervan overtuigd dat de metingen op termijn een verbetering van hun werkdruk mee zullen brengen is het mogelijk deze methodes te gebruiken.

Meestal is een gedetailleerde meting echter niet nodig. Verspillingen weten tot op het dubbeltje is niet noodzakelijk, temeer daar de metingen vooral gebruikt zullen worden om de kwaliteit van de processen in geld uit te drukken, enkel en alleen om te bezien of het noodzakelijk is de processen te gaan verbeteren.

In dit geval wordt voor de volgende methodiek gekozen.

1. Met behulp van interviews met de proceseigenaren worden de processen in kaart gebracht.

De proceseigenaars worden bepaald door grofweg het proces te beschouwen. Vervolgens wordt bezien welke mensen deelnemen aan het proces. Deze mensen worden voor een plenaire zitting uitgenodigd. Bij de uitnodiging wordt verteld wat de doelstelling van de bijeenkomst is.

Nadat de bijeenkomst gestart is wordt gevraagd wie het proces begint. Aan de hand van een discussie wordt de starter van het proces vastgesteld. Vervolgens wordt vastgesteld wat de output van de processtap is en aan wie en hoe dit resultaat wordt overhandigd. Vervolgens wordt de proceshouder van de tweede stap bepaald en worden de input en output van deze stap vastgesteld. Aan het einde van de sessie is het volledige proces zoals het daadwerkelijk loopt in kaart gebracht.

2. Vervolgens worden alle proceseigenaars individueel geïnterviewd. In deze gesprekken wordt bepaald in welke mate er sprake is van rework in de processtappen. In de regel geven mensen vrij nauwkeurig aan welk percentage van hun tijd ze bezig zijn met rework. Deze schattingen zijn behoorlijk nauwkeurig en door gericht doorvragen kan een duidelijk beeld worden verkregen over het percentage rework.

Ook wordt aan de proceseigenaars gevraagd hoeveel tijd ze kwijt zijn aan de processtap of processtappen die ze uitvoeren. Vervolgens wordt vastgesteld hoeveel keer per dag of jaar ze een stap uitvoeren. Door het aantal keer dat een medewerker een proces uitvoert te vermenigvuldigen met de tijd komt vast te staan hoeveel tijd hij per jaar aan het proces besteedt. Dit is tevens een check. Een erg grote overschrijding van de totale werktijd wil

zeggen dat de medewerker ergens een overdrijving heeft gemaakt. Overigens zal uit de totale informatieverzameling een goed beeld ontstaan van de totale doorlooptijd van het proces.

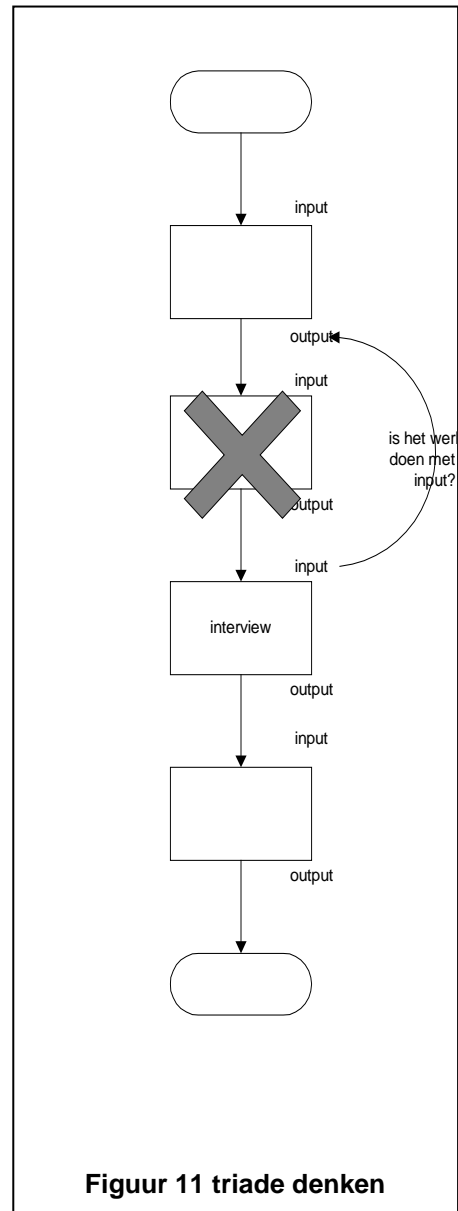
De aanwezigheid van niet productieve stappen kan op twee manieren geschieden. Op de eerste plaats door de medewerker gewoon te vragen of hij van mening is dat hij waarde toevoegt aan het totale proces. Mensen hebben een hekel aan niet productief werken en zullen erg makkelijk aangeven dat ze denken dat ze nutteloos werk doen.

De andere manier om niet productieve stappen te bepalen is het zogenaamde triade denken. Aan een medewerker wordt gevraagd of hij zijn werk kan doen met de output van de processtap die vóór de processtap zit waarvan hij normaal zijn input krijgt. Is het antwoord bevestigend, dan kan de voorgaande processtap vervallen. Een en ander wordt in de figuur hiernaast verduidelijkt. Het is van belang om het triade denken door te zetten totdat wordt aangegeven dat de input van een processtap nodig is om het werk te kunnen doen. Tevens moet men er alert op zijn dat stappen ook voor een beperkt percentage niet productief kunnen zijn. Soms moet een stap wel en soms niet worden doorlopen.

3. Tot slot wordt aan de medewerker gevraagd of hij voorvallen gekend heeft over de afgelopen tijd waarbij sprake was van ontevreden klanten.
4. Aan de medewerker die de processtap uitvoert waarbij de uiteindelijke output aan de klant wordt gegeven wordt uiteraard ook stilgestaan bij de ervaringen van het klantcontact. Was de klant altijd tevreden. Zijn er klanten geweest die niet betaald hebben? En zo voorts. In de regel

komen deze verhalen vanzelf, zeker als de interviews in een ontspannen sfeer worden gehouden.

5. Als eerste worden vervolgens de niet productieve stappen vastgesteld. De kosten die gemaakt zijn in deze stappen zijn in hun geheel verspillingen. Deze stappen kunnen bij een eventuele procesverbetering, zonder dat dit aanleiding geeft tot kwaliteitsverlies van de output, worden verwijderd.
6. Vervolgens worden de kosten van het rework berekend over de stappen die over zijn. Deze volgorde is belangrijk. Indien een niet productieve processtap rework kent, of in een rework-loop zit, dan mogen de verspillingen die daarvan het gevolg zijn niet dubbel worden bepaald.
7. Vervolgens worden de kosten die het gevolg zijn van de P8-indicatoren die betrekking hebben op de klantgerichtheid bepaald. Over het algemeen zijn dat de kosten van het hele proces. Dat wil dus



Figuur 11 triade denken

zeggen dat de klant het product niet accepteert omdat of het product, of de professionaliteit of de probleemoplossing niet overeenkwam met zijn verwachtingen.

8. Het resultaat van deze oefening levert de interne procesverlieskosten op.

Voorbeeld: lader voor een GSM

Een man heeft een GSM telefoon. Iedere avond laadt hij de accu van het apparaat op door middel van een lader die op zijn bureau thuis ligt. Zijn dochters houden erg veel van dieren en op een gegeven moment heeft een van de meisjes het konijn van een vriendin, die met vakantie is, te logeren. Omdat er weinig ruimte is staat de kooi met daarin het lieve knaagdier onder het bureau van de man opgesteld.

Op een avond laat de man per ongeluk de draad van de lader in de kooi hangen. Het konijn ziet het aan als een lekker en smakelijk hapje en knaagt de hele draad kapot. Daardoor is de lader onbruikbaar geworden en om de telefoon weer te kunnen laden gaat de man naar zijn plaatselijke dealer om daar een nieuwe lader te kopen.

Aangekomen in de winkel zoekt hij een bediende. Hij vertelt het verhaal en laat de lader zien. In de winkel ontstaat enige hilariteit en de verkoper roept enkele collega's. De man vertelt het verhaal nog een keer en nog een keer. Na enige tijd besluit de verkoper te gaan kijken of er een lader op voorraad is. In het magazijn kan hij er geen vinden. Vervolgens wordt in de catalogus van de leverancier naar het ding gezocht en wordt een bestel formulier ingevuld.

- "Het kan een paar dagen duren, meneer, maar we bellen als hij aangekomen is. En nog veel plezier met het konijn".
- "Hoelang ongeveer?"
- "Ik denk een dag of tien"
- "Ja, zolang kan ik niet zonder die GSM, dan koop ik wel een andere, mijn dochter wil toch zo'n ding, dan kan ze deze wel krijgen als de lader binnen is"
- "We hebben erg mooie toestellen, waaronder die wondertje van technisch vernuft, echt het nieuwste van het nieuwste....."

Weer enkele minuten later loopt de man de winkel uit met een nieuw high tech GSM telefoontoestel. Thuis gekomen zegt zijn vrouw: "Dat had ik wel gedacht"

Na 10 dagen gaat de (nieuwe) GSM.

- "De door u bestelde telefoonlader is aangekomen"
- "Ik kom hem zo snel mogelijk halen"

Enkele uren later staat de man weer in de winkel. Hij laat het bestelformulier zien. Een van de verkopers loopt het magazijn in en komt na een paar minuten terug met een pakje. De man bestudeert het pakje en zegt: "dat is een tafellader, die heb ik niet besteld. Maar ja, het zal wel werken, dus ik neem hem wel, mee".

Thuis gekomen pakt hij de lader uit en komt tot de conclusie dat er geen netsnoer bij zit. Hij onderzoekt het apparaat uitgebreid, maar vindt niets. In de gebruiksaanwijzing vindt hij de oplossing. Om de tafellader te gebruiken is de lader, die hij bestelt heeft nodig. Hij gaat terug naar de winkel en legt het probleem uit:

- “De lader die u mij geleverd heeft is niet het juiste apparaat. Blijkbaar heeft u het verkeerde bestelnummer op de bestelbon gezet”
- “Sorry ik zie dat dit niet juist is, we zullen een nieuwe bestellen”
- “Kijk, in dit briefje dat ik in de verpakking vond staat het juiste bestelnummer, het ding heet blijkbaar een travelcharger en het typennummer staat hier.”
- “Inderdaad ik zal het op het formulier schrijven en er nog een omschrijving bij zetten, dan fax ik het meteen door, waardoor we een dag winnen”
- “Goed, dan hoor ik wel weer wanneer het apparaat aangekomen is”

De dagen verstrijken, maar er gebeurt niets. Na ruim vier weken besluit de man naar de winkel te gaan om te informeren waar het apparaatje blijft.

- “Dat zou ik echt niet weten meneer”.
- “Kunt u dat dan niet uitzoeken”
- “Tja, het is zaterdag en dan werken de vaste mensen niet. En ik kan ook niet bellen met de leverancier, want daar werkt nu ook niemand. Maar ik zal een briefje neerleggen, dan wordt u maandag gebeld”

De maandag gaat voorbij in alle rust, evenals de dinsdag en de woensdag. Op vrijdag besluit de man maar weer eens te bellen.

- “Goh, meneer, is die er echt nog niet? Ik ga er meteen achteraan. Ik bel u zo terug”

Na een paar uur wordt er gebeld:

- “Tja meneer, het is bij de leverancier echt verschrikkelijk fout gegaan. Maar ze hebben beloofd dat de lader met de zending van aanstaande dinsdag meekomt

De maandag erop gaat de nieuwe GSM van de man weer en meldt zijn winkel dat de bestelde lader aangekomen is.

Na een paar dagen heeft de man tijd om naar de winkel te gaan. Hij gaat naar de balie, laat het bestelformulier zien en vraagt naar de lader.

- “Nou dat was me een verhaal meneer, ze waren de bestelling helemaal kwijtgeraakt. Goed dat u belde, anders hadden we nu nog zitten wachten. Maar ik zal hem even uit het magazijn halen!

Na een paar minuten komt de verkoper terug met een doosje en overhandigt het aan de man.

- “Dat is verdomme een autolader. Ik wil een 220 volt lader. Kijk, net als hier op het bestelformulier staat. Wat is het hier voor een zootje”
- “Goh, ja. Sorry meneer. Nu zie ik het ook. Voor 220 volt moet hij twee van die pootjes hebben hè. 110”Volt voor ieder pootje, zeg maar.

- “Leuke grap, maar ik heb nog niks”
- “Tja, ik vind het ook erg vervelend. Ik ga maandag meteen met de leverancier bellen en daarna bel ik u om te vertellen hoe we dit oplossen. Of ziet u van de bestelling af? Misschien wilt u ergens anders die lader kopen?”
- “Die moeten hem denk ik ook bestellen en dan begint de ellende weer van voor af aan. Kom op, jullie kunnen er ook niets aan doen. Laten we het nog maar een keer proberen.”

De maandag gaat voorbij zonder taal of teken van de winkel en ook de rest van de week blijft niet rustig aan de telefoon, maar het verlossende telefoontje blijft uit. Eindelijk, de maandag erop belt de winkel dat de lader aangekomen is.

De man rijdt, onderweg naar huis, langs de winkel, laat het bestelformulier en de aanbetalingfactuur zien. De verkoper kijkt hem aan:

- “Ja, dat is dus die lader. We hebben het gecheckt, het is een 220 volt lader.”
- “Ik hoop wel dat het de juiste lader is voor mijn toestel”
- “Ik ga meteen voor u kijken”

Na enkele minuten komt de verkoper terug met een doosje. Wonderwel blijkt de juiste lader in het doosje te zitten. De man gaat naar de kassa om af te rekenen.

- “Ellie, hoe gaat dat ook al weer met een vooruitbetaling?”
- “Tja, dat hadden we toch pas geleden veranderd, is het niet?”
- “Ja, dat dacht ik ook, weet jij de code, want de kassa pakt deze code niet”
- “Hoe kan dat nou, laat die factuur eens zien?”
- “Wat vreemd, deze aanbetaling is drie maanden geleden al gedaan, hoe kan dat nou???”

Om de procesverlieskosten van dit proces te kunnen berekenen moet naar het proces sec gekeken worden. Dat wil zeggen dat alle niet ter zake doende elementen niet meegenomen mogen worden in het proces. Het proces kent de volgende stappen:

1. klant komt binnen met een probleem, de lader is kapot
2. klant legt probleem uit
3. verkoper zoekt naar lader in magazijn
4. verkoper meldt dat er geen lader op voorraad is
5. verkoper vult bestelformulier in
6. klant betaalt aanbetaling aan kassa
7. bestelling wordt verwerkt bij leverancier
8. bestelling komt aan in winkel
9. klant wordt geïnformeerd
10. klant ontvangt bestelling
11. Klant constateert dat de bestelling onjuist is
12. Stappen 5 en 6 worden herhaald
13. Klant belt om te informeren waar bestelling blijft

14. Verkoper informeert bij leverancier
15. Herhaling stap 7,8,9,10 en 11
16. Herhaling stap 5 tot en met 10
17. Klant gaat afrekenen bij kassa
18. Caissière moet kassacode voor vooruitbetaling (creditering) opzoeken
19. Klant heeft de lader in bezit.

De kosten van de klant, de aanschaf van een nieuwe telefoon en de kosten van de lader, zijn wel verlieskosten. Maar deze zijn het gevolg van een proces bij de klant thuis en mogen dus niet in dit proces worden meegenomen. Ook het rework bij de leverancier valt buiten het proces van de winkel en wordt derhalve niet meegenomen in de berekening van de procesverlieskosten.

Stel dat het uurtarief van de verkoper 75 gulden is. De uurkosten van een caissière bedragen 65 gulden. Een bestelformulier kost pakweg 5 cent.

De berekening van de interne procesverlieskosten is dan als volgt:

	tijd	uur tarief	kosten	verbruik	afschrijvin- kosten	transmissie kosten
1. klant komt binnen						
2. klant legt probleem uit	5,00	75,00	7,50	-	-	
3. verkoper zoekt lader	10,00	75,00	15,00	-	-	
4. geen lader op voorraad	5,00	75,00	7,50	-	-	
5. Bestelformulier	10,00	75,00	15,00	0,05	-	0,60
6. klant betaalt aanbetaling	5,00	65,00	6,50	-	0,10	
7 leverancier						
8. bestelling komt aan	5,00	75,00	7,50			
9. klant wordt geïnformeerd	5,00	75,00	7,50		0,01	0,75
10. klant ontvangt bestelling	5,00	75,00	7,50			
11. bestelling onjuist						
12. Stappen 5 en 6	15,00	75,00	22,50			
13. Klant belt	5,00	75,00	7,50			
14. Verkoper informeert	10,00	75,00	15,00			
15. stap 7,8,9,10 en 11	15,00	75,00	22,50			
16. stap 5 tot en met 10	30,00	75,00	45,00			
17. afrekenen bij kassa	5,00	65,00	6,50		0,01	
18. kassacode opzoeken	10,00	65,00	13,00			
19. lader in bezit.			-			
totaal	140,00		206,00	0,05	0,12	1,35
Proceskosten	207,52					

Figuur 12 proceskosten aankoop lader

De procesverlieskosten zijn vervolgens:

	tijd	uur tarief	kosten	niet productief	verlies kosten	% niet perfect	verlies kosten	weigering klant
1. klant komt binnen								
2. klant legt probleem uit	5,00	75,00	7,50	nee	0,00	30	2,25	
3. verkoper zoekt lader	10,00	75,00	15,00	nee	0,00	30	4,50	
4. geen lader op voorraad	5,00	75,00	7,50	nee	0,00	30	2,25	
5. Bestelformulier	10,00	75,00	15,00	nee	0,00	10	1,50	
6. klant betaalt aanbetaling	5,00	65,00	6,50	nee	0,00	0	-	
7 leverancier								
8. bestelling komt aan	5,00	75,00	7,50	nee	0,00	0	-	
9. klant wordt geïnformeerd	5,00	75,00	7,50	nee	0,00	0	-	
10. klant ontvangt bestelling	5,00	75,00	7,50	nee	0,00	0	-	
11. bestelling onjuist								
12. Stappen 5 en 6	15,00	75,00	22,50	ja	22,50	30	6,75	
13. Klant belt	5,00	75,00	7,50	ja	7,50	30	2,25	
14. Verkoper informeert	10,00	75,00	15,00	ja	15,00	30	4,50	
15. stap 7,8,9,10 en 11	15,00	75,00	22,50	ja	22,50	30	6,75	
16. stap 5 tot en met 10	30,00	75,00	45,00	ja	45,00	30	13,50	
17. afrekenen bij kassa	5,00	65,00	6,50	nee	0,00	30	1,95	
18. kassacode opzoeken	10,00	65,00	13,00	ja	13,00	30	3,90	
19. lader in bezit.			-	nee	0,00	30	-	
totaal	140,00		206,00		125,50		50,10	0,00
Proceskosten	207,52	procesverlieskosten	175,60	reele kosten	31,92			

Figuur 13 interne procesverlieskosten

Voor alle duidelijkheid, dit is een voorbeeld van een proces dat door een aantal externe oorzaken behoorlijk fout is gelopen. Helaas komen dit soort voorvallen te vaak voor. De methodiek van berekenen is toepasbaar op alle bedrijfsprocessen.

Maar er is meer. In het voorbeeld heeft de klant uiteindelijk het product geaccepteerd, maar had hij dat niet gedaan dan waren alle kosten die gemaakt zijn in het proces verlieskosten geweest. Bij het berekenen van gewone bedrijfsprocessen moeten de proceskosten ook vermenigvuldigd worden met het aantal keren dat het proces in een jaar wordt doorlopen. Daar komen dan de kosten bij van het aantal keren dat het product (de output van het proces) niet door een klant is geaccepteerd. In dat geval zijn de totale kosten van het proces procesverlieskosten.

Vervolgens moeten alle andere kosten die veroorzaakt zijn door de slechte kwaliteit van het proces worden bepaald. Dat zijn de op de eerste plaats de verlieskosten in de processen die direct of indirect door het proces worden aangestuurd.

Voorbeeld: autofabrikant

Een fabrikant van luxe auto's in het hogere segment heeft een imago van veiligheid en klasse. De klanten zijn managers en hogere functionarissen die veel "onderweg" zijn en naast comfort ook veiligheid op prijs stellen.

Op een gegeven moment komen er klachten binnen over een niet goed functionerende schakelaar. Soms blijft hij hangen en gaan de lichten niet meteen aan. Omdat de productie goed gedocumenteerd is, kan de fabriek nauwkeurig bepalen om welke auto's het gaat. De betreffende dealers worden op de hoogte gebracht en voorzien van goede schakelaars. De eigenaars en bestuurders krijgen een brief waarin het probleem wordt uitgelegd en waarin wordt aangeboden het euvel te verhelpen.

Een aantal gedupeerden eist gedurende de dag dat ze de auto kwijt zijn een vervangende auto, anderen wachten op de reparatie en gebruiken daarbij een kop koffie bij hun dealer.

Enkele klanten dienen een claim in bij de dealer vanwege gemiste declarabele uren.

Al de kosten die gemaakt worden in het bovenstaande voorbeeld zijn een gevolg van een fout in een van de aansturende processen. Ergens in het productieproces van deze auto's is een schakelaar met een constructiefout gebruikt. Op een gegeven moment komt deze fout bij een klant aan het licht en vervolgens is er een geweldige kosten verslindende procedure nodig om alle auto's weer op het gewenste kwaliteitsniveau te krijgen.

Zo moeten er kosten worden gemaakt voor een advertentie in de dagbladen. Er moet een brief aangemaakt worden om alle klanten te informeren. En hoewel een brief, inclusief portokosten niet meer dan een gulden zal kosten, is er sprake van een fors bedrag als het duizenden brieven worden. Daarbij komen de kosten van de monteurs bij de diverse dealers, de kopjes koffie die de klanten krijgen aangeboden en zo voorts.

Voorbeeld: telefooncentrale en receptie

Een middelgroot ziekenhuis heeft, om aan het grote aantal telefoontjes gehoor te kunnen geven vier telefonistes in dienst. Deze dames werken allemaal fulltime. Op een gegeven moment komen er vanuit deze afdeling klachten dat de werkdruk te hoog is. Er komen zoveel telefoontjes dat het voor de mensen onmogelijk is om te ontspannen of zelfs even koffie te drinken. De dames vragen daarom om een uitbreiding van de formatie. Omdat ziekenhuizen gefinancierd worden door de overheid en de ambtenaren absoluut geen kijk hebben op de werkelijke bedrijfsprocessen in de gezondheidszorg, heeft ook dit ziekenhuis een op zuinigheid gebaseerd systeem. Daarom wordt besloten dat eerst onderzocht zal worden of en zo ja op welke manier de werkdruk omlaag kan.

Uit het onderzoek blijkt dat 53% van de telefoontjes betrekking hebben op onduidelijke en onjuiste nota's. De klanten, maar ook de verzekeraars krijgen nota's waarop codes staan vermeld, maar er is geen duidelijkheid over de verantwoording van deze nota's.

Besloten wordt om het facturatie proces aan te pakken en ook de processen die de facturatie direct en indirect aansturen. Door een eenvoudige ingreep in het automatiseringsproces wordt de factuur leesbaar voor de klanten. De codes zijn vervangen door de naam van de verrichting. De verpleging en de medewerkers van de poliklinieken en worden getraind in het informeren van de klanten over de handelingen die verricht worden, waardoor de klant deze makkelijker op de nota kan herkennen.

Na enige tijd daalt de werkdruk op de receptie danig. De medewerkers van deze afdeling krijgen daardoor de tijd om naast hun werkzaamheden aan de telefoon ook een patiënten service bureau te bemensen. Daar geven ze patiënten en bezoek informatie over diverse zaken met betrekking tot de processen en handelingen in het ziekenhuis.

Dit voorbeeld maakt duidelijk dat een ogenschijnlijke niet kwaliteit van een proces vaak veroorzaakt wordt door het ontbreken van kwaliteit in een of meerdere aansturende processen. Het charmante van de aanpak in dit voorbeeld is mede gelegen in het gegeven dat ook aandacht is besteedt aan het informeren over kleine processen (het doel van het prikken van bloed, waarom urine naar het laboratorium wordt gestuurd) waardoor een aantal processen verderop in de waardeketen winst te behalen is.

Daarnaast is er voor gekozen om de vrijgekomen menskracht elders nuttig te gebruiken. Door de medewerkers van de receptie ook het patiënten services bureau te laten bemensen is niet alleen de klantgerichtheid van de organisatie gestegen maar ook de kwaliteit van de arbeid van de betrokken medewerkers.

Voorbeeld: Rijksaccountant

Van een overheidsinstelling werden jaarlijks de financiële stukken getoetst door de rijksaccountantsdienst. Deze mensen controleren niet alleen of de resultatenrekening voldoet aan de eisen die de staat stelt, maar ook moet gecontroleerd worden of de organisatie zuinig en volgens de geldende procedures te werk is gegaan.

Omdat het gebouw van de instellingen ver van het station ligt en de medewerkers regelmatig naar Den Haag moeten heeft een van de afdelingshoofden besloten om enkele strippenkaarten voor de bus aan te schaffen. De medewerkers van zijn afdeling kunnen die gebruiken als ze naar het station moeten. Daarnaast heeft hij een aantal treinkaartjes naar Den Haag zonder datum gekocht. De medewerkers kunnen het kaartje op het station afstempelen en dan, zonder eerst naar de loketten te hoeven gaan, snel naar de trein stappen. Deze aanpak heeft een geweldige besparing in uren opgeleverd. Niet alleen vanwege de verkorting van de reistijd, maar met name omdat er veel minder declaraties hoeven te worden afgewerkt.

Helaas blijkt de accountant van mening dat deze procedure niet overeenkomt met de regels van de overheid. Medewerkers moeten zelf kosten maken en kunnen die, nadat ze gemaakt zijn, declareren bij hun naast hogere. De leiding van het instituut legt de accountant keer op keer uit dat

de gekozen methodiek juist kostenbesparend werkt en onderschrijft deze stelling met keiharde cijfers en feiten.

Na een paar dagen gaat de ijverige pennenlikker overstag en accepteert deze afwijking. Hij zal er echter wel rapport over opmaken en het rapporteren aan zijn baas. Ook wil hij controleren of een en ander wel klopt met werkelijk gemaakte reizen.

Op een gegeven moment vindt hij op de strippenkaart een strip die hij niet kan combineren met een dienstreis. Het afdelingshoofd moet hem het antwoord ook schuldig blijven.

- “Ik weet echt niet meer waarom iemand deze kaart enkele maanden geleden heeft gebruikt, misschien wel om gebak te halen”
- “Gebak halen is een privé zaak, dat mag niet op kosten van de overheid, meneer”
- “Ik zeg ook “misschien” ik weet het gewoon niet!”
- “Maar het gebeurt dus wel, dat deze kaart wordt gebruikt voor andere dingen dan dienstreizen?”
- “Ik weet het echt niet, in de regel wel voor dienstreizen. Het kan ook zijn dat men een andere boodschap heeft gedaan met deze kaart”
- “Ja, ik ga dit tot de bodem uitzoeken”

Een paar dagen later komt de accountant met de strippenkaart strak tussen duim en wijsvinger geklemd aan bij het hoofd Personeel en Organisatie.

- “Ik ben al een paar dagen bezig om uit te zoeken wie van deze strippen gebruik heeft gemaakt. Ik kan het maar niet uitvinden, ik vind dat er een gedegen onderzoek moet worden gestart. Hier is mogelijk sprake van fraude met belastinggeld!
- “Om hoeveel strippen gaat het eigenlijk”
- “Nou kijk, deze twee. Die zijn gestempeld op 13 april, binnen de zones van deze plaats.”
- “Twee zones, dat gaat toch al gauw om pakweg een gulden, een gulden 50 of zo”
- “Juist ja, en belastinggeld”
- “Wie betaalt uw salaris eigenlijk?”
- “Het ministerie van Binnenlandse Zaken meneer, ik ben daar ambtenaar in schaal 12!”
- “Wat kost u nu per dag, zo ongeveer?”
- “Ik denk, aan loonkosten 200 tot 300 gulden”
- U bent dus nu al ruim 500 gulden uit aan het geven om 1 gulden op te sporen? Belastinggeld! Rot op”

Het komt maar al te vaak voor dat fouten in een proces er toe leiden dat er uitgebreide controles gaan worden uitgevoerd. Alle kosten van deze controles vallen onder de externe procesverlieskosten. Het is zaak om deze kosten te beheersen, het middel mag, zoals is dit voorbeeld, niet erger zijn dan de kwaal. In het bovenstaande voorbeeld is het zelfs zo dat een aanmerkelijke verbetering in het proces door een set van regels niet mogelijk is. Het is dan ook zaak om steeds alert te zijn op dit soort ontsparingen.

Samenvatting

Het P8 model kan met name worden gebruikt om de kwaliteit van de processen te bepalen. Het is een denkmodel waarmee eenvoudig op een aantal criteria getoetst kan worden of een proces juist verloopt. Daarnaast kan door middel van het model op een eenvoudige wijze bepaald worden waar een verbetering nodig is.

Een proces is een aaneenschakeling van processtappen die telkens waarde toe dienen te voegen aan het product, de output van het proces. Om de processen in kaart te brengen zijn een aantal symbolen in gebruik. Processen worden in kaart gebracht door met de proceseigenaars, de mensen die het proces daadwerkelijk uitvoeren, het proces te tekenen.

Is het proces eenmaal in kaart gebracht kan, ofwel door middel van meten, ofwel door de proceseigenaars te bevragen het rework en de niet productiviteit worden geïnventariseerd. Niet productiviteit kan worden bepaald door middel van het triade denken. Aan een proceseigenaar wordt gevraagd of hij in staat is om met de output van de voorlaatste processtap zijn werk te doen. Is dit het geval dan is de processtap die voorafgaat aan de stap van de ondervraagde proceseigenaar niet productief.

Procesverlieskosten zijn verspillingen die het gevolg zijn van het niet optimaal verlopen van processtappen. Alle elementen van het P8 model kunnen procesverlieskosten tot gevolg hebben. In onderstaande tabellen is dat aangegeven.

Proces	Perfect	Niet Productief
	Kosten van rework in een processtap, tussen processtappen en als gevolg van controleloops	Kosten van niet productieve processtappen

	Perceptie	punctueel
Product	De klant neemt het product niet af omdat het niet klopt met zijn perceptie. Alle gemaakt proceskosten zijn procesverlieskosten	De klant neemt het product niet af omdat het te laat of te vroeg wordt geleverd. Alle gemaakt proceskosten zijn procesverlieskosten
Probleemoplossing	De klant gaat geen relatie aan met het bedrijf omdat de medewerker niet goed genoeg naar hem luistert De gemaakte kosten (manpower) zijn procesverlieskosten	De klant gaat geen relatie aan met het bedrijf omdat de medewerkers niet op tijd met een probleemoplossing kwamen of zijn probleem niet op tijd begrepen. De gemaakte kosten (manpower)

		zijn procesverlieskosten
Professionaliteit	De klant gaat geen relatie aan omdat de medewerkers geen juiste uitstraling hebben.	De klant gaat geen relatie aan omdat de medewerkers niet op het juiste moment over de juiste professionaliteit beschikken.

Naast de interne procesverlieskosten zijn er ook externe procesverlieskosten. Dat zijn alle kosten die het gevolg zijn van de slechte kwaliteit van het proces. Bijvoorbeeld alle kosten van herstelwerkzaamheden schadeclaims (dus ook verzekeringen tegen dit soort aansprakelijkheid), maar ook de kosten van rework en niet productiviteit in de aangestuurde processen.

Tot slot vallen de kosten van controles achteraf, het zoeken naar de schuldige en het straffen van de zondebokken ook onder de noemen procesverlieskosten.

Het berekenen van procesverlieskosten is nuttig om het management of anderen te overtuigen van het belang van kwaliteitsverbeteringen. Het implementeren van verbeteringen en daarmee het implementeren van veranderingen, is daarmee een belangrijk instrument binnen kwaliteitsmanagement geworden. In hoofdstuk 7 zal uitgebreid worden ingegaan in verandermethodieken. Maar eerst wordt de relatie tussen het P8 model en enkele andere organisatiemodellen beschreven in het volgende hoofdstuk. Want om te kunnen veranderen is het belangrijk inzicht te hebben in dit soort modellen.

Hoofdstuk 6 relaties met andere modellen

In dit hoofdstuk wordt de link gelegd tussen een aantal modellen, of misschien beter gezegd methodes die gebruikt worden om organisaties te helpen bij het verbeteren van de processen, de organisatie, kortom de prestaties.

Gaat het wel om verschillende aanpakken of zijn alle modellen meer van hetzelfde, gebakken lucht. Indien er sprake is van verschillende aanpakken, waar ligt de relatie en hoe kunnen de modellen samen worden gebruikt? Kortom, is er een weg die, via een paar gemarkeerde stadia, leidt naar een betere organisatie, betere en snellere aansturing, snellere processen, betere producten Kortom, kwaliteit.

Eerst zullen een paar modellen beschreven worden, vervolgens zal de relatie tussen de modellen worden aangegeven.

Achtereenvolgens zullen de ISO 9000 serie, TKB, EFQM, De Balanced Score Card en De Process Based Organisatie worden beschreven.

ISO 9000

De ISO 9000 serie is een wereldwijd erkende norm voor kwaliteit. Ieder land kent tientallen kwaliteitsnormen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de keurmerken van de Nederlandse Vereniging Van Huisvrouwen, het KEMA-keur, de Nederlandse Vereniging van Makelaars, het Nederlands Instituut voor Register Accountants en de Best Shops In Town winkels. Bij al deze verschillende keurmerken moet de organisatie aan een aantal normen voldoen om gebruik te mogen maken van het keurmerk. Ook andere keurmerken, zoals Hofleverancier, zijn kwaliteitsmerken die slechts door een selecte groep van bedrijven gevoerd mag worden. De meeste van deze normen zijn niet wettelijk verplicht en hebben ook geen wettelijke grondslag. Sommige normen, zoals HACCP zijn (Hazard Analyses Critical Controll Points) zijn door de overheid wel verplicht gesteld. Maar voor veel normen geldt dat hun commerciële waarde vaak de norm de kracht van een wet geeft. Er zal geen architect zijn die niet genormeerde materialen zal verwerken, er zal geen bouwkundige zijn die ze zal accepteren.

De ISO 9000 serie is een norm voor kwaliteitsbeheersingssystemen. Dat wil zeggen dat normen worden gesteld voor een aantal samenhangende elementen in de bedrijfsorganisatie. In het kort komt het erop neer dat de ISO een beschrijving van de manier waarop producten worden gemaakt verplicht stelt. Daarnaast stelt de norm dat er bewaking, correctie en preventie moet zijn op de productieprocessen De norm stelt nadrukkelijk dat het management verantwoordelijk is en zich ook verantwoordelijk moet voelen voor de kwaliteitsbeheersing.

Van de 4 normen die het systeem omvat, zijn met name de ISO 9001 en de ISO 9002 van belang. Beide normen zijn identiek, met dit verschil dat de ISO 9002 norm van toepassing is op bedrijven die niet zelf aan product ontwikkeling doen.

De kwaliteit, dat wil zeggen de naleving van de normen, wordt regelmatig gecontroleerd door audits. Op de eerste plaats door interne audits. Deze wordt uitgevoerd door eigen medewerkers van de organisatie. Het is de bedoeling dat zij geconstateerde gebreken melden aan het management, waarna het management zorg draagt voor verbeteringen en maatregelen neemt om herhaling te voorkomen.

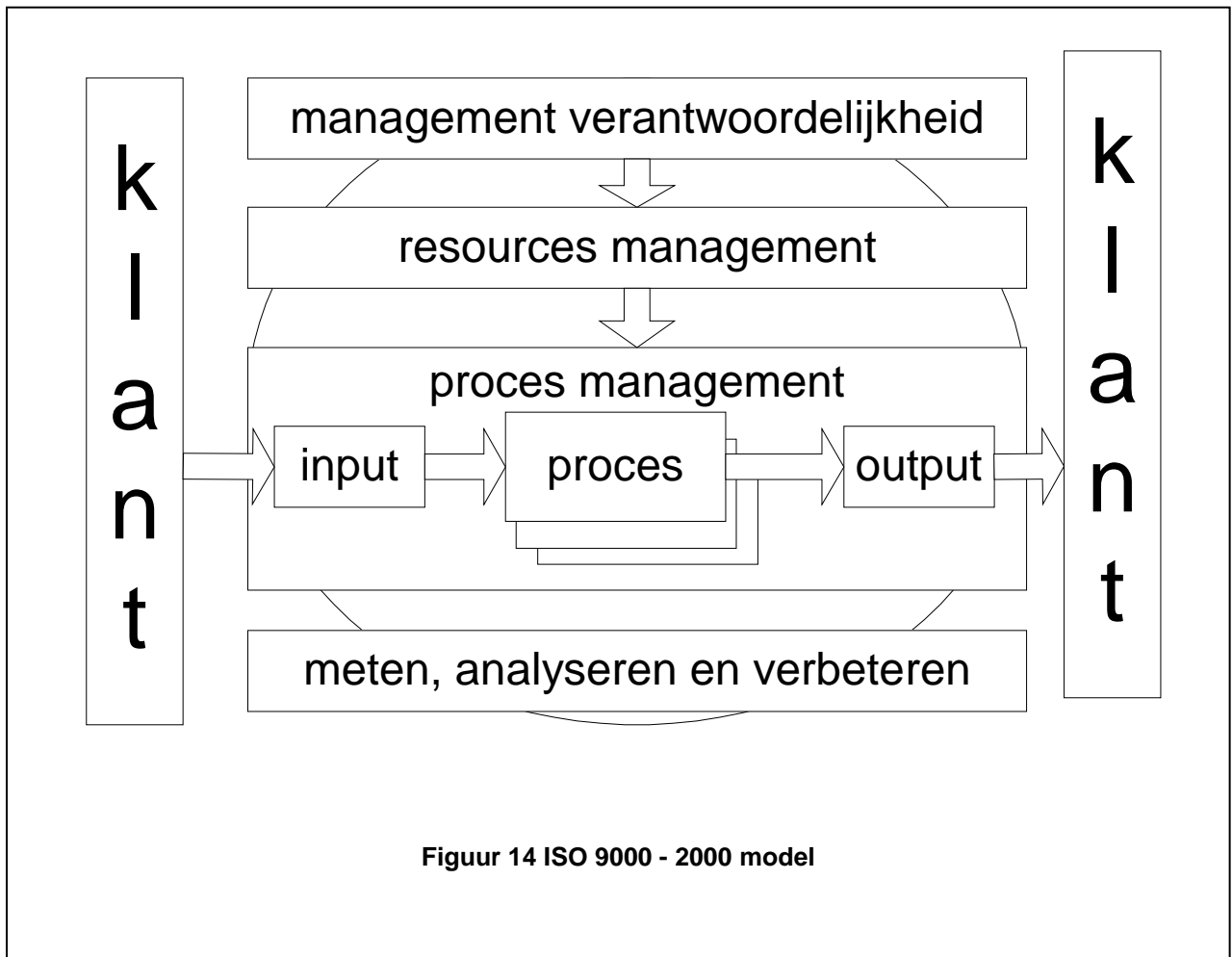
Daarnaast zijn er audits door externe instanties. In de regel worden deze audits uitgevoerd door officieel erkende bureaus. Nadat een kwaliteitssysteem is gebouwd kan het getoetst worden door een externe auditor, waarna een officieel ISO certificaat kan worden uitgereikt. Iedere drie jaar wordt er opnieuw een audit gehouden. Indien het bedrijf na drie jaar niet meer aan de normen voldoet (dat wil zeggen de eigen voorschriften niet meer volgt) kan het certificaat worden ingetrokken.

In de loop de jaren heeft het ISO certificaat een commercieel belang gekregen. Bedrijven en organisaties gaven hoog op over hun kwaliteit, enkel en alleen omdat ze over een ISO certificaat beschikten. Omdat met name de overheid, in een poging om grip te krijgen op de kwaliteit van zijn toeleveranciers, een ISO certificaat ging eisen van alle toeleveranciers, is op een gegeven moment het bezit van het certificaat belangrijker geworden dan de grondgedachte achter het certificaat: De klant laten zien hoe het productieproces verloopt, teneinde zo te bewijzen dat het probleem van de klant in goede handen was.

Hier ligt ook de link met het P8 model. ISO heeft als doel aan de klant duidelijk te maken op welke manier en met welke middelen de organisatie zijn probleem op gaat lossen. Nu zijn er veel bedrijven waar het kwaliteitshandboek het best bewaarde bedrijfsgeheim is.

Omdat de ISO norm en ook de certificering geen wettelijke grondslag heeft en het commerciële belang steeds groter werd, hebben steeds meer duistere bedrijven zich op deze markt gestort. Er zijn zelfs bedrijven die een ISO certificaat binnen 50 dagen kunnen leveren. Er zijn zelfs bedrijven die in staat zijn om geheel via Internet voor de kwaliteitshandboeken kunnen zorgen. Door deze praktijken is de waarde van het certificaat ver gedaald.

Ook ISO heeft ingezien dat de norm niet meer voldeed en is eind vorige eeuw begonnen met het moderniseren van de norm. Het vernieuwde model gaat meer uit van de wensen en eisen van de klant en process management. Daarnaast is het aantal normen van 20 strakke normen teruggebracht tot 4 normen, waarbinnen de organisatie aan de ene kant meer speelruimte heeft maar andere kant veel meer aandacht moet besteden aan continue verbeteren. Daarnaast wordt de aandacht op de resources en in het bijzonder de human resources sterk uitgebreid.



Bovenstaand een schematisch overzicht van het model waar ISO 9000- 2000 op is gebaseerd. De meeste aandacht wordt geschonken aan het primaire proces, het productieproces waarmee de producten (of diensten) voor de klant worden vervaardigd. De basis van het systeem is de Deming cirkel. Beheersing van de processen moet deze cirkel volgen. Dat wil zeggen dat eerst een plan moet worden gemaakt, wat vervolgens moet worden uitgevoerd. De voorgang wordt gecontroleerd en op basis van deze controles wordt het plan bijgestuurd waarna de cyclus opnieuw begint.

De ISO standaard is een standaard die met name gebaseerd is op de beheersing van het productieproces. Waarin eerdere versies met name de kwaliteitsborging de hoofdzaak was, het zorg dragen dat er sprake is van een constante kwaliteit van de producten, is in de vernieuwde versie met name de klantbehoefte het uitgangspunt.

Totale Kwaliteit Beheersing (TKB) en Total Quality Management (TQM)

De ISO 9000 serie betreft met name de kwaliteitsborging van het productieproces en enkele aansturende processen. De doelstelling van TKB is beheersing van de kwaliteit van alle producten in

de organisatie. Dat wil zeggen dat ook de producten die aan interne klanten worden overhandigd beschouwd worden. Total Quality Management, een term die internationaal wordt gebezigd is in feite een betere benaming, daar het in deze filosofie meer gaat over het sturen en besturen van kwaliteit in alle facetten van de organisatie, naast de beheersing.

Door met deze denkwijze te werken kwam men er snel achter dat de grootste problemen in een organisatie hun oorzaak hebben door de verschillende doelstellingen van diverse afdelingen. Een afdeling verkoop heeft meestal een doelstelling van zoveel mogelijk verkopen, terwijl een afdeling productie graag de productiemiddelen zo optimaal mogelijk bezet wil hebben. Deze doelstellingen zijn vaak strijdig of op zijn minst tegengesteld. De oorzaak hiervan is vaak gelegen in de manier waarop de organisatie gegroeid is. In het kader van de beheersing van de bedrijfsprocessen is er enerzijds gekozen voor opdeling van functies en anderzijds voor beheerslijnen naar het management. Uiteraard wil het management de organisatie beheersen, want zeker bij jonge bedrijven is de eigenaar ook vaak de oprichter en daardoor de directeur. Hij wil gewoon graag alles weten. Dit heeft vaak een stuk bureaucratie tot gevolg. Aan de andere kant kan hij de units of afdelingen niet meer overzien en gaan die, onder leiding van andere managers, hun eigen weg.

Op een gegeven moment is dit zo ver gegaan dat het onmogelijk is geworden om de organisatie nog te sturen.

Omdat de meeste bedrijven in de wereld jong zijn (slechts een enkeling is in de 19^e eeuw opgericht, het merendeel is ontstaan na de tweede wereldoorlog) is dit probleem pas in de loop van de jaren '80 dominant geworden. Daarbij werden de bedrijven tot die tijd aangestuurd via de principes van scientific management (opdelen van taken) en bureaucratie management (aansturen vanachter een bureau op basis van gegevens) Deze managementsystemen werken op basis van macht en hiërarchie en door de sociale ontwikkeling was dit ook niet langer mogelijk. De arbeider was medewerker geworden en had invloed op de organisatie. Men moest dus op zoek naar andere manieren om de organisatie aan te sturen.

TQM of TKB is een van de bewegingen die toen zijn opgekomen, mede omdat het kwaliteitsdenken in die tijd een hoge vlucht begon te nemen, niet alleen de medewerker maar ook de klant was mondiger geworden.

De oplossing in het probleem van de tegengestelde doelstellingen van de diverse units werd gevonden door voor alle afdelingen een en dezelfde doelstelling te formuleren. Veel bedrijven gingen zich daarom bezinnen op mission statements. In het volgende hoofdstuk zal hier verder op worden ingegaan.

Om het conflict tussen de units of afdelingen te kunnen beheersen werd het duidelijk dat de oplossing is gelegen in het beschouwen van processen die afdelingsoverstijgend zijn en de kwaliteit van deze processen te verbeteren en te borgen. TQM was ontstaan.

Deze filosofie kent vele vormen. Methodes en begrippen als Proces Improvement vallen allemaal onder de noemer TQM. Vanuit deze filosofieën waren het Hammer en Champy die in 1993 met hun boek "Re-engineering The Corporation" de knuppel in het hoenderhok gooiden door te stellen dat organisaties het beste heel de organisatie opnieuw konden beschouwen en er voor moesten kiezen de organisatie opnieuw op te zetten op basis van de bedrijfsprocessen. Business Process

Reengineering (Herontwerp van bedrijfsprocessen) werd een hype, waar met name de ICT branche zich op stortte maar die niets anders is dan een, weliswaar stevige, vorm van TQM.

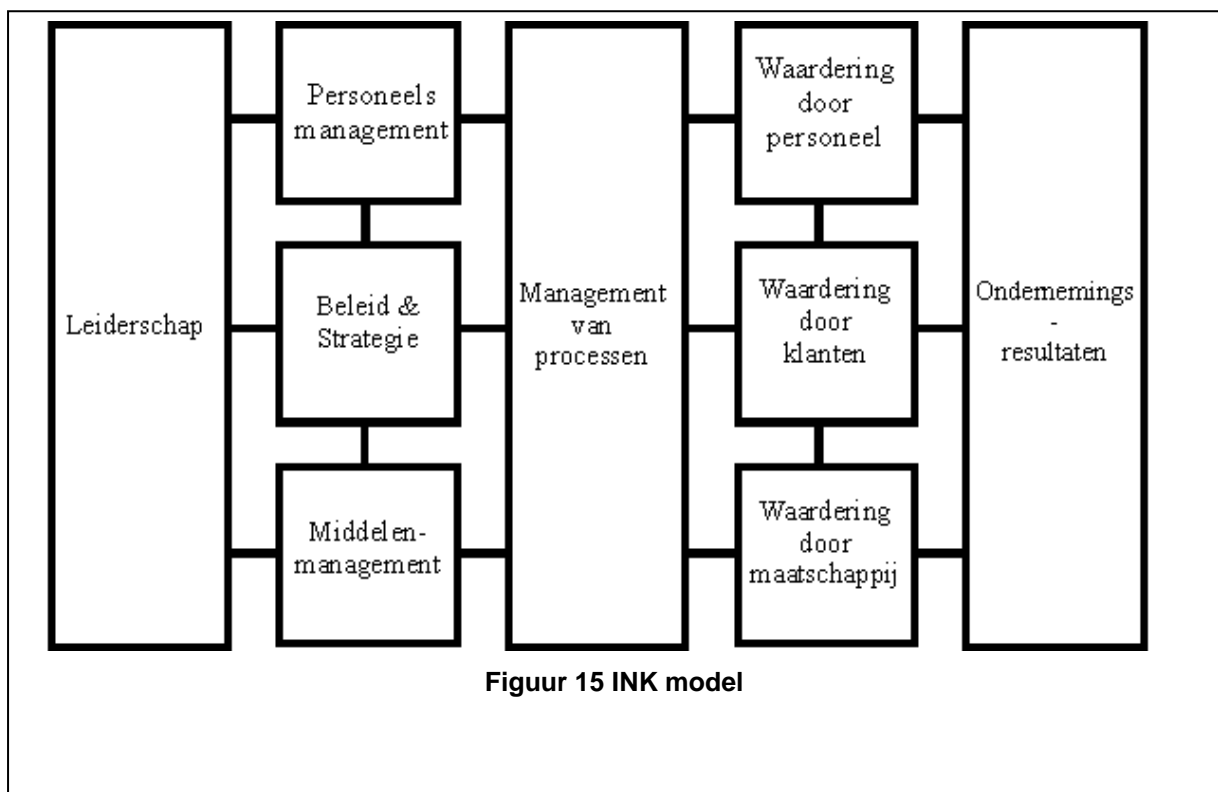
Door middel van BPR werden wel indrukwekkende resultaten behaald, maar de grote frictie, de traditionele functionele organisatie, bleef de grondgedachte bij veel organisaties.

Daarnaast werden bij veel bedrijven de namen TQM, TKB en BPR misbruikt voor simpele reorganisaties gericht op het downsizen van de organisatie. Rücksichtslos werden hele afdelingen uit organisaties gesloopt en hele management lagen verwijderd, vanuit de gedachte van lean and mean.

Ook TKB en al zijn opvolgers is op een verschrikkelijke manier misbruikt.

EFQM, NKP model

Het EFQM model is het evaluatiemodel van de European Foundation for Quality Management. Het model wordt onder meer gebruikt voor de toekenning van enkele kwaliteitsonderscheidingen, waaronder de Nederlandse KwaliteitsPrijs (waarvoor men het model voor het gemak in het Nederlands heeft vertaald). De ideeën van Total Quality Management liggen ten grondslag aan het model.



Het model omdat alle aspecten van de bedrijfsvoering en aan de hand van het model kan het ontwikkelingsniveau waarin de organisatie zich bevindt worden vastgesteld. Het model kent twee delen te weten de organisatie en de resultaten. Bij de resultaten gaat het niet alleen om het financiële resultaat, maar ook over de waardering door vier groepen belanghebbenden: de financiers, de klanten, de medewerkers en de maatschappij.

Aan de hand van scorelijsten kan een organisatie bepalen waar hij staat en acties formuleren om te verbeteren. Inmiddels zijn duizenden organisaties wereldwijd bezig met zelfevaluaties en verbeteringen aan de hand van dit model.

Het model gaat uit van leiderschap, waarbij drie velden van leiderschap worden benoemd. Op de eerste plaats beleid en strategie. Daarnaast wordt het management van de productiefactoren arbeid en kapitaal verondersteld.

Op basis van deze uitgangspunten, zo stelt het model worden processen gemanaged. Dit heeft weer als resultaat dat er waardering door klanten zal ontstaan, het personeel zich gebonden voelt aan de organisatie en dat de maatschappij inziet dat de organisatie toegevoegde waarde levert. Tot slot, zo stelt het model, zal dit alles zijn invloed hebben op de resultaten van de onderneming.

Balanced score Card

De Balanced Score Card is in 1992 geïntroduceerd door de Amerikanen Kaplan en Norton. Het is een model waarmee de prestaties van een onderneming op een evenwichtige manier kunnen worden beoordeeld.

Het feit dat dit model is ontstaan is op zich opmerkelijk. Kaplan staat bekend als een van de toonaangevende bedrijfseconomen, die diverse financiële concepten heeft ontwikkeld. Het simpele feit dat een dergelijke econoom tot de constatering komt dat de financiële kengetallen niet (alleen) maatgevend zijn voor de prestaties van een organisatie is eens te meer een bewijs dat de traditionele organisatietheorieën hun langste tijd hebben gehad.

Het is ook opvallend dat het juist de economie is die bewezen heeft dat de economische kengetallen niet zaligmakend zijn. Veel bedrijven hebben duidelijk een andere waardering door de maatschappij dan de balans of resultatenrekening doen vermoeden. Een bedrijf als Microsoft heeft een beurswaarde die ongeveer 400 keer zo hoog is als de boekwaarde. Amazone.com, een internetwinkel, is in 1999 300 keer zoveel waard geworden, terwijl het bedrijf een miljarden verlies heeft geleden.

Deze gegevens, maar ook andere zaken, zijn voor Kaplan en Norton aanleiding geweest om te gaan zoeken naar andere dan financiële kengetallen om een organisatie te beoordelen. Zij vonden vier perspectieven die met elkaar in evenwicht moeten zijn te weten: Financieel, Klant, Proces en Leer en Groei. Daar waarin het traditionele model de financiële kengetallen domineerden is dit in het Balanced Score Card model teruggebracht tot de juiste proporties. De financiële kengetallen zijn meer op het verleden gericht en zeggen weinig over de toekomst. Een begroting, in feite een financieel plan naar de toekomst toe, zegt weinig over het beleid, het is eerder een vertaling van het werkelijke beleid. Maar er is meer en de Balanced Score Card probeert daar invulling aan te geven. De doelstelling van het model is om de gehele operatie van een onderneming om te zetten in een al omvattende verzameling van prestatieindikatoren.

Process Based Organisatie

In de loop van de jaren '90 van de 20^e eeuw werd het duidelijk dat de bestaande organisatieconcepten hun validiteit begonnen te verliezen. De concepten die worden gebruikt zijn over het algemeen concepten die gebaseerd zijn op de uitgangspunten van scientific management. Scientific management is ontstaan op het einde van de 19^e eeuw, toen, na de uitvinding van de stoommachine, het economisch aantrekkelijk werd om grootschalig te gaan produceren. Gevolg was het ontstaan van arbeidsorganisaties. Om deze organisaties beheersbaar te houden ontstond er behoefte aan methodes en technieken om de organisatie te sturen. Diverse wetenschappers (Smith, Fayol, Weber) hebben zich met deze materie bezig gehouden en kwamen met systemen die gebaseerd waren op opdeling van taken, toewijzen van taken aan functies en groeperen van functies in afdelingen. Deze organisaties werden in stand gehouden (lees beheerst) door hiërarchische systemen.

Deze organisatievormen hadden en hebben echter nadelen. Op de eerste plaats was er hiërarchie nodig om de systemen in stand te houden en de macht die daaruit voortvloeit heeft een negatieve uitwerking op de motivatie en daarmee de productiviteit van medewerkers. Daardoor werd derhalve het tegengestelde doel van de filosofieën bereikt. Daarnaast bleek ook de met name de rigide opdeling in enerzijds functies en anderzijds afdelingen weer belemmerend werkte. Medewerkers gebruikten hun functiebeschrijving om aan te tonen dat ze bepaalde taken niet of juist wel uit moesten voeren. Afdelingen kwamen in conflict met elkaar omdat de doelstellingen van de afdelingen niet gelijkgericht of zelfs conflicterend waren.

Een bekend voorbeeld is de eeuwige strijd tussen verkoop en productie. De doelstellingen van verkoop zijn gebaseerd op het verkrijgen van zoveel mogelijk opdrachten, terwijl productieafdelingen de productiefactoren optimaal bezet willen hebben. Als verkoop een product of dienst kan verkopen waarbij de klant een korte levertijd vraagt, dan zal dat in de regel tot problemen leiden bij productie omdat die op zo'n korte termijn de productiemiddelen niet vrij kunnen maken. Aan de andere kant zal productie de bezwerende vinger naar verkoop doen wijzen als de productiefactoren niet bezet zijn.

Dit soort conflicten zijn bij veel organisaties dagelijkse kosten voor het management. Als conflicten en tegenstellingen tussen afdelingen worden onderzocht blijkt vrijwel steeds de oorzaak te liggen aan gebrek aan kennis van de werkwijze, de doelstellingen en de (vaak ongeschreven) regels van de diverse units. De oplossing ligt dan ook voor de hand, kijk naar het hele proces in plaats van naar die delen die zich binnen een afdeling afspelen.

Voorbeeld: Ziekenhuis

In een ziekenhuis bestaat al jaren een groot verschil van mening tussen de intensive care en het laboratorium. Basis van het conflict zijn de spoedeisende onderzoeken, in vakjargon "Cito". Op een gegeven moment ontaardt dit zelfs in een handgemeen tussen een van de analisten en een verpleegkundige. De directie besluit het probleem tot de grond toe uit te zoeken en vraagt een medewerker van de afdeling Personeel en Organisatie een en ander te onderzoeken. Deze gaat een gesprek aan met de twee kemphanen. De medewerker van het laboratorium geeft aan

dat het de richtlijn is dat in geval van een cito-onderzoek, alle werkzaamheden gestopt moeten worden en meteen met het onderzoek begonnen moet worden. Maar vrijwel alle onderzoeken van de intensive care zijn spoedeisend en men vraagt zich af of dit wel echt het geval is.

Van de kant van de intensive care verpleegkundige krijgt de personeelsadviseur te horen dat men erg betrokken is met de patiënten. Veel patiënten vechten voor hun leven en daar is snelle en adequate dienstverlening op zijn plaats. Als de onderzoeken niet met spoed worden aangevraagd, kan het zijn dat ze blijven liggen.

Op basis van deze gegevens besluit de personeelsadviseur om een vergadering te beleggen waar alle betrokken medewerkers bij vertegenwoordigd zijn. Dat wil zeggen de aanvragend artsen, de laboratorium artsen, verpleegkundigen van de afdeling intensive care, medewerkers van het intern transport, medewerkers van de administratie van het laboratorium en, uiteraard, ook enkele analisten en laboranten.

Ieder mag op zijn beurt uitleggen welke handelingen hij verricht in het proces en waarom hij of zij deze handeling verricht. Al snel blijkt dat de medewerkers van de diverse afdelingen niet veel van elkaars werk weten. Men weet de algemene zaken wel, maar de echte werkzaamheden en met name de stress en werkdruk is bij beide partijen onbekend. Besloten wordt om een gezamenlijke werkgroep op te richten om het probleem van de spoedonderzoeken op te lossen. Na enkele maanden is men tot een proces gekomen waar iedereen goed mee uit de voeten kan. Het aantal spoedonderzoeken loopt met 90% terug en de uitslagen van de echte cito's komen in minder dan de helft van de tijd die eerst nodig was. Tot slot ontdekt de controller van het ziekenhuis een besparing bij beide afdelingen van vele tienduizenden gulden.

Dit voorbeeld is een losstaand voorval maar veel organisatieproblemen hebben hun vergelijkbare oorzaken. In de loop van de jaren '80 en '90 van de 20^e eeuw werd duidelijk, ook door projecten van total quality management dat gezocht moest worden naar oplossingen door anders te gaan organiseren. Een van de concepten die daarbij opgang vindt is de Process Based organisatie.

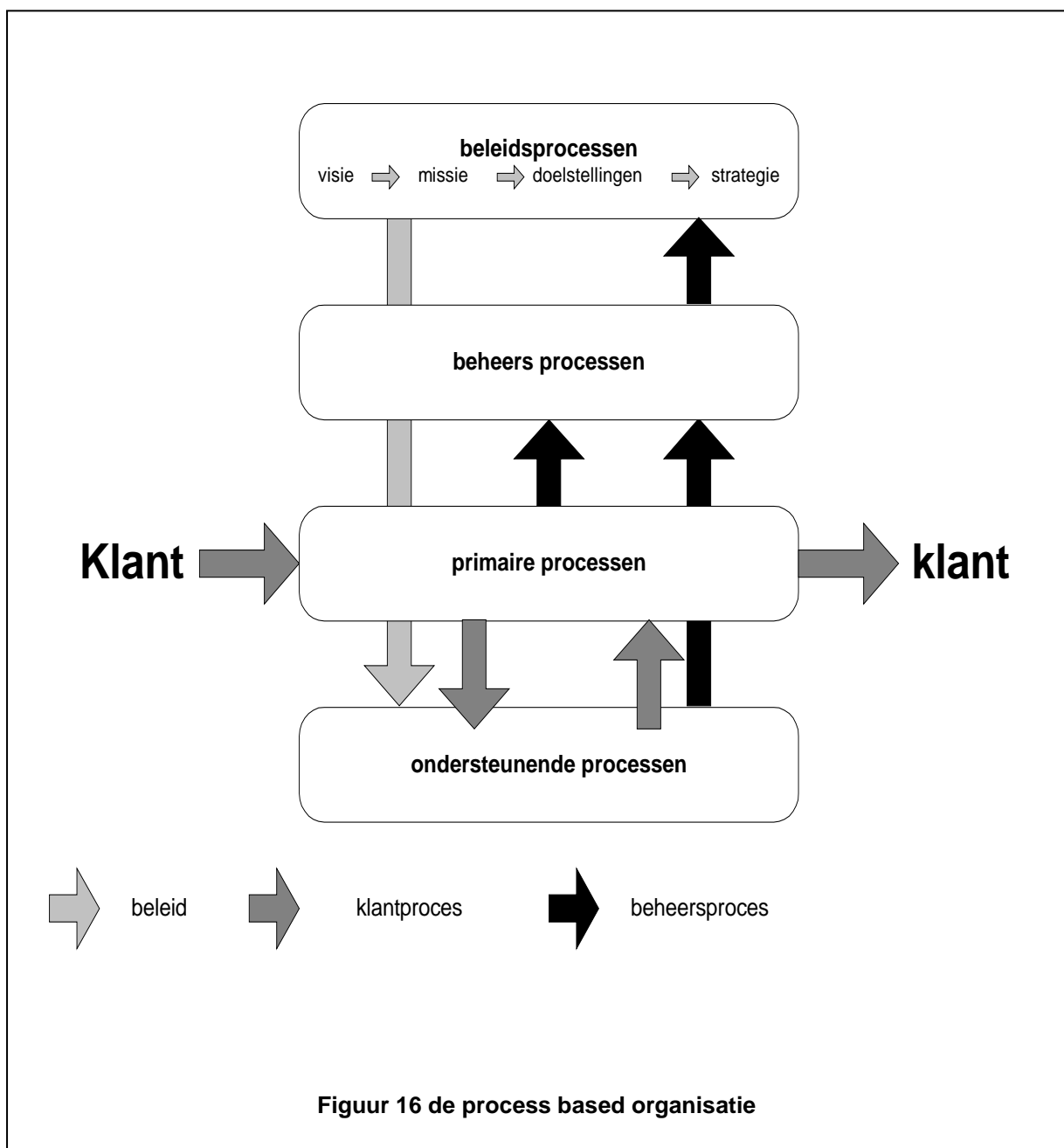
Bij de Process Based organisatie wordt niet uitgegaan van afdelingen, maar van (bedrijfsprocessen). Uitgangspunt van het model is de externe klant. Dit vanuit het principe dat het de externe klant is die uiteindelijk zorg draagt voor de inkomsten. Het proces (of de processen) die de klant bedienen worden de primaire processen genoemd. De primaire processen zijn (in principe) de enige processen waarmee geld wordt verdiend. Alle andere processen bestaan slechts ten behoeve van het primaire proces en moeten derhalve een toegevoegde waarde hebben aan het primaire proces.

Op de eerste plaats zijn dit de ondersteunende (facilitaire) processen. Dit zijn de processen die rechtstreeks ondersteuning geven aan het primaire proces. De primaire processen kunnen (voor korte tijd) functioneren zonder deze processen, maar op termijn zijn de processen nodig. Een ander kenmerk van de ondersteunende processen is dat ze in principe geoutsourced kunnen worden. Dat wil zeggen dat de organisatie deze activiteiten ook aan andere organisaties zou kunnen aanbieden of

van andere organisaties zou kunnen inkopen. Gedacht moet worden aan processen als onderhoud van bedrijfsmiddelen, ICT, werving en selectie en ARBO zaken.

De primaire processen vormen samen met de ondersteunende processen de operationele processen. Deze processen zijn echter niet mogelijk zonder dat er een plan is om de organisatie te laten functioneren. Een organisatie ontstaat omdat iemand een idee heeft, een visie heeft met betrekking tot een behoefte van de markt. Hij (of zij) werkt deze visie uit en maakt daar een persoonlijke doelstelling van. Deze doelstelling wordt de missie genoemd. Deze missie wordt uitgewerkt in concrete doelstellingen en er wordt een strategie ontwikkeld om deze doelstellingen te bereiken. Uiteraard verloopt bij de opstart van een bedrijf dit proces vaak snel en ondoordacht. Maar na analyse blijkt dat veel bedrijven op een dergelijke manier zijn ontstaan. Wat echter vaak vergeten wordt is dat de plannenmakerij, zoals hij boven vermeldt staat, gecheckt moet worden op consistentie. Worden de doelstellingen die opgesteld zijn wel gehaald? Daarvoor zijn beheersprocessen nodig. Beheersprocessen zijn processen die meten in de organisatie of de doelstellingen zoals ze zijn geformuleerd wel gerealiseerd worden.

Het opstellen van de plannen, de beleidsprocessen, en het toetsen van de voortgang van deze plannen, de beheersprocessen, vormen samen de besturingsprocessen van de organisatie. Dit leidt



Figuur 16 de process based organisatie

tot de onderstaande schematische weergave van de process based organisatie.

Dit is een summiere weergave van deze organisatievorm. In het kader van dit boek wordt volstaan met een summiere beschrijving. Het is door middel van dit model echter wel mogelijk om een aantal traditionele problemen in de organisatiekunde op te lossen. Daarnaast is belangrijk te weten dat de Deming-cirkel het aansturingmodel is binnen de diverse procesgroepen.

De samenhang tussen deze modellen en het P8 model.

Is er een samenhang tussen de modellen? Op het eerste gezicht lijken het een aantal totaal verschillende modellen. Maar nadere bestudering geeft aan dat er wel degelijk samenhang is. De ISO 9000 serie kan beschouwd worden als de basis van het kwaliteitsdenken en het kwaliteitsmanagement binnen een organisatie. ISO draagt bij tot het formuleren van zekerheden over de constante kwaliteit van de output van de primaire processen. Helaas heeft de ISO norm zichzelf achterhaald, de keerzijde van het succes. Gelukkig heeft de organisatie dit tijdig ingezien en heeft men gekozen voor een doorgroei van het systeem.

Total Quality Management (Totale Kwaliteit Beheersing) is voor bedrijven en organisaties die verder willen gaan met kwaliteit en een kwaliteitssysteem willen gaan bouwen een goed tussenstation. Het EFQM model geeft daar een goede richtlijn bij. Door middel van dit model en de daarbij behorende groeifases, kan de onderneming meten of het proces van continue verbeteren succes heeft. ISO geeft voor een deel invulling aan het EFQM model, en wel op het gebied van leiderschap (management verantwoordelijkheid voor kwaliteit, beleid en strategie), personeelsmanagement (zorg dragen voor borging van de kwaliteit van medewerkers door middel van dossiers), resources management en het managen van processen, maar dan toegespitst op de primaire processen. De verouderde norm gaat slechts voor een deel in op klanttevredenheid, de nieuwe versie van ISO heeft dit element juist tot hoeksteen van het kwaliteitssysteem verklaard.

Het lijkt erop dat de ISO 9000 2K serie behulpzaam kan zijn bij het opzetten van een kwaliteitssysteem dat toetsbaar is met het EFQM model. Helaas blijven binnen de ISO norm de resultaten van de organisatie buiten beschouwing.

Het EFQM model wil de mogelijkheid bieden de gehele organisatie te evalueren en geeft daarbij prestatiecriteria en checklists voor de negen aandachtsgebieden.

Als het EFQM model met de Balanced Score Card wordt vergeleken valt meteen een zekere gelijkheid op met de resultaatgebieden van het EFQM model. An sich is dat vreemd, het Balanced score Card model komt uit een andere hoek van de organisatie, de economische hoek. De Balanced Score Card gaat met name in op de resultaat gebieden van het EFQM model en bevindt zich daarmee aan het andere einde van het EFQM model dan ISO.

Het model van de Process Based Organisatie vat alle zaken samen. De operationele processen (de primaire processen en de ondersteunende processen) worden afgedekt door de ISO 9000 serie, terwijl de beleids- en beheersprocessen vergelijkbaar zijn met de filosofie van de Balanced Score Card. Het model gaat echter verder, het geeft het management de ruimte om andere elementen dan

de vrij rigide vastgestelde meetpunten van de Balanced score Card te gebruiken om de voortgang van de organisatie te meten. In de positiebepaling van het EFQM model is de process based organisatie een van de hoogst bereikbare fases in organisatie ontwikkeling.

Het P8 model kan in alle modellen gebruikt worden als analyse instrument van de kwaliteit van de processen. Het model maakt het mogelijk om duidelijke uitspraken te doen over klantgerichtheid, maar ook over de effectiviteit van de processen. Voor een organisatie die zich wil ontwikkelen op kwaliteitsgebied kan het model veel toegevoegde waarde hebben. Een voorbeeld van deze ontwikkeling is in het onderstaande schema weergegeven.

Fase	Model	Toepassing P8 model
Product georiënteerd bedrijf	Product controle	Meting klanttevredenheid
Kwaliteitssysteem	ISO 900	Verbetering van werkprocessen voordat de processen worden geborgd
Kwaliteitsmanagement	TQM (TKB), BPR	Verbetering van klantgerichtheid en processen
Organisatie ontwikkeling	EFQM Balanced Score Card	Continue verbetering van klantgerichtheid en alle processen
Organisatie ontwikkeling	Process Based Organisatie	Beheersinstrument en instrument voor continue verbetering

Het opvallende is dat met de groei van de organisatie het belang van het kwaliteitsbeleid toeneemt. Uiteindelijk zullen kwaliteitskenmerken voor het meten van het succes van de organisatie belangrijkere criteria zijn dan de traditionele economische kengetallen. Kwaliteitsbeleid is een volwaardige managementstool geworden, sterk gericht op organisatiekunde. Omdat daarnaast ook het belang van de human resources steeds meer wordt ingezien, zullen de kwaliteitsdiscipline en de personeelsdiscipline een steeds grotere impact gaan krijgen op het organisatiebeleid. Dit ten koste van het financiële beleid, wat meer en meer een beheersdiscipline zal worden. Het gegeven dat een gevestigd econoom als Kaplan hiertoe een aanzet heeft gegeven onderstreept deze stelling.

Samenvatting

In dit hoofdstuk zijn een aantal kwaliteitsmodellen beschreven.

ISO 9000 is de basis geweest van de kwaliteitsborging. Doordat vanuit deze norm bedrijven steeds verder zijn gegaan met de ontwikkeling van het kwaliteitsdenken zijn andere werkwijzen ontstaan. Deze zijn vervolgens vastgelegd in het EFQM model. Vanuit de economische hoek is de Balanced

Score Card ontstaan. Dit model is ontstaan omdat de economen inzagen dat de economische ratio's die golden om de kwaliteit van een organisatie vast te stellen niet langer opgingen.

Het P8 model kan bedrijven en organisaties helpen om deze ontwikkeling te doorlopen. Hoe het model past in organisatie ontwikkeling wordt in het volgende hoofdstuk beschreven.

Hoofdstuk 7 Kwaliteit is veranderen

Inleiding

De vorige hoofdstukken is uitgebreid ingegaan op de theorie rond kwaliteit en kwaliteitsmodellen. Maar kwaliteitsbeleid en het daarbij behorende kwaliteitsmanagement is meer. Vanuit de theorie moet de stap naar de praktijk gezet worden. Dit geldt overigens niet alleen voor kwaliteitsbeleid, maar voor alle bedrijfskundige disciplines. Te vaak echter blijft het beleid bij ambitieuze en semi-wetenschappelijke discussies in directiekamers of blijft het implementeren een moeizame bezigheid van kwaliteitsmedewerkers, niet zelden mensen die in hun oorspronkelijke beroep of functie niet meer optimaal konden functioneren.

Voor een bedrijf of organisatie die inziet dat alleen kwaliteit in de volle breedte van de organisatie uitgedragen en geïmplementeerd een garantie is voor klanttevredenheid, is het noodzakelijk dat het kwaliteit en organisatiebeleid niet alleen hand in hand gaan, maar ook voldoende geborgd zijn in zowel het financiële als in het personeelsbeleid. Zonder de juiste resources is het namelijk onmogelijk om kwaliteit te implementeren. Maar met een juiste inzet van mensen en geld zal op termijn een belangrijke winst op alle terreinen gerealiseerd kunnen worden. Op de eerste plaats is er het financiële voordeel. Een bedrijf met 500 medewerkers die per werkdag een besparing van fl. 1,00 per medewerker weet te bereiken zal per jaar fl. 250,- per medewerker besparen. In totaal is dat fl. 125.000,-. Kortom, ook een ogenschijnlijk kleine verbetering of verandering kan een behoorlijke besparing opleveren.

Veranderen

Rücksichtslos bezuinigen is echter een verkeerde weg die vaak (en eigenlijk wel als regel) tot verhoging van de kosten zal leiden. Vaak zal de motivatie van het personeel door de ingrepen verminderen, waardoor de productiviteit zal afnemen, of heeft de verandering onvoorziene gevolgen.

Voorbeeld: bezuinigen

Een organisatie wil bezuinigen. De uurtarieven zijn te hoog ten opzichte van de concurrentie waardoor klanten vaak kiezen voor ander aanbieders. De directie trekt zich terug op “de Hei” en komt na een paar dagen terug met een plan waarbij naast een fors gedeelte van het middenmanagement ook een aantal facilitaire diensten worden opgeheven. In plaats van een kan koffie, regelmatig vers gezet, worden er voor het personeel koffieautomaten van een

goede kwaliteit geplaatst en krijgen de medewerkers vier koffiemunten per dag. Indien ze meer koffie willen dan kunnen ze extra muntjes kopen.

Het plan wordt na een lange en intensieve onderhandeling met de ondernemingsraad en de bonden vastgesteld en vervolgens geïmplementeerd.

Een paar weken na de implementatie ontvangt de directeur bezoek van enkele medewerkers van een prospect die willen praten over een grote opdracht.

- “Wilt u een kopje koffie?”
- “Ja graag, met melk en suiker”

De directeur loopt naar zijn telefoon en vraagt zijn secretaresse de catering een kan koffie te brengen.

- “Maar meneer, er is momenteel niemand bij de catering, die komen pas om 11 uur”
- “Kun jij dan voor koffie zorgen, ik heb belangrijke gasten”
- “Ja, maar ik heb niet genoeg muntjes”
- “Haal die dan ergens”
- “Kan ik dat ergens declareren.”
- “Ja, dat komt wel goed!”

Na dat de koffie is aangekomen komt het gesprek op gang. Na enige tijd wordt het gesprek concreter en worden er meer inhoudelijke vragen gesteld.

- “Ik zal er even iemand bij roepen die beter is ingevoerd in deze materie”
- “Juffrouw Jannie, roept u meneer Jansen even
- “Welke meneer Jansen?”
- “Je weet wel, die van productdesign”
- “Maar die is met de reorganisatie toch ontslagen meneer!”

Te vaak komt het voor dat door een veranderproces wel een behoorlijke besparing op de korte termijn wordt bereikt, maar op de langere termijn er effecten zijn die met name de kwaliteit van de producten en processen negatief beïnvloeden. Daar moet voor gewaakt worden.

Voorbeeld: productiefabriek

Een bedrijf maakt machines om eieren te verpakken. Het management wil de processen verbeteren en meer inzicht krijgen in de effectiviteit van deze processen. Een paar deuren verder bevindt zich een beginnend automatiseringsbedrijf opgericht door twee broertjes. Op de business club, waar de eigenaren van beide bedrijven lid van zijn ontmoeten ze elkaar en raken de heren aan de praat.

- “Ja, machines om eieren te verpakken, u begrijpt dat dat een zeer nauwkeurige machine moet zijn. Eieren zijn namelijk zeer breekbaar. De machines die we maken werken veel met kleine

zuigertjes, waardoor de eieren als het ware tegen een napje worden gezogen. Daardoor komt er geen druk op het ei en kunnen we de machines toch op hoge snelheid laten werken”

- “En worden die machines aangestuurd door computers?”
- “Uiteraard, zonder computers kan het niet meer hè, tegenwoordig
- “Ja, dat klopt. Wij zijn daar zeer bedreven in, het is onze business”
- “Oh, zit u in de computers?”
- “Ja, wij maken software waarmee bedrijven hun organisatie in de gaten kunnen houden”
- “Bedoelt u financiële systemen?”
- “Meer dan dat, er zijn meer zaken dan alleen financiële zaken, ook de werkprocessen moet je goed sturen en in de gaten houden”
- “Hier heeft u mijn business card, belt u morgen even met mijn secretaresse voor een afspraak!

Na een paar dagen zitten de heren opnieuw bij elkaar en na een korte tijd stelt de eigenaar van de machinefabriek de ander voor om een offerte op te maken. Na enkele dagen is de offerte binnen en na enig over en weer praten wordt de offerte geaccepteerd.

Na een paar weken komen de eerste medewerkers van de software leverancier bij het bedrijf aan met enkele Cd-rom's en vragen de automatiseringsmedewerker waar de machines staan.

- “Moet dit daarop? Dat zal een probleem worden, dat is een behoorlijk verouderde machine” en tegen een van de collega's
- “De baas is weer eens vergeten naar de hardware te kijken”
- “Weer hetzelfde liedje, hè”

Naar de medewerker automatisering:

- “Ik denk dat u toch het beste eerst een nieuwe server aan kunt schaffen, toevallig leveren wij die dingen ook. Zal ik een offerte op laten maken?”

Na een paar dagen ligt de offerte bij de directeur op het bureau. Die belt meteen zijn collega van het software bedrijf.

- “Dat had je me wel eens eerder kunnen vertellen, hier ben ik niet echt blij mee”
- “Tja, ik dacht dat jij als modern bedrijf wel voldoende hardware in huis had, dat had ik inderdaad moeten checken. Maar ik weet het goed gemaakt, ik zal je bij wijze van uitzondering korting geven.

Na enige over en weer gepraat gaan de mannen weer als vrienden uit elkaar en na een paar weken staan de medewerkers van de automatisering trots naar hun nieuwe machine te kijken.

De software wordt geïnstalleerd en een aantal andere medewerkers van het automatiseringsbedrijf verschijnen.

- “Wij komen de software parameteriseren en de bedrijfsprocessen aanpassen aan het systeem”

- “Hoezo de bedrijfsprocessen aanpassen?”
- “De software is geprogrammeerd op een bepaalde manier van werken. Onze deskundigen hebben die voor u uitgezocht en daar de software op aangepast. Anders werkt de software niet hè”
- “Geen mens heeft ons verteld dat er ook nog eens gereorganiseerd moest worden”
- “Het is ook geen reorganiseren, maar meer een beetje aanpassen, maak je maar niet druk. Daarbij stond het ook in het plan van aanpak”
- “welk plan van aanpak?”
- “Dat zat bij de offerte”

Zo gaat de discussie nog even door, maar uiteindelijk worden een aantal werkgroepen samengesteld. Deze werkgroepen gaan ieder met een eigen onderdeel van het softwarepakket aan de slag.

In een van de werkgroepen wordt het productieproces besproken. Een van de consultants van het software bedrijf opent de sessie, stelt zich voor en vraagt hoe de processen in de afdeling lopen. Nadat hij dat verhaal heeft aangehoord zegt hij dat het zo wel kan, maar dat er een paar aanpassingen moeten komen omdat de software dat vraagt. Daarnaast moeten er door de medewerkers voortaan een paar gegevens regelmatig in moeten gaan toetsen. Er klinkt een licht gemor uit de zaal.

Na een paar sessies blijkt dat er een paar zaken gewoon niet goed lopen en ontstaat er een stuk ontevredenheid

- “We lossen het allemaal op, en uiteindelijk zul je blij zijn dat je met onze software werkt, echt, ik beloof het je”
- “We zullen wel eens zien. Een ding weet ik, het ging allemaal best goed totdat jullie kwamen”

Een paar weken later komen beide directeuren elkaar weer tegen bij een bijeenkomst van hun club.

- “Best moeilijke medewerkers heb je, hoor ik”
- “Moeilijk, gewoon niet in beweging te krijgen”
- “Maar je moet het project wel door laten gaan hoor, je zult uiteindelijk zien dat het zijn vruchten af zal werpen. Ik heb overigens nog een jongen zitten, nieuw bij ons, en die weet wel raad met dit soort weerstanden. Recht van de universiteit, dus die weet het wel!”
- “laat maar komen”
- “kost wel een paar centjes, je weet wat die softwarejongens tegenwoordig voor salarissen willen hè”
- “Maak maar een prijsje op, je hoort wel van me”
- “Zullen we nog een pilsje pakken?”

- “Och de dokter heeft gezegd dat eentje geen kwaad kan, dus laten we er maar eentje pakken!”
“Leuke meid daar”.....

Na een paar weken komt de nieuwe man binnen en na ruim anderhalf jaar werkt de software afdoende. Echter, de kosten zijn gestegen, er is meer personeel nodig en de gegevens die de organisatie nodig heeft om de organisatie te sturen en beheersen is nergens meer te vinden. De organisatie dreigt in de financiële problemen te komen en een organisatieadviesbureau wordt ingehuurd om een drastische reorganisatie door te voeren.....

Weerstand tegen verandering

Weerstand tegen verandering, het excuus bij veel veranderprocessen. Toch kan geen enkele organisatie kwaliteitsmanagement invoeren zonder te veranderen. Dat heeft in het kader van klantgericht werken geen zin. Anders ontstaan er anekdotes als:

Klant : Wat bent u aan het doen?

Bedrijf : Wij zijn aan het veranderen!

Klant: Wat word ik daar beter van?

Bedrijf : Niets hoor!

Klant : En ik moet dat wel betalen??/

Bedrijf:

Daarom moet bezien worden hoe met deze weerstand tegen verandering wordt omgegaan. Bestaat weerstand tegen verandering eigenlijk wel?

Voorbeeld:

Een bedrijf (dat wil zeggen de directeur van een bedrijf) heeft besloten kwaliteitsmanagement in te gaan voeren. De directeur is op een congres over kwaliteitsmanagement geweest en hij heeft daar gehoord dat kwaliteit voor meer en meer tevreden klanten zal zorgen. Hij spreekt, op zijn bekende overtuigende manier, het managementteam toe en unaniem wordt besloten een project te definiëren Conform de cultuur wordt besloten dat de directeur op een meeting, waarbij het hele personeel betrokken is, het startschot zal geven.

Op deze meeting houdt de goede man zo een mooie toespraak over kwaliteit, procesverlieskosten, klanten en klantentevredenheid, dat zelfs de meest geharde medewerker van productie een brok van ontroering in zijn keel voelt opwellen. Ontroerd besluiten de mensen om toch maar eens goed hun best te gaan doen. De weken meteen na de peptalk stijgt

de productie ook geweldig en gaat de kwaliteit van de processen omhoog. Maar na een paar weken dalen de cijfers weer tot de hoogte die men gewend was.

Het MT komt opnieuw in vergadering bijeen en besloten wordt dat Michiel, een jong en ambitieus manager het project gaat trekken.

Michiel start een groot onderzoek en na enkele weken, waarin hij erin geslaagd was is macho imago te bevestigen, komt hij met een lijvig rapport naar het MT. Daarnaast heeft hij een flitsende multimedia presentatie gemaakt. Na deze lichtshow en presentatie zit het MT er stil bij. De stilte wordt slechts verstoord door een hartgrondige zucht en het gevloek van Michiel die ijverig probeert de notebook van de beamer te scheiden. Na enkele tellen, die minuten lijken, neemt de voorzitter het woord en zegt: "Jongens, we hebben nog veel te doen". Iedereen kan dat beamen en al snel wordt er een stuurgroep met daaronder vijf werkgroepen opgericht. Daarna ging iedereen naar huis met het idee dat er weer heel wat was gebeurd.

Na een paar maanden blijkt echter dat er weinig vooruitgang is en besloten wordt om "externe hulp" in te roepen. Na een paar weken komen er twee mannen in strakke pakken met een notebook en een beamer binnen bij het MT. Ze geven een oogverblindende lichtshow en een glatte en gelikte presentatie over kwaliteitsmanagement en kwaliteitsbeleid. De leden van het MT worden bedolven onder woorden waarvan ze het bestaan in hun stoutste dromen niet bevroed hadden. Overdonderd door zoveel kennis en woorden besluit het MT om met deze mannen in zee te gaan.

De mannen blijken onderdeel te zijn van een hele club, want de weken volgend op de verstrekking van de opdracht wemelt het van de strakke pakken. Alles en iedereen wordt ondervraagd, uitgemeten, betast en onderzocht. Na drie tot vier weken zijn de mannen opeens verdwenen. Links en recht worden zuchten van verlichting geslaakt en gaat men geleidelijk aan weer over tot de orde van de dag.

Even plotseling als dat ze verdwenen waren verschijnen de mannen echter weer. Opnieuw voorzien van een notebook en een beamer teisteren ze het MT opnieuw met een flitsende presentatie. Na afloop valt een stilte die slechts doorbroken wordt door het minzaam lachen van een van de mannen in zwart. Na enkele seconden, die in de perceptie van velen minuten leken, neemt de directeur het woord en zegt: "Mannen, we hebben nog veel te doen!".

"Eigenlijk is het hetzelfde als wat ik gevonden heb" probeert Michiel, maar uit de blik van de pater familias begrijpt hij dat hij eigenlijk al te veel heeft gezegd. Hij zwijgt, overpeinzend of hij nu al in aanmerking kan komen voor een gouden handdruk

- "Mijne heren, hoe denkt u dat we dit op moeten lossen?"
- "Uiteraard hebben we daar ook al over nagedacht en we hebben hier een plan van aanpak"
- "Hoe had u het dan gedacht?"

- “We gaan alle werkprocessen beschrijven en vervolgens via trainingen de medewerkers leren met deze nieuwe processen om te gaan. Het opstellen van een complete procesmap kost ongeveer.....”

Besloten wordt om het adviesbureau de opdracht te geven. Na enkele maanden komt het bureau met een organisatieschema. Besloten wordt de organisatie in te richten volgens dat schema. Een en ander heeft onder meer een grootscheepse verhuizing tot gevolg. Ten gevolge van deze verhuizing komen twee jonge dames tegenover elkaar aan een bureau te zitten.

- “Hallo, ik ben Christine”
- “Ik ben Janneke”
- “Goh, wat deed jij hiervoor?”
- “Ik was administratief medewerker bij meneer Janssen”
- “En nu?”
- “Dat weet ik niet precies, maar ik doe gewoon hetzelfde werk”
- “Tja, ik eigenlijk ook.

In de directiekamer verzucht de directeur. Dat volk van mij toch. Zo flexibel als een kluisdeur. Absoluut geen bereidheid om te veranderen”

Is dit verhaal een aardige anekdote? Waarschijnlijk zeer herkenbaar. Vaak lijkt het erop dat mensen niet willen veranderen. Maar in hun privé-leven veranderen ze continue. Ze nemen een andere televisie, richten hun huis opnieuw in, kiezen een andere vakantiebestemming en regelen de reis en de dagtrips daarin helemaal zelf. Alleen, als ze het bedrijf binnen komen schijnen al deze competenties te verdwijnen als sneeuw voor de zon.

De weerstand tegen verandering zoals die omschreven is in de voorbeelden in dit boek staat bekend als het “Not invented here” syndroom. Wij hebben het niet verzonnen, dus accepteren wij het ook niet. Mensen hebben niet zozeer een hekel aan veranderen, maar eerder een hekel aan veranderd worden!

Als mensen geconfronteerd worden met de verplichting tot verandering dan zijn er grofweg vier soorten reacties te onderscheiden.

Op de eerste plaats zijn er mensen die wild zijn op veranderingen. Het management heeft nog niet aangegeven dat er veranderd zal gaan worden of ze staan al klaar. Ze accepteren alles wat (met name door derden) wordt opgelegd en bieden continue hun diensten aan. Deze groep mensen zijn de pioniers, mensen die graag vooroplopen en graag veranderen.

Daarnaast zijn er mensen die niet onwelwillend staan ten opzichte van veranderingen, maar toch wel wat reserves hebben. Ze kijken de kat uit de boom en stellen soms een kritische vraag. Het zijn als het ware mensen die een bewijs nodig hebben dat het allemaal wel werkt. “Dat zal ik dan wel zien” en

“We zullen eens zien wat er gebeurt” zijn veel gehoorde opmerkingen van deze groep. Deze groep staat bekend als de “een-bewijs-mensen”, de one proof persons.

Ook zijn er mensen die eigenlijk niet mee willen werken. Ze zetten de hakken in het zand en eisen keer op keer toelichting. Deze mensen worden met name door angst gedreven en om die angst ruimte te geven vragen ze keer op keer een bewijs dat het wel serieus is, of het wel gaat. Veel gehoorde citaten in deze zijn:

“Dat is nu de vierde keer in vijf jaar dat het geprobeerd wordt, ze hadden het mij moeten vragen, ik weet het wel”

“Tja, d’n dirk heeft weer eens een idee. Dat management staat veel te ver van de werkvloer, ze weten niet eens wat we doen!”

Deze mensen hebben wel 10 bewijzen nodig om mee te doen aan een veranderproces, daarom worden ze de tien-bewijs-mensen ofwel de ten proof persons genoemd.

Tot slot zijn er nog de mensen die eigenlijk nergens meer in geloven. Ze komen nog naar hun werk, als ze zich niet te moe voelen. Om te bewijzen dat ze bij de presentatie zijn geweest hebben ze even met iemand gepraat of hun agenda neergelegd. Daarna werden ze weggeroepen en heeft niemand ze op de presentatie teruggezien. Deze groep noemen we de outlaws.

Deze vormen van weerstand tegen verandering komen normaal verdeel over de organisatie voor. Soms ligt de piek van de verdeling naar rechts, waardoor er meer weerstand tegen verandering is, soms naar links waardoor er minder weerstand zal zijn. Dat wil ook zeggen dat ongeveer 5% van de populatie van een organisatie pionier zal zijn en de hele rest meer of minder zal tegenwerken.

Of is het toch anders?

Voorbeeld: druk, druk, druk....

Een bedrijf heeft, door een overijverige marketing en sales afdeling, voor een periode erg veel werk. De klanten is beloofd dat de producten op tijd af zullen worden geleverd, maar het management ziet niet hoe dit kan worden gerealiseerd, tenzij er gedurende enkele maanden op zaterdagen wordt gewerkt. De ondernemingsraad wordt van het voornemen op de hoogte gesteld maar besluit na rijp beraad geen positief advies te geven voor het overwerk. De raad is van mening dat eerst een aantal andere problemen, waaronder de kwaliteit van het managementteam, moeten worden aangepakt. Het management besluit om het advies van de ondernemingsraad naast zich neer te leggen en gaat rechtstreeks met de bonden onderhandelen. De vakverenigingen zijn echter solidair met de ondernemingsraad en besluit niet mee te werken. Eerst moeten er een aantal andere problemen, waaronder een significante salarisverbetering worden overeengekomen.

Uiteindelijk besluit het management het probleem voor te leggen bij het werkoverleg van de betrokken afdeling. Nadat de betrokken afdelingsmanager het probleem heeft neergelegd roept een van de medewerkers: “Werken op zaterdag, dat kost me mijn voetbalmiddag met mijn

zoon, nee dus. Maar als we nu gewoon iedere dag een of twee uur doorgaan, dan halen we het toch ook. Ik wil wel de overuren uitbetaald krijgen, hoor” besluit hij lachend.

Zijn voorstel wordt na een korte discussie overgenomen en een paar dagen later wordt er met enthousiasme doorgewerkt tot zeven uur in de avond. De directie zorgt iedere avond voor een passende (cholesterol rijke) maaltijd en de klanten krijgen op tijd hun producten.

Uiteraard denken de bonden er niet over om te protesteren tegen deze gang van zaken en ook de ondernemingsraad moet toegeven dat het een goede oplossing is.

Dit voorbeeld geeft aan dat de medewerkers een krachtige groep vormen. Maar dat niet alleen. In de regel hebben ze een sterk commitment met de organisatie en willen ze best iets extra's doen. Als ze maar gehoord worden en betrokken zijn. In dit geval hebben de mensen zelf het veranderproces inhoud gegeven, dat werkt motiverend, maar helpt ook een veranderproces inhoud te geven.

Voorbeeld: Koekjes fabriek

In een koekjesfabriek is het primaire proces voor een groot gedeelte gemechaniseerd. Aan het begin van het proces wordt conform het recept deeg gemaakt. Dit wordt in een machine gestopt, die verder geheel geautomatiseerd het deeg verdeeld over lopende bakplaten, deze platen door een oven laat lopen en aan het einde gebakken koekjes aflevert die vervolgens met de hand in doosjes worden gestopt.

De machine wordt bewaakt door een operator, die enkele meters en lichtjes in de gaten houdt. Op een gegeven moment loopt de directeur met een gast door de fabriek, keurig in de witte schort en met het blauwe haarnetje op. Vol trots toont hij de machines. Net op dat moment loopt de machine vast. De operator wil met zijn arm in de machine ingaan, maar ziet net op dat moment de directeur rondlopen. Daarop besluit hij zijn chef van het probleem op de hoogte te brengen. Deze begint driftig op knoppen te duwen en aan hendels te trekken. De operator probeert zijn aandacht te trekken, maar wordt ruw weggeduwd. Na enige tijd wordt het hoofd van de technische dienst bij de stilgevallen machine gehaald en ook die begint op knoppen te drukken, tegen meters aan te slaan en hendels over te halen. Opnieuw probeert de operator de aandacht te trekken, opnieuw zonder succes. Er wordt een monteur bijgehaald, die enkele panelen van de machine verwijdert. Hij staart in de donkere diepte en schudt het hoofd.

- “Dat heb je lekker in de puin gedraaid hè” zegt hij tegen de operator.
- “Nou, kijk, als ik nu hier druk, dan gaat hij weer lopen” zegt deze terwijl hij op een plekje in de machine drukt. “Dit ding loopt wel vaker vast, maar ja de directeur staat daar hè, dus wel even de regels volgen”

De kennis van de primaire processen zit bij de mensen evenals de veranderkracht van de organisatie. Door van deze kennis en kracht gebruik te maken kan een veranderproces snel en adequaat worden

uitgevoerd. En dat is nu juist wat de tien bewijs mensen steeds roepen: "Hadden ze mij maar gevraagd, ik had het wel geweten"

Een veranderstrategie

Elke organisatie die wil veranderen, krijgt te maken met pioniers, 1 bewijs mensen, 10 bewijs mensen en outlaws. Weerstand tegen verandering kan voorkomen worden door de mensen in de organisatie zélf de voorgenomen verandering te laten ontwerpen. Het is namelijk een feit dat mensen op zich graag veranderen maar er een hekel aan hebben om te *worden* veranderd. Door de medewerkers zelf hun processen te laten ontwerpen kan gebruik gemaakt worden van de veranderkracht van de medewerkers én de kennis van de eigen processen.

Bijkomend voordeel is dat medewerkers die zelf hun processen hebben ontworpen, zelf het beste weten hoe het proces is georganiseerd. Daardoor hebben ze minimale begeleiding nodig om het proces later te sturen. Daardoor krijgt het management een andere taak. Managers hoeven mensen niet meer aan te sturen om bepaalde handelingen te verrichten maar moeten het *mogelijk maken* om de processen uit te voeren. De taak van het management verschuift van beheersen en controleren naar *faciliteren*.

Om een ingrijpende verandering door te voeren, moet er een goede strategie zijn. Een

Goede strategie bestaat uit vier fasen:

- Analyseren;
- Activeren;
- Aanpakken;
- Implementeren.

Analyseren

In de analysefase wordt onderzocht wat de huidige sterke en zwakke punten van de organisatie zijn. Daarnaast wordt onderzocht waar het best kan worden begonnen met het veranderproces. Het is namelijk niet mogelijk en zeker niet verstandig om de gehele organisatie in één keer te herstructureren. De analyse levert een rapport op waarin de doelstellingen van het veranderproces en het migratiepad naar de nieuwe situatie staan beschreven. Dat laatste wil zeggen dat wordt bepaald waar wordt begonnen en welke stappen moeten worden genomen. Het is aan te bevelen om het personeel te betrekken in de keuze van de processen die als eerste zullen worden aangepakt.

Voorbeeld:

Een bedrijf heeft besloten om drastisch te gaan reorganiseren. Om inzicht te krijgen in de zwakke punten van de organisatie wordt een onderzoek gehouden onder de klanten. Wat vinden de klanten van de organisatie?

Tegelijk wordt een identiek onderzoek gehouden onder het personeel. Ook aan het personeel wordt gevraagd wat men denkt dat de klanten vinden van het bedrijf. Daarnaast wordt aan het personeel gevraagd welke dingen ze het eerst veranderd willen zien. De uitkomsten van dit onderzoek worden besproken in een werkgroep waarin naast enkele managers ook door het personeel gekozen vertegenwoordigers zitting hebben. Op basis van de gegevens wordt een lijst opgesteld van de tien zaken die het eerste worden aangepakt.

Activeren

In de activeringsfase wordt iedereen in de organisatie op de hoogte gebracht van de doelstellingen van het veranderproces, waarom het project wordt uitgevoerd en hoe het wordt uitgevoerd. Om de kans op succes te vergroten, is het nuttig om alle medewerkers mee te laten beslissen over de voortrekkers van het project. Dit vergroot het draagvlak en de acceptatie. In de praktijk vinden fase 1 en 2 vaak gelijktijdig plaats (en lopen dan dus door elkaar heen).

In deze fase is het belangrijk te beseffen welke rollen de diverse medewerkers hebben.

De leden van het management (team) zullen voor de volle 100 procent achter het veranderproces moeten staan en zeer goed moeten weten wat er gaat gebeuren, hoe dat gaat gebeuren en waarom dat gaat gebeuren. Een uitgebreide startmeeting met het voltallige management is van vitaal belang.

Het middenkader heeft een belangrijke taak in de communicatie topdown en bottomup. Daarom moeten deze mensen goed op de hoogte zijn van de doelstellingen en de werkwijze. Bij voorkeur moeten zij achter het project staan, maar ze mogen bedenkingen hebben.

Ook de ondernemingsraad heeft een belangrijke rol in de communicatie. Medewerkers die hun lijnmanager niet vertrouwen (en dat komt voor) richten zich graag naar de ondernemingsraad. Daarom moeten de leden van de Ondernemingsraad op de hoogte zijn van de doelstellingen en de werkwijze. (Overigens dient hierbij goed gelet te worden op de wettelijke bevoegdheden van de ondernemingsraad. Een goede relatie met de Ondernemingsraad kan de besluitvorming binnen de medezeggenschap positief beïnvloeden)

Tot slot moeten alle medewerkers goed geïnformeerd worden. De peptalk uit het voorbeeld enkele bladzijden terug is een goede manier om te informeren en te activeren. Het beste kan een dergelijke sessie voor een klein gezelschap worden gehouden. Een groep van maximaal 20 tot 30 mensen is nog geschikt om mee te communiceren.

Deze meetings passen goed in het P8 model. Er wordt uitgelegd dat er een probleem is in de organisatie en vervolgens wordt het proces besproken hoe het probleem wordt aangepakt. Met name het gegeven dat de medewerkers zelf betrokken worden bij het veranderproces heeft meestal een bijzonder positieve werking.

Voorbeeld:

In een organisatie is besloten een kwaliteitssysteem in te gaan voeren. Het project wordt gestart met een tweedaagse workshop voor het managementteam. Meteen na de aftrap krijgen de leden een vragenlijst voorgelegd. Na invulling blijkt dat het merendeel van de betrokkenen

minder dan de helft van de vragen goed heeft beantwoord. Door deze confrontatie wordt meteen duidelijk dat het project niet iets is wat tussen neus en lippen wordt uitgevoerd. Vervolgens wordt het hele project uitgelegd en wordt geoefend met de diverse methoden en technieken.

Vervolgens wordt het middenkader en de ondernemingsraad aan hetzelfde proces onderworpen.

Nadat deze ronde is afgesloten worden meetings georganiseerd voor het hele personeel. Een van de personeelsleden komt met duidelijke tegenzin de vergaderen ruimte binnen. Hij begint meteen tegen de inleider te klagen dat de hele boel toch niks is, maar ja, hij moest komen van zijn baas.

De directeur vertelt in het kort waarom het veranderproces noodzakelijk is. Daarna vertelt de projectleider hoe het proces wordt uitgevoerd. Hij geeft een aantal redenen aan voor verandering en vertelt waarom de bestaande technieken niet werken.

- “Daarom gaan we bij dit veranderproces uit van jullie vermogen om te veranderen”

De outlaw reageert:

- “Hé, wil dat zeggen dat ik mag zeggen hoe het moet?”

- “Graag meneer Hé, hè. Maar ja, als jouw processen aan de beurt zijn mag jij zeggen hoe jij dankt dat het beter kan”

- “Hé, sorry, meneer Hé, meen je dat echt”

- “Zowaar als ik hier sta”

- “Nou da’s duidelijk, daar kan ik niet om heen”

- “Dus ook mijn ideeën?”

- “Ja, maar in overleg met je collega’s hoor”

De outlaw verandert een keer in een echte one proof person. De rest van het project is hij een van de trekkers. Het management herkent de man niet meer terug.

Hoewel een beetje geromantiseerd is bovenstaand voorbeeld echt gebeurd. Vaak vertonen mensen outlaw gedrag omdat ze door de organisatie genegeerd zijn. Ze zijn outlaw gemaakt door de organisatie.

Aanpakken

In deze fase wordt de daadwerkelijke verandering ontworpen. Afhankelijk van de diepte en omvang van het project zijn hier verschillende manieren van aanpak mogelijk.

Indien gekozen is voor een kwaliteitssysteem op basis van de ISO norm volstaat het maken van een plan van aanpak, waarin bepaald wordt in welke volgorde de processen worden beschreven. Aan de hand van het P8 model wordt de effectiviteit de klantgerichtheid en de kwaliteit van de processen bepaald en verbeterd. Het resultaat is een kwaliteitssysteem waarmee een begin is gemaakt voor continue verbetering.

Wordt gekozen voor een volledige re-engineering van de organisatie of het bedrijf, dan wordt eerst de missie en de doelstellingen bepaald. Vandaar uit wordt de organisatiestructuur grofweg ontworpen. Dit proces eindigt als de functieprofielen (of competentieprofielen) zijn vastgesteld.

Vervolgens worden de mensen geplaatst in de organisatie.

Als deze oefening is afgerond wordt met de mensen de processen in de units of afdelingen ontworpen of verbeterd.

Bovenstaande beschrijving geeft in zeer beknopt het proces weer. In het volgende hoofdstuk zal, als voorbeeld, een volledige casus beschreven worden.

De plannen die door de werkgroepen van proceseigenaren zijn beschreven worden vervolgens, voorzien van een kosten baten analyse, voorgelegd aan het management.

Let wel, door deze methode hoeft de projectleider alleen maar de weerstand tegen verandering bij het Managementteam te overwinnen. Daar ligt de winst, temeer daar het MT tevoren en tijdens het proces al behoorlijk geconditioneerd en bijgepraat is.

Voorbeeld:

Een bedrijf is bezig met een project van Totale Kwaliteits Beheersing. Op basis van een inventarisatie onder het personeel is een keuze gemaakt uit de 10 meest genoemde processen. Er worden werkgroepen samengesteld van proceseigenaren die de processen mogen verbeteren.

De werkgroepen beginnen met het vaststellen van het proces. Dat is nodig om te kunnen bepalen waarover gepraat wordt. Waar begint het proces en waar eindigt het? Wie is de klant van het proces?

Vervolgens wordt aan de hand van het P8 model bepaald waar de meest belangrijke verbeterpunten liggen. Dit gebeurt door de klanten te bevragen en zelf naar de eigen processtappen te kijken.

Alle verbeterpunten worden met elkaar vergeleken en gerankt naar zwaarte. Omdat het teveel inspanning zal vragen om alle verbeterpunten aan te pakken wordt besloten om twee punten diepgaand te verbeteren. (Ook hier gaat Pareto op, door te concentreren op de 20% belangrijkste problemen, kan een 80% verbetering worden bereikt).

Er wordt een procesbeschrijving opgesteld, dit om al te enthousiaste proceseigenaren (pioniers) te weerhouden van te vergaande veranderdrang en zo snel en effectief tot een juiste verbeteringsslag te kunnen komen. Na enkele sessies ontstaat een nieuw proces. De proceskosten van het vernieuwde proces worden berekend evenals de benodigde investeringen. Deze kosten baten analyse wordt gevoegd bij het plan en aan het management voorgelegd.

Daarnaast heeft het team een aantal kleine opmerkingen waarmee een forse verbetering kan worden bereikt. Het managementteam besluit om een kleine kwaliteitslijst in het leven te

roepen. Alle medewerkers kunnen ideeën die leiden tot kwaliteitsverbetering op deze lijst (laten) zetten.

Implementeren

Als het management toestemming heeft gegeven voor implementatie, begint de implementatiefase. In deze fase worden de nieuwe (of verbeterde) processen ingevoerd aan de hand van een door de werkgroepen opgesteld implementatieplan. Om het proces te borgen wordt er een meetsysteem gebouwd waarmee op een aantal kritische punten de kwaliteit van het proces wordt bewaakt. Als er significante afwijkingen zijn in deze metingen, (dat wil zeggen dat de metingen buiten vooraf bepaalde tolerantiegrenzen vallen) moet worden vastgesteld waardoor de afwijking veroorzaakt is. Indien er sprake is van een incident (een medewerker was ziek, een leverancier heeft een verkeerde zending gestuurd) dan wordt de schade hersteld en blijft het proces ongewijzigd. Is er echter sprake van een structurele verandering, bijvoorbeeld omdat er in de omgeving iets is gebeurd waardoor het proces niet meer afdoende functioneert dan komen de proceseigenaars weer bij elkaar om het proces aan te passen aan de nieuwe situatie.

Hierdoor ontstaat een organisatie die meteen kan reageren op veranderingen en de processen snel kan aanpassen aan veranderde situaties. Op die manier ontstaat er een flexibele, dynamische en zelflerende organisatie, die constant hoge kwaliteit kan leveren.

Samenvatting

Invoering van een kwaliteitssysteem is per definitie een veranderproces. Bij grote én kleine veranderprocessen is het nuttig en verstandig om uit te gaan van de veranderkracht van de medewerkers. Dit geeft altijd een beter resultaat. Hun veranderkracht, creativiteit en flexibiliteit maken de organisatie creatiever, dynamischer en flexibeler, vergroten haar vermogen om zich aan te passen en verbeteren de proceskwaliteit en daarmee de outputkwaliteit.

Daarnaast is het verstandig om een verandering gestructureerd aan te pakken. Een gestructureerd veranderproces kent vier fases, analyseren, activeren, aanpakken en implementeren.

Door de verbeterde processen te borgen door middel van een meetsysteem is het mogelijk om een blijvend veranderende organisatie te creëren. Een dergelijke organisatie kan snel en flexibel reageren op veranderingen in de omgeving.

Hoofdstuk 8: casus

Business process reengineering van een energiebedrijf

Inleiding

De casus die in dit hoofdstuk wordt beschreven heeft betrekking op een energiebedrijf.

De ontwikkelingen in de energiesector volgen elkaar in hoog tempo op. Enerzijds is er een tendens van samenwerking en fuseren, anderzijds is er de dreiging van de komende liberalisering. Binnen afzienbare tijd zullen klanten van energiebedrijven zelf hun leverancier kunnen kiezen, dit in tegenstelling tot de aloude situatie waarin een energiebedrijf de exclusieve rechten had voor een bepaald gebied.

Daarom heeft het management besloten om de effectiviteit en efficiëntie van het bedrijf te vergroten, zodat met dezelfde mensen meer productie kan worden verricht of met minder mensen dezelfde prestatie kan worden geleverd.

Daarnaast moet de kwaliteit van de dienstverlening en de klantgerichtheid worden vergroot.

Dit is noodzakelijk omdat uit studies is gebleken dat, teneinde de rentabiliteit van de nutsbedrijven te behouden, een verhoging van de performance van deze bedrijven met 10 tot 15% noodzakelijk is.

De projectorganisatie.

Om het BPR tot een succesvol project te maken is ervoor gekozen een projectorganisatie op te zetten met daarom diverse groepen van proceseigenaren waarbij de status van verschillende werkgroepen en functies helder was.

Ook werd er een heldere besluitvormingsstructuur in het kader van de te nemen stappen het project.

De volgende werkgroepen werden opgericht

De projectgroep BPR.

Deze werkgroep had als doel gedurende het hele traject de ontwikkelingen te volgen en sturen.

De werkgroep had enerzijds het karakter van klankbord groep voor de externe projectleider en anderzijds een direct sturende werking bij ingewikkelde vraagstukken of bij, bijvoorbeeld, koerswijzigingen.

Deze werkgroep was ook de groep die het HRM beleid (als aparte ontwikkeling in de organisatie opgenomen) met de externe adviseur ontwikkelde en synchronie liet lopen met toegepast HRM beleid.

In het kader van de volledige re-engineering was namelijk besloten om ook het Human Resources beleid te moderniseren en aan te passen aan de eisen van de tijd. Een overgang naar volledig competence based management werd in dat kader overwogen.

De werkgroep bestond uit een medewerker van de afdeling Personeel en Organisatie, belast met BPR, de directiesecretaris en de externe projectleider, die het voorzitterschap van deze werkgroep beklede.

De werkgroep had als taak besluiten voor te bereiden, de bevoegde managers (meestal de algemeen directeur of het hoofd personeelszaken) namen de formele besluiten.

Werkgroep voor fase 2, analyseren en opzetten van de nieuwe structuur.

Deze werkgroep had taak de organisatiestructuur van de process en competence based organisatie op te zetten. Ze inventariseerde en analyseerde de bestaande processen en zocht naar lacunes in de bestaande processen. Deze werkgroep stelde ook voor alle processen de benodigde core-competenties op en maakte een match met de competenties van de zittende medewerkers.

Deze werkgroep was, om effectief te kunnen werken en voldoende draagvlak te verkrijgen, breed samengesteld.

Naast de projectleider hadden het hoofd Personeel en Organisatie, de personeelsfunctionaris die belast was met BPR alsmede de controller zitting in deze werkgroep. Daarnaast had tenminste een medewerker van ieder hoofdproces zitting in de werkgroep. Om deze werkgroep te bemensen is aan iedere medewerker gevraagd of hij deel wilde nemen aan de werkgroep. Toen bleek dat er veel meer geïnteresseerden waren dan beschikbare plaatsen, is ervoor gekozen de medewerkers zelf hun vertegenwoordiger te laten kiezen. Door vertegenwoordigers te laten rouleren werden de leden van de werkgroep gedwongen goed te communiceren over de voortgang en de te nemen en genomen besluiten. Het bleef namelijk steeds mogelijk dat hun plaats door een ander zou worden ingenomen.

Werkgroepen fase 3 aanpakken.

Deze werkgroepen waren wisselend van samenstelling omdat in de werkgroep steeds de verschillende bedrijfsprocessen (her)ontworpen en geïmplementeerd moesten worden. Doelstelling van deze werkgroepen was om de processen op detailniveau te ontwerpen, herontwerpen of verbeteren.

De positie van de algemene directeur.

De algemene directeur bleef "op afstand", dat wil zeggen dat hij niet direct sturend aan het project deelnam, maar als "rots in de branding" voor de noodzakelijke besluiten zorgde gedurende het project.

Hij moest namelijk in het kader van de BPR zijn onafhankelijke positie behouden opdat hij de definitieve besluitvorming, ook bij belangenverschillen in de organisatie, kon verzorgen.

De BPR projectleider rapporteerde regelmatig aan de algemeen directeur over de voortgang.

Communicatie

Speciale zorg werd besteedt aan de communicatie van het project. Het opzetten van een goed communicatieplan met de medewerkers, de aandeelhouders en de klanten was het aandachtsgebied van de projectgroep BPR. Deze werkgroep werkte vooraf een communicatieplan uit dat nauwgezet werd gevolgd.

Het project

Vorbereiding

In deze fase verkende de projectleider de organisatie en maakte hij kennis met de sleutelfunctionarissen van het bedrijf.

Sleutelfunctionarissen zijn, naast de leden van het Managementteam, met name de leden van de ondernemingsraad, indien aanwezig de kaderleden van de vakverenigingen en andere tweede echelon functionarissen van de organisatie. Ook de medewerkers maakten kennis met de projectleider en de uitgangspunten en principes van het BPR-project. Na afloop van deze fase met enig vertoon door een van de leden van het bestuur officieel en symbolisch het startschot gegeven.

Het eigenlijke project

Het project was opgedeeld in drie hoofd fases, te weten Bewustwording en Activeren (1), Analyse (2) en Implementatie (3).

Fase 1: Bewustwording en Activeren van de medewerkers

In deze fase werd iedere medewerker op de hoogte gebracht van het waarom en hoe van het Business Process Reengineering project. Tevens werden de medewerkers gemotiveerd tot actieve deelname.

De volgende methodes werden gebruikt.

- Een tweedaagse workshop voor het management team.

In deze workshop wordt het MT geïnformeerd over de achtergronden van de te volgen methodieken en bekend gemaakt met de methodes en technieken van BPR en het P8 model. Ook de achtergronden van competentie management zijn in de workshop aan de orde geweest. Daarnaast werd de relatie tussen HRM beleid en competentie management uitgelegd en besproken.

De workshop begon met een test, niet om de kennis van de MT leden te meten, maar meer om de mensen te confronteren met het feit dat ze wel de basis begrippen van kwaliteit en procesmanagement kennen en begrijpen, maar dat er diepere kennis en vaardigheid nodig is om een complex proces van Business Process Reengineering net succes te doorlopen. De uitslagen van de vragenlijst werden meteen bekend gemaakt en over een aantal stellingen volgde een discussie.

Vervolgens werd de theorie van dit boek behandeld. Waarom moet een organisatie klantgericht worden en welke relaties er zijn tussen kwaliteit, effectiviteit en klantgerichtheid. Het P8 model werd samen met de leden van het management team ontwikkeld en de toepassingen van het model, met name procesverlieskosten, werden besproken. Vervolgens werd geoefend met het model en werden van processen de procesverlieskosten berekend.

Verderop in de workshop werd een aftrap gemaakt met het vaststellen van de missie en daarvan afgeleide doelstellingen.

Er werd, na een geanimeerde discussie de volgende missie vastgesteld:

Wij willen klanten met onze energie van dienst zijn.

Deze missie heeft dus elementen van klantgerichtheid. Het aardige van de missie is dat het product (energie) meteen gekoppeld wordt aan de energie van de medewerkers, waardoor de link naar het human resources beleid meteen werd vastgelegd.

- Een eendaagse workshop voor het zittende middenkader

In deze workshop werd het middenkader geïnformeerd over de achtergronden van BPR en de te gebruiken methodes en technieken. Ook hier werd het P8 model afgeleid en de toepassingen uitgebreid besproken.

- Een eendaagse workshop voor de ondernemingsraad.

De workshop had tot doel de ondernemingsraad kennis te laten maken met de redenen van de business process reengineering. Bij de ondernemingsraad bestond weerstand tegen het competentie management. In een aantal afzonderlijke sessies is daar uitgebreid op ingegaan en zijn een aantal afspraken gemaakt. Onder meer werd afgesproken dat de medewerkers niet verplicht zouden worden aan een competentieonderzoek mee te doen.

- Sessies van telkens een dagdeel voor alle medewerkers. Deze sessies hadden telkens een omvang van 20 tot 25 medewerkers. Met een groep van deze omvang blijft het mogelijk om met iedereen te communiceren.

In deze sessies werden de medewerkers geïnformeerd worden over de redenen van de BPR en over de manier waarop het project zal verlopen. Met name werd er de nadruk op gelegd op het actief deelnemen van de medewerkers zelf. Aan het einde van de sessies werd iedereen gevraagd drie problemen op te schrijven, waarvan men van mening was dat die het eerst moesten worden opgelost. Daarnaast werd gevraagd of men in de werkgroep "Analyse" wilde deelnemen.

De complete doorlooptijd van deze fase was 2 weken. Het resultaat was dat alle medewerkers op de hoogte waren van het project en gemotiveerd waren om mee te werken. Ruim 55% van de

medewerkers had aangegeven mee te willen werken aan de analyse. Omdat de groep daardoor te groot zou worden werd besloten dat de collega's door middel van een verkiezing zouden gaan bepalen wie in de werkgroep zitting zou hebben.

Fase 2: analyseren en opzetten en implementeren van de structuur van de organisatie

In deze fase werden eerst door de stuurgroep de bestaande processen van de organisatie geïnventariseerd en werden deze beoordeeld op hun prestaties op basis van procesverlieskosten berekening en het P8 model.

Het resultaat was een redelijk nauwkeurige procesmap van de bestaande organisatie en een goed inzicht in de knelpunten en verbetermogelijkheden.

Vervolgens werd een bedrijfsbrede werkgroep opgericht die als opdracht had:

- Een structuur voor de organisatie te kiezen
- De bestaande processen in de nieuwe structuur te plaatsen
- Te onderzoeken welke processen niet productief waren en welke processen noodzakelijk waren om de juiste kwaliteit te kunnen leveren

In het kader van het competentie management had de groep daarnaast als opdracht:

- Bepaal van ieder proces de benodigde competenties
- Maak aan de hand van de competentieprofielen van alle medewerkers een formatieplan

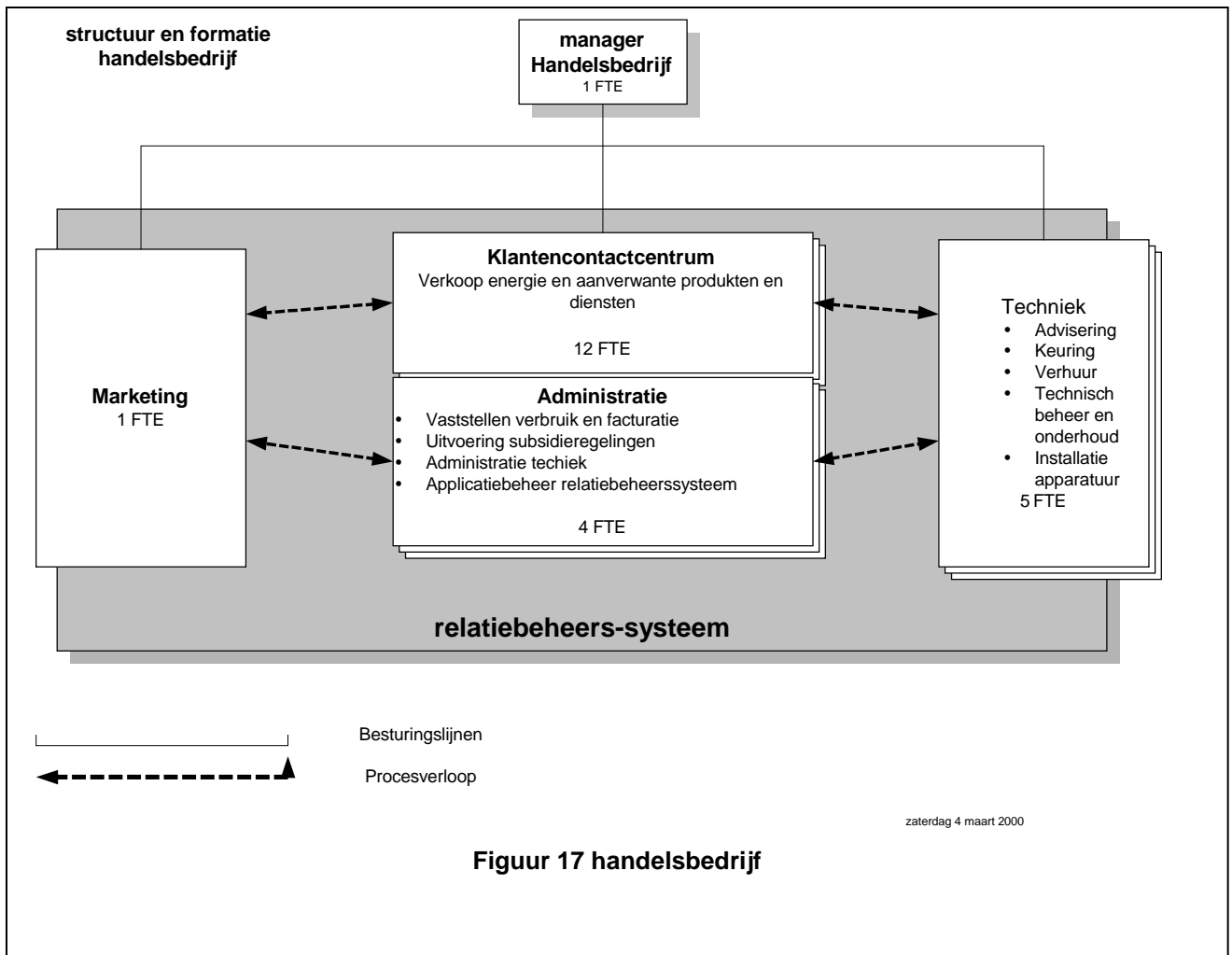
Dit was een zeer intensieve fase, waarin veel gesproken en vergaderd werd. De projectleider speelde nadrukkelijk de rol van procesbegeleider en bewaker van de voortgang.

Na een paar maanden werd aan het management een tussenrapportage uitgereikt waarin gekozen werd voor een structuur waarbij nadrukkelijk het transport van energie gescheiden werd van de verkoop. Deze beide bedrijven hebben namelijk geheel verschillende klanten en bevinden zich ook op verschillende fases van de supply chain. Het handelsbedrijf koopt transport van energie in bij het netwerkbedrijf. Naar de toekomst toe zal het netwerkbedrijf ook andere handelsbedrijven als klant kunnen hebben en zal het handelsbedrijf ook transport in gaan kopen bij andere netwerkbedrijven.

Vervolgens werd een procesmap gemaakt van de hele organisatie en van de verschillende bedrijven. Het uitgangspunt was het model van de process based organisatie, zoals eerder in dit boek beschreven.

Het uiteindelijke resultaat is een formatieplan waarin de bedrijven afzonderlijk zijn opgenomen, eerst in schema volgens een procesmodel, vervolgens afgerold tot op procesniveau.

Als voorbeeld bijgaand het model van het handelsbedrijf.



In het model is bestaat geen hiërarchie zoals in de traditionele organogrammen. Aangegeven zijn de procesgroepen, de processen in de procesgroepen en het aantal FTE (Full Time Equivalents) dat nodig is om de processen te kunnen uitvoeren.

Het ondersteunende systeem, in dit geval een relatiebeheerssysteem is onder de procesgroepen geplaatst In dit model en door deze werkwijze is gekozen om ICT ondergeschikt te maken aan de processen. Dit in tegenstelling tot andere veranderprocessen, waar ICT leidend is. Dat deze laatste aanpak vaak tot mislukte projecten leidt is eerder in dit boek al betoogd.

Competentieprofiel

Competentie	Hoog	Middel	Laag
Klantgericht	12		
Commercieel	3	9	
Zakelijk inzicht	3	9	
Communicatieve vaardigheden	4	8	
Vaardigheid met (tele-)communicatiemiddelen	4	8	
Leidinggevende vaardigheden	1	1	10
Vaardigheid met computers	4	8	
Stress bestendig	4	8	
Nauwkeurig	2		10
Technische Vaardigheden	2		10

Van alle procesgroepen werd verder een globale procesbeschrijving gegeven, evenals een matrix waarin aangegeven is welke competenties in welke hoeveelheden nodig waren. Er is bewust niet uitgegaan van functiebeschrijvingen, omdat de doelstelling was mensen te plaatsen op basis van hun competenties. Bijgaand een voorbeeld, in dit geval de competentiematrix van het klanten contact centrum. De totale formatie bedraagt hier 12 FTE. Van alle medewerkers wordt verwacht dat ze een hoge klantgerichte competentie hebben, niet gek, ze onderhouden het contact met de klant. Van een drietal worden hoge commerciële vaardigheden verwacht, zij moeten grote klanten bezoeken.

De organisatiebeschrijving kon op deze manier tevens als formatieplan worden gebruikt.

Het formatieplan is door het Management vastgesteld en vervolgens aan het gehele personeel uitgelegd. Opnieuw werden hiervoor een aantal sessies gehouden bestaande uit kleine groepen personeel. Aan het einde van de sessie kreeg iedereen een formulier waarop maximaal drie voorkeuren voor een procesgroep konden worden aangegeven. Omdat het ook voor de medewerkers vaak moeilijk was om uit het paradigma van de functiebeschrijvingen te stappen, is ook de gelegenheid gegeven een functiebeschrijving aan te geven.

Op basis van deze belangstellingsregistratie en de ondertussen opgestelde competentieprofielen is een plaatsingsplan opgesteld. Met alle medewerkers die niet op basis van hun eerste voorkeur geplaatst konden worden is vooraf een gesprek gevoerd en zijn de redenen uitgelegd. Voor een enkeling was dat een teleurstelling, anderen reageerden blij verast op het functieaanbod.

Hierna is door het management aan iedereen persoonlijk het voornemen tot plaatsing meegedeeld. Mensen die daar bedenkingen tegen hadden konden die binnen 14 dagen kenbaar maken. Toen niemand daar gebruik van had gemaakt, werd de nieuwe formatie formeel vast gesteld en was de tweede fase afgerond.

Fase 3: procesverbetering, procesontwerp, procesherontwerp

Gedurende de verbouwing blijft de winkel open. Daarom werd gestart met een beperkt aantal procesgroepen om de processen in detail te gaan analyseren, verbeteren of herontwerpen. Er is voor gekozen om eerst de primaire processen aan te pakken. Er werden werkgroepen opgericht voor de hoofdprocesgroep Klanten contact centrum, de hoofdprocesgroep aanleg en saneren van netwerken en de hoofdprocesgroep Onderhoud van Netwerken.

De proceseigenaars werden uitgenodigd bij de kick-off meeting. Daarin werd nog een keer duidelijk gemaakt wat exact de bedoeling was. Tot verassing van de projectleider en het management besloten alle projectteams om aansluitend op de werktijd te gaan vergaderen, dan kon het gewone werk gewoon doorgaan.

Met voortvarendheid gingen de diverse groepen aan de slag. Na enkele sessies bleek dat de projectgroep klanten contact centrum een heel andere koers ging varen dan de andere groepen. De medewerkers van het Klanten Kontakt Centrum kozen voor het opzetten van nieuwe processen en ook voor andere producten en diensten. De andere groepen gingen zich met name bezig houden met het verbeteren van de bestaande processen.

Bij het Klanten Contact Centrum werden door een paar mensen discussie stukken opgesteld die ijverig werden bewerkt en verwerkt. Uiteindelijk ontstond er een lijst van punten die in kleine groepen werden uitgewerkt. Daardoor werd het weer mogelijk om een goed operationele analyse te maken voor het ondersteunende relatiebeheersysteem, wat op maat gemaakt kan worden.

Bij de werkgroepen van het netwerk bedrijf ontstonden initiatieven rond zelfmanagement. Daardoor ontstonden wel spanningen, temeer daar het de gewoonte was om strak hiërarchisch te werken. Door overleg zijn veel van de problemen opgelost en is er gegroeid naar een structuur waar minder hiërarchie is dan voorheen en waar het ook de bedoeling is met nog minder hiërarchie te gaan werken.

Later zijn weer andere werkgroepen gestart totdat uiteindelijk alle processen bewerkt waren. Toch weet de organisatie dat ze niet klaar zijn. Er is een cultuur ontstaan die gebaseerd is op continu verbeteren. Kwaliteit en klantgerichtheid staat voor iedereen hoog in het vaandel.

Toen het er uiteindelijk op neer kwam dat ook deze organisatie werd meegevoerd in de maalstroom van de fusies en overnames, was er voor de nieuwe eigenaar een prachtig gestroomlijnde organisatie beschikbaar, waar niets meer in gereorganiseerd hoefde te worden.

Het project had een looptijd gehad van 10 maanden. Er was een besparing gerealiseerd van bijna een miljoen gulden op jaarbasis. De meeste processen liepen sneller en beter dan voorheen en de medewerkers tevredenheid was geweldig toegenomen.

Veranderen is een gewoonte geworden voor de medewerkers van deze organisatie.

Appendix 1

Vragenlijst klantgerichtheid en klanttevredenheid

Geachte klant,

Zoals u wellicht weet willen wij continu onze werkprocessen en producten aan passen aan uw wensen. Om dit te kunnen realiseren moeten wij op de hoogte zijn van uw wensen en eventuele klachten.

Om dit te kunnen bepalen hebben wij deze enquête samengesteld. Met de uitkomsten zullen wij onze organisatie nog meer op uw wensen kunnen gaan afstemmen.

Het invullen van lijst kost u maar een paar minuten.

De lijst bestaat uit een aantal stellingen, u bepaald in welke mate u het met deze stellingen eens bent. Bent u het helemaal eens met de stelling dan kruist u het eerste hokje aan, bent u het helemaal oneens dan kruist u het laatste hokje aan.

Bedankt voor uw medewerking.

Stelling	Helemaal mee eens	Mee eens	Niet mee eens en niet mee oneens	Mee oneens	Helemaal oneens
Ik ben tevreden met de organisatie					
De producten zijn steeds aanwezig					
Ik kan steeds de producten kopen die ik wil hebben					
Soms moet ik wel eens een ander product afnemen					
Ik krijg niet altijd wat ik dacht te kopen					
Het personeel verstaat zijn vak					
Het personeel ziet er verzorgd uit					
Ik krijg de producten steeds op tijd					
Het personeel weet wat ze moeten doen					
Er wordt weinig tijd verspild door het personeel					
Alles is goed geregeld in de organisatie					
Ik denk dat er wel wat meer personeel bij kan					

Ik hoef nooit te wachten					
Ik hoef nooit lang te wachten					
Ik kan mijn problemen kwijt bij de organisatie					
Het personeel begrijpt wat ik wil					
Het personeel helpt mij goed					
Er worden weinig fouten gemaakt					
Het personeel is steeds vriendelijk					
De afspraken die ik maak worden begrepen					
De afspraken die ik maak worden na gekomen					
Ik kom hier graag					
Ik kom zeker terug					

Wilt u hieronder de drie zaken aangeven waarvan u vindt dat ze als eerste verbeterd moeten worden?

1 _____

2 _____

3 _____

Appendix 2

Geraadpleegde literatuur

De Beer, drs. A.M.F.M. Kwaliteit en Veranderen,

Congresbundel "Advies op Maat" Vrije Universiteit, Amsterdam

De Beer, drs. A.M.F.M. Anders Organiseren,

Congresbundel "Anders Organiseren", European Business Studies, Eindhoven

Crosby, P.B. Kwaliteit betaald zichzelf.

Kluwer, Deventer- Antwerpen

Hamel, G Prahalad, C.K. De strijd om de toekomst

Scriptum Management, Schiedam

Hammer, M, Champy, J, De Bijl aan de Wortel,

Uitgeverij Contact, Amsterdam, Antwerpen

Kaplan, R.S. Norton, D.P. Op kop met de Balanced Scorecard

Uitgeverij Contact, Amsterdam, Antwerpen

Nederlands Normalisatie Instituut, Ontw. NEN-EN-ISO 9001 (draft)

Rothery, B ISO 9000, van kwaliteitsplan tot Certificatie,

Management Press, Amsterdam, Brussel

Sveiby, K.E. Kennis als bedrijfskapitaal.

Uitgeverij Contact, Amsterdam, Antwerpen