



**EXAMEN
NEMAS KWALITEITSMANAGEMENT**

12 juni 2004

TIJD: 10.00 – 13.00 UUR

Dit examen bestaat uit 12 genummerde bladzijden met de volgende onderdelen:

1. Open vragen naar aanleiding van 3 cases (30 punten)
2. Case 'Biesenbeek' (30 punten)
3. Case 'De Sigarettenfabrikant' (40 punten)

ONDERDEEL 1: OPEN VRAGEN (± 30 minuten)

Dit onderdeel bestaat uit 3 cases met algemene vragen over de theorie van kwaliteitsmanagement. Beantwoord de vragen beknopt en toch duidelijk. Ook wanneer dit niet wordt gevraagd, mag de uitleg worden aangevuld met korte voorbeelden, als dit de duidelijkheid ten goede komt.

Case 1 – Creativiteit en kwaliteitszorg

Edinson verklaarde ooit: “Er is 1% inspiratie en 99% transpiratie voor nodig om een uitvinding tot een succes te maken”.

Er is toeval nodig om iets bijzonders te bereiken. Dat kan men ook sturen, door in veel verbanden te opereren: congressen en seminars, hockey-, voetbalverenigingen, netwerken via Rotary, maar ook door de rust nemen om de diverse indrukken op z'n plaats te laten komen. Veel ideeën krijgt men immers zelfs in de sluimertoestand tussen waken en slapen. Door een vorm van gecontroleerde chaos ontstaan er verrassende combinaties die een organisatie over hobbels heen helpen. Mensen realiseren zich dat naast ‘gestuurde vormen van verandering’, ook toeval die gelukkige greep nodig heeft. Heel belangrijk is dat mensen creativiteit kwijt kunnen en een duidelijk beleid hierover kunnen ontwikkelen. Aan medewerkers kunnen dezelfde eisen worden gesteld als aan leveranciers. Ze moeten meedenken, continu verbeteren, slimme ideeën naar voren brengen en servicegericht zijn. Uiteindelijk zijn mensen serviceverlenend en ondersteunend voor de productie. Toch gaat creativiteit in een organisatie vaak verloren.

Geef hiervoor een logische verklaring.

Case 2 – Benchmarking

Het interessante van benchmarking is dat het in vrijwel elke bedrijfstak, alsmede in de not-for-profit sector, kan worden toegepast. Benchmarking heeft daarmee een breed toepassingsbereik. McDonald's is een treffend voorbeeld van een organisatie die voortdurend benchmarkt. McDonald's vergelijkt de levertijd van snacks in elke vestiging. Hamburgers die langer dan een minuut op zich laten wachten, voldoen niet aan de door McDonald's leiding gestelde norm. Concurrenten van McDonald's (als Burger King, Wendy's, Wimpy's en Pizza Hut) laten zich inmiddels ook leiden door soortgelijke opvattingen. Benchmarking is belangrijk in het restauratiewezen, omdat klanten niet te lang op hun bestelling willen wachten. Benchmarking zal derhalve vooral op de factor 'tijd' plaatsvinden. Eén nuancering is evenwel op zijn plaats. Benchmarking is namelijk meer dan alleen meten en vergelijken. Het meten en vergelijken zouden we de benchmark-hardware kunnen noemen.

Concurrerende benchmarking gaat uit van de gedachtegang dat elke organisatie doorgaans één concurrent heeft die in allerlei opzichten uitblinkt. Dergelijke concurrenten kunnen dan als vergelijkingsmateriaal dienst doen.

- a. In de tekst werd het begrip benchmark-hardware toegelicht. Daarnaast bestaat er benchmark-software. Geef aan wat in dit kader verstaan wordt onder benchmark-software.
- b. Geef een verklaring voor het feit dat vergelijking met de sterkste concurrent in de praktijk zeer lastig zal zijn.
- c. Er bestaat ook niet-concurrerende benchmarking. Geef aan op welk soort bedrijven deze vorm van benchmarking betrekking heeft.
- d. Geef aan wat het doel is voor een onderneming om benchmarking uit te voeren met niet-concurrerende bedrijven.

Case 3 – Tevredenheidsonderzoek en kwaliteitszorg

Uit onderzoeken blijkt dat een tevreden klant in de loop van de tijd steeds rendabeler wordt. Om een nieuwe klant te werven, moeten vaak eenmalige kosten voor reclame, promotie en dergelijke worden gemaakt, de zogenaamde acquisitiekosten. Pas wanneer deze kosten terugverdiend zijn, wordt er winst gemaakt op de klant. Het is gebleken dat een tevreden klant steeds aantrekkelijker wordt. Bekend is het fenomeen dat zeer tevreden en loyale klanten bij voorkeur iets meer betalen. Denk in dit geval bijvoorbeeld aan een hotel. Gasten of klanten nemen liever hun intrek in het bekende, dure en vertrouwde hotel waar men zeer tevreden over is dan in een onbekend, goedkoper hotel omgeven met de nodige vraagtekens wat emotionele beleving betreft. Op die manier kan de winstgevendheid van een organisatie andermaal toenemen. Om die loyale klant te onderzoeken, worden door veel bedrijven tevredenheidsenquêtes uitgevoerd. Hiermee wordt onderzocht hoe tevreden klanten zijn met de aangeboden producten of diensten. Toch zijn deze tevredenheidsenquêtes vaak zeer misleidend. Tevredenheidsenquêtes hebben twee principiële problemen.

Geef een beschrijving van de twee bedoelde principiële problemen op het gebied van tevredenheidsenquêtes.

ONDERDEEL 2: Case ‘Biesenbeek’ (± 75 minuten)

Dit onderdeel bestaat uit een case met 10 vragen over de theorie van dienstenkwaliteit. Beantwoord de vragen beknopt en toch duidelijk. Ook wanneer dit niet wordt gevraagd, mag de uitleg worden aangevuld met korte voorbeelden, als dit de duidelijkheid ten goede komt.

Het schildersbedrijf Biesenbeek BV

Het schildersbedrijf Biesenbeek BV is een onderneming die dit jaar haar eeuwfeest zal vieren. Het is nog steeds een familiebedrijf. De afgelopen 10 jaar heeft men een sterke ontwikkeling doorgemaakt. De dienstverlening is verbreed tot een totaalpakket van bouwkundige werkzaamheden ten behoeve van vastgoed, waarbij naast schilderwerkzaamheden ook materiaaladviezen en preventief onderhoud werden aangeboden. In deze periode is de omzet verdrievoudigd tot ongeveer € 10 miljoen in 2003. Het gemiddelde aantal werknemers van een schilderbedrijf in de branche is drie. Binnen de sector is nu een tweedeling aan het ontstaan. Er blijven veel kleine bedrijven bestaan met 1 tot 10 man personeel waar de eigenaar alles regelt en (gedeeltelijk) meewerkt. Dit zijn de zogenaamde *mama-en-papa-bedrijven*. Deze categorie bedrijven werkt veelal voor particulieren en de plaatselijke bedrijven. De tweede categorie bedrijven die zich ontwikkelt, groeit naar een omvang van ca 50 tot 100 man personeel. De markt die deze categorie bedient, zijn grote bezitters van vastgoed, bedrijven en de nieuwbouwsector. Voor dit soort bedrijven is een professionele bedrijfsvoering noodzakelijk. Biesenbeek BV behoort tot deze laatste categorie bedrijven.

Het aanbod van verfproducten wordt gedomineerd door een klein aantal zeer grote verfproducenten, waardoor er sprake is van een marktform die het beste kan worden gekarakteriseerd als een oligopolie. De fabrikanten voeren over het algemeen een ‘pull’ verkoopstrategie. Een sterk middel daarbij is het verstrekken van verftechnische adviezen aan eigenaren van vastgoed. Met deze aanpak worden hun producten op dwingende wijze voorgeschreven aan de verwerkende schilderbedrijven. Deze ontwikkeling wordt door het management van Biesenbeek BV als een bedreiging ervaren.

De schildersbranche

Biesenbeek BV onderscheidt zich van de andere traditionele en grotere schildersbedrijven, doordat zij in staat is bij de ontwerpfase van vastgoed een bijdrage te leveren in de keuze van de kleuren, de mate van (toekomstig) herstel en onderhoud. Dit is één van de meest kritische succesfactoren van het bedrijf. Door de inbreng van deze kennis en de mogelijkheid om verschillende alternatieven nauwkeurig door te rekenen, wordt een optimaal plan ten behoeve van de opdrachtgever ontwikkeld. Door het opstellen van lange termijn scenario's kan een goede afweging gemaakt worden van de aangeboden alternatieven. De verschillende mogelijkheden worden daarbij doorgerekend met behulp van de netto contante waardemethode. De meerwaarde van deze aanpak wordt daarnaast bereikt door de juiste onderhoudsmaatregelen te nemen binnen de budgettaire beperkingen die de meeste opdrachtgevers nu eenmaal hebben. Kostenbesparingen worden verder gerealiseerd door geen onnodige werkzaamheden te verrichten die niet bijdragen aan de resultaten van de gevraagde schilderswerkzaamheden. Het klinkt heel basaal, maar het blijkt dat met deze aanpak veel voordeel is te behalen op de traditionele aanbesteding. De totale doorlooptijd van ontvangst van de opdracht, dit wordt het initiatief genoemd, tot en met de realisatie wordt daardoor sterk verkort. De verschillende werkzaamheden worden in hoofdzaak door eigen vaklieden uitgevoerd. Door een optimale werkplanning wordt de overlast voor de bewoner of gebruiker tot het uiterste beperkt.

Prestatie-indicatoren

Net als in de meeste andere middelgrote en grote bedrijven ontwaakt het management met betrekking tot kwaliteitszorg veelal tijdens het proces dat volgt als het bedrijf zich wil laten certificeren. In 1996 is begonnen met de invoering van een kwaliteitszorgtraject. Twee jaar later werd de onderneming gecertificeerd voor de NEN-EN-ISO 9002 (versie 1994). In 2002

is besloten dat certificering van het kwaliteitssysteem niet langer noodzakelijk is om het vertrouwen van de klant te winnen. Het management is overigens wel voorstander van certificering, maar wil dat in een andere vorm. Vanaf 2001 wordt door de positiebepaling de aandachtsgebieden en de resultaten niveaus vastgesteld (INK-model). De resultaten worden getoetst aan de eigen doelstellingen en aan de resultaten van de concurrenten in een werkgeversvereniging. Deze benchmarking geeft samen met de verschillende analyses de input aan de ondernemingsplanning en de kwaliteitsdoelstellingen. Hieruit kwam tevens naar voren dat Biesenbeek BV niet beschikte over betrouwbare prestatie-indicatoren. In het ambachtelijke schildersbedrijf wordt doorgaans gewerkt met kwaliteitstermen als 'meesterwerk', 'netjes', 'vol en strak'. Er is een grote behoefte in de schildersbranche om schilderprestaties meetbaar te maken met kwantitatieve gegevens. Op deze wijze kan kwaliteit aantoonbaar worden gemaakt.

Probleemstelling

De bestaande aanpak voor kwaliteitsbeheersing in de uitvoering schiet tekort in de situatie van de prestatieovereenkomsten met de opdrachtgever. Door interne en externe kwaliteitsinspecties blijkt dat niet in alle gevallen wordt voldaan aan de eisen in de overeenkomst met de opdrachtgever. De vier belangrijkste problemen zijn:

- Er is geen eenduidige verificatie van de kwaliteit mogelijk door het ontbreken van prestatie-indicatoren.
- Er is veel ruimte voor interpretatieverschillen tussen enerzijds de schilders op locatie en het management en anderzijds tussen de opdrachtgever en Biesenbeek BV als uitvoerder.
- De faalkosten zijn (daardoor) hoog. Deze worden veroorzaakt door herstel en herbewerking na interne of externe afkeuring.
- De risico's gedurende de looptijd van het contract zijn onvoldoende bekend.

Het onderzoek

Het onderzoek dat het management wil verrichten, gaat over het ontwikkelen van een methodiek die de kritische kenmerken en eigenschappen van schilderwerk concreet meetbaar en verifieerbaar maken. Deze kenmerken en eigenschappen moeten nauwkeurig en betrouwbaar vast te stellen zijn en ook eenvoudig en eenduidig te registreren. Met andere woorden: er moeten duidelijke operationele prestatie-indicatoren komen, want die ontbreken nu eenmaal.

Het onderzoek betreft het hele proces van initiatief tot en met nazorg. Hierdoor worden de technische processen beter beheersbaar en kan gestuurd worden op resultaten. Tevens kan alleen dan aan de opdrachtgever worden aangetoond, dat voldaan is aan de gevraagde kwaliteit. Het doel is uiteindelijk dat er een waardevermeerdering ontstaat door een aantoonbare kwaliteit voor de klant en dat daardoor de risico's voor de onderneming beter beheerst worden. Om de opgedragen doelstellingen te realiseren wordt het verbeteringsproject aangepakt als een lineair traject vanaf het initiatief tot en met de nazorg. Voor deze lineaire aanpak is gekozen, omdat er sprake is van een hele duidelijke doelstelling aangaande de invoering van procesbeheersing op basis van het sturen op kritische punten.

De opzet van het onderzoek

Om te komen tot een continue verbetering en een lerende organisatie te realiseren, is gekozen voor het toepassen van de verbeteringscyclus. Voor de uitvoering van het onderzoek is gekozen voor de PDCA cirkel van Deming. De visie op kwaliteit bij Biesenbeek BV is voor een belangrijk deel gebaseerd op de kernpunten van het gedachtegoed van J.M. Juran. Het management is persoonlijk betrokken, schept voorwaarden voor kwaliteitszorg en neemt voortdurend het voortouw. In deze top-down benadering kan vervolgens iedere medewerker zoveel mogelijk zijn eigen kwaliteit meten en hierop sturen. Kwaliteit is een zaak van iedereen en verantwoordelijkheden zijn in de organisatie daardoor beter gedelegeerd. Beheersing van kwaliteit moet een onderdeel van de normale dagelijkse taken worden. Om

de knelpunten en fouten weg te werken en op onderdelen tot een hoger kwaliteitsniveau te komen, is een kwaliteitsmanager actief. Deze leidt het projectteam voor deze opdracht in de samenstelling van verkoopleiders, ontwerper/calculator, werkvoorbereider en uitvoerder.

Door de kwaliteitsproblemen (meestal in de vorm van klachten) in aantallen en kosten te tellen, ontstaat een betrouwbaar beeld van de problemen die zich voordoen. Conform worden in het kwaliteitssysteem van de onderneming waarnemingen, keuringen, beoordelingen en registraties gedocumenteerd. Deze documentatie is de belangrijkste bron van informatie voor een kwaliteitverbeteringsproject. Voor het onderzoek zullen geen nieuwe waarnemingen worden verricht en zal gebruik worden gemaakt van de bestaande kwaliteitsregistraties. Deze registraties worden sinds de introductie van ISO-certificering jaarlijks geanalyseerd en dienen samen met andere analyses als input voor de jaarlijkse beoordeling door de directie. De documentatie die tijdens de ISO-certificering in de negentiger jaren werden geïntroduceerd, zijn klachtenformulieren, wekrapporten, bezoekverslagen, rapporten van inspecties (ten behoeve van de tussen- en eindoplevering) en de garantieclaims.

Het filteren van gegevens

Het onderzoek richt zich in de eerste fase van het onderzoek op de kwaliteitsknelpunten, zoals die met de eerdergenoemde documenten zijn geregistreerd. De relationele kwaliteit en de functionele kwaliteit vallen buiten de doelstelling van dit project en worden dus buiten beschouwing gelaten. Fouten, zoals bijvoorbeeld het niet halen van de opleverdatum of een onjuiste factuur, worden uit de registratie gefilterd en dus niet meegenomen in het onderzoek. Van invloed op het onderzoek zijn ook perceptieverschillen tussen de schilder op locatie, de voorman of de inspecteur van Biesenbeek BV en de opdrachtgever. Deze kunnen betrekking hebben op de esthetische eisen. De aangetroffen kwaliteitskenmerken zijn gerubriceerd en in de turfstaat hieronder in aantallen weergegeven. Voor een goede weging van prioriteiten zijn tevens de gemaakte directe kosten voor correctie geteld.

Foutentabel

Omschrijving kwaliteitsaspect	Aantal constatering	Kosten op jaarbasis
Blaasvorming	12	€ 3.100
Bladdervorming	5	€ 4.800
Slechte hechting	17	€ 19.900
Houtaantasting	8	€ 33.600
Hoge houtvochtigheid	21	€ 20.100
Klemmende deuren/ramen	36	€ 1.300
Onbehandelde delen	4	€ 200
Onbehandelde onderzijde	26	€ 2.600
Niet strak besnijwerk	39	€ 5.500
Niet strak kitwerk	33	€ 3.400
Open verbindingen	23	€ 2.000
Schroeiplekken	6	€ 500
Verfspatten	9	€ 100
Vuilinsluitingen	7	€ 400
Zakkers	18	€ 1.100
Totaal aantal en kosten	264	€98.600

Op basis van deze lijst kunnen diverse adviezen worden gegeven. Bij het beoordelen van kwaliteitskosten dient men daarbij rekening te houden met de voor- en najeffecten.

VRAGEN EN OPDRACHTEN

Er zijn verschillende indelingen van dienstverlenende organisatie mogelijk.

1. Beschrijf een indeling van dienstverlenende organisaties en kies de juiste categorie waar ambachtelijke schilderbedrijven in thuis horen.

Het schilderbedrijf is een vorm van dienstverlening, hoewel het ook fysieke kenmerken heeft van een productiebedrijf. Er zijn tientallen kenmerken van dienstverlening te noemen.

2. Noem drie kenmerken die specifiek te maken hebben met het ambachtelijke schilderbedrijf.

In de case worden ook de begrippen relationele kwaliteit en de functionele kwaliteit genoemd. Deze worden in het project buiten beschouwing gelaten.

3. Geef aan wat de consequentie is voor het onderzoek naar de prestatie-indicatoren wanneer deze begrippen buiten beschouwing worden gelaten.

Er wordt in de schilderbranche doorgaans gewerkt met kwaliteitstermen als 'meesterwerk', 'netjes', 'vol en strak'. Deze kwaliteitstermen vormen de prestatie-indicatoren tot nu toe.

4. Noem twee punten van kritiek op deze huidige prestatie-indicatoren.
5. Noem een voordeel en een nadeel van de verkoopmethoden van verfproducenten voor schilderbedrijf Biesenbeek.

Het management is niet meer geïnteresseerd in ISO-certificering. Zij is echter wel voorstander van certificering, maar dan in een andere vorm.

6. Geef een advies met betrekking tot een andere vorm van certificering voor de schilderbranche.

Het gedachtegoed van Juran wordt door schildersbedrijf Biesenbeek toegepast. Juran heeft de belangrijkste oorzaken van faalkosten geformuleerd.

7. Toon met een voorbeeld uit de tekst aan dat de keuze om de theorie van Juran toe te passen een juiste is.

De kwaliteitsaspecten worden voorlopig gezien als prestatie-indicatoren. De bruikbaarheid van deze normen is afhankelijk van de formulering en moeten bovendien voldoen aan bepaalde eisen. Hiervoor gebruikt men vaak de zogenaamde RUMBA-eisen. Hierbij staat iedere letter voor één specifieke eis.

8. Beschrijf één van de RUMBA-eisen waarmee bij de uitvoering in de toekomst mogelijk problemen kunnen ontstaan. De beantwoording mag ook aan de hand van een voorbeeld plaatsvinden.

Met behulp van de Pareto-analyse komen de problemen boven water ('the vital few'). Bij het oplossen van problemen spelen echter ook andere aspecten een rol, want het gaat er niet alleen om vast te stellen welke zaak het meest voorkomt.

9. Noem drie factoren die in dit kader ook een rol zullen spelen.

Bij het beoordelen van kwaliteitskosten dient men rekening te houden met de aspecten die bekend staan als de voorijleffecten en de najleffecten.

10. Leg uit wat met deze opmerking wordt bedoeld.

ONDERDEEL 3: Case 'De Sigarettenfabrikant' (± 75 minuten)

Deze case bestaat uit 10 vragen die betrekking hebben op problemen op het gebied van de kwaliteitszorg in een productiebedrijf. Ook wanneer dit niet wordt gevraagd, mag de uitleg worden aangevuld met korte voorbeelden, als dit de duidelijkheid ten goede komt.

Productie van sigaretten

De tabaksindustrie is één van de grootste en machtigste bedrijfstakken in de wereld. In marktaandeel is Philip Morris (onder andere Marlboro) wereldwijd de grootste producent, gevolgd door British American Tobacco (met onder andere Barclay en Lucky Strike), Japan Tobacco International en Imperial Tobacco (onder andere Drum en Van Nelle).

In Nederland worden sigaretten, kerftabak (shag en pijptabak) en sigaren geproduceerd en verkocht door zo'n zestien organisaties. Wat de productie van tabaksproducten betreft, is Nederland een vooraanstaande producent. Zo is ons land met een export van 1,9 miljard sigaren in 2002 de grootste exporteur op dit gebied en na de Verenigde Staten de grootste producent van sigaren ter wereld. Verder is Nederland de grootste producent en exporteur na de Verenigde Staten als het gaat om sigaretten. Verder is er nog dat typisch Nederlandse product, namelijk shag. Het merk Drum, in de jaren vijftig in Nederland geïntroduceerd en nog steeds marktleider, is bijvoorbeeld de best verkopende 'roll your own' ter wereld. In 2002 was de export van kerftabak met een volume van 14 miljoen kilo goed voor €200 miljoen. Deze case gaat verder over een niet nader genoemde sigarettenproducent.

Het productieproces

Het productieproces van de onderneming vindt plaats in twee afdelingen. Deze worden de 'Primary' en 'Secondary' genoemd. Onder de 'Primary' bedrijfsprocessen worden alle activiteiten verstaan die nodig zijn om van ruwe tabak te komen tot Cutfiller tabak.

In de 'Primary' worden de verschillende soorten tabak bevochtigd, gesausd, gesneden, gemengd en gedroogd. De tabak komt droog en geperst binnen. Die moet eerst vochtig en losgemaakt worden, waarna zij wordt gesneden. Daar komt heel veel technische kennis en kwaliteitsbewaking bij kijken. Het product wordt onder invloed van de overheid steeds duurder en moet daarom goed van kwaliteit zijn. Om de kwaliteit te bewaken, maakt men gebruik van zowel computersystemen als van meet- en weegapparatuur. Ook het logistieke proces wordt via een IT-afdeling aangestuurd. Aan het begin van de fabriek staan kartonnen dozen met balen tabak uit Brazilië en Indonesië. De grondstoffen komen in jutezakken binnen. De meeste ruimte in de fabriek wordt ingenomen door de bewerking van de ruwe tabak: bevochtigen, sauzen, snijden en drogen, waarna de verschillende tabaksmengsels worden samengesteld. Dit werk wordt machinaal uitgevoerd. Er zijn meterslange lopende banden om de tabak te verplaatsen en er is een grote opslagplaats waar de tabaksmengsel in blauwe tonnen staan te wachten om de sigarettenhulzen te vullen.

In de 'Secondary' worden de sigaretten gemaakt en verpakt. De snelste machines van deze sigarettenfabriek maken zo'n 14.000 sigaretten per minuut. Dit laatste deel van het productieproces gaat bijzonder snel: geavanceerde machines voegen vliegensvlug vloeipapier, mondstuk en tabaksmengsel samen tot een sigaret. Daarna worden direct sigaretten in pakjes gedaan en vervolgens tot sloffen samengesteld. Per lopende band gaan de dozen en sloffen sigaretten naar het magazijn om op pallets geplaatst te worden. Indien nodig kunnen de pallets direct op de trein naar distributiecentra van de afnemers worden getransporteerd.

Ten behoeve van de kwaliteitsborging zijn er overheidsbepalingen waar men rekening mee moet houden, maar ook interne fabricagespecificaties, inspecties (interne audits) en beproeving. Het management van deze sigarettenfabriek gaat bij dit geoliede productieproces ervan uit dat de bedrijfsprocessen altijd goedkoper, efficiënter, sneller en doeltreffender kunnen worden.

Probleemstelling

Gedurende de afgelopen 10 maanden is er een aantal problemen bij de sigarettenproductie ontstaan. Die problemen zijn er altijd geweest, maar werden onder druk van het duurder worden van het product en de concurrentie uit de Europese Unie nu manifest. Bij de kwaliteitsmeting blijkt keer op keer dat er kwaliteitsverschillen zijn in zowel de 'Primary' als de 'Secondary'. Deze hebben betrekking op zowel het productieproces (throughput) als op het eindproduct (output). Dat de grondstoffen regelmatig in kwaliteit verschillen, beschouwt men als een moeilijk beïnvloedbare variabele.

De oorzaken

De oorzaken zijn reeds lang bekend: in het verleden heeft men verschillende standaarden gekozen voor het formuleren van processen. Het produceren van sigaretten is een continu proces dat in beide afdelingen in ploegendiensten van telkens acht uur wordt uitgevoerd. Een productieploeg bestaat uit tien tot twaalf medewerkers, die door een meewerkend voorman worden aangestuurd. Deze functionaris is ook verantwoordelijk voor de kwaliteitsbeheersing. Hij wordt in deze casus verder aangeduid als productiechef. Tot nu toe werken de productiechefs samen op basis van opgebouwd respect, collegialiteit, kennis, kunde en vaardigheden. Het probleem daarbij is dat de werkprocessen van de productiechefs, zoals overdracht en rapportage, niet zijn beschreven. Er bestaan overigens wel functie-omschrijvingen. De productiechefs wisselen regelmatig van afdeling en productieploeg. Deze wisseling vindt soms zelfs plaats tijdens een shift. Dit gebeurt regelmatig wegens de hoge werkbelasting, in sommige gevallen hebben productiechefs een dubbelfunctie, maar ook in het kader van taakroulatie.

Door de beschreven werkwijze is het moeilijk te bepalen welke productiechef voor welk werkproces verantwoordelijk is en kunnen bij de wisseling problemen ontstaan bij de overdracht van een shift. Om de productiechefs 'scherp' te houden zijn er bovendien veel functiewisselingen geweest. Er werden mondelinge in plaats van schriftelijke afspraken gemaakt en er zijn geen hulpmiddelen voorhanden om de gemaakte afspraken te verwezenlijken. Dit alles resulteert in een ongestructureerde werkwijze.

Aan het eind van 2003 gaf het topmanagement na een interne audit aan dat er meer duidelijkheid moest komen ten aanzien van het kwalificeren en gekwalificeerd houden van producten en processen. Het verzamelen van gegevens over de huidige situatie is hierbij een moeilijke zaak. In het verleden is namelijk weinig vastgelegd wat inzicht zou kunnen geven in de huidige structuur van werken.

Een complicatie was verder dat men binnen de 'Primary' bezig is met de voorbereidingen voor een managementreorganisatie. De organisatie is tot nu toe uitgegaan van verticaal organiseren. Dat wil zeggen directief, hiërarchisch en gericht op individuele prestaties. Men wil echter naar horizontaal organiseren. Dat wil zeggen naar het beheersen van processtromen, een meer platte organisatie, meer resultaatgerichtheid en teamwork. Binnen de 'Primary' hebben enkele productiechefs verbeteringen tot stand willen brengen op basis van de MANS-filosofie. Het hogere management ziet veel meer in de toepassing van Kaizen van de Japanner Imai.

Nader onderzoek

Bij een eerste kritische diagnose binnen de afdelingen zijn de volgende punten naar voren gekomen:

- er bleek veel onduidelijkheid te zijn ten aanzien van de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, in de functieomschrijving is niet beschreven wie van welk product/proces verantwoordelijk is;
- de taken werden door de verschillende productiechefs anders bekeken en uitgevoerd;
- er bleken werkzaamheden van diverse productiechefs door elkaar te lopen, waardoor de situatie kon ontstaan dat er verkeerde beslissingen werden genomen.

In het begin werd geprobeerd het probleem in delen duidelijk te maken. Dit bleek een langzame en onduidelijke weg die niets heeft opgeleverd. Gebruikte technieken waren onder andere:

- de brainstormtechniek;
- de methode 635;
- het kwaliteitsvierkant met de twee dimensies: 'Zij en Wij', 'Willen en Kunnen'. Dit onderdeel werd door de 'Primary' (Wij) toegepast ten behoeve van de 'Secondary' (Zij).

Er is nu besloten om het geheel als één grote verbeterkans te zien. Eenmaal deze richting ingeslagen, zal het steeds duidelijker worden dat alle problemen met elkaar samenhangen en wordt de roep om verbetering door iedereen onderkend. Uiteindelijk werd de onderstaande opdracht geformuleerd.

'Het vastleggen van de productiestromen en hun beschrijving in het geïntegreerde kwaliteitszorgsysteem van de onderneming om dit vervolgens als standaard te definiëren.'

De productiechefs hebben ervaren dat het overdragen van het werk op basis van vriendschap, respect, kennis, kunde en vaardigheden goed kan werken, maar dat dit niet past binnen het denken rond de integrale kwaliteitszorg. Er zal onder andere een geborgde structuur moeten komen met betrekking tot de overdracht. De geborgde structuur zal tevens duidelijkheid moeten brengen binnen de betrokken afdelingen. Effecten als borging en standaard werkwijzen moeten leiden tot een meer gedragen structuur, waarbij men weet wie waar verantwoordelijk voor moet zijn en bij wie men aan kan kloppen. Effecten, zoals onder andere kortere doorlooptijden, betere communicatie zullen hiervan het resultaat moeten zijn. Tijdens de brainstormsessie stelde iemand 'Quality Management By Objectives' voor (Q.MBO). Tegen de regels in leidde dit ogenblikkelijk tot veel kritiek.

VRAGEN EN OPDRACHTEN

In deze casus tracht de sigarettenfabrikant een aanzet te doen tot integrale kwaliteitszorg.

1. Noem vier kenmerken van integrale kwaliteitszorg.

In de casus komt de menselijke component op verschillende wijzen naar voren. De Amerikaanse schrijver Lewin heeft het veranderingsproces verdeeld in vier verschillende fasen.

2. Geef gemotiveerd aan in welke fase deze sigarettenfabriek nu zit.

In de casus is sprake van een klassieke kwaliteitsborging.

3. Noem twee wezenlijke elementen van een modernkwaliteitsborgingssysteem die in de klassieke benadering ontbreken.

In de casus wordt aangegeven dat het management een voorstander is van Kaizen. Imai gaat ervan uit dat management uit twee delen bestaat: verbetering en instandhouding.

4. Geef aan welke consequenties deze denkwijze zal hebben voor de genoemde standaards.

Een deel van de probleemstelling luidt: 'het vastleggen van de productiestromen en hun beschrijving'. Voor de beheersing van het proces moet hiertoe een aantal aspecten worden vastgesteld.

5. Noem drie van deze bedoelde aspecten.

In de tekst is sprake van een kwaliteitsvierkant.

6. Formuleer op basis van de twee dimensies vier vragen. Pas deze vragen vervolgens toe ten behoeve van het formuleren van de standaards.

Het verpakken van sigaretten is de laatste productiehandeling in de 'Secondary'. Daarna gaat het product naar het magazijn of rechtstreeks naar de klant.

7. Noem zes functies van verpakkingen, die van toepassing zijn op de sigaretten.

In de tekst is sprake van de pogingen tot het toepassen van de MANS-filosofie.

8. Beschrijf de tegenstrijdigheid die bestaat tussen de principes van de MANS-filosofie en de werkwijze in deze sigarettenfabriek.

In de tekst wordt het formuleren van standaarden als een belangrijke oplossing gezien.

9. Noem twee belangrijke kenmerken van een standaard. Geef vervolgens de beperkingen aan die het werken met een standaard kan hebben.

In de brainstormingsessie wordt Q.MBO voorgesteld.

10. Noem twee bezwaren die men in het algemeen tegen Q.MBO heeft.

Einde van het schriftelijk examen NEMAS Kwaliteitsmanagement