



0000 0974 7474

Bedrijfsvoering van de Toekomst

Een handreiking voor het toepassen van Total Quality Management in de glastuinbouw

P.C.M. Vermeulen, R.L.M. van Uffelen, C.J.M. van der Lans

WAGENINGEN UR GLASTUINBOUW
BIBLIOTHEEK
Violierenweg 1
Postbus 20
2665 ZG Bleiswijk
T +31(0)317-485606
F +31(0)10-5225193
E glastuinbouw@wur.nl

Praktijkonderzoek Plant & Omgeving B.V.
Sector Glastuinbouw
April 2001

PPO 340

415067

© 2001 Naaldwijk, Praktijkonderzoek Plant & Omgeving B.V.

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van Praktijkonderzoek Plant & Omgeving.

Praktijkonderzoek Plant & Omgeving B.V. is niet aansprakelijk voor eventuele schadelijke gevolgen die kunnen ontstaan bij gebruik van gegevens uit deze uitgave.

Praktijkonderzoek Plant & Omgeving B.V.

Sector Glastuinbouw

Adres : Kruisbroekweg 5, Naaldwijk
: Postbus 8, 2670 AA Naaldwijk
Tel. : 0174 - 636700
Fax : 0174 - 636835
E-mail : info@ppo.dlo.nl
Internet : www.ppo.dlo.nl

VOORWOORD

Het rapport dat voor u ligt is gemaakt in het kader van het project Kas van de Toekomst. Dit project wordt uitgevoerd in opdracht van LTO Nederland en heeft tot doel onderzoek te doen naar duurzame en concurrerende Nederlandse Glastuinbouw. Het moet daarnaast ontwikkelingen stimuleren die vernieuwend zijn voor de glastuinbouwsector. De resultaten van het project worden gepresenteerd in de vorm van een paviljoen Kas van de Toekomst op de Floriade die in 2002 in de Haarlemmermeer wordt gehouden.

Het project Kas van de Toekomst kent de volgende deel projecten:

- Kasomhulling Kasconstructie
- Energievoorziening
- Ontvochtiging
- Teeltsysteem, arbeid en mechanisatie
- Energie-efficiënte bedrijfsvoering
- Bedrijfsvoering
- Glastuinbouwgebied

Het deelproject Bedrijfsvoering, waar dit rapport een product van is, heeft tot doel te komen tot een visie op de bedrijfsvoering op de glastuinbouw in het jaar 2010. Voor deze Bedrijfsvoering van de toekomst, is model gekozen van Total Quality Management (TQM) van Instituut Nederlandse Kwaliteit (INK). In dit model staat het bereiken van Totale Kwaliteit centraal. Voor de ontwikkeling van glastuinbouwbedrijven wordt het volgen van de vijf ontwikkelingsfasen uit dit model als route gekozen. Op deze route worden door voortdurende verbetering op 9 aandachtsgebieden steeds meer aspecten in de bedrijfsvoering verwerkt.

Tijdens het werken aan deze uitgave is van het model een nieuwe versie verschenen. De nieuwe termen zijn niet meer helemaal verwerkt. Echter dit doet niets af aan de kracht van het model.

In dit rapport is op basis van de Padvinderreeks over het TQM-model van INK, elk van de aandachtsgebieden kort de inhoud beschreven. Vervolgens is hieraan toegevoegd op welke wijze "een glastuinbouwbedrijf" zich kan ontwikkelen op weg naar Totale Kwaliteit. Hierbij is elke fase een uitbreiding of verbetering van de vorige fasen. Op deze wijze kan elk bedrijf globaal bepalen wat men als doet en waarin men verder wil groeien. De voorbeelden die hierbij zijn gebruikt, zijn wellicht wat gechargeerd, maar zijn bedoeld om te verduidelijken. Of een bedrijf nu groot of klein is, maakt voor de benadering in zijn algemeenheid niet veel uit. Alleen de organisatie wordt kleiner en de te gebruiken methoden eenvoudiger van aard.

Dit rapport is tot stand gekomen in een samenwerking tussen Praktijkonderzoek Plant en Omgeving sector Glastuinbouw en WLTO-Advies. Vanuit PPO zijn bijdragen geleverd door Peter Vermeulen, Ruud van Uffelen, Carin van der Lans en Pieter Ruijter. Daarbij is dankbaar gebruik gemaakt van de bijdrage en adviezen van Hans van den Ende van WLTO-advies. De eindredactie over de bijdragen is uitgevoerd door Peter Vermeulen en Carin van der Lans.

Met het rapport wordt een handreiking gegeven om de weg naar "Totale Kwaliteit" in te gaan. We wensen u daarbij veel succes!

Namens de projectgroep Kas van de Toekomst,

Jan Ammerlaan

INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD	3
INHOUDSOPGAVE	4
1. TQM-MODEL VAN INSTITUUT NEDERLANDSE KWALITEIT	6
2. LEIDERSCHAP	8
2.1 THEORETISCHE ACHTERGROND	8
2.2 LEIDERSCHAP IN DE VIJF ORIËNTATIEFASEN VAN DE GLASTUINBOUW	9
2.2.1 Product georiënteerde fase	9
2.2.2 Proces georiënteerde fase	10
2.2.3 Systeem georiënteerde fase	11
2.2.4 Keten georiënteerde fase	12
2.2.5 Totale Kwaliteit	12
3. BELEID EN STRATEGIE	14
3.1 THEORETISCHE ACHTERGROND	14
3.2 BELEID EN STRATEGIE IN DE VIJF ORIËNTATIEFASEN VAN DE GLASTUINBOUW	15
3.2.1 Product georiënteerde fase	15
3.2.2 Proces georiënteerde fase	15
3.2.3 Systeem georiënteerde fase	16
3.2.4 Keten georiënteerde fase	17
3.2.5 Totale Kwaliteit	17
4. PERSONEELSMANAGEMENT	19
4.1 THEORETISCHE ACHTERGROND	19
4.2 PERSONEELSMANAGEMENT IN DE VIJF ORIËNTATIEFASEN VAN DE GLASTUINBOUW	19
4.2.1 Product georiënteerde fase	19
4.2.2 Proces georiënteerde fase	20
4.2.3 Systeem georiënteerde fase	20
4.2.4 Keten georiënteerde fase	21
4.2.5 Totale Kwaliteit	21
5. MIDDELENMANAGEMENT	23
5.1 THEORETISCHE ACHTERGRONDEN	23
5.2 MIDDELENMANAGEMENT IN DE VIJF ORIËNTATIEFASEN VAN DE GLASTUINBOUW	23
5.2.1 Product georiënteerde fase	23
5.2.2 Proces georiënteerde fase	24
5.2.3 Systeem georiënteerde fase	24
5.2.4 Keten georiënteerde fase	25
5.2.5 Totale Kwaliteit	26
6. MANAGEMENT VAN PROCESSEN	27
6.1 THEORETISCHE ACHTERGROND	27
6.2 PROCESSEN IN DE VIJF ORIËNTATIFASEN VAN DE GLASTUINBOUW	28
6.2.1 Product georiënteerde fase	28
6.2.2 Proces georiënteerde fase	29
6.2.3 Systeem georiënteerde fase	30

6.2.4	Keten georiënteerde fase	31
6.2.5	Totale kwaliteit.	31
7.	WAARDERING DOOR DE MEDEWERKERS	33
7.1	THEORETISCHE ACHTERGROND	33
7.2	WAARDERING DOOR DE MEDEWERKERS IN DE VIJF ORIËNTATIEFASSEN VAN DE GLASTUINBOUW	34
7.2.1	Product georiënteerde fase	34
7.2.2	Proces georiënteerde fase	34
7.2.3	Systeem georiënteerde fase	35
7.2.4	Keten georiënteerde fase	35
7.2.5	Totale Kwaliteit	36
8.	WAARDERING DOOR KLANTEN	37
8.1	THEORETISCHE ACHTERGROND	37
8.2	WAARDERING DOOR KLANTEN IN DE VIJF ORIËNTATIEFASSEN VAN DE GLASTUINBOUW	38
8.2.1	Product georiënteerde fase	38
8.2.2	Proces georiënteerde fase	39
8.2.3	Systeem georiënteerde fase	39
8.2.4	Keten georiënteerde fase	40
8.2.5	Totale Kwaliteit	40
9.	WAARDERING DOOR DE MAATSCHAPPIJ	42
9.1	THEORETISCHE ACHTERGROND	42
9.2	WAARDERING DOOR DE MAATSCHAPPIJ IN DE VIJF ORIËNTATIEFASSEN VAN DE GLASTUINBOUW	44
9.2.1	Product georiënteerde fase	44
9.2.2	Proces georiënteerde fase	44
9.2.3	Systeem georiënteerde fase	45
9.2.4	Keten georiënteerde fase	45
9.2.5	Totale Kwaliteit	46
10.	ONDERNEMINGSRESULTATEN	47
10.1	THEORETISCHE ACHTERGROND	47
10.2	ONDERNEMINGSRESULTATEN IN DE VIJF ORIËNTATIEFASSEN VAN DE GLASTUINBOUW	49
10.2.1	Product georiënteerde fase	49
10.2.2	Proces georiënteerde fase	49
10.2.3	Systeem georiënteerde fase	49
10.2.4	Keten georiënteerde fase	50
10.2.5	Totale Kwaliteit	51
	LITERATUUR	52

1. TQM-MODEL VAN INSTITUUT NEDERLANDSE KWALITEIT

Het INK heeft een model ontwikkeld voor Total Quality Management (INK, 1997, 2000 a en b). Met behulp van dit model is het voor elk bedrijf mogelijk te bepalen hoe het management is georganiseerd. Vervolgens kan men zelf kiezen op welke wijze men het management op het bedrijf zou willen verbeteren.

Het TQM-model van INK onderkent in de ontwikkeling van bedrijven verschillende fasen. Elke fase is hierbij een vervolg op de vorige fase, te weten:

Product georiënteerd (fase 1): Het eindproduct en het oplossen van (kwaliteits-) problemen staat centraal. Gegevens worden verzameld op hoofdlijnen over productie, opbrengsten en kosten.

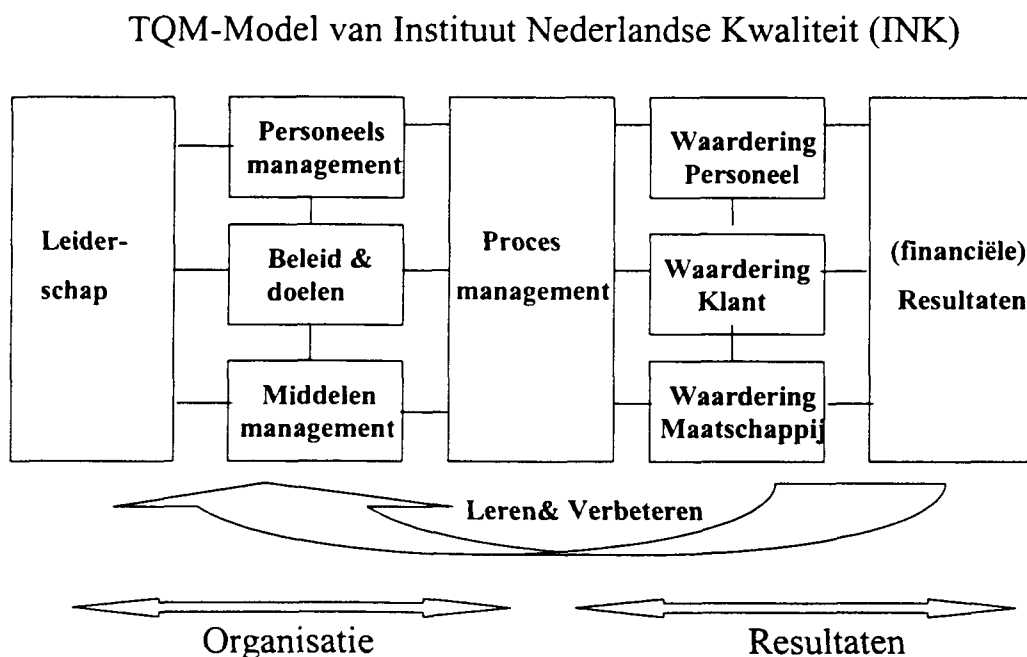
Proces georiënteerd (fase 2): De beheersing van het productieproces t.b.v. het product staat centraal. Op basis van het principe "meten = weten" wordt het proces verbeterd. In de bewust verzamelde gegevens wordt gezocht naar trends.

Systeem georiënteerd (fase 3): Het bedrijf richt zich op (het verbeteren van) de totale organisatie inclusief ondersteunende processen. Metingen zijn gericht op signaleren van ontwikkelingen. Tevens wordt bepaald of doelen zijn gehaald.

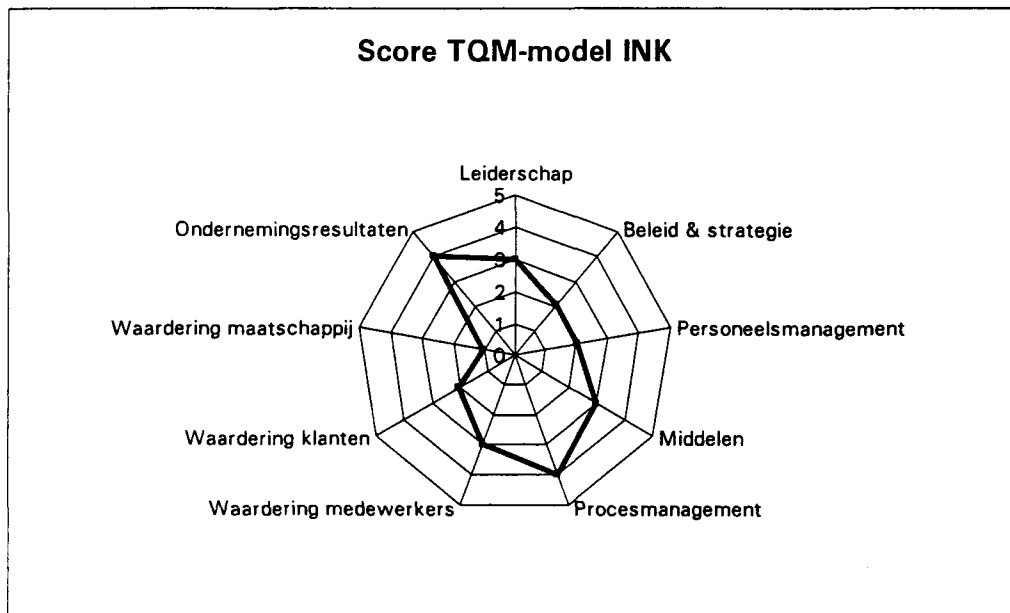
Keten georiënteerd (fase 4): De totale organisatie wordt in relatie gebracht met leveranciers en afnemers. Met gezamenlijke kennis en capaciteit wordt gestreefd naar "win-win-situaties": Het bedrijf vergelijkt zich met de besten in de branche.

Totale kwaliteit (fase 5): Visie en beleid van het bedrijf zijn gebaseerd op verantwoordelijkheidsgevoel voor de maatschappij. De zorg voor kwaliteit is intern en extern verankerd. Het bedrijf vergelijkt zich met de beste bedrijven.

In elke fase worden 9 aandachtsgebieden onderkend. Hiervan zijn er 5 organisatiegebieden: Leiderschap, Beleid & Strategie, Personeelsmanagement, Middelenbeheer, Procesmanagement. Deze hebben effect op 4 resultaatgebieden: Waardering door resp. Klanten, Medewerkers en Maatschappij, totaal resulterend in Ondernemingsresultaten.



Bij elk van deze aandachtsgebieden kan het bedrijf bepalen aan welke aspecten het al aandacht besteedt. Hiervoor is bedoeld de Positiebepaling van INK (2000b). Met de scores kan dan worden bepaald in welke TQM-fase per aandachtsgebied en als bedrijf men zich bevindt. Vanuit deze score kan men bepalen op welke aandachtsgebieden men zich verder zou willen ontwikkelen. Met het model kan worden nagegaan aan welke onderdelen aandacht kan worden besteed.



Figuur 1: Voorbeeld van de score van het TQM-model van een willekeurig bedrijf

Verbetermanagement is een belangrijk onderdeel van het model. Dit gebeurt volgens de Deming-cirkel (Plan, Do, Check, Act) op de volgende wijze:

Onderdeel	Inhoud	Aandachtsgebieden INK-Model
Plan:	Het stellen van doelen en het plannen van activiteiten	Leiderschap Beleid & Strategie
Do:	Het uitvoeren van de geplande activiteiten	Personeelsmanagement Middelenmanagement Procesmanagement
Check:	Nagaan in hoeverre de afgesproken doelen zijn gerealiseerd	Waardering door Klanten Waardering door Medewerkers Waardering door Maatschappij Ondernemingsresultaten
Act:	Analyse van afwijkingen en aanpassen van de processen m.b.v. verbeterplannen	Leren & Verbeteren

Voortdurend verbeteren is de weg naar "Totale kwaliteit".

2. LEIDERSCHAP

Hieronder worden de belangrijkste kenmerken van goed leiderschap uiteengezet. Daarna wordt de ontwikkeling van het leiderschap van een bedrijf, dat de weg naar Totale Kwaliteit doorloopt, beschreven voor elk van de vijf fasen in Total Quality Management.

2.1 THEORETISCHE ACHTERGROND

De ondernemer geeft als leider de richting aan het bedrijf. Hij is daarbij toekomstgericht bezig. Hij combineert zijn beeld van markt en maatschappij met zijn visie op bedrijfsvoering. Hij maakt keuzes daarbij over product-marktcombinaties, schaalgrootte, vestiging, bedrijfs-uitrusting, personeelsorganisatie, procesinrichting, partners en maatschappelijk imago. Door het combineren van ondernemerschap, management en vakmanschap is de ondernemer in staat om de ontwikkelingen te vertalen in benodigde veranderingen en deze in te bedden in de organisatie. Daarbij stimuleert de ondernemer de medewerkers tot teamwork en interne klantgerichtheid, met een eigen drive om te verbeteren. Hij geeft zelf het voorbeeld en creëert een rendabel bedrijf door tevreden klanten, medewerkers en maatschappij.

Goed en compleet leiderschap vraagt aandacht voor drie assen in het INK-model. Deze assen vormen de drie dimensies van leiderschap:

1. mens gerichte as → personeelsmanagement (leiden)
2. ondernemersas → beleid en strategie (ondernemerschap)
3. voorwaarden en middelen as → middelenmanagement (manager)

Deze dimensies zullen in balans moeten zijn. Is dit niet het geval, dan kunnen nadelige effecten optreden voor de continuïteit van het bedrijf.

De functies van de leidinggevende in het leiderschap zijn:

- *als leider → formeren van (een) team(s), vormen van team en de individuen in het team, coachen van individuen en team*
- *als ondernemer → verkennen van markten, ontwikkelen van een pakkend ondernemersconcept, verkopen daarvan aan de belanghebbenden*
- *als manager → plannen van activiteiten, organiseren van de uitvoering, controleren van de resultaten*

Het echte leiderschapsdoel is om anderen te leren zelf hun weg te vinden (zelfsturing), in plaats van om anderen te zeggen wat en hoe ze het moeten doen. Dit betekent voor de medewerkers dat zij zelf verantwoordelijk zijn voor het sturen van (deel)processen.

Leidinggevendens zijn er om te ondersteunen door het scheppen van voorwaarden. Vanuit de gezamenlijk opgestelde strategie geven zij ruimte voor initiatieven, actie en het kunnen nemen van verantwoordelijkheid. Het kan bij zelfsturing zowel om individuen gaan als om groepen. Bij teams geldt dat de groep gezamenlijk verantwoordelijk is; de teamleider is alleen aanspreekpunt, en werkt zelf mee.

Leidinggevendens moeten vanuit de leidersrol optreden als stimulator en coach en daarom:

- *bevoegdheden daadwerkelijk uit handen geven*
- *medewerkers de kans geven om te leren van eigen ervaringen (dus ook van fouten)*
- *medewerkers stimuleren te werken aan hun eigen ontwikkeling*
- *bezig zijn met de toekomst en daar een heldere visie op ontwikkelen en uitdragen*

Om te kunnen werken aan verbetering en verandering van het bedrijf, zijn de volgende vijf leiderschapsfuncties nodig:

- 1) visie: ontwikkeld voor de hele organisatie en uitgedragen naar alle medewerkers, opdat een gemeenschappelijke en heldere visie over de toekomst ontstaat
- 2) vaardigheden: kennis hebben, uitbreiden en ook uitdragen
- 3) prikkels: deze werken stimulerend om eigen initiatief te nemen
- 4) middelen: tijd, geld, ruimte
- 5) plan van aanpak: doel, aanpak, afspraken, planning, etc

Leiderschap kan worden verdeeld in drie deelaspecten:

Betrokkenheid van de leiding

Dit uit zich in de manier waarop de leidinggevende(n) zich betrokken voelt met het bedrijf, het wel en wee van de medewerkers, het succes van de klanten en leveranciers en de positie die de ondernemer heeft in de maatschappij. Ook uit betrokkenheid zich in hoe de ondernemer zelf aan kwaliteit werkt: laten zien wat kwaliteit is.

Ondersteunen van verbetering

Dit kan financiële of materiële steun of steun vanuit managementaspecten zijn:

- *stimuleren: reactief en pro-actief, meten=weten,*
- *coachen: als leider facilitair zijn: hij biedt benodigde faciliteiten, directe daadwerkelijke ondersteuning, hulp bij problemen, is specialist bij ontoereikende eigen kennis en heeft voldoende kennis. Daarvoor heeft de leider kennis nodig op het terrein van methodieken en technieken van verbetering, teamwork, leidinggeven aan verbetering, projectmatig werken*
- *evalueren: leider evalueert regelmatig (tussentijds) het proces en de resultaten van de verbeteractiviteiten. Het is belangrijk om successen te communiceren, als inspiratiebron, voorbeeldfunctie en als vorm van erkenning en waardering*

Erkenning en waardering

Niet alleen erkenning en waardering van de bereikte resultaten, maar vooral waardering van de verrichte inspanningen door individuen en teams om tot die prestaties te komen, is belangrijk. De mate van resultaat is ondergeschikt aan de inspanning

2.2 LEIDERSCHAP IN DE VIJF ORIËNTATIEFASEN VAN DE GLASTUINBOUW

De ondernemer groeit in de vijf fasen van een speler, zelf veel uitvoert via een spelverdeler, die medewerkers stimuleert naar een coach, die medewerkers begeleidt en daarna tot een netwerker, die relaties met leveranciers en klanten, financiers en de maatschappij onderhoudt tot uit eindelijk een hervormer. Dit vertaalt naar de vijf groeifasen van Total Quality Management naar de glastuinbouw, geeft het volgende beeld:

2.2.1 Product georiënteerde fase

Betrokkenheid van de leiding. De ondernemer stelt zijn doelen voor de komende jaren(jaar) vast. Deze doelen gaan over het algemeen over de opbrengsten en daarbij horende productiecijfers. Het resultaat dat de ondernemer voor ogen heeft, staat centraal. De ondernemer bepaalt op welke manier de werkzaamheden op zijn bedrijf moeten worden uitgevoerd. Hij geeft de medewerkers daarvoor instructies, maar hij werkt ook met hen mee tijdens bijvoorbeeld de oogst- of gewaswerkzaamheden. Tijdens deze werkzaamheden controleert de ondernemer of deze ook volgens plan verlopen. Is dit niet het geval, dan stelt hij een en ander bij en neemt hij maatregelen om dit alsnog goed te laten verlopen. De ondernemer bepaalt wat en hoe iets verbeterd moet worden. Hij werkt ook actief mee met het oplossen van de dagelijkse problemen.

Ondersteunen van verbetering. In de product georiënteerde fase wordt veel aandacht besteed aan vakmanschap en inzet van de medewerkers. Ter vergroting van het vakmanschap is daarom een opleidingsbudget gereserveerd.

Erkenning en waardering. Wanneer de resultaten tegenvallen, spreekt de ondernemer de betreffende persoon hierop aan. Maar ook andersom is dit het geval; als iemand een probleem oplost, krijgt hij hiervoor juist extra aandacht of een schouderklopje. Deze medewerkers blijken in de praktijk vaak een streepje voor te hebben.

Voorbeeld:

- a) Een tuinder die meewerkt met het personeel. Hij is altijd bij alle werkzaamheden betrokken en bepaalt ook hoe iets moet worden gedaan. Vakmanschap en teelt zijn erg belangrijk; de ondernemer is duidelijk iemand met 'groene vingers'.
- b) Hoe harder en beter de medewerker zich inzet tijdens het werk, hoe meer hij of zij wordt gewaardeerd. Ligt de prestatie of inzet beneden de norm van de tuinder, dan wordt de medewerker apart genomen en hierop aangesproken.
- c) Koffiepauze waarin medewerkers luisteren naar ondernemer. Er vindt geen echt werkoverleg plaats. De ondernemer overlegt tijdens de koffiepauze met de medewerkers de planning voor de week. Hierbij verwacht hij geen inbreng van medewerkers. Deze zijn er namelijk alleen om het werk uit te voeren en niet om het te organiseren.

2.2.2 Proces georiënteerde fase

Betrokkenheid van de leiding. In deze fase is het van belang geworden op welke manier de resultaten tot stand komen. De ondernemer werkt zelf ook mee. Samen met de medewerkers doet hij waarnemingen tijdens de uitvoering van de werkzaamheden, waarna de ondernemer bepaalt in hoeverre deze waarnemingen een positief eindresultaat kunnen waarborgen. Wanneer er beslissingen moeten worden genomen, dan gebeurt dit voor een groot deel door de ondernemer. Wel stimuleert hij betrokkenheid en een stuk eigen verantwoordelijkheid van de medewerkers. Dit wordt voor een deel bereikt door regelmatig met de medewerkers de manier van werken te bespreken.

Ondersteunen van verbetering. Eventuele fouten die optreden, worden gezien als een bron van mogelijkheden om te verbeteren. De medewerkers die betrokken zijn bij de fouten, worden daarvoor niet afgestraft. Vooral in het productieproces wordt gezocht naar mogelijke verbeteringen.

Aan het daadwerkelijk uitvoeren van deze verbeteringen, draagt de ondernemer zelf ook zoveel mogelijk bij.

Erkenning en waardering. Discipline in de uitvoering van het werk wordt door de ondernemer belangrijk gevonden en wordt daarom gewaardeerd. Ditzelfde geldt voor onderlinge samenwerking.

Voorbeeld:

Op het bedrijf wordt tijdens de gewasverzorging gecontroleerd op ziekten en plagen. Dit gebeurt niet alleen door de ondernemer, maar ook van de medewerkers wordt verwacht dat ze dit meenemen en melden tijdens de pauzes. Opvallend is dat sommige personen vrijwel nooit met waarnemingen komen. Tijdens de middagkoffiepauze wordt dit besproken. Vanuit

de groep komen een aantal ideeën naar voren. Uiteindelijk besluit de ondernemer over te gaan tot een aantal acties:

- een cursus 'Herkennen van ziekten en plagen' voor alle medewerkers,
- padroulatie in combinatie met padregistratie waarbij per pad wordt bijgehouden wie het betreffende pad heeft gedaan, en welke ziekten en plagen zijn waargenomen.

2.2.3 Systeem georiënteerde fase

De ondernemer laat in deze fase de medewerkers zelf de beslissingen nemen. Zelf zorgt hij ervoor dat iedereen beschikt over de juiste benodigdheden en materialen, kennis en vaardigheden, zodat de medewerkers zelfstandig verantwoordelijk kunnen zijn voor processen en resultaten.

Belangrijke randvoorwaarden om een goed resultaat te kunnen bereiken zijn: het hebben en uitdragen van een heldere visie, het gebruiken van de sterkten van de individuele medewerkers, teamgeest, training, strategiebepaling, communicatie en overleg. Ook belangrijk zijn het creëren van inspraak door de medewerkers, door bijvoorbeeld werkoverleg, en de ambitie om als team succesvol te kunnen zijn. Als eenmaal voor deze voorwaarden is gezorgd, beschikken de medewerkers over voldoende kennis, kunde en vaardigheden om de werkzaamheden effectief, efficiënt en flexibel uit te voeren. Zo wordt ervoor gezorgd dat de gestelde doelen kunnen worden behaald.

Betrokkenheid leiding. In de systeem georiënteerde fase is de ondernemer strategiegericht bezig: hij kijkt vooruit, bepaalt vervolgens de koers van het bedrijf en stuurt zonodig bij. Belangrijk is dat de ondernemer naar anderen toe het goede voorbeeld geeft in woord en gedrag. Daarnaast voert de ondernemer van tijd tot tijd evaluaties van het bedrijf uit om tot verbeteringen te komen.

Ondersteunen van verbetering. Door regelmatig de prestaties na te gaan en te beoordelen worden zoveel mogelijk alle bedrijfsprocessen en -activiteiten verbeterd. Geprobeerd wordt steeds om zoveel mogelijk personen bij verbeteracties te betrekken, waardoor veranderingen in werkwijze sneller kunnen en zullen worden opgepakt. Om verbeteringen te kunnen uitvoeren, is tevens een bepaald budget beschikbaar gemaakt. De verbeteracties zijn er ook op gericht om meer klantgericht te gaan werken.

Erkenning en waardering. Inspanningen die door de medewerkers, individueel of in een groep, zijn verricht om het resultaat te verbeteren, worden zoveel mogelijk beloond. De manier waarop deze beloningen en waardering tot stand komen, is objectief en duidelijk. Bovendien wordt deze wijze waarop medewerkers worden beloond, van tijd tot tijd onder de loep genomen en zonodig aangepast. De ondernemer heeft gekozen voor een vorm van winstverdeling.

Voorbeeld:

Rondom de teeltwisseling evalueert de ondernemer jaarlijks hoe het afgelopen jaar gegaan is en wat er op het bedrijf bereikt is. Op basis van deze evaluatie en de ontwikkelingen die op hem afkomen, stelt hij nieuwe doelen voor het komende jaar vast. Tijdens het eerste werkoverleg bij het begin van de nieuwe teelt bespreekt de ondernemer met de medewerkers de doelen en de daarvoor geplande acties. Voor zover doelstellingen betrekking hebben op de medewerkers, wordt geprobeerd hen hierin actief te betrekken of mee te laten denken.

Gedurende het jaar worden de behaalde productieresultaten wekelijks op het prikbord gehangen, zodat duidelijk is in hoeverre het doel gehaald gaat worden. In het werkoverleg wordt vervolgens toegelicht waarom resultaten en doelstellingen eventueel van elkaar afwijken (bijvoorbeeld: stralingssom, ziekteverzuim, e.d.).

Naast productiedoelstellingen zijn er ook andere doelen, zoals bijvoorbeeld een verbeterde inzet van productiemiddelen, vermindering van het aantal klachten. De voortgang hierin wordt ook tijdens het maandelijkse werkoverleg besproken. In het overleg worden bovendien de werkzaamheden beoordeeld op mogelijke verbeteringen. Heeft een medewerker al eerder een suggestie voor verbetering, dan kan hij deze noteren op het prikbord. Voor het verder uitwerken van verbeterideeën of de uitvoering ervan worden zoveel mogelijk de medewerkers betrokken of verantwoordelijk gemaakt.

2.2.4 Keten georiënteerde fase

De leider is de netwerker en bruggenbouwer. Verantwoordelijkheden en bevoegdheden voor de processen en resultaten heeft hij volledig gedelegeerd aan de medewerkers. De interne organisatie is daarom steeds minder afhankelijk van de directe bijdrage van de leider. Er vindt bedrijfsvergelijking binnen de sector plaats en bovendien wordt er gezocht naar mogelijkheden om de beste in de sector te worden. Verbeteren is een normale zaak geworden, men loopt hierin zelfs voorop in de sector. Zo wordt dit ook binnen de sector gezien.

Betrokkenheid van de leiding. De ondernemer is pro-actief in de keten bezig met de toekomst van de onderneming. Die toekomst is gebaseerd op het verkrijgen van toegevoegde waarde in de keten. Belangen van klanten zowel als van leveranciers worden voortdurend afgestemd met de eigen belangen. De mogelijkheden tot verbeteren worden persoonlijk besproken met de belangrijkste klanten en leveranciers.

Ondersteunen van verbetering. Verbeteren van de eigen prestaties en activiteiten en die van de afnemer of leverancier is in deze fase erg belangrijk. Om de gezamenlijke prestatie van afnemers en te verbeteren, worden dan ook samen projecten uitgevoerd. De leiding wacht een actie van de afnemer of leverancier in deze richting niet af, maar neemt zelf het initiatief voor een betere samenwerking.

Erkenning en waardering. Iedereen die een bijdrage levert om de samenwerking in de keten te verbeteren, wordt hiervoor beloond. Dit gaat zowel om acties van medewerkers, als inzet van klanten en leveranciers.

Voorbeeld:

- a) Een ondernemer en de verantwoordelijke op het bedrijf voor veiling klaarmaken en afzet zitten aan tafel met een inkoper van een grote exporteur in de groenten en fruithandel. Ze praten over de mogelijkheid om het product al op het bedrijf te verpakken in de door de exporteur gewenste verpakking. In het gesprek komt ook de aanstaande investering in een nieuwe sorteer- en verpakkingslijn op het bedrijf aan de orde.
- b) Een tuinder en een exporteur gaan samen werken en een gezamenlijke verpakkingslijn. In het vakblad verschijnt een artikel over deze samenwerking en het proces dat daaraan is voorafgegaan.

2.2.5 Totale Kwaliteit

Leiderschap bij totale kwaliteit bestaat vooral uit hervormen en vernieuwen. Er wordt voortdurend gekeken naar de positie en de toegevoegde waarde die de onderneming heeft in relatie met de totale omgeving. Mogelijkheden voor de toekomst vormen de basis voor verbeteringen. Deze toekomst krijgt gestalte vanuit maatschappelijke verantwoordelijkheid en het willen behoren tot de besten in de wereld.

Betrokkenheid van de leiding. De onderneming is een continu lerende organisatie geworden. Dit proces van continue verbetering is volledig geïntegreerd binnen het bedrijf en alle activiteiten. De ondernemer zelf is de visionaire hervormer die in staat is nieuwe zaken te scheppen. Hij staat bekend als vernieuwer, ook bij anderen. De ondernemer houdt de samenleving goed in de gaten. Regelmatig worden initiatieven genomen om de kwaliteit van de samenleving te verbeteren.

Ondersteunen van verbetering. De ondernemer vindt wat er zoal in de samenleving gebeurt behoorlijk belangrijk. Daarom krijgen de medewerkers van het bedrijf de ruimte om deel te nemen aan maatschappelijke activiteiten of om deze activiteiten te integreren binnen de bedrijfsvoering. Ook wordt van tevoren nagedacht over hoe(veel) tijd en middelen kunnen worden ingezet om de kwaliteit van de samenleving te verbeteren.

Erkenning en waardering. Wanneer medewerkers op de een of andere manier hebben bijgedragen aan maatschappelijke activiteiten, wordt dit door de ondernemer erkend en ook gewaardeerd. In het hele proces van erkenning en waardering hebben de medewerkers een belangrijke stem.

Voorbeeld:

Vanwege haar 30-jarig bestaan organiseert een tuinbouwbedrijf een fietstocht door de omgeving. In de route zijn de verschillende vestigingen van het bedrijf opgenomen. Op elke vestiging wordt een rondleiding gegeven aan de deelnemers van de fietstocht. De totale inkomsten besluit het bedrijf te schenken aan een goed doel.

3. BELEID EN STRATEGIE

Het ontwikkelingspad in beleid en strategie dat een bedrijf volgens de TQM-methodiek doorloopt op weg naar totale kwaliteit wordt voor de product, proces, systeem, keten georiënteerde fase en de fase van totale kwaliteit nader beschreven.

3.1 THEORETISCHE ACHTERGROND

Kernvraag in dit ontwikkelingsproces is: Hoe moet het bedrijf zich verder ontwikkelen. De wijze waarop er met beleid en strategie wordt omgegaan in de verschillende fasen van ontwikkeling is daarbij het eerste aandachtspunt. Zijn deze fasen binnen ondernemingen ook herkenbaar in praktijk en hoe kunnen zij worden getypeerd? Het gaat hier om een profielschets die de gelegenheid biedt om een bedrijf te spiegelen aan deze schets om te kunnen bepalen waar het bedrijf staat. Bij deze typering wordt gelet op de volgende aspecten:

- Hoe bewust gaat men om met het beleid en strategie als besluitvormingsproces?
- Wie zijn er uit het bedrijf bij betrokken, zowel binnen en buiten het bedrijf?
- Wat is het bereik van het beleid, de intentie en hoe samenhangend is het?

Hieronder valt op welke wijze er met beleid en strategie wordt omgegaan. Het ontwikkelen van beleid en strategie kent vijf stappen, namelijk:

Gebruik van informatie

Hier gaat het erom in hoeverre informatie van buiten het bedrijf gebruikt wordt bij het ontwikkelen van beleid en strategie, zoals bijvoorbeeld nieuwe ontwikkelingen ten aanzien van concurrentie, afzet, technologie en maatschappij, of dat een bedrijf zich vooral intern richt.

Ontwikkelen van beleid en strategie

Hieronder vallen onder andere het formuleren van een goede visie (de lange termijn doelstelling voor een periode van ongeveer 5-10 jaar), en het bepalen van hoofddoelen en kritische succesfactoren. Gaat het om interne doelen voor enkele of zelfs voor alle processen of zijn doelen ook afgestemd op de omgeving.

Uitvoeringsplannen

Na het bepalen van de visie, hoofddoelen en kritische succesfactoren kan een uitvoeringsplan worden gemaakt, waarin duidelijkheid en haalbaarheid van groot belang zijn.

Communiceren

In hoeverre worden medewerkers, belanghebbenden of zelfs derden betrokken bij het proces van beleid en strategie.

Toetsing en verbetering

Wordt er regelmatig geëvalueerd of doelen gehaald worden en wordt er zonodig bijgestuurd.

3.2 BELEID EN STRATEGIE IN DE VIJF ORIËNTATIEFASEN VAN DE GLASTUINBOUW

De onderstaande typering van bedrijven in deze geeft weer wat er gaat veranderen als een bedrijf van de ene fase doorgroeit in de andere fase. Per fase volgt na een wat meer theoretische algemene beschrijving, een praktijkvoorbeeld ter verduidelijking van het proces in de praktijk op een tuinbouwbedrijf.

3.2.1 Product georiënteerde fase

In de product georiënteerde fase is er nog niet echt sprake van een bewust proces van strategievorming en -uitvoering. Nog niet alle sleutelpersonen van het bedrijf zijn systematisch bij dit proces betrokken. In de bedrijfsvoering wordt nog weinig doordacht gestuurd en *gecoached* of doelstellingen worden behaald bij de tot dan toe gerealiseerde output.

Ontwikkeling van Beleid en Strategie en Gebruik van informatie: Het beleid en strategieproces vindt voornamelijk plaats in het hoofd van de ondernemer(s) en mogelijk een enkeling in zijn of haar directe omgeving, zoals de bedrijfsleider of boekhouder. De basis van het beleid en strategie proces is informatieverzameling, die in deze fase is gericht op informatie voor het oplossen van problemen die zich voordoen of voor de aanschaf van nieuwe investeringen. Hier voor worden de vakbladen gelezen en de vakbeurs en andere tuinders bezocht.

Uitvoeringsplannen en communiceren: Uitvoeringsplannen zijn voornamelijk gericht op enkele onderdelen van het bedrijf, zoals productie, omzet, eventueel arbeid en fiscale winst. Hiervoor bestaan een aantal herkenbare meetbare doelstellingen. Over deze doelstellingen wordt meestal alleen als het nodig is met medewerkers of adviseurs gesproken. Zo wordt bijvoorbeeld voor het rond krijgen van een financiering met de boekhouder een bedrijfsplan opgesteld.

Toetsing en verbetering: Het beleid wordt voor deze onderdelen getoetst aan de behaalde resultaten en er wordt bijgestuurd indien nodig. Het beleid is gericht op beheersing van problemen. Bij de evaluatie staan het belonen van successen en corrigeren van fouten voorop. In deze fase is er soms op papier een jaarbegroting en een summier budgetplan aanwezig met taakstellende cijfers voor kosten en opbrengsten.

Voorbeeld:

Man en vrouw zitten met boekhouder aan de tafel en bekijken de resultaten van het afgelopen jaar. Het denkwerk blijft beperkt tot de ondernemer(s) en hun partner(s). Keuzes worden gemaakt op basis van financiële mogelijkheden. De maatstaaf voor resultaatbeoordeling is de fiscale winst en de stand van de rekening-courant aan het eind van het jaar. De enige doelen die geformuleerd worden zijn de productie en verwachte opbrengst per m² of stuk.

3.2.2 Proces georiënteerde fase

In de proces georiënteerde fase wordt beleid en strategie een aangelegenheid van de ondernemers en alle betrokken (leidinggevende) medewerkers in het bedrijf.

Gebruik van informatie: In het beleid en strategieproces wordt de meest belangrijke informatie vanuit de verschillende bedrijfsonderdelen benut. Verantwoordelijken vanuit die onderdelen dragen ook actief informatie uit de omgeving aan.

Ontwikkelen van beleid en strategie: De wijze waarop beleid en strategie worden geformuleerd is vooral van de boven naar beneden (*top down*). Er vindt wel een open discussie plaats tussen de ondernemer en medewerkers over de toekomst van het bedrijf, waarin meningen en argumenten worden uitgewisseld. Beleid en strategie wordt in deze fase een doorlopend proces met daarbinnen vastgestelde evaluatie momenten.

Uitvoeringsplannen en communiceren: Als het beleid is vastgesteld worden er uitvoeringsplannen opgesteld. De betrokkenen per bedrijfsonderdeel doen dat voor zover mogelijk zelf. Afstemming tussen de verschillende onderdelen is nog niet systematisch. Bij de uitvoering van de plannen vindt wel over alle bedrijfsonderdelen heen communicatie plaats. Ook leveranciers en klanten worden betrokken, maar voornamelijk in de uitvoering van het beleid. Verantwoordelijken worden beoordeeld op het behalen van de afgegeven doelstellingen.

Toetsing en verbetering: Het beleid en strategie zijn gericht op bewust gebruik van de beschikbare middelen voor het bedrijf. De onderneming werkt bewust aan de beheersing van alle activiteiten om fouten te voorkomen (preventie). Er staat een beleidsplan op papier. Hierin zijn voor de gehele onderneming visie, missie en hoofddoelen kort omschreven. Er is een uitgewerkte strategie om knelpunten op te sporen, te onderzoeken en op te lossen.

Voorbeeld:

Een vergadering met de medewerkers en de ondernemer met *flip-over* en bouwtekeningen voor een nieuwe vestiging. De ondernemer roept bij beslissingen steeds meer de hulp van zijn medewerkers in. Hij vraagt hun mening over te nemen beslissingen, bijvoorbeeld over de uitbreidingsplannen. Door deze discussie worden de medewerkers meer betrokken bij het bedrijf.

3.2.3 Systeem georiënteerde fase

Gebruik van informatie: In deze fase wordt systematisch alle belangrijke informatie voor het beleid en strategie proces verzameld. Het bedrijf ziet beleid en strategie als een proces van de gehele organisatie en schrijft voor hoe dat dient te verlopen. Zo wordt ook externe informatie bewust in kaart gebracht en verzameld.

Het *top down* karakter van het strategie proces wordt aangevuld met een sterke *bottum up* stroom aan informatie. Medewerkers verzamelen relevante informatie en ideeën en brengen deze in het beleid en strategie proces in. Deze informatie wordt op waarde geschat en meegenomen in het beleid.

Ontwikkelen van beleid en strategie: Het bedrijf in zijn geheel tracht het beleid en de strategie bewust af te stemmen op wat er in de sector speelt. Het wil bewust meer aandacht gaan schenken aan de eigen positie in de markt en zich gaan meten met anderen. De wensen van belanghebbenden (aandeelhouders, personeel, directe omgeving, etc.) worden nadrukkelijk betrokken in de keuze van doelen.

Uitvoeringsplannen en communiceren: Als het beleid is vastgesteld, worden medewerkers betrokken en actief ingezet bij de uitwerking van het beleid in uitvoeringsplannen. Deze plannen worden bewust op elkaar afgestemd. Er wordt opgelet dat activiteiten elkaar niet bijten.

Toetsing en verbetering: Het beleid is doelgericht en streeft naar optimalisatie van de resultaten. Er is sprake van gerichte besturing en beheersing en er is een sterke cultuur in

het bedrijf aanwezig om ook van anderen te willen leren. De leiding is zich ervan bewust dat er maar weinig beleidmakers en strategen van nature geboren zijn, maar dat deze talenten ontwikkeld moeten worden. Er wordt geïnvesteerd in strategische vaardigheden en inzichten.

Er staat een goed ondernemingsplan op papier, waarin de weg van strategie naar doelen goed is ingevuld en uitgewerkt. In het ondernemingsplan is ook nadrukkelijk een plan opgenomen voor de verdere ontwikkeling van de organisatie van het bedrijf, zodat de externe strategie wordt ondersteund met een zich verbeterende organisatie.

Voorbeeld:

Een tomatenkwekerij overweegt de investering in een logistiek systeem en distributiecentrum. Medewerkers worden in een zo vroeg mogelijk stadium bij beslissingen betrokken. Een onderdeel van de investering betreft bijvoorbeeld de aanschaf van nieuwe hydraulische buisrail wagens. Een projectgroep, bestaande uit ondernemer en enkele medewerkers, wordt gevraagd om zoveel mogelijk informatie te verzamelen en in kaart te brengen. Na samen met de betrokken medewerkers een eisenpakket te hebben opgesteld, gericht op gebruiksgemak, liftsnelheid, oplaadtijd, verplaatsbaarheid op het hoofdpad, etc., mogen de medewerkers vervolgens een voorkeur uitbrengen voor een bepaald type. Bij het maken van de uiteindelijke keuze worden deze voorkeuren meegenomen.

3.2.4 Keten georiënteerde fase

Ontwikkeling van Beleid en Strategie en Gebruik van informatie: In deze fase gaan nu externe betrokkenen, zoals klanten, leveranciers en andere belanghebbenden ook een rol spelen in het beleid en strategie proces. Er bestaat een honger naar en gevoeligheid voor belangrijke externe informatie. Overleg met partners in de markt vindt bewust en gepland plaats. In het beleid en de strategie wordt bewust de eigen positie in de branche beoordeeld en wordt een voorbeeld genomen aan de besten in de markt.

Uitvoeringsplannen: Medewerkers worden uitgedaagd hun ogen en oren open te houden. Voor onverwachte gebeurtenissen in de markt liggen actieplannen klaar. Deze actieplannen zijn op hun consequenties uitgedacht. In het ondernemingsplan is nadrukkelijk ook een werkplan analyse en toekomstverkenning opgenomen die duidelijk antwoord geeft op de vraag hoe de onderneming op lange termijn zich verder wil positioneren in haar marktgebied. In het rapport worden op alle wezenlijke terreinen vergelijkingen gemaakt met concurrenten in de markt.

Voorbeeld:

Een ondernemer overweegt met een exporteur een samenwerking aan te gaan voor jaarrond levering van trostomaten. Hiervoor hebben ze samen met een leverancier van belichtingsinstallaties een proef aan gelegd. De ondernemer en de exporteur bekijken samen met de leverancier de resultaten van deze proef. Ze betrekken hierbij onder andere het geïnstalleerde lichtniveau, de regelmaat in hoeveelheid en kwaliteit van de productie, de productiekosten en de kosten tot en met het transport naar de klant. Deze factoren worden vergeleken met die van de concurrenten in de belichtingsperiode.

3.2.5 Totale Kwaliteit

Ten slotte wordt in deze fase bewust gekeken naar ontwikkelingen buiten de eigen branche. Dit kan door in aanpalende branches te kijken, maar ook door technologische ontwikkelingen in andere sectoren bewust te volgen. De ondernemer stelt zich zelf regelmatig de vraag hoe nieuwe technologieën en inzichten van elders in de eigen branche

kunnen worden ingezet. Het bedrijf is ook gevoelig voor maatschappelijke ontwikkelingen, die tot extra eisen en randvoorwaarden kunnen leiden.

Het bedrijf wil leren van de besten in de wereld als het gaat om methoden van strategie en beleidsformulering. De ondernemers laten het eigen beleid en strategie proces regelmatig toetsen en hebben oog voor de kwaliteit van het strategie proces. Zij stellen zich regelmatig vragen als: Zijn onze medewerkers voldoende bezig met ons beleid en strategie? Kennen zij onze markten en concurrenten voldoende? Hoe presteert het bedrijf vergeleken met anderen (benchmarking)? Zijn de bedrijfsleiders (inmiddels meer managers) voldoende geschoold in strategisch denken? In het ondernemingsplan is hiervoor een plan opgenomen voor verbetering van het strategisch leervermogen.

Voorbeeld:

- a) Open dag op een tuinbouwbedrijf. De omgeving van het bedrijf wordt in deze fase bewust in de strategievorming en -uitvoering meegenomen. Een open dag voor omwonenden kan bijdragen aan een positief imago in de buurt. Ook het jaarlijks organiseren van een rondleiding over het bedrijf voor de familie van medewerkers en vakantiekrachten draagt bij aan een positief beeld over het bedrijf.
- b) Tuinder die de jaarlijkse beurs voor het midden en kleinbedrijf bezoekt. In de tuinbouw is van oudsher de gewoonste zaak om regelmatig collega bedrijven te bezoeken en allerlei relevante informatie uit te wisselen. Het gaat daarbij hoofdzakelijk om teelttechnische prestaties. Bedrijven worden steeds groter en complexer en worden vergelijkbaar met bedrijven in het midden en kleinbedrijf. Het is daarom waardevol om het eigen bedrijf eens te vergelijken met even grote bedrijven in andere sectoren. Een probleem in de tuinbouw is momenteel bijvoorbeeld het verkrijgen van personeel. Andersoortige bedrijven kampen met hetzelfde probleem. Het is daarom zeker interessant om eens naar deze bedrijven te kijken en te onderzoeken hoe zij dergelijke problemen oplossen.

4. PERSONEELSMANAGEMENT

Hieronder worden de belangrijkste kenmerken van goed personeelsmanagement op weg naar Totale Kwaliteit uiteengezet. Daarna volgt een beschrijving waarin de ontwikkeling wordt weergegeven van een bedrijf in elk van de vijf fasen van TQM.

4.1 THEORETISCHE ACHTERGROND

Dit aandachtsveld van het INK-model betreft de aandacht voor medewerkers en voor de inzet van medewerkers, gericht op het behalen van excellente resultaten. Aandacht voor mensen zal uiteindelijk leiden tot mensen die hun werk gemotiveerd uitvoeren. Iedereen is dan met handen, hoofd én hart voor de zaak aan het werk. Dit komt de resultaten ten goede.

Personeelsmanagement is binnen het INK-model onderverdeeld in drie deelaspecten:

Personeelsbeleid

Het gaat hier om de wijze waarop de leiding aandacht geeft aan het continu verbeteren van het personeelsmanagement, de afstemming hiervan op beleid en strategie van het bedrijf en de wijze waarop aandacht wordt gegeven aan sociale en individuele welzijnsaspecten. Dit komt tot uitdrukking via het aanname- en promotiebeleid, via beoordeling en beloning en via de arbeidsvoorwaarden en personeelsplanning. Voor wat betreft het systeem van belonen is het belangrijk dat dit zo is opgebouwd dat de medewerkers het vooral ervaren als een eerlijk systeem.

Bevorderen van deskundigheid

Aandacht besteden aan opleidingen en het borgen van deskundigheid. Belangrijk is dat per proces wordt nagaan of er voldoende deskundigheid binnen het bedrijf is. Te nemen stappen zijn:

- 1^e : krijg inzicht in de aanwezige deskundigheid (inventarisatie)
- 2^e : vergroot de deskundigheid (intern en extern, opnemen in opleidingsplan)
- 3^e : gebruik de verworven deskundigheden
- 4^e : borg de deskundigheid (nagaan in hoeverre opleiding voldoende was)

Betrokkenheid

Het betrokkenheidsgevoel van de medewerker is sterk afhankelijk van de mogelijkheden die hem door het bedrijf worden geboden. De betrokkenheid uit zich in de manier waarop het personeel wordt ingezet bij het ontwikkelen van het beleid, doelstellingen en actie- of verbeterplannen, of nog verdergaand in de mate van betrokkenheid bij het afstemmen en afspreken van individuele doelstellingen.

4.2 PERSONEELSMANAGEMENT IN DE VIJF ORIËNTATIEFASEN VAN DE GLASTUINBOUW

Wanneer we personeelsmanagement in de vijf oriëntatiefasen proberen te vertalen naar het glastuinbouwbedrijf, geeft dit het volgende beeld:

4.2.1 Product georiënteerde fase

Personeelsbeleid: Er is een sterke betrokkenheid van de ondernemer bij het uitvoerende werk. De ondernemer is daarom erg sturend naar het personeel toe. Dit heeft veelal tot

gevolg dat er op het bedrijf een sterk taakgerichte cultuur heerst, gericht op de individuele medewerker. Per medewerker zijn meestal er taakomschrijvingen gemaakt.

Bevorderen van deskundigheid: De nadruk ligt op vakinhoudelijke kennis bij zowel de medewerkers als de ondernemers. Ondernemers in deze fase zijn vaak de beste vaklui.

Betrokkenheid van medewerkers: Informatie uitwisseling binnen het bedrijf gebeurt over het algemeen meer van ondernemer naar medewerker.

Voorbeeld:

- a) De ondernemer van een potplantenbedrijf heeft een aantal groepen medewerkers in dienst. De vaste medewerkers werken vooral in de kas en verrichten daar werkzaamheden als planten rapen en sorteren. Enkele vrouwen met schoolgaande kinderen komen op afroep in de ochtenduren stek steken. De ondernemer maakt altijd zelf de veilingkarren klaar, zodat hij de laatste controle over het product heeft voordat de karren naar de veiling wordt vervoerd.
- b) Instructie gebeurt door de ondernemer. Deze instructie, welke vooral wordt gegeven bij nieuwkomers, is gericht op de taken die de medewerker moet uitvoeren. Er wordt nauwelijks aandacht besteed aan het totaal van activiteiten op het bedrijf en de relaties tussen de verschillende activiteiten of werkzaamheden.

4.2.2 Proces georiënteerde fase

Personeelsbeleid: Het productieproces staat in deze fase centraal. Verder is de gerichtheid op individuele bekwaamheden en vaardigheden van medewerkers veranderd naar aandacht voor de kwaliteit van het(de) team(s).

Bevorderen van deskundigheid: Het bedrijf hecht grote waarde aan discipline en betrouwbaarheid in het nakomen van afspraken. In de opleiding van medewerkers wordt aandacht besteed het belang van de klant, teamwerk en het verbeteren van de werkprocessen.

Betrokkenheid van medewerkers: Van medewerkers wordt verwacht dat ze meedenken met de ondernemer.

Voorbeeld:

Het teelt- en afzetproces is in kaart gebracht. Er is nagedacht over verbeteringen en over hulpmiddelen voor de medewerkers waardoor de kwaliteit van het proces en daarmee van het product verbeterd. Er zijn registratieformulieren ontwikkeld, zodat een aantal controles en metingen kunnen worden vastgelegd. Hierdoor kan naar de klant toe de kwaliteit van het product beter worden geborgd.

4.2.3 Systeem georiënteerde fase

Personeelsbeleid: Bij het personeelsbeleid is erop gericht dat medewerkers aandacht hebben voor de gehele organisatie: primaire processen, maar ook de ondersteunende processen zoals inkoop, onderhoud, informatie uitwisseling enz. krijgen hun aandacht. Hierop wordt gericht gestuurd door opleiding of scholing. Medewerkers opereren steeds meer zelfstandig.

Bevorderen van deskundigheid: Opleiding, functieafbakening e.d. wordt voor de hele organisatie bekeken. In functioneringsgesprekken wordt ook het opleidingsniveau van de medewerkers betrokken en in hoeverre dit is afgestemd op de functie eisen.

Betrokkenheid van medewerkers: Bij de opleiding van de medewerkers is ruimte voor de persoonlijke doelstellingen van de medewerkers.

Voorbeeld:

Voor de verschillende activiteiten en werkzaamheden op het bedrijf zijn medewerkers aangewezen. Dit is in overleg met de medewerkers gebeurd, waarbij gekeken is naar interesses en wensen van de medewerkers zelf, alsook de verantwoordelijkheden die zij aankunnen.

Elke medewerker brengt een eigen hoeveelheid kennis en vaardigheden met zich mee. Om de functie goed te kunnen uitvoeren wordt per functie geïnventariseerd welke kennis of vaardigheden iemand hiervoor nodig heeft. Per medewerker wordt daarna nagegaan in hoeverre prestaties worden gehaald. In onderling overleg tussen ondernemer en medewerker wordt daarna bekeken welke aanvullende opleidingen of trainingen nodig zijn.

4.2.4 Keten georiënteerde fase

Ten behoeve van innovatie en ontwerp, is de kennisuitwisseling met afnemers en leveranciers cruciaal in deze fase gericht op samenwerking in de keten.

Personeelsbeleid: Beloning van de medewerkers vindt mede plaats op basis van inzet en bijdrage aan de keten doelstellingen van het bedrijf.

Bevorderen van deskundigheid: In de keten georiënteerde fase is een cultuur gecreëerd die ruimte biedt aan de medewerkers voor creativiteit en vernieuwing. Dit is terug te vinden in de opleidingsplannen, die zijn gericht op de lange termijn inzetbaarheid van het personeel.

Betrokkenheid van medewerkers: De medewerkers kennen de kaders en benutten hun vrijheid om daarbinnen te experimenteren en te verbeteren richting visie en doelstellingen van het bedrijf.

Voorbeeld:

Elke belangrijke klant van het bedrijf heeft een of meerdere vaste contactpersonen (medewerkers) op het bedrijf. Bij deze contactpersonen kan de klant terecht voor aanvullende eisen en wensen t.a.v. orders, maar ook met klachten over geleverd product.

4.2.5 Totale Kwaliteit

Personeelsbeleid: Het bedrijf is gericht op de lange termijn. Teamwerk is vanzelfsprekend. Er heerst een open sfeer voor wat betreft het geven en ontvangen van kritiek. Er is sprake van een zogenaamde lerende organisatie.

Betrokkenheid van medewerkers: Medewerkers worden voortdurend uitgedaagd en gestimuleerd om eigen bijdragen te leveren aan de samenleving. Activiteiten voor de samenleving, milieu en andere maatschappijbevorderende activiteiten worden door de organisatie ondersteund.

Voorbeeld:

Het aandragen van ideeën voor het bedrijf is inmiddels de gewoonste zaak voor de medewerkers geworden. De ondernemer staat eigenlijk altijd wel voor goede suggesties open, zowel voor verbeterideeën voor het eigen bedrijf, als voor de omgeving van het bedrijf. In een van de voorgaande jaren ontstond het plan om een voetbalwedstrijd te organiseren als een bedrijfsuitje. En niet zomaar een wedstrijd, want sindsdien organiseert het bedrijf ieder jaar een wedstrijd tussen een eigen team van medewerkers en een bewonersteam van het tehuis voor verstandelijk gehandicapten in dezelfde gemeente. Beide groepen zijn hier zeer enthousiast over. Inmiddels werken een aantal bewoners van het tehuis enkele dagen per week mee op het bedrijf.

5. MIDDELENMANAGEMENT

Voor het aandachtgebied middelenmanagement worden de belangrijkste aspecten besproken. Daarna worden de vijf oriëntatiefasen van TQM verder uitgewerkt.

5.1 THEORETISCHE ACHTERGRONDEN

Het aandachtgebied Middelenmanagement is opgedeeld in de volgende vier aspecten, namelijk:

Financiën

Voor de financiën gaat het om de wijze waarop de beschikbare financiële middelen planmatig en efficiënt worden ingezet om bij te dragen aan het in de doelstellingen beoogde resultaat.

Materialen en diensten

In dit aspect wordt aandacht besteed aan de wijze waarop middelen en diensten op een zodanige wijze worden ingezet dat ze de maximale toegevoegde waarde leveren aan de processen waarin ze worden ingezet. Belangrijk hierbij is een goede specificatie en controle op naleving van deze specificatie door de leveranciers.

Informatie

Hierbij gaat het om het efficiënt verzamelen van kennis binnen en buiten het bedrijf, die de beleid- en strategieontwikkeling en de besluitvorming kan ondersteunen.

Technologie en kennismanagement

Hierbij gaat het om het zo efficiënt mogelijk verzamelen, ontwikkelen en vasthouden van die kennis en technologie, die nodig is om de in de doelstellingen beoogde resultaten te realiseren.

5.2 MIDDELENMANAGEMENT IN DE VIJF ORIËNTATIEFASEN VAN DE GLASTUINBOUW

In de hierna volgende paragrafen wordt beschreven op welke wijze de drie aandachtsgebieden worden ingevuld in de verschillende ontwikkelingsfasen.

5.2.1 Product georiënteerde fase

Financiën: In deze fase is er nauwelijks sprake van enige budgettering van de financiën. De financiële administratie loopt via de boekhouder, die eens per jaar rapporteert.

Materialen en diensten: De ondernemer besteed veel aandacht aan de inkoop van het plantmateriaal en eventueel het wortelmedium. Verder worden overige materialen ingekocht op het moment dat het nodig is. Vaak is de komst van de vertegenwoordiger het signaal om de voorraad aan te vullen. Er wordt gekocht wat altijd al gebruikt wordt.

Informatie: Binnen het bedrijf worden weinig gegevens vastgelegd. De ondernemer kent de productie, de prijzen die de afgelopen weken voor zijn product zijn ontvangen, de totale omzet en vaak ook het gasverbruik.

Technologie en kennismanagement: De ondernemer doet, als het financieel mogelijk is, investeringen, die bij collega bedrijven al goede resultaten opleveren.

Voorbeeld:

De teeltvoorlichter geeft de ondernemer de gewenste klimaats- en voedingsinstellingen en geeft adviezen over de aanpak van ziekteproblemen.

5.2.2 Proces georiënteerde fase

Financiën: De ondernemer volgt door het jaar heen de omzetten en kosten. Van de boekhouder krijgt hij kwartaalverslagen, die samen worden besproken. Van grotere investeringen worden vooraf begrotingen van het rendement gemaakt. Deze worden met boekhouder en banken besproken.

Materialen en diensten: Naast aandacht voor de aankoop van plantmateriaal en wortelmedium, wordt regelmatig bekeken wat voor soort en in welke vorm meststoffen en gewasbeschermingsmiddelen ingezet moeten worden.

Informatie: Binnen het bedrijf worden naast productie, prijzen en omzet, klimaatsinstellingen, energieverbruik en arbeid geregistreerd. Veelal wordt deelgenomen aan MBT of MPS. Intern over de jaren heen en studieclubverband worden deze gegevens geanalyseerd en vergeleken.

Technologie en kennismanagement: Met voorlichters en adviseurs van leveranciers wordt gediscussieerd om inzichten uit te wisselen en te toetsen.

Voorbeeld:

- a) Een ondernemer die deelneemt aan een excursiegroep voor teelt of energiebesparing.
- b) Met voorlichters en adviseurs van leveranciers wordt gediscussieerd over de juiste wijze van gebruik van diverse middelen.

5.2.3 Systeem georiënteerde fase

Financiën: In deze fase heeft de ondernemer inzicht in de verdeling van kosten en opbrengsten. Jaarlijks wordt op basis van ervaring een planning opgesteld voor de diverse kosten en wordt het verloop ervan gevolgd. Afwijkingen worden geanalyseerd en waar nodig of mogelijk wordt gecorrigeerd.

Investeringsplanning wordt planmatig doorgetrokken op de bijdrage aan het beoogde resultaat en na uitvoering geëvalueerd op werkelijke resultaten.

Materialen en diensten: Minstens eenmaal per jaar wordt een planning gemaakt van de benodigde productiemiddelen. Hierin wordt bekeken welke soort en vorm gebruikt wordt, wanneer en hoeveel er gebruikt wordt en welk effect er mee verwacht wordt. Hierbij worden ook leveranciers betrokken. Met deze leveranciers worden daarna afspraken gemaakt over levering, waarbij specificaties, hoeveelheden en tijdstippen worden vastgelegd. Leveranciers worden geselecteerd op het totaal pakket, dat wil zeggen, prijs, kwaliteit en kennisuitwisseling van het product. Afwijkingen worden naar de leverancier teruggerapporteerd en bij herhaalde problemen zal de leverancier uit de leverancierslijst verdwijnen.

Informatie: Binnen de onderneming worden systematisch de belangrijkste procesgegevens vastgelegd. Deze worden vergeleken met de planning, de gegevens van vorige jaren en met de resultaten van andere ondernemers. Afwijkingen worden geanalyseerd en leiden eventueel tot bijsturing.

Technologie en kennismanagement: Ondernemer en medewerkers volgen regelmatig cursussen om hun huidige kennis op peil te houden en om hiaten in kennis en vaardigheden bij het uitvoeren van hun taken op te vullen.

Naast de systematische registratie van belangrijke procesgegevens, worden ook ervaringen vastgelegd, zodat bij herhaling in de toekomst op een efficiënte manier op situaties kan worden ingespeeld.

Met collega's, voorlichters, leveranciers en andere adviseurs wordt gediscussieerd over doelstellingen en beleid. Ook wordt met deze adviseurs regelmatig het bedrijfsproces en de effecten van hun inbreng daarin geëvalueerd.

Voorbeeld:

Een ondernemer vergelijkt in een bedrijfsvoeringgroep het gebruik en de kosten van de verschillende productiemiddelen. Tijdens een van deze besprekingen wordt jaarlijks een planning hiervoor opgezet en bekeken hoe het middelen gebruik nog meer geoptimaliseerd kan worden. Gezamenlijke inkoop is een van de activiteiten van de excursiegroep, waarbij nadrukkelijk leveranciers worden beoordeeld op hun prestaties.

5.2.4 Keten georiënteerde fase

Financiën: Aansluitend op de vorige fase wordt in deze fase geïnvesteerd in middelen die inspelen op de wensen van de afnemer mogelijk maakt. Hierbij kan gedacht worden aan uitgebreidere pakstations, die het gebruik van afnemerspecifieke verpakkingen mogelijk maakt. Dit kan ook in de vorm van een samenwerking tussen verschillende productieondernemingen plaatsvinden. Het is ook mogelijk dat de hele productiewijze afgestemd wordt op de door de afnemer gewenste kwaliteit.

Materialen en diensten: Met leveranciers van productiemiddelen zal gezocht worden naar de meest geschikte middelen en zonodig het assortiment uitgebreid worden met het gewenste product. Dit is zeker zo bij het uitgangsmateriaal.

Informatie, technologie en kennismanagement: Naast kennisuitwisseling met de gebruikelijke adviseurs is er ook een intensieve uitwisseling van informatie en kennis over de onderlinge processen met de afnemers. Er vindt zoveel mogelijk afstemming plaats met de wensen van de afnemers.

Voorbeelden:

- a) Het bedrijf zodanig inrichten dat het op de lijst met voorkeurleveranciers van de Britse supermarktketen Tesco komt. Hiervoor moet voldaan worden aan een groot aantal eisen op het gebied van hygiëne, teelt, kwaliteit en verpakkingswijze.
- b) De ketensamenwerking rondom Rijk Zwaan, die als veredelaar met plantenkwekers van de GROW GROUP, afspraken maakt over de opkweek. Vervolgens begeleiden ze groepen telers om met hen bij EDEKA een afgesproken hoeveelheid product van een homogene kwaliteit te kunnen leveren. Over de wijze van transport en verpakking zijn er eveneens afspraken gemaakt. EDEKA sluit de informatie uit de keten terug aan Rijk Zwaan.

5.2.5 Totale Kwaliteit

Financiën: In deze fase is de ondernemer in staat om aan iedereen aan te tonen dat zijn onderneming geld investeert op de voor de maatschappij belangrijke gebieden. Zijn doel is hierin bij de beste te horen en kan dit aantonen door vergelijkbare gegevens van gelijksoortige maar ook andersoortige bedrijven naast zijn eigen gegevens te leggen.

Materialen en diensten: De leveranciers worden geselecteerd op kwaliteit in het hele proces. Van hen wordt een maatschappelijk verantwoord gedrag vereist.

Informatie: Van alle processen op het bedrijf is de belangrijke informatie op zo'n manier vastgelegd, dat aan is te tonen hoe er gehandeld is. Deze informatie is te vergelijken met de wensen van de maatschappij en die van de beste bedrijven daarin.

Technologie en kennismanagement: Partners in de keten en adviseurs zijn kennispartners, waarvan een actief meedenken in het beleid en de strategie wordt verwacht.

6. MANAGEMENT VAN PROCESSEN

Op tuinbouwbedrijven kunnen diverse processen worden onderkend. Het aantal onderkende processen en ook de wijze waarop ze invulling krijgen, groeit. In deze paragraaf wordt weer-gegeven hoe zich dit ontwikkelt bij een bedrijf dat groeit op weg naar Totale Kwaliteit. Eerst wordt echter wat verder uitgewijd over processen.

6.1 THEORETISCHE ACHTERGROND

Processen kunnen worden gedefinieerd als die activiteiten op een bedrijf waarmee vanuit input, toegevoegde waarde kan worden geleverd in de vorm van output. Processen kunnen globaal worden ingedeeld in 3 soorten (v.d. Maas e.a., 1999, v.d. Lans e.a., 1999):

- **Primaire processen.** *Het gaat hier om het productieproces van het tuinbouwbedrijf bestaande uit teelt- en afzetprocessen.*
- **Ondersteunende processen** *geven ondersteuning aan het primaire proces. Hierbij kan gedacht worden aan Inkoop, Onderhoud, Communicatie, Verkoop, Marketing en R&D*
- **Organisatorische processen** *zoals het maken, vertalen en op uitvoering controleren van beleid & strategie, en beheer van middelen (financiën, duurzame en vlottende productiemiddelen), personeel en zorgsystemen. Een overzicht van deze processen is uitgewerkt in werkboek Combizorg. (v.d. Lans e.a., 1999)*

Goed werkende processen hebben de volgende eigenschappen. Ze zijn:

- **Effectief:** *ze leveren producten die voldoen aan eisen van de klant. Ze zijn doelmatig;*
- **Efficiënt:** *ze werken constant en leveren zonder fouten een goed resultaat met een goede kosten/batenverhouding;*
- **Flexibel:** *binnen het proces kan snel worden ingespeeld op veranderende behoeften.*

Als door de ontwikkeling van het bedrijf taakverdeling en taakcoördinatie verder worden door gevoerd, worden processen ondergebracht in steeds meer processen. Het begint bijvoorbeeld met Teelt, Afzet klaarmaken en Administratie. Daar kan vervolgens een functie als Verkoop bij komen, die zich verder ontwikkelt naar Marketing, Distributie en Klantenservice. Zo groeit het aantal processen op het bedrijf. Daarbij wordt steeds belangrijker dat het totale bedrijfsproces wordt ingericht op de wensen van de klant, of dit nu de veiling is of een directe afnemer. Hierbij moet het bedrijf in verhouding tot de concurrentie effectief, efficiënt en flexibel blijven. Belangrijk voor elke functie en voor elke persoon in de organisatie is dat ze weten welke bijdrage ze leveren aan invulling van de wensen en eisen van de klant.

Bij management van processen wordt gebruik gemaakt van de volgende deelaspecten:

Vaststellen van de processen

Binnen het bedrijf wordt nagegaan welke activiteiten in welke volgorde gebeuren en wie daarvoor verantwoordelijk is. Het vastleggen van de werkwijze per proces en de relatie tussen de processen geeft helderheid, een eenduidige uitvoering en constante resultaten.

Besturen en beheersen

De vraag is hier op welke wijze het managementsysteem kan worden ingericht, om de processen te kunnen beheersen via een effectieve, efficiënte bedrijfsvoering de geplande bedrijfsdoelen te halen. Hierbij helpt het verderop beschreven zogenaamde “plan-do-check-act” principe. Dit kan op alle niveaus worden toegepast. Vastleggen van relevante gegevens

is noodzakelijk om voortgang en eindresultaat te kunnen toetsen aan de gewenste doelen (meten is weten).

Doorlichten en verbeteren

Het bedrijf werkt continu aan het optimaliseren van bestaande processen. Van nieuwe inzichten en innovaties wordt bekeken of ze kunnen worden toegepast om de bedrijfsvoering te kunnen aanpassen aan de bedrijfsdoelen.

Bij deze optimalisatie is het belangrijk of een bedrijf zich reactief (verbeteren op basis van knelpunten) opstelt of pro-actief (wat kan beter, wat kan anders of slimmer, wat vraagt klant van de toekomst?). Verder is belangrijk wie en hoe de ondernemer bij het verbeterproces betreft. Alle belanghebbende, zoals: medewerkers, adviseurs, klanten en leveranciers, horen te worden betrokken bij verbeteringen.

Innovatie van processen:

Hier speelt de vraag: Hoe groot is het innovatieve vermogen van het bedrijf? Iedere medewerker is met zijn kennis, ervaring en creativiteit een belangrijke bron. Van ondernemers vraagt dit: medewerkers uitdagen het beste te geven; serieus luisteren naar ideeën, medewerkers belonen voor goede ideeën; medewerkers de ruimte geven zich te oriënteren; het juiste voorbeeld geven door actief te zoeken naar veranderingen. Van medewerkers vraagt dit: open staan voor nieuwe ideeën; regelmatig afstand nemen van eigen gewoonten; denken in kansen i.p.v. in bedreigingen.

Innovatie wordt een onderdeel van het bedrijf door voor het nadenken over het uitwerken van nieuwe ideeën en het afhandelen daarvan, regelmatig tijd vrij te maken via brainstormsessies en oriëntaties of in het werkoverleg. Er kan gezocht worden naar samenwerking met anderen voor nieuwe projecten en ideeën.

Invoeren procesveranderingen:

Veranderingen stuiten vaak op weerstand. Daarom is het belangrijk dat de ondernemer zijn medewerkers betreft door te informeren, te laten meedenken en meedoen. Het veranderen gebeurt bij voorkeur planmatig op de volgende wijze:

- **Plan:** *Wie is verantwoordelijk? Wanneer is het klaar? Welke middelen zijn nodig? Welke specificaties, instructies en registraties vraagt dit? Welke training moet worden gevolgd?*
- **Do:** *Verloopt het volgens plan? Zijn de juiste middelen ingezet? Zijn medewerkers opgeleid?*
- **Check:** *Hebben we resultaten bereikt? Hebben middelen voldaan? Waren specificaties, instructies helder? Is het trainingsprogramma goed verlopen?*
- **Act:** *Zijn veranderingen opgenomen in reguliere planning? Zijn middelen overgedragen en opgenomen in onderhoudsschema's. Zijn specificaties vastgelegd in reguliere procedures. Is de training vastgelegd in het introductieprogramma?*

6.2 PROCESSEN IN DE VIJF ORIËNTATIFASEN VAN DE GLASTUINBOUW

6.2.1 Product georiënteerde fase

In deze fase gaat het alleen om het resultaat van het proces. Daarbij reageert men reactief op fouten die worden gemaakt. Medewerkers doen wat hen wordt opgedragen.

Vaststellen van de processen: Het bedrijf kent een organisatieschema waarin afdelingen en functies zijn benoemd. Processen en activiteiten zijn nauwelijks beschreven. Alleen bij de afzet heeft men klanten.

Besturen en beheersen: De leiding bepaalt de werkwijze en ziet hier op toe. De ondernemer doet dit door zelf mee te werken met de medewerkers bij oogsten en sorteren van het product. De producten worden bij het sorteren doorlopend en daarna steekproefsgewijs gecontroleerd. Als het niet goed gaat leidt dit tot een instructie en scherpere controle bij de uitvoering.

Doorlichten en verbeteren: Doorlichten van het productieproces gebeurt in reactie op klachten over het eindproduct. Verbeteren van de werkwijze gebeurt op voorstel van de medewerkers; de ideeën zijn kleinschalig en werkplekgebonden.

Innovatie van processen: Nieuwe ideeën van collega ondernemers worden overgenomen, als ze goed blijken te werken.

Voorbeeld:

De ondernemer geeft instructies aan de medewerkers over het uitvoeren van gewaswerkzaamheden zoals bijvoorbeeld dieven en indraaien en ook het oogsten van tomaten. Hij werkt gedurende een groot deel van zijn tijd hieraan mee. Pas als fouten worden geconstateerd gaat hij op zoek naar degene die het betreffende paadje heeft bewerkt om hem te verbeteren. Als bij het sorteren van het geoogste product blijkt dat er fouten worden gemaakt, roept hij vanuit de schuur via de microfoon naar de kas 'Niet te groen!'. Hij zal hier dan even wat vaker op controleren.

6.2.2 Proces georiënteerde fase

Het gaat hier niet alleen om het eindproduct, maar ook of dit op een effectieve en efficiënte wijze tot stand komt. Bij problemen wordt nagegaan hoe het proces kan worden verbeterd.

Vaststellen van de processen: Primaire processen zoals binnen Teelt en Afzet worden onderscheiden. De procesactiviteiten zijn vastgesteld. De ondernemer heeft aan zijn medewerkers bekend gemaakt welke resultaten het moet opleveren en aan welke normen dit moet voldoen. Elk proces heeft een verantwoordelijke medewerker die zicht houdt op de kritische momenten

Besturen en beheersen: De bedrijfsleider bepaalt de kaders waarbinnen wordt gewerkt. Hij bewaakt samen met de procesverantwoordelijke de kwantiteit en kwaliteit van de productie en de productiviteit. Het bedrijf heeft een systeem om de kwaliteit van het proces (werk) te controleren.

Doorlichten en verbeteren: Klachten van klanten worden serieus genomen. Als er fouten worden geconstateerd worden deze ook verbeterd.

Innovatie van processen: Met collega's wordt de manier van werken vergeleken en gezocht naar de beste methode.

Voorbeeld:

Op het bedrijf zijn de teeltprocessen geanalyseerd en in kaart gebracht in de vorm van een procedure met werkinstructies. Zo worden voor de gewasbescherming aan het begin van de teelt preventieve maatregelen genomen. Als medewerkers ziekten of plagen waarnemen, melden ze dit aan de verantwoordelijke. Deze gaat ter plaatse de ernst beoordelen en registreert dit. Al dan niet met behulp van een deskundige adviseur bepaalt hij op basis van een norm of hij moet ingrijpen en welke middelen hiervoor in aanmerking komen. Volgens strikte instructies zal een bespuiting worden uitgevoerd. Na enkele uren of dagen wordt het

effect daarvan beoordeeld en geregistreerd. Afhankelijk van het resultaat wordt de behandeling herhaald.

Verbetering van een proces vindt plaats door aan in een jaarlijkse evaluatie de prestatie met doelstelling te vergelijken. Gekeken wordt naar de hoeveelheid arbeid die gewasbescherming heeft gekost en het aantal kg werkzame stof per ha. Op basis van het verschil vormt de ondernemer met bijv. de teeltadviseur ideeën over de aanpak voor het volgende seizoen

6.2.3 Systeem georiënteerde fase

In deze fase zijn zowel de processen als de interne samenwerking afgestemd tot één geheel, waardoor de bedrijfsvoering verder optimaliseert ten gunste van de bedrijfsresultaten. Hiervoor kan gebruik gemaakt worden van kwaliteitszorgsystemen of worden aangesloten bij certificeringen.

Vaststellen van de processen: De processen zijn beschreven en de relatie tussen de processen is duidelijk geworden. Voor de beoordeling van de procesresultaten zijn indicatoren vastgesteld. Door deze te meten en te volgen in de tijd, ontstaat inzicht in de ontwikkeling van de behaalde resultaten.

Besturen en beheersen: De voor processen verantwoordelijke medewerkers sturen collega's aan die zoveel mogelijk in zelfstandige teams werken. De interne klant stuurt de andere processen aan. Bijvoorbeeld afzet stuurt de teeltafdeling, als interne leverancier, aan op basis van productieplanningen en desgewenst binnen vastgestelde budgetten. Vooraf afgesproken tussenresultaten worden gemeten om de kwantiteit en kwaliteit van de output tijdig bij te sturen. Deze prestatiemeting wordt in alle processen toegepast om deze te vergelijken met gestelde doelen.

Doorlichten en verbeteren: Het verbeteren van de onderlinge afstemming tussen de processen krijgt aandacht in het werkoverleg. Hiervoor worden de geplande en gerealiseerde resultaten gebruikt vanuit de procesevaluaties, de ondernemingsresultaten en de ervaringen van klanten, medewerkers en reactie en eisen van de maatschappij.

Innovatie van processen: Regelmatig wordt bij collega's en aanverwante bedrijven, leveranciers en beurzen bezocht om nieuwe ideeën op te sporen, te beoordelen op uitvoerbaarheid en toe te gaan passen.

Invoeren procesveranderingen: De verbeteringen worden planmatig ingevoerd en het effect ervan wordt gemeten. De medewerkers worden hier van het begin af aan bij betrokken.

Voorbeeld:

Het chrysantenbedrijf heeft een kwaliteitszorgsysteem op basis van ISO-9000 geïmplementeerd. Hierin is vanuit een kwaliteitsbeleid de samenhang beschreven van de processen op het bedrijf. De volgende processen zijn beschreven: Inkoop, Teelt, Afzet en Onderhoud en Communicatie, Beleid & doelstellingen incl. directiebeoordeling, Personeelsbeheer, Financieel beheer, beheer Zorgsysteem, Klachtenbehandeling en Verbeterprojecten.

Als doel wordt gesteld dat op het chrysantenbedrijf een productieverhoging van 5% wordt behaald t.o.v. het vorige seizoen. Om dit te bereiken moeten alle teeltprocessen beter verlopen dan vorig seizoen. Het doel wordt vervolgens vertaald in subdoelen voor Gewasbescherming, Klimaatbeheersing en Watergift en bemesting. De prestaties van deze processen worden gemeten. Tussentijds en aan het eind van het jaar wordt de doelstelling

vergeleken met het resultaat en wordt geanalyseerd welke processen niet optimaal hebben gepresteerd en hoe dit technisch en organisatorisch kan worden verbeterd.

6.2.4 Keten georiënteerde fase

In de keten georiënteerde fase worden bedrijfsprocessen afgestemd op leveranciers, klanten en andere partners om de resultaten van zowel de individuele partners als gezamenlijk te optimaliseren.

Vaststellen van de processen: Daarbij zijn voor de samenwerking taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zichtbaar gemaakt. De partners maken daarbij wederzijds gebruik van elkaar ideeën om de eigen organisatie nog verder op die van de anderen af te stemmen.

Besturen en beheersen: Er wordt gewerkt vanuit doelen die samen met de ketenpartners zijn opgesteld. Hierbinnen heeft men de ruimte om hieraan invulling te geven. Er wordt gemeten aan prestatie-indicatoren binnen de keten om dit te vergelijken met de doelen. Het bedrijf vergelijkt haar eigen procesbeheersing met die van andere bedrijven door middelen van bedrijfsvergelijking.

Doorlichten en verbeteren: Onderlinge prestaties worden gemeten en getoetst aan afgesproken doelen. De evaluatie van afwijkingen wordt vertaald in verbeteringen van de onderliggende processen.

Innovatie van processen: Het glastuinbouwbedrijf werkt met haar ketenpartners continu aan innovatie van processen en ontwikkeling van hun onderlinge producten.

Invoeren procesveranderingen: Het invoeren van veranderingen in het bedrijfsproces en daarmee in het ketenproces, gebeurt in nauw overleg met de ketenpartners en andere belanghebbenden.

Voorbeeld:

Een potplantenbedrijf werkt samen met een aantal ketenpartners. In een zogenaamd ketenplatform worden afspraken gemaakt over de gezamenlijke ketenstrategie. Van hieruit worden afspraken gemaakt over opstellen van leveringsovereenkomsten, marktbewerking en productontwikkeling.

Naast deze afspraken verwerkt het potplantenbedrijf afspraken over het afstemmen van vraag en aanbod, het doorgeven en uitvoeren van orders en logistiek in haar eigen bedrijfsvoering.

De eisen van de afnemers vertaalt het bedrijf naar normen. Aan de hand van deze normen wordt, om de eigen prestaties te kunnen verbeteren, een beoordelingssysteem opgezet om de leverancier te beoordelen. Voorbeelden van normen hierbij zijn: optimale zaaidatum, stekqualiteit, uitvalpercentage stek / verpakkingen, % klachten over leveringen.

Het bedrijf gaat bovendien vanuit de vraag van haar afnemers, samen met de stekleverancier zoeken naar nieuwe rassen, zowel door eigen veredeling als door het bezoeken van tropische landen.

6.2.5 Totale kwaliteit.

In deze fase wordt de bedrijfsvoering actief op de samenleving afgestemd en is er sprake van een continue lerende organisatie.

Vaststellen van de processen: Binnen het bedrijf is er inzicht in de invloed van haar bedrijfsvoering op de maatschappij, inclusief de omgeving. Bij veranderingen in het bedrijfsproces wordt nagegaan op welke manier dit 'duurzaamheid' kan vergroten. Het bedrijf is bewust bezig met 'leren excelleren'; dit proces wordt regelmatig geëvalueerd en bijgesteld.

Besturen en beheersen: De processen worden volledig beheerst en verlopen nagenoeg foutloos. Alle processen zijn optimaal op elkaar afgestemd. Bij de bedrijfsvoering wordt het effect ervan op maatschappij en omgeving gemeten en getoetst met de doelen.

Doorlichten en verbeteren: Het vernieuwen en verbeteren is in alle onderdelen van de bedrijfsvoering doorgevoerd. Het is zo goed ingebed dat veranderingen de productiviteit of rendement niet aantasten.

Innovatie van processen: Vernieuwing is een tweede natuur binnen het bedrijf.

Invoeren procesveranderingen: Wensen vanuit de maatschappij bepalen aard en tempo van procesverandering.

Voorbeeld:

Een rozenbedrijf in deze fase bewust is bezig met het effect van de bedrijfsvoering op maatschappij en directe omgeving. Zo heeft ze bij de bouw aandacht besteed aan een ruimtelijke en 'groene' uitstraling van het bedrijf; er is veel ruimte om de kas en voor het bedrijf is het schoon en heeft men een grote tuin met vijver aangelegd. Ze gebruikt energiezuinige rassen, met zo veel mogelijk ziekteresistentie. Klimaatbeheersing is maximaal energiezuinig en ze gebruikt bij voorkeur groene stroom. Ze maakt gebruik van productiemiddelen, die duurzaam geproduceerd worden. Waar mogelijk wordt alle afval gerecycled.

Voor de medewerkers is het bedrijf een aantrekkelijk werkplek die veilig is en waar wordt gewerkt op ergonomisch verantwoorde wijze. De medewerkers zijn gewend zich ondernemend en innoverend op te stellen.

Het bedrijf communiceert met maatschappelijke organisaties en haar directe omgeving (enquête) over de beleving van deze bedrijfsuitoefening. Op basis van de resultaten verbetert men de bedrijfsvoering.

7. WAARDERING DOOR DE MEDEWERKERS

Waardering door medewerkers gaat over de vraag hoe de medewerkers aankijken tegen het bedrijf en hun eigen functioneren daarin. Hierbij speelt ook een rol in hoeverre de leiding inzicht heeft in deze kijk op het bedrijf. Medewerkers die hart voor het bedrijf hebben, zijn van belang voor het succes van het bedrijf.

7.1 THEORETISCHE ACHTERGROND

Motivatie van medewerkers is direct of indirect gebaseerd op de tevredenheid van de medewerkers over alles waar zij op het werk mee te maken krijgen. Waardering van de medewerkers hangt samen met de mate waarin de persoonlijke ontwikkeling van de medewerkers individueel en als groep in de pas lopen met de ontwikkelingsfase van het bedrijf waarin ze werken. Grote verschillen hierin leiden tot frictie. Verder speelt een rol de mate waarin de functie, waarin ze werken, aansluit bij de ontwikkelingsfase en de ambities van de medewerker.

De kwalitatieve aspecten van de tevredenheid van medewerkers kunnen gemeten worden met een enquête. Het INK-model kent de volgende vijf organisatiegebieden waarop de waardering van medewerkers middels deze enquête getoetst kan worden:

Leiderschap: Hier is aan de orde de mate waarin medewerkers tevreden zijn over de aansturing vanuit de leiding. Ofwel ervaren de medewerkers voldoende begeleiding in hun werk, wordt ze voldoende duidelijk gemaakt of hun werk en plek in het bedrijf gewaard wordt. Is er een duidelijk beloning voor geleverde prestatie en verbeterinitiatieven?

Beleid en strategie: Kennen de medewerkers voldoende de doelstellingen van het bedrijf, herkennen ze zich er voldoende in en hebben ze voldoende inbreng bij het tot stand komen van de doelstellingen en actieplannen voor zowel het bedrijf als eigen werk.

Personeelsmanagement: Hoe ervaren de medewerkers hun arbeidsvoorwaarden, hun beoordeling en beloning? Sluiten hun scholings- en ontwikkelingswensen en -mogelijkheden aan bij de mogelijkheden binnen het bedrijf?

Middelenmanagement: Ervaren de medewerkers dat ze voldoende de beschikking hebben over de juiste informatie en middelen om het werk naar behoren en met overtuiging te kunnen doen.

Procesmanagement: In hoeverre kennen de medewerkers de belangrijkste processen van het bedrijf, het belang van deze processen en hoe ervaren en waarderen ze hun bijdrage in het sturen beheersen en verbeteren van deze processen.

Naast de bovenstaande vijf organisatiegebieden wordt met medewerkers ingegaan op de vier resultaatgebieden.

Waardering door medewerkers: In hoeverre ervaren de medewerkers het meten van hun waardering en het omgaan met de resultaten hiervan als zinvol? Wordt gemeten of de toegedeelde taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden de medewerker liggen en hoe hij hiermee omgaat? Ervaart de medewerker dat er voldoende met de uitkomsten van deze meting gedaan wordt?

Waardering door klanten en leveranciers: Kennen de medewerkers de mening van de klanten en leveranciers, wordt deze menig besproken en wordt dit vertaald naar beleid van het bedrijf en hun eigen inbreng hierin?

Waardering door de maatschappij: Kennen de medewerkers het oordeel over en de plaats die het bedrijf in de maatschappij heeft? Kennen ze hun bijdrage in de tot stand komen hiervan hebben en wat ze kunnen betekenen voor de toekomstige plaats van het bedrijf?

Eindresultaten: Kennen de medewerkers voldoende de operationele en financiële resultaten van het bedrijf? Kennen ze hun bijdrage in de tot stand komen hiervan hebben en wat ze kunnen betekenen voor de toekomstige resultaten van het bedrijf?

Naast deze metingen van kwalitatieve aspecten kunnen ook kwantitatieve aspecten bijgehouden worden, die een gevolg kunnen zijn van de kwalitatieve aspecten. Te denken valt aan ziekteverzuim, verloop, moeite waarmee vacatures ingevuld kunnen worden, deelname aan cursussen, aantal ingebrachte ideeën, aantal bevorderingen, aantal conflictsituaties, aantal ongevallen etc.

7.2 WAARDERING DOOR DE MEDEWERKERS IN DE VIJF ORIËNTATIEFASEN VAN DE GLASTUINBOUW

Hieronder wordt beschreven welke werksituatie in de verschillende ontwikkelingsfasen gewaardeerd wordt door de medewerkers.

7.2.1 Product georiënteerde fase

De medewerkers willen alleen bezig zijn met de hun opgedragen taken. Ze weten hoe de werkzaamheden moeten worden uitgevoerd, omdat ondernemer ze duidelijk geïnstrueerd heeft. Veelal wordt er een deel van de tijd gelijk op gewerkt met de ondernemer. De medewerkers willen alleen aangesproken worden op het werktempo en de kwaliteit van de werkzaamheden.

Kengetallen voor deze fase zijn ziekteverzuim en verloop. Deze gegevens worden geregistreerd.

Voorbeeld:

Ondernemer werkt het eerste deel van de ochtend mee met de oogst, bespreekt tijdens het oogsten of de koffiepauze de werkzaamheden voor de rest van de dag. Na de koffiepauze werkt hij in de schuur aan het veiling klaar maken van de producten.

De medewerkers kennen het dagelijks ritme en vragen de ondernemer op de contactmomenten naar het volgende werk.

7.2.2 Proces georiënteerde fase

De medewerkers kennen, zonodig via regelmatig werkoverleg, de dagelijkse gang van zaken op het bedrijf en dragen de verantwoordelijkheid voor het uitvoeren en de wijze van uitvoeren van de opgedragen taken. Ze kennen ook de doelstellingen en het beleid van het bedrijf en proberen deze mee te nemen in hun dagelijks werk. De medewerkers willen afgerekend worden op de resultaten van hun werk. Ze willen daarom de voor hun werk belangrijke resultaten kennen en vergelijken deze ook onderling. Ze verwachten van de ondernemer dat hij hun persoonlijke mogelijkheden en ambities kent en hiermee rekening houdt bij de aan hun opgedragen taken. Waar nodig worden ze geschoold.

Kengetallen voor deze fase zijn ziekteverzuim en verloop. Deze gegevens worden geregistreerd en de ontwikkeling hiervan wordt in de tijd gevolgd.

Voorbeeld:

Alle medewerkers kennen hun taken en maken in overleg met de ondernemer een werkindeling. Verbeteringen van de werkwijze voeren ze zelf door. Problemen bespreken zij met de ondernemer.

7.2.3 Systeem georiënteerde fase

De medewerkers zijn verantwoordelijk voor hun deel van het bedrijf. Ze worden betrokken bij het tot stand komen van de doelstellingen en het beleid van het bedrijf en staan er achter.

Binnen hun werkveld kennen ze de invloed van hun werkzaamheden op het totale resultaat en zijn voortdurend alert op het verbetermogelijkheden. Ze hebben binnen hun werkveld de ruimte om de middelen in te zetten die nodig zijn om de gewenste resultaten te bereiken. Ze zijn geworven of opgeleid om hun werk zelfstandig uit te voeren. Ze willen aangesproken worden op hun bijdrage aan de eindresultaten en de resultaten voor andere delen van het bedrijf. Ze stimuleren elkaar tot het verbeteren van werkwijze en resultaat. Dit gebeurt zowel door hun leidinggevende als door collega's.

Kengetallen voor deze fase zijn ziekteverzuim, verloop, inbreng in werkoverleg, verbetervoorstellen en gevolgde cursussen. Deze gegevens worden geregistreerd, er zijn doelstellingen voor en de ontwikkeling hiervan wordt in de tijd gevolgd en aan de doelstellingen getoetst.

Voorbeeld:

- a) Een medewerker loopt mee met excursiegroep.
- b) Via het prikbord worden wekelijks de belangrijkste resultaten bekend gemaakt. In het werkoverleg worden deze regelmatig besproken en op jaarlijkse medewerkers bijeenkomst worden de resultaten toegelicht en wordt met de medewerkers bediscussieerd op wat de doelstellingen voor de komende jaren zijn en hoe die gerealiseerd kunnen worden.

7.2.4 Keten georiënteerde fase

De medewerkers kennen de specifieke wensen van afnemers. Ze benutten binnen hun werkveld de mogelijkheden om deze wensen zo goed mogelijk in te vullen, binnen de gegeven ruimte van het bedrijf geeft. Waar nodig wordt ook met leveranciers bekeken wat zij met hun producten hieraan kunnen bijdragen. Ze willen ook aangesproken worden op de geleverde kwaliteit naar de afnemers.

Kengetallen voor deze fase zijn ziekteverzuim, verloop, inbreng in werkoverleg, verbetervoorstellen en gevolgde cursussen. Deze gegevens worden geregistreerd, er zijn doelstellingen voor en de ontwikkeling hiervan wordt in de tijd gevolgd en aan de doelstellingen getoetst. Daarnaast worden deze gegevens met collega's ondernemers vergeleken.

Voorbeeld:

Alle afnemers hebben binnen het bedrijf één contactpersoon, die alle wensen en problemen met de afnemer behandelt en vertaald naar acties binnen het bedrijf. Hetzelfde geldt voor de

leveranciers, waarbij de contactpersoon de wensen van eigen bedrijf en afnemers weer vertaalt naar eisen, die aan de in te kopen producten gesteld worden.

7.2.5 Totale Kwaliteit

De medewerkers kennen de eisen van de maatschappij aan het bedrijf. Ze weten welke positieve en negatieve effecten hun werk binnen hun bedrijf zijn op de maatschappij heeft. In de uitvoering van hun werk zijn de medewerkers voortdurend alert om de negatieve effecten zover mogelijk terug te brengen. Ze willen worden aangesproken op hun bijdrage in de positie van het bedrijf in de maatschappij.

Kengetallen voor deze fase zijn ziekteverzuim, verloop, inbreng in werkoverleg, verbetervoorstellen en gevolgde cursussen. Deze gegevens worden geregistreerd, er zijn doelstellingen voor en de ontwikkeling hiervan wordt in de tijd gevolgd en aan de doelstellingen getoetst. De doelstelling worden afgestemd op de resultaten van de beste bedrijven in de sector.

Voorbeelden:

- a) Er wordt ruimte geboden om mee te doen aan vrijwilligerswerk.
- b) Er worden op het bedrijf acties gehouden voor goede doelen.
- c) Er is een actief beleid om ook minderheidsgroepen binnen het bedrijf te laten werken.

8. WAARDERING DOOR KLANTEN

Waardering door klanten gaat over de mate waarin de verwachtingen van de klant worden ingevuld. Hierbij is het ook belangrijk om de verwachtingen van de klant te kennen en te kunnen beïnvloeden. Op weg naar Totale Kwaliteit ontwikkelt zich de wijze waarop bedrijven omgaan met de 'waardering door klanten'. Voordat dit wordt behandeld, wordt eerst ingegaan op de waarde van deze waardering.

8.1 THEORETISCHE ACHTERGROND

Het behouden en vergroten van markt start met klantgerichtheid van de gehele organisatie. Klantgerichtheid moet leiden tot tevreden klanten die trouw blijven zodat vervolgens klantwaarde (financiële resultaten) wordt gegenereerd. Bij het benaderen van een klant spelen de volgende vragen:

Wie zijn uw klanten eigenlijk? Heeft u een klantenbestand en kent u ook de wensen van deze (externe) klanten? Worden ook interne klanten onderkend?

Wie beslissen bij uw klant en door wie worden ze beïnvloed? De klant kent beslissers, adviseurs, gebruikers, uitvoerders (als inkopers). Om de klant te beïnvloeden is belangrijk rekening te houden met het krachtenspel.

De klantrelatie kan groeien. Ze ontwikkelen zich van doelgroep naar prospect, nieuwe klant, regelmatige klant, vaste klant, ambassadeur en evt. verloren klant.

Waardering door de klant kent twee deelaspecten:

Klanttevredenheid wordt grotendeels bepaald door het product of dienst, de prijs ervan en de geleverde service. De klant vergelijkt daarbij de Verwachting met de Ervaring. De verwachting is gebaseerd op behoeften van de klant enerzijds en het beeld dat is ontstaan door reclame, prestaties van concurrenten en eigen eerdere ervaringen en die van anderen.

De ervaringen van de klant zijn gebaseerd op de werkelijke prestatie. Hij doet ervaring op bij verschillende onderdelen van het bedrijf. De eerste ervaring begint met de gehele presentatie van het bedrijf. Daarbij beoordeelt hij de kwaliteit, vormgeving, innovatie, maatwerk van het product of de dienst. Dit combineert hij met het prijsniveau tot prijs / prestatieverhouding. Hierop baseert hij zijn keuze van leverancier. Na het plaatsen van de bestelling spelen de levertijd, betrouwbaarheid en wijze van afwikkeling een rol. Bij de nazorg speelt de snelheid van afhandelen, aandacht voor en wijze van het oplossen van klachten, naast garantieregeling, interesse in ervaringen klant, technische ondersteuning. Bij al deze onderdelen beoordeelt de klant bereikbaarheid, deskundigheid van de medewerkers en hun kennis van de klant, klantgerichtheid en de manier waarop ze afspraken nakomen. Wordt de verwachting van de klant keer op keer waargemaakt, dan ontstaat er vertrouwen.

Klantentrouw uit zich op een aantal manieren. Het voortzetten van de relatie door herhalingsaankopen of het uitbreiden ervan door een breder productenpakket te kopen zijn hierbij het belangrijkste. Een andere aanwijzing voor klantentrouw zijn klanten die klachten uiten of complimenten en suggesties geven. Daarbij krijgt het bedrijf bij een klacht van de klant nog een kans om het goed te doen, voor hij relatie verbreekt.

Bij trouwe klanten kan men gaan investeren in de leverancier-klant-relatie. Immers, klanten met grote binding met uw organisatie willen tijd nemen om intensieve samenwerking en uw prestaties te verbeteren.

Een bedrijf kan op verschillende manieren een beeld krijgen van klanttevredenheid. Dit kan gebeuren via het klantcontact bij de order, uit informatie van relatiebeheer of er kan een onderzoek naar worden gehouden, het zogenaamde **klanttevredenheidsonderzoek (KTO)**. Afhankelijk van hoe gedetailleerd beeld men wil krijgen, zoekt het bedrijf maatstaven die daarbij kunnen worden gebruikt. Deze maatstaven worden intern vastgesteld, daarbij gaat het vooral om wat de klant belangrijk vindt, te weten: prijs/ kwaliteitsverhouding, productkwaliteit, levertijd, leverbetrouwbaarheid en klantgerichtheid medewerkers. De klantentrouw moet in deze metingen ook worden mee genomen. Veranderingen in klantentrouw kunnen aanwijzingen geven over noodzakelijke veranderingen in de bedrijfsvoering.

Nadat het beeld van klanttevredenheid en klantentrouw is ontstaan kunnen een aantal conclusies worden getrokken over eventuele aanpassingen in het te voeren beleid. Verbeteracties zijn altijd herleidbaar zijn naar een van de volgende aandachtsgebieden: *Leiderschap*: Hoe richt directie/ management zich op de klanten in functies, activiteiten en voorbeeldgedrag;

Beleid & strategie: Hoe zijn de wensen van klanten geïntegreerd in de visie, missie, doelen, activiteiten. In welke mate wordt informatie uit KTO gebruikt voor beleidsbepaling?

Personeelsmanagement: Is klantgerichtheid verwerkt in instrumenten van personeelsmanagement zoals in functieprofielen en bij selectie, in beoordeling en beloning, training en opleiding, in de rol van leidinggevend en in de teams?

Middelenmanagement: Welke middelen kunnen worden ingezet voor het vergroten waardering door klanten? Worden klantgegevens nauwkeurig bijgehouden, wordt gebruik gemaakt van de nieuwste technologie en is er een goede serviceverlening?

Procesmanagement: Is klantgerichtheid goed verwerkt in alle processen? Wordt relatiemanagement toegepast? Worden klantenwensen gebruikt en vertaald naar processen t.b.v. verbetering van producten en service?

8.2 WAARDERING DOOR KLANTEN IN DE VIJF ORIËNTATIEFASEN VAN DE GLASTUINBOUW

Bij de ontwikkeling van bedrijven, groeien ze in de wijze waarin ze aandacht besteden aan waardering door klanten. Dit kan worden voorgesteld op de volgende wijze:

8.2.1 Product georiënteerde fase

In deze fase begint de ondernemer met het werken aan waardering door klanten. De informatie hiervoor komt vooral uit klantcontact bij orders, waarvan gegevens worden vastgelegd. Deze informatie gebruikt men om de werkwijze of producten aanpassen. Dit gebeurt in ieder geval bij klachten.

Voorbeeld:

Een potplantenbedrijf levert zowel aan de veiling als aan klanten. Voor de veiling wordt bijgehouden hoe vaak het product niet heeft voldaan aan de specificaties van de veiling waardoor het gedeclasseerd is. Van individuele klanten wordt bijgehouden hoeveel klachten en welke retourzendingen er zijn. Deze gegevens zijn direct teruggekoppeld naar de betrokken medewerkers en het bedrijf is er tijdelijk scherper op gaan controleren.

8.2.2 Proces georiënteerde fase

Naast klantcontact bij orders, doet het bedrijf ook bewust aan relatiemanagement. Hiervoor worden gegevens over positieve en negatieve ervaringen van klanten vastgelegd. Deze worden ook bewust vertaald naar de bedrijfsprocessen. Doordat klanten periodiek bezocht worden, volgt het bedrijf of er een trends te zien zijn in de aspecten van klanttevredenheid.

Voorbeeld:

Vanuit de tomaten telersvereniging houdt de relatiecommissie drie maal per jaar een gesprek met haar afnemers. In deze gesprekken komen een aantal zaken aan de orde waaronder het aannemen van orders. De klant wenst een betere bereikbaarheid. De klant wil in verband met haar eigen klanten liever contact op latere tijdstippen dan nu mogelijk is. Daarnaast komt het te vaak voor dat de contactpersoon in bespreking is.

De klant vindt de flexibiliteit goed, want de telersvereniging verkoopt bijna geen 'Nee'. De reactiesnelheid is echter te laag; het duurt te lang voordat een order wordt afgeleverd. Op een klachten hierover is het antwoord standaard dat hieraan niets te doen is. Als deze klacht niet beter wordt afgehandeld overweegt het bedrijf op zoek te gaan naar een andere leverancier.

Terug in het distributiecentrum gaat de commissie na hoe de tevredenheid van deze en andere klanten zich heeft ontwikkeld sinds vorig jaar. Vervolgens bekijkt men hoe het aannemen van de orders op een later tijdstip kan worden georganiseerd. Tevens zoekt men oplossingen voor het verhogen van de ordersnelheid; een investering van een extra verwerkingslijn wordt overwogen.

8.2.3 Systeem georiënteerde fase

Het bedrijf betreft steeds meer aspecten in het bepalen van de klanttevredenheid. Naast registraties van klantcontact bij orders, wordt door middel van relatiebeheer gestructureerd gegevens opgevraagd en vastgelegd. Deze gegevens worden ook periodiek geanalyseerd en vertaald naar aanpassing van processen en producten.

Het bedrijf stelt zo (jaarlijks) doelstellingen op voor het verbeteren van de klanttevredenheid. De doelen worden vertaald naar de activiteiten en processen op het bedrijf. Gedurende het jaar, wordt vanuit de leiding of afdeling Marketing voor de verschillende meetpunten nagegaan of ze op schema liggen voor het behalen van de doelen. Aan het eind van het jaar wordt geëvalueerd in welke mate de doelen zijn bereikt. Dit kan samen met de nieuwe informatie over klanttevredenheid worden vertaald naar nieuwe doelen voor het komende jaar.

Voorbeeld:

Een rozenbedrijf produceert meerdere variëteiten vanaf verschillende locaties, zowel voor de veiling als voor directe afnemers. Op basis van de resultaten van voorgaande jaren, worden voor het komende jaar doelen opgesteld. Om zich nog meer te kunnen gaan profileren vindt men het contact met directe afnemers belangrijk. Daarom wordt als doel gesteld om voor het komende jaar 5 nieuwe klanten te vinden. Om dit te kunnen bereiken, moet aan een aantal zaken worden gewerkt. Een van de ondernemers gaat in het begin van het jaar na in welke apparatuur nog geïnvesteerd kan worden om rozen als maatwerk te verpakken. De teeltmanager heeft als doel de productkwaliteit te verhogen. Het percentage superkwaliteit moet omhoog van 60 naar 75 %. Dit kan worden bereikt door klimaatbeheersing in de herfst te optimaliseren met behulp van een teeltadviseur. Door voor medewerkers een opleiding te geven 'Herkennen van ziekten en plagen' moeten deze sneller in het gewas worden waargenomen. Ziekten en plagen krijgen zo minder kans. Elk kwartaal evalueert men of de voorgenomen acties zijn uitgevoerd en of het beoogde

resultaat is bereikt. Door deze samenhangende werkwijze krijgt de ondernemer voldoende overtuigingskracht om klanten binnen te halen en ze op maat te kunnen bedienen.

8.2.4 Keten georiënteerde fase

Het bedrijf betreft weer meer aspecten van de bedrijfsvoering bij het bepalen het beeld van klanttevredenheid. Naast gegevens uit klantcontact, relatiebeheer, houdt men nu ook volwaardige klanttevredenheidsonderzoeken. De resultaten worden geanalyseerd en gepresenteerd aan management en medewerkers. Vervolgens worden met de betrokkenen prioriteiten gesteld in de beoogde verbeteracties. Deze verbeteracties worden planmatig ingevoerd. In deze fase wordt ook meer aandacht besteed aan de waardering door de leveranciers van het bedrijf? Wat kan het bedrijf doen om de relatie met de leverancier te verbeteren en te verduurzamen?

Daarbij stelt het bedrijf periodiek doelen voor algemene verbetering van de klanttevredenheid. Vervolgens controleert en evalueert men het behalen van doelen.

Het bedrijf vergelijkt in deze fase haar prestaties naar klanten en leveranciers en mate van klantgericht werken met andere bedrijven in de sector. Van hieruit tracht men te leren hoe men dit voor de eigen organisatie kan verbeteren.

Voorbeeld:

Het potplantenbedrijf dat aan vele klanten levert, besluit onder haar belangrijkste klanten (op basis van omzetaandeel) een klanttevredenheidsonderzoek te houden. Vanuit de maatstaven en kwaliteitsregistraties die men al bijhoudt, wordt een enquête opgesteld. Hierin komen aan de orde de flexibiliteit, bereikbaarheid, reactiesnelheid, het voldoen aan afnemersspecificaties, klachtenafhandeling en retourzendingen. Daarnaast gaat men in op andere zaken. Voor de communicatie wil men weten hoe het bedrijf te woord is gestaan het afgelopen jaar en het aantal misverstanden dat is opgetreden. Hoe kijkt de klant naar het innovatief vermogen van het potplantenbedrijf. En wat vindt men van de bereidheid tot samenwerking in plannen of projecten van de klant? Na de interviews presenteert de commercieel directeur de resultaten aan het managementteam. Deze vergelijkt haar prestatie met andere potplantenbedrijven. Daarna worden de resultaten ook aan de medewerkers gepresenteerd. Gezamenlijk worden voor de verbeteringen prioriteiten vastgesteld voor in doelstellingen, processen en activiteiten en worden verbeterprojecten geformuleerd

8.2.5 Totale Kwaliteit

Voor een bedrijf dat in deze fase tot de allerbeste wil behoren, is het voeling houden met de zowel interne als externe klanten doorgevoerd in alle geledingen van het bedrijf.

Klantgericht werken zit volledig in beleid en doelen verweven. Naast een KTO worden in alle processen en activiteiten de waardering door de klanten als vanzelf vastgelegd. De gegevens worden continue verzameld en geanalyseerd. Het aanpassen van de processen op basis hiervan is een automatisme geworden, waarbij het geen negatief effect meer heeft op effectiviteit en productiviteit. Omdat het bedrijf tot de besten in de sector behoort, vergelijkt het zich ook met de beste bedrijven, in Nederland of internationaal. Bewust wordt daarin nagegaan hoe men van deze bedrijven kan leren.

Voorbeeld:

Het zeer grote chrysantenbedrijf Excellent, dat via hun Robosant hun klanten kan voorzien van sterk op maat gesorteerd product, werkt sinds 5 jaar aan TQM. Het bedrijf behoort hiermee tot de top in de sector. Ze gebruikt het INK-model om haar kwaliteitsbeleid te verwezenlijken. Voor resultaatgebied Waardering door klanten heeft ze maatstaven vastgesteld voor klanttevredenheid en klantentrouw die zij nodig acht voor een goede

aansturing. De noodzakelijke gegevens voor het meten van klanttevredenheid worden middels een jaarlijkse enquête bij de afnemers verzameld. Ook houdt het bedrijf zelf kwaliteitsregistraties bij. Jaarlijks wordt het onderdeel Waardering door klanten nader geanalyseerd en ondergebracht in een scoretabel (trends, bereiken doelen) waarna het niveau van het resultaatgebied wordt vastgesteld. De resultaten worden gebruikt voor het doorvoeren van verbeteringen in het bedrijfsbeleid. Het chrysantenbedrijf vergelijkt zich hierin met de top van Consultant-, Chemie- en IT-bedrijven.

9. WAARDERING DOOR DE MAATSCHAPPIJ

De samenleving verlangt van bedrijven steeds meer dat ze op maatschappelijk verantwoorde of geaccepteerde wijze ondernemen (MVO). Om succesvol te kunnen blijven ondernemen moet de maatschappij toestemming geven om te mogen produceren, "License to produce". Eerst worden achtergronden hiervan behandeld en daarna hoe bedrijven zich ontwikkelen in MVO en op deze manier de "License to produce" kunnen verdienen.

9.1 THEORETISCHE ACHTERGROND

Bij dit thema is de vraag wat het bedrijf voor de maatschappij doet en hoe dit wordt gewaardeerd. Om een voorbeeld te geven: Philips zorgt bijvoorbeeld al decennia voor huisvesting, cultuur, sport en gezondheidszorg voor hun personeel. Vervolgens zijn in de jaren '90 kwaliteitsmanagement en Human Resource Management, sleutelwoorden geworden om een gezond bedrijfsresultaat te bewerkstelligen met betrokken en gemotiveerde medewerkers.

Om positief gewaardeerd en geaccepteerd te worden door omwonenden, medewerkers en hun gezinnen, aandeelhouders, leveranciers en maatschappelijke organisaties, klanten en het publiek, moet een bedrijf zich actief opstellen t.o.v. haar belanghebbenden.

Wie is de maatschappij? De maatschappij wordt gevormd door een breed aantal belanghebbenden. Als eerste zijn dit de direct betrokkenen, te weten: aandeelhouders, financiers, werknemers en hun gezinnen, leveranciers, klanten, potentiële klanten, omwonenden en de lokale omgeving. Als tweede zijn dit de mensen die indirect met de activiteiten van een bedrijf te maken hebben en hun belangenbehartigers, namelijk: kinderen, ouderen, arbeidsongeschikten, gehandicapten, werklozen, kunstenaars, mensenrechtenactivisten, consumentenbond, milieubeweging, de media en overheid.

Waarom maatschappelijk verantwoord ondernemen belangrijk? Een bedrijf is verantwoordelijk voor zijn daden. Het wordt afgerekend op de balans van positieve en negatieve effecten voor de maatschappij. Het zijn niet alleen de producten die tellen, maar onder andere ook zaken als het scheppen van werkgelegenheid, de omgang met medewerkers, politieke keuzes, de belasting van het milieu in de vorm van grondstoffen keuze en verbruik, afvalverwerking en overlast.

Toenemend inzicht in de effecten van ons handelen op het milieu, de ongelijke behandeling van mensen door bedrijven en de verdeling van welvaart over de wereld, leidt tot het inzicht dat duurzame ontwikkeling de enige wijze is om de internationale samenleving op termijn in stand te houden.

De maatschappij, onder andere als verzameling van burgers, draagt zijn mening uit via hun vertegenwoordigers en belangenbehartigers. Via maatschappelijke organisaties laten zij het handelen van bedrijven, individueel of als groep, volgen en worden misstanden in de publiciteit gebracht. Deze organisaties winnen aan respect als ze zoeken naar de dialoog met bedrijven. Afweging van alle genoemde facetten van de onderneming is hierbij uitgangspunt. In de verschillende delen van de wereld, zullen andere uitkomsten uit deze afwegingen komen, doordat andere wegen worden toegepast op de verschillende facetten.

Wereldwijd opererende organisaties als Amnesty International, Greenpeace, Unicef en het Wereld natuurfonds stellen echter ook internationaal onrechtvaardigheden aan de kaak, ook waar het bedrijven betreft.

Wat is nodig voor "license to produce": Kern van waardering door de maatschappij is dat het **imago** van een bedrijf of bedrijfstak bij de belanghebbenden overeenstemt met de gewenste **identiteit**. Denk hierbij aan overlast van assimilatiebelichting, maar ook aan Shell met het afzinken van de Brent Spar.

Er zijn 4 deelaspecten binnen maatschappelijke waardering. Onder 'Sociaal' vallen activiteiten op terrein van werkgelegenheid, onderwijs / wetenschap, gezondheid, liefdadigheid, veiligheid, sportsponsoring. In het kader van 'Milieu' wordt gewerkt aan vermindering van gebruik van energie, water, grondstoffengebruik, vervuiling, overlast, afvalbeheersing, recycling, natuurbeheer. Bij 'Politiek' kan men denken aan kinderarbeid, mensenrechten, discriminatie, internationale politiek, stedenbeleid, illegaliteit. Bij 'Cultureel' kan men werken aan sport, beeldende kunst, muziek, literatuur, dans en multiculturaliteit.

Om overeenstemming tussen imago en identiteit te realiseren moeten de volgende stappen doorlopen worden:

1. Bepaal wie de belanghebbenden zijn.
2. Bepaal welke identiteit je als bedrijf wil hebben.
3. Bekijk met de belanghebbenden wat hun verwachtingen zijn te aanzien van het bedrijf.
4. Bepaal in welke mate de verwachtingen van de belanghebbende passen in eigen wensen en de gewenste identiteit van het bedrijf. Liggen de werkelijke prestaties onder de door het bedrijf en door belanghebbende verwachte prestaties, formuleer dan activiteiten met bijbehorende meetpunten om dit te verbeteren.
5. Voer de activiteiten uit, meet de resultaten, vergelijk ze met eigen doelen en resultaten van anderen en laat de belanghebbende zien wat er verbeterd is.

Belangrijk is om al in een vroeg stadium de medewerkers bij al deze stappen te betrekken. Zij zijn ook belanghebbenden en zo ontstaat bij hen betrokkenheid en draagvlak.

Een pro actieve opstelling maakt het makkelijker het imago te verbeteren, zich te onderscheiden van de concurrent en wordt verdere regelgeving voorkomen door eigen verantwoordelijkheid te nemen. Daarnaast stimuleren maatschappelijke activiteiten met het personeel de teamgeest. Het gaat hierbij om het combineren van voordeel voor de maatschappij en het bedrijf; directe commerciële doeleinden (scoren bij de klant) of ideëel motief: iets doen!

Communiceer over maatschappelijk handelen. Maatschappelijke inspanningen krijgen pas resultaat als daarover intern en extern wordt gecommuniceerd. Een goede communicatiestrategie is van essentieel belang om ervoor te zorgen dat maatschappelijk handelen het gewenste resultaat opleveren. Zorg wel dat maatschappelijk verantwoord ondernemen in het hele bedrijf doorleefd is als erover gecommuniceerd wordt (= consistentie).

Samenhang met TQM-gebieden: Om maatschappelijke waardering te kunnen oogsten zal het maatschappelijk verantwoord ondernemen in de verschillende organisatiegebieden ingebed moeten worden.

Leiderschap: De bevoegdheid van de directeur voor maatschappelijke aspecten in de bedrijfsvoering kunnen uitstralen naar hele organisatie. Hij zet hiermee aan tot een cultuur, stimuleert maatschappelijk denken en kan gedragscode aannemen en waarborgen en zorgen dat MVO een financiële plaats in het bedrijf krijgt.

Beleid en strategie: Hier wordt beleid gevormd en een strategie ingezet, om maatschappelijke aspecten een onderdeel te maken van de bedrijfsvoering. Er kan gedacht worden aan een gedragscode of criteria voor het handelen (bijv. keuze van leveranciers)

Personeelsmanagement: Een sociaal bewuste ondernemer zoekt naar een juiste afstemming tussen de wensen en mogelijkheden van zijn medewerkers enerzijds en de mogelijkheden van zijn bedrijf anderzijds. Hierbij denkt hij ook aan mensen die minder makkelijk in te passen zijn, zoals allochtonen, gehandicapten en creëert hij ervaringsplekken voor langdurig werklozen.

Middelenmanagement: Hier wordt aandacht besteed aan energiezuinige en milieuvriendelijke werkwijze. Daarnaast kan worden gedacht aan duurzaam beleggen, inkopen bij startende ondernemers, kennis aanwenden t.b.v. onderwijs, of bieden van faciliteiten als kopieermachine, vergaderzaal aan verenigingen.

Procesmanagement: Keuzen die worden gemaakt worden doorgevoerd in primaire en ondersteunende processen: minimaal en milieuvriendelijk grondstofverbruik, minimale afvalproductie, beperking van aantal vervoersbewegingen, duurzaam bouwen, etc.

9.2 WAARDERING DOOR DE MAATSCHAPPIJ IN DE VIJF ORIËNTATIEFASEN VAN DE GLASTUINBOUW

Bij de ontwikkeling van bedrijven, groeien ze in de wijze waarin ze aandacht besteden aan waardering door de maatschappij. Dit kan worden voorgesteld op de volgende wijze:

9.2.1 Product georiënteerde fase

In deze fase houden bedrijven zich nog nauwelijks bezig met de omgeving. Ze ontwikkelen zich in fasen van **inactief** dat wil zeggen 'niets doen', naar **reactief**; men gaat pas vertraagd iets doen als de wet dwingt. Men gaat derhalve gegevens bijhouden omdat de wet dit verlangt.

Voorbeeld:

Toen milieuorganisaties eind jaren '80 vielen over het verbruik en de negatieve effecten van gewasbeschermingsmiddelen in de tuinbouwsector, werd dit sterk als bedreigend ervaren. Immers de middelen waren nodig om ziekten en plagen te voorkomen die de productie en de kwaliteit van het gewas. Na verloop van tijd is dit signaal zich gaan omzetten in bewustwording. Telers zijn met hun sector gaan zoeken naar mogelijkheden om ziekten en plagen te voorkomen en het gebruik van gewasbeschermingsmiddelen te verlagen.

9.2.2 Proces georiënteerde fase

De ondernemer gaat zich steeds **actiever** opstellen. Hij is op de hoogte van de wetgeving en zorgt dat zijn processen zo zijn ingericht dat hij hier aan kan voldoen. Verder krijgt hij oog voor de maatschappelijke ontwikkelingen en de veranderingen hierin, hij gaat ook na op welke partijen zijn bedrijfsvoering effect heeft. De ondernemer begint na te denken over een activiteit die hij op maatschappelijk vlak kan uitvoeren en stelt hier tijd en budget voor beschikbaar. De interne communicatie hierover komt op gang.

Voorbeeld:

- a) Een potplantenteler is door de wetgever, vakbladen en belangenbehartigers op de hoogte gesteld van de (vernieuwde) milieu- en arbowetgeving. Op zijn bedrijf is hij de wettelijk verplichte gegevens hierover gaan registreren. Daarnaast tracht hij maatregelen te nemen waarmee hij zijn prestatie kan verbeteren. Hij volgt het effect daarvan ook middels de registraties. Belangenbehartigende organisaties ontwikkelen met overheid en maatschappelijke organisaties convenanten om de zelfwerkzaamheid

van de sector te tonen. De potplantenteler voelt aan dat het goed is zijn steentje bij te dragen aan het behalen van de afspraken.

- b) De ondernemer gaat de lokale voetbalclub in de buurt sponsoren. Middels een reclamebord op het voetbalveld laat hij ook weten dat er voor scholieren altijd werk is. Daarnaast wordt het jaarlijkse competitieboekje op het tuinbouwbedrijf gekopieerd.

9.2.3 Systeem georiënteerde fase

In deze fase wordt de ondernemer **pro-actief**. Hij anticipeert op maatschappelijke veranderingen en wat dit betekent voor hoe belanghebbenden naar het bedrijf kijken. Het werken aan het verkrijgen van waardering door de maatschappij is opgenomen in het beleid. Men stelt doelen op die men wil bereiken op meerdere maatschappelijke terreinen van 'Sociaal', 'Milieu', 'Politiek' en 'Cultureel'. Deze doelen worden vertaald naar de bedrijfsprocessen die het raakt. Zo krijgen elementen van 'milieu', gestalte in processen als klimaatbeheersing, gewasbescherming, watergift en bemesting. Andere maatschappelijke waarden worden vanuit beleid vertaald naar beleid t.a.v. personeel en inkoop. Speciale activiteiten worden ondergebracht onder 'Activiteit Maatschappij'. Men stelt daarvoor ook prestatie-indicatoren op en hiervan worden gegevens geregistreerd. Gedurende het jaar wordt gecontroleerd of de activiteiten op een goede wijze worden uitgevoerd. Aan het eind van het jaar wordt nagegaan of doelen zijn gehaald en wordt het werken aan het verkrijgen van 'maatschappelijke waardering' geëvalueerd. Dit levert ideeën op voor volgend jaar.

Voorbeelden:

- a) Voor de tomatenondernemer is het voldoen aan wetgeving en convenanten een basis. Samen met zijn telersvereniging besluit hij een stap verder te gaan. Om hun producten te kunnen positioneren als 'zeer milieuvriendelijk' worden zeer strenge afspraken gemaakt. De ondernemer vertaalt deze afspraken in doelen voor zijn bedrijf. Om het energiedoel te kunnen halen investeert hij in energiebesparende bedrijfsuitrusting en ontwikkelt hij een werkwijze voor energiezuinige klimaatbeheersing. Om nagenoeg geen chemische gewasbeschermingsmiddelen te gebruiken, wordt ingezet op 'maximaal biologisch'. Hiervoor worden adviseurs betrokken en medewerkers voor het scouten opgeleid. Wat betreft watergift en bemesting is geïnvesteerd in een recirculerend systeem. Wanneer zich bepaalde elementen als Natrium in de voedingsoplossing hebben opgehoopt, wordt deze op een milieuvriendelijke wijze afgevoerd. De ondernemer houdt via de meetpunten vinger aan de pols; hij kan tijdig bijsturen om de doelen van de vereniging te kunnen halen.
- b) Een maal per jaar nodigt de teler bewoners uit zijn omgeving uit voor een kijkje op zijn schone bedrijf en doet daarbij iets leuks voor de kinderen in de buurt.
- c) In het distributiecentrum van de telersvereniging worden enkele gehandicapten ingezet op een voor hun plezierige en tegelijkertijd nuttige wijze.

9.2.4 Keten georiënteerde fase

Het bedrijf groeit verder in het maatschappelijk bewust werken. Vanuit haar beleid werkt het bedrijf doelgericht aan het verwezenlijken van activiteiten ter verkrijging van de waardering door de maatschappij op de verschillende vlakken. De onderneming laat ook periodiek imago-onderzoek uitvoeren om na te gaan hoe het bedrijf scoort m.b.t. goodwill vanuit de belanghebbenden. Op die manier houdt men in de gaten of men gelijke tred houdt met de ontwikkelingen in de maatschappij. De onderneming gaat nog meer **intra actief** werken. Ze herkent trends en onderwerpen voordat ze maatschappelijk breed van belang zijn. Daarmee zorgt het

bedrijf dat ze al kan veranderen voordat de maatschappij dit verlangt. Het bedrijf helpt de branche bij het ontwikkelen van een visie op dit terrein. De branche ziet dit bedrijf als voorbeeld.

Bij het zoeken van ketenpartners zoekt de onderneming naar bedrijven die het imago van maatschappelijk verantwoord werken kunnen versterken.

Voorbeeld:

Een potplantenondernemer heeft op zijn bedrijf zijn zaakjes goed voor elkaar.

Milieuvriendelijk opereren is doelmatig doorgevoerd in inkoop, teelt en afzetprocessen. Hij heeft een sociaal personeelsbeleid en werkt samen met scholen. Daarnaast heeft hij het bedrijfsuiterlijk aangepast in het kader van "ruimte en groen".

De ondernemer vertegenwoordigt zijn collega's in besturen van diverse organisaties, die contact houden met allerlei belanghebbenden in de glastuinbouw. Vanwege zijn bestuurservaring zit hij ook in het bestuur van een charitatieve instelling. Hierdoor krijgt hij sneller zicht op de ontwikkeling in normen en waarden en vertaalt hij dit direct naar het bedrijf.

De ondernemer heeft hierbij ook haar ketenpartners gezocht. Met een veredelingsbedrijf ontwikkelt de ondernemer rassen die veel minder gewasbescherming en energie vragen. Met een exporteur die deze visie ondersteunt positioneert hij zijn product. Op deze wijze wordt het bedrijf door de collega's gezien als een voorbeeld

9.2.5 Totale Kwaliteit

Excellente bedrijven hebben in de maatschappij een voorbeeldpositie verworven door hun **interactieve** werkwijze. In een samenspel tussen organisatie en maatschappij worden belangrijke onderwerpen vastgesteld. Vooruit lopen op maatschappelijke wensen wordt op deze wijze verankerd in beleid en strategievorming. Daarnaast is het maatschappelijk handelen geheel ingeburgerd in het bedrijf in het handelen van alle medewerkers en alle processen. Het bedrijf legt ook naar de maatschappij verantwoording af over haar handelen. Medewerkers zijn trots op het imago van het bedrijf. Het bedrijf is een algemeen voorbeeld geworden voor vele bedrijven.

Voorbeeld:

Bedrijven als Shell en Body Shop zijn voorlopers in hun branche als het gaat over het inpassen van (toekomstige) maatschappelijke waarden en normen in hun bedrijfsvoering. Shell heeft een heel programma aan maatschappelijke activiteiten waar via internet verslag van wordt gedaan en ontwikkelt ze producten die voldoen aan milieunormen voor over enkele jaren. De Bodyshop staat voor proefdiervrij ontwikkelen van verzorgingsmiddelen. Het stelt openbaar dat iedereen niet zo nodig hoeft te voldoen aan het slankheidsideaal. Deze bedrijven worden door hun bedrijfsvoering in de gehele wereld in vele branches als voorbeeld gezien.

10. ONDERNEMINGSRESULTATEN

Naarmate bedrijfsresultaten een scherper en actueler beeld geven van de stand van zaken in het bedrijf t.o.v. de doelen, kunnen kwalitatief betere beslissingen worden genomen. Na een beschrijving van de achtergronden wordt in de volgende paragraaf geschetst hoe een bedrijf hierin groeit op weg naar Totale Kwaliteit.

10.1 THEORETISCHE ACHTERGROND

Het aandachtsveld Ondernemingsresultaten maakt het mogelijk het resultaat van het bedrijf juist te beoordelen, het beleid hierop aan te scherpen en communicatie over het beleid te verduidelijken, als volgt:

Het is als onderneming nog niet zo eenvoudig om doelstellingen ook te kunnen bereiken. Dit vraagt eerst dat men helder voor ogen heeft wat men wil bereiken. Vervolgens moet hieruit een beleid en strategie worden geformuleerd en vertaald in doelen. Deze zouden daarna SMART (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden) moeten worden vertaald naar processen en meetbare resultaten. Het gaat daarbij om feiten over het bedrijf op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Als dit gestructureerd gebeurt en resultaten worden vastgelegd, is achteraf een goede vergelijking tussen (sub)doelen en resultaten mogelijk. De feiten worden vergeleken met mening van personeel, klant en samenleving. De resultaten geven aan hoe effectief en efficiënt beleid en doelen in de processen zijn uitgewerkt? Op basis hiervan kan men het beleid aanpassen en kan men evt. de juiste verbeteringen treffen en hierover communiceren.

Relatie met andere aandachtsgebieden: Ondernemingsresultaten geven de vitaliteit weer van de mens gerichte as, de ondernemersas en de voorwaarden en middelen as. Men kan geen goede resultaten halen zonder effectief beleid en strategie, de juiste middelen en enthousiast en vakbekwaam personeel. Vervolgens worden ze ook bepaald door tevredenheid van resp. personeel (zetten zich meer in), klanten (kopen meer) en maatschappij (werkt het bedrijf niet tegen).

Passend meetinstrument: Resultaten worden gemeten op strategisch, tactisch en operationeel niveau op de verschillende prestatiegebieden: middelen, personeel, processen efficiëntie, productie, klanten, maatschappij en financiën (omzet, winst, cash flow). Deze informatie moet representatief zijn, goed meetbaar, up-to-date, krachtig, zinnig en motiverend zijn. Hiervoor worden eerst de belangrijkste prestatie-indicatoren en het relatieve belang ervan bepaald. Vraag daarbij is of alle beleidsdoelen daarna meetbaar zijn met indicatoren, maar ook of er gemeten wordt aan (effectiviteit en efficiëntie van) alle belangrijke processen in het bedrijf. Elke indicator moet op één betrouwbare manier te meten zijn. Het moet helder zijn waar en door wie dit gebeurt, of de informatie snel genoeg wordt verwerkt tot beslissingsinformatie. Het helpt als hiervoor een verantwoordelijke is. Als resultaten zich niet ontwikkelen conform de doelen, is er dan een methode om oorzaken te achterhalen, oplossingen te zoeken en processen te verbeteren?

Zo draagt operationele informatie (dag tot maand) bij aan zicht op tactische niveau (maand tot jaar). Tactische informatie draagt bij aan zicht op het strategische niveau (meer jaren).

Prestatie-indicatoren: Van de bedrijfsvoering, die is opgedeeld in processen, wordt nagegaan welke maatstaven het succes aangeven en raken aan de strategie? Enkele voorbeelden zijn:

- **Personeelsbeheer:** ziekteverzuim, verloop, gevolgde opleidingen, functionerings-gesprekken

- **Productieproces:** productie/m², gewasgroei, vruchtontwikkeling, verbruiken van energie, gewasbeschermingsmiddel, water en nutriënten, arbeidsproductiviteit
- **Marketing:** marktaandeel per product, aantal nieuwe producten; imago, margeontwikkeling
- **Verkoop/ klantenservice:** omzet- en prijsontwikkeling bestaande klanten, aantallen nieuwe klanten, herhalingsopdrachten, tevredenheid klanten en klachten
- **Inkoop & logistiek:** prijsontwikkeling inkoop, kwaliteit afgeleverde producten, levertijd, transportkosten en handelingskosten.

Bij problemen zoekt men het verband tussen activiteiten en maatstaven in processen.

Operationele maatstaven zijn uiteindelijk in geld uit te drukken (financiële maatstaven):

- **Resultaat:** omzet, kosten, winst, marge, rendement op investeringen, rentabiliteit;
- **Vermogen:** totaal vermogen en percentages eigen en vreemd vermogen, cash flow ontwikkeling, omloopsnelheid, debiteuren en crediteuren.

Het gewicht van elke prestatie-indicator wordt bepaald door drie factoren. Ten eerste gaat het erom welke bijdrage ze levert aan de realisatie van de belangrijkste doelen. Ten tweede, welk risico is er als het resultaat zich negatief ontwikkelt? En ten derde, wat is het belang van de activiteit voor de lange termijn van het bedrijf? Zo heeft een scherpe winstdaling, een groter effect als de verandering van het percentage klachten.

Ondernemingsresultaten vaststellen en analyseren. Voor resultaatbeoordeling gaat het om de mate van verandering van de belangrijkste prestatie-indicatoren. Daarvoor moet een samenhangende analyse worden gemaakt, waarin afwijkingen worden beoordeeld in termen van: zeer bedreigend, waarschuwend, bemoedigend, zeer uitdagend, veelbelovend. Vervolgens beoordeelt men in welke mate beleid en strategie zijn gerealiseerd. Bij welke prestatie-indicatoren is er een negatieve trend in effectiviteit of efficiëntie? Hebben deze veel impact op andere aspecten? Waar leidt dit op korte termijn tot problemen? Is het cruciaal voor realisatie van het beleid? Is de situatie goed te beïnvloeden? Moet dit geïsoleerd, integraal of via samenwerking met derden worden aangepakt?

Voorbeeld:

Stel dat de resultaten van de laatste twee nieuwe rassen tegen vallen ten opzichte van de andere rassen. Hoe is de rassenkeuze gemaakt? Welke criteria waren hierbij belangrijk? Welke kloppen wel en welke niet? Vallen de resultaten ook bij andere bedrijven tegen? Zo ja, is voldoende bekend wat de klanten van het ras vinden en is hier op in te spelen? Zo nee, wijkt de teeltwijze af van deze andere bedrijven? Is dit te verbeteren? En zo voort. Alleen via het opsporen van de werkelijke oorzaak kan worden verbeterd.

Ondernemingsresultaten communiceren en verbeteren. Nadat resultaten (periodiek) zijn vastgesteld, is het goed om deze resultaten te communiceren binnen het bedrijf, afgestemd op doelgroepen als kader en teams van medewerkers. Met hen wordt vastgesteld hoe de resultaten zijn en wat moet worden verbeterd.

Ondernemingsresultaten worden planmatig verbeterd. De meest bedreigende problemen moeten als eerste worden opgelost. Hiervoor wordt bepaald welke processen het betreft, welk nieuw doel hiervoor wordt gesteld. Daarna wordt een activiteitenplan gemaakt om deze doelen te halen en bepaald wie verantwoordelijk is. Daarmee is geregeld wie, wanneer, welke activiteiten met welk resultaat zal uitvoeren. De verantwoordelijke bewaakt de voortgang van dit plan.

10.2 ONDERNEMINGSRESULTATEN IN DE VIJF ORIËTATIEFASEN VAN DE GLASTUINBOUW

In TQM groeit een bedrijf in haar aandacht voor ondernemingsresultaten van 'is er informatie?' (fase 1), 'zijn er trends zichtbaar?' (fase 2), naar 'worden doelen gehaald?' (fase 3). Vervolgens gaat het bedrijf 'zich vergelijken met de bedrijven in de sector' (fase 4) en groeit men naar 'het vergelijken met de beste bedrijven' (fase 5).

10.2.1 Product georiënteerde fase

In deze fase is een ondernemer vooral bezig met eindresultaten van het werk, dat op het bedrijf gebeurt. Er is interesse in productie, kosten (duurzame en vlottende productiemiddelen, arbeid) en opbrengsten.

Voorbeeld:

Een snijbloementeler berekent aan het eind van het jaar, op basis van de veilingbrieven de totale opbrengst van het teeltjaar. De kosten, zijn door de boekhouder bijgehouden in diverse posten als kosten duurzame productiemiddelen, kosten vlottende productiemiddelen, arbeid, werk door derden. Een vergelijking van kosten en opbrengsten, totaal en per m² leert dat het een goed jaar is geweest.

10.2.2 Proces georiënteerde fase

Het werk op het bedrijf is ingericht in processen. De ondernemer wil niet alleen weten wat de einduitkomsten hiervan zijn zoals totale arbeid, totaal energieverbruik, totaal verbruik aan gewasbeschermingsmiddelen en totale productie. Om na te gaan hoe hij deze totalen kan beïnvloeden worden ook prestatie-indicatoren in de processen bijgehouden: Arbeid per persoon per handeling, klimaatgegevens en energieverbruik per week, vrucht of bloemontwikkeling per week, etc. Hierdoor krijgt hij inzicht in hoe het handelen in de processen het eindtotaal bepaalt. Van daaruit bedenkt hij met medewerkers mogelijkheden om kosten en verbruiken te verminderen en productie te verhogen.

Voorbeeld:

De hoge arbeidskosten van de komkommerondernemer baren hem zorgen. Hij heeft bepaald welke werkzaamheden er zijn, waar de meest medewerkers aan werken. Hij vraagt elke medewerker bij te houden hoeveel uur ze per week aan een bepaalde handeling besteden. Daarnaast wordt bijgehouden hoeveel kg, stuks, paden, etc. worden bewerkt. Door van elke medewerker per week de arbeidsproductiviteit uit te rekenen en met elkaar te vergelijken leert hij dat de snelste 2x zo snel werkt als de langzaamste. Omdat dit niet in verhouding is met wat hij van ze mag verwachten, bespreekt hij deze gegevens met de medewerkers en gaat hij met hen verschillen in werkwijze na. Dit leidt ertoe dat het verschil tussen beide medewerkers verkleint, er gemiddeld sneller wordt gewerkt en de arbeidskosten dalen.

10.2.3 Systeem georiënteerde fase

De processen in het bedrijf worden als geheel gezien en worden aangestuurd vanuit beleid en doelstellingen. Doelstellingen voor verhoging van de productie, vermindering van kosten, vermindering van de belasting van het milieu, meer klanten, minder ziekteverzuim, etc. zijn vertaald naar subdoelstelling voor de processen. Deze zijn SMART (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden) geformuleerd. De verantwoordelijke medewerker

van het proces bepaalt, welke activiteiten er op welk moment in het teeltseizoen nodig zijn om het doel te kunnen halen. Deze medewerker bewaakt dit proces. Tijdens het teeltseizoen geven prestatie-indicatoren aan of men op schema ligt voor het halen van de doelen. Enkele malen per teeltseizoen worden prestatie-indicatoren op de subdoelen vertaald naar de organisatiedoelen. De ondernemer bepaalt of men nog steeds in staat is de doelen te halen; als de realisatie problemen oplevert gaat hij samen met verantwoordelijken na of dit nog kan worden bijgestuurd. Aan het eind van het jaar wordt bepaald of doelen zijn gehaald. Bij afwijkingen leveren procesevaluaties de informatie op waarom dit niet is gelukt. Van hieruit worden plannen gemaakt om dit volgend jaar beter te doen.

Voorbeeld:

Om op het tomatenbedrijf de productie met 3 kg / m² te kunnen verhogen moeten in de teelt de puntjes op 'i'. Watergift, bemesting en gewasverzorging verlopen al optimaal. Extra aandacht krijgen de klimaatbeheersing en gewasbescherming.

In maart en april moet de groeisnelheid omhoog, daarom worden vruchtzetting en –ontwikkelingsnelheid bijgehouden en wordt er gestuurd met de gemiddelde etmaaltemperatuur. Voor al deze gegevens worden geregistreerd en vergeleken met vorig seizoen en de gewenste doelen. Na deze analyse past men zo nodig de klimaatsinstellingen aan. Voor gewasbescherming is bekend dat problemen met Botrytis vanaf augustus en september uitval van planten tot gevolg heeft. De uitval van vorig jaar moet met 50% verminderen door in deze maanden zeer frequent op Botrytis te scouten en het direct te behandelen. Hierdoor wordt een vermindering van 25% gerealiseerd. . De totale productieverhoging aan het eind van het seizoen is 2 kg. Vanuit deze evaluatie van de gewasbescherming komt naar voren dat verbetering mogelijk is door tevens extra klimaatmaatregelen te nemen of te kiezen voor een minder gevoelig ras

10.2.4 Keten georiënteerde fase

Als het bedrijf als systeem fungeert met een geïntegreerde vertaling van doelen naar de processen en terugkoppeling hiervan, komt de volgende fase in zicht. Hierin zijn samen met de ketenpartners de strategie en de doelen bepaald. Deze zijn vertaald naar doelen voor elk van de processen op beide bedrijven binnen het gezamenlijke voortbrengingsproces. Samen hebben ze de prestatie-indicatoren vast gesteld. Volgen ze samen of men op schema ligt t.a.v. het bereiken van doelen. Als dit niet het geval is bekijkt men waar de problemen liggen en wordt er nagegaan of en hoe er kan worden bijgestuurd. Aan het eind van het jaar wordt de balans opgemaakt. Evaluaties van de processen van de schakels leveren informatie hiervoor aan. Dit levert aanwijzingen op voor ketendoelen voor het volgende jaar of voor opstart van verbeterprojecten. Voor haar eigen processen vergelijkt het tuinbouwbedrijf de technische en economische prestaties met de besten in de sector, om hiervan te leren en te kunnen verbeteren.

Voorbeeld:

- a) De ketenpartners besluiten dat er teveel uitval is in het totale proces. Uitval moet terug van 10% naar 5% in 1 jaar tijd. Speerpunt hiervoor zijn dat de teler de mate van beschadigd product in de verpakking terugbrengt met 25%. Daarnaast zal de levertijd van keten moeten worden verkort van 4 dagen naar 3 dagen. Het tuinbouwbedrijf besluit hiervoor het sorteerproces uit te breiden met een Zelfkeurprocedure. Een frequentere controle, registratie en terugkoppeling naar oogst- en sorteemedewerkers leidt tot een vermindering van 50% van beschadigde producten in de verpakking. De ketendoelstelling wordt hiermee ruimschoots gehaald.
- b) Doordat het rozenbedrijf vanuit centrale doelen de processen beheerst, zijn er veel technische en economische gegevens beschikbaar. Elk kwartaal vergelijkt de

ondernemer zijn financieel economische gegevens in een bedrijfsvoeringgroep met vijf andere, gelijkgestemde ondernemers. Daarnaast neemt de bedrijfsleider elke maand deel aan een teeltgroep. Met ondernemers en medewerkers van negen andere bedrijven vergelijkt hij productie, opbrengsten, arbeidsproductiviteit en verbruiken op de milieuthema's. Achter blijven bij de andere bedrijven is aanleiding voor het aanpassen van de teeltmaatregelen.

10.2.5 Totale Kwaliteit

Excellente bedrijven hebben hun bedrijf goed georganiseerd, waardoor zij pro-actief rekening houden met de maatschappij. Verantwoordelijkheden liggen daarbij laag in het bedrijf. Verbeteren is vanzelfsprekend en kost geen extra tijd. Financiële en economische resultaten zijn inzichtelijk op alle niveau; elke medewerker heeft inzicht in zijn of haar bijdrage en komt zelf met plannen voor verbetering. Waardering door de maatschappij wordt duidelijk door periodieke imago-onderzoeken onder belanghebbenden.

Directie en managers toetsen alle resultaten om het streven naar tevreden maatschappij in balans te brengen met de gewenste financiële resultaten. Alle resultaten worden naar medewerkers gecommuniceerd. Met hen en de andere belanghebbenden worden mogelijke verbeteringen bepaald.

Voorbeeld:

Op de halfjaarlijkse beoordelingsdag van de organisatie hebben medewerkers de resultaten gepresenteerd gekregen. Verder geven enkele afnemers presentaties over hun visie op het bedrijf. In groepjes worden de resultaten in het licht van gepresenteerde visies bediscussieerd en vertaald naar mogelijke verbeteringen. Gezamenlijk wordt onder leiding van een onafhankelijke discussieleider de oplossingen onderling afgewogen tot enkele belangrijke hoofdlijnen.

LITERATUUR

- *Gids voor het toepassen van het INK-managementmodel, Instituut Nederlandse Kwaliteit, 's Hertogenbosch, september 2000(a), 68 pag.*
- *Handleiding Positiebepaling & Verbeteren ondernemingen, Instituut Nederlandse Kwaliteit, 's Hertogenbosch, november 1997, 47 pag.*
- *Handleiding voor positiebepaling op basis van het INK-managementmodel, Instituut Nederlandse Kwaliteit, 's Hertogenbosch, september 2000(b), 44 pag.*
- *Padvinder, deel 1 t/m 10; op weg naar toekomstgericht ondernemen, Instituut Nederlandse Kwaliteit, 's Hertogenbosch*
- *Maas, A.A. van der, C.J.M. van der Lans, P.H.J.M. Ruijter en R.L.M. van Uffelen. Combizorg glastuinbouw. Evaluatieprojecten 1995 – 1999. Project 1831/1832/1833. Proefstation voor Bloemisterij en Glasgroente, Naaldwijk. Rapport 182, 32 pag.*
- *Lans, C.J.M., A.A. van der Maas, P.H.J.M. Ruijter van der en anderen, 1999. Combizorg Glastuinbouw Werkboek teeltbedrijf, Project 1831/1832/1833. Proefstation voor Bloemisterij en Glasgroente, Naaldwijk. Rapport 182a, 98 pag.*