

ISO 9000 contra resultater på bundlinien?

Minikronik af
virksomhedskonsulent
Kenneth Kæregaard,
margin aps

Virksomhederne får ikke de forventede resultater af ISO 9000 certificering! Hverken som besparelser i omkostninger eller som styrket markedspostion. Senest dokumenteret af Dansk Industri, men hvorfor får vi ikke de forventede resultater?

Smuk teori?

Theoretisk set er der vel ikke noget galt med at styre virksomhedens kvalitet? Uanset om systemet til kvalitetsstyring hedder ISO, TQM eller noget helt tredje.

Grundlæggende ser tanken både rigtig og fornuftig ud:

- 1) Find ud af hvad du vil måle og fastlæg en målsætning.
- 2) Gennemfør målingerne.
- 3) Korrigér arbejdsgange hvis de konkrete målinger afviger fra målsætningen.

Rigtigt udnyttet kan systemet kun give gevinster! Målsætningen fastlægges jo efter, hvad kunderne vil betale for. Derefter skal man bare levere og kontrollere at leverancen er lønsom – og så løbende justere, når kvalitets- eller økonomiske mål ikke opfyldes som målsat.

Kvalitets- og økonomistyring

I virkeligheden er kvalitetsstyring

bl.a. opfundet fordi ledelsen har erkendt, at det traditionelle bogføringssystem ikke kunne bruges som eneste værktøj til styring af virksomheden. Lige siden vi først hørte om dobbelt bogføring fra Italien i 1340, har vi lært begreberne og bruger dem i den daglige ledelse af virksomheder og organisationer.

Men uanset hvor fin kontoplanen er, eller hvor sofistikeret budgettet ser ud, giver det ingen garanti for gode økonomiske resultater.

Det er vel bredt accepteret, at økonomisystemet kan være et godt ledelsesværktøj, som man kun vanskeligt kan klare sig uden. På samme måde er kvalitetsstyring (f.eks. ved hjælp af ISO-modellen) et godt ledelsesværktøj.

Men ingen systemer garanterer automatisk profit til virksomhederne. Det interessante er ikke informationerne, som indsamles, men hvordan lederen reagerer på informationerne!

Manglende udbytte af systemer til kvalitetsstyring kan have ledelsesmæssige årsager. Præcis som dårlige Økonomiske resultater ikke nødvendigvis skyldes dårlige systemer til økonomistyring...

Er kvaliteten hemmelig?

Det dobbelte bogholderi har ca. 650 års forspring, så helt naturligt taler vi Økonomi, budgetafvigelser likviditetsstyring osv. på ledermøder og på kvartalsmøderne med personalet.

Men kvalitet? Pyha! Det er ikke rart at offentliggøre, at 18 pct. af leverancerne i januar ikke levede op til kundernes forventning. Slet ikke hvis målet var max. 5 utilfredse.

Berøringsangst?

Men hvordan kan vi udvikle ansvarsbevidste medarbejdere, hvis vi ikke giver dem den reelle information om, hvordan de løser deres opgaver?

Er vi som ledere bange for at fortælle en ellers dygtig medarbejder, at han/hun er årsag til utilfredse kunder? Eller har vi selv så dårligt begreb om vores organisation, at vi ikke kender sammenhængen mellem utilfredse kunder og de enkelte led i produktionen?

Vær sikker: Hvis kvalitetsmålingen viser, at kunderne er utilfredse, så skal bogføringen nok dokumentere konsekvenserne senere.

Så hellere agere umiddelbart, ændre forretningsgange, organisation eller helt omstrukturere (BPR = Business Process Reengineering).

Orden og struktur

Medarbejderne er nøglen til succes. Eks.: Hvis kontering og bogføring sker ordentligt og struktureret, giver økonomisystemet rigtige ledelsesinformationer.

Tilsvarende med kvalitetssystemet. Med orden og struktur i den enkeltes arbejde lægges grundlaget

for kvalitetsstyringen. For nogle ledere er struktureringen nok en uvant ledelsesopgave, men gevinsten via et bedre overblik er nærliggende.

Store linier og 1.000 detaljer

Erfaringer med kvalitetsstyring er også, at information ikke gør det alene. Man kan heller ikke som leder nøjes med at udstikke de store linier.

Præcis som med økonomistyringen er kravet til ledelsen, at man både mestrer de store linier og samtidig forstår systemets opbygning og sammenhæng.

I Økonomisystemet kan det gennemskues ved hjælp af kontoplanen. I kvalitetsstyringssystemet bør strukturen være beskrevet i form af forretningsgange, der nøje beskriver sammenhængen mellem kvalitetsmål og produktion.

Bundlinien er vigtigst!

Som konsulenter for både private og offentlige virksomheder vil vi anbefale kvalitetsstyring. Men altså altid i sammenhæng med økonomistyring og som integreret værktøj på linie med ledelsens øvrige værktøjer.

Konklusionen bliver, at bundlinien er vigtigst og at et system til kvalitetsstyring skal bidrage til at nå målene. Om man så skal certificere sit kvalitetsstyringssystem er en helt anden diskussion.

Økonomisystem contra kvalitetssystem

Funktion	Økonomisystem	Kvalitetssystem
Overblik	kontoplan	kvalitetsmålepunkter
Styring	budget	kvalitetsmål
Registrering	bogføring	måling
Afvigelse	budgetrapport	kvalitetsgab
Korrektion	aktivitetsplan	aktivitetsplan

– Styring af kvalitet ligner styring af Økonomi, konstaterer Kenneth Kæregaard.