

De klant en kwaliteitsmanagement

Boven verwachting leveren

Er bestaan erg veel definities van het begrip kwaliteit. Maar houden die ook rekening met het standpunt van de klant? De klant bepaalt immers wat kwaliteit is, niemand anders. Zijn gevoel van kwaliteit is niet alleen gestoeld op de objectieve kwaliteit van een product of dienst. Verwachtingen spelen ook een cruciale rol. Kunnen leveranciers vanuit deze gedachte wel kwaliteit leveren en hoe belangrijk zijn de organisatie en de medewerkers hierbij? Wat is de rol van kwaliteitssystemen en -modellen?

Is het vreemd in een themanummer over kwaliteitsmanagement, waarin kwaliteit op allerlei manieren wordt belicht, nog een definitie van kwaliteit te willen geven? Zijn er niet genoeg woordenboeken, encyclopedieën, handboeken et cetera waarin een heldere definitie van kwaliteit is te vinden? Hebben we niet het INK-model¹ dat voldoende duidelijkheid geeft over kwaliteit? Ja, er zijn meer dan voldoende goede definities van kwaliteit te vinden. Nee, het is niet vreemd met de definitie te beginnen als we kwaliteit willen beschouwen vanuit het oogpunt van de klant. Voor ons is het enige criterium van kwaliteit dat wat de klant van het product of dienst verwacht en is de klantperceptie de rechtvaardiging om schaarse middelen aan te wenden voor het willen bereiken van een bepaald niveau van kwaliteit en kwaliteitsmanagement. Vandaar dat wij de volgende definitie van kwaliteit willen hanteren:

“de klant ervaart een gevoel van kwaliteit als de leverancier net iets meer levert dan dat de klant verwacht”

Redenerend vanuit de bovenstaande definitie zal de leverancier van een product of dienst dus proberen de verwachting van de klant te overtreffen.

***De klant bepaalt
wat kwaliteit is,
niemand anders***

fen. Dat vraagt echter de nodige inspanning en heeft dus een prijs. De vraag is zelfs of de klant wel kwaliteit ervaart als het product of de dienst geschikt is voor het doel en tegen een net iets lagere prijs dan hij verwacht wordt aangeboden of als het

product of de dienst beter zijn dan verwacht tegen een vergelijkbare prijs. In dit licht kunnen we ons zelfs afvragen of de klant de kwaliteit op de korte termijn (een lagere prijs) anders ervaart dan de kwaliteit op de langere termijn (het product kan meer en gaat om deze reden langer mee).

Oftewel, om aan de kwaliteitsperceptie van de klant te voldoen is het voor de leverancier zaak de klantverwachtingen over de specificaties en de prijs te kennen. Aangezien het lang niet zeker is dat de leverancier (meer dan) aan die verwachtingen kan voldoen waardoor de klant kwaliteit ervaart, is verwachtingsmanagement een belangrijk onderdeel van kwaliteitsmanagement. Een voorbeeld uit de ICT-markt is de situatie waarin de klant ontevreden was over de prijsprestatie-verhouding van een dienst, terwijl de leverancier ervan overtuigd was een prima prijsprestatie-verhouding te leveren. Pas nadat de leverancier te horen had gekregen dat de dienst veel te duur werd bevonden, realiseerde deze zich dat hij verzuimd had de inhoudelijke kwaliteit van de dienst te toetsen aan de verwachtingen van de klant. De klant, die koos voor een andere leverancier die een veel lagere prijs vroeg, realiseerde zich pas in de loop van de tijd dat hij een heleboel impliciete diensten niet geleverd kreeg waarvoor hij vervolgens separaat moest betalen. Kennen en managen van de verwachtingen

van de klant ligt dus ten grondslag aan diens perceptie van kwaliteit.

Leveren

In de ideale situatie kent de leverancier dus het prijsniveau, de specificaties en de context van de klant waarbij de klant kwaliteit ervaart. Hij kan dus een aanbieding doen die kwalitatief goed is. Kan de leverancier die kwaliteit dan ook aantoonbaar leveren? Dat hangt af van de wijze waarop de voortbrenging is georganiseerd. Niet alleen van hemzelf maar ook van alle andere schakels in de productie- en leveringsketen.

Bezien we het leveren van kwaliteit van fysieke producten, dan hebben we te maken met de kwaliteit van grondstoffen, halffabrikaten, de eigen bewerking en de processen daaromheen. Kwaliteitsmanagement is al heel lang meer dan het achteraf controleren van de producten en het filteren van die producten die niet aan de specificaties voldoen. De inspanning is erop gericht om afwijkingen te voorkomen door het zodanig beheersen van het productieproces dat er als het ware geen uitval mogelijk is. Alle specificaties en handelingen dienen tot op grote hoogte te worden gedocumenteerd, gecontroleerd en geregistreerd. De klant kan op afgesproken momenten inzicht in de kwaliteitsborging vragen. Ook nu nog blijft het de vraag of hij de aantoonbaar geleverde fysieke kwaliteit als zodanig ervaart.

Bij softwareontwikkeling kan sprake zijn van inkoop of gebruik van producten en halffabrikaten. Te denken valt aan de inkoop van modules of het gebruiken van generieke componenten. Voor het overige is het ontwikkelingsproces geheel mensenwerk, waarvan de kwaliteit nu eenmaal

moeilijker is te garanderen. Het Capability Maturity Model (CMM), dat veelvuldig wordt gebruikt om de kwaliteit van softwareontwikkeling te verbeteren, gaat daarom (naast het gebruiken van procedures en standaarden) uit van veelvuldige betrokkenheid van de omgeving van de ontwikkelaars. Dit in de vorm van requirementsmanagement, peer-reviews (beoordeling door gelijken) en Fagan-inspecties (beoordeling door een grotere kring van betrokkenen).

Dienstenleveranties kan men beschrijven in een Service Level Agreement (SLA). Een groot probleem hierbij is het omschrijven van de dienst en het

*Medewerkers die
niet klantbewust zijn,
zijn ook niet
kwaliteitsbewust*

dienstoniveau. Vele dienstenleveranties leiden tot teleurstelling bij de klant, omdat de verwachtingen van leverancier en afnemer (de impliciete kwaliteit) alleen oppervlakkig met elkaar overeenstemmen. Vreemd genoeg zijn beide partijen zich hiervan vaak niet bewust. Daarom moet een organisatie een zeer scherpe en bewuste keuze maken van hetgeen hij wil uitbesteden en wat de klant als dienstoniveau verwacht. Voor de leverancier is het zaak om continu te sturen, te communiceren en constant aan te tonen wat hij doet. De impliciete kwaliteit is immers niet statisch, maar dynamisch. De verwachtingen van de klant wijzigen naarmate de tijd vordert.

Voor de drie voorgaande situaties geldt: de leverancier moet zeggen wat hij doet, doen wat hij zegt en dat aantonen. Op deze wijze managet hij de verwachting en ziet de klant wat hij gaat krijgen. Twee van de drie vereisten betreffen communicatie en in de praktijk blijkt vaak dat technisch georiënteerde mensen en organisaties daarin niet altijd even bedreven zijn. Een klant ervaart echter geen impliciete kwaliteit, waardoor geleverde kwaliteit niet als zodanig wordt gezien. Met een ontevreden klant en een verbaasde leverancier als gevolg.

Organisatie

Kunnen we iets zeggen over optimale organisatie bij de leverancier in het licht van kwaliteitsmanagement? Een klant is waarschijnlijk niet geïnteresseerd in de gekozen organisatievorm, als de gewenste kwaliteit maar wordt geleverd. Het is al vaak gezegd: er is niet één organisatievorm het beste voor een bepaalde situatie. Er zijn vele organisatievormen mogelijk die kunnen werken. In de loop van de tijd zal men steeds organisatiewijzigingen doorvoeren die op dat moment als wenselijk worden beschouwd. Wij hebben de neiging om in het licht van kwaliteitsdenken de organisatie te zien als een organisme. Het gaat dan meer over de cultuur binnen een organisatie dan om het organisatie-model. Belangrijk is de aandacht voor kwaliteit te krijgen en vooral te houden. Als er iets expliciet moet worden georganiseerd is het de bereikbaarheid en het openstaan voor alle vormen van klantcontact, of het nu gaat om klachten, vragen, suggesties, wensen of complimenten.

Medewerkers

Als de cultuur van een organisatie belangrijk is, dan zijn de medewerkers als cultuurdrager dat zeker. De

klantcontacten, die in hoge mate bepalend zijn voor de kwaliteitsperceptie van de klant, spelen zich af met medewerkers. Een individuele medewerker alleen is niet in staat kwaliteit te leveren. Een individuele medewerker is wel gemakkelijk in staat om de kwaliteitsprestaties van een hele organisatie teniet te doen. Een medewerker als onderdeel van een keten is dus een cruciale schakel. De medewerkers van de leverancier dienen zich hiervan bewust te zijn. Medewerkers die niet klantbewust zijn, zullen ook niet kwaliteitsbewust zijn. Aan het management de taak om over te brengen dat klanten de salarissen van de medewerkers betalen en ervoor te zorgen dan kwaliteitsmanagement niet als last maar als lust wordt ervaren. Daarom zullen medewerkers kwaliteitsmanagement ook niet als dwang ervaren, maar er trots op zijn in een organisatie te werken waar kwaliteit hoog in het vaandel staat.

Kwaliteitsmodellen

Wat heeft de leverancier aan de bekende kwaliteitssystemen- en modellen? Is er een recept op de markt waarmee de leverancier kwaliteit ten behoeve van zijn afnemers kan garanderen?

Het model dat INK hanteert en dat gelijk is aan het EFQM-model², kent de resultaatgebieden waardering door de klant, waardering door de medewerkers, waardering door de maatschappij en resultaten van het proces. De waardering door de klant vat men vaak in een cijfer van klanttevredenheid. Kwaliteitsmanagement vanuit dit model besteedt dus expliciete aandacht aan de klant. Hoe het rapportcijfer voor klanttevredenheid tot stand komt is echter zeer wisselend, dus niet objectief. Een herhaald onder-

zoek met dezelfde vragenlijst kan wel inzicht geven in trends.

Kwaliteit volgens ISO³ is geen model maar een norm. Kunnen we ervan uitgaan dat een leveranciersorganisatie die voldoet aan de gekozen ISO-norm in de ogen van de klant automatisch kwaliteit levert? Nee, maar zeker is dat een ISO-certificering een belangrijke bouwsteen kan zijn voor het leveren van kwaliteit. Het is echter niet een methode die 'alleen kan staan'. Daarom is in het nabije verleden ISO certificering snel omgeslagen van 'unique selling point' in een hygiëfactor. De leverancier scoort alleen maar positief als hij ISO-gecertificeerd is. De waarheid ligt in het midden, kwaliteit is een attitude, niet per definitie een certificaat.

De Amerikaan Deming heeft aan de wieg gestaan van het kwaliteitsdenken met de beroemde cirkel: plan, do, check, act. Er is geen expliciete aandacht in dit model voor de klant, het gaat ervan uit dat de klant automatisch wel vaart bij verhoogde proces-, productie- en productkwaliteit. Deming wordt vaak gebruikt om een continue verbetering te realiseren. Omdat ervaren kwaliteit niet alleen is gebaseerd op fysieke kwaliteit, geeft dit dus geen garantie voor de klant.

De laatste jaren bestaat ook veel aandacht voor de balanced scorecard, waarin klanttevredenheid één van de vier aandachtsgebieden is. Hiervoor geldt hetzelfde als voor het INK-model: er bestaat aandacht voor de klantperceptie.

De waarde van de ondersteuning door deze modellen is uiteindelijk relatief. Van veel groter belang is hoe het oogpunt van de klant leeft in het hart van iedere medewerker. Porter leert

ons: alle input leidt, door processen heen, uiteindelijk naar de levering van een product of dienst aan de klant. Als alle medewerkers deze klant en de door deze klant ervaren kwaliteit op hun netvlies hebben (ook medewerkers van ondersteunende processen, van processen in de back-office et cetera), als deze wijze van denken de cultuur van een bedrijf is, dan maakt de leverancier kans op succes. Kwaliteitsmodellen kunnen deze cultuur ondersteunen.

Geen strakke normen

Kwaliteitsmanagement vanuit het oogpunt van de klant is niet iets dat in strakke normen, modellen en systemen kan worden gevat. In een cultuur van klantgerichtheid zijn kwaliteitsmodellen en organisatievormen gereedschappen die men kan gebruiken om de klanttevredenheid te verhogen. Kwaliteit vanuit het standpunt van de klant wordt vooral bepaald door diens verwachtingen. Het is dus zaak om de klantverwachtingen te kennen, ze te delen met leveranciers en vooral te vragen om communicatie over wat daadwerkelijk geleverd wordt.



Noten

1. Instituut Nederlandse Kwaliteit.
2. European Foundation for Quality Management.
3. International Organization for Standardization.

Lida van Stralen en Hugo Smies

Lida van Stralen is management-consultant bij Bowler Management & Advies BV. Drs. Hugo F. Smies RI is managing-partner van Bowler Management & Advies BV.