

Integrale kwaliteitszorg en verbeter- management



Noordhoff Uitgevers

Chris Bakker & Els Meertens

7^e druk

IKZ Integrale kwaliteitszorg en verbetermanagement

Chris Bakker

Els Meertens

Zevende druk

Noordhoff Uitgevers Groningen/Utrecht

Ontwerp omslag en omslagbeeld: 212 Fahrenheit, Groningen

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan:
Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13,
9700 VB Groningen, e-mail: info@noordhoff.nl

Aan de totstandkoming van deze uitgave is de uiterste zorg besteed. Voor informatie die desondanks onvolledig of onjuist is opgenomen, aanvaarden auteur(s), redactie en uitgever geen aansprakelijkheid. Voor eventuele verbeteringen van de opgenomen gegevens houden zij zich aanbevolen.



0 / 18

© 2018 Noordhoff Uitgevers bv, Groningen/Utrecht, The Netherlands

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden veeleelvoudigd, 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 de uitgever. Voor zover het maken van reprografische veeleelvoudingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise without the prior written permission of the publisher.

ISBN (ebook) 978-90-01-88575-5
ISBN 978-90-01-88574-8
NUR 801

Woord vooraf bij de zevende druk

IKZ Integrale kwaliteitszorg en verbetermanagement geeft niet alleen de geschiedenis weer van het denken over kwaliteit maar nog veel meer de ontwikkeling hiervan, en schetst een beeld waar het begrip kwaliteitsverbetering in de toekomst voor zal staan.

In 2013 heeft een grondige herziening plaatsgevonden van *IKZ Integrale kwaliteitszorg en verbetermanagement*. Verspreid over de hoofdstukken zijn in de zesde druk onderwerpen over kwaliteit en kwaliteitszorg geactualiseerd. Wij hebben ervoor gekozen om praktijkvoorbeelden te gebruiken die naar ons idee herkenbaar zijn of worden.

In deze zevende druk hebben wij in hoofdstuk 10 de onderwerpen Maatschappelijk Verantwoord Inkopen, de circulaire economie en de gedragscodes uitgebreid. Het begrip Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen moeten we zien als kenmerk voor modern ondernemerschap en omvat een beleid dat bewust rekening houdt met de korte- en langetermijngevolgen van de organisatie op de sociale, economische en ecologische werkelijkheid, kortweg samengevat als de 3 P's: People, Planet en Profit.

In deze zevende druk schenken we aandacht aan maatschappelijke bestuursmodellen. Wij hebben de voor- en nadelen van twee modellen, het Anglo-Amerikaans model en het Rijnlands model tegen elkaar afgezet, ofwel de shareholder value versus de belangen van alle stakeholders waarin de belangen van alle stakeholders in een westerse samenleving serieus worden genomen. Het slimme werken in de moderne tijd krijgt in deze druk bijzondere aandacht.

Daarnaast is op verzoek van docenten het onderwerp ISO-normen verder uitgebreid. Op de website www.integralekwaliteitszorg.noordhoff.nl zijn nieuwe toetsvragen toegevoegd voor student én docent. Ook zijn hier enige artikelen over actuele onderwerpen binnen kwaliteit en kwaliteitszorg te vinden. Ook behandelen we op de website de beginselen van blockchain en bit coins.

Met veel plezier hebben wij gewerkt aan de herziening van dit boek. Van verschillende collega's uit het veld hebben wij steun en advies gekregen. De kwaliteit van het boek is daardoor verbeterd.

Wij wensen de lezer veel plezier toe met de bestudering van dit boek.

Chris Bakker, Ede
Els Meertens, Pijnacker
Voorjaar 2018

Inhoud

DEEL 1

Oriëntering kwaliteitszorg 11

1 Kwaliteit en kwaliteitszorg in vogelvlucht 13

- 1.1 Evolutie in het denken over kwaliteit 15
 - 1.2 De moderne tijd 19
 - 1.3 Klantdenken in historisch perspectief 25
 - 1.4 Het begrip kwaliteit 27
 - 1.5 Fasen in het kwaliteitsstreven van organisaties 33
 - 1.6 Aspecten van integrale kwaliteitszorg 36
 - 1.7 Toepassing van een kwaliteitssysteem 42
- Samenvatting 43
Vragen en opdrachten 44

2 De plaats van IKZ in de organisatie 47

- 2.1 Van productiegericht naar duurzaam marktgericht opereren 49
 - 2.2 Moderne ondernemingsstrategieën 49
 - 2.3 Primaire en secundaire processen 52
 - 2.4 Primaire processen en kwaliteit 55
 - 2.5 Kwaliteitsmeting: prestatie-indicatoren 68
 - 2.6 Kostenbeheersing primaire processen 73
- Samenvatting 77
Vragen en opdrachten 79

3 Denkers over kwaliteitsmanagement 83

- 3.1 De klassieke kwaliteitsleer 85
 - 3.2 Kwaliteitszorg in de eerste helft van de twintigste eeuw 87
 - 3.3 De jaren zeventig tot 2000 97
 - 3.4 Vanaf 2000: problemen opsporen, analyseren en voorstellen doen ter verbetering 108
- Samenvatting 109
Vragen en opdrachten 110

DEEL 2

Kwaliteitszorgtechnieken 113

4 Technieken om processen te beheersen 115

- 4.1 Keuren of inspecteren van eindproducten 117
- 4.2 Steekproefsgewijze keuring 119
- 4.3 Procesdenken 123

- 4.4 Technieken om fouten in het systeem te ontdekken [128](#)
- 4.5 Kwaliteitsbeheersing en kostenbeheersing [147](#)
 - [Samenvatting 150](#)
 - [Vragen en opdrachten 151](#)

5 Kwaliteitssystemen 155

- 5.1 Certificatie [157](#)
- 5.2 Audits [162](#)
- 5.3 ISO en kwaliteitszorg [165](#)
- 5.4 Milieu en kwaliteitszorg [170](#)
- 5.5 Integratie zorgsystemen [174](#)
 - [Samenvatting 176](#)
 - [Vragen en opdrachten 177](#)

DEEL 3

Continu verbeteren 181

6 Voortdurend verbeteren, de kwaliteitsgerichte organisatie 183

- 6.1 Evolutie in het denken over organisatiestructuren [185](#)
- 6.2 Strategie, doelstellingen en beleid [187](#)
- 6.3 Kenmerken van een kwaliteitsorganisatie [190](#)
- 6.4 Kwaliteitverbeterprogramma's [192](#)
- 6.5 Activiteitgerichte versus resultaatgerichte verbeterprogramma's [210](#)
- 6.6 Benchmarking [211](#)
 - [Samenvatting 214](#)
 - [Vragen en opdrachten 215](#)

7 De kwaliteit van de dienstverlening 217

- 7.1 Kwaliteit en dienstverlening [219](#)
- 7.2 Verbetermodellen in de dienstverlening [223](#)
- 7.3 Dienstverleningsproductie en goederenproductie [230](#)
- 7.4 Kwaliteitsverbetering in de zorg [234](#)
 - [Samenvatting 243](#)
 - [Vragen en opdrachten 244](#)

8 Customer service en kwaliteitszorg 247

- 8.1 Het belang van customer service [249](#)
- 8.2 Formuleren van een customer-servicebeleid [253](#)
- 8.3 Customer service performance en logistieke performance [255](#)
- 8.4 Customer-servicemix [256](#)
- 8.5 Klachten [261](#)
- 8.6 Klantbenaderingsconcepten [265](#)
 - [Samenvatting 269](#)
 - [Vragen en opdrachten 270](#)

9	Van verbetermanagement naar innovatiemanagement	277
9.1	Veranderingsbehoefte van organisaties	279
9.2	Innovaties: het omzetten van kennis in geld	281
9.3	Strategieën voor verbeteren en vernieuwen	285
9.4	Voorwaarden voor het uitvoeren van veranderwerkzaamheden	286
9.5	Verbetermanagement op basis van diagnose en analyse	287
9.6	Weerstand van de medewerker tegen veranderingen	291
9.7	Kernkwaliteiten en kernkwadranten	293
	Samenvatting	296
	Vragen en opdrachten	298
10	Kwaliteit en Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen	301
10.1	Duurzaamheid en Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen	303
10.2	De invoering van MVO in bedrijfsprocessen	304
10.3	Maatschappelijk Verantwoord Inkopen	306
10.4	Naar een circulaire economie	307
	Samenvatting	314
	Vragen en opdrachten	316
	Literatuur	318
	Illustratieverantwoording	320
	Over de auteurs	321
	Register	322

The screenshot displays the website for 'IKZ, Integrale kwaliteitszorg en verbetermanagement - 7e druk 2018'. The page is organized into several sections:

- Header:** Noordhoff Uitgevers logo and navigation links (Home, Toetsen, Hoofdstuk 1).
- Introductory Section:** A table listing chapters (Hoofdstuk 1 to 10) with 'Open score' and 'Maak toets' links.
- Score Summary:** A table showing the number of questions and scores for each paragraph.

Score	25
Aantal vragen:	10
Goed beantwoord:	4
Fout beantwoord:	6
Not beantwoord:	0
paragraaf 1.1	0
paragraaf 1.2	0
paragraaf 1.3	11
paragraaf 1.5	
Totaalscore	37
Maximumscore	100
- Studieadvies:** A list of study advice for paragraphs 1.1, 1.2, 1.3, and 1.5, including topics like 'integrale kwaliteitszorg', 'kwaliteit', 'karakteristiek', 'kwaliteit en reliability', 'kwaliteitsborging', and 'kwaliteitsmanagement'.
- Question Preview:** A preview of a question (Stelling) regarding quality, efficiency, and flexibility, with 'Volgende' and 'Terug' buttons.
- Navigation and Footer:** Links for 'Vorige druk', 'Studentenboek', and 'Extra' are visible. The footer includes 'Voorwaarden', 'Privacy statement', 'Disclaimer', 'Contact', and '© 2018 Noordhoff Uitgevers | 8.7.5'.

Op de website www.integralekwaliteitszorg.noordhoff.nl vind je o.a.:

- toetsenbank met feedback en studieadvies
- extra casemateriaal
- online boek



'Quality, I know it
when I see it.'

DEEL 1

Oriëntering kwaliteitszorg

- 1 Kwaliteit en kwaliteitszorg in vogelvlucht 13
- 2 De plaats van IKZ in de organisatie 47
- 3 Denkers over kwaliteitsmanagement 83



1

Kwaliteit en kwaliteitszorg in vogelvlucht

De aandacht voor kwaliteit gaat gepaard met een specifiek taalgebruik. Zo wordt er gesproken over kwaliteitsbeleid, kwaliteitsonderzoek, kwaliteitsaspecten, kwaliteitsmanagement en raken de termen kwaliteitsbewaking, kwaliteitsbevordering en kwaliteitsverbetering in gebruik om het kwaliteitsgerichte element te karakteriseren.

Het begrip kwaliteit wordt vaak te pas en te onpas gebruikt. Regelmatig lezen we nieuwe toepassingsmogelijkheden van het woord kwaliteit, zoals samenvoegingen van woorden met het begrip kwaliteit, bijvoorbeeld milieukwaliteit, debatkwaliteit, kwaliteitsslag en wat te zeggen van een zinsnede uit een wetenschappelijk rapport: 'De kwaliteit van leven is in het eerste kwartaal met 0,5% toegenomen.'

In dit hoofdstuk en de volgende hoofdstukken leer je hoe bedrijven en mensen aankijken tegen en omgaan met het begrip kwaliteit.

Kwaliteitszorg 16

Klantdenken 25

Just in Time-filosofie 26

Klanttevredenheidsbeleid 26

Kwaliteitsbenadering 28

Kwaliteit en reliability 31

Integrale kwaliteitszorg 36

Total Quality Management 36

Kwaliteitsbeleid 36

Kwaliteitssysteem 38

Kwaliteitshandboek 38

Kwaliteitskosten 40

Kwaliteitsborging 41

Onderwijsinspectie: groot verschil in kwaliteit van scholen, leerling de dupe



Het kwaliteitsverschil tussen scholen is zo groot, dat een kind op de ene basisschool een vwo-niveau kan halen, terwijl het op een andere basisschool niet verder komt dan vmbo-t-niveau. Dat constateert de Inspectie van het onderwijs.

De inspectie schrijft in het rapport 'De Staat van het Onderwijs' dat het onderwijs in ons land te veel talenten van leerlingen en studenten onbenut laat. Ook constateert de inspectie dat de kwaliteitsverschillen tussen middelbare scholen internationaal gezien nergens zo groot zijn als in Nederland.

'Op dit moment maakt het voor de toekomst van leerlingen te veel uit op welke school ze terechtkomen', stelt de inspectie. In het basisonderwijs blijken leerlingen van sommige

scholen gemiddeld tien tot twintig punten lager te scoren op de eindtoets dan op andere scholen met dezelfde leerlingsamenstelling. Op middelbare scholen lopen de slagingspercentages sterk uiteen, van 75 tot 100 procent.

Onbevoegde leraren

De kwaliteitsverschillen worden deels veroorzaakt doordat scholen vaak niet genoeg bevoegde leraren voor de klas hebben. Op slechts 15 procent van de scholen worden alle lessen gegeven door gekwalificeerde docenten. Ook de kansenongelijkheid tussen kinderen van laag- en hoogopgeleide ouders blijft volgens de inspectie een probleem.

Bron: www.onderwijsinspectie.nl

1.1 Evolutie in het denken over kwaliteit

In deze paragraaf geven we door middel van een historisch overzicht een korte toelichting op de ontwikkelingen in het begrip kwaliteit. Als vertrekpunt van onze wandeling door de geschiedenis van kwaliteit en kwaliteitszorg kiezen we het ontstaan van de moderne onderneming. Dit ontstaan situeren we rond de vorige eeuwwisseling.

1.1.1 Pre-industriële fase

Tot 1900, in de pre-industriële fase, was er alleen sprake van industriële activiteit op een zeer kleine schaal. Producten werden in kleine bedrijven gemaakt, vaak op speciale bestelling van de klant. In die tijd bestond er een direct contact tussen fabrikant en opdrachtgever. In deze rechtstreekse relatie werden de eisen waaraan het product moest voldoen vooraf afgesproken. Interessant is dat verschillende ambachtsgroepen zich zorgen gingen maken over het niveau van vakmanschap en een systeem van meesters en knechten introduceerden om een waarborg van kwaliteit te garanderen. De middeleeuwse gilden zijn hiervan een voorbeeld. Zij stelden strenge regels aan hun vakbroeders wat betreft de kwaliteit van de grondstoffen en materialen, het productieproces, de vakbekwaamheid en de kwaliteit van het eindproduct. Deze eindproducten werden door de gildemeesters geïnspecteerd en voorzien van een waarborgzegel. Dit was het productcertificaat. De middeleeuwen worden gekenmerkt door vakmanschap als waarborg voor kwaliteit. De ambachtsman had een direct contact met de afnemer en wist dus wat de klant van hem verwachtte. Zijn kwaliteit stond hoog in het vaandel, immers de klant vertelde meteen of het product al dan niet aan zijn verwachtingen voldeed.

Vakmanschap
Kwaliteit

Het is kwaliteit eerder dan kwantiteit die telt.

— Lucius Annaeus Seneca (5 v. Chr.–65 n. Chr.), Romeins filosoof en raadgever van Nero

1.1.2 Industriële fase van 1880 tot 1940

Na de pre-industriële fase werden onder invloed van de verdergaande mechanisatie de klant en de producent steeds verder uit elkaar gedreven. Het tijdperk van de specialisatie was aangebroken. Ambachtlieden gingen zich specialiseren in onderdelen van producten. Er werd voor anonieme klanten geproduceerd. Het gevolg was dat de producent moest bepalen of zijn eindproduct goed was. In het begin van deze periode werden in eerste instantie alle producten geïnspecteerd, de zogenoemde 100%-inspecties. De eerste vorm van eindinspectie was ontstaan. Inspecties, controle en keuringen na de fabricage werden uitgevoerd om foutieve exemplaren te scheiden van de goede. Eigenlijk werden er filters in het productieproces geplaatst die de goede producten door lieten gaan en de foute tegenhielden. Door de verdergaande arbeidsdeling in de fabrieken bleek al gauw dat deze vorm van werken veel vertraging en kosten met zich meebracht. Niet alleen kostte het bijwerken en passend maken van ingekochte onderdelen veel tijd, veel onderdelen bleken niet gebruikt te kunnen worden en moesten worden weggegooid. De noodzaak ontstond om bij de levering van onderdelen door derden vast te stellen of de onderdelen wel pasten en of de grondstoffen wel geschikt waren voor een bepaald product.

In de periode vanaf 1920 deed de statistiek haar intrede. Men startte met inspecties en keuringen op basis van steekproeven. De bewaking van de productkwaliteit ontwikkelde zich tot een apart specialisme binnen de bedrijfsvoering. Een nieuw beroep ontstaat: de kwaliteitscontroleur. Zijn hoofdtaak was het scheiden van de goede en foute producten. De kwaliteitscontrole bestond uit inspectie van het eindproduct. Kwaliteitsbeheersing en kwaliteitszorg door middel van productiebeheersing waren nog onbekende begrippen.

Kwaliteits-
controleur

1.1.3 Van 1945 tot 1960

Vanaf 1945 zien we tot in de jaren zestig een stormachtige ontwikkeling in het streven naar kwaliteit. Inspecties en keuringen werden verder ontwikkeld en in de industrie werd aandacht besteed aan kwaliteitszorg.

Kwaliteitszorg werd gelijkgesteld met statistiek. De statistiek werd te hulp geroepen bij de volgende werkzaamheden:

- Het doen van een uitspraak over de kwaliteit van een product op basis van de beoordeling van een gedeelte van die partij door middel van steekproeven. Met behulp van steekproeven worden goede producten van foute producten onderscheiden. In de normen ISO 2895 en ISO 3951 staan steekproeven aangegeven die onder andere bij ontvangstcontrole worden toegepast.
- Het zichtbaar maken van het verloop van een proces, op basis waarvan beslissingen worden genomen. Procesbeheersing doet zijn intrede. Het proces dat het product voortbrengt, kan worden beheerst door het proces te meten en de resultaten terug te koppelen. Het begrip regelkring ontstaat.

Regelkring

De bredere toepassing van het begrip regelkring dan alleen voor technische processen werd in de kwaliteitszorg voor het eerst toegepast door Deming. Van hem is de Demingcirkel afkomstig (zie ook hoofdstuk 3). Geleidelijk groeit het besef dat kwaliteitszorg een functie is die niet alleen de output van fabricage en montage betreft, maar ook de andere fasen in het voortbrengingsproces. Dit laatste betreft vooral de output van de ontwerp- en ontwikkelingsstadia van producten en processen, de verwerving van grondstoffen en materialen, en de opslag en het transport. Dit alles heeft invloed op de kwaliteit van het product. Zo ontstaat het begrip *Total Quality Management* of, vertaald in het Nederlands, Integrale kwaliteitszorg (IKZ). Kwaliteitsverbetering is niet iets dat snel kan plaatsvinden. Het is een dynamisch proces waaraan nooit een einde komt.

Demingcirkel
Kwaliteitszorg

Total Quality
Management

Integrale
kwaliteitszorg

Wil de organisatie overgaan tot kwaliteitsverbetering, dan is een projectmodel nodig dat er als volgt uitziet:

- 1 Plan: een plan moet worden opgesteld.
- 2 Do: na goedkeuring van de directie, het plan uitvoeren.
- 3 Check: voortgangscontrole.
- 4 Act: corrigeren en maatregelen nemen om het plan verder te verbeteren.

Kwaliteitszorg

De achterliggende filosofie is simpel. Kwaliteitszorg betekent niet alleen het achteraf uitfilteren van fouten, maar ook het terugkoppelen van geconstateerde fouten. Kwaliteitszorg betekent het opsporen van de oorzaken van de gevonden fouten en die elimineren, zodat herhaling wordt voorkomen.

Integrale kwaliteit is een filosofie

Integrale kwaliteitszorg is een filosofie en filosofie betekent 'denken over denken'. Steeds maar blijven zoeken naar de waarheid te midden van de realiteit. Denken over de perfecte kwaliteit is een gevaarlijke bezigheid. Kwaliteitsverbeteraars en daarmee veranderaars behoren zich te realiseren dat elke verandering weerstanden oproept en in extreme gevallen zelfs agressie. Deze weerstanden weerhouden veranderaars er echter niet van hun denkbeelden door te voeren.

De veranderaars dienen in ieder geval duidelijk te communiceren met alle betrokkenen, te beginnen met het management. Zij dienen te beschikken over een grote portie doorzettingsvermogen en inzicht in weerstand. Weerstand van medewerkers en collega's is niet onoverkoombaar, maar is een natuurlijke reactie van veel mensen bij verandering, omdat deze vaak als bedreigend wordt ervaren.

1.1.4 1960 tot heden: van productkwaliteit naar organisatiekwaliteit

De jaren tachtig en negentig van de vorige eeuw kenmerkten zich als jaren waarin naast efficiency en kwaliteit ook flexibiliteit een rol gaat spelen. Flexibiliteit komt niet voor kwaliteit in de plaats, net zo min als kwaliteit voor efficiency. Integendeel. Voorwaarde is juist dat de drie genoemde prestatieparameters, efficiency, kwaliteit en flexibiliteit, gelijktijdig en integraal worden toegepast. We zijn nu beland in de derde kwaliteitsgolf.

Het hoofdkenmerk van deze periode is een brede vorm van dienstverlening, waarbij naast het product de dienst een steeds grotere rol van betekenis gaat spelen. Het totale beeld van het product en de organisatie is aan de orde. Het is de periode van de integrale kwaliteitszorg. Kwaliteitszorg wordt een onderdeel van de totale managementfunctie, omdat het zorgdragen voor een goede productkwaliteit de hele organisatie betreft. Organisaties gaan zich bezighouden met het schrijven van een kwaliteitsbeleid, waarin wordt aangegeven hoe de vereiste kwaliteit moet worden bereikt. Hoe het proces moet worden beheerst om de vereiste kwaliteit te bereiken, is hier van een onderdeel.

Van belang is dat kwaliteit niet alleen betrekking heeft op de technische processen, maar ook op de organisatorische processen. De rol van de mens in het proces is in deze optiek van grote betekenis. Organisaties heroriënteren zich op hun taakstelling en het primaire proces. Als hulpmiddel voor het organiseren van kwaliteitszorg in het bedrijfsproces wordt de norm van de ISO 9000-serie gehanteerd (zie hoofdstuk 5). Maar ondanks alle technieken en hulpmiddelen die in de loop der jaren zijn ontwikkeld, is kwaliteitszorg niets meer of minder dan gewoon goed je werk doen: *'Quality is simply good management'*.

Kwaliteitszorg hoort een onderdeel te zijn van de bedrijfsvoering en niet een aspect dat geleerd en daarna gedelegeerd kan worden aan een afdeling Kwaliteitszorg. Ook de verantwoordelijkheid voor invoering van integrale kwaliteitszorg kan niet in handen van een afdeling of adviseur worden gelegd. *Kwaliteitszorg is een onvervreembare verantwoordelijkheid van het management en de medewerkers.*

Efficiency
Flexibiliteit

Kwaliteitsbeleid

ISO 9000-serie
Kwaliteitszorg

DE TELEGRAAF, 9 APRIL 2013

Efficiency Albert Heijn doorgeslagen

De efficiency bij Albert Heijn is doorgeslagen. Dat zegt Alfred Levi, de nieuwe directeur commercie van de supermarktketen.

‘Albert Heijn werd een beetje te afstandelijk. We moeten ons realiseren dat we het allemaal voor onze klanten doen. Met een klein beetje meer warmte, persoonlijke touch, passie voor het product en liefde voor elke klant maak je een heel groot verschil,’ zegt hij in personeelsblad Aha.

De liefde voor de klant wordt echter overschaduwd door het gevoel dat vooral efficiënt werken centraal staat. Daardoor is er relatief weinig tijd voor de klant. Terwijl die aandacht volgens Levi nu juist de ziel van de keten moet zijn.

Behalve liefde voor de klant moet er binnen de supermarkt ook weer passie voor het product zijn. ‘Mijn eerste ambitie is om de echte smaak terug te krijgen in Nederland.’

De woorden van de nieuwe directeur leverden direct reacties uit de vakbondswereid op. ‘Het is opvallend dat een nieuwe directeur met geen woord rept over zijn werknemers. Juist de verhoogde efficiency waarover hij spreekt, is iets wat we dagelijks merken in de distributiecentra. Er zit een enorme mechanisering in mensen door alle efficiënte processen. Zelfs in hun slaap hebben werknemers er last van. De druk is de afgelopen jaren alleen maar opgevoerd, ook op de winkelvloer,’ reageert Joyce Mooring van FNV Bondgenoten.



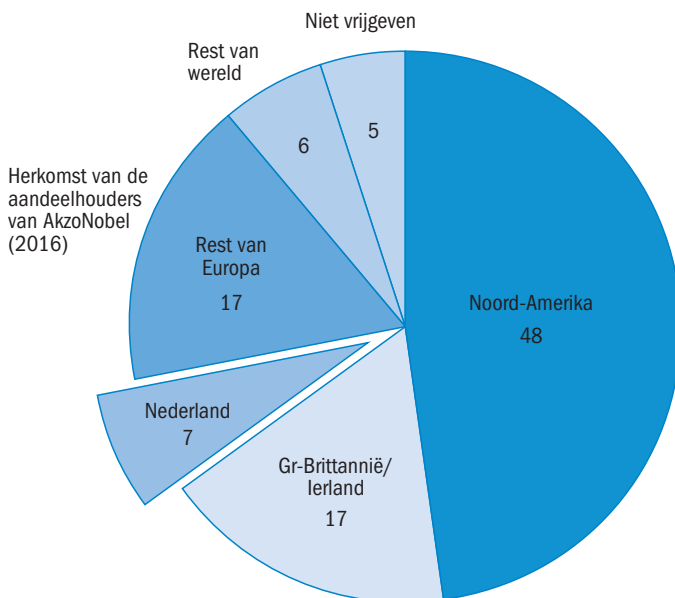
1.2 De moderne tijd

Het proces van globalisering is een van de belangrijkste ontwikkelingen in de internationale bedrijfsvoering. Grenzen vervagen waardoor productieactiviteiten en afzet wereldwijd plaatsvinden. Investeerders, zoals hedgefondsen en institutionele beleggers zijn wereldwijd actief en ondernemers ondervinden concurrentie van de andere kant van de wereld. Een treffend recent voorbeeld van hedgefonds activiteiten zien we, wanneer het grootste hedgefonds Warren Buffet samen met andere grootaandeelhouders pogingen doet Unilever over te nemen.

Globalisering

1

FIGUUR 1.1 Weing chauvinisme bij grootaandeelhouders AkzoNobel



Bron: Telegraaf

Een andere oorzaak van snelle veranderingen is de arbeidsemigratie en -immigratie, waardoor arbeidsverhoudingen op lokaal niveau verstoord raken. Het Amerikaanse marktdenken en een terugtrekkende overheid hebben de afgelopen dertig jaar de boventoon gevoerd. Economen vooral vanuit Amerika, onder meer Stiglitz (2010), hebben marktwerking boven alle twijfel verheven. Marktwerking moeten we zien als een open en op concurrentie gebaseerde samenleving van vragers en aanbieders voor de ontwikkeling van nieuwe producten en diensten. Er is ruimte voor nieuw aanbod en om partners in de keten te vervangen als zij slecht functioneren. Er is sprake van een vraaggestuurde economie. Wet- en regelgeving is nodig om monopolieposities (kartelvorming) zo veel mogelijk te voorkomen. De afgelopen twintig jaar hadden de Verenigde Staten een leidende rol in de wereld op het gebied van de economie en de politiek. De wereld werd bestuurd volgens het Amerikaans-Saksisch besturingsmodel. Wereldwijd trachtten overheden, met de Verenigde Staten voorop, marktwerking te stimuleren. Door de financieel economische crisis van 2007/2008 veranderde er veel.

Amerikaanse marktdenken

Marktwerking

Vraaggestuurde economie

Hierdoor zoeken economen en overheden naar andere modellen om de maatschappij en ondernemingen anders in te richten.

Deze crisis is oorzaak van een alternatieve, duurzame bedrijfsvoering, maar ook de zorg om het milieu en de natuur. Het begrip kwaliteit krijgt een andere betekenis: kwaliteit wordt ook duurzaamheid. Het vrijemarktdenken wordt in vele publicaties en in de politiek steeds meer gezien als te eenzijdig gericht op het maken van winst (profit) met een bedreiging voor sociale structuren die hier op de korte termijn worden ondermijnd. Het verschil tussen arm en rijk groeit.

Het Oxfam Novib-rapport 'An Economy for the 99 %' toont aan dat de kloof tussen arm en rijk veel groter is dan al werd gevreesd. Het beschrijft hoe grote bedrijven, veelal voorkomend uit de 'stal' van het Anglo Amerikaanse model en de superrijken de mondiale ongelijkheid aanwakkeren door:

- het ontwijken/ontduiken van belastingen,
- het verlagen van lonen, het afschaffen van vaste contracten tussen werkgever en werknemer,
- en het beïnvloeden van de politiek.

Het vraagt om een fundamentele verandering in de manier waarop we onze bedrijven beheren zodat alle mensen (stakeholders) hiervan profiteren en niet slechts enkele grootaandeelhouders (shareholders). Er is balans nodig. Duurzaamheid, een schoner milieu en Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen moeten oplossingen daarvoor bieden.

In hoofdstuk 10 komen deze onderwerpen uitgebreid aan de orde.

In tabel 1.1 zien we het bestaand marktmodel (Anglo-Amerikaans bestuursmodel) versus het Sociaal Marktmodel, ook wel genoemd het Rijnlands bestuursmodel.

Vrijemarktdenken

Rijnlands bestuursmodel

TABEL 1.1 Anglo-Amerikaans versus Rijnlands bestuursmodel

Marktmodel	Sociaal Marktmodel	
Liberale/vrije marktmodel. Het neoklassieke denken is de economische theorie achter het marktmodel.	Gecoördineerde marktmodel	
Liberale verzorgingsstaat	Corporatistische verzorgingsstaat	Sociaal-democratische verzorgingsstaat
Shareholder gedreven ondernemingsmodel (winstgedreven). Slechts de winst, (= P van Profit) is belangrijk. Uitgangspunten zijn het. Taylorisme en het financiële gewin van de aandeelhouder	Stakeholder gedreven ondernemingsmodel (winst en sociale verhoudingen zijn belangrijk en het respecteren van culturele verhoudingen. De drie P's in balans. P = Profit P = Planet (natuur en milieu) P = People	
Anglo-Amerikaans model	Rijnlands model	

Mensbeeld

De basis van de verschillen tussen beide modellen ligt in een ander mensbeeld. Dit heeft grote gevolgen voor de invloed en rol van de aandeelhouder. Volgens het Anglo-Amerikaanse model neemt de aandeelhouder een dominante positie in de bedrijfsvoering. Zijn machtspositie, zijn manier van denken over het maken van winst en zijn gedrag binnen en buiten de organisatie heeft grote gevolgen voor het managen van organisaties.

Het Rijnlandse mode houdt rekening met de belangen van alle ‘stakeholders’, dus met de belangen van aandeelhouders, medewerkers, klanten, leveranciers, de samenleving en de natuur. Dit betekent dat niet winst, maar waarde voorop staat.

Rijnlandse mode

Hiervoor hebben we de kenmerken en uitgangspunten van het Anglo-Amerikaanse en het Rijnlandse model beschreven. Er bestaan vele aspecten, waarop de modellen zich onderscheiden. We hebben gekozen voor die aspecten die in het kader van de interne organisatie en samenwerking van bedrijven het belangrijkste zijn. De gekozen aspecten staan in tabel 1.2 vermeld.

TABEL 1.2 Verschillen tussen Anglo-Amerikaanse en Rijnlandse model

	ANGLO-AMERIKAANS	RIJNLANDS
Stakeholders	Aandeelhouders staan centraal.	Gericht op alle stakeholders.
K.T./L.T.	Gericht op resultaten op de korte termijn.	Gericht op lange termijn denken en richten op duurzaamheid.
Winst/Waarde	Gericht op winsten en financiële resultaten. Het sprookje van oneindige groei op een eindige wereld.	Gericht op waardecreatie.
Vertrouwen	Contracten, regels en procedures; controle.	‘Open’ contracten en veel speelruimte; dialoog.
Gezamenlijkheid	Extrinsieke motivatie; bedrijf is een bron van inkomsten/winst; bij beter aanbod weg.	Bewuste keuze voor (missie van) bedrijf; samenwerken; intrinsieke motivatie.
Kennis	Kennis is een bron van macht; wordt afgeschermd.	Kennis wordt gedeeld; kennis bron voor zelf beslissen en van innovatie. Onderwijs moet opleiden voor het leven.
Vakmanschap	Functies worden opgeknipt in deeltaken volgens regels van het Taylorisme.	Vakmanschap is belangrijk voor bedrijf; het kan zich ontwikkelen.
Sturing	Op basis van strakke regels en procedures. Procesbeheersing.	Op basis van missie en visie, collectieve ambitie, waarden en normen.
Coördinatie	Topdown aansturing; verticale communicatie.	Coördinatie door werkvloer; horizontale communicatie.
Arbeidsrelatie	Tijdelijke, vaak korte arbeidscontracten, op basis van de ZZP gedachte.	Flexibele arbeidscontracten; medewerkers kunnen zich ontwikkelen binnen hun werk.

The most beautiful thing of learning is that nobody can take it away from you

1.2.1 De nieuwe organisatie

‘Crisissen en conflicten hebben een voordeel. Het dwingt samenlevingen tot innovatie. Bestaande situaties functioneren niet meer en wil men zich handhaven (overleven), moeten we ons vernieuwen’.

Hiervoor schreven we reeds: Alles om ons heen verandert. Vooral door de globalisering en nieuwe technologieën worden organisaties gedwongen regelmatig te veranderen. Dit zorgt ervoor dat organisaties aandacht zullen moeten besteden aan:

- 1 Flexibilisering;
- 2 Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen;
- 3 Vernieuwing van de organisatie van productieprocessen; Slimmer Werken;
- 4 Invloed van sociale media.

Flexibilisering*Ad 1 Flexibilisering*

Als gevolg van voortdurende veranderingen in de samenleving, veroorzaakt door nieuwe technologieën, steeds hogere eisen van klanten en kortere levensduur van producten en diensten zijn bedrijven steeds vaker genoodzaakt de bedrijfsactiviteiten aan te passen. Aanpassingen vinden plaats door een herinrichting van hun organisatiestructuur en werk- en productieprocessen, minder bureaucratie, outsourcing van arbeid door middel van ZZP'ers en nieuwe samenwerkingsvormen.

**Maatschappelijk
Verantwoord
Ondernemen***Ad 2 Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO)*

Dit aspect behandelen we uitgebreid in hoofdstuk 10 en we volstaan op dit moment met het noemen van de gewijzigde arbeidsomstandigheden in het kader van MVO.

Binnen MVO gaat het bij 'arbeidsomstandigheden in de brede zin' om werkgelegenheid, arbeidsverhoudingen, arbeidsomstandigheden (in enge zin), sociale zekerheid, gezondheid en veiligheid op het werk, menselijke/persoonlijke ontwikkeling en opleiding op het werk.

Beoordeling Maatschappelijk Verantwoord ondernemen

Hiervoor zagen we dat MVO op de aspecten Stakeholders, KT/LT, Winst/Waarde, Vertrouwen en gezamenlijkheid een Rijnlandse invulling heeft. Stakeholdersmanagement veronderstelt het delen van kennis. Als het om Kennis, Vakmanschap en Coördinatie gaat, stelt MVO in westerse landen Rijnlandse eisen aan de invulling van arbeid. Binnen MVO worden uitspraken gedaan op het gebied van werkgelegenheid, arbeidsverhoudingen en sociale zekerheid en dus over het aspect Arbeidsrelatie.

**Sociale Innovatie
Slimmer Werken***Ad 3 'Sociale Innovatie' en 'Slimmer Werken'*

Van der Hauw e.a. omschrijven Slimmer Werken als het 'systematisch verbeteren van de manieren van werken in een organisatie, als kantoorloze bedrijven, locatieonafhankelijk werken, hetgeen moet leiden tot verbetering van de productiviteit en concurrentiepositie en het optimaal benutten van talent'. Het gaat dus om innovaties op technisch/ICT-gebied en niet om productinnovaties. Plattere organisatiestructuren, brede taken en meer regelcapaciteit, betrokkenheid van medewerkers bij het verbeteren zijn de vernieuwingen binnen een organisatie. In tabel 1.3 staan de belangrijkste kenmerken en uitgangspunten van Slimmer Werken opgesomd.

TABEL 1.3 Kenmerken en uitgangspunten van Slimmer Werken

Zeggenschap	Open houding Gemeenschappelijk doel Gelijkwaardige arbeidsrelatie Medewerkers medeverantwoordelijk en meebeslissen
Flexibilisering	Verantwoordelijkheid laag in de organisatie Inspelen op veranderingen in de markt Zelf of samen plannen/roosteren Zelfsturende teams
Talentontwikkeling	Ruimte voor ontwikkeling individu Aandacht/aanmoediging/coaching Toekomstgerichtheid
Leiderschap	Visionair Vertrouwen Sturing en ruimte Sturing op output

Beoordeling van Slimmer Werken

Bij Slimmer Werken gaat het om één van de stakeholders, de medewerkers. De aspecten Stakeholders en Gezamenlijkheid kunnen hier dus tot op zekere hoogte als Rijnlands getypeerd worden. Verder gaat het bij Slimmer Werken over een invulling van arbeid die Rijnlands is. Vertrouwen, Gezamenlijkheid, Kennis, Vakmanschap, Sturing, Coördinatie en Arbeidsrelatie zijn dus als Rijnlands te typeren. Wat betreft Korte en Lange termijn, voert Winst en waarde de boventoon bij het Anglo-Amerikaans model. We zien dit echter ook steeds meer binnensluipen in het Rijnlands model. Bedrijven kunnen Slimmer Werken om in te spelen op wensen en behoeften van alle stakeholders. Slimmer Werken kan ook worden ingezet op de korte termijn een zo groot mogelijke winst te realiseren.

Het Nieuwe Werken

De gevolgen van het invoeren van ICT en de opkomst van sociale media voor het werken vinden we ook terug in het Nieuwe Werken. Het gaat hierbij om zaken als kantoorloze bedrijven, locatieonafhankelijk werken, flexibele werkplekken op kantoor en tijdsafhankelijk werken. Medewerkers krijgen meer verantwoordelijkheden en speelruimte en kunnen werken op flexibele werkplekken. De tijd moet leren of er sprake is van een grotere productiviteit en efficiency. In de volgende tabel staat een aantal uitgangspunten/kenmerken van het Nieuwe Werken afgezet tegen uitgangspunten/kenmerken van het Oude Werken. Er wordt in tabel 1.4 aandacht besteed aan de organisatorische aspecten van het Nieuwe Werken.

Nieuwe Werken

TABEL 1.4 Organisatorische aspecten van het Nieuwe Werken

Klassiek	Huidig
Werken is plaats- en tijdgebonden, -tig-urige werkweek.	Overal en op ieder moment kunnen werken.
Hiërarchie; macht en heldendom.	Verval van hiërarchie en status.
Organisatie als 'machine': rigide, vastomlijnd, gestandaardiseerd, synchroon. Het Taylorisme.	Organisatie als 'adhocratie': past zich aan aan de opgave.
Beperkte en top down communicatie.	Altijd op ieder niveau communiceren. De deur staat altijd open.
Functiebeschrijving staat centraal.	Resultaat staat centraal.
Kennis loopt via de hiërarchische lijnen en is selectief beschikbaar. Kennis is macht.	Altijd en overal toegang tot relevante informatie. Kennis is grondstof.
Beloning op basis van functie.	Beloning op basis van bijdrage.
Proces staat centraal (mens is vervangbaar).	Mens staat centraal (=kritische productiefactor).
Uniformiteit, geslotenheid, vaste lijnen, controle.	Pluriformiteit, transparantie, openheid, flexibiliteit, vertrouwen.
Sturen op aanwezigheid (command & control).	Vertrouwen geven en krijgen, sturen op output.
Opleiden is gericht op de huidige functie, regie ligt bij leidinggevende.	Opleiden is gericht op de volgende functie en het carrièreverloop, regie ligt bij het individu.
Eens per jaar beoordeling door directe leidinggevende achter gesloten deuren.	Veelvuldig open en transparante beoordelingen door middel van 360 graden feedback.

Beoordeling van het Nieuwe Werken

Bij het Nieuwe Werken gelden grotendeels dezelfde overwegingen als bij Slimmer Werken. Een groot verschil is dat het Nieuwe Werken ook toegepast kan worden voor relatief simpel werk (administratief, call centre), waar bij medewerkers een grote mate van zelfstandigheid hebben. Het aspect Vakmanschap scoort dus wat minder Rijnlants. Bij de aspecten Gezamenlijkheid en Arbeidsrelatie kan een bedrijf zowel voor een Anglo-Amerikaanse als een Rijnlandse insteek kiezen. Vanwege het relatief simpele werk kan een bedrijf kiezen voor flexibele arbeidscontracten. Medewerkers kunnen gaan werken bij een bedrijf omdat dat goed past bij hun privésituatie (thuis werken).

Ad 4 Invloed van sociale media

Sociale media worden steeds belangrijker. Hun aantal neemt toe, het aantal mensen dat verbonden is aan en met sociale media neemt toe en nieuwe technologische ontwikkelingen met betrekking tot sociale media ontwikkelen zich snel. Dit heeft grote invloed op jongeren die nu opgroeien met sociale media. Deze jongeren hebben hele andere opvattingen over informatie delen, werken en verantwoordelijkheid. Over ongeveer 10 jaar werken deze jongeren in bedrijven en vormen ze een belangrijke consumentengroep. Deze groep mensen wordt wel 'Werknemer 2.0' of 'generatie Y' genoemd. De Werknemer 2.0 heeft een levens- en werkstijl van virtueel samenwerken, communiceren, netwerken en kennisdelen. Hij is gewend aan verschillende culturele invloeden, snel schakelen en multitasken. Hij kan snel relevante kennis en informatie verzamelen en verwerkt deze anders dan 'oudere generaties'. Hij is gemakkelijk te interesseren voor uitdagende projecten of functies, maar ook snel weg als het werk even minder boeit. 'Een ster heeft een levensduur van 1 minuut.'

Werknemer 2.0 maakt actief gebruik van Web 2.0 applicaties zoals Wikipedia, games, LinkedIn, Facebook, blogs, Google.

Bedrijven gebruiken sociale media extern en intern. Bij het extern inzetten van sociale media moeten we denken aan: Public Relations en reclame, verkoop, klantenservice, fora, marktonderzoek, open innovatieprojecten en het werven van personeel. Sociale media maken bedrijven ook veel zichtbaarder voor klanten. Actiegroepen gebruiken sociale media meer en meer als ondersteuning voor hun acties waardoor bedrijven meer genooddaakt zijn op hun wensen in te spelen. Er ontstaan meer zwevende klanten, doordat het ene bedrijf zijn artikel nog beter weet te verkopen dan de concurrent.

Sociale media worden door bedrijven ook intern ingezet. Ze worden onder andere gebruikt voor het informeren van medewerkers, het delen en benutten van kennis en informatie, verbetering van de samenwerking tussen medewerkers, als discussieplatform, het ontwikkelen van producten en diensten.

De inzet van sociale media zal voor bedrijven op de middellange termijn van grote invloed zijn. Het denken en handelen van klanten, medewerkers en andere stakeholders zal zodanig veranderen dat de organisatie van bedrijven en hun extern handelen wezenlijk zal veranderen. De eerste contouren van hoe dat eruit gaat zien worden duidelijk.

In de volgende tabel worden de te verwachten gevolgen van de ontwikkelingen met betrekking tot sociale media voor het functioneren van bedrijven in kaart gebracht. In tabel 1.5 zijn de kenmerken van de 'traditionele hiërarchische organisatie' afgezet tegen die van de 'sociale netwerkorganisatie'.

TABEL 1.5 Kenmerken van netwerkorganisaties

	Traditionele hiërarchische organisatie	Sociale netwerkorganisatie
Kennis	Kennis bezitten/vasthouden=macht Kennis door positie Kennismanagementsystemen Kennis afschermen	Kennis delen=macht Collectieve intelligentie Kennis vrij toegankelijk Kennis delen, circuleren Kennis creëren. De kern voor een duurzame economie ligt in de combinatie kennis en vaardigheden.
Gedreven door	Beperkt aantal stakeholders Geld: → Winst → Beloning voor aanwezigheid → Budgetten alvorens actie	Onbeperkt aantal stakeholders Waarde: → Maatschappelijke waarde → Beloning voor geleverde waarde → Denken vanuit waarde. Geld volgt.

1.3 Klantdenken in historisch perspectief

In deze paragraaf schenken we enige aandacht aan de ontwikkeling van het klantdenken in de twintigste eeuw tot heden.

1.3.1 Eerste helft twintigste eeuw

In het begin van de twintigste eeuw konden we nog spreken van een aanbod-economie. Producenten verkochten over het algemeen de goederen die ze produceerden. Goederen waren schaars, vandaar dat de afnemers weinig te zeggen hadden. Er werd weinig aandacht besteed aan de wensen van klanten. Daarnaast leidde de Tweede Wereldoorlog tot grote schaarste. Vandaar dat klanten tot ongeveer 1960 het sluitstuk van de productie- en distributienetten waren. Ondernemen ging in die tijd zonder afzetproblemen. 'Breng het maar op de markt, ze kopen het toch wel', was het credo op deze onbeperkte massamarkt. Het woord klanttevredenheid kwam toen nog niet voor in een woordenboek. Een klant was slechts een afnemer en werd vaak gezien als noodzakelijk kwaad.

Aanbodeconomie

1.3.2 De jaren zestig

Tijdens de jaren zestig van de vorige eeuw nam de welvaart toe. Gedurende deze periode zien we dat goederen en diensten een plaats moesten bevechten op afzetmarkten. Deze afzetmarkten werden verstoord door een relatief nieuw en voor ondernemers uiterst belangrijk fenomeen, concurrentie. Er ontstond een concurrentie-economie. De aanbieders realiseerden zich dat de klant de basis was van hun voortbestaan. Aanbiedersmarkten werden langzaam vraagmarkten en het klantdenken werd vertaald in een marketingconcept. De dominantie verschoof van producent naar consument. Er ontstond een 'buyersmarkt'. Klantgerichtheid werd het sleutelwoord.

Concurrentie-economie

Klantgerichtheid

1.3.3 De jaren zeventig

Gedurende de jaren zeventig kregen afnemers steeds meer toegang tot allerlei vergelijkende marktgegevens, zoals consumentenrapporten. Consumentenprogramma's op televisie speelden hierbij een belangrijke rol. De overheid beschermde de consument door middel van wetgeving. Mede door wetgeving werd productkwaliteit steeds meer openbaar. Door toenemende welvaart werd de afnemer steeds kritischer. Ondernemen werd steeds moeilijker. Op alle fronten nam de concurrentie toe: prijs, kwaliteit, distributie, service en

steeds verdergaande differentiatie. Deze differentiatie betrof zowel differentiatie door lage kosten of prijs, als differentiatie door imago, service en/of kwaliteit. Push-economie werd pull-economie. Naast marketingconcepten ontstonden logistieke concepten (= het ontwerp van de gewenste logistieke inrichting).

Belangrijke elementen in deze concepten waren leverbetrouwbaarheid en de *Just in Time-filosofie*: het leveren van goederen op de juiste plaats, in de juiste hoeveelheid, op het juiste moment en tegen de juiste prijs.

1.3.4 Vanaf de jaren tachtig tot heden

Vanaf de jaren tachtig kreeg het kwaliteitsdenken vorm. Denken in kwaliteit betekende denken in klanten. Klanttevredenheid werd een belangrijk item. Massacommunicatie en massaproductie werd vervangen door direct marketing, de klant als individu kwam in het beeld.

Vanaf dat moment realiseerden ondernemingen zich dat het behouden van klanten goedkoper is dan het steeds maar weer aantrekken van nieuwe klanten. In bepaalde branches wordt de klant als individuele klant geïdentificeerd en behandeld. Elke klant is anders en verdient een andere aanpak. De tijd van *customer relationship* en *customer service* was aangebroken, twee begrippen die aandacht voor de klant inhouden.

Ondernemingen ontwikkelden een klanttevredenheidsbeleid. Een beleid dat gericht is op klanttevredenheid bepaalt samen met de band die een klant met de onderneming heeft de sterkte van de relatie.

Eind jaren tachtig zochten organisaties naar hulpmiddelen bij het vormgeven van de kwaliteitszorg in hun organisatie. Hiertoe werden in 1987 de ISO-normen ontwikkeld, toen nog voornamelijk gericht op het productieproces (zie hoofdstuk 5). Organisaties die streefden naar excellentie konden gebruikmaken van het in 1988 ontwikkelde EFQM-model (zie hoofdstuk 6). Het in Nederland meer bekende INK-model is op dit model gebaseerd.

Begin jaren negentig ontwikkelden Kaplan en Norton de *Balanced Scorecard* (zie hoofdstuk 6).

Logistieke concepten

Just in Time-filosofie

Klanttevredenheid

Customer service relationship

Klanttevredenheidsbeleid

ISO-normen

www.leansixsigmatools.nl

De Voice of the Customer

De Voice of the Customer (VOC) is een vertaling van de eisen, wensen en verwachtingen die gebruikers (stakeholders) hebben ten opzichte van de output van bedrijfsprocessen. Deze output kan bestaan uit producten, diensten of informatie die door een organisatie geleverd worden. Door onder meer marktonderzoek, focusgroepdiscussies en klachtenmeldingen kan de VOC nauwgezet in kaart worden gebracht. Uit de verzameling van al deze informatie over de klanten kan de afdeling marketing zien wat de behoeften zijn, de belangrijkste kwesties die spelen tussen klant en leverancier. Bij het uitvoeren van een customer-servicebeleid/m] staat het denken vanuit de behoeften van de klant centraal. Juist de vertaling van de stem en wens van de klant naar de operationele uitvoering door de organisatie, is wat de VOC meerwaarde geeft aan organisaties die echt klantgericht willen werken.

De klant anno 2017 pikt het niet langer en komt in opstand, zoals te zien was onder andere bij DSB, ING, News of the World en de Woekerpolis-maatschappijen. In elk klantcontact via de telefoon, e-mail of aan de balie schuilt vandaag het grote risico dat de klant zich niet welkom voelt, de waardering mist en de dienstverlening beneden peil vindt. Het onbehagen en de klachten verspreiden zich razendsnel via social media en in *no time* zijn duizenden consumenten deelgenoot van de onvrede.

1.4 Het begrip kwaliteit

Kwaliteit van een product of dienst is niet wat de leverancier erin stopt. Het is wat de klant eruit haalt en waarvoor hij bereid is te betalen.

— Peter F. Drucker, Amerikaanse managementgoeroe

Door de toenemende welvaart neemt de vraag naar kwaliteitsproducten nog steeds toe. Zowel bedrijven als overheidsinstellingen zijn voortdurend bezig de kwaliteit van hun product of dienst te verbeteren. Niet altijd is duidelijk wat wordt bedoeld met het begrip kwaliteit.

In deze paragraaf bespreken we eerst een aantal invalshoeken van waaruit het begrip kwaliteit kan worden gezien. Daarna gaan we in op het begrip reliability en hoe dat zich verhoudt tot kwaliteit.

Visie op kwaliteit

Het woord 'kwaliteit' is een zeer oud begrip. De hedendaagse vorm is afkomstig van het Latijnse 'Quale' (qualitas) en is een vertaling van het Griekse woord 'poios'.

In de loop van de tijd zijn er vele definities bedacht van het begrip kwaliteit.

Wij noemen een aantal:

- 'Voldoen aan specificatie'
- 'Geschikt voor gebruik'
- 'Voldoen aan de uitgesproken en niet uitgesproken wensen van de klant'
- 'Het vermogen om te voldoen aan de verwachtingen van de belanghebbers'

Discussies over het begrip kwaliteit zullen doorgaan, totdat algemeen het concept wordt geaccepteerd dat 'kwaliteit' is wat iemand ervan vindt. 'Quality, I know it when I see it' of 'Quality, I hear it', of 'Quality, I feel it'.

Kwaliteit is een van de dingen waarover men op verschillende manieren kan spreken. Mensen doen een subjectieve waarneming en kunnen niet altijd een objectief resultaat weergeven. Daarom kunnen we het begrip kwaliteit definiëren vanuit een breder perspectief: de mate waarin de hoedanigheden van een product, dienst of organisatie een goed gevoel geven.

Met behulp van het woord 'mate' trachten we grip te krijgen op het begrip door het te kwantificeren.

1.4.1 Vijf benaderingen van kwaliteit

In het dagelijkse spraakgebruik is kwaliteit een veel gehanteerde en vaak misbruikte term. Zoals wij al bij de inleiding opmerkten, is het moeilijk een eenduidig antwoord te geven op de vraag wat nu kwaliteit is. Daarom hanteren we een vijftal invalshoeken van waaruit we het begrip kwaliteit benaderen.

Wij bespreken de volgende vijf benaderingen:

- 1 transcendente benadering
- 2 productbenadering
- 3 gebruikersgerichte benadering
- 4 productiegerichte benadering
- 5 waardebenadering

Ad 1 Transcendente benadering

In de transcendente benadering, die afkomstig is uit de filosofie, bekijken we het begrip kwaliteit vanuit het ideaalbeeld. Kwaliteit wordt dan gemeten aan zaken die onbetwist boven alle lof zijn verheven. Kwaliteit vanuit deze invalshoek is zoiets als aangeboren uitmuntendheid. De bedoeling van het woord kwaliteit komen we in het dagelijkse spraakgebruik vaak tegen, vooral wanneer het niet-meetbare van kwaliteit aan de orde is. Het begrip kwaliteit is hier een relatief begrip, dat vooral wordt gehanteerd wanneer producten gevoelsmatig met elkaar worden vergeleken. Op een vraag als 'Wat is de beste auto?' zou het antwoord kunnen luiden: Rolls-Royce. En wordt de kwaliteit dan bepaald door de beste dynamo die is gebruikt? Of het beste staal waaruit de auto is gemaakt? Of de beste bumpers die zijn aangebracht? Het antwoord zal ontkennend luiden. Kwaliteit wordt in dit geval bepaald door het imago, het beeld dat men van de auto heeft. Dit imago wordt bepaald aan de hand van ervaring en geldende opvattingen over normen en waarden. Het is subjectief van aard.

Ad 2 Productbenadering

In de productbenadering wordt kwaliteit bepaald door de mate waarin een gewenst kenmerk of bepaalde eigenschap aanwezig is. Kwaliteit wordt hier gezien als een meetbare variabele. Deze grootte geeft de mate aan waarin bepaalde eigenschappen of ingrediënten aanwezig zijn. Kwaliteit is tastbaar en meetbaar. Bijvoorbeeld: in confituren zitten nu eenmaal meer vruchten dan in huishoudjam. Of: een zescilinder loopt nu eenmaal rustiger dan een viercilinder.

Ook de technische levensduur van producten is een norm voor kwaliteit. De levensduur van een Volvo kan twintig jaar zijn, terwijl de economische levensduur van deze auto een stuk korter is. We benaderen de kwaliteit hier echter vanuit de transcendente invalshoek. Voor veel gebruikers van een Volvo blijft hun auto van optimale kwaliteit.

In de economische theorie heeft deze vorm van kwaliteit vanuit de productbenadering van oudsher veel aandacht gekregen. Bij de productbenadering vallen drie dingen op:

- De kwaliteit laat zich gemakkelijk objectief vaststellen.
- Een hogere kwaliteit betekent vaak ook hogere kosten, dus soms een hogere prijs.
- Het kwaliteitsverschil tussen producten is veel rationeler geworden.



Ferrari, minder CO₂ en 40 procent minder brandstof in 2012

Ferrari en de vraag naar raceauto's

Terwijl het Formule 1-team kampt met tegenslag, draait de fabriek in Maranello, waar de Ferrari wordt gemaakt, met overuren. De vraag naar de modellen van het legendarische merk is groter dan ooit. Wat wil moeder Fiat met het beste paard uit haar stal? Een droom van een miljard dollar.

Ad 3 Gebruikersgerichte benadering

Vanuit de afnemer geredeneerd worden de eigenschappen van een product of dienst afgezet tegen de wensen van de consument. De gebruiker van een product of dienst bepaalt de kwaliteitseisen en velt ook een oordeel over het product. Hoe meer een product daaraan voldoet, hoe hoger de kwaliteit. 'Quality is fitness for use' (Juran, 1998). Kwaliteit is een maat geworden die de overeenstemming aangeeft tussen de verwachting en de ervaring van de gebruiker. Het meten hiervan is een moeilijke zaak. Hoe meet je de wensen van de afnemer? Niet iedereen stelt dezelfde eisen. Ten tijde van een sellersmarkt, waarin sprake is van een grote vraag tegenover een geringer aanbod, zal het begrip productkwaliteit minder aandacht krijgen, dan wanneer ondernemingen opereren op een buyersmarkt. In deze situatie bepaalt de afnemer wat hij wil kopen. Hij stelt zijn eisen aan een product. De concurrentiestrijd is intens in deze bedrijfsomgeving. Een van de punten waarop de strijd wordt uitgevochten, is de kwaliteit van wat je op de markt brengt. Kwaliteit is een instrument geworden waarmee de organisatie een concurrentievoordeel hoopt te bereiken. Het is ook een belangrijk marketinginstrument geworden. Niemand twijfelt tegenwoordig aan het belang van het op de markt brengen van kwalitatief hoogwaardige producten.

Sellersmarkt

Buyersmarkt

Ad 4 Productiegerichte benadering

Bekijken we het begrip kwaliteit vanuit de productiegerichte benadering, dan komen we op het terrein van de productiebeheersing. Hier ligt de nadruk op het productieproces.

Producten worden geproduceerd volgens productspecificaties. De kwaliteit, goed of slecht, wordt bepaald door de hoeveelheid uitval tijdens de fabricage. Kwaliteit is bij uitstek meetbaar geworden, om snel goede van foute producten te onderscheiden. SPC (statistische procesbeheersing) kan worden gebruikt om inzicht te krijgen in het proces en om het proces efficiënter te maken.

Ad 5 Waardebenadering

Feigenbaum brengt in de waardegerichte benadering de prijs-prestatiebenadering naar voren. Kwaliteit wordt dan beschouwd in relatie tot de prijs en geeft een maat voor de gebruikerstevredenheid weer.

Aan elk artikel hangt een prijskaartje, ook aan kwaliteit. Boven een bepaalde prijs wordt een product onverkoopbaar, ongeacht de misschien zeer hoge kwaliteit. De prijs kan op die manier een negatief onderdeel worden van de kwaliteit. Niet iedereen huldigt het standpunt 'goedkoop is duurkoop'.

Kwaliteit

Vanuit alle invalshoeken over het begrip kwaliteit kunnen we de conclusie trekken dat het bij kwaliteit altijd gaat om een product of dienst, en om de waardering die een product of dienst krijgt bij de gebruiker/afnemer. Bij een auto als eindproduct van een productieproces wordt kwaliteit bijvoorbeeld geassocieerd met betrouwbaarheid en degelijkheid. Dit zijn aspecten waarop gebruikers letten. Een supermarkt die reclame maakt voor zijn kwaliteitslevensmiddelen bedoelt daarmee dat bij levensmiddelen aspecten als versheid en hygiëne hoog in het vaandel staan. Terwijl het in het busvervoer gaat om het op tijd zijn en aansluiting op de treinen.

In deze voorbeelden zien we dat kwaliteit wordt gemeten aan de hand van bepaalde kenmerken van het product of de dienst. Wanneer we spreken over kwaliteit, is er altijd sprake van een product of dienst, dus iets dat wordt gemaakt, verhandeld en ten slotte wordt gebruikt. We beoordelen kwaliteit dan op:

- functie
- uiterlijk (*emotional appeal*)
- levertijd
- levensduur/gebruikskosten
- prijs
- het aantal klachten
- garantie

Kwaliteit bestaat niet... Kwaliteit ontstaat

Middelen, mensen en leiderschap maken kwaliteit. Het realiseren van kwaliteit heeft altijd twee kanten, een harde en een zachte kant.

De harde kant van kwaliteit is dat het in sommige gevallen zeer goed meetbaar is. Wij bedoelen dan de technische kant, die definieerbaar en kwantificeerbaar is. Bijvoorbeeld: de kwaliteit van een organisatie wordt bepaald door de mate van winstgevendheid, uitgedrukt in een winstcijfer of solvabiliteit.

Van de zachte kant spreken we wanneer kwaliteit gekoppeld is aan de esthetica, kunst en vormgeving of simpel de emotie. Op deze wijze heeft het begrip een subjectief karakter, het hebben van een goed gevoel wanneer men iets mooi vindt.

1.4.2 Kwaliteit en reliability

Kwaliteit gaat over veel dingen: over organisaties, processen, diensten, mensen, producten enzovoorts. De kwaliteit van producten die een gebruiksfunctie hebben (bijvoorbeeld een auto, een tv of een computer) worden vaak beoordeeld op reliability (= bedrijfszekerheid).

Ten aanzien van het begrip kwaliteit zijn vele definities in omloop. In relatie tot reliability zijn de volgende twee definities duidelijk, omdat deze uiteindelijk de klant centraal stellen.

Reliability
(= bedrijfszekerheid)

Kwaliteit is het voldoen aan de verwachting van de klant en reliability is kwaliteit gedurende een bepaalde gebruikstijd.

Met andere woorden: de klant verwacht dat een product gedurende een bepaalde gebruikstijd voldoet aan zijn verwachting. Kwaliteit is dus belangrijk. Het verschil tussen kwaliteit en reliability kunnen we op de volgende manier uitdrukken:

Kwaliteit is alles totdat het in gebruik wordt genomen (= 0 uur).
Reliability is de kwaliteit na 0 uur.



Droomvliegtuig Boeing 787 Dreamliner eindelijk de lucht in

Bemoei je niet met reliability, maar met unreliability. Dat is veel eenvoudiger te begrijpen. Unreliability spreekt een taal die elke manager begrijpt: de taal van geld.

Uit het voorgaande volgt de volgende definitie van het begrip reliability:

Reliability is de kans dat een product een bepaalde functie vervult gedurende een bepaalde tijd onder bepaalde omstandigheden en gegeven een bepaalde betrouwbaarheid.

www.rtlnieuws.nl

Detailhandel wil betrouwbaar betalingssysteem

Detailhandel Nederland vindt dat de bankensector meer moeite moet doen om een betrouwbaar betalingssysteem te handhaven. Zo moet er een goede back-up komen en beter worden gecommuniceerd, stelt een woordvoerder donderdag op Radio 1 in een reactie op de grote storing bij ING woensdag.

'De banken en toezichthouder De Nederlandsche Bank moeten zo snel mogelijk een einde maken aan dit soort storingen', aldus de woordvoerder.

'Als detailhandel vinden wij dat dit altijd moet functioneren. Ik denk dat we meer kunnen doen dan nu daadwerkelijk gebeurt. Dit zou topprioriteit moeten zijn.'

De storing bij ING had volgens de brancheorganisatie grote gevolgen voor winkeliers. Dagelijks gaat er zo'n 250 miljoen euro in de detailhandel om. 'Een omzetverlies van een paar procent kan al vele miljoenen zijn', aldus de zegsman. Volgens hem zaten korte tijd veel mensen met de handen in het haar en was er veel onrust.

Klanten van ING kregen woensdag in sommige gevallen verkeerde saldi te zien als ze inlogden via internet of hun mobiele telefoon. Sommigen misten geld of stonden ineens rood. De problemen bij het internetbankieren bij ING werden woensdagavond opgelost.

Novum, 4 april 2013

1.4.3 Kwaliteit en duurzaamheid

Kwaliteit

De aandacht voor het begrip kwaliteit gaat gepaard met het woord duurzaamheid. Deze twee woorden worden te pas en te onpas gebruikt, zonder te weten waarover we het precies hebben. Wat bedoelen we eigenlijk met duurzame kwaliteit? Duurzaamheid bestaat niet, maar ontstaat, net als kwaliteit dat ook niet bestaat maar ontstaat. Middelen, mensen en leiderschap maken kwaliteit. Wanneer we spreken over kwaliteit dan hebben we het over: geschikt om lang te blijven bestaan. Het gaat dan onder meer om de levenscyclus van een mens, een product of dienst. De duurzaamheid en daarmee de kwaliteit van een product wordt niet bepaald door de prachtige slagzinnen en marketingactiviteiten of het aanbrengen van een keurmerk, maar door het vertrouwen dat de burger heeft in een private of publieke organisatie met wie hij zaken doet. Een duurzame ontwikkeling voorziet in de behoeften van de huidige mensheid, zonder het vermogen van toekomstige generaties aan te tasten om in hun eigen behoeften te voorzien. Duurzaamheid en kwaliteit worden steeds meer met elkaar geassocieerd. Deze duur-

Duurzaamheid

zaamheid ontstaat wanneer de mensheid bereid is te werken aan een beter milieu, ook wel omschreven als de wereld waarin wij leven. In dit hoofdstuk en de volgende hoofdstukken leer je wat de betekenis is van een duurzame samenleving en bedrijfsleven.

1.5 Fasen in het kwaliteitsstreven van organisaties

In overeenstemming met het in paragraaf 1.1 geschetste beeld van de ontwikkeling kunnen we drie fasen in het kwaliteitsstreven van organisaties onderscheiden. Elke volgende fase heeft elementen en kenmerken in zich van de voorgaande. Deze fasen zijn:

- 1 bewustwordingsfase
- 2 interne fase
- 3 integratiefase

Ad 1 Bewustwordingsfase

De bewustwordingsfase komt in grote lijnen overeen met de situatie in de jaren zestig van de vorige eeuw, waar sprake is van een situatie die wordt gekenmerkt door organisatiegerichtheid. Er moet goedkoop en in grote hoeveelheden worden geproduceerd. Wij zien een functioneel ingerichte organisatie in afdelingen met een sterke lijnbevoegdheid. Stafafdelingen zorgen voor het denkwerk. Er wordt geproduceerd volgens standaardcondities en kwaliteitsnormen. Soms zien we dat het bedrijf een kwaliteitsmaatstaf hanteert, die echter verschilt van die van de klant. Integrale kwaliteitszorg is nog een vreemd begrip binnen deze organisaties.

Ad 2 Interne fase

De interne fase kenmerkt zich door een sterke aandacht voor de organisatie van processen, met tegelijk een sterke marktbenadering. Marktonderzoek doet zijn intrede. Voortdurend onderzoek geeft aan dat de afnemer meer wensen en eisen stelt aan het product of de dienst dan hij nodig heeft om zijn behoeften te bevredigen. Organisaties moeten zich daarom richten op het produceren en afleveren van een goed product. Om dit te bereiken wordt aandacht besteed aan de totale goederenstroom, alle deelprocessen moeten op elkaar worden afgestemd. Suboptimalisatie is uit den boze, integratie is in. De invulling van het kwaliteitsstreven is daardoor organisatiegericht. Het management gaat streven naar procesbeheersing. Met procesbeheersing bedoelen we dat het totaal van de verschillende deelprocessen in een organisatie als een geheel bestuurd moet worden. Als in het totale proces een van de deelprocessen niet goed kan meekomen, ontstaan er kwaliteitsproblemen. Daarnaast wordt de noodzaak om beter te coördineren groter. De aanpak en opzet richten zich in dit stadium nog in hoofdzaak op de technische aspecten van coördinatie. De organisatorische kanten worden nog niet onderkend.

Ad 3 Integratiefase

Door toenemende concurrentie en stijgende welvaart worden afnemers steeds kritischer. Organisaties trachten een concurrentievoordeel te behalen door aandacht te besteden aan customer service (totale dienstverlening). De integratiefase kenmerkt zich door een sterke klantgerichtheid. Producten en diensten die aan hoge kwaliteitseisen voldoen, worden aangeboden. Het gaat daarbij niet meer alleen om een hoge productkwaliteit, maar ook om een hoge kwaliteit van de organisatie. Het logistiek management wordt medeverantwoordelijk gesteld voor het leveren van de juiste goederen van de juiste kwaliteit tegen de juiste prijs op het juiste moment en in de juiste hoeveelheden (het Just in Time-principe).

Just in Time-principe

Alle deelprocessen, zoals het inkoopproces, het fabricageproces, het ontwikkelproces en het marketingproces, zijn betrokken bij deze filosofie. We bedoelen daarmee een mentaliteit, waarbij ernaar wordt gestreefd de kwaliteit van de organisatie te verbeteren.

Kwaliteit is een aspect geworden in de taak van elke medewerker. De medewerker werkt niet alleen meer *in* de organisatie maar ook *aan* de organisatie.

Organisatiegerichte visie

We kunnen de fasen beschouwen zowel vanuit de organisatie als vanuit de klant. In de organisatiegerichte visie ligt het accent op het goedkoop produceren van goederen en diensten, en het beheersen van de verschillende deelprocessen. In deze visie staan de organisatie, de afdelingen en de daarbinnen werkende medewerkers centraal. De organisatiegerichte visie stelt het efficiënt inzetten van capaciteit (mensen en machines) centraal. Het resultaat van handelen is het produceren van goederen en diensten. Groei en winst zijn het motief.

Klantgerichte visie

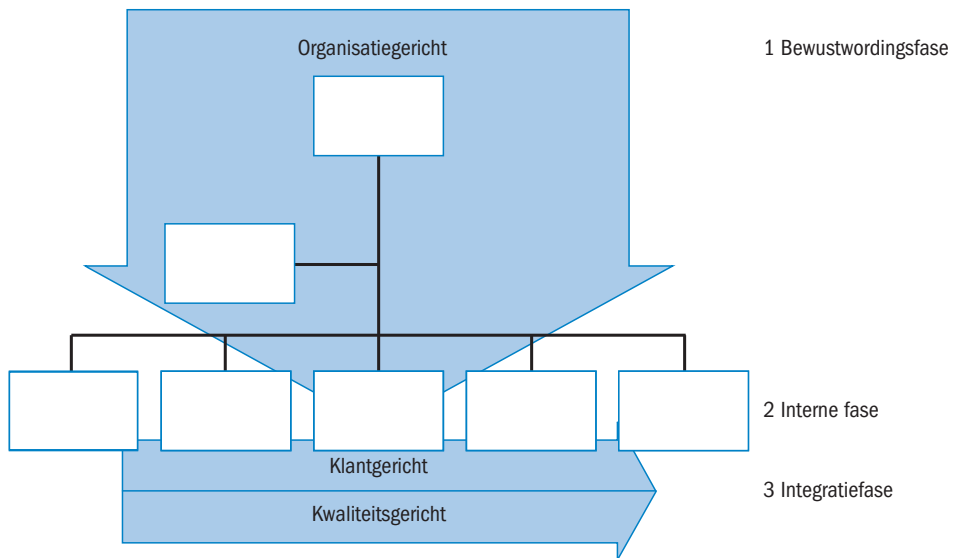
In de klantgerichte visie echter staan de behoeften van de klant centraal. Deze aanpak stuurt aan op een effectieve inzet van capaciteiten. De efficiënte inzet van capaciteit wordt vanuit het oogpunt van kwaliteit gezien als een randvoorwaarde voor een effectieve inzet van capaciteit. Er wordt geprobeerd te produceren in overeenstemming met de verwachting van de klant. Er worden producten en diensten geleverd waar de klant om vraagt. De kerngedachte hierbij is dat de klant meer wil kopen dan slechts een product. De klant wordt integraal bediend vanuit een breed aanbod van producten en diensten. Bij het leveren van producten en diensten worden alle afdelingen ingeschakeld, niet alleen de afdeling Productie, maar ook de afdeling Fysieke distributie, die moet zorgen voor het nakomen van de afspraken die de afdeling Verkoop heeft gemaakt, zoals levertijden.

Klantgerichtheid

Klantgerichtheid veronderstelt in eerste instantie kwaliteitsgerichtheid. Groei en winst volgen dan automatisch.

In figuur 1.2 zijn het organisatiegericht en klantgericht denken schematisch weergegeven.

FIGUUR 1.2 Organisatie- en klantgericht denken



Klant staat centraal in kwaliteitsorganisatie

Wanneer de stelling is: 'kwaliteit is het voldoen aan en liefst het overtreffen van de verwachtingen van klanten', dan is het logisch dat in een kwaliteitsorganisatie de klant centraal staat. Het overtreffen van de verwachtingen van de klant bereikt men niet door meer te leveren dan de klant verwacht, maar extra zorg te besteden aan de wensen van de klant en de manier waarop de klant wordt geholpen. Dat betekent dat de medewerkers een belangrijke rol zullen vervullen in een kwaliteitsorganisatie. Zij zijn het die direct klantcontact hebben en de signalen van de klant kunnen oppikken.

Kwaliteit werkt alleen als medewerkers niet slechts instructies krijgen hoe zij moeten werken volgens een bepaald protocol, maar ook dat zij begrijpen waarom bepaalde procedures gevolgd moeten worden. Procedures kunnen echter nooit door de organisatie gebruikt worden om zich achter te verschuilen. Medewerkers zelf laten na- en meedenken zorgt voor betrokkenheid en verantwoordelijkheid voor het eindresultaat. Letterlijk betekent een protocol: een geheel van voorschriften en afspraken in de omgang met externe en interne relaties (klanten).

In tabel 1.6 zijn de groeifasen van kwaliteit samengevat.

TABEL 1.6 Groeifasen van kwaliteit

	Markt- en product(ie)kenmerken		
	1 Bewustwordingsfase	2 Interne fase	3 Integratiefase
Doel van bedrijfsvoering	Efficiënt en goedkoop produceren	Het leveren van een kwaliteitsproduct	Het behouden van een tevreden klant
Hoofdgerichtheid	Op het leveren van eindproducten	Op het leveren van goede eindproducten	Op het bedienen van de klant
Soort producten	Standaard, eenvoudig, massa	Complex	Producten en diensten in één
Prijs van de producten	Veelal laag	Hoger	Hoog, afhankelijk van specificaties
Afhankelijk van de markt	Beperkt	Sterker	Geleid door de markt

1.6 Aspecten van integrale kwaliteitszorg

Integrale kwaliteitszorg

Integrale kwaliteitszorg (IKZ) is een proces dat zich uitstrekt over alle deelprocessen binnen een organisatie en waarbij dus alle hiërarchische niveaus in de organisatie betrokken zijn. Bij de verklaring van integrale kwaliteitszorg onderscheiden we vijf aspecten. Deze aspecten zijn:

- 1 kwaliteitsbeheer
- 2 kwaliteitsbeleid
- 3 kwaliteitssysteem
- 4 kwaliteitskosten
- 5 kwaliteitsborging

1.6.1 Kwaliteitsbeheer

Kwaliteitsbeheer betreft het geheel van activiteiten en beslissingen die in een organisatie worden verricht of worden genomen om de producten en diensten tegen minimale kosten op het gewenste kwaliteitsniveau te brengen en te houden.

Kwaliteitsbeheer is een bedrijfsfunctie die is afgeleid van het doel om producten en diensten te ontwikkelen, te produceren en op de markt te brengen die zijn afgestemd op de behoeften van de afnemers, tegen verantwoord lage kosten. IKZ is dus nauw verweven met het marketing- en logistieke beleid. Kwaliteitszorg komt tot uitdrukking in het voeren customer-servicebeleid van de organisatie.

Kwaliteitszorg betreft niet alleen de fabricage, maar de gehele bedrijfsorganisatie (Total Quality Management). In latere theorieën betreft deze kwaliteitszorg de gehele keten en/of verantwoordelijkheid voor de maatschappij (zoals bij het EFQM-model, zie hoofdstuk 6). Kwaliteit is niet meer een technisch probleem, maar een organisatorisch probleem geworden.

Deming stelt dat 80% van de kwaliteitsproblemen, organisatieproblemen zijn (zie ook hoofdstuk 3).

Wil men de kwaliteit van de eindproducten zeker stellen, dan moet aandacht worden besteed aan het opzetten van een beleidsmatige en organisatorische structuur. ISO-normen kunnen hierbij een hulpmiddel zijn (zie hoofdstuk 5).

1.6.2 Kwaliteitsbeleid

Wanneer de organisatie heeft besloten kwaliteitsbeheer tot een speerpunt van haar beleid te maken, zal een kwaliteitsbeleid moeten worden ontwikkeld.

We bedoelen hiermee dat kwaliteitsdoelstellingen van de organisatie moeten worden vastgesteld, evenals het bepalen van wegen en middelen om die doelstellingen te bereiken. Het kwaliteitsbeleid is een afgeleide van het ondernemingsbeleid.

ANP, 16 JUNI 2013

Daar gaan we weer...



Conciërges maken het gymlokaal van de scholengemeenschap Ibn Ghaldoun weer examenklaar. Op de school in Rotterdam moeten 23 eindexamens worden overgedaan omdat die zijn gestolen en doorverkocht.

Een paar examens worden deze week afgenomen, de rest volgt in augustus. De Onderwijsinspectie kijkt mee als de examens worden gemaakt.

In een kwaliteitsbeleidsplan worden de doelen en activiteiten op het gebied van kwaliteitszorg omschreven (interne kwaliteitszorg of kwaliteitsmanagement). In het onderwijs bijvoorbeeld zullen de meeste kwaliteitsgerichte activiteiten die een school onderneemt het karakter van zelfevaluatie hebben. Dit is een proces van kritisch naar zichzelf kijken door de direct betrokkenen. Een en ander wordt dan vastgelegd in een zelfevaluatierapport. Een dergelijk rapport over een bepaalde periode wordt vergeleken met een volgende periode om te zien of sprake is van kwaliteitsverbetering. Naast het begrip interne kwaliteitszorg komen we ook het begrip externe kwaliteitszorg, ook wel kwaliteitscontrole genoemd, tegen. Hiervan is sprake wanneer het initiatief voor kwaliteitszorgactiviteiten ligt bij personen of instellingen buiten de school. Een voorbeeld is de Inspectie van het Onderwijs. Haar bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn vastgelegd in de Wet op het onderwijstoezicht. Maar de grootste rol bij kwaliteitscontrole speelt uiteraard de overheid.

**Kwaliteits-
beleidsplan**

**Interne
kwaliteitszorg**

**Kwaliteits-
management**

**Zelfevaluatie-
rapport**

**Externe
kwaliteitszorg**

**Kwaliteits-
controle**

1.6.3 Kwaliteitssysteem

Heeft het management eenmaal besloten kwaliteitszorg als onderdeel van zijn beleid in te voeren, dan zal dit leiden tot een organisatorische structuur waarmee kwaliteitszorg kan worden gerealiseerd. Deze structuur noemen we het kwaliteitssysteem.

Een kwaliteitssysteem is de organisatorische structuur, verantwoordelijkheden, procedures, processen en voorzieningen voor het ten uitvoer brengen van de kwaliteitszorg (NEN ISO 8402).

Procedures moeten mensen uitnodigen de juiste lijn te volgen.




Kwaliteits- handboek

In het kwaliteitssysteem wordt in feite de kwaliteitszorg geconcretiseerd. Een beschrijving van het kwaliteitssysteem vinden we in het kwaliteitshandboek dat door het bedrijf is ontwikkeld. In dit boek, de basis van het kwaliteitsbeleid, worden de procedures en instructies voor de medewerker vastgelegd. Het is een naslagwerk. De operationele medewerker kan tijdens het productieproces de procedures en instructies voortdurend raadplegen. Tegenwoordig is het boek in vele ondernemingen digitaal beschikbaar via intranet. Verder is de inhoud van het kwaliteitshandboek beschikbaar voor klanten, financiers en leveranciers, wanneer tussen deze en de afnemer een intensieve samenwerking bestaat. Het geeft een beeld hoe de organisatie haar kwaliteitszorg heeft georganiseerd. In het boek vind je een globale beschrijving van het kwaliteitsbeleid, verwijzingen naar andere handboeken en een beschrijving van de structuur en organisatie van het bedrijf, inclusief de kwaliteitsorganisatie.

In tabel 1.7 is een voorbeeld van een pagina uit een kwaliteitshandboek te zien.

TABEL 1.7 Voorbeeldpagina kwaliteitshandboek

	ALGEMENE PROCEDURES EN WERKWIJZEN	PRO 601-2/3
	PROCEDURE VOOR DE AFHANDELING VAN KLACHTEN	DATUM:.....

- Klachten op stoffen worden alleen in behandeling genomen indien de stof nog niet is verknipt.

- Klachten die betrekking hebben op het confectioneren worden doorgegeven aan de confectionair.

- Krimp-, kleur- en wasklachten worden conform de garantiebepalingen tot uiterlijk 1 jaar na levering in behandeling genomen.

Het Hoofd Kwaliteitszorg legt de beslissing vast op het Klachtenformulier RF ...

4.1. Bij klachten die **niet** in behandeling genomen worden, meldt het Hoofd Kwaliteitszorg dit aan de klant.

4.2. Voor de klachten die **wél** in behandeling worden genomen, vult het Hoofd Kwaliteitszorg op het klachtenformulier een voorlopige klachtcode in. De klachtcode is samengesteld uit een combinatie van codes voor de plaats waar de klacht kan zijn ontstaan, de oorzaak en het gevolg ervan.
(Zie SP ... Klachtcodes)

6.2 Analyse klachten

1. Het Hoofd Kwaliteitszorg verzamelt de voor de analyse van de klacht relevante informatie. Het kan onder andere betreffen:

- procesgegevens van de Bedrijfsleider en het Kwaliteitslaboratorium;
- gegevens over de facturering van de afdeling Financiën en Administratie;
- gegevens over de orderafhandeling van de afdeling Verkoop;
- monster en analysegegevens van het Kwaliteitslaboratorium.

Het Hoofd Kwaliteitszorg bundelt de gegevens samen met het Klachtenformulier RF ... in het klachtendossier.

2. Het Hoofd Kwaliteitszorg schat de hoogte van het eventuele claimbedrag en legt dit vast op het Klachtenformulier RF ... Indien het verwachte claimbedrag hoger dan f 2000 is, brengt het Hoofd Kwaliteitszorg de Directeur hiervan op de hoogte.

3. Het Hoofd Kwaliteitszorg bepaalt op basis van de soort klacht welke medewerker de klacht het beste kan onderzoeken. Het Hoofd Kwaliteitszorg overlegt met de medewerker hoe lang deze nodig denkt te hebben voor de analyse van de klacht.

4. Het Hoofd Kwaliteitszorg meldt aan de klant hoe lang de analyse van de klacht naar verwachting zal duren en legt deze melding vast op het Klachtenformulier RF ... Het Hoofd Kwaliteitszorg is verantwoordelijk voor het bewaken van de voortgang van de analyse, en het informeren van de klant indien de analyse niet op tijd zou zijn afgerond.

5. Het Hoofd Kwaliteitszorg overhandigt het klachtendossier aan de medewerker die de klacht zal analyseren.

In tabel 1.8 staan de verschillende kwaliteitssysteemkenmerken tijdens de bewustwordingsfase, de interne fase en de integratiefase.

TABEL 1.8 Kwaliteitssysteemkenmerken

	1 Bewustwordingsfase	2 Interne fase	3 Integratiefase
Beheersysteem	Statistische kwaliteit	Functioneringskwaliteit	Product- en dienstverleningskwaliteit en tevredenheid klant
Gericht op	Eindproduct	Productieproces	Tevredenheid klant
Wijze van meting	Goedgekeurde eindproducten	Goedgekeurde grondstoffen, halffabricaten en eindproducten	Rendementsbepaling
Actie	Terugkoppelen	Reorganisatieproces	Ontwikkeling diensten
Effect	Bewustwording	Effectief proces	Marktaandeel
Normering/resultaat	80-90% goedgekeurde producten	95% goedgekeurde producten	Optimaal rendement

Kwaliteit is nooit af en daardoor zal er steeds gesleuteld moeten worden aan een kwaliteitssysteem. Dit systeem zal steeds aangepast moeten worden aan de omstandigheden; van een opbouwend, via een regulerend, naar een bewakend systeem.

Integraliteit ... integrale kwaliteit

Kwaliteit van producten, processen en diensten wordt steeds meer verbonden met de kwaliteit van het milieu, het management, de organisatie, de arbeidsinhoud, de arbeidsomstandigheden en zelfs met de kwaliteit van het leven en het bestaan. Integrale kwaliteitszorg heeft aandacht voor afstemming van de verschillende zorggebieden en componenten van kwaliteit. Daarbij wordt de technische benadering van kwaliteit vanuit de *industrial engineering* geleidelijk aangevuld met de sociale vanuit de *social engineering*, waarbij verbetering van kwaliteit wordt opgevat als een sociaalcultureel veranderingsproces. Kwaliteitsverbetering is daarmee een aspect van de organisatieverandering geworden.

1.6.4 Kwaliteitskosten

Sprekend over kwaliteitszorg kan gezegd worden dat kwaliteit gratis is.

Maar kwaliteit heeft uiteraard ook haar prijs. Alvorens het iets oplevert, zal het bedrijf dat kwaliteit wil leveren moeten investeren, bijvoorbeeld in kwaliteitsbewustzijn. Door middel van eenvoudige maatregelen is kwaliteit terug te verdienen. Bijvoorbeeld door fouten te voorkomen (zero defects, Crosby; zie hoofdstuk 3), waardoor duur herstel overbodig is.

Producten en diensten worden gemaakt voor de eindverbruiker. De eindverbruiker kan een productiebedrijf zijn. De producten moeten dan worden gezien als grondstoffen en halffabricaten. Na verdere transformatie ontstaan dan eindproducten die worden afgezet op de verkoopmarkt. In ieder geval heeft het product vele fasen in het productieproces en de bedrijfskolom doorlopen. Gedurende het gehele traject moet de goederenstroom dus worden beheerst. Blijkt dat de kwaliteit van het product onvoldoende is geweest, dan wordt het weggegooid, of opgeknapt en als tweede keus verkocht.

Onvoldoende beheersing van het goederenstroomproces brengt kosten met zich mee. Een goede kwaliteitsbeheersing of beheersing van het logistieke

proces omvat de operationele technieken en activiteiten op zowel controle als bewaking van het voortbrengingsproces en op het wegwerken van de oorzaken van tekortkomingen in alle fasen van dit proces.

1.6.5 Kwaliteitsborging

Is er eenmaal een kwaliteitssysteem ingevoerd, dan moet dit voortdurend worden geëvalueerd. Met andere woorden: het kwaliteitssysteem moet steeds op peil worden gehouden en worden verbeterd. Dit houdt in dat aangehouden moet worden dat het kwaliteitssysteem aan de gestelde voorwaarden voldoet. We noemen dit kwaliteitsborging en definiëren dat als volgt:

Kwaliteitsborging is het geheel van alle geplande en systematische acties die nodig zijn om in voldoende mate het vertrouwen te geven dat een product of dienst voldoet aan gestelde kwaliteitseisen (NEN ISO 8402, paragraaf 3.6).

Daartoe wordt een kwaliteitsplan opgesteld. Het kwaliteitsplan is een document waarin specifieke maatregelen zijn vermeld, zoals voorzieningen en procedures (de volgorde van activiteiten) met betrekking tot de kwaliteit die van toepassing is op een bepaald product, dienst, contract of project (NEN ISO 8402). Een kwaliteitsplan is overigens iets anders dan een projectplan. Vooral in projectorganisaties waar geen sprake is van een vaste organisatievorm (geen stelsel van vaste bevoegdheden en procedures) wordt vaak een apart 'kwaliteitsplan' ontwikkeld dat toegesneden is op dat ene project. Echter, dit type plan zonder toetsmomenten, criteria en normen waaraan men toetst en zonder beschikbaar besturingssysteem, is geen echt kwaliteitsplan.

Een kwaliteitsplan is een onderdeel van een bepaalde te volgen strategie van de organisatie. En strategieën zijn altijd flexibel.

Kwaliteitsplan

Projectplan

Flexibele strategieën

Organisaties staan nooit stil. Het zijn flexibele entiteiten die zich voortdurend ontwikkelen. In tegenstelling tot bouwwerken zijn strategieën nooit af en ze veranderen steeds. De organisatiestructuren veranderen voortdurend en de muren moeten niet geluiddicht zijn. Met andere woorden: de mensen die strategieën ontwikkelen, moeten daar continu mee bezig zijn.

Het is goed dat strategieën niet in beton gegoten zijn. Dit vraagt van de leidinggevenden een grote mate van inzicht en intuïtie. Bovendien moeten zij de moed hebben om tijdig de strategie aan te passen.

Daartegenover staat dat organisaties die continu van strategie veranderen bijzonder vatbaar zijn voor hoge organisatiekosten. Daarnaast lopen zij het risico dat de strategie niet herkenbaar is voor de medewerkers, hetgeen zich vertaalt in slechte cohesie en lage betrokkenheid, en vaag beleid, iedereen doet maar wat. Ook voor de klant levert dat onduidelijkheid op.

Strategieën zijn afgeleid van de missie en visie van een bedrijf (in geval van een grote organisatie) of van het inzicht van de bedrijfsleider – zij geven de medewerkers een richting en focus, en zorgen voor een herkenbaar bedrijfsbeeld, iets waarmee het bedrijf zich onderscheidt in de markt. Regelmatig strategieën beoordelen, herzien en aanpassen en die strategieën vervolgens communiceren is van vitaal belang. Hierin past dan ook een kwaliteitsbeleid dat zich waar nodig kan aanpassen.

1.7 Toepassing van een kwaliteitssysteem

Een systeem omschrijven we als een samenhangend geheel van verschillende deelsystemen. Een belangrijk aspect binnen het toepassen van een kwaliteitssysteem is de kwaliteitsborging. De kwaliteitsborging van een leverancier moet gedurende de uitvoering van een overeenkomst aantoonbaar voldoen aan wat is gesteld in ISO 9001. De volgende vier onderdelen moeten zijn vastgelegd:

- 1 *Overleggen van het definitieve kwaliteitsplan*: in het kader van het kwaliteitsbeleid moet de leverancier binnen vier weken na ondertekening van een overeenkomst aan de opdrachtgever een kwaliteitsplan ter beoordeling overleggen. Het kwaliteitsplan moet ten minste die informatie bevatten zoals omschreven is in subparagraaf 16.3.2 van ISO 9001 (zie hoofdstuk 5).
- 2 *Van kracht verklaren van het ingediende kwaliteitsplan*: het kwaliteitsplan moet de schriftelijke instemming hebben van de opdrachtgever. Pas na ontvangst van deze instemming is de leverancier gerechtigd om met de uitvoering van de overeenkomst te beginnen. De opdrachtgever zal de leverancier (bijvoorbeeld) vier weken na ontvangst van het kwaliteitsplan schriftelijk op de hoogte stellen van zijn instemming. Indien de opdrachtgever niet kan instemmen met het kwaliteitsplan, zal de opdrachtgever zijn bezwaren schriftelijk melden. De opdrachtgever zal toezicht laten uitoefenen op de uitvoering van de overeenkomst, zowel bij de leverancier als bij diens toeleveranciers.
- 3 *Tijdspanne met betrekking tot de aanpassing van het kwaliteitsplan*: de leverancier is gehouden zo spoedig mogelijk, maar uiterlijk binnen drie weken, maatregelen ter verbetering te nemen, nadat de toezichthoudende functionaris hem schriftelijk te kennen heeft gegeven dat de kwaliteitsborging niet (meer) voldoet aan de eisen die aan een kwaliteitssysteem worden gesteld (ISO 9001) en/of het kwaliteitsplan niet of onvoldoende wordt nagekomen.
- 4 *Aanbieden ter afname van goede producten/diensten*: de leverancier moet zeker stellen dat de zaken/diensten die ter tussentijdse keuring aan de toezichthoudende functionaris worden aangeboden, voldoen aan de gestelde eisen. In geval van eindkeuring/beproeving zal de leverancier de opdrachtgever evenals de toezichthoudende functionaris minimaal (bijvoorbeeld) twee weken voordat deze activiteiten plaatsvinden, schriftelijk hiervan in kennis stellen.

Samenvatting

-
- ▶ Verschillende benaderingen van kwaliteit:
 - Transcendente benadering: kwaliteit benaderen vanuit het ideaalbeeld.
 - Productbenadering: kwaliteit is een meetbare variabele.
 - Gebruikersgerichte benadering: de eigenschappen van een product of dienst worden afgezet tegen de wensen van de gebruiker.
 - Productiegerichte benadering: benadering van de kwaliteit ten aanzien van de productiebeheersing.
 - Waardebenadering: kwaliteit benaderen vanuit de relatie tot de prijs.

 - ▶ Kwaliteit van een product of dienst is het voldoen aan en bij voorkeur overtreffen van de verwachting van de klant.

 - ▶ Reliability is kwaliteit gedurende een bepaalde gebruikstijd.

 - ▶ Bij het streven van een organisatie naar kwaliteit zijn er drie fasen:
 - 1 Bewustwordingsfase: produceren volgens standaardcondities en kwaliteitsnormen.
 - 2 Interne fase: aandacht voor de organisatie van processen.
 - 3 Integratiefase: sterke aandacht voor klantgerichtheid.

 - ▶ Kwaliteitsbeheer is een bedrijfsfunctie die is afgeleid van het doel om producten en diensten die zijn afgestemd op de behoeften van de afnemers te ontwikkelen, te produceren en op de markt te brengen, tegen verantwoord lage kosten.

 - ▶ In een kwaliteitsbeleid worden kwaliteitsdoelstellingen vastgelegd, evenals hoe deze doelstellingen bereikt kunnen worden.

 - ▶ In een kwaliteitsbeleidsplan worden de doelen en activiteiten op het gebied van kwaliteitszorg omschreven.

 - ▶ De organisatorische structuur, verantwoordelijkheden, procedures, processen en voorzieningen voor het ten uitvoer brengen van de kwaliteitszorg noemen we een kwaliteitssysteem.

 - ▶ Het kwaliteitshandboek is een naslagwerk waarin de procedures en instructies voor de medewerkers worden vastgelegd. De operationele medewerker kan tijdens het productieproces de procedures en instructies voortdurend raadplegen.

 - ▶ Kwaliteitssystemen moeten regelmatig worden gecontroleerd en verbeterd. Aangetoond moet worden dat het systeem aan de gestelde eisen voldoet. Dit noemen we kwaliteitsborging.
-

Vragen en opdrachten

1

Vragen openingscasus

- 1.1** Wat bedoelt Gunning met 'karakterontwikkeling'?

Vragen

- 1.2** Licht de volgende stelling toe: 'Kwaliteitsverbetering is een proces waaraan nooit een einde komt.'
- 1.3** Schets in eigen woorden de fasen in het kwaliteitsstreven van organisaties.
- 1.4** Waardoor wordt integrale kwaliteitszorg van een organisatie gekenschetst?
- 1.5** Geef je mening over de stelling: 'Invoering van integrale kwaliteitszorg in een organisatie verandert de handelwijze tussen de medewerkers onderling.'
- 1.6** Moeten we invoering van kwaliteitszorg zien als een kostenpost of als een investering? Geef een korte toelichting op je antwoord.
- 1.7** Integrale kwaliteitszorg richt zich op alle facetten van de organisatie. Indien de principes juist worden toegepast, dan kenmerkt de toekomstige organisatie zich onder meer door onderlinge samenwerking, waarin een balans is gevonden tussen individualisme en groepsgedrag. Welke factoren spelen een rol bij de bepaling van de kwaliteit van een organisatie?
- 1.8** Geef een omschrijving van de stelling: 'Collegiale toetsing speelt als instrument voor kwaliteitsbeheersing vooral een rol in de kennisintensieve dienstverlening.'
- 1.9** Waarom is teamwork een essentieel onderdeel van integrale kwaliteitszorg?
- 1.10** Verklaar de stelling: 'Bij invoering van integrale kwaliteitszorg kan het systeem complexer worden, maar de besturing van de bedrijfsvoering wordt eenvoudiger.'
- 1.11** Geef het verschil aan tussen kwaliteit en reliability.

Opdrachten

- 1.12** Zoek op internet welke voorwaarden worden gesteld aan de documentatie en registratie van een kwaliteitshandboek.
- 1.13** In de tekst over efficiency bij Albert Heijn lezen we dat 'de efficiency is doorgeslagen'.

Een organisatie streeft toch altijd in het kader van kwaliteitsverbetering naar een betere efficiency? Geef in het kort je mening over deze stelling.

1.14

Wij lezen in het boek *ISO 9000-serie en kwaliteitshandboek*:

‘Bij het opzetten en indelen van een kwaliteitshandboek, moet met de volgende punten rekening worden gehouden:

- De opzet en de indeling moeten gebruiksvriendelijk zijn.
- De opzet en de indeling moeten zodanig zijn dat het systeem aan derden effectief en efficiënt aantoonbaar is.
- De opzet en de indeling moeten zodanig zijn, dat de documentatiebeheersing (ISO 9004-1, par. 5.3 en ISO 9001, par. 4.5) praktisch en efficiënt uitvoerbaar is.
- De opzet en de indeling moeten zodanig zijn, dat de ‘geheimhouding’ van bedrijfsgegevens zo goed mogelijk wordt gewaarborgd.’

Verklaar de begrippen efficiency en effectiviteit in de tekst.

Casus: Dekker: ‘Ik moest wel’

Dekker had geen andere optie omdat de leerlingen van de Rotterdamse school ‘zo dicht bij de bron’ van de fraude hebben gezeten. Alle eindexamenleerlingen van het lbn Ghaldoun moeten hun examen overdoen, ook als ze niets met de fraude te maken hebben.

Er klonk kritiek op dat besluit, omdat er geen gevolgen zijn voor leerlingen van andere scholen die eerlijk hebben gehandeld. Op die scholen geldt overigens wel een inkeerregeling: leerlingen die een gestolen examen in handen hebben gehad, kunnen zich melden en hun examen overdoen. Zij worden nog wel bij de politie aangemeld.

Dekker zei verder nog dat wordt onderzocht hoe de leerlingen in de kluis van de lbn Ghaldounschool zijn gekomen. ‘Er wordt ook bekeken hoe de leerlingen in vredesnaam de examens uit de gesealde pakketten hebben weten te krijgen’, zei hij. De vraag of de school van de fraude wist, moet ook worden beantwoord.

Het is nog te vroeg om te concluderen of er iets mis is met de manier waarop de examens worden verspreid, vond Dekker. ‘Het is een vrij sluitend systeem. Mogelijk kunnen we het nog beter beveiligen om de kans op fraude te verkleinen. Maar helemaal uitsluiten lukt niet: ook paspoorten worden vervalst en bankbiljetten nagemaakt.’

Bron: www.rtlnieuws.nl, 13 juni 2013

Vragen

- a In hoeverre kan het hebben van een kwaliteitsbeleid dergelijke fraudegeval- len voorkomen?
- b Wat zegt deze examenfraude over de kwaliteit van het onderwijs op lbn Ghaldoun? En over de kwaliteit van het onderwijs in het algemeen?