

Kwaliteit

Waarschijnlijk zijn er niet veel ondernemingen of organisaties die er nog van overtuigd hoeven te worden dat ze kwaliteit moeten leveren om voort te bestaan. Op markten waar sprake is van marktimperfections, bijvoorbeeld vanwege monopolieposities of informatielacunes, kunnen producenten het nog wel eens een tijdlang volhouden om inferieure producten of een slechte service aan te bieden, maar in het algemeen straft de markt of het publiek het leveren van slechte kwaliteit snel af. Desondanks laat in veel organisaties de aandacht voor kwaliteit nog veel te wensen over. Campagnes voor kwaliteitsverbetering komen en gaan met vlagen en het kwaliteitsbeleid is niet geïntegreerd in de organisatie. Voordat er werkelijk sprake is van integrale kwaliteitszorg, valt er vaak nog heel wat te verbeteren.

De geschiedenis van de kwaliteitsdiscipline gaat al lange tijd terug. Reeds in het begin van de jaren vijftig lanceerde de Amerikaan Deming zijn ideeën over systematische kwaliteitsbeheersing met behulp van statistische methoden en een daaraan gekoppelde managementfilosofie. In eigen land vonden die ideeën echter weinig weerklank. Daarentegen werden ze in de Japanse industrie omarmd en verder tot ontwikkeling gebracht. Pas aan het eind van de jaren zeventig, toen de wereldeconomie in een diepe recessie terechtkwam en veel ondernemingen in de problemen raakten, realiseerde men zich in Europa en de VS welke achterstand men inmiddels op het gebied van de kwaliteitszorg ten opzichte van Japan had opgelopen.

Vooraf de laatste jaren is men zich in Europa en de VS steeds sterker bewust geworden van het belang van een veelomvattend kwaliteitsbeleid. Uit een recente enquête van McKinsey & Company onder 500 Europese top-ondernemers bleek dat 85% van degenen die reageerden grootscheepse kwaliteitsbevorderende acties als een van de topprioriteiten van hun ondernemingen zagen. Niet alleen omdat zij kwaliteit steeds meer het doorslaggevende motief bij aankopen van consumenten achtten, maar ook omdat zij verwachtten dat meer aandacht voor kwaliteitsbeheersing tot een belangrijke verbetering van de winstmarges zou kunnen leiden. Volgens verschillende schattingen kunnen de zogenaamde 'kwaliteitskosten' van organisaties – de kosten die gemeoid zijn men het herstellen van fouten, het opvangen van storingen, het wachten op interne toeleveranciers, dat wil zeggen in beginsel vermijdbare kosten – gemakkelijk tot 12 à 15% van de omzet oplopen. Het halveren van deze kosten zou de winstmarges kunnen verdubbelen.

Maar dat is gemakkelijker gezegd dan gedaan. Uit alle ervaringen die inmiddels met kwaliteitsverbeteringsprojecten zijn opgedaan blijkt dat het van de grond brengen en in stand houden van een werkelijk systematische integrale kwaliteitszorg een buitengewoon moeilijk proces is dat veel tijd, energie en doorzettingsvermogen vraagt. Pas op de lange duur worden de resultaten zichtbaar en in de praktijk blijken velen grote moeite te hebben hiervoor het geduld op te brengen en de motivatie op peil te houden.

Voor het ontwikkelen van een goed kwaliteitsbeleid is het in de eerste plaats van belang te beseffen dat het gaat om de waardering van het produkt, de dienstverlening enz. door de afnemer en niet om het oordeel van de producent zelf over zijn eigen produkt. Dat klinkt

vanzelfsprekend, maar toch zijn er maar weinig organisaties die zich de moeite getroosten om continu, systematisch en liefst zoveel mogelijk in gekwantificeerde vorm informatie te verzamelen over de waardering van hun producten door de afnemers.

Vervolgens moet het productieproces er op worden ingericht om de gestelde kwaliteitsnormen te halen. Dit vergt hele duidelijke doelen en de inzet en betrokkenheid van alle medewerkers. Die betrokkenheid kan alleen worden gegarandeerd als de organisatorische voorwaarden daarvoor vervuld zijn. Een veel gebruikte vuistregel is dat 85% van wat er in een organisatie misgaat, niet aan de medewerkers ligt, maar aan de inrichting van de organisatie. Daarvoor is het management verantwoordelijk. Integraal kwaliteitsbeleid vereist dan ook dikwijls ingrijpende veranderingen in de organisatie. Dit betekent het verdwijnen van sommige functies en het opnieuw definiëren van de inhoud van andere functies. Die veranderingen kunnen gemakkelijk als bedreigend worden ervaren en weerstanden oproepen. Heel belangrijk is dan ook dat de veranderingen in de organisatie een perspectief inhouden voor degenen die het kwaliteitsbeleid moeten uitvoeren. Integraal kwaliteitsbeleid betekent in het algemeen dat de verschillende echelons of afdelingen in de organisatie een grotere autonomie krijgen over de taken waarvoor zij verantwoordelijk zijn om op die manier flexibeler te kunnen inspelen op de eisen die door interne of externe afnemers worden gesteld. Via scholing, training-on-the-job en met behulp van materiële en immateriële prikkels moeten de werknemers zich op de nieuwe werkwijze instellen. Tevens moet de organisatie zich opnieuw 'zetten'. Voordat de integrale kwaliteitszorg tot een autonoom, continu en in de organisatie ingebed proces is uitgegroeid, zijn er meestal heel wat jaren verstreken.

Ook van de leiding van de onderneming wordt veel gevraagd in termen van aandacht, tijd en energie. Het is een misvatting dat de leiding er is met het formuleren van een kwaliteitsplan waarvan de uitvoering vervolgens aan staf- of lijnfunctionarissen wordt gedelegeerd. Voortdurende terugkoppeling, evaluatie en bijsturing zijn nodig om het kwaliteitsbeleid uiteindelijk tot een integraal element van het bedrijfsproces te maken en daarvoor is permanente ondersteuning en motivatie vanuit het hoogste echelon onmisbaar.

Maar heeft men zich alle inspanningen getroost en is men er in geslaagd de moeilijkheden te overwinnen, dan blijkt het kwaliteitsbeleid lonend. Naarmate de concurrentie op alle fronten toeneemt, wordt kwaliteit steeds meer de doorslaggevende factor voor succes of falen. Wie zijn kwaliteitsbeleid niet onder de knie heeft, zal in toenemende mate aan het kortste eind gaan trekken. Of het nu gaat om grote of kleine organisaties, om particuliere of openbare instellingen, om het bedrijfsleven of de overheid.

L. van der Geest