

Kwaliteitszorg in Nederland

Kwaliteitszorg verkeert in Nederlandse bedrijven vaak nog in de kinderschoenen. Slechts een zeer klein percentage van de ondernemingen past kwaliteitszorg integraal toe.

Succesvol opereren op de markt stelt steeds hogere eisen aan de kwaliteit van het produkt. De klant wordt kritischer; hij weet precies wat hij wil hebben. Daarbij gaat het in eerste instantie om de kwaliteit van het produkt, omschreven in termen als prestaties, betrouwbaarheid, duurzaamheid, veiligheid. Normalisatie en certificatie – op nationaal en EG-niveau – spelen bij het vaststellen van deze eisen een steeds belangrijker rol. In het internationale handelsverkeer wordt door klanten aan potentiële leveranciers steeds vaker gevraagd om kwaliteitssysteem-certificaten als voorwaarde voor industriële levering.

Kwaliteit is dus een machtig concurrentiewapen in de slag om de gunsten van de klant. Maar kwaliteitszorg, en zeker de integrale toepassing, gaat verder dan de kwaliteit van het produkt. Het gaat ook verder dan certificatie van kwaliteitssystemen, dat eerder moet worden beschouwd als een fase op weg naar integrale, marktgerichte bedrijfsvoering. Integrale kwaliteitszorg strekt zich uit tot de gehele bedrijfsvoering: marktverkenning, ontwerp, pro-

duktieproces, produkt, verkoop, installatie, nazorg, onderhoud en aansprakelijkheid, de strategie en de (flexibiliteit van de) organisatie, de factor arbeid en – in toenemende mate – milieu-aspecten. Integrale kwaliteitszorg omvat het gehele bedrijf en is een proces dat voortdurend aandacht vereist.

Het belang van kwaliteitszorg wordt algemeen onderkend. Maar hoe staat de kwaliteitszorg bij ondernemingen in Nederland er nu in de praktijk voor? Sinds enkele jaren houdt het bureau Research voor Beleid te Leiden, in opdracht van het Ministerie van Economische Zaken, jaarlijks een enquête onder het Nederlandse bedrijfsleven, gericht op kwaliteitszorg en logistiek management. In dit artikel ligt de nadruk op kwaliteitszorg in het algemeen en wordt de stand van zaken geïnventariseerd aan de hand van de zojuist genoemde enquête onder het Nederlandse bedrijfsleven en een door het Ministerie van EZ en Nehem ontwikkeld model waarmee bedrijven kunnen worden ingedeeld in fasen van kwaliteitszorg. Afsluitend volgen enige conclusies en aanbevelingen.

Fasen van kwaliteitszorg

Uit de laatste enquête van medio 1991 komt naar voren, dat zo'n 84% van de bedrijven kwaliteitszorg als een centraal beleidsthema beschouwt. Dat is een heel behoorlijk percentage; ten opzichte van voorgaande peilingen is er ook sprake van vooruitgang. De verschillende bedrijfssectoren ontlopen elkaar niet veel wat betreft aandacht voor kwaliteit. Dat geldt ook voor kleine en middelgrote ondernemingen. Grote ondernemingen (meer dan 500 werknemers) scoren echter beduidend hoger dan het genoemde percentage, zie tabel 1.

De belangrijkste redenen voor bedrijven om aan kwaliteitszorg te doen blijken te zijn, het verbeteren van de produktkwaliteit en het beter kunnen voldoen aan de wensen van de afnemers. De prikkel vanuit zowel de consumentenmarkt als de professionele markt naar verbetering van de kwaliteit overheerst. Opleiding en scholing zijn belangrijke instrumenten bij het invoeren van kwaliteitszorg. Ongeveer de helft van de bedrijven, die aan kwaliteit doen laat zijn medewerkers seminars bezoeken en cursussen.

De hiervoor geschetste resultaten van de enquête geven een globaal beeld van de stand van zaken met betrekking tot kwaliteitszorg in Nederland. Interessant is nu de vraag in welke fase van ontwikkeling de bedrijven in de verschillende sectoren zich bevinden. De invoering van kwaliteitszorg in een bedrijf is immers een proces, dat vele jaren in beslag neemt. Om een antwoord te krijgen op deze vraag is een model ontwikkeld waarmee bedrijven kunnen worden ingedeeld in fasen van kwaliteitszorg.

Het onderkennen van fasen of niveaus van kwaliteitszorg (en logistiek management) in een bedrijf is niet nieuw. Zo beschrijft de Raad van Organisatie-Adviesbureaus in zijn brochure "Kwaliteit telt" een zestal niveaus, waarop men met kwaliteitszorg in de onderneming bezig kan zijn¹. Het bureau McKinsey geeft in een studie een viertal fasen voor de invoering van logistiek management in de onderneming, waarbij elke fase eigen doelstellingen kent². In het ons model worden,

Tabel 1. Onderkenning van kwaliteitszorg als een centraal beleidsthema, in procenten

	1989	1990	1991
Totaal	78	78	84
Bedrijfsgrootte			
< 100	75	76	80
100-500	82	81	84
> 500	92	88	96
Sector			
Industrie	79	80	83
Bouwnijverheid	78	74	84
Groothandel		76	78
Detailhandel	70	86	86
Transport	75	71	84
Zakelijke dienstverlening	86	80	88

1. *Kwaliteit telt*, Raad van Organisatie-Adviesbureaus, Amsterdam, 1988.

2. *Resultaatverbetering door integrale goederenstroombeheersing*, McKinsey, Amsterdam, 1987.

mede op basis van de eerdergenoemde faseringen, de volgende fasen van kwaliteitszorg onderscheiden: *fase 0*, geen actie: het bedrijf doet niets aan kwaliteitszorg, is zich wellicht niet eens bewust van de noodzaak daarvan;

fase 1, de startfase: het bewustzijn van de noodzaak van kwaliteitszorg is een feit en het bedrijf is begonnen met orde op zaken te stellen; van integrale toepassing is echter nog geen sprake;

fase 2: beheersingsinstrumenten worden toegepast, zoals registratie van klachten en van kwaliteitskosten, audits, logistieke informatie systemen; maar deze zijn voornamelijk intern gericht;

fase 3: de laatste fase c.q. het hoogste niveau: kwaliteitszorg vormt een structureel en geïntegreerd onderdeel van de bedrijfsvoering en is extern gericht; doelen en toepassing van instrumenten worden met name afgestemd op wat de markt (klanten, leveranciers, concurrenten) vraagt.

Op basis van de antwoorden op de enquête-vragen zijn de geënquêteerde bedrijven ingedeeld in één van deze fasen. De indeling in fase 0 is eenvoudig; in die fase vallen alle bedrijven die negatief antwoorden op de vraag of kwaliteitszorg een centraal beleidsthema is. De overige bedrijven bevinden zich in ieder geval in fase 1. Lastiger te beantwoorden is de vraag of een bedrijf al is gevorderd tot fase 2 of wellicht tot fase 3. Om dat vast te stellen zijn de mogelijke antwoorden op de overige enquête-vragen als criteria gehanteerd voor de onderscheiden fasen. Voorts is als aanvullend criterium gesteld, dat een bedrijf zich in fase 2 of fase 3 bevindt indien het voldoet aan tenminste 80% van de voor de betreffende fase gestelde criteria. Het gaat

daarbij om vragen als: is kwaliteitszorg een centraal beleidsthema, is het beleid vastgelegd, ligt de verantwoordelijkheid bij een kwaliteits- of logistiek manager, is er sprake van registratie van klachten, enz. Samengevat komt het erop neer, dat een bedrijf zich in een hogere fase bevindt naarmate het meer instrumenten toepast om de beheersing van de kwaliteitszorg binnen de onderneming te optimaliseren en om de wensen van de afnemers op het gebied van kwaliteitszorg en logistiek op een systematische wijze naar de onderneming te vertalen.

Uitkomst fasenmodel

Tabel 2 toont de stand van zaken ten aanzien van kwaliteitszorg voor de geënquêteerde bedrijven.

Volgens de eerder geschetste uitkomsten van de enquête (tabel 1) geeft 84% van de bedrijven op kwaliteitszorg als centraal beleidsthema te hanteren. Maar van deze bedrijven is het overgrote deel alleen nog maar bezig orde op zaken te stellen. Weinig bedrijven hebben het stadium bereikt van interne beheersing (fase 2). Fase 3 is slechts voor een enkel bedrijf weggelegd. Overigens is het beeld waarschijnlijk in de praktijk genuanceerder. Weinig bedrijven worden in dit model in fase 3 ingedeeld. Dit betekent zeker niet dat de overige bedrijven zich niet extern zouden oriënteren. Zo zegt 58% van de bedrijven, die aan logistiek management doen, regelmatig de logistieke wensen van zijn afnemers te onderzoeken. Bijna alle bedrijven, die kwaliteitszorg in hun ondernemingsbeleid hebben opgenomen, zijn bezig met het vaststellen van de eisen waaraan hun producten of diensten moeten voldoen. Veelal zal het zo zijn dat de bedrijven, die aan kwaliteitszorg doen en die volgens het

Tabel 2. Uitkomst fasenmodel

Fase	%
0 Geen actie	16
1 Begonnen met orde op zaken stellen	78
2 Interne beheersing	5
3 Externe oriëntatie, inspelen op markt	1

model in fase 1 verkeren op een aantal deelterreinen al verder zijn. Maar van een integrale toepassing is dan nog geen sprake.

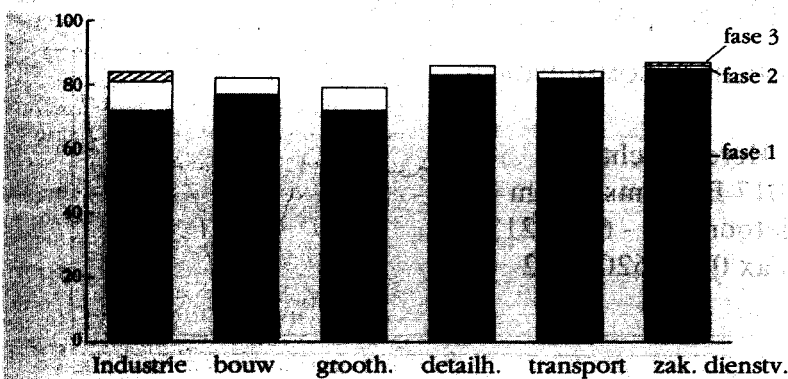
De geënquêteerde bedrijven behoren tot de sectoren industrie, bouw, groothandel, detailhandel, transport en zakelijke dienstverlening. Het beschikbare enquête-materiaal is zodanig bewerkt, dat de fase-indeling ook per sector kan worden gemaakt. Daarbij moet wel worden aangetekend, dat de omvang van de steekproef per sector niet in alle gevallen voldoende groot is om een statistisch betrouwbaar beeld te verkrijgen. Daarnaast kan de verdeling van kleine, middelgrote en grote bedrijven over de sectoren van invloed zijn op te constateren verschillen tussen de sectoren (uit de enquête komt namelijk naar voren, dat er verband bestaat tussen de score op beide terreinen en de bedrijfsgrootte; tabellen 1 en 2). Dat betekent, dat uitspraken over de stand van zaken per sector en over vergelijking van de sectoren onderling een tentatief karakter hebben. Desondanks menen wij dat de resultaten interessant zijn omdat zij een indicatie geven van de verschillen in ontwikkeling tussen de sectoren.

Figuur 1 laat de score per sector in de kwaliteitsfasen 1 tot en met 3 zien. De score in fase 0 is niet expliciet weergegeven; deze laat zich eenvoudig uit de grafiek afleiden.

De sectoren ontlopen elkaar niet erg veel in de mate waarin aan kwaliteitszorg wordt gedaan. De scores wijken niet substantieel af van de gemiddelde score (84%, tabel 1). De onderverdeling in fase 1, 2 en 3 loopt echter wel uiteen. De totaal score van bij voorbeeld de industrie (83%) ligt op hetzelfde niveau als van de transportsector (84%), maar deze laatste sector scoort – in tegenstelling tot de industrie – nauwelijks in fase 2 en in het geheel niet in fase 3. Vergelijking van andere sectoren leidt tot dezelfde conclusie.

In de sector industrie is de penetratiegraad van kwaliteitszorg het

Figuur 1. Uitkomst fasenmodel van kwaliteitszorg per sector, in procenten



grootst. Dat wil zeggen, dat deze sector het beste scoort in de fasen 2 en 3. Dit komt onder andere tot uiting in de relatief grote mate van betrokkenheid in deze sector van de werknemers bij het uitvoeren van het kwaliteitsbeleid in de vorm van deelname aan kwaliteitskringen, projectgroepen, stuurgroepen en dergelijke.

Conclusies

Het Nederlandse bedrijfsleven is zich in het algemeen bewust van de noodzaak van kwaliteitszorg en is er ook daadwerkelijk mee bezig. Ten opzichte van voorgaande jaren is er sprake van een positieve ontwikkeling (tabel 1). Maar de toename is bescheiden; ook in 1989 was de algemene aandacht voor kwaliteitszorg heel behoorlijk. Op basis daarvan zou verwacht mogen worden, dat kwaliteitszorg(-systemen) al in redelijke mate en op een behoorlijk niveau toegepast wordt in de bedrijven. Ons fasenmodel leidt echter tot een andere conclusie: een niet onbelangrijk deel (16%) van de bedrijven is nog in het geheel niet met kwaliteitszorg bezig; het overgrote deel verkeert in de startfase (78%); slechts weinig bedrijven boeken vooruitgang (6%) en hebben kwaliteitszorg integraal ingevoerd (1%). Op zich hoeft dat niet verontrustend te zijn. Kwaliteitsverbetering in een organisatie is een proces dat in stappen wordt doorlopen en een aantal jaren in beslag kan nemen. Waar het nu op aan komt is dat de nog niet gestarte bedrijven in actie komen en

dat voorkomen wordt dat bedrijven in de startfase blijven steken. Daadwerkelijk inzet in alle geledingen van de bedrijfsorganisatie zijn essentieel voor succesvolle kwaliteitsverbetering. Hoe dit aan te pakken en vorm te geven zal van bedrijf tot bedrijf kunnen verschillen. Er is geen standaard benadering; ieder bedrijf zal zelf op zoek moeten gaan naar de benodigde kennis en deskundig advies. Hier volgen een aantal mogelijkheden en suggesties.

Om vanuit de startfase te komen tot een effectieve aanpak en voortgang van kwaliteitsverbetering kan het raadzaam zijn een daartoe opgeleide kwaliteits-functionaris te belasten met de projectmatige invoering ervan.

Integratie van kwaliteitszorg in de verschillende onderdelen van de organisatie vraagt om betrokkenheid en inzet van alle medewerkers. Naast goede communicatie tussen management en medewerkers is kennis en ook gerichte opleiding op alle niveaus noodzakelijk.

Continuïteit in kwaliteitszorg vraagt om voortdurende verbetering en om toepassing van nieuwe inzichten op de verschillende aspecten van bedrijfsvoering. Externe oriëntatie is dan van groot belang: wat wil de klant, wat doet de concurrent, aan welke eisen moet de leverancier voldoen. Externe oriëntatie kan certificatie inhouden, bij voorbeeld op basis van de normen van de ISO-9000 reeks. Deze normen dwingen tot analyse van (onderdelen van) de organisatie en/of het produkt/dienst.

Het certificaat wordt verleend door een daartoe bevoegde instantie, op basis van een onafhankelijke analyse. Advies en begeleiding van deskundigen zijn veelal onontbeerlijk, zeker wanneer er voor de betreffende branche nog geen specifieke norm of certificatie-procedure bestaat.

Een ander voorbeeld van een 'externe' toets is het meedingen naar een kwaliteitsprijs. De in november 1991 door de minister van Economische Zaken geïnstalleerde stuurgroep "Nederland Kwaliteit" stelt, naar voorbeeld van de European Foundation for Quality Management, de Nederlandse Kwaliteitsprijs in. Ook hier geldt dat meedoen belangrijker is dan winnen. De criteria waaraan de deelnemende bedrijven moeten voldoen geven expliciet inhoud aan het begrip integrale kwaliteitszorg en fungeren daardoor als leidraad voor goed kwaliteitsmanagement. Een dergelijke externe toets is nuttig om de stand van zaken bij het bedrijf in beeld te brengen en vormt tegelijkertijd een uitdaging om continu te werken aan kwaliteitsverbetering.

J. Biesheuvel J.J. de Vries

J. Biesheuvel is werkzaam als senior adviseur bij de NEHEM en J.J. de Vries bij de Directie Proces en Lichte Industrie van het Directoraat-Generaal van Industrie en Regionaal Beleid van het Ministerie van Economische Zaken.