



*Prof. dr. Ton Wentink (1941) is bijzonder hoogleraar in 'Management van Productiviteit en Kwaliteit' aan de TiasNimbas Business School van de Tilburg University. Hij is academic director van het executive master programma 'Management en Organisatie' (general management).*

## VAN KWALITEITSMANAGEMENT NAAR KLANTWAARDEMANAGEMENT: EEN PARADIGMAVERSCHUIVING

### **Van Kwaliteitsmanagement naar Klantwaardemanagement: een paradigmaverschuiving**

Het paradigma van kwaliteitsmanagement staat onder druk. Niet omdat kwaliteit (van producten, processen en systemen) er niet meer toe doet maar omdat een nieuwer aanpalend paradigma - dat van Customer Value Management of klantwaardemanagement - kwaliteit (in relatie tot kosten) en de klant centraal stelt. De aanzet hiertoe is gemaakt in de nieuwe versie van ISO 9004 en in de moderne opvattingen over marketing. Reeds in 1994 is de basis hiervoor gelegd door Bradley Gale in zijn boek *Managing Customer Value*. In deze bijdrage zal ik op dit paradigma en op haar relatie met kwaliteitsmanagement ingaan.

Een paradigma bevat voorstellingen, opvattingen en beelden van de organisatorische werkelijkheid, zoals waarden, opvattingen, handelwijzen, methoden en instrumenten, die leden van een sociale groep construeren, teneinde in staat te zijn om denkbeelden en acties te integreren. Een paradigma levert regels en standaarden of normen, alsmede voorbeelden van aanvaarde en succesvolle praktijken, theorieën, methoden, technieken, instrumenten en toepassingen. Paradigma's komen en gaan. Nieuwe waarnemingen die niet in de bestaande paradigma's passen, leiden tot paradigmaverschuivingen wanneer een nieuwe zienswijze en theorie succesvol blijken te zijn en een grotere aanhang krijgen. De sterkte en houdbaarheid van een paradigma wordt bepaald door de hoeveelheid problemen - van een toenemende complexiteit - die effectief kunnen worden opgelost.

Kwaliteitsmanagement en managing van kwaliteit kent vele paradigma's. In de afgelopen honderd jaren zijn er tientallen ontwikkeld die voor kortere of langere tijd enthousiast zijn toegepast. Oude paradigma's verdwijnen niet altijd uit beeld, zij kunnen in een nieuwe constructie weer worden toegepast; een voorbeeld hiervan zijn neo-tayloristische managementmodellen van business process management, business reengineering en Lean

management. Kwaliteitsmanagement richt zich op het systematische en continue verbeteren van de kwaliteit van goederen en diensten en van de processen die deze voortbrengen. Kwaliteitsdenken is ingebed in het bedrijfsmatige denkkader dat gericht is op beheersing en efficiëntie, voorspelbaarheid en meetbaarheid en gebruik van statistische methoden om productieprocessen beheersbaar te maken. Het denken vanuit de discipline van 'industrial engineering' benadrukt dat kwaliteit van producten en processen wordt verkregen door het systematisch voldoen aan vooraf opgestelde product- en processpecificaties.

Vanuit marketingprincipes zijn de verwachtingen, behoeften, wensen en ervaringen van de klant uitgangspunt in het kwaliteitsdenken. Informatie over de klant worden systematisch vertaald in adequate productontwerpen onder meer door gebruik te maken van de methode van 'quality function deployment'. Vordering op het gebied van kwaliteitsverbetering worden statistisch getoetst in een 'quality accounting system'. Onder invloed van Japanse successen in de jaren 1980-90 is cultuur als drager van kwaliteit in het vizier gekomen. Harmonie en culturele integratie leveren een sterke cultuur op voor kwaliteitsverbetering, gekenmerkt door gemeenschappelijke waarden (alle neuzen in dezelfde richting), een gezamenlijk gevoel van missie (we gaan ervoor) en inspirerend leiderschap met toewijding aan het leveren van excellente prestaties (het kan altijd beter).

### **Een lange geschiedenis**

Kwaliteitsmanagement heeft zich ontwikkeld van inspectie van producten in het productieproces waarbij het opsporen van defecten centraal staat tot Quality Control, Quality Assurance en tot strategisch kwaliteitsmanagement. Quality Control wil door middel van statistische technieken de variantie van kwaliteit in processen beheersen. Kwaliteit wordt in het product en in de interactie tussen mens en machine in processen ingebouwd. Quality Assurance gaat over borging van kwaliteit(ssystemen), beheersing van kwaliteitskosten, total quality control van de gehele waardeketen, 'zero defects' met accent op preventie en systematisch en continu verbeteren (bijvoorbeeld Kaizen en ISO). In strategisch kwaliteitsmanagement wordt kwaliteit van processen en producten vanuit de druk van de markt en de technologie verankerd in de strategie van de organisatie die functioneert in ketens en netwerken. Integrale ketenkwaliteit is nauw verbonden met de verlegging van de grenzen van organisaties die steeds meer opereren als partners in ketens en netwerken.

Aanvankelijk is kwaliteitsmanagement vooral gericht geweest op zogenaamde 'conformance quality' (Deming, Crosby) waarbij kwaliteit beheersing van processen betekent zodat productie overeenstemt met specificaties. De leidraad daarbij is dat 'doing things right the first time' zal leiden tot betere producten tegen lagere kosten. We weten inmiddels dat conformance quality niet per se tot succes leidt. Leveranciers van producten met 'zero defects' maken klanten nog niet noodzakelijk tevreden. Door de introductie van awards kwam 'customer satisfaction' centraal te staan. Zoal David Kearns van Xerox reeds in 1987 verwoordde: "het doel van kwaliteitsprogramma's is om tevreden klanten te krijgen". Niet de processen maar de klanten zijn vertrekpunt. The Baldrige Award in de V.S. en de EFQM-Award in Europa hebben daartoe een aanzet gegeven.

## Customer Value Management

Kwaliteitsmanagement krijgt het karakter van Customer Value Management waarmee de strategische verankering van het kwaliteitsbeleid wordt versterkt. Kwaliteitsmanagement komt daarmee in het spoor van 'corporate' of 'strategic' of 'business performance' management. Hoe wordt optimale waarde verschaft zodat de onderneming op langere termijn scoort voor alle 'stakeholders'? Customer Value Management of management van klantwaarde met de daaraan verbonden 'customer value analysis' of klantwaarde-analyse is volgens Bradley Gale (1994) het laatste stadium in een ontwikkelingspad naar versterking van de concurrentiekracht van een onderneming. Dit pad wordt afgelegd in vier etappes:

- 1 De start is 'conformance quality': het gaat om functionele en technische kwaliteit van goederen en professionele en relationele kwaliteit van diensten waarbij voldaan wordt aan de vereiste specificaties. Centraal staat beheersing van processen onder meer door Statistical Process Control, zodat de output daarvan aan de aangereikte productspecificaties voldoet. Het gaat er om met 'doing the things right the first time' betere producten tegen een lagere prijs voor te brengen. Zo komt de klant in beeld en wordt de productbenadering vervangen door benadering vanuit de klant en de mate waarin deze tevreden is.
- 2 'Customer satisfaction' of klanttevredenheid; de functie van kwaliteitsprogramma's is tevredenheid bij klanten te scheppen. 'Conformance quality' is daarvoor een noodzakelijke maar geen voldoende voorwaarde. Zo staat in het model van de Amerikaanse Baldrige Quality Award 'customer focus and satisfaction' centraal. Product- en dienstenkwaliteit, productiviteitsverbetering, reductie en eliminatie van verspillingen en kwaliteit van en bij leveranciers leveren een hoge absolute en relatieve klanttevredenheid vergeleken met concurrenten op. De vergelijking met concurrenten is nu in beeld.
- 3 Als uit onderzoek blijkt dat een hoog niveau van klanttevredenheid geen garantie is voor behoud en vergroting van marktaandeel, verschuift de focus naar 'market-perceived quality and value versus competitors', of kwaliteit en waarde zoals die door de markt in vergelijking met concurrenten worden gepercipieerd. Klanttevredenheidsonderzoek geeft weinig of geen informatie over niet-klanten, en geen betrouwbaar beeld over hoe de eigen klanttevredenheid zich verhoudt tot die bij de belangrijkste concurrenten. Als bij een hoog niveau van tevredenheid van de eigen klanten de concurrenten in staat zijn een hogere klanttevredenheid te scoren doordat zij sneller en beter hun klantwaarde weten te vergroten, dan is er sprake van een relatieve achterstand. We moeten steeds vergelijken wat wij aan klantwaarde te bieden hebben en de voortdurende verbetering daarvan met wat concurrenten op dit punt presteren. Dit betekent dat niet alleen bij klanten moet worden geïnformeerd hoe tevreden zij zijn met onze producten, maar dat er ook moet worden gevraagd naar de tevredenheid met de producten van relevante concurrenten. Geleverde en door de klanten gepercipieerde kwaliteit als aspect van klantwaarde heeft weinig om het lijf als we die niet vergelijken met de waardering van kwaliteit van en bij concurrenten.
- 4 Customer value management is het managen van 'relative market-perceived quality' in relatie tot 'relative market-perceived price'; het richt zich op een strategische benadering van klantwaarde vanuit twee invalshoeken. In de eerste plaats de marketing

die ons informeert over welke waarde voor wie geleverd moet worden, of welke waarde-attributen in klantwaardeprofielen relevant zijn. In de tweede plaats welke waardedrijvers hier achter zitten en hoe deze tot stand komen in de bedrijfsprocessen. In klantwaardemanagement komen de externe oriëntatie vanuit de marketing en de interne oriëntatie in operational excellence bij elkaar.

## Klantwaarde is vertrekpunt

Kwaliteitsmanagement is er op gericht om optimale klantwaarde of 'customer value' te leveren. Klanten zijn het uitgangspunt; zij verwachten waarde voor een bepaalde prijs ('value for money'). Organisaties leveren betere prestaties en resultaten als zij in staat zijn om efficiënt en effectief de gewenste waarde aan hun klanten te leveren. Klantwaarde is de relatie tussen de prijs die de klant betaalt en de moeite die de klant moet doen om het product te verwerven ten opzichte van het nut en plezier die het product voor hem opleveren, hoe hij het product krijgt en het gevoel dat hij daarbij heeft. Klantwaarde is de som van de voordelen die een klant door een aankoop geniet minus de geïnvesteerde kosten. De voordelen bestaan uit het verbeteren van de positie of het verhogen van het genot van de klant. De kosten bestaan zowel uit de financiële kosten voor het aanschaffen en het onderhoud, tijd besteed aan de aanschaf, fouten en ongemak. Materiële en immateriële kosten verlagen de klantwaarde. Prijs, kwaliteit en het uiterlijk van een product, maar ook het aankoopgemak, verkrijgbaarheid, service en advies kunnen de klantwaarde verhogen of verlagen, afhankelijk van de verwachtingen die de klant heeft. Klantwaarde neemt vooral toe als de kwaliteit wordt verhoogd en de prijs wordt verlaagd. Klantwaarde stijgt eveneens bij dezelfde kwaliteit tegen een lagere prijs en bij hogere kwaliteit tegen dezelfde prijs.

Bij kwaliteit van het product gaat het om functionele kwaliteit ('fitness for use'), het nut van het product of de mate waarin de behoefte van de klant met het product worden bevredigd en het gemak om het product te gebruiken. Daarnaast moet er technische kwaliteit worden geleverd ('conformance to specification') bij goederen en professionele kwaliteit of betrouwbaar vakmanschap bij diensten. Er is relationele kwaliteit of empathie; het is de betrokkenheid op de klant, begrijpen wat de klant wil en het gevoel dat de klant heeft dat hij wordt begrepen. Een steeds belangrijkere factor is tijd en tijdigheid: op tijd leveren en voorkomen van wachttijden en onnodige handelingen. Bij diensten zijn toegankelijkheid en veiligheid belangrijke kwaliteitsaspecten. De prijs bestaat uit de kosten en de marge die de producent en leverancier wil genieten. Om de prijs te kunnen verlagen moet de bedrijfsvoering een hoog niveau van efficiëntie aan de dag leggen. Methoden en technieken van logistiek management en 'operational excellence' dragen hieraan bij.

Kwaliteit en productiviteit vormen de twee aspecten van het leveren van klantwaarde. De prijs is sterk afhankelijk van de productiviteit van de productiefactoren die in voortbrengingsprocessen worden ingezet. De productiviteit van de factor arbeid, of de arbeidsproductiviteit is een belangrijke prestatievariabele; dit geldt te meer in arbeidsintensieve, met name dienstverlenende, organisaties waar de arbeidskosten een belangrijk deel van de kostprijzen vormen. Het is hier de moeite waarde om op

arbeidsproductiviteit te sturen. Hoge kwaliteit en hoge productiviteit vergroten de klantwaarde en de klantopbrengst. Een hoog niveau van productiviteit kan leiden tot lagere kosten waardoor bij gelijkblijvende of hogere kwaliteit de klantwaarde toeneemt. En omgekeerd: bij ondoelmatige productie en distributie en gelijke kwaliteit neemt de klantwaarde af. Ondernemingen (profit en sociaal) die in staat zijn om tegelijkertijd betere kwaliteit en hogere productiviteit te realiseren zullen beter presteren en hogere resultaten behalen.

<b>Klant-waarde =</b>	<b>Resultaat:</b> <i>Wat krijg ik?</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• producten</li> <li>• diensten</li> <li>• ondersteuning</li> <li>• infrastructuur</li> </ul>	+	<b>Afhandeling:</b> <i>Hoe krijg ik het?</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• levering</li> <li>• interacties</li> <li>• interfaces</li> <li>• service-herstel</li> </ul>	+	<b>Emotie:</b> <i>Wat voel ik positief?</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• imago</li> <li>• reputatie</li> <li>• positieve ervaringen</li> </ul>
	<b>Prijs:</b> <i>Hoeveel kost het?</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• prijsstelling</li> <li>• prijsfluctuaties</li> <li>• prijsdifferentiatie</li> </ul>	+	<b>Moeite:</b> <i>Wat moet ik ervoor doen?</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• tijd</li> <li>• energie</li> <li>• zorg, onveiligheid</li> </ul>	+	<b>Emotie:</b> <i>Wat voel ik negatief?</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• negatieve ervaringen</li> </ul>

*Klantwaarde = ontvangen en door de klant gepercipieerde Kwaliteit ten opzichte van de Prijs*

*Klantopbrengst = geleverde Kwaliteit gedeeld door de Kosten + Marge*

De klantwaarde voor de afnemer, consument en gebruiker wordt hoger als

- de kwaliteit van producten wordt verbeterd;
- de kwaliteit en de productiviteit van de daaraan ten grondslag liggende processen wordt versterkt; en
- er voortdurend innovatie van producten, processen, organisatie en haar management plaatsvindt.

### Operational excellence

De kern van verbeteren van bedrijfsprestaties is operational excellence dat betrekking heeft op analyseren, meten, benchmarken en verbeteren van alle operationele activiteiten in de voortbrengingsketen. Excellence gaat verder dan kostenbesparingen; het gaat ook om verkorting van doorlooptijden, verhoging van de leverbetrouwbaarheid, introduceren van lean thinking, verlaging van voorraden, verhoging van de productiviteit en continue en systematische verbetering en vernieuwing van producten, processen en systemen. Outsourcing en offshoring komen eveneens in beeld.

Operational excellence is het vermogen tot verbetering en vernieuwing van de voortbrengingsprocessen, producten en diensten. Het gaat daarbij zowel om incrementele verbeteringen ('continuous improvement') als om ingrijpende vernieuwingen ('business process reengineering'). Transformatieprocessen en operationele systemen zijn daarbij gericht op het realiseren van operationele doelstellingen. Operational excellence dient te worden verankerd in de strategie van de organisatie en vraagt om herontwerpen van de organisatie, van processen, activiteiten, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Het gaat om het

maximaliseren van de operationele toegevoegde waarde door feilloos en snel lopende primaire bedrijfsprocessen met zo effectief en efficiënt mogelijk inzet van middelen, capaciteiten en bekwaamheden om te voldoen aan de vraag vanuit de markt, c.q. samenleving. Het richt zich op het leveren van producten en diensten met uitmuntende operationele prestaties. Deze komen tot uiting in lage prijs, snelle en betrouwbare levering, goede service en kwaliteit. Voor de klant, afnemer en gebruiker leidt dit over het gehele proces van selectie, aanschaf, gebruik en onderhoud tot de beste klantwaarde als relatie tussen kwaliteit en prijs. Het is de route om te komen tot excellente prestaties en optimale resultaten. Om suboptimalisatie te voorkomen beperkt het zich niet tot de afzonderlijke organisatie maar beslaat de keten(s) en de netwerken waarvan die organisatie deel uit maakt. Het doel is om operationele waarde te creëren voor stakeholders.

### Focus op innovatie

Ondernemingen en instellingen leveren betere prestaties en betere resultaten, indien zij:

- een hoge productiviteit realiseren, mate name een hoge arbeidsproductiviteit;
- kwaliteit tonen, zowel in producten als in processen;
- flexibel zijn, zodat zij hun organisatie snel kunnen omzetten en omschakelen als de (markt)omgeving en technologische ontwikkelingen daarom vragen;
- innovatief zijn in producten, processen en systemen, ook in hun sociale systemen.

Organisaties die excellente performance laten zien, kenmerken zich door geïnspireerde innovatie. Zij brengen 'iets nieuws' succesvol naar de markt of zij passen een volledig nieuwe technologie toe. Zij bieden een slimme combinatie van bestaande concepten. Zij ontwikkelen nieuwe distributiekanaalen. Zij gaan strategische allianties en samenwerkingsverbanden aan met andere innovatieve bedrijven. Kortom zij ontwerpen voortdurend een nieuwe 'business roadmap' waarin wordt vastgelegd welke nieuwe producten op welk moment met welke nieuwe en bestaande technologieën, met welke partners op welke bestaande en nieuwe markten geïntroduceerd gaan worden.

Succes komt tot stand door samenwerken met klanten en leveranciers op gebied van logistiek in collaborative planning en forecasting, co-design, co-innovation en co-engineering met partners in de keten of in allianties. Betere prestaties vragen om een efficiënte bedrijfsvoering of 'operational excellence' door betrouwbaarheid, snelheid en lage kosten met name door ontwerpen van geïntegreerde processen, integraal kwaliteitsmanagement, logistieke procesoptimalisatie, leren van 'best practices' en door intelligente toepassing van IT voor ondersteuning van bedrijfsprocessen. De afstemming van bedrijfsstrategie, IT-strategie, bedrijfsstructuur en processen en IT-infrastructuur en toepassingen is daarvoor een noodzakelijke voorwaarde.

Het doel van kwaliteitsprogramma's verandert geleidelijk; het gaat er meer om tevreden klanten te krijgen. Niet de processen maar de klanten komen centraal te staan. The Baldrige Quality Award in de V.S. en de EFQM-Award in Europa hebben daartoe een aanzet gegeven. In hun modellen staat 'customer satisfaction' centraal. Dit geldt ook voor de gewijzigde versie

van ISO 9000. Het accent verschuift vervolgens naar het bereiken van superieure 'market-perceived quality and value versus competitors'. Niet de manier waarop de leverancier denkt dat hij de klanttevredenheid realiseert, maar de wijze waarop de klanten zelf kwaliteit ervaren ('perceived quality') in vergelijking met wat de concurrenten aanbieden staat voorop. Er worden daarbij vragen gesteld als: welke productattributen/eigenschappen zijn in de koopbeslissing doorslaggevend, welk gewicht heeft elke eigenschap/aspect en hoe waardeert men elk kenmerk op een prestatieschaal? Het gaat er om de eigen prestatie in de markt ten opzichte van de concurrenten te kennen: 'market-perceived quality' in plaats van 'customer perceived quality'. Customer Value Management komt dan uitdrukkelijk in beeld. Dit vraagt om een strategische verankering van kwaliteitsbeleid; kwaliteitsmanagement wordt geïntegreerd met strategisch management.

### Referenties

Gale, Bradley T. (1994). *Managing Customer Value*. New York: The Free Press.

Wentink, Ton (2007). *Kwaliteitsmanagement, bedrijfsvoering en organisatie-ontwikkeling*. Amsterdam: Boom.

Wentink, Ton (2008). *Business Performance Management; sturen op prestatie en resultaat*. Amsterdam: Boom.