



Wim Lagendijk is afgestudeerd als Werktuigbouwkundige (HTS Rijswijk, 1973). Hij heeft in een tiental functies gewerkt bij de KLM en zich als bedrijfskundige ontwikkeld. Zijn eerste opdracht was om de wachttijden in de vertrekhal te beheersen en naast andere projecten was de meest uitdagende een nieuwe roosterregeling voor het KLM-personeel invoeren. Vanaf 1997 was hij kwaliteitsmanager bij KLM Cargo en later lid van het KLM Cargo managementteam. Vanaf 2007 heeft hij de functie Hoofd Kwaliteit en Transportveiligheid bij GVB, Amsterdam vervuld. De laatste jaren geeft hij colleges kwaliteit, KAM en logistiek aan parttime-studenten op de hogeschool Avans, Breda. Contact: wimlag@gmail.com.

met daarbovenop Arbo-, milieu- en veiligheidscertificaten is de 'container kwaliteit' ruim volgestouwd. Ik heb diverse managers horen verzuchten: "wat heeft de klant nu aan al die audits, certificaten, normen en onderzoeken?"

Klantkwaliteit

Kwaliteit heeft vele invalshoeken en heeft zich voortdurend aangepast aan nieuwe organisatie structuren en ontwikkelingen in de maatschappij. Desondanks vind ik dat bij het werken aan kwaliteit de klant (cliënt, patiënt, burger, afnemer) altijd het beginpunt moet blijven. Hij bepaalt de kwaliteit en met die kennis kan het management de organisatie inrichten. Het meenemen van de belangen van stakeholders kan alleen indien de klantbelangen voorop blijven staan. De klantbelangen altijd voorop zetten kan door bij elk besluit, van hoog tot laag, te vragen: "wat heeft de klant eraan?"

Het valt niet mee om van de klant te horen of het geleverde product of de dienst aan zijn wensen voldoet. Het is vervolgens een uitdaging om de reacties van de klant te vertalen naar strategische, tactische en operationele acties. Gebleken is dat met een korte vragenlijst, opgesteld en uitgevoerd door de direct betrokkenen, en een snelle doorlooptijd de verbeteracties eenvoudig worden vastgesteld en ingevoerd. De rol van de kwaliteitsmanager is om de lijnmanagers en medewerkers te ondersteunen bij het 'luisteren' naar de klant en met de verbeteracties.

Case 'Effectief luisteren naar de klant, pas na een jaar worstelen!'

Een internationaal bureau kreeg de opdracht om een klanttevredenheidsonderzoek op te zetten. Het ontwikkelen van vragenlijsten, het corrigeren van de antwoorden voor culturele verschillen, een centraal klantenbestand valideren, en de resultaten per land/continent analyseren en toelichten resulteerde in een doorlooptijd van meer dan 6 maanden. Nadat de directie de samenvatting had beoordeeld was de opdracht om de wereldwijde tevredenheidsscore van 7,1 naar 7,3 te brengen. Het bureau werd gevraagd om de belangrijkste verbetergebieden aan te wijzen. Na 3 maanden waren die bekend ... Het mag duidelijk zijn dat in de snel veranderende omgeving geen tijdige verbeteracties vastgesteld konden worden.

Kwaliteit is van iedereen

Directie en management bepalen op basis van de kwaliteitsperceptie van de klant de strategie. Met een klantgerichte organisatie en door het beheersen van de klantcontactmomenten kan deze strategie eenvoudig jaarlijks aangepast worden. Managers en medewerkers gebruiken analyse- en verbeter technieken om verspillingen te voorkomen en om ten gunste van de klant een kostenbewust en flexibel voortbrengingsproces in te richten. Om dit proces continu te verbeteren is het ontwikkelen van een lerende organisatie van belang. Hierbij is de klantbehoefte voor iedere medewerker de basis om voortdurend met verbetervoorstellen te komen.

In veel MKB's en grotere organisaties is het gedachtegoed van kwaliteit nauwelijks doorgedrongen. Er kan nog veel verbeterd worden als iedereen in een organisatie de

FOCUS OP DE KLANT

Mijn ervaring als kwaliteitsmanager is dat vooral de klant, de afnemer zo u wilt, bepaalt of de bedoelingen gerealiseerd zijn. Kwaliteit zou de klant altijd als beginpunt moeten nemen. Kwaliteit gaat dus niet over processen beheersen, maar over het beheersen van klantprocessen met als doel de beleving van de klant verbeteren.

Schoenmaker blijf bij je leest

Met stijgende verbazing lees ik in literatuur en e-discussies over ontwikkelingen rond het begrip kwaliteit met als laatste 'trend': de kwaliteit van de samenleving. Het gevolg is dat de kwaliteitsmanager vindt dat hij zich overal mee mag of wil bemoeien. Ik vind dat het begrip kwaliteit uit de bocht is gevlogen, het contact met de dagelijkse praktijk is verloren.

De klant is de reden van het bestaan van elke organisatie. Werken aan proces- en organisatiekwaliteit of duurzaam managen mag niet los gezien worden van klantkwaliteit. Als kwaliteitsmanager bij KLM Cargo, GVB Amsterdam en parttime docent Hogeschool Avans heb ik ervaren dat effectief werken aan kwaliteit begint met het doorgronden hoe de klant je producten en diensten beleeft. De kwaliteitsmanager heeft veel instrumenten tot zijn beschikking. Het is de rol van de kwaliteitsmanager om in samenspraak met de managers de juiste instrumenten in te zetten om naar de klant te luisteren en te verbeteren.

Case 'De manager met kwaliteitsinstrumenten van het werk afhouden'

Kwaliteit is een containerbegrip en dat komt goed uit als je bij de KLM Cargo kwaliteitsmanager bent (geweest). De meeste internationale organisaties in Nederland hadden in de jaren 2000 zelfsturende teams, verbeter teams, ISO-certificeringen, INK-onderscheidingen, stakeholder-, klant-, medewerkers- en imago-onderzoeken. Dit rijtje is al een kakofonie aan kwaliteit. En

principes van kwaliteit kent en toepast, zoals procesmatig werken waardoor zowel het horizontaal als verticaal samenwerken van de verschillende afdelingen verbeterd. De rol van de kwaliteitsmanager is om een verbindende factor te zijn tussen managers, specialisten en medewerkers om het gebruik van kwaliteitstechnieken te bevorderen.

Case 'Zonwering bv concurreert alleen op prijs'

De directeur haalt de opdrachten van aannemers binnen. Door de verkoopafdeling wordt voor de offerte een conceptbestek opgesteld en een verkoopprijs vastgesteld. Nadat de order binnengehaald is, gaat de werkvoorbereider aan de slag. In ruim de helft van de gevallen is de kostprijs tot verbazing van de verkoopafdeling hoger dan de eigen inschatting. Als reactie hierop heeft de verkoopafdeling de gewoonte ontwikkeld om aanvullend werk uit te lokken en daarbij de winstmarge zeker te stellen. De klant is daardoor duurder uit en het werk wordt later dan afgesproken opgeleverd.

Kwaliteit als haarlemmerolie

Kwaliteit heeft zich erg breed ontwikkeld. Kwaliteit bemoeit zich immers met strategie, marketing, arbeid, cultuur, organisatieontwikkeling, etc. Het kwaliteitsgedachtegoed levert immers bij alles een belangrijke bijdrage. Het gevolg is dat andere disciplines zich verbaasd afvragen: waar bemoeit de kwaliteitsmanager zich mee? De kwaliteitsmanager zou zich kunnen beperken tot het ondersteunen van de organisatie om de klant (cliënt, patiënt, burger) het product/dienst te leveren wat hij verwacht. Met deze focus is de kwaliteit helder voor de andere disciplines die zich ook met de klant bezig houden, ieder vanuit hun invalshoek. De rol van de kwaliteitsmanager met zijn focus op de klant is om zijn taakin-vulling met andere disciplines tijdig af te stemmen.

Case 'Van wie is de klant'

De voor- en nadelen van een concept-klanttevredenheidsonderzoek wordt voorgelegd aan de directie. De directie wil dat het managementteam een besluit neemt. Tot verbazing van de kwaliteitsmanager vindt de communicatiemanager dat het zijn terrein is want dit onderzoek gaat toch over imago; de marketing manager zegt dat hij de klanten moet ondervragen om innovatieve producten te kunnen ontwikkelen; de productiemanager vindt dat de vragen over de prestaties van zijn proces moeten gaan; de customer service manager vindt dat hij de meeste contacten met de klanten heeft en dus eigenaar moet zijn van het onderzoek; de sales manager vindt een klantonderzoek niet nodig, want als iemand vragen over klanten heeft, weet hij wel wat die wil.

ISO 9001

De huidige ISO 9001 norm is helder en pragmatisch in te voeren. Deze norm legt de nadruk op klanttevredenheid en biedt een kader om klantprocessen te verbeteren en kwaliteitskosten te verminderen. Dit kader ondersteunt het management om structureel te werken aan de kwaliteit van de processen, kostenbeheersing en innovatie met als doel de kwaliteitsperceptie van de klant te verbeteren. Veelal blijft men steken bij het ontwikkelen van procedures of voornamelijk aandacht geven aan ondersteunende processen of blijven uitvoeren van

stysteemaudits in plaats van verbeteraudits. Het is de rol van de kwaliteitsmanager om aan te tonen dat een managementsysteem verbeteringen voor de klant oplevert.

Case 'Ketenaudits in de logistiek'

In 2002 had naast elke business unit, ook de Nederlandse operatie en de Wereldwijde Customer Service een eigen ISO-certificaat. Deze 5 ISO-certificaten bevorderden de interne samenwerking niet. De klant die van alle business units producten afnam, begreep niets van de verschillende certificaten. De directie zag een toename aan kwaliteitsmanagers en auditoren. In samenwerking met de certificerende instantie is tot één ISO 9001-certificaat gekomen voor alle producten en wereldwijde services. De kern van dit certificaat: elk half jaar met de externe auditor en een eigen auditteam een ketenaudit uit voeren.

De directie gaf aan welke (grote) klant klachten had. De auditopdracht werd pas ná een auditbezoek aan de klant met de klachten door het auditteam gedefinieerd. Tijdens de audit werd naar verbeterkansen gezocht bij zowel leverancier, operatie als afnemer. Door in samenwerking met de klant een audit in de keten uit te voeren werden de relaties van de operatie met de klant en leverancier versterkt.

Het perspectief van kwaliteit: focus op de klant

In deze bijdrage geef ik aan dat de theorie hoogtij viert maar de toepassingen achterlopen. Dus kwaliteit niet breder, maar naar een focus: de klant. De klant is meer dan ooit een uitdaging want die is merkontrouw, beeldschermgericht, volgt vrienden, is grillig, zoekt naar de beste prijs/prestatie verhouding, vraagt snelheid, etc.

Een kwaliteitsmanager zou het volgend kader kunnen gebruiken:

- gebruik als beginpunt altijd de belevingservaringen van de klant;
- leer nog beter te luisteren naar de klant;
- breng het verbeteren naar de werkvloer;
- maak de relatie met andere vakgebieden duidelijk;
- focus bij gebruik van kwaliteitsnormen en -modellen meer op de klant.

Kwaliteitsmanagers met als focus de klant zijn in staat om in veel meer organisaties en MKB's dan nu het geval is het gedachtegoed van kwaliteit in te voeren.

Referenties

Klantcontactmomenten: Carlzon, Jan (1989). *Moments of Truth*. London: HarperCollins.

Belevingservaringen: Pine II, B. Joseph en James H. Gilmore (2012). *De belevingseconomie*. Den Haag: Academic Service.

Kwaliteitsmanagement: Corbey, S. (2006). Belofte van kwaliteitsmanagement: wat kunnen we bereiken? *Sigma*, nr. 1.