

# Kwaliteit als commerciële strategie

Drs. H.C.A. Roest en  
Prof. Dr. Th.M.M. Verhallen

## 1 Inleiding

De literatuur over kwaliteit laat een ontwikkeling zien in het denken over kwaliteit. Kwaliteit is oorspronkelijk vooral technische produktkwaliteit waarbij de aandacht uitgaat naar interne technische processen en de bewaking daarvan. Later wordt deze opvatting over kwaliteit aangevuld met het subjectieve kwaliteitsbeeld wat klanten/afnemers hebben van het bedrijf of produkt.

In dit artikel gaan we in op de aansluiting tussen beide kwaliteitsopvattingen en de wijze waarop het kwaliteitsmanagement uitgevoerd kan worden om het interne kwaliteitsprogramma aan te doen sluiten bij de externe kwaliteitspercepties van afnemers. Daartoe is een ABCDE-Kwaliteitsstappenplan ontwikkeld. Hierin wordt gefaseerd aangegeven waar de marketingmanager aan moet denken bij het implementeren van kwaliteit als commerciële strategie. De achtereenvolgende stappen betreffen de Analyse van kwaliteitspercepties bij afnemers, het leggen van Betrokkenheid bij management en medewerkers, het aansturen van Communicatie zowel intern als extern, het Doorvoeren van kwaliteit en het meten van de Effectiviteit bij de afnemers.

## 2 De commerciële kracht van gepercipieerde kwaliteit

Het begrip kwaliteit heeft zowel in de praktijk als in de theorie volop aandacht gekregen. Dit lijkt terecht aangezien kwaliteit als commercieel

wapen bijzonder prospectief is. Buzell en Gale (1987) constateren verband tussen relatief marktaandeel, gepercipieerde kwaliteit en return on investment. Onderzoek van Thompson, Desourza en Gale (1985) laat zien dat een hoge kwaliteit een positieve relatie heeft met de hoogte van de geaccepteerde prijzen van produkten, de groei van het jaarlijks marktaandeel, de groei van de omzet en de winst. In tabel 1 zijn de scores op genoemde aspecten voor geselecteerde dienstverlenende organisaties weergegeven, die uitblinken in gepercipieerde kwaliteit en organisaties die hierop zeer slecht scoren.

Tabel 1: Bijdrage van dienstenkwaliteit aan relatieve prestatie maatstaven

	beste 33% diensten kwaliteit	slechtste 33% diensten kwaliteit	verschil in %
Prijs in vergelijking met concurrentie	7%	-2%	+9%
Stijging marktaandeel per jaar	6%	-2%	+8%
Groei omzet per jaar	17%	8%	+9%
Winst	12%	1%	+11%

Drs. H.C.A. Roest studeerde Economie en Recht te Tilburg. Doctoraalexamen Marketing en Marktonderzoek in 1987 (cum laude). Vanaf 1988 universitair docent Marketing verbonden aan de sectie Marketing en Marktonderzoek KUB.

Prof. Dr. Th.M.M. Verhallen studeerde Economie te Tilburg en Psychologie te Nijmegen, was U(H)D Economische Psychologie aan de KUB tot 1985. Tot 1991 onderzoeksdirecteur bij Research International te Rotterdam en vanaf 1988 tevens bijzonder hoogleraar Marktonderzoek aan de KUB. Vanaf 1991 gewoon hoogleraar Marketing en Marktonderzoek aan de KUB.

Luchs (1986) stelt dat het aanbieden van een produkt dat, in de ogen van de consument een hogere kwaliteit heeft dan dat van anderen, een positieve invloed heeft op:

- 1 De winstgevendheid.
- 2 De mogelijkheid om hogere prijzen te vragen zonder marktaandeel verlies.
- 3 Het marktaandeel.
- 4 De weerstand tegen prijsconcurrentie.
- 5 Herhaalaankopen en
- 6 De klantenloyaliteit.

In zeer veel organisaties valt dan ook te zien dat in het strategisch marketingplan een centrale rol is weggelegd voor de basis-strategie 'differentiatie met behulp van kwaliteit'. De wens om deze strategie te volgen is gezien het voorafgaande begrijpelijk. Met betrekking tot de uitvoering zijn echter uiteenlopende problemen te signaleren.

### **3 Uitvoeringsproblemen kwaliteitsstrategie**

Alhoewel een kwaliteitsstrategie zeer prospectief is, blijkt deze niet eenvoudig te effectueren. Reuyl en Willenborg (1993) signaleren dit ook en presenteren een groot aantal hindernissen en valkuilen. Zij concentreren zich daarbij vooral op het organisatorische vlak van de bedrijfsvoering. Daar bovenop kunnen echter problemen gesignaleerd worden die meer liggen op het vlak van de marketeer en de marktonderzoeker. Deze marketingproblemen kunnen in drie hoofdgroepen worden gecategoriseerd. Achtereenvolgens hebben ze betrekking op:

- 1 de kennis van gepercipieerde kwaliteit;
- 2 het omzetten van externe kwaliteit naar interne kwaliteit en vice versa en
- 3 het dynamiseren van het kwaliteitsproces.

Ten eerste dient een organisatie een prestatie af te leveren die in de ogen van de afnemer onderscheidend is en wel zo dat deze bewust voor die prestatie kiest. We spreken dan van distinctieve satisfactie. Kennis van hoe en waarom de afnemer tot bepaalde kwaliteitsoordelen komt, welke indicatoren hij daarvoor gebruikt en hoe de diverse aanbieders daarop scoren is vaak niet bekend.

Ook wat de afnemer als vanzelfsprekend veronderstelt en wat feitelijk pas als 'echte' kwaliteit wordt beoordeeld is veelal niet beschikbaar, niet van de huidige klantenkring en vooral niet van de andere leden van de doelgroep.

Ten tweede is het vereist dat de geleverde prestatie is gebaseerd op een distinctieve competentie die de organisatie bezit (Porter, 1985). Zonder deze distinctieve competentie bezit de strategie geen bestaansrecht. Ook ten aanzien van dit punt heerst onduidelijkheid. De vertaling van een distinctieve competentie (lees: interne technische kwaliteit) naar een distinctieve satisfactie (lees: externe of gepercipieerde kwaliteit superioriteit) en omgekeerd lijkt uiterst moeilijk. Dit wordt mede veroorzaakt doordat kwaliteitsprogramma's vaak mono-disciplinair zijn, dat wil zeggen óf door organisatiedeskundigen óf door marketingdeskundigen worden bedacht en uitgevoerd. Een kruisbestuiving tussen beiden, de interne en externe 'disciplines', zou wat dit betreft uitkomst kunnen bieden maar is tot op heden eerder uitzondering dan regel. Dit geldt ook binnen de dienstverlening al zou men juist daar anders verwachten.

Ten derde kan gesteld worden dat *als* er al gericht kwaliteitsperceptie-onderzoek plaatsvindt dit vaak een statisch karakter vertoont. Daarbij gaat men van de verkeerde veronderstelling uit dat elke discrepantie tussen datgene wat de afnemer verwachtte en datgene wat hij daadwerkelijk gepresteerd zag (Lewis en Booms, 1983), automatisch zou moeten leiden tot een aanpassing van het produkt danwel de organisatie. Vragen die vrijwel nooit gesteld worden zijn bijvoorbeeld: (1) De *oorzaken* van die discrepantie en waaraan deze wordt toegerekend. Het kan best zijn dat men toch tevreden is over een toeloperator en zijn vakantie produkten, ook al zijn de verwachtingen niet gerealiseerd als gevolg van bijvoorbeeld het slechte weer. (2) Het *belang* van deze discrepantie in het uiteindelijke kwaliteitsoordeel. Een keer lang moeten wachten voor de kassa wanneer men haast heeft, heeft een grotere invloed op de kwaliteitsperceptie dan dezelfde gebeurtenis wanneer men tijd genoeg heeft. (3) Het *effect* van kwaliteitsniveau aanpassingen. Niet elke produkt (niveau)aanpassing leidt auto-

matisch tot een betere kwaliteit. Cliënten van een verzekeringsmaatschappij kunnen ontevreden blijven als de uitbetalingstermijn verkort wordt van 2 maanden naar drie weken, als men verwacht dat er binnen een week wordt uitgekeerd.

Het wekt geen verbazing dat het effect van kwaliteit als strategische keuze door organisaties vaak niet terug te vinden is in bedrijfseconomische effecten, zoals hiervoor zijn aangegeven.

Gepercipieerde kwaliteit biedt weliswaar volop potenties voor producenten maar veelal wordt aan de gestelde voorwaarden om deze te effectueren niet voldaan. Het lijkt dan ook zinvol te bekijken hoe op een meer effectieve wijze kwaliteitsstrategie commercieel geïmplementeerd kan worden.

#### 4 Matching van interne en externe kwaliteit

In het voorgaande is gewezen op een aantal aspecten die van belang zijn wil gepercipieerde kwaliteit een succesvolle commerciële strategie zijn. Centraal daarbij staan de kwaliteitspercepties van de afnemers en het vermogen om daar op een positieve onderscheidende wijze op te kunnen inspelen met zowel het produkt als de daarachter opererende organisatie. Vanuit die optiek is een 'ABCDE Kwaliteitsstappenplan' ontwikkeld, welke bestaat uit de volgende fasen:

*Figuur 1: Het Gepercipieerde Kwaliteitsstappenplan*



#### A Analyse van kwaliteitspercepties bij afnemers

De eerste stap heeft tot doel te achterhalen op welke wijze een produkt c.q. een organisatie op kwaliteit wordt beoordeeld. Successievelijk komen hierbij vijf aspecten naar voren, te weten het vaststellen van de kwaliteitsdimensies, de indicatoren voor deze dimensies, de relevante niveaus daarbinnen, de scores hierop en de onderlinge prioriteiten.

1 De eerste deelfase betreft onderzoek naar de kwaliteitsdimensies die feitelijk steeds geleverd moeten worden. Onderzoek binnen de dienstverlening heeft opgeleverd dat met name de kwaliteitsdimensies betrouwbaarheid, ontvankelijkheid, zekerheid, empathie en de aanwezigheid van tastbare kwaliteitsfactoren, in wisselende mate, van belang zijn (Parasuraman, Zeithaml en Berry, 1985, 1988).

2 Daarbij is het vooral van belang de factoren vast te stellen welke de beoordeling van belangrijke dimensies indiceren. De vraag is welke kwaliteitsindicatoren afnemers hanteren voor de genoemde kwaliteitsdimensies. Zo is de lengte van de afgesproken levertijd een indicator voor zekerheid (bijvoorbeeld Overtoom) en is volgens consumenten de kleur van een brood een wegwijzer voor de smaak ervan. Sommige kwaliteitsindicatoren zijn beter onder controle te houden dan andere. Vast staat dat deze indicatoren de brug kunnen vormen tussen eerder genoemde distinctieve satisfactie en distinctieve competentie omdat hier de relatie wordt gelegd tussen interne en vooral technische attributen en externe gepercipieerde produktvoordelen. Verhallen (1992) constateert dat bij kwaliteitsonderzoek van dienstverlenende bedrijven zoals banken en verzekeringsmaatschappijen tussen de 40 en 50 kwaliteitsindicatoren vastgesteld kunnen worden. Enige voorbeelden zijn de snelheid van uitbetalen bij schade, de telefonische bereikbaarheid en de gehanteerde acceptatienormen.

3 Ten derde moet gemeten worden wat de diverse kwaliteitsniveaus zijn die de afnemer hanteert. Interessant is het verder te bepalen wat de diverse niveaus zijn waarop de kwaliteitsindicatoren moeten scoren wil men boven het dissatisfactieniveau uitkomen. Zo kan het zijn dat een klant verwacht

dat hij binnen 10 seconden de juiste persoon in een organisatie telefonisch moet kunnen bereiken. Langer wachten kan leiden tot ontevredenheid op dit aspect.

4 Het operationeel definiëren van kwaliteitsniveaus die zowel door de afnemers als door de organisatie direct inzichtelijk bevonden worden en vertaalbaar zijn naar de dagelijkse leveringspraktijk, maakt het gemakkelijk de brug tussen interne en externe kwaliteit te slaan (zie ook fase B). Het *scoren* van de kwaliteitsindicatoren door het aangeven van het kwaliteitsniveau van de organisatie en eventuele concurrenten daarop door afnemers kan op meerdere wijzen uitgevoerd worden (zie ook fase E).

5 Tot slot moet worden bepaald waar de *prioriteiten* liggen in de ogen van de klant. Hierdoor wordt voorkomen dat investeringen worden gedaan in zaken die niet echt van belang zijn bij de beeldvorming van de kwaliteit. Bij de door Research International ontwikkelde SMART-procedure wordt bijvoorbeeld aan de klant gevraagd een rangorde van kwaliteitsverbeteringen te geven (Sikkel, 1992). Deze kwaliteitsverbeteringen worden dan uitgedrukt als verschillen tussen kwaliteitsniveaus op relevante kwaliteitsindicatoren. Wanneer bekend is welke kwaliteit geleverd wordt en kan worden in de ogen van de afnemer en dit betreft tevens aspecten waarop de organisatie zich blijvend kan onderscheiden dan is het zinvol de kwaliteitsstrategie verder te ontwikkelen.

## **B Betrokkenheid leggen bij management en medewerkers**

Voor het bewaken en effectueren van echte marktgerichte kwaliteit en, indien noodzakelijk, het doorvoeren van kwaliteitsverbeteringen is de betrokkenheid van de medewerkers en het management van de organisatie een basisvereiste. Talloze kwaliteitsoperaties mogen als mislukt worden beschouwd omdat onvoldoende zorg is besteed aan de integratie van de kwaliteitsconsequenties in het organisatorisch functioneren. Kwaliteitsteams en kwaliteitscirkels, vaak letterlijk gekopieerd uit het Japanse bedrijfsleven, werden geïnstitutionaliseerd zonder dat de rol en de zin ervan, de gelegenheid ertoe en de bevoegdhe-

den tot noodzakelijke acties werden meegegeven om nog maar niet te spreken van de noodzakelijke ruggesteun en incentives vanuit het management om deze strategie ook daadwerkelijk om te zetten in effectieve operaties.

Van belang in dit kader is ook het nauwkeurig omschrijven van marktgerichte kwaliteitspecificaties (Verhallen, 1992). Dit houdt in dat de belangrijke kwaliteitsdimensies uit de vorige fase moeten worden vertaald naar door de organisatie controleerbare en uitvoerbare acties.

Hoe kan bijvoorbeeld de hoffelijkheid van personeel worden gemeten? Dit kan met behulp van de volgende schaal:

- nors, stug personeel aan telefoon of balie;
- koel, gereserveerd en zakelijk personeel aan telefoon of balie;
- opgewekt, vriendelijk personeel en zakelijk aan telefoon of balie.

Het laagste niveau is hier omschreven als nors/stug personeel, een middenniveau als koel gereserveerd/zakelijk en een hoog niveau als opgewekt/vriendelijk/zakelijk aan telefoon en balie. Het specificeren van het kwaliteitsniveau is met name belangrijk om aan het eigen personeel duidelijk te maken wat er nu precies bedoeld wordt met 'wees eens wat vriendelijker'. Wanneer de organisatie het hoogste hoffelijkheidsniveau nastreeft betekent dit onder meer dat zij hierop kan/moet reageren met een overzichtelijke balie waarachter de werkdruk niet zichtbaar mag zijn en personeel dat met een spontane glimlach de cliënten begroet met een nadruk op oogcontact. Het is dus van belang dat de kwaliteitsdimensies en het gewenste niveau ervan worden omgezet in bewoordingen die eenduidig zijn voor zowel de cliënt als het personeel en ook daadwerkelijk vertaald moet kunnen worden in activiteiten.

Op deze manier kan het uitvoerend personeel beter betrokken worden bij kwaliteit en kan beter onderkend worden welke aanpassingen binnen de organisatie kunnen plaatsvinden. Marktgerichte kwaliteitspecificaties noodzaken tot een nauwkeurige afstemming tussen diverse functionele afdelingen, dwars door de hiërarchische structuur heen. Ook het trainen en motiveren van personeel kan hierop gebaseerd worden. Nogal

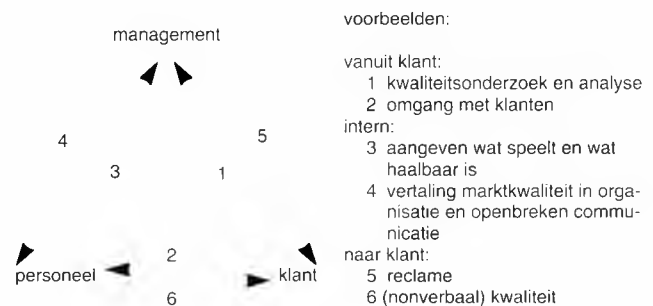
eens wordt vergeten dat het snelle leveren vaak niet alleen een kwestie is van harder lopen maar vaker een kwestie is van anders intern organiseren. Regelmatig het personeel in de gelegenheid stellen om op afstand klanten, hun gedrag en ook de wijze waarop de organisatie hiermee omgaat te bezien, zal niet alleen de klantgerichtheid maar ook de betrokkenheid vergroten. Bij veel klantenonderzoek in de vorm van groepsdiscussies met klanten wordt door leden van de organisatie van de gelegenheid gebruik gemaakt om mee te kijken via een camera-monitor opstelling of via een 'blind-screen'. Dit voorhouden van een spiegel van het eigen functioneren kan mensen, indien de organisatie dit ondersteunt, aanmoedigen het eigen gedrag en de eigen organisatie te verbeteren. Verbeteringsmentaliteit is dan ook wellicht een van de meest cruciale factoren om te komen tot een werkbare commerciële kwaliteitsstrategie.

## C Communicatie aansturen zowel intern als extern

Dat communicatie binnen dit alles een belangrijke factor is spreekt voor zich. Aangezien marktgerichte kwaliteit eigenlijk wars is van hiërarchische organisatiestructuren zullen communicatielijnen zowel verticaal als horizontaal moeten worden getrokken. Opwaartse communicatie bijvoorbeeld is in dit kader relevant aangezien hooggeplaatste managers vaak geen goed beeld hebben van de percepties van de afnemers. Schneider en Bowen (1985) suggereren dan ook dat personeel dat direct contact heeft met de afnemer veel beter in staat is deze percepties in te schatten en te onderzoeken. Zij moeten deze bevindingen dan ook opwaarts communiceren. Neerwaartse communicatie bestaat er bijvoorbeeld in dat het management de genoemde specificaties, doelstellingen en ook de behaalde resultaten overbrengt aan het uitvoerend personeel. Het belang van horizontale en diagonale communicatie komt tot uiting in onder meer de coördinatie tussen mensen en afdelingen om de markt doelstellingen te realiseren. De afnemer heeft geen boodschap aan interne afstemmingsproblemen van welke aard ook. Dit facet verdient vooral binnen de dienstverlening extra aandacht omdat dan de

afnemer ook nog eens binnen het dienstverleningsproces participeert en zijn bevindingen daar betreft in zijn kwaliteitsperceptie. Vooral dan is het belang van een goede estafette van taken en dito horizontale communicatie van levensbelang. Pas als intern de kwaliteit en het proces daartoe voldoende is gegarandeerd dient deze naar buiten toe te worden gecommuniceerd onder het motto 'be good and tell about it'. Daar waar mogelijk dienen de afnemers gewezen te worden op die distinctieve mogelijkheden waartoe de organisatie in staat is. Dit soort claims leidt ertoe dat verwachtingsstandaarden verhoogd worden tot het 'augmented' niveau waaraan alleen deze organisatie kan voldoen (Levitt, 1980). Figuur 2 laat zien hoe diverse communicatiestromen lopen tussen betrokken partijen.

Figuur 2: Communicatiestructuren bij vertaling externe naar interne kwaliteit



## D Doorvoeren kwaliteit

Een ander probleem bij kwaliteitsprogramma's betreft het doseren van de invoering van kwaliteit als commerciële strategie. Nogal eens wordt verondersteld dat wanneer eenmalig vanuit het managementteam is gecommuniceerd dat men kwaliteit in het beleid en de uitvoering ervan als belangrijk speerpunt terug wil zien, dit ook structureel plaatsvindt. Men vergeet dan dat de invoering van marktgerichte kwaliteit pas succesvol kan zijn indien het tot in de haarvaten van de organisatie is doorgedrongen. Kwaliteit als strategie vertoont dan ook veel meer raakvlakken met de organisatiecultuur dan met de organisatiestructuur. Eisen zijn dat de voorbereiding en uitvoering grondig, continue en gestimuleerd plaatsvindt en



vooral planmatig en gedoseerd met kwaliteitsprogramma's wordt omgegaan. Te veel goede ideeën zijn dodelijk voor een goedlopend kwaliteitsprogramma en moeten dan ook vroegtijdig en streng geselecteerd worden. Slechte ideeën vormen overigens nauwelijks een probleem aangezien deze in de regel snel als zodanig herkend worden.

Verstandig is het kwaliteitsinvoeringstraject te beginnen met slechts enkele kwaliteitsaspecten die belangrijk worden gevonden door de afnemers en waarvan de uitvoering afhankelijk is van de gecombineerde inzet van zoveel mogelijk verschillende mensen/afdelingen. Doelstelling hiervan is om het personeel te laten merken dat het verhogen van de geleverde kwaliteit mogelijk is (evolutie in plaats van revolutie) en te stimuleren om hiermee als team door te gaan. De doelstelling naar de afnemers toe is geen overspannen verwachtingen te scheppen die de organisatie nog niet waar kan maken. Een passend voorbeeld hierbij is de Gemeentelijk Woningdienst Tilburg die in het kader van haar privatiseringswens op een concurrerend kwaliteitsniveau met de aanwezige woningbouwcorporaties moest zien te komen (Roest, 1987). We vonden dat, naast diverse andere factoren, de zorgvuldigheid van de dienstverlening zeer belangrijk was. Dit gold voor zowel het tastbare, de woning, als van het ontastbare, de omgang met de huurders. Vanuit deze afnemersingang werd een projectgroep opgericht met daarin vertegenwoordigers van diverse afdelingen. De opdracht was te bepalen, ieder vanuit zijn eigen optiek, hoe de zorgvuldigheid van onderlinge en van elkaar afhankelijke activiteiten verbeterd konden worden. Terugkoppeling naar het management en de respectievelijke afdelingen, waar ideeën verder werden uitgewisseld, leverde een kwaliteitsmentaliteit op die vruchtbaar is gebleken voor een verdere kwaliteitsontwikkeling van deze woningverhuurder welke door menige buitenstaander niet voor mogelijk werd gehouden.

### **E Effectiviteitsmeting bij afnemers**

De laatste te bespreken fase uit het genoemde stappenplan betreft de effectiviteit van de vier

hieraan voorafgaande stappen op de kwaliteitsperceptie van de afnemers. Tevens vormt zij de basis voor het opnieuw in gang zetten van het plan; kwaliteit is immers nooit volledig! Bekeken moet worden of de kwaliteitsperceptie die men heeft van de organisatie zich in positieve zin heeft ontwikkeld, en liefst ook het verschil met de nabije concurrentie heeft vergroot. Kwaliteitsperceptie-onderzoek levert sneller inhoudelijke feedback dan afzet- of omzetcijfers. Een positieve evaluatie vergroot, zoals reeds eerder is aangegeven, zowel de betrokkenheid van de afnemers als van de eigen medewerkers.

Een vijftal kwaliteits(effectiviteits)meetmethoden kunnen worden onderscheiden.

De (1) *klachtenregistratie* gaat ervan uit dat als er klachten zijn, de afnemer dit richting organisatie zal uiten. Alhoewel erg goedkoop dient men zich te realiseren dat slechts weinigen zich, schriftelijk, telefonisch dan wel persoonlijk zullen melden en we te maken hebben met het topje van een ijsberg. Daarnaast is het zo dat elke, al dan niet geuite, ontevredenheid veel negatieve mond-tot-mondreclame veroorzaakt. Een nadeel van deze methode is verder dat vaak concrete voorvallen gebruikt en genoemd worden in plaats van de echte onderliggende onvrede die klagers moeilijk 'hard' durven en kunnen maken.

Een tweede manier om zicht te krijgen in het kwaliteitsbeeld dat klanten hebben is de (2) *reactie direct na levering*. Bekend is het enquêtekaartje dat in restaurants en hotels direct met de factuur wordt meegegeven en dat men per post kan retourneren. De mate waarin in detail op de kwaliteitsbeleving kan worden ingegaan is hier uiterst beperkt terwijl naar vermoedelijke oorzaken veelal helemaal niet kan worden gevraagd.

Een methode die een actievere opstelling van de organisatie vraagt is de (3) *verloren klantenanalyse*. Daarbij is het wel van belang te realiseren dat verloren klanten nogal eens andere, meer rationele, redenen aanvoeren voor een vertrek bij een organisatie. De klant zal niet zo snel zeggen dat de onpersoonlijke behandeling door een medewerker hem niet aanstond en zal proberen meer objectievere redenen te geven.

Een methode waarin niet de klant maar een ander een uitspraak doet met betrekking tot de

kwaliteitsperceptie is (4) 'mystery shopping'. Hierin doet een persoon zich voor als klant en gaat zo na hoe hij behandeld wordt c.q. hoe hij het produkt ervaart. Het is bij deze methode wel belangrijk dat getoetst wordt op afnemers relevante aspecten; het Michelin-sterrenstelsel is hierop gebaseerd (Roest en Verhallen, 1994).

Tot slot is het mogelijk om een (5) *diepgaand kwaliteitsperceptie-onderzoek* af te nemen waarin gedetailleerd op de kwaliteitsbeleving wordt ingegaan. Hierbij wordt de kwaliteit van het produkt of de organisatie volgens vastgestelde kwaliteitsaspecten geëvalueerd door de klanten. Zo ontstaat een goed beeld hoe de kwaliteit wordt beleefd en beoordeeld door klanten. De hoogte van de kosten vormt bij dit onderzoek vaak een belemmering. Overigens worden door marktonderzoekbureaus allerlei vormen en uitvoeringen van dit type onderzoek aangeboden.

Bekijken we deze verschillende metingen vanuit het achterliggende prijskaartje, de mate van detail en de mate waarin de organisatie controle heeft op de response dan ontstaat het overzicht dat is weergegeven in tabel 2. Hoe gedetailleerder de meting, hoe nauwkeuriger de evaluatie van de uitvoering van activiteiten en de gesignaleerde effecten kunnen worden bepaald. Keerzijde is wel dat dit type metingen veel inspanningen en een ruim budget vergen. Hoe groter de controle op de response, hoe betrouwbaarder de gevonden resultaten zullen zijn en dus geschikt zijn om kwaliteitsbeleid aan te passen.

Tabel 2: Diverse kwaliteits(effectiviteits)meetmethoden gerelateerd aan kosten, mate detail en mate controle (het aantal sterren geeft aan de mate waarin de methode geschikt is op dat item)

Kwaliteits(effectiviteits) metingen:	geringe kosten	mate detail	mate controle
klachtenregistratie	*****	**	*
reactie na levering	***	*	**
verloren klantenanalyse	**	**	**
mystery shopping	**	***	****
afnemersperceptie-onderzoek	*	****	***

Geconcludeerd mag worden dat er niet één beste methode is maar dat afhankelijk van de

situatie voor een geschikte methode moet worden gekozen.

## 5 Tot slot

Bezien we het voorgestelde kwaliteitsprogramma dan valt op dat de invoering van kwaliteit als strategisch instrument een continu proces inhoudt. Het analyseren en meten van kwaliteitsbelevingen van klanten vormt begin- en eindpunt van het kwaliteitsproces.

Marketeers houden zich bezig met klanten. Men zou kunnen zeggen dat de marketeer de vertegenwoordiger is van de klant binnen het bedrijf en dat hij zich nauw betrokken voelt bij al hetgeen beide partijen aangaat. Het omgaan met gepercipieerde kwaliteit blijkt niet alleen een kwestie van kijken naar klanten maar ook van uitvoerbaarheid. Distinctieve satisfactie en distinctieve competentie zijn twee kanten van dezelfde medaille. Ook is het zo dat niet iedere mogelijke kwaliteitsverbetering in de ogen van de afnemers even belangrijk is of een betaalbaar kostenplaatje heeft. Het maken van een kostencalculatie van mogelijke kwaliteitsmaatregelen wordt echter pas relevant wanneer een goed inzicht in de mogelijke baten aan afnemerszijde is verkregen. Het is bekend dat naarmate mensen verder van de afnemers af staan, zij een slechter inzicht hebben wat de klant onder kwaliteit verstaat en hoe deze het best vertaald kan worden in activiteiten die echt werken en regelmatig gemeten kunnen worden. Een *echt* afnemerscontact maakt pas mogelijk om met succes een commerciële strategie te voeren gericht op kwaliteit.

## Literatuur

- Buzell R.D. en B.T. Gale (1987), *The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance*, The Free Press, New York.
- Grönroos C. (1990), *Service Management and Marketing; Managing the Moments of Truth in Service Competition*, Lexington Books, Massachusetts.
- Gummesson E. (1987), The New Marketing-Developing Long-term Interactive Relationships, *Long Range Planning*, Vol. 20, No. 4, pp. 10-20.
- Levitt T. (1980), Marketing Success through Differentiation – of Anything, *Harvard Business Review*, Januari – Februari, pp. 83-91.

- Lewis R.C. en B.H. Booms (1983), The Marketing Aspects of Service Quality, in *Emerging Perspectives on Services Marketing*, eds. Leonard L. Berry, G. Lynn Shostack en George Upah, Chicago: American Marketing, pp. 99–104.
- Luchs R. (1986), Successful businesses compete on quality, not costs, *Long Range Planning*, 19, pp. 12–17.
- Parasuraman A., V.A. Zeithaml en L.L. Berry (1985), A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research, *Journal of Marketing*, 49, pp. 41–50.
- Parasuraman A., V.A. Zeithaml en L.L. Berry (1988), SERVQUAL: A Multi-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality, *Journal of Retailing*, 64, pp. 12–40.
- Porter M.E. (1985), *Competitive Advantage*. New York, Free Press.
- Reuyl, J.C. en G.B.W. Willenborg (1993), Aspecten van kwaliteit en kwaliteitsmanagement in service-organisaties in *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, december, pp. 566–580.
- Roest H.C.A. (1987), *Een relatiebelevingsonderzoek in de sociale woningbouwverhuur; de GWD als voorbeeld*, niet gepubliceerd onderzoeksrapport, Katholieke Universiteit Brabant, Tilburg.
- Roest H.C.A. en Th.M.M. Verhallen (1994). Quality Marks; Prospective Tools in Managing Service Quality Perceptions, te verschijnen in *Quality Management in Services II*, eds. P. Kunst and J. Lemmink, Assen/Maastricht: Van Gorcum & Comp. B.V.
- Schneider B. en D.E Bowen (1985), Employee and Customer Perceptions of service in Banks: Replication and Extension, *Journal of Applied Psychology*, 70, pp. 423–433.
- Sikkel D. (1992), SMART, een diagnose-instrument voor de kwaliteit van dienstverlening. *Jaarboek van de Nederlandse Vereniging van Marktonderzoekers*, pp. 135–147.
- Thompson P., G. Desourza en B.T. Gale (1985), The Strategic Management of Service and Quality, *Quality Progress*, juni.
- Verhallen Th.M.M. (1992), Marketing en Kwaliteit van Dienstverlening, in: *At Your Service: Met Kwaliteit in Dienstverlening meer Toegevoegde Waarde*. pp. 8–11. Marketing Associatie, Tilburg.