

# Aspecten van kwaliteit en kwaliteitsmanagement in service-organisaties

Prof. Dr. J.C. Reuyl en Drs. G.B.W. Willenborg

deze verschillende aspecten van kwaliteit en kwaliteitsmanagement.

In dit artikel wordt ingegaan op een aantal aspecten van kwaliteit en kwaliteitsmanagement. Ter oriëntatie wordt eerst kort stil gestaan bij de vraag wat kwaliteit in het algemeen en kwaliteit bij diensten (servicekwaliteit)<sup>1</sup> in het bijzonder inhoudt. Vervolgens gaan we in op het strategische belang van kwaliteit en de plaats die kwaliteit in het managementproces van service-organisaties dient in te nemen. Voorts benadrukken we het belang van het implementeren van een marktgerichte kwaliteitsstrategie. Tussen theorie en praktijk bestaat een grote kloof. Veel programma's bedoeld om de kwaliteit van goederen, diensten en processen te verbeteren blijken in de praktijk te mislukken, of niet de gewenste effecten te sorteren. Een scala van factoren blijkt hiervoor verantwoordelijk.

## 1 Inleiding

Begrippen als 'kwaliteit' en 'kwaliteitsmanagement' kunnen zich verheugen in een toenemende populariteit. In allerlei profit en non-profit organisaties wordt momenteel gewerkt aan de verbetering van de kwaliteit van goederen, diensten en processen. Daarbij doen zich echter bepaalde problemen voor. Onduidelijk is vaak wat kwaliteit precies inhoudt, en of en zo ja, welke plaats kwaliteit moet innemen in de strategie-ontwikkeling en het managementproces van organisaties. Tevens blijkt de implementatie van allerlei kwaliteitsprogramma's in de praktijk op veel hindernissen en valkuilen te stuiten. We zullen hierna stilstaan bij

## 2 Wat is kwaliteit?

Wat is kwaliteit? In een tijd waarin kwaliteit en kwaliteitsmanagement populaire onderwerpen zijn, is het aantal omschrijvingen en definities van het begrip kwaliteit enorm. Kwaliteit lijkt vele facetten te omvatten. Het is dan ook niet verwonderlijk, dat het begrip bij verschillende mensen en in verschillende disciplines verschillende associaties oproept.

Ter illustratie van het meerdimensionele karakter van het kwaliteitsbegrip doen we een beroep op een overzichtsartikel van Garvin (1987). In dit artikel onderscheidt hij aan kwaliteit de volgende acht dimensies:

- 1 prestaties ('performance');
- 2 attributen van een produkt of dienst ('features');
- 3 betrouwbaarheid ('reliability');
- 4 voldoen aan normen en standaards ('conformance');
- 5 duurzaamheid ('durability');

Prof. Dr. J.C. Reuyl studeerde Economie aan de Rijksuniversiteit Groningen Doctoraalexamen 1966, promotie 1982: effectiviteitsmeting van reclame. Thans als hoogleraar Marketing van Diensten verbonden aan de Economische Faculteit der Rijksuniversiteit Groningen. Vervult de commissarisfunctie bij een aantal organisaties.

Drs. G.B.W. Willenborg studeerde Psychologie aan de Universiteit van Amsterdam en de Rijksuniversiteit van Groningen. Doctoraalexamen 1985. Werkte in diverse functies bij SWOKA. Thans als universitair docent Marketing van Diensten verbonden aan de Economische Faculteit der RUG.

- 6 onderhoudsgemak ('serviceability');
- 7 esthetiek, schoonheid ('aesthetics');
- 8 gepercipieerde kwaliteit ('perceived quality').

Historisch gezien zijn productiebedrijven in de goederensector zich als eerste gaan bezighouden met kwaliteit(verbeteringen) en kwaliteitsmanagement. De traditionele invulling van het begrip (produkt)kwaliteit is 'conformance to specifications' ('voldoen aan specificaties') van Crosby (1979, 1983). Dit is een interne en operationele (technologische en produktiegerichte) invulling. Om kwaliteit te bereiken moet een organisatie de vereiste specificaties opstellen, en het kwaliteitsdoel van de verschillende functies in de organisatie is om zich strikt te houden aan deze specificaties. Kwaliteitsmanagement is: 'doe dingen goed' (volgens de specificaties)! De cruciale vraag daarbij is: wiens vereisten en specificaties?

Juran (1982) definieert kwaliteit als 'fitness for use' ('geschiktheid voor gebruik'), een externe invulling. Deze definitie is duidelijk marktgericht: het nut van een produkt en de tevredenheid van de consument staan op de eerste plaats. Kwaliteitsmanagement verandert vanuit deze opvatting dus van 'doe dingen goed' in 'doe de goede dingen!' Volgens Payne (1993, p. 217) kan kwaliteit vanuit twee perspectieven worden beschouwd: intern en extern. Van belang is volgens de auteur dat kwaliteit uiteindelijk en maatgevend beschouwd en gedefinieerd dient te worden vanuit het oogpunt van de consument of afnemer en niet vanuit de organisatie. Het is dus essentieel dat de kwaliteit gemeten wordt vanuit het perspectief van de consument en niet vanuit het perspectief van de organisatie, dus de percepties van managers met betrekking tot de preferenties en kwaliteitseisen van consumenten. Tegenwoordig wordt kwaliteit dan ook steeds meer gedefinieerd vanuit de klant. Zo definieert Bank (1992, p. 15) kwaliteit als volgt: 'Fully satisfying agreed customer requirements at the lowest internal cost'.

Deze vanuit de percepties van consumenten gedefinieerde kwaliteit als doel van de inspanningen van de aanbieder heeft bij vele organisaties al een hoge mate van acceptatie bereikt.<sup>2</sup> Deze marktgerichte definitie van kwaliteit maakt kwaliteit van strategisch belang.

### 3 Servicekwaliteit

In het algemeen kunnen concepten uit de goederensector veelal niet zonder meer worden toegepast in de dienstensector. Dit geldt ook voor het concept kwaliteit. Aandacht voor het specifieke karakter van diensten en de overeenkomsten en verschillen met goederen is sinds het eind van de jaren zeventig gegroeid. Het begrip dienst ('service') kan in navolging van Grönroos (1990, p. 27) als volgt gedefinieerd worden:

'an activity or series of activities of more or less intangible nature that normally, but not necessarily, take place in interactions between the customer and the service employees and/or physical resources or goods and/or systems of the service provider, which are provided as solutions to customer problems.'

Bekende verschillen tussen diensten en goederen zijn (Zeithaml, Parasuraman, Berry, 1985)<sup>3</sup>:

- ontastbaarheid van diensten;
- ondeelbaarheid van productie en consumptie;
- heterogeniteit van diensten;
- vergankelijkheid van diensten.

Ook het belang van marketing van diensten is in de jaren tachtig steeds meer onderkend (zie onder andere Lovelock, 1984, 1991; Gelderman, Leeflang, 1986; Reuyl, 1989; Bateson, 1992).

Het begrip kwaliteit in de goederensector werd, zoals opgemerkt, aanvankelijk geoperationaliseerd door technici als technische (produkt)kwaliteit. Het begrip kwaliteit kreeg in de dienstensector echter een operationalisering vanuit de marketing. Bij de operationalisering van het begrip servicekwaliteit vormden de percepties en verwachtingen van de klant het uitgangspunt (Grönroos, 1992).

#### Modellen van servicekwaliteit

Twee populaire modellen van servicekwaliteit uit de dienstenliteratuur zijn:

- het gepercipieerde service-kwaliteitsmodel (GSK-model) van Grönroos;

- het service-kwaliteit-'gaps'-model van Zeithaml, Parasuraman en Berry (1990).<sup>4</sup>

In beide modellen staan de verwachtingen en percepties van de klant en het verschil daartussen centraal bij de bepaling van de door klanten gepercipieerde servicekwaliteit. We zullen in dit artikel kort stilstaan bij het GSK-model van Grönroos. Aan het 'gaps'-model van Zeithaml, Parasuraman en Berry is in de literatuur reeds uitgebreid aandacht besteed (zie bijvoorbeeld Brouwer, Reuyl, 1992). We laten het derhalve verder onbesproken.

### Het gepercipieerde service-kwaliteitsmodel (GSK-model)

Centraal in dit model van Grönroos (1984, 1990) (zie figuur 1) staat dat servicekwaliteit is wat klanten als kwaliteit percipiëren, niet wat ontwerpers of operationele managers als goede of slechte kwaliteit zien. Volgens het model is de gepercipieerde servicekwaliteit het resultaat van een vergelijking tussen de verwachtingen en de percepties en ervaringen, die de klant met de dienst heeft. Wanneer de ervaringen de verwachtingen overstijgen wordt de gepercipieerde servicekwaliteit positief beoordeeld. Wanneer echter de ervaringen duidelijk bij de verwachtingen achterblijven, is de gepercipieerde servicekwaliteit gebrekkig en slecht.

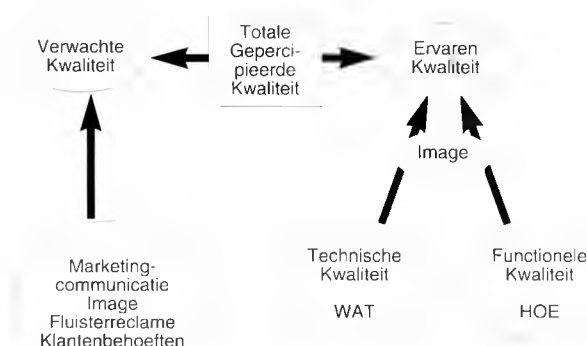
Een ander belangrijk aspect van het GSK-model van Grönroos is het onderscheid in een tweetal kwaliteitsgebieden die van invloed zijn op het totale kwaliteitsoordeel van klanten, namelijk:

- 1 *de uitkomst of het resultaat* van het service-productie- en leveringsproces (technische of uitkomstkwaliteit: het 'wat, de klant krijgt');
- 2 *het service-productie- en leveringsproces, waarin de dienst tot stand komt zelf* (functionele of proceskwaliteit: het 'hoe, de dienst geleverd wordt').

Als de technische kwaliteit acceptabel is, zal volgens Grönroos de invloed van de proceskwaliteit op de totale gepercipieerde servicekwaliteit vaak veel belangrijker zijn dan de invloed van de uitkomst. Wanneer bijvoorbeeld verschillende banken een persoonlijke lening tegen vergelijkbare

voorwaarden verstrekken (technische kwaliteit) zal de wijze waarop deze lening verstrekt wordt (proceskwaliteit) van doorslaggevend belang zijn in het oordeel van klanten over de totale servicekwaliteit van de verschillende aanbieders.

Figuur 1: Totale gepercipieerde servicekwaliteit (Grönroos, 1990, p. 41)



Een ander belangrijk aspect van het GSK-model is het *image* van de service-organisatie, hetzij het corporate image hetzij het image van een lokale vestiging van een organisatie (zie ook Van Dijken, De Jong, 1992). Het image speelt de rol van filter in de kwaliteitsperceptie van klanten. Als klanten een goed image van de service-organisatie hebben, worden ervaren kwaliteitsproblemen met de service-uitkomst of het -proces deels gecompenseerd door het positieve image. Met andere woorden een goed image levert de organisatie 'krediet' op bij de klant. Als de problemen zich echter blijven herhalen zal het image er eventueel toch onder gaan lijden.<sup>5</sup> Als het image slecht is, vindt het omgekeerde proces plaats: kwaliteitsproblemen zullen juist negatiever worden gepercipieerd dan in werkelijkheid gerechtvaardigd is.

Het GSK-model specificeert ook de relatie tussen marketing en kwaliteit. Naast fluisterreclame en klantenbehoeften zullen met name traditionele (massa)marketingactiviteiten, als reclame en verkoopacties, de (initiële) verwachtingen van klanten bepalen (Grönroos, 1990). De ervaringen en percepties van klanten komen vervolgens tot stand in het interactieve proces van serviceproductie en consumptie tussen klanten en 'front

office' medewerkers. In dit operationele proces dienen naast operationele ook marketingactiviteiten plaats te vinden: het afstemmen van het aanbod op de verwachtingen van klanten, zodat de gewenste kwaliteit wordt geleverd. Grönroos spreekt in dit verband van interactieve marketingactiviteiten en de integratie van operationele en marketingactiviteiten. In paragraaf 4 zullen we nader aandacht besteden aan dit aspect.

De theorie over servicekwaliteit verkeert nog in de adolescentiefase en vertoont nog een aantal zwaktepunten (Grönroos, 1992). Verwacht wordt dat er in de nabije toekomst oplossingen gevonden zullen worden voor deze zwaktepunten en dat de begrippen produktkwaliteit en servicekwaliteit in de jaren negentig geïntegreerd zullen worden in een nieuw, meeromvattend, holistisch begrip van kwaliteit (Gummesson, 1991, p. 19).

#### **4 Het strategische belang van kwaliteit**

Op dit moment wordt gebrekkige kwaliteit veelal nog beschouwd als een tactisch en operationeel probleem, waarbij de nadruk ligt op het herstellen van fouten in plaats van de preventie ervan. Het gevaar bestaat dat aan kwaliteit niet het strategische belang wordt toegekend, dat noodzakelijk is om werkelijke kwaliteitsverbeteringen in de goederen of diensten van een organisatie te realiseren. Dat kwaliteit van strategisch belang is wordt wel onderschreven. In een in 1987 onder managers gehouden onderzoek in 128 bedrijven in Europa werd gevraagd naar de belangrijkste strategische onderwerpen in de jaren negentig. Van de 18 onderwerpen kreeg de kwaliteit van goederen en diensten de hoogste prioriteit (Grönroos, 1990, p. 50).

Volgens Gummesson (1991) is servicekwaliteit met name van belang omdat:

- dienstverlenende organisaties een achterstand hebben op productie-organisaties op het punt van systematische kwaliteitsinspanningen;
- consumenten vaak grote ontevredenheid vertonen over de geleverde kwaliteit van diensten;

- er bij productie-organisaties de behoefte bestaat hun goederen te onderscheiden van die van de concurrenten. Toegevoegde diensten bieden daartoe de gelegenheid;
- de publieke sector, die oorspronkelijk bedoeld was om de burger te dienen, zijn missie in belangrijke mate verloren heeft. De sector is voortdurend gegroeid en belast in toenemende mate de belastingbetalers. Tegelijkertijd stijgen de kosten, neemt de inefficiëntie toe en wordt er veelal slechte kwaliteit geleverd. Er worden door de overheid pogingen gedaan om op de oorspronkelijke koers terug te komen, onder andere door deregulering en privatisering.

Een andere reden, waarom kwaliteit niet slechts een zaak is voor de ingenieurs in de fabriek of voor 'front office' medewerkers aan de balie van bijvoorbeeld een reisbureau, is de relatie tussen kwaliteit en winstgevendheid. Uit de bekende PIMS-studies blijkt een duidelijke relatie tussen kwaliteit en de winstgevendheid van een organisatie. Goede kwaliteit levert geld op: *'There is no doubt that relative perceived quality and profitability are strongly related ... businesses with a superior product/service offering clearly outperform those with inferior quality'* (Buzzell, Gale, 1987, p. 107; zie ook Philips, Chang, Buzzell, 1983).

Ook tussen *kwaliteit en produktiviteit* bestaat een positieve relatie: inspanningen om de kwaliteit te verbeteren leiden vrijwel altijd tot verhoogde produktiviteit en inspanningen om de produktiviteit te verbeteren betalen zich meestal terug in betere kwaliteit (Grönroos, 1990, p. 51).

Het strategische belang van kwaliteit kan verder uitgewerkt worden aan de hand van een marktgerichte management filosofie, zoals die geformuleerd is door Reuyl (1989, zie ook Leeflang en Reuyl, 1989). Deze rust op de volgende drie pijlers.

- 1 *Consumentgericht denken*, waarbij het vestigen, ontwikkelen en versterken van langdurige relaties tussen de consument en de organisatie centraal staat;
- 2 Marketing is niet voorbehouden aan de marketingafdeling, maar strekt zich uit tot de

gehele organisatie. Dit impliceert de noodzaak van een *geïntegreerd beslissingsproces*, gericht op de coördinatie en integratie tussen de strategische en operationele beslissingen enerzijds en de coördinatie en integratie tussen de functionele gebieden anderzijds.

- 3 *Concurrentgericht denken*, met name toegevoegd op het realiseren van een verdedigbaar concurrentievoordeel (Porter, 1980, p. 35).

Vanuit de drie pijlers van het marktgerichte denken zullen we nu ingaan op de relatie tussen marktgericht denken en kwaliteit.

### *Consumentgericht denken en kwaliteit*

Carlzon (1987) stelt de klant en de kwaliteitswensen van de klant op de eerste plaats en gebruikt dat aandachtspunt consequent als leidraad voor de te volgen servicestrategie, de interne organisatieveranderingen, de ontwikkeling van nieuwe producten, en dergelijke. Dit alles om het door de klanten gewenste kwaliteitsniveau zo goed mogelijk te kunnen realiseren. Het consumentgerichte denken vinden we ook terug in modellen voor servicekwaliteit, zoals het hiervoor genoemde model van Grönroos en het model van Zeithaml, Parasuraman en Berry. De consument en zijn/haar verwachtingen ten aanzien van de te leveren servicekwaliteit vormen het centrale uitgangspunt bij de invulling van het begrip servicekwaliteit. Beslissingen over aanpassingen in de service(kwaliteit), het service-productieproces en de interne ('back office') organisatie dienen in dit licht te worden genomen en geëvalueerd.

Consumentgericht denken betekent derhalve ook niet altijd meer of betere kwaliteit. Als klanten in tijden van recessie bezuinigen en dientengevolge klantenwensen en verwachtingen bescheidener worden, kan de geleverde servicekwaliteit daaraan worden aangepast.

Consumentgericht denken sluit ook aan op ontwikkelingen in de marketing. Voor de jaren negentig wordt verwacht dat transactiemarketing zal evolueren naar relatiemarketing (Grönroos, 1990). In transactiemarketing ligt de nadruk op het realiseren van concrete transacties en het winnen van nieuwe klanten. Relatiemarketing concentreert zich op het binden en behouden

van klanten in een cyclisch proces en het aangaan van relaties. Relatiemarketing *'is to establish, maintain and enhance (usually but not necessarily always long term) relationships with customers and other partners, at a profit, so that the objectives of the parties involved are met. This is achieved by a mutual exchange and fulfillment of promises'* (Grönroos, 1990, p. 138, 1993; zie ook Levitt, 1986; Reichheld, Sasser, 1990; Berry, Parasuraman, 1991, p. 133).

### *Een geïntegreerd beslissingsproces en kwaliteit*

In het 'gaps'-model voor servicekwaliteit van Zeithaml, Parasuraman, Berry (1990) wordt de onderlinge afhankelijkheid van de diverse delen of functies van de organisatie duidelijk in de realisering van servicekwaliteit. Dit impliceert de noodzaak tot integratie en coördinatie. Volgens Gummesson (1991, p. 5) kan kwaliteit het integrerende concept vormen tussen produkt(ie)gerichtheid en marketinggerichtheid, tussen technologie en consumenttevredenheid. Met andere woorden kwaliteit zal (en moet) de maatgevende leidraad gaan vormen voor de totale organisatie en zal voorts het uitgangspunt vormen voor de integratie en onderlinge coördinatie van de diverse functionele afdelingen in een organisatie, zoals operations, marketing, financiën en personeel. Operations en marketing hebben traditioneel conflicterende belangen (Lovelock, 1992a; 1992b). Tegelijkertijd is het van groot belang marketingactiviteiten in operations te integreren. 'Front office' medewerkers hebben niet alleen een operationele functie, maar ook een marketingfunctie. Zij zijn niet alleen belast met de levering en productie van de dienst, maar ook met marketingactiviteiten. Zij dienen er bijvoorbeeld voor te zorgen dat de kwaliteit van de service in de operationele fase wordt afgestemd op de gewekte verwachtingen van de klant (service-ontwerp), dat de klant tevreden wordt gesteld en terugkomt, en ze zijn verantwoordelijk voor de verkoop van additionele diensten.

In dat verband wordt in het kader van de marketing van diensten gesproken van de relatielevenscyclus die een klant doormaakt. In aansluiting op de diverse fasen uit deze cyclus wordt vaak een onderscheid gemaakt in (Grönroos, 1983, 1990, 1993):



- traditionele *externe* (massa)marketing in de initiële fase: gericht op het winnen van nieuwe klanten, het vestigen van naambekendheid en een positief image, het creëren van interesse, initiële verwachtingen, en dergelijke;
- *interactieve marketing* tijdens de operationele fase: gericht op het management van de 'momenten van de waarheid' in het proces van serviceproductie en consumptie, waarin verwachtingen en beloften moeten worden waargemaakt;
- ondersteunende, *interne marketing*: gericht op al het personeel, dat direct ('front office') of indirect ('back office') een bijdrage levert aan het service-productieproces. Uitgangspunt is het idee dat iedere medewerker klant is van een andere medewerker en op zijn/haar beurt weer (in- of externe) klanten heeft (Berry, 1981).

Integratie van diverse functionele afdelingen sluit ook aan op de genoemde ontwikkeling naar relatie-marketing. De nadruk in marketing verschuift van de traditionele (massa)marketingfunctie, waarbij de 4 p's van de marketing-mix de hoofdrol vervullen, naar de interactieve marketingfunctie. Hierdoor wordt de interface tussen marketing en de functionele gebieden operations en personeel van strategisch belang (Grönroos, 1990). De integratie van activiteiten op het gebied van operations, marketing, personeel en kwaliteit wordt een *conditio sine qua non* (Payne, 1993, pp. 214–217). Vormt functionele segregatie ten gevolge van onvoldoende integratie en coördinatie al een groot probleem in een productie-organisatie, in een service-organisatie kan het ronduit funest zijn voor de geleverde servicekwaliteit.

#### *Concurrentgericht denken en kwaliteit*

De derde pijler van marktgericht denken is het concurrentgerichte denken. Naast consumenten vormen concurrenten de maatstaf voor het beleid van een organisatie. Niet alleen dient een organisatie de door consumenten verwachte servicekwaliteit te leveren, dat dient tevens te gebeuren op een wijze die zich in positieve zin onderscheidt van de concurrent. Met andere woorden: er dient

een verdedigbaar concurrentievoordeel uit voort te vloeien. Uit onderzoek (Aaker, 1992, pp. 185–186) blijkt, dat servicekwaliteit in praktijk relatief het meest wordt genoemd als verdedigbaar concurrentievoordeel. Van de 113 onderzochte service-organisaties noemde 44% servicekwaliteit als verdedigbaar concurrentievoordeel. Ook diverse andere aan servicekwaliteit verwante aspecten scoorden relatief hoog: 'name recognition/high profile' ('goed image') 37%, 'customer service' 35%, 'customer orientation' 23%.

Ten gevolge van stagnerende markten en heftige concurrentie is het niet langer voldoende zich te beperken tot een van Porter's bekende strategieën. Strategieën dienen te worden gecombineerd: het is noodzakelijk tegelijkertijd de servicekwaliteit te verbeteren, de kosten te verlagen en te concurreren op zowel kwaliteit als lage kosten en kwantiteit (Cronin, Payne, 1993). Dit betekent dat in vrijwel elke concurrentiestrategie kwaliteit van groot belang zal zijn.

## **5 Kwaliteit in het managementproces**

In praktijk worden er in organisaties veel activiteiten ondernomen om de kwaliteit van goederen, diensten en processen te verbeteren. Er is vaak veel verwarring over de betekenis van begrippen als kwaliteitsmanagement, kwaliteitsassurance, kwaliteitscontrole, Total Quality Management (TQM), en dergelijke. In een overzichtsartikel proberen Lascelles en Dale (1988) enige orde te scheppen op dit terrein. Zij onderscheiden in navolging van bestaande ISO-normen de volgende termen:

- *kwaliteitsmanagement* (KM): dat aspect van de totale managementfunctie dat het kwaliteitsbeleid bepaalt en implementeert; het betreft de (beleids)intenties van de organisatie met betrekking tot kwaliteit zoals deze formeel door het topmanagement zijn geformuleerd;
- *kwaliteitsassurance* (KA): al die geplande en systematische acties die nodig zijn om te garanderen dat goederen of diensten aan de gegeven kwaliteitseisen zullen voldoen. KA is dus een onderdeel van kwaliteitsmanagement;

- *kwaliteitscontrole* (KC): de operationele technieken en activiteiten die gebruikt worden om aan kwaliteitseisen te voldoen. KC is weer een onderdeel van KA.

Vaak wordt kwaliteitsmanagement als een aparte functie beschouwd in een organisatie. Lascelles en Dale (1988) zijn echter van mening dat het proces van kwaliteitsmanagement niets anders is dan het proces van management zelf. Volgens Crosby (1979) zijn er in organisaties geen kwaliteitsproblemen, alleen managementproblemen. Met andere woorden kwaliteitsmanagement is een integraal onderdeel van het managementproces of zou dat althans moeten zijn.

Ook de verschillen tussen de benaderingen van de kwaliteitsgoeroes scheppen veel verwarring, terwijl de benaderingen elkaar kunnen aanvullen. Lascelles en Dale (1988) noemen de volgende essentiële overeenkomsten tussen de benaderingen van Crosby, Deming, Juran en andere kwaliteitsgoeroes:

- essentieel is de adoptie van kwaliteit als een fundamentele bedrijfsstrategie van de organisatie waarvan de cultuur van de gehele organisatie moet zijn of worden doordrenkt;
- steun en participatie van het topmanagement;
- de noodzaak van training en opleiding van het personeel;
- kwaliteitsmanagement vereist een nauwkeurige planning en een filosofie van totale betrokkenheid van de organisatie;
- kwaliteit(verbetering)sprogramma's moeten permanente en continue activiteiten omvatten.

Lascelles en Dale (1988) concluderen, dat kwaliteitsmanagement is *'a mixture of technology relating to the process by which the product or service is produced, tools and techniques, systems and organizations and behavior and attitudes. Consequently, a wide spectrum and often disparity of views are presented by writers from different disciplines which makes the task of understanding the subject more difficult'*.

Tal van auteurs geven richtlijnen of algemene stappen- en actieplannen om de organisatie meer marktgericht, meer kwaliteitsgericht, servicegericht, en dergelijke te maken (zie onder andere Johnston, 1987; Berry, Zeithaml, Parasuraman, 1990; Nagel, Cilliers, 1990; Berry, Parasuraman, 1991, pp. 187–189; Brown, Gummeson, Edvardsson, Gustavsson, 1991; Teboul, 1991, p. 185 e.v.; Lovelock, 1992a; Payne, 1993, pp. 234–243). We zullen daar verder niet op in gaan.

Belangrijk is echter te constateren, dat kwaliteitsmanagement in essentie een proces van organisatieverandering, c.q. -verbetering is met als doel het vergroten van de marktgerichtheid van de organisatie: een proces van organisatie-ontwikkeling en reorganisatie van structuren en systemen op organisatie- en functioneel niveau en van verandering van taken, rollen, verantwoordelijkheden, attitudes, gedrag en gewoonten van werknemers op individueel en groepsniveau. Organisaties of individuen zijn echter niet zo gemakkelijk of snel te veranderen, als vaak wordt gesuggereerd. Weerstand tegen verandering is regel. Dit soort veranderingen vergt dan ook een strategische aanpak, doorzettingsvermogen, lange-termijnvisie en betrokkenheid ('commitment'), een op verandering gericht ('transformational') leiderschap, en dergelijke (Lascelles, Dale, 1988; Nagel, Cilliers, 1990, p. 36 e.v.). Niet genoeg kan er op worden gewezen, dat de problemen bij dit soort verandingsprocessen gemakkelijk worden onderschat, hetgeen blijkt uit de kloof tussen de theorie en praktijk van kwaliteitsprogramma's.

## 6 De kloof tussen theorie en praktijk

Ondanks het strategische belang dat kwaliteitsgoeroes, beleidsmakers van organisaties en wetenschappers aan kwaliteit en kwaliteitsmanagement hechten, blijken veel kwaliteitsinitiatieven en -programma's in praktijk te mislukken. Ze bloeden voortijdig dood en lijken niet de beoogde resultaten op te leveren. Bank (1992, p. 19) meldt dat van alle 'kwaliteitscirkels' die in 1982 in de Verenigde Staten zijn gestart in 1986 75% (voortijdig) was beëindigd. In het Verenigd Koninkrijk is

90% van alle 'kwaliteitscirkel'-programma's mislukt. Het lijkt eerder regel dan uitzondering dat de implementatie van kwaliteitsprogramma's in de praktijk faalt. Berry en Parasuraman (1991, p. 186) constateren: *'The process of improving quality is difficult to begin and to sustain. Quality-improvement rhetoric is wide-spread; substantive change is more difficult to find. Progressive companies exist in every industry, but most companies are still in the 'talking-about-quality' stage rather than their 'cultural-change' stage. Many observers of the service quality scene in America are skeptical'*.

Het overtrokken enthousiasme en optimisme van het eerste uur over de haalbaarheid en effectiviteit van kwaliteitsprogramma's<sup>6</sup> en de daarmee gepaard gaande organisatieveranderingen lijken in sommige gevallen plaats te maken voor scepticisme en pessimisme.

Al langer zijn anekdotische verslagen bekend waarin verslag gedaan wordt van het succes of falen van kwaliteitsprogramma's en de factoren die daarbij van belang zijn. Sinds kort komen de eerste resultaten vrij van meer systematische studies naar dit onderwerp. Een aantal auteurs geven inzicht in de factoren die in praktijk een rol blijken te spelen bij het succes of falen van kwaliteitsprogramma's en de hindernissen waarop en valkuilen waarin deze programma's kunnen stranden. We zullen er een aantal behandelen.

### *1 'Quick fixes' en 'Magic bullets'*

De honger van het management naar advies over kwaliteit en kwaliteitsmanagement lijkt vaak niet te stillen. Kwaliteitsmanagement wordt vaak beschouwd als een rage, een modeverschijnsel, dat snel resultaten moet opleveren ('quick fixes'), omdat er geen tijd en geduld is om de lange-termijnbetrokkenheid op te brengen die noodzakelijk is om dergelijke organisatieveranderingen te realiseren (Bank, 1992, p. 8).

Kwaliteitsmanagement betekent, zoals eerder opgemerkt, vaak organisatieverbetering. Allerlei organisatievariabelen komen in principe in aanmerking voor verandering. Probleem is echter dat managers vaak niet weten waar ze moeten beginnen met verbeteringen, een verschijnsel dat

'Total Quality Paralysis' wordt genoemd. Verbaazingwekkend zijn de halfbakken oplossingen die sommigen kiezen. Een topmanager kocht 15.000 exemplaren van Crosbys boek *'Quality is free'*, één voor elk personeelslid. Een maand later klaagde hij dat er niets was veranderd (Lascelles, Dale 1988). Dergelijk magisch denken, in simpele en snelle oplossingen voor vaak fundamentele problemen, toont, dat er een gebrek aan kennis en inzicht is over kwaliteit en de vereiste inspanningen die geleverd en de voorwaarden die vervuld moeten worden om organisatieverandering te realiseren.

### *2 De assumptie van realiseerbaarheid*

Ook opvallend in veel kwaliteitsprogramma's is het gehanteerde uitgangspunt van realiseerbaarheid: aangenomen wordt dat elke organisatieaspect zonder meer en relatief eenvoudig veranderbaar is, hetgeen moet worden betwijfeld. Zo zijn de mentaliteit en het gedrag van mensen vaak veel moeilijker te veranderen dan aangenomen wordt. Resultaten van studies naar de effecten van reclame en voorlichting op consumentengedrag, van trainingen op kennis en vaardigheden van medewerkers en van psychotherapie op problematisch gedrag duiden hierop. Organisaties zijn vaak niet bedoeld om te veranderen. De structuur van een organisatie en de taken en functies, die mensen krijgen toegewezen, hebben vaak juist tot doel het gedrag van mensen te structureren en te reguleren en het voorspelbaar en efficiënt te maken. Van de maatschappelijke cultuur wordt in het algemeen aangenomen dat deze slechts zeer langzaam en zich onder invloed van allerlei moeilijk te beïnvloeden factoren ontwikkelt. Met andere woorden cultuur is een gegeven. De cultuur van een organisatie is weliswaar beter beheersbaar, maar op een kleinere schaal zullen zich dezelfde remmende processen voordoen, die ook veranderingen van cultuur in het algemeen bemoeilijken (Drucher, 1991).

### *3 Kwaliteitsuitputting*

Een kenmerk van modeverschijnselen is dat ze elkaar snel opvolgen. Wanneer het ene kwaliteitsprogramma mislukt, probeert men een ander.



Soms worden in organisaties om de haverklap nieuwe 'kwaliteitsvondsten' door het management geïntroduceerd, die vervolgens even snel weer mislukken (Beer, Eisenstat, Spector, 1990). Dit ondermijnt de geloofwaardigheid van de intenties van het topmanagement. Bovendien worden mensen kwaliteitsmoe en sceptisch ('wat hebben ze nu weer bedacht?'). De motivatie tot participatie aan nieuwe initiatieven neemt op den duur af.

#### *4 Verwarring tussen doel en middelen*

In kwaliteitsmanagement wordt vaak de implementatie van middelen beschouwd als een doel op zich. Soms wordt de installatie van statistische productiecontrole (SPC) in productie-organisaties gezien als de oplossing van kwaliteitsproblemen (Lascelles, Dale, 1988). SPC is echter niets meer of minder dan een diagnostisch instrument, dat de organisatie in staat stelt het productieproces te monitoren en op basis van de verkregen informatie bij te sturen.

Dit geldt ook voor het bedrijven van diagnostiek in de dienstensector. Onderzoek naar de door klanten gepercipieerde servicekwaliteit,<sup>7</sup> consumententevredenheid of -klachten, interne knelpunten in de organisatie, en de oorzaken hiervan in de organisatie<sup>8</sup> kan niet meer dan een diagnose van de beginsituatie opleveren (Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1990). Informatie uit servicekwaliteitsonderzoek kan als input dienen voor een kwaliteitsprogramma, gericht op het oplossen van de gesignaleerde knelpunten. Het kan de problemen zelf niet oplossen. Hetzelfde geldt bijvoorbeeld voor de toepassing van een audit-instrument om de marktgerichtheid van een service-organisatie in kaart te brengen (Berry, Conant, Parasuraman, 1991) of de analyse van de stappen van het serviceproces ('blueprinting') (Shostack, 1987; Payne, 1993, pp. 226-229).

Kennelijk bestaat de indruk dat meting automatisch zal leiden tot verbetering. De genoemde diagnostische instrumenten zijn echter alleen geschikt om kwaliteitsproblemen en oorzaken te identificeren, niet om ze op te lossen. De toepassing ervan heeft alleen zin als diagnostisch onderdeel van een kwaliteitsprogramma. Bovendien dient het meten van allerlei voor de marktge-

richtheid van een organisatie relevante variabelen periodiek plaats te vinden om zicht te kunnen blijven houden op in- en externe ontwikkelingen (Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1990).

#### *5 Onvoldoende steun, betrokkenheid en leiderschap aan de top*

Kwaliteitsmanagement is vaak iets waarbij het topmanagement het middelmanagement opdraagt er op de werkvloer iets aan te doen (Bank, 1992, p. 8). Het topmanagement is niet altijd in staat tot het soort 'transforming' leiderschap, dat noodzakelijk is om organisatieverandering op gang te brengen. Redenen hiervoor zijn onvoldoende kennis, visie en betrokkenheid.

Ook kenmerkt het topmanagement zich vaak door een gebrek aan duidelijkheid over de geldende prioriteiten. Enerzijds proclameert men formeel (kwaliteits)beleid en benadrukt men het strategisch belang ervan. Anderzijds valt dagelijks uit het gedrag van topmanagers af te leiden, dat de ware prioriteiten ergens anders liggen, bijvoorbeeld bij productie en volume (Lascelles, Dale, 1988).

#### *6 Hoog gespannen verwachtingen*

Kwaliteitsmanagement wordt vaak ingekocht van en ondersteund door externe consultancy- en organisatie-adviesbureaus. Managers vragen 'quick fixes' en magische oplossingen, organisatie-adviesbureaus zullen geneigd zijn die te leveren. Elk bureau heeft zijn favoriete aanpak. Overdreven differentiatie tussen allerlei benaderingen van goeroes en stammenstrijd tussen de volgelingen is regel en vanuit positioneringsoogpunt ook begrijpelijk. Daardoor ontstaat echter wel de tendens het proces van kwaliteitsverbetering simpeler voor te stellen dan het in feite is, waardoor hoog gespannen verwachtingen ontstaan en mislukking en teleurstelling onvermijdelijk worden.

#### *7 Toepassing van algemene, standaard kwaliteitsbenaderingen*

Volgens Beer e.a. (1990) worden kwaliteitsprogramma's regelmatig als algemene, alles omvattende, standaard ('leerboek')pakketten aangeboden, die de totale organisatie pretenderen te veranderen. Volgens deze auteurs zijn dergelijke

totaalprogramma's echter *'the greatest obstacle for change and revitalization'* van de organisatie. Ze zijn vaak zo algemeen, gestandaardiseerd en inflexibel, dat ze uiteindelijk voor niets en niemand een oplossing bieden inzake belangrijke strategische en operationele problemen.

De kwaliteitsprogramma's sluiten bovendien vaak niet aan op belangrijke bestaande problemen en knelpunten, waar men mee kampt in de organisatie, en worden geïsoleerd van de dagelijkse praktijk toegepast. Het programma wordt dan niet ervaren als een stimulans voor de oplossing van acute problemen, maar als een 'vreemde eend in de bijt'. En de daarmee gepaard gaande activiteiten worden door de deelnemers gepercipieerd als overbodige luxe, irrelevant, kunstmatig en extra werk, dat de aandacht en energie afleidt van de oplossing van werkelijke problemen. Slogans over 'kwaliteit', 'participatie', 'klantvriendelijkheid', en dergelijke worden een substituuut voor een diepgaand begrip van problemen in de organisatie.

Beer e.a. (1990) pleiten dan ook voor een meer praktische maatwerkbenadering. Het dient een benadering te zijn die erop gericht is de organisatie te leren zich zelf voortdurend aan te passen aan een continu veranderende omgeving. Veranderingen starten in de periferie van de organisatie, en worden geleid door de managers van de betreffende afdeling in plaats van door 'buitenstaanders'. De nadruk moet niet liggen op formele structuren en systemen, maar op het zoeken van concrete oplossingen voor acute problemen. Bij deze probleemgerichte aanpak concentreert men zich primair op het werk zelf, in plaats van op abstracte begrippen als missie, participatie, cultuur, omvangrijke opleidingsprogramma's, en dergelijke.

### *8 Externe bedreigingen, turbulente omgeving*

Recessie, toenemende concurrentie, stijgende kosten en dalende winsten leiden tot kostenbesparende maatregelen. Kostenbesparingen vormen een belangrijke bedreiging voor kwaliteitsprogramma's. Vaak wordt er op kwaliteitsmanagement en kwaliteitsprogramma's, vaak toch al gepercipieerd als extra werk en luxe, bezuinigd (Cronin, Payne, 1993). *'Fears of reorganisation*

*and cost cutting may threaten progress and undermine staff commitment to TQM, just when the quality programme calls for a switch away from treating staff as a cost to be controlled'* (Wilkinson, Allen, Snape, 1991 in: Cronin, Payne, 1993).

Hierdoor dreigt de organisatie in een faalcyclus te geraken (Grönroos, 1990, pp. 94-97; Schlesinger, Heskett, 1991). Deze 'strategische management valkuil' kent de volgende fasen:

- financiële problemen of toenemende concurrentie leiden tot ...;
- beslissingen ten aanzien van interne efficiëntie (vaak betreffende het personeel: personeelsreductie);
- dit resulteert in marginale kostenbesparingen, maar ook in afnemende servicekwaliteit;
- hetgeen resulteert in ontevreden klanten en;
- afnemende interne sfeer (toenemende druk op het resterende personeel, demotivatie van het personeel, toenemende stress en spanningen tussen functionele afdelingen), hetgeen wederom leidt tot nog verder afnemende servicekwaliteit;
- soms wordt nog geprobeerd met traditionele marketinginspanningen, zoals promotionele acties en prijsverlagingen, extra omzet te genereren;
- niettemin zullen steeds meer klanten ontevreden blijven of worden. Interactieve marketinginspanningen om de servicekwaliteit te verbeteren of alleen maar op peil te houden blijven immers achterwege;
- afnemend corporate image, hetgeen resulteert in ...;
- afnemende omzet, financiële problemen en afnemende concurrentiekracht.

### *9 Korte-termijnbeleid*

Een andere hindernis voor kwaliteitsprogramma's wordt gevormd door het korte-termijnbeleid in sommige organisaties. Er bestaat een tendens om kwaliteit in termen van 'twee jaar'-programma's te zien en een wijd verspreid gebrek aan inzicht dat kwaliteit een lange-termijnbetrokkenheid vereist. De nadruk op korte-termijnbeleid impliceert de toepassing van korte-termijn-financiële-maatstaven (indicatoren) om effectiviteit en

efficiëntie te meten en te evalueren. Hieruit blijkt dat kwaliteitsprogramma's vooral geld kosten en niets opleveren (Cronin, Payne, 1993).

Bij banken bijvoorbeeld stimuleert de vaak dominante invloed van het financieel management de organisatie om die kosten in de gaten te houden die het makkelijkst te meten zijn, in plaats van de voor servicekwaliteit meest essentiële kosten. *'The emphasis on easily accountable, relatively short-run indices of human effectiveness is short sighted in the manufacturing sector but myopic in services.'* (Schneider, 1990, in: Cronin, Payne, 1993). De nadruk op korte-termijnindicatoren kan nadelig zijn voor servicekwaliteit, bijvoorbeeld wanneer operationele managers zich gedwongen zien te kiezen tussen het management van korte-termijn financiële resultaten en het management van personeel (Heskett, Sasser, Hart, 1990, pp. 73-86). Kenmerkend voor programma's gericht op organisatieverandering in het algemeen en kwaliteit in het bijzonder is dat de baten pas op lange termijn optreden. Investerings in servicekwaliteit in organisaties die gekenmerkt worden door korte-termijnbeleid zijn dan ook een verspilling van geld en energie (Coyne, 1989).

#### *10 Kwaliteit en kosten*

Ondanks het feit dat verschillende onderzoeken aantonen dat kwaliteitsverbetering kostenbesparing met zich meebrengt zijn veel managers de overtuiging toegedaan dat kwaliteitsverbetering duur is, met name in de dienstensector. Veel managers zijn van mening dat het tegelijkertijd nastreven van hoge kwaliteit en lage kosten tegenstrijdige doelen zijn (Cronin, Payne, 1993). Ook in strategische termen sluiten de diverse strategieën elkaar uit (Porter, 1980, 1987). Organisaties concurreren of op prijs (hoog volume/lage kosten en gestandaardiseerde goederen/diensten) of op differentiatie (laag volume/hoge kosten en kwaliteitsgoederen en diensten). Echter heftige concurrentie maakt het noodzakelijk om tegelijkertijd servicekwaliteit te verbeteren, kosten te verlagen en te concurreren op zowel kwaliteit als lage kosten en kwantiteit, met andere woorden gecombineerde strategieën toe te passen (Cronin, Payne, 1993). Een gecombineerde strategie is ook in praktijk mogelijk:

Philips, Chang, Buzzell (1983, p. 26) concluderen dat *'The findings fail to support the widely held view that a high relative quality position is incompatible with achieving a low relative cost position in an industry'*.

Edvardsson en Gustavson (1991) bepleiten meer aandacht voor het kostenaspect bij het management van kwaliteit. Zij zijn het, sprekend over diensten, niet zonder meer eens met Crosby's (1979) stelling dat *'quality is free'*. Enerzijds brengen kwaliteitsfouten kosten met zich mee, maar interne fouten hebben niet altijd invloed op de externe klant. Anderzijds zal intern gemis aan kwaliteit vaak leiden tot kwaliteitsproblemen voor de klant, dat wil zeggen tot gebrekkige gepercipieerde servicekwaliteit. Het kan kostbaar zijn dergelijke kritische incidenten op te lossen en klanten te compenseren en tevreden te stellen. Slechte servicekwaliteit kan leiden tot verbroken klantenrelaties en een verslechterd image. Sommige kwaliteitsverbeteringen, zoals extra service of uitbreiding van de dienst, zullen hogere kosten met zich meebrengen, maar kunnen een winstgevende investering zijn. Dergelijke beslissingen dienen op dezelfde wijze te worden genomen als andere investeringsbeslissingen zoals bij produktontwikkeling of nieuwe vormen van distributie. Het gebeurt nog te vaak dat een realistische afweging van baten en kosten van kwaliteitsverbeteringen achterwege blijft (Coyne, 1989). Alleen een meer realistische aanpak kan aanvullend inzicht verschaffen in de relatie tussen kwaliteit en kosten en de winstgevendheid van kwaliteitsverbeteringen.

#### *11 Onvoldoende steun en weerstand van 'personele zaken' en 'operations'*

Eerder hebben we gesproken over de noodzaak tot integratie tussen de functionele afdelingen operations, marketing en personeel. Gelet op de vaak belangrijke menselijke factor bij het tot stand brengen van kwaliteit in het service-productieproces, vormt de steun en actieve participatie van de personele functie in kwaliteitsprogramma's een noodzakelijke voorwaarde. In de praktijk (Cronin, Payne, 1993) blijkt de betrokkenheid van 'personeel' in kwaliteitsprogramma's vaak onvoldoende en is er onvoldoende steun of zelfs weerstand

tegen participatie. Waar kwaliteitsprogramma's de verandering van personele taken, rollen, verantwoordelijkheden, en dergelijke behelzen kan en dient 'personeel' een belangrijke rol (te) spelen bij:

- personeelswerving en selectie volgens het criterium 'servicekwaliteit'-attitude;
- personeelsopleiding met het oog op de levering van servicekwaliteit: vaak wordt er veel aandacht besteed aan de training van operationele, technische vaardigheden en weinig aan de training van service-kwaliteitsvaardigheden (zoals een klantgerichte attitude, contactuele vaardigheden, conflicthantering, en dergelijke).
- begeleiding van veranderingen in werknemer – managementrelaties en in werknemer – taakafstemming.

Vergelijkbare problemen kunnen optreden tussen de operationele en marketingafdeling. Dit zal vrijwel zeker gebeuren, wanneer het topmanagement de verantwoordelijkheid voor de implementatie van kwaliteitsprogramma's eenzijdig delegeert aan de marketingafdeling, er onvoldoende integratie is van operationele en marketingactiviteiten en er ten gevolge daarvan conflicterende prioriteiten bestaan tussen beide afdelingen (Lovelock, 1992b).

*12 Gebrekkige kwaliteit van de kwaliteitsliteratuur*  
Een andere factor die meespeelt in het falen van kwaliteitsprogramma's ligt in de beperkingen in de literatuur (Cronin, Payne, 1993). Vanuit de praktijk bezien blijft de (service)kwaliteitsliteratuur vaak beperkt tot de promotie van de adoptie van kwaliteitstrategieën en -filosofieën en algemene richtlijnen en voorwaarden voor implementatie. Er wordt onvoldoende aandacht besteed aan het ontwerp en de implementatie van kwaliteitsprogramma's, het optreden en oplossen van daarbij optredende problemen en de wijze waarop valkuilen kunnen worden vermeden. Pas nu begint het besef door te dringen dat de implementatie van kwaliteitsprogramma's allesbehalve eenvoudig is en dat veel programma's mislukken. Er is behoefte aan meer onderzoek naar het implementatieproces en begeleiding van dit proces in de praktijk.

Het service-kwaliteitsconcept is ontwikkeld vanuit de dienstenmarketing. Dit kan verklaren waarom er onvoldoende aandacht aan de aspecten van organisatieverandering en programma-implementatie wordt besteed. Derhalve is een multi-disciplinaire benadering gewenst om de integratie van kennis en deskundigheid op het terrein van servicemarketing, organisatie-ontwikkeling en -verandering en management te realiseren.

Geconcludeerd kan worden dat een groot aantal factoren een rol blijkt te spelen bij succes of falen van kwaliteitsprogramma's. Deze factoren grijpen in praktijk op elkaar in, maar kunnen globaal als volgt worden ingedeeld.

#### – *Programmafactoren*

Het succes of falen van kwaliteitsprogramma's is op de eerste plaats afhankelijk van kenmerken van het programma zelf. Enkele factoren zijn: de vaak hoge verwachtingen bij afnemers over de effecten van kwaliteitsprogramma's; de vraag van afnemers naar magische, snelle oplossingen; de vaak ambitieuze en algemene aard van de programma's, die derhalve onvoldoende tegemoet komen aan de behoefte bij medewerkers aan oplossingen voor ervaren strategische en operationele problemen en vervreemdend werken.

#### – *Organisationele factoren*

De tweede verzameling factoren heeft te maken met kenmerken van de organisatie, waarin kwaliteitsprogramma's worden toegepast en de wijze waarop de organisatie er mee omgaat. Gebrekkige kwaliteit en onvoldoende marktgerichtheid staan niet op zich zelf, maar zijn indicatief voor meer fundamentele problemen in een organisatie. Organisaties met kwaliteitsproblemen hebben managementproblemen. Het proces van kwaliteitsmanagement is niets anders dan het proces van management zelf. Met andere woorden kwaliteitsmanagement moet een integraal onderdeel zijn van het managementproces. Wanneer dit niet wordt onderkend heeft dat vaak tot gevolg dat kwaliteitsprogramma's worden beschouwd en ingezet om symptomen te bestrijden. Kwaliteit krijgt niet de strategische prioriteit, die noodzakelijk is om werkelijke veranderingen te realiseren,

maar wordt beschouwd als een geïsoleerd en operationeel probleem, dat makkelijk en snel is op te lossen. De organisatie lijkt meer geïnteresseerd in programma's waardoor ze zich snel 'beter voelt' dan waardoor ze 'beter wordt'.

– *Externe factoren*

Kwaliteitsprogramma's vallen snel ten prooi aan bezuinigingen, wanneer de organisatie onder externe druk komt te staan door recessie, dalende winsten, en dergelijke. Dit wordt versterkt door de perceptie van deze programma's als overbodige luxe. Door bezuinigingen op kwaliteitsbepalende factoren, als personeel, loopt de organisatie het risico in een neerwaartse spiraal te raken.

– *Leemten in de kennis over servicekwaliteit en kwaliteitsprogramma's*

Het denken rond het begrip servicekwaliteit is nog in ontwikkeling. Niet alleen in service-organisaties, maar ook in de wetenschappelijke en praktijkliteratuur bestaan leemten in kennis en deskundigheid. Vaak is de praktijkliteratuur beperkt tot promotie van de adoptie van kwaliteitstrategieën. Kennis over het ontwerp en de implementatie van kwaliteitsprogramma's, en de daarbij voorkomende problemen is nog beperkt.

## **7 Conclusies**

In dit artikel hebben we een aantal aspecten van kwaliteit en kwaliteitsmanagement in service-organisaties behandeld. Er begint langzamerhand overeenstemming te ontstaan over de inhoud van het begrip kwaliteit: kwaliteit kan worden gezien als een subjectief begrip, waarbij percepties en verwachtingen van klanten centraal staan. De dimensies van kwaliteit verschillen bij goederenkwaliteit en servicekwaliteit. Dit is inherent aan de verschillen tussen goederen en diensten en de wijze waarop deze tot stand komen. Bij servicekwaliteit speelt, naast de technische of uitkomstkwaliteit van het serviceproces, de functionele of proceskwaliteit een grote rol. In sommige gevallen, zoals bij gelijke gepercipieerde technische kwaliteit van de dienst, zal de proceskwaliteit zelfs van doorslaggevend belang zijn in de

beoordeling van de totale servicekwaliteit door consumenten. Meer dan bij goederenkwaliteit is (gebrekkige) servicekwaliteit vaak het gevolg van knelpunten in de service-organisatie en onvoldoende coördinatie en integratie van de operationele, marketing en personele functie. Dit komt expliciet naar voren in het 'gaps' model voor servicekwaliteit waarin diverse mogelijke knelpunten en oorzaken daarvan worden geïdentificeerd.

Servicekwaliteit, gedefinieerd vanuit de verwachtingen van consumenten, is van strategisch belang voor een service-organisatie. Goede kwaliteit, winstgevendheid en produktiviteit gaan samen. Goede servicekwaliteit kan alleen worden gerealiseerd vanuit een marktgerichte management filosofie, waarin consumentgericht en concurrentgericht denken en de coördinatie en integratie van strategische en operationele beslissingsprocessen centraal staan. Een optimale coördinatie tussen en integratie van de functionele gebieden, die een bijdrage leveren aan het serviceproces, is in praktijk van essentieel belang voor de levering van servicekwaliteit in interactie met klanten.

Hoewel het strategisch belang van (service)kwaliteit in het algemeen door organisaties wordt onderschreven, blijken pogingen om betere kwaliteit te realiseren vaak te stranden. Er worden veel kwaliteitsprogramma's toegepast met als doel de organisatie door verbeteringen meer marktgericht te maken. Met andere woorden het streven is een betere afstemming van de geleverde kwaliteit van goederen en diensten op de kwaliteitsverwachtingen van klanten en versterking van de concurrentiepositie.

Veel van deze programma's stranden echter voortijdig en leveren niet de beoogde resultaten. Als oorzaken voor het succes of falen van deze programma's kan een scala van factoren worden aangewezen.

## **Literatuur**

- Aaker, D.A. (1992), *Strategic market management*, John Wiley, New York.
- Bank, J. (1992), *The essence of total quality management*, Prentice-Hall Int., Hemel Hempstead (UK).
- Bateson, J.E.G. (1992), *Managing services marketing, Text and readings*, 2nd. ed., The Dryden Press, Fort Worth.



- Beer, M., R.A. Eisenstat en B. Spector (1990), Why change programs don't produce change, *Harvard Business Review*, November-December, pp. 158-166.
- Berry, L.L. (1981), The employee as customer, *Journal of Retail Banking*, Vol. 3, No. 1.
- Berry, L.L., V.A. Zeithaml en A. Parasuraman (1990), Five imperatives for improving service quality, *Sloan Management Review*, Summer, pp. 29-38.
- Berry, L.L., J.S. Conant en A. Parasuraman (1991), A framework for conducting a services marketing audit, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 19, No. 3, Summer, pp. 255-268.
- Berry, L.L. en A. Parasuraman (1991), *Marketing services, competing through quality*, The Free Press, New York.
- Brouwer, M. en J.C. Reuyl (1992), *Service quality perceptions, differences between consumers, managers and contact personnel*, Paper presented at the 21st Annual Conference of the European Marketing Academy, Aarhus, Denmark, May 26-29.
- Brown, S.W., E. Gummesson, B. Edvardsson en B. Gustavsson (1991), *Service quality, multidisciplinary and multinationally perspectives*, Lexington Books, Lexington, Mass..
- Buzzell, R.D. en B.T. Gale (1987), *The PIMS Principles*, The Free Press, New York.
- Carlzon, J., Putting the customer first, the key to service strategy, in Lovelock, C.H. (1991), *Services marketing*, pp. 424-432, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs (NJ).
- Coyne, K. (1989), Beyond service fads, meaningful strategies for the real world, *Sloan Management Review*, Summer, pp. 69-76.
- Cronin, E. en R. Payne (1993), *Factors influencing the effectiveness of service quality initiatives and their implementation*, Paper presented at the Workshop on Quality Management in Services, Helsinki, May 3-4, 1993.
- Crosby, P.B. (1979), *Quality is free, the art of making quality certain*, McGraw-Hill, New York.
- Crosby, P.B. (1983), *Quality without tears*, New American Library, New York.
- Dijken, M. van en A. de Jong (1992), *Corporate communication in theorie en praktijk*, Scriptie, Rijksuniversiteit Groningen, Faculteit der Economische Wetenschappen, Vakgroep Bedrijfseconomie, Sectie Marktkunde & Marktonderzoek, September.
- Drucker, P.F. (1991), Don't change corporate culture - Use it! The Wall Street Journal, herdrukt in: Lovelock, C.H. (1992), *Service management*, pp. 406-408, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs (NJ).
- Edvardsson, B. en B. Gustavsson (1991), Quality in services and quality in service organizations, a model for quality assessment, in Brown, S.W., E. Gummesson, B. Edvardsson en B. Gustavsson (eds.), *Service quality, multidisciplinary and multinationally perspectives*, pp. 319-340, Lexington Books, Lexington, Mass..
- Garvin, M.S. (1987), Competing on the eight dimensions of quality, *Harvard Business Review*, November-December, pp. 101-109.
- Gelderman, C.J. en P.S.H. Leeflang (1986), Marketing van diensten, enkele verschillen en overeenkomsten met de marketing van tastbare goederen, *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfshuishoudkunde*, 60e Jaargang, nummer 6, juni, pp. 237-257.
- Grönroos, C. (1983), Innovative marketing strategies and organization structures for service firms, in Berry, L.L., G.L. Shostack en G.D. Upah (eds.), *Emerging perspectives on services marketing*, pp. 9-21, American Marketing Association, Chicago.
- Grönroos, C. (1984), A service quality model and its marketing implications, *European Journal of Marketing*, Vol. 18, No. 4, pp. 36-44.
- Grönroos, C. (1990), *Service management and marketing, managing the moments of truth in service competition*, Lexington Books, Lexington, Mass..
- Grönroos, C. (1992), *Towards a third phase in service quality research, challenges and future directions*, Paper presented at the 'Frontiers in Services' Conference of the American Marketing Association, Nashville, Tennessee, September 24-26, 1992.
- Grönroos, C. (1993), *Qua vadis, Marketing? Towards a neo-classical marketing theory*, Paper presented at the Conference of the European Marketing Academy, Barcelona, May 24-26, 1993.
- Gummesson, E. (1991), Service quality, a holistic view. in Brown, S.W., E. Gummesson, B. Edvardsson en B. Gustavsson (eds.), *Service Quality, multidisciplinary and multinationally perspectives*, pp. 3-22. Lexington Books, Lexington, Mass..
- Heskett, J.L., W.E. Sasser en C.W.L. Hart (1990), *Service breakthroughs, changing the rules of the game*, The Free Press, New York.
- Johnston, R. (1987), A framework for developing a quality strategy in a customer processing operation, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 4, No. 4, pp. 37-46.
- Juran J.M. (1982), *Upper management and quality*, Juran Institute, New York.
- Lascelles, D.M. en B.G. Dale (1988), A review of the issues involved in quality improvement, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 5, No. 5, pp. 76-94.
- Leeflang, P.S.H. en J.C. Reuyl (1989), Van 'professie' naar professioneel marktgericht ondernemen, *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 63e Jaargang, nummer 12, december, pp. 538-542.
- Levitt, T. (1986), Relationship management, in Levitt, T., The marketing imagination, pp. 111-126, The Free Press, New York.
- Lovelock, C.H. (1984), *Services marketing*, 1st ed., Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs (NJ).
- Lovelock, C.H. (1991), *Services marketing*, 2nd ed., Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs (NJ).
- Lovelock, C.H. (1992a), A basic toolkit for service managers, in Lovelock, C.H. (ed.), *Services management*, pp. 17-30, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs (NJ).
- Lovelock, C.H. (1992b), Seeking synergy in service operations, seven things a marketer needs to know about service operations, *European Management Journal*, Vol. 10, No. 1, March, p. 24.
- Nagel, P.J.A. en W.W. Cilliers (1990), Customer satisfaction, a comprehensive approach, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 20, No. 6, pp. 1-54.

- Oliva, T.A., R.L. Oliver en I.C. MacMillan (1992), A catastrophe model for developing service satisfaction strategies, *Journal of Marketing*, Vol. 56, July, pp. 83-95.
- 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*, Vol. 49, Fall, 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*, Vol. 64, No. 1, Spring, pp. 12-37.
- Parasuraman, A., V.A. Zeithaml en L.L. Berry (1990), Guidelines for conducting service quality research, *Marketing Research*, December, pp. 34-44.
- Payne, A. (1993), *The essence of services marketing*, Prentice-Hall Int., Hemel Hempstead (UK).
- Philips, L.W., D.R. Chang en R.D. Buzzell (1983), Product quality, cost position and business practice, a test of some key hypothesis, *Journal of Marketing*, Vol. 43, Spring, pp. 26-43.
- Porter, M.A. (1980), *Competitive strategy*, The Free Press, New York.
- Porter, M.A. (1987), From competitive advantage to corporate strategy, *Harvard Business Review*, May-June, pp. 43-59.
- Reichheld, F.F. en W.E. Sasser jr. (1990), Zero defections, quality comes to services, *Harvard Business Review*, September-October, pp. 105-111.
- Reuyl, J.C. (1989), *Marktgericht denken bij goederen en diensten*, Oratie, Rijksuniversiteit, Groningen, 10 januari 1989.
- Schlesinger, L.A. en J.L. Heskett (1991), Breaking the cycle of failure in services, *Sloan Management Review*, Spring, pp. 17-28.
- Shostack, G.L. (1987), Service positioning through structural change, *Journal of Marketing*, Vol. 51, January, pp. 33-43.
- Teboul, J. (1991), *Managing quality dynamics*, Prentice-Hall Int., New York.
- Zeithaml, V.A., A. Parasuraman en L.L. Berry (1985), Problems and strategies in services marketing, *Journal of Marketing*, Vol. 49, Spring, pp. 33-46.
- Zeithaml, V.A., L.L. Berry en A. Parasuraman (1988), Communication and control processes in the delivery of service quality, *Journal of Marketing*, Vol. 52, April, pp. 35-48.
- Zeithaml, V.A., L.L. Berry en A. Parasuraman (1990), *Delivering quality service, balancing customer perceptions and expectations*, The Free Press, New York.

## Noten

- 1 Het begrip service wordt in dit artikel gebruikt als synoniem voor het begrip dienst. Dit in aansluiting op de Engelstalige literatuur. Het begrip service omvat derhalve meer dan het Nederlandse begrip 'service' in de zin van 'dienstbetoon' of 'goede service', dat meestal alleen betrekking heeft op (de kwaliteit van) het proces van dienstverlening. Dit geldt ook voor het begrip servicekwaliteit (zie paragraaf 3).
- 2 Zoals we echter hieronder zullen aangeven is deze acceptatie in praktijk vaak nog beperkt tot (strategische) beleidsintenties en is er van feitelijke implementatie vaak nog geen sprake.
- 3 Zie voor een literatuuroverzicht: Zeithaml, Parasuraman, Berry, 1985, maar ook Grönroos, 1990, p. 29; Lovelock, 1991; Payne, 1993, p. 9.
- 4 Zie Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1985; Zeithaml, Berry, Parasuraman, 1988; Zeithaml, Parasuraman, Berry, 1990; Berry, Parasuraman, 1991.
- 5 Een vergelijkbaar idee wordt door Oliva, Oliver, MacMillan (1992) uitgewerkt in een catastrofe-model voor de relatie tussen consumenttevredenheid en -loyaliteit. Simpel gesteld komt het er op neer, dat trouwe klanten niet bij het eerste het beste probleem de relatie met de aanbieder zullen verbreken. Integendeel, het kan zelfs opvallend lang duren, voordat een serie van problemen en ontevreden stellende ervaringen met de aanbieder zal resulteren in het verbreken van de relatie door de klant. Wanneer dan uiteindelijk de relatie verbroken wordt gebeurt dit abrupt, drastisch en is de breuk vaak onherstelbaar. Vandaar de benaming 'catastrofe'-model. Dit geldt met name voor goederen, diensten en klant-aanbieder relaties, die gepaard gaan met hoge betrokkenheid.
- 6 We gebruiken de term 'kwaliteitsprogramma's' in dit verband als een verzamelnaam voor allerlei initiatieven die als doel hebben een grotere mate van markt- en consumentgericht te realiseren door een betere afstemming tussen geleverde en verwachte servicekwaliteit, zoals gepercipieerd door consumenten en die bovendien gekenmerkt worden door een min of meer geplande systematische aanpak. In de literatuur worden voor vergelijkbare programma's zeer diverse benamingen gebruikt, zoals customer service of kwaliteitszorgprogramma's, Total Quality Management, en dergelijke.
- 7 Door middel van de toepassing van SERVQUAL, een door Parasuraman, Zeithaml en Berry (1988) ontworpen diagnostisch instrument om de door klanten gepercipieerde servicekwaliteit te meten.
- 8 Zie voor een meetinstrument om de interne 'gaps' in kaart te brengen: Zeithaml, Parasuraman, Berry (1990).