

Kwaliteit en Waarde

- Upgrading eerdere onderzoeken

Deze uitgave is een verzelfstandigd deel van de eerdere publicatie uit de reeks 'Beleggen in vastgoed – Op transparantie gericht', deel II. 'Thematische toelichting – 1. Kwaliteit, Onderzoek naar de bepaling van kwaliteit – als basis voor de toekenning van waarde' van em.prof.ir. W.G. Keeris (1^e druk, 1^e versie, maart 2015).

Kwaliteit en Waarde

– Upgrading eerdere onderzoeken

Em.prof.ir. W.G. Keeris

Auteur:

Em.prof.ir. W.G. Keeris, hoogleraar Vastgoedmanagement
Visiting-professor Technische Universiteit Delft/
Faculteit Bouwkunde – Real Estate & Housing

Met medewerking van:

Drs. R.E. Keeris SMP

en met dank aan de andere reviewers:

Dr.ir. D.J.M. van der Voordt, Real Estate & Housing
Dr.ir. L. Volker, Real Estate & Housing
Technische Universiteit Delft/Faculteit Bouwkunde
P. Bongaerts, Manager Product Marketing, Ziggo N.V.

Omslagontwerp en opmaak:

101 % esther, E. ten Wolde
Em.prof.ir. W.G. Keeris

Druk:

Limburger.nl/mijnboek, Sittard

Dit is een uitgave van Keeris Vastgoed-Consultancy – KVC:

1^e druk, 1^e versie, maart 2015



Keeris Vastgoed-Consultancy
www.keerisvastgoedconsultancy.nl

Het boek is beschikbaar via de reguliere verkoopkanalen. Vanwege het steeds zo snel mogelijk willen verwerken van de (eventueel) ontvangen opmerkingen erop, is dit boek ook te verkrijgen via de uitgave in eigen beheer als 'printing-on-demand'. Exemplaren van deze uitgaven kunnen desgewenst dus ook rechtstreeks besteld worden bij de auteur via de website: www.keerisvastgoedconsultancy.nl.

Via die website kan ook kennis genomen worden van andere gepubliceerde boeken, twee lopende onderzoeken, een reeks te downloaden publicaties en aangeboden consultancy-diensten, waarover persoonlijk contact opgenomen kan worden.

ISBN-nummer: 9 789462 543904.

© Niets uit deze uitgave mag op enigerlei wijze verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt worden zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever: Keeris Vastgoed-Consultancy.

Kwaliteit en Waarde – *Upgrading eerdere onderzoeken*

Voorwoord – Verantwoording – Over de auteur

Voorwoord

Dit boek is een verzelfstandigde uitgave van het theoretische gedeelte uit mijn eerder uitgegeven boek in de serie ‘Beleggen in vastgoed – Op transparantie gericht’, namelijk ‘Deel II. Thematische toelichting – 1. Kwaliteit – Onderzoek naar de bepaling van kwaliteit – als basis voor de toekenning van waarde’.

De reden voor het uitgeven ervan is de verder strekkende werking van de thema’s kwaliteit en waarde, dan slechts de vastgoedmarkt. Bij het beleggen in vastgoed draait het voortdurend om de waarde. Maar wanneer het over waarde gaat, moet het óók gaan over de kwaliteit waarop die waardering betrekking heeft. En dat geldt niet alleen voor vastgoed. Toen viel het me op, dat in de vakliteratuur wel kort ingegaan wordt in algemene bewoordingen op het begrip kwaliteit, maar (nagenoeg) niet op hoe die kwaliteit bepaald wordt. En beïnvloed kan worden. Wat dan eveneens betrekking heeft op de toe te kennen waarde. Ook dat lijkt mij algemeen geldend. Het gaat nooit over het betrekkelijke, relatieve, subjectieve, momentane karakter van die beide begrippen.

Zo wordt het aan kwaliteit gerelateerde begrip waarde in de praktijk ook niet opgevat: *het moet zekerheid bieden*. Dat is dus *nooit het geval!*

Waarom realiseert men zich dat niet?

Het leek mij – vanuit mijn invalshoek van het beleggen in vastgoed en het vastgoedmanagement – daarom noodzakelijk eens dieper in te gaan op het begrip kwaliteit. Kwaliteit op zich, maar vooral ook als de basis voor de waardebepaling. Echter, het bleek al snel dat het een zéér complexe materie is. Al schrijvend werd het mij duidelijk, dat het thema kwaliteit eerst beter neutraal beschreven kon worden voor het aan vastgoed te relateren. Eerst moest de theoretische basis gelegd worden.

En dat betreft dus dit boek. De opzet ervan is een zoektocht geworden naar de beïnvloedende factoren, neutraal geformuleerd, op de beoordeling door de klant van de kwaliteit van het aanbod van een aanbieder. Daarmee werd het óók een zoektocht vanuit het kwaliteitsdenken naar de factoren, die bepalend zijn voor het toekennen van waarde. Daarbij is geabstraheerd van verschillen tussen een te leveren product en/of dienst. Die factoren zijn vervolgens eerst per fase en daarna in een totaal model geplaatst.

Als mij al schrijvende iets duidelijk geworden is, dan is het wel het volgende.

Als er al een sluitende toepasbare theorie is op te stellen voor het bepalen van wat kwaliteit is, dan is dat in de huidige tijdgeest nog niet het geval.

Zodoende ontbreekt in dit boek dé theorie over hoe het begrip kwaliteit te duiden en te hanteren. In dat opzicht is de reikwijdte ervan dus beperkt.

Echter, het boek levert (hopelijk) wel nieuw inzicht op dat punt op door een betere beeldvorming op het conceptuele niveau. Het brengt een deel van de verspreide kennis bijeen aan de hand van de resultaten uit eerdere onderzoeken en houdt die kritisch tegen het licht. Daarbij zijn die resultaten vervolgens aangevuld met eigen bevindingen. Zo zijn gemotiveerd de belangrijkste factoren, die de beoordeling van kwaliteit beïnvloeden, naar voren gehaald en in modellen in hun context weergegeven. Aan de hand daarvan kan iedereen zelf, binnen diens eigen context en volgens de eigen gekozen invalshoek(en), in voorkomende gevallen tot een eigen oordeel komen ten aanzien van de toe te kennen kwaliteit en waarde.

Het thema sloot goed aan op de kwaliteiten van mijn jongste dochter, Robin, als psycholoog en marketeer. Ik ben dan ook zeer gelukkig met de door haar aangeleverde schriftelijke bijdrage en haar verdere review-ondersteuning bij het schrijven van deze uitgave. Mijn dank daarvoor heb ik reeds eerder laten blijken, maar is hier zeker nog eens op zijn plaats.

Wat eveneens geldt voor de drie andere reviewers: mijn collega's dr.ir. Theo van der Voordt en dr.ir. Leentje Volker, die beide op dit en aanverwant terrein eerder al ruimschoots gepubliceerd hebben. De nummer drie, Patrick Bongaerts, ken ik van de weekend-babbels op managementgebied in brede zin tijdens het fitnessen.

Via deze afzonderlijke uitgave hoop ik andere personen te bereiken, die zich met deze materie bezighouden, of daarin geïnteresseerd zijn. De meegegeven subtitel geeft aan, dat het naar mijn mening gaat om een upgrading van het werk van eerdere onderzoekers. Deze publicatie is gebaseerd op het samenbrengen van hun onderzoeksresultaten, om die vervolgens aan te vullen met nieuw verworven inzichten en ontwikkelingen, geplaatst in de huidige tijdgeest. Daarmee sluit het doorlopen proces volledig aan op het bekende gezegde, dat een onderzoeker op de schouders staat van diens voorgangers. Door het doorgeven van eigen kennis en het laten doorontwikkelen door opvolgende onderzoekers, wordt bijgedragen aan het algemene kennisniveau. De cover drukt dat goed uit, waarbij de nu bereikte top slechts een fase in de kennisontwikkeling is van hopelijk korte duur.

Verantwoording

Het is helaas nodig geworden een verantwoording in dit voorwoord op te nemen als gevolg van het nieuwe fenomeen van de ‘zelfcitaties’ en het niet altijd vermelden, of correct gebruiken van bronnen. Dat naar aanleiding van de commoties in de academische wereld over het geconstateerde (vermeende) misbruik van ‘zelfplagiaat’.

Die laatste term is puur onzin, want het overnemen van eigen gedachtegoed kan geen diefstal van anderzins geestelijk eigendom zijn. Jezelf herhalen, of opnieuw citeren, wordt evenwel daarmee op één lijn gesteld. Onterecht! En zeker wanneer er geen materieel belang aan verbonden is – zoals in dit geval –, is die negatieve connotatie niet op haar plaats. Bij het schrijven van mijn boeken is het onvermijdelijk, dat voor de duidelijkheid op bepaalde thema’s een aantal keren wordt teruggegrepen. Daarbij is in de loop der jaren het eigen gedachtegoed zodanig uitgekristalliseerd, dat het min of meer herhalen van de zo ontstane teksten alleen maar de kwaliteit verbetert en efficiënt is. Dat is dus ook in dit en de andere boeken het geval.

En in dit geval speelt dat punt in het bijzonder, want het betreft het overnemen van de tekst uit gelijktijdig gepubliceerd eerder genoemde andere boek van mijn hand. Dat was specifiek gericht op de vastgoedmarkt en deze uitgave is bedoeld voor een veel breder publiek. Dat rechtvaardigt in beide gevallen het thema: men leest elkaar literatuur niet, dus ligt publicatie voor aparte doelgroepen voor de hand.

De gebruikte citaten in dit boek zijn duidelijk gemarkeerd doordat ze in een kader zijn geplaatst, voorzien van auteursnaam en cursief gedrukt. De eigen teksten in kaders zijn niet cursief. Maar het gaat niet alleen over het overnemen van teksten, het raakt eveneens het gedachtegoed. Veel van het algemene (onderwijs-) kennisniveau is gebaseerd op het oorspronkelijke gedachtegoed van te respecteren auteurs – alleen zijn die in het algemeen niet meer te achterhalen. Dat gedachtegoed is namelijk een eigen leven gaan leiden, is ‘common sense’ geworden. Mijn kennisniveau is voor een belangrijk deel op dergelijke algemeen beschikbare, overgeleverde kennis gestoeld, waarvan de bron niet meer is na te gaan en dus niet is vermeld.

Er is met die zo opgebouwde kennis wel wat gedaan: in meer dan 200 publicaties is er uiting van gegeven. Daarbij is dat geheel eigen kennis geworden. Indien bij uiteenzettingen de bronvermelding ontbreekt, dan komt dat dus óf uit eigen koker, óf het was niet meer terug te voeren tot de oorspronkelijke bron. Hiervoor wordt begrip gevraagd. Er is geen sprake van slordigheid, of nog erger onwil. Kennis moet vrijgegeven en gedeeld worden. Dat drukt de cover van dit boek ook uit.

Willem Keeris.

Over de auteur



Willem G. Keeris (1942) is emeritus hoogleraar Vastgoedmanagement en tevens visiting-professor bij de groep Real Estate & Housing van de faculteit Bouwkunde van de Technische Universiteit Delft. Daarnaast is hij directeur van Keeris Vastgoed-Consultancy, KVC en commissaris bij Kadans Science Partner Fund N.V. (voorheen Kadans Biopartner). Zijn laatste functie was Academic Director van de Executive Master of Real Estate-opleiding, de MRE, van de toenmalige TiasNimbas, nu Tias Business School.

Hij studeerde bouwkunde/architectuur aan de Technische Universiteit Delft. De eerste Roermondse bouwfase van zijn carrière verliep van het gemeentelijke Bouwen en Woningtoezicht, naar chef projectontwikkeling bij Aannemersbedrijf Straus Van Mierlo B.V., tot directeur bij Munsterpoort, Buro voor Bouwcoördinatie B.V. Zijn tweede consultancy-fase werd ingevuld bij de Nederlandse Energie Ontwikkelings-Maatschappij te Sittard als divisiehoofd voor de sectoren Gebouwde Omgeving en Verkeer & Vervoer. Daar werd de aanzet gegeven tot wat nu het label ‘duurzaamheid’ heeft. Zijn derde vastgoedbelegger-fase in Heerlen startte als hoofd afdeling Onroerend Goed van PensioenVerzekeringsMaatschappij DSM, om na sanering over te stappen als portefeuillemanager bij Beleggingen Onroerend Goed van het ABP. Na de reorganisatie daarvan werd hij beleidsmedewerker bij het ABP Woningfonds en het latere Vesteda. Zijn laatste universitaire-fase begon in 1994 met zijn benoeming als hoogleraar Vastgoedbeheer aan de Technische Universiteit van Eindhoven/faculteit Bouwkunde. In 2004 gaf hij zijn leerstoel terug vanwege het slechte arbeidsklimaat. Hij bouwde de in 1997 opgezette postacademiale MRE-opleiding verder uit tot aan zijn emeritaat in 2011; eerst in Eindhoven, later via de Universiteit Tilburg. Als publicist heeft hij ruim 200 publicaties op zijn naam staan.

Naast zijn drukke werkzaamheden vervulde hij verschillende bestuursfuncties. Zo was hij secretaris van het Limburgs Geschied- en Oudheidkundig Genootschap, sectie Monumenten, Inspecteur voor de Monumentenzorg in Midden-Limburg voor het toenmalige ministerie van CRM, bestuurslid bij de ouderenhuisvesting Roncalli, de woningcorporatie SHA in Heerlen en bij het Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting. Tevens was hij als docent actief, eerst voor hout- en steenconstructies aan de avondschoolopleiding voor opzichter BNA, vervolgens op academisch niveau aan de Hanzehogeschool in Groningen, de Amsterdam School of Real Estate in Amsterdam (ASRE), de Universiteit Antwerpen Management School en was hij lector Makelaardij & Vastgoed van de Fontys Hogescholen. Ook was hij een Professional Member of the Royal Institution of Chartered Surveyors (RICS).

Kwaliteit en Waarde – *Upgrading eerdere onderzoeken*

Inhoudsopgave

Voorwoord – Verantwoording – Over de auteur	5
<i>Voorwoord</i>	5
Inhoudsopgave	9
0 Inleiding – Bepaling uitgangspunten	15
0.1 <i>De betrekkelijkheid van het denken van nu, als een moment binnen een ontwikkelingsproces</i>	15
0.2 <i>De betrekkelijkheid van het denken van nu gezien als een normale verdeling binnen een ontwikkelingsproces</i>	16
0.3 <i>De gekozen invalshoek: de ‘majority’-fase binnen de huidige tijdgeest</i>	20
0 Opzet – Leeswijzer – Samenvatting	23
0.4 <i>Opzet - Leeswijzer</i>	23
0.5 <i>Samenvatting</i>	30
0.5.1 <i>Kanttekeningen bij kwaliteit – waarde: Kwaliteit</i>	30
0.5.2 <i>Kanttekeningen bij kwaliteit – waarde: Waarde</i>	39
0.5.3 <i>Kanttekeningen bij begrip en beoordeling kwaliteit</i>	44
0.5.4 <i>Beïnvloedende factoren beoordeling kwaliteit</i>	49
0.5.5 <i>Figuren met de ontwikkelde modellen:</i>	57
1. Theoretisch gedeelte	63
<i>Oriëntatie op het complexe begrip kwaliteit</i>	63
Hoofdstuk 1	65
1 Het neutraal geformuleerde aanbod:	65
proces, product, dienst en dienstverlening	65
1.1 <i>Het begrip proces</i>	65
1.2 <i>Het begrip product</i>	66

1.3	<i>De begrippen dienst en dienstverlening</i>	68
1.4	<i>Het verschil tussen product en dienst</i>	72
	Hoofdstuk 2	77
2	Introductie op het begrip ‘kwaliteit’	77
2.1	<i>De verschillende begripsomschrijvingen</i>	77
2.1.1	<i>Selectie van gangbare begripsomschrijvingen</i>	77
2.1.2	<i>De begripsomschrijvingen zijn onvoldoende dekkend</i>	79
2.1.3	<i>Een subjectief, relatief en momentaan begrip</i>	81
2.1.4	<i>De klant als kwaliteitsbepalende partij</i>	83
2.1.5	<i>Aangepaste begripsomschrijving kwaliteit</i>	85
2.2	<i>Beperkingen als gevolg van complexiteit begrip</i>	86
2.3	<i>Plaatsing van behoeften naar klasse prijs/kwaliteit-verhouding</i>	91
2.4	<i>De integrale kwaliteit en kwaliteitsaspecten</i>	96
2.4.1	<i>Case 1: Bepaling kwaliteit onderwijs</i>	96
2.4.2	<i>Toelichting op het integrale kwaliteitsniveau</i>	99
2.4.3	<i>Beïnvloedende factor ‘kwaliteitsaspecten’</i>	102
2.5	<i>De verschillende te onderscheiden kwaliteitsniveaus</i>	106
2.5.1	<i>De door de aanbieder te hanteren kwaliteitsniveaus</i>	106
2.5.2	<i>De kwaliteitsniveaus gezien vanuit de klant</i>	111
2.5.3	<i>De uitwerking van het Kano-model</i>	115
	Hoofdstuk 3	121
3	Aangehouden uitgangspunten	121
3.1	<i>Kwaliteit wordt subjectief bepaald</i>	121
3.2	<i>Er is steeds een bepaalde kwaliteit – dus waarde</i>	126
3.3	<i>De gecommuniceerde en de niet-gecommuniceerde behoeften</i>	127
	Hoofdstuk 4	131
4	Beïnvloeding door ‘ervaringen’ klant	131
4.1	<i>Beïnvloeding door de belasting van het verleden</i>	131

4.2	<i>Beïnvloeding door 'endogene en exogene informatie'</i>	131
Hoofdstuk 5		135
5	Beïnvloeding door 'mind set' klant	135
5.1	<i>Verwachtingen evolueren en zijn onbetrouwbaar</i>	135
5.2	<i>Verwachtingen zijn gebaseerd op ervaringen</i>	136
5.3	<i>Verwachtingen zijn een gevoelskwestie</i>	138
5.4	<i>Verwachtingen zijn te beïnvloeden</i>	139
5.5	<i>Beïnvloeding via mond-tot-mond informatie</i>	141
5.6	<i>Beïnvloeding via de 'sociale media'</i>	148
5.7	<i>Beïnvloeding door 'imago – reputatie'</i>	165
Hoofdstuk 6		171
6	Het toegekende 'nut'	171
6.1	<i>Case 2: Kwaliteit bouwmanagement-1</i>	171
6.2	<i>Beïnvloedende factor 'nut'</i>	173
Hoofdstuk 7		177
7	Beïnvloedende factor 'ontwerp – uitvoering'	177
7.1	<i>Case 3: Kwaliteit bouwmanagement-2</i>	177
7.2	<i>De beïnvloedende factor 'nut'-2</i>	179
7.3	<i>De beïnvloedende factor 'ontwerp – uitvoering'</i>	180
Hoofdstuk 8		191
8	Beïnvloedende factor 'mentale processen'	191
8.1	<i>Beïnvloeding door 'emoties'</i>	191
8.2	<i>Beïnvloeding door de 'evoked set'</i>	197
8.3	<i>Beïnvloeding door 'cognitieve dissonantie' van klant</i>	201
8.4	<i>Beïnvloeding door 'cognitieve dissonantiereductie' door aanbieder</i>	208
8.5	<i>Het model van de menselijke behoeften van Maslow</i>	211
8.6	<i>Beknopte toelichting op de werking van de hersenen</i>	214
Hoofdstuk 9		221

9	Uitwerking factor ‘relationship quality’	221
9.1	<i>Het communicatie-model</i>	221
9.2	<i>Toelichting op het belang van ‘relationship quality’</i>	222
9.3	<i>Klantgericht ‘Customer Relation Management’</i>	225
9.4	<i>Beïnvloeding door de ‘communicatie – relatie’</i>	227
9.5	<i>Het ‘inlevend vermogen’ aanbieder</i>	230
9.5.1	<i>Beïnvloeding door ‘tevredenheid – vertrouwen’</i>	230
9.5.2	<i>Beïnvloeding door ‘empathie’</i>	234
9.6	<i>Het ‘aanpassend vermogen’ aanbieder</i>	236
9.7	<i>Beïnvloeding via de factor ‘tijd’</i>	241
9.8	<i>Beïnvloeding via de factor ‘plaats – context’</i>	249
9.9	<i>Beïnvloeding via de factor ‘cultureel verschil’</i>	256
9.10	<i>Verskil tussen de interne en externe kwaliteit</i>	260
	Hoofdstuk 10	263
10	Relatie tussen kwaliteit en waarde	263
10.1	<i>Het ontbreken van een grondslag voor prijsbeleid</i>	263
10.2	<i>De factor prijs bij het uitdrukken van de waarde</i>	268
10.3	<i>Zeithaml’s koppeling van waarde aan kwaliteit</i>	273
10.4	<i>Het intrinsieke en extrinsieke kwaliteitsniveau</i>	278
10.5	<i>Kwaliteit als determinant voor de winstgevendheid</i>	284
10.6	<i>Kwaliteitsefficiëntie en kwaliteitseffectiviteit</i>	290
10.7	<i>Verwachtingen als ‘bruto-’ of ‘netto-referentiekader’</i>	294
	Hoofdstuk 11	295
11	Marketing en kwaliteit	295
11.1	<i>Het begrip marketing</i>	295
11.2	<i>De marketingplanning</i>	298
11.3	<i>Bepalen uitgangspositie</i>	299
11.3.1	<i>Missie en visie</i>	299

11.3.2 <i>Business definitie</i>	301
11.3.3 <i>Kerncompetenties en kritische succesfactoren</i>	302
11.4 <i>Analysefase</i>	303
11.4.1 <i>De in- en externe analyse</i>	303
11.4.2 <i>De SWOT(I)-analyse</i>	304
11.5 <i>Keuze strategie onderneming</i>	305
11.5.1 <i>Keuze uit verschillende strategische modellen</i>	305
11.5.2 <i>De waardestrategie van Treacy & Wiersema</i>	309
11.5.3 <i>'Kernvaardigheden model' van Hamel & Prahalad</i>	310
11.5.4 <i>Van optie naar strategie</i>	311
11.6 <i>Bepaling marketingstrategie, segmentering, targets en positionering</i>	311
11.6.1 <i>Bepaling marketingstrategie</i>	311
11.6.2 <i>Segmentering</i>	312
11.6.3 <i>Targetbepaling</i>	312
11.6.4 <i>Positionering</i>	313
11.7 <i>Het tactisch uitwerken van de marketingstrategie</i>	315
11.8 <i>Relatiemarketing en -management</i>	317
11.8.1 <i>Toelichting op 'relatiemarketing'</i>	317
11.8.2 <i>De 'Customer Lifetime Value' en 'Client Lifecycle'</i>	317
11.8.3 <i>'Customer Loyalty'</i>	318
11.8.4 <i>'Customer relationship management'</i>	319
11.8.5 <i>'Customer Experience'</i>	320
11.9 <i>De kosten en opbrengsten van kwaliteit</i>	322
11.9.1 <i>De kosten van kwaliteit</i>	322
11.9.2 <i>De opbrengsten van kwaliteit</i>	323
11.10 <i>De holistische marketing</i>	324
2. De ontwikkelde modellen	329
<i>De beïnvloedende factoren in hun context geplaatst</i>	329

Hoofdstuk 12	331
12 Verschillende kwaliteit en waarde modellen	331
12.1 <i>Onderzoeksmethoden klanttevredenheid</i>	331
12.2 <i>De ‘Deming circle’</i>	334
12.3 <i>Het model van de ‘Survival Zone’</i>	336
12.4 <i>Het basisprincipe van het Total Quality Management</i>	340
12.5 <i>De TQM-uitwerking volgens het INK-model</i>	343
12.6 <i>De opbouw van het ‘kwaliteitszorg gebouw’</i>	346
12.7 <i>‘Maatschappelijk Verantwoord Ondernemerschap’</i>	349
12.8 <i>‘Perceived Service Quality Model’ van Grönroos</i>	357
12.9 <i>Het SERVQUAL-model van Parasuraman e.a.</i>	368
12.10 <i>Het ‘Means-end Model’ van Zeithaml</i>	376
12.11 <i>Het ‘Multilevel Model’ en ‘Hierarchical Model’</i>	382
12.12 <i>Samenvatting van de beïnvloedende factoren</i>	385
Hoofdstuk 13	391
13 De selectie-, keuze- en contractuele fase	391
13.1 <i>Toelichting op de drie fasen van het model</i>	391
13.2 <i>De afzonderlijke modellen voor de drie fasen</i>	394
Hoofdstuk 14	399
14 ‘Context-model van Kwaliteit en Waarde’	399
14.1 <i>Toelichting op het ontwikkelde model</i>	399
Literatuuroverzicht:	403

Kwaliteit en Waarde – *Upgrading eerdere onderzoeken*

0 Inleiding – Bepaling uitgangspunten

0.1 De betrekkelijkheid van het denken van nu, als een moment binnen een ontwikkelingsproces

Dat de begrippen kwaliteit en waarde zo complex zijn, zoals hiervoor reeds aangegeven, brengt met zich mee, dat het niet in zijn geheel in beeld te brengen is. Daarom heet het ook complex te zijn. Onder meer is dat het gevolg van het zo cultuur- en tijdgebonden zijn ervan. Dat werkt door bij de consumenten, maar ook bij ondernemingen in de bedrijfscultuur. En daarmee weer in de marketing en klantgerichtheid.

Het denken daarover wisselde dus met de tijd – en zal dat blijven doen. Maar voor wat die ondernemingen betreft met een ongewijzigd uitgangspunt: de kans op succes bij de consument verhogen.

De visie hoe dat te bereiken evolueerde wel. Aanvankelijk werd nog steeds uitgegaan van het verbeteren van de kwaliteit van het product op zich, zoals dat al eeuwen de gangbare methode was, maar dat verschoof naar aandacht voor de kwaliteit en de werking van de hele productieketen. Echter, wel vanuit de eigen productieoverwegingen. Aanbod gedreven dus. De aanbieder had wel oog voor de klant, maar volgend op het aan dat product en productieproces toegekende belang. Dus min of meer als afzetkanaal – wat ook ongewijzigd zal blijven, maar anders ingekleurd zal worden. Want dat evolueerde vervolgens naar de huidige opvatting, dat de klant en diens vraag het uitgangspunt dient te zijn.

In de loop van de tijd ontwikkelde het denken zodoende geleidelijk naar de actuele fase. Dat is te zien als een tussenstation in een voortdurende ontwikkeling. Deze ‘halte’ geeft dus het momentane denken weer, waarbij als uitgangspunt genomen wordt de eisen, behoeften en wensen van de klant. Ofwel samengevat ‘de klantvraag’. Daarop stemt de aanbieder diens ondernemingsbeleid af en de uitwerking daarvan via de marketing, productie en dienstverlening.

Het gebruik van de termen ‘tussenstation’ en ‘halte’ geeft aan, dat de huidige situatie zeker niet als eindfase gezien moet worden. De aangegeven trend is een ontwikkeling naar het tegemoetkomen aan de klant en het maximale op dat gebied is nog lang geen gemeengoed geworden.

Als er al sprake van is, dan is het toch nog in het algemeen een benadering op doelgroep-niveau, in plaats van individuele belangenbehartiging. Maar nieuwe technologieën, zoals bijvoorbeeld het 3D-printen, brengen evenwel het in kunnen gaan op de individuele klantvraag dichterbij.

Er heeft dus in de loop der jaren een evolutie in denken plaatsgevonden over met name het thema kwaliteit. Maar het daarbij ontwikkelde gedachtegoed, de cultuur van denken over kwaliteit, is nog lang geen gemeengoed geworden. Omdat er sprake is van een ontwikkeling, was dat ook niet te verwachten. Immers niet elke sector, branche, of industrietak, is qua culturele beleving aan elkaar gelijk. Zoals de cultuur van landen en regio's ook van elkaar verschillen. Dit brengt met zich mee, dat aan de hierna volgende beschouwingen geen algemene geldigheid moet worden toegekend. Het is heel betrekkelijk en onderneming, persoon en situatie afhankelijk.

Bij kwaliteit en waarde gaat het om een – tijdgeest-gebonden – ontwikkelingsrichting van conceptueel denken.

Daarbij zijn de actuele opvattingen slechts bepalend zolang die tijdgeest leidend is – en slechts voor degenen die zich aan die tijdgeest conformeren.

De opvattingen over kwaliteit – en daarmee over waarde – hebben zodoende geen algemeen geldende zeggingskracht!

0.2 De betrekkelijkheid van het denken van nu gezien als een normale verdeling binnen een ontwikkelingsproces

Die ontwikkeling in het denken over kwaliteit is vergelijkbaar met de in de marketing bekende opeenvolging van typen consumenten in relatie tot een op de markt geïntroduceerd nieuw aanbod. Die consumenten zijn daarbij te onderscheiden vanaf de eerste doelgroepen, de 'innovators' en 'early adaptors', tot aan de laatste, de 'late majority' en 'laggards'.

In figuur 0.2.2. zijn die opeenvolgende groepen weergegeven binnen de levenscyclus van zo'n aanbod. Zo steken ook in dit conceptuele denken over kwaliteit op z'n tijd 'innovators' hun hoofd boven het maaiveld uit, met hun andere kijk op de gang van zaken. Met als resultaat, dat op termijn weer een stap in een nieuwe ontwikkelingsrichting van het denken over kwaliteit gezet wordt.

Echter, ook dan weer slechts ten dele, omdat de 'achterhoede' nog lang niet zover is. En tegen de tijd dat dit wel het geval is, is dat gedachtegoed door nieuwe innovators weer losgelaten.

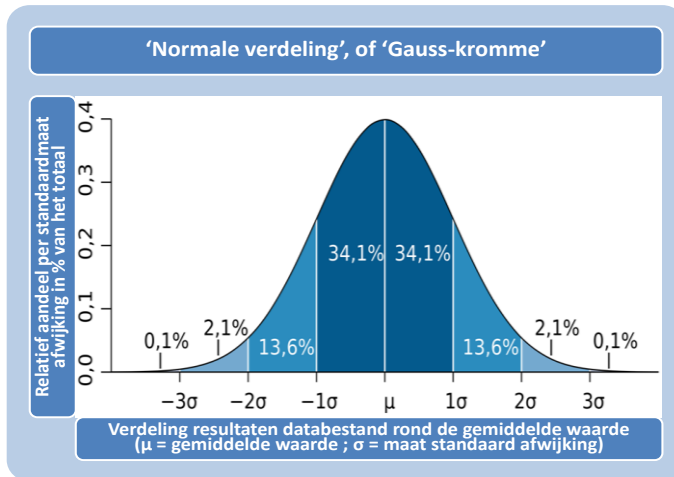
Dat is dan vervangen door het nieuwere denken volgens weer een andere conceptuele insteek – in afwachting van het onvermijdelijke nieuwste denken, dat dan al in de pijn zit. En daarbij kan teruggerepen worden op eerdere, zij het ‘opgepoetste’, opvattingen, want ‘de geschiedenis herhaalt zich’.

Wat betreft de huidige situatie, is het denken vanuit de eisen, behoeften en wensen van de klant in veel gevallen al wel min of meer geaccepteerd – maar dus ook niet. Zoals bijvoorbeeld in de bouwsector. Die sector is bepaald nog niet zover, dat het door de klant bepaalde oordeel over de afgeleverde kwaliteit als bepalend gezien wordt: meningsverschillen over geleverde kwaliteit worden via het sector-arbitrage-instituut geregeld. En uiteraard kan er geen sprake zijn van ‘niet goed, geld terug’! Het bij elk gereedgekomen bouwwerk op te stellen overzicht van nog steeds resterende opleveringsgebreken – na een voorinspectie, de eerste en vervolgens de tweede oplevering – wordt al decennia langer. En dat heeft dan alleen nog maar betrekking op de productkwaliteit van de aanbieder, nog niet eens op de ervaren kwaliteit van de dienstverlening, laat staan de invulling van de feitelijke vraag van de klant.

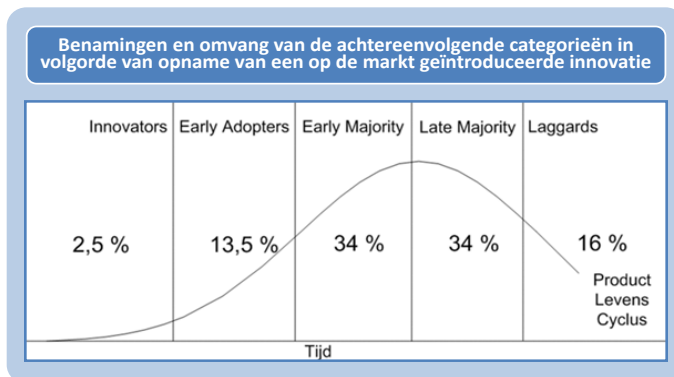
Zou dat iets te maken kunnen hebben met de parallel lopende ontwikkeling van de stijging van het hoger en academisch niveau binnen het werknemersbestand? En met de voortdurende opschaling van de omvang van het werk? Eerst van de bouw van een bouwwerk naar dat van een project, vervolgens naar het niveau van projectontwikkeling, terwijl nu sprake is van denken in termen van integrale gebiedsontwikkeling? Een vlucht in complexiteit uit concurrentie overwegingen, zonder dat de basis ‘in control’ is: de bouw van een bouwwerk! En de klant is uit die ontwikkeling verdwenen als opdrachtgever en maakt nu deel uit van een doelgroep!

Dat was een voorbeeld, dat in meer branches herkenbaar zal zijn. Wat de redenen van die tekortschietende praktijk ook mogen zijn, uitgegaan moet worden van ongelijke ontwikkelingsprocessen in het kwaliteitsdenken bij aanbieders op de vele verschillende markten en marktsegmenten. Zo’n opkomende nieuwe theorie op het niveau van conceptueel denken zal niet door alle partijen zonder meer overgenomen worden. Naar verwachting zal het beeld van de marktpenetratie een ‘normale verdeling’ zijn.

De normale verdeling wordt grafisch weergegeven door de zogenaamde ‘Gauss-kromme’, zoals in de eerste van de volgende twee figuren is weergegeven. De gehele kromme geeft de geconstateerde positieve, respectievelijk negatieve afwijkingen weer ten opzichte van de gemiddelde waarde ter plaatse van de top. De twee uiteinden ervan, de positieve en negatieve ‘staart’, geven de extreme uitzonderingssituaties weer. Het normale zit in de gelijkheid van beide helften van de kromme.



Figuur 0.2.1 Grafische weergave van een normale verdeling ter weerszijden van de gemiddelde waarde van het betreffende databestand, met daarvoor het symbool μ en met het symbool σ voor de maat van de standaard afwijking van dat gemiddelde.



Figuur 0.2.2 Weergave van de verdeling volgens een nagenoeg normale verdeling van de ontwikkeling van het oppakken van een innovatie volgens de levenscyclus ervan, waarbij de afwijking van die normale verdeling in de beide staarten zit (bron: Wikipedia, Rogers, E.M., 1983 [65.]).

In de meeste gevallen is er echter sprake van een kleine afwijking van die spiegelbeeldige waarden als gevolg van een of meer (lichte) verstoringen van dat patroon om een of andere reden.

Zoals in het geval van die genoemde ontwikkeling van het oppakken van een innovatieve ontwikkeling, vanaf het stadium van de 'innovators' en 'early adaptors' tot en met de 'laggards'.

Die reeks kan gezien worden als een cyclus. Vanaf die innovators gezien hangen de aanstaande volgers dus op dat moment nog het oude gedachtegoed aan. De tweede figuur geeft die volgorde weer en het percentage per groep/fase als beeld van het gehele proces.

Om het kwaliteitsdenken in dit geval uit te beelden, zou bijvoorbeeld de negatieve staart van de Gausskromme uit de eerste figuur het kwaliteitsbeleid uit kunnen drukken, waarbij sprake is van het ontbreken van enige betrokkenheid van de klant. Dat is bijvoorbeeld mogelijk bij een productaanbod met verwaarloosbare productie- en verkoopkosten en laag kwaliteitsniveau. Zodat het beleid als het ware gebaseerd kan worden op een ‘met hagel schieten’-strategie. Dat vertaalt zich in een aanbod in de vorm van een range van uitvoeringsvarianten naar keuze van de toevallige klant. Gedacht kan dan bijvoorbeeld worden aan de verkoop van souvenirs aan toeristen, zoals de bakken vol met de plastic Eiffeltorentjes aan een sleutelring in Parijs en hier onze klompen en Delfts blauwe ‘hebbedingetjes’.

De andere staart geeft de extreme omgekeerde situatie weer. Dat weerspiegelt het kwaliteitsproduct met een zeer hoog kostenplaatje. In zo’n geval gaat het om kwaliteitsafwegingen per individueel aanbod. Vanwege het grote wederzijdse belang bij die te leveren, respectievelijk af te nemen kwaliteit, zowel als het grote financiële belang, heeft daarbij voorafgaande contractvorming haar intrede gedaan. Dat moet de belangen van betrokken partijen zo goed mogelijk in balans te brengen.

Die balans houdt per definitie in, dat het oordeel en het belang van de ene partij niet alles bepalend is ten nadele van het oordeel en het belang van de andere partij. Voor partij te lezen de initiërende aanbieder respectievelijk de klant. Met andere woorden, de belangen van de klant staan wel centraal in dat beleid, maar nog steeds afgewogen ten opzichte van het eigen belang van de aanbieder. Dat afgewogen betreft de balans zoeken en balans impliceert een compromis.

Zo kan men nu een nieuwe auto aanschaffen bij bepaalde automerken naar de eigen opgegeven specificaties voor de uitvoering ervan. Maar dat zijn dan (nog) wel specificaties per aanbod naar keuze binnen een tamelijk beperkte range aan geboden keuzemogelijkheden en binnen een voor het betreffende aanbod bepaald opgelegd kader, waar niet van kan worden afgeweken. Het zogenaamde ‘mass customization’.

Zelfs bij ‘tailormade’ is het denken vanuit de eigen productie niet (geheel) losgelaten, zolang het gaat om aanbod voor de markt: zelfs als het om een Rolls Royce gaat, moet het wel een Rolls blijven!

Het centraal stellen van de klant bij het kwaliteitsbeleid gaat dus niet op in het geval van dat eerst genoemde goedkope aanbod. Daarna neemt het aandeel, waarbij het beleid op de klant wordt afgestemd toe, om vervolgens weer af te nemen.

Het gemiddelde geeft de meest voorkomende situatie aan. Deze geschetste ontwikkeling maakt duidelijk, dat het theoretisch gewenste acceptatieniveau nooit gehaald zal worden. Een nieuwe theorie is ook niet voor iedereen en in elke situatie waardevol.

En tegen de tijd dat de laggards van het belang ervan doordrongen zijn, is er zoals hiervoor gesteld wel weer een nieuwe innovatieve ontwikkeling op de markt gezet. En dat geeft dan weer hetzelfde beeld. Het zijn cyclische processen.

Het actuele denken over kwaliteit bereikt nooit het stadium van het algemeen geaccepteerd zijn – steeds betreft het slechts de momentane richting van denken en een opschuivende ontwikkeling.

0.3 De gekozen invalshoek: de 'majority'-fase binnen de huidige tijdgeest

Voor dit boek is de hiervoor geschetste ontwikkeling in het denken over kwaliteit als uitgangspunt genomen. Volgens de huidige tijdgeest gaat het dan om een aanbieder van een product, dienst en/of proces, die zich baseert op de eisen, wensen, behoeften en verwachtingen van de klant. Daarbij bepaalt die klant de kwaliteit van dat aanbod, van het proces van (af)levering en van de relatie met die aanbieder. En daarmee welke waarde die toekent aan dat aanbod.

Echter, met het aannemen van dit uitgangspunt wordt tevens geaccepteerd, dat dit gedachtegoed niet overal ingang gevonden heeft. Eveneens is het niet in gelijke mate direct (al) toepasbaar, c.q. zal het dat worden.

Maar ook al is dat laatste het geval voor bepaalde aanbieders van producten en/of diensten, dan nog is het in hun belang kennis te nemen van dit gedachtegoed en naar bevind van zaken daarnaar te handelen. Immers via ander aanbod worden de klanten wél vanuit die visie bediend en gaat die opstelling van aanbieders richting hun klanten een eigen rol spelen en mogelijk zelfs vrij algemeen de opstelling ten opzichte van aanbieders beïnvloeden. Aanbieders, die dan een uitzonderingspositie innemen, moeten daardoor (mogelijk) hun afwijkende, als klantvriendelijk beleefde beleid steeds nadrukkelijker gaan verantwoorden.

De ontwikkeling op dit vlak gaat dan wel langzaam, maar inherent aan het begrip 'ontwikkeling' is het een voortdurende vooruitgang. Ontwikkeling is een vooruitgang die dichterbij komt, waarop passend beleid geformuleerd dient te worden.

Wat het begrip kwaliteit onnodig complex maakt, is het gevolg van het niet eenduidig gedefinieerd zijn ervan.

Dat voegt het probleem toe, dat niet iedereen hetzelfde bedoelt, maar daar wel steeds dezelfde term voor gebruikt: ‘kwaliteit’ [69.]. Zodoende moet in de praktijk (anders onnodig) veel meer informatie ingewonnen worden, om te kunnen duiden: Waar gaat het over? Wat wordt specifiek gewenst? Wat wordt eigenlijk gewaardeerd.

In feite bepaalt nu de context waar het bij kwaliteit en waarde over gaat. Dat kan toch niet de bedoeling zijn bij het gebruik van een dergelijk fundamenteel begrip! Zo’n verduidelijking moet dan ook in het kader van dit boek gegeven worden.

Op de eerste plaats is de invalshoek genomen de positie van de producent en/of leverancier, aangeduid als de ‘aanbieder’, met diens ‘aanbod’. Wie of wat dat dan ook moge zijn, alles neutraal geformuleerd. Die aanbieder brengt, beleidsmatig, een product, dienst en/of proces – samengevat als het ‘aanbod’ en de ‘productformule’ – op de betreffende geselecteerde markt voor diens (beoogde, doelgroepen) afnemers en/of gebruikers – samengevat als de ‘klant’.

Die klant is eveneens weer neutraal geformuleerd. Daaronder kan dus een private partij verstaan worden, of een ‘B2B’-situatie, van business tot business. Maar ook een commerciële toeleverancier aan andere partijen als een tussenschakel van een keten, of als Facility Manager.

Ook wordt voorbijgegaan aan bepaalde binnen een branche geldende ‘conventies’, of normen en waarden via codes en/of waardensystemen. Zoals bijvoorbeeld de ‘Code Verantwoordelijk Marktgedrag’, CVM, waarbij onder meer bij een aanbesteding de laagste prijs geen op zichzelf staand criterium mag zijn, want de prijs moet steeds gerelateerd worden aan de geleverde kwaliteit.

Op de tweede plaats zijn kwaliteit en waarde relatieve begrippen, zoals hierna duidelijk gemaakt zal worden. Zij worden daardoor steeds gehanteerd binnen een vergelijkingssituatie met andere kwaliteitsniveaus, zowel als prijsniveaus. De daarbij gehanteerde indeling komt neer op de vergelijking van de prijs/kwaliteit-verhouding.

Op de derde plaats gaat dit boek vervolgens over hoe het zit met de beoordeling van de kwaliteit van dat aanbod en de opstelling van die aanbieder, gezien vanuit het standpunt van de klant. Daarvoor worden de factoren in beeld gebracht, die de beoordeling van de kwaliteit van dat aanbod beïnvloeden en uitgewerkt in een model.

Gekozen is voor een denkbeeldige situatie van een aanbieder met een bepaald aanbod en een klant als belanghebbende daarbij. Dit houdt de beperking in, dat niet ingegaan wordt op kwaliteit binnen een intern (deel)proces van de aanbieder.

Met andere woorden, het gaat niet over de kwaliteit van het productieproces, maar om de kwaliteit die de klant aan het resultaat toekent. Uiteraard is op het aggregatieniveau van het voorafgaande proces eveneens sprake van het al dan niet leveren van kwaliteit, maar dat ligt op het vlak van het procesmanagement.

En op de vierde plaats gaat dit boek niet over kwaliteit en waarde als mentaal belevingsproces bij immateriële zaken. Zoals de kwaliteit van het leven, de schoonheid van een zonsopgang, de schittering van licht in een stuk glas e.d. Daarop wordt niet ingegaan. Er wordt uitgegaan van concreet, fysiek aanbod. Maar natuurlijk kunnen kwaliteit en waarde ook betrekking hebben op immateriële zaken. Twee gedichten illustreren dat. Het genoemde zonlicht en de schittering van licht in een stuk glas vormt de basis voor een elders geplaatst gedicht. Het onderstaande gaat in op de kwaliteit en waarde van échte vriendschap.

Vriendschap

De kern
van vriendschap voor het leven
verwoord je niet zo maar even.

Zo'n band
uit niets naar niet uit te wissen,
zo veel gedeelde belevenissen.

Dat gevoel
van samen zijn, erbij te horen,
meeleven, gaat nooit verloren.

Genegenheid
verbondenheid nooit verwoord
besloten in wat werd gehoord.

Het leeft
al jaren zonder iets te moeten,
slechts zo af en toe de groeten.

Woorden
ontoereikend dit weer te geven
rest ons het innerlijke beleven.

Willem Keeris.

Kwaliteit en waarde – *Upgrading eerdere onderzoeken*

0 Opzet – Leeswijzer – Samenvatting

0.4 Opzet - Leeswijzer

Het vertrekpunt voor het schrijven van dit boek was de constatering, dat de basis ontbreekt onder het begrip ‘waarde’ – en daardoor ook onder dat van ‘waardecreatie’. ‘Waar gaat het dan over’?

Over waar alles om draait in het persoonlijk leven, in dat van huishoudens, organisaties en de gemeenschap als geheel. Dan draait het namelijk om dat containerbegrip ‘kwaliteit’. Met ‘basis’ wordt bedoeld een goed begrepen grondslag, om tot de toekenning van een waarde te kunnen komen. En de toegekende (mate van) kwaliteit legt die basis voor het bepalen van waarde – dus moet ook daarvan de basis goed begrepen worden. Daar gaat het in dit boek over.

Het begrip kwaliteit wordt algemeen gehanteerd, echter overwegend zonder duidelijk te maken waarop het in dat geval precies betrekking heeft, wat er onder verstaan wordt. Via deze beschouwingen wordt getracht meer inzicht te bieden in de karakteristieken van die complexe begrippen. Dan gaat het vooral om de beeldvorming van de factoren, die van invloed zijn bij de bepaling van het kwaliteitsniveau. In de vakliteratuur wordt daarin slechts fragmentarisch voorzien en onmiddellijk blijkt daaruit het geworstel van de auteur(s) met de complexiteit van dat begrip. Dat was in dit geval niet anders, maar gaf tevens de motivatie die thema’s op te pakken.

De opzet van het boek is een zoektocht naar de beïnvloedende factoren op de beoordeling door de klant van de kwaliteit van het aanbod van een aanbieder – en daarmee naar de factoren, die bepalend zijn voor het toekennen van waarde. Die factoren zijn vervolgens zijn aan de hand van literatuuronderzoek in beeld gebracht en daarna in modellen geplaatst.

De complexiteit van die materie maakte duidelijk, dat het zich niet leent voor een ‘snel door de bocht’-samenvatting, tenminste als aan de inhoud recht gedaan moet worden. Daarom slechts deze inleidende leeswijzer en aan het einde daarvan de totaal overzichten en de twee eindmodellen als opwarmertjes.

Het boek is in twee delen opgedeeld, namelijk een geheel neutraal geformuleerd theoretisch eerste deel, met aansluitend de omzetting daarvan naar de praktijk.

Dat theoretische eerste deel van dit onderzoek is gericht op het in beeld brengen van al die factoren, die de beoordeling van kwaliteit beïnvloeden. En het zo goed mogelijk begrijpen van het ‘hoe’ en ‘waarom’ daarvan. Daarbij is ook weer een tweedeling toegepast. Eerst wordt een toelichting gegeven op de thema’s kwaliteit en waarde en het beoordelings- en besluitvormingsproces. Daarbij wordt gebruik gemaakt van beschouwingen over de begrippen kwaliteit en waarde aan de hand van toelichtingen op en geplaatste kanttekeningen bij literatuur over die thema’s van eerdere onderzoekers en auteurs, een aantal cases en een gevolgde eigen lijn van redeneren uiteraard. In het tweede gedeelte ervan wordt dat theoretische, conceptuele denken in beeld gebracht via modellen.

In de tekst van het eerste theoretische deel is consequent gebruik gemaakt van neutrale termen, om het een algemeen werkende strekking te geven. Dan gaat het over termen als de klant, de aanbieder en het aanbod. Wat dat laatste betreft is geabstraheerd van de verschillen tussen proces, product, dienst en dienstverlening. Deze neutrale opzet komt de duidelijkheid ten goede, want bij die neutrale termen kan iedereen zich iets voorstellen. Maar het zo verkregen beeld moet vervolgens wel geplaatst worden binnen de eigen context van de lezer en afgezet worden ten opzichte van diens beoogde situatie. Want het onderzoeksresultaat is door die neutrale opzet niet gebonden aan een gekozen invalshoek. Afgezien dan van het uitgangspunt die theorie te plaatsen binnen de huidige tijdgeest. Die tijdgeest stelt de klant nadrukkelijk centraal en ziet in die persoon de bepalende beoordelaar van de kwaliteit van het aanbod van de aanbieder en die kent daaraan waarde toe.

Het neutraal formuleren bracht wel met zich mee, dat er voor een beter begrip separaat ter aanvulling op specifieke onderdelen nadere informatie verschaft moest worden. Zo kon bijvoorbeeld niet voorbijgaan worden aan de verschillen tussen de begrippen ‘product’ en ‘dienst’ als het over het aanbod van de aanbieder gaat, waarvan de klant de kwaliteit moet beoordelen en er waarde aan moet toekennen. Zo wordt onder meer dieper ingegaan op het thema marketing. Hopelijk is daarin in voldoende mate voorzien

Dat abstraheren, om meer duidelijkheid te kunnen bieden, heeft nog een andere keerzijde: er is natuurlijk niet altijd sprake van een concreet, fysiek aanbod. Zo kan kwaliteit ook betrekking hebben op immateriële zaken, zoals de kwaliteit van het leven, of de schoonheid van een zonsopgang e.d. Daarop wordt niet ingegaan.

En dat geldt ook voor de daaraan toe te kennen waarde aan dergelijke boeiende immateriële zaken. De opzet van dit boek beperkt zich tot het over fysiek-technisch aanbod. De termen klant, aanbod, aanbieder en het aanbiedings- en koopproces, moeten dan ook gezien worden als een kapstok voor de beeldvorming, waarvan naar eigen behoeften geabstraheerd kan worden.

De opzet van het theoretische gedeelte van het boek is een zoektocht naar de beïnvloedende factoren op de beoordeling door de klant van de kwaliteit van het aanbod van een aanbieder – en daarmee naar de factoren, die bepalend zijn voor het toekennen van waarde. Die beïnvloedende factoren zijn vervolgens in modellen geplaatst, waardoor niet alleen de aangrijpingspunten van hun beïnvloeding binnen de (deel)processen in beeld gebracht wordt, maar tevens ook hun onderlinge relaties.

Echter, voorafgaand aan die zoektocht is eerst een overzicht gegeven, als introductie in de zin van ‘Waar gaat het over?’, van de meest gangbare omschrijvingen van het begrip ‘kwaliteit’, worden daar kanttekeningen bij geplaatst en wordt ingegaan op de begrippen proces, product, dienst en dienstverlening. weergegeven korte omschrijvingen van het begrip kwaliteit.

Het werd namelijk wenselijk geacht eerst meer over kwaliteit te weten, zodat dit begrippenkader beter getoetst kan worden aan de juistheid en volledigheid van de gangbare omschrijvingen. De hierbij gegeven introductie omvat een aantal gangbare omschrijvingen, aangevuld met een (beperkt) alternatief daarvoor uit eigen koker.

Die gebruikelijke begripsomschrijvingen blijken namelijk elk, als ‘one liners’, ‘te kort door de bocht’ te zijn. En omdat in het algemeen men toch een omschrijving wil hebben van zo’n belangrijk begrip, is een poging daartoe gedaan, waarin de belangrijkste punten verwerkt zijn.

Tevens is daarbij een nogal omvangrijk overzicht opgenomen met te plaatsen kanttekeningen bij het begrip kwaliteit, om zodoende, voor een beter begrip, dat begrip in een breder perspectief te plaatsen.

Een probleem bij het formuleren van die te plaatsen kanttekeningen bij die gangbare omschrijvingen was, dat de onderbouwing van de daarop te leveren kritiek pas in de vervolgfase van het betoog aangedragen wordt. Daarom is bij de hierna volgende samenvatting slechts het overzicht opgenomen met korte toelichtingen over het hoe en waarom.

Dat overzicht met die geplaatste kanttekeningen maakt dan tevens de gevolgde lijn van redeneren en het op te roepen beeld duidelijk. Wat eveneens gedaan wordt door het tevens daarbij opgenomen tweede overzicht met geplaatste kanttekeningen, die betrekking hebben op kwaliteit en waarde. Die kanttekeningen moeten gezien worden als geplaatste voetnoten bij het verloop van het opgezette betoog.

De conclusie van dat betoog in het theoretische gedeelte is, dat er geen alles omvattende omschrijving voor het begrip ‘kwaliteit’ te geven is, die ook nog eens leesbaar en begrijpelijk moet zijn. Daar is het te complex voor. Maar wel is duidelijk te maken welke invloeden er allemaal inwerken op de klant bij de beoordeling van de kwaliteit van het aanbod en daarbij van de betreffende aanbieder.

Voor het tweede gedeelte van het theoretische deel met literatuuronderzoek, na die eerste oriëntatie op wat het begrip ‘kwaliteit’ zoal inhoudt, zijn twee invalshoeken gekozen.

De eerste invalshoek gaat uit van een drietal cases en citaten, die elk op zich een schets van de enorme complexiteit van het begrip kwaliteit geven: met welke factoren men zo al te maken heeft als het over de beoordeling van kwaliteit gaat. Aan de hand van die teksten wordt het begrip in een breder kader geplaatst, worden de verschillende thema’s verder uitgediept en van kritische kanttekeningen voorzien. Via deze oriëntatie op het complexe begrip kwaliteit worden een aantal van die beïnvloedende factoren in beeld gebracht bij de beoordeling van kwaliteit.

De tweede invalshoek zorgt voor aanvulling van die bevindingen vanuit geraadpleegde literatuur van een aantal eerdere onderzoekers van naam en faam naar de beoordeling van kwaliteit en de waardebeoordeling. Hun gedachtegoed is algemeen gerespecteerd en vindt nog steeds breed navolging. Hun denkbeelden zijn gebaseerd op uitgebreid onderzoek en de nodige praktijkervaringen. Aan de hand van de beschouwingen over die onderzoeksresultaten zijn eveneens beïnvloedbare factoren in beeld gebracht. Al die factoren zijn samengevoegd in een totaal overzicht.

Die aangehaalde onderzoekers brachten de mentale processen in beeld bij het beoordelen van kwaliteit en het toekennen van waarde. Het belang van hun bevindingen wordt aangegeven doordat hun gedachtegoed nog levendig is en gehanteerd wordt. Dus ook in de huidige context, terwijl die onderzoeken toch behoorlijk gedateerd zijn, wordt daar in de praktijk nog volop gebruik van gemaakt.

Dat gedateerd zijn maakte het noodzakelijk eigen aanvullingen in te brengen, gebaseerd op de huidige visies en tijdgeest. Ook al omdat er onvoldoende koppelingen gelegd zijn naar de toekenning van waarde, waarvoor de kwaliteit de basis legt.

Want het gaat niet alléén om het bepalen van kwaliteit, wat mogelijk uit de titel op de cover van dit boek, ‘Kwaliteit’, zou kunnen worden opgemaakt. Het moet een reden hebben, om de kwaliteit te willen weten – en dat is het toekennen van waarde. Voor de waardebeoordeling legt de toe te kennen kwaliteit de basis. Dat wordt via de subtitel aangegeven: ‘Onderzoek naar de beoordeling van kwaliteit – als basis voor de toekenning van waarde’.

Het zo in dit theoretische gedeelte bijeen gebrachte gedachtegoed is dus naar eigen inzichten bewerkt. Er werden dwarsverbanden tussen die onderzoeken gelegd, om de verschillen duidelijk te maken. En zij werden gemodelleerd op basis van de bevindingen van deze analyse.

Dat was ook nodig voor het tweede gedeelte van de theoretische beschouwingen. Daarbij wordt het voorafgaande samengebracht in modellen, die vervolgens worden geïntegreerd in twee eindmodellen. Deze opzet, het omzetten van theorie, als geschreven tekst, in beelden als modellen daarvoor, is gebaseerd op het algemeen gedeelde gezegde ‘één figuur zegt meer dan 1.000 woorden’.

Voor de ontwikkeling van die modellen is aangesloten op de gangbare modellen van de aangehaalde onderzoekers. Hun modellen zijn bewerkt op basis van de weergegeven bevindingen uit dit eigen onderzoek. Want door die oorspronkelijke ideeën kritisch tegen het licht te houden, resulteerde dat in andere, meer omvattende inzichten voor de omzetting in een model van het ontwikkelde gedachtegoed.

Ook bij die modellen waren er namelijk weer kritische kanttekeningen te plaatsen, uitgaande van de huidige tijdsgeest. Dat is ook niet vreemd, want die modellen zijn eertijds ontwikkeld met een heel andere kijk op deze materie en steeds vanuit een bepaalde invalshoek. Onder meer werd zo in de loop der tijd verschil gemaakt tussen producten en diensten. Met name hadden al die onderzoeken een hele sterke focus, met de eigen oogmerken. Het is dan ook niet zo vreemd zoals de analyse uitwees, dat de gebruikte elementen in die modellen, als resultaat van hun onderzoeken, elkaar niet dekten. En tevens omvatten die modellen niet alle in beeld gebrachte beïnvloedende factoren. Die onderzoeksresultaten en modellen werden evenwel algemeen breed toegepast – en dat nog steeds: in de praktijk bleek die sterke focus dus blijkbaar geen belemmeringen op te leveren. Echter, nu zou toch de focus verbreed moeten worden en het model meer omvattend moeten zijn.

Dat geheel resulteerde in twee nieuw ontwikkelde eindmodellen.

Het eerste model maakt het beeld duidelijk van het door de klant stapsgewijs te lopen proces bij de selectie, keuze en verwerving van het aanbod. Het tweede model geeft het mentaal te doorlopen proces weer,

In deze beide eigen modellen werden alle gevonden kwaliteit beïnvloedende factoren geïntegreerd. Het gevolg daarvan was, dat de complexiteit van die twee modellen wel toenam. Vooral visueel. En het kunnen lezen van figuren is niet iedereen gegeven. Om daaraan tegemoet te komen is het eerste model tevens in haar drie afzonderlijke onderdelen uitgewerkt en van een legenda voorzien, waarin de betreffende beïnvloedende factoren zijn ondergebracht. Voor het tweede model is eerst de hoofdpzot weergegeven en daarna het ingevulde geheel.

Het eerste bedoelde model, het ‘Selectie- – Keuze- – Contractuele fase-Model’, geeft het stapsgewijs te doorlopen proces weer vanaf de fase, dat de klant het aanbod en daarmee de betreffende aanbieder – of juist omgekeerd – nog moet selecteren. En dat vanuit het totale aanbod in de markt, met al haar alternatieve mogelijkheden, die voortdurend actueel blijven gedurende dat te doorlopen proces.

Waarbij die markt de vooraf reeds geselecteerde deelmarkt is conform de gewenste prijs/kwaliteit-verhouding van het aanbod.

Vervolgens resulteert die fase in de overloopt van het selectieproces naar het keuzeprocess. Omdat het bij de selectie van het in aanmerking komende aanbod gaat om de veronderstelde kwaliteit daarvan, moet in deze keuzefase de juistheid daarvan worden nagegaan en de preferentie worden bepaald. Ook hier weer speelt ook de aanbieder toegekende kwaliteit een bepalende rol. Wanneer het resultaat in deze fase onbevredigend is, gelet op de vraag van de klant, dan kan teruggevallen worden op de selectiefase voor een of meer alternatieve mogelijkheden, of kan gekozen worden voor een andere prijs/kwaliteit-verhouding.

Indien de klant tot een keuze-combinatie is gekomen, moet in de volgende, derde fase tot overeenstemming gekomen worden ten aanzien van de verwerving en (af)levering van het aanbod, inclusief de (eventuele) nazorg. Die fase wordt gekenmerkt door een contractuele relatie met de aanbieder en is daar dan ook naar genoemd. Voldoet in deze fase het aanbod en/of de aanbieder kwalitatief niet in de ogen van de klant, dan heeft die weer de terugvaloptie op het overige aanbod in de markt, dat die (eerste) schifting niet haalde. De tweede fase en zo nodig de eerste fase worden dan opnieuw doorlopen met een andere combinatie, indien klant en aanbieder niet tot overeenstemming kunnen komen.

Tenslotte is de gebruiksfase nog van belang voor de bijstelling van het kwaliteitsoordeel, maar die fase blijft in dit kader buiten beschouwing. De beoordeling van de kwaliteit van het aanbod wordt beperkt tot de periode, waarbinnen de klant een contractuele koop/verkoop-relatie heeft met de aanbieder. Wat te rechtvaardigen is, omdat bij die vierde fase sprake is van een andere situatie. Want bij het afsluiten van de derde fase hebben klant en aanbieder de koop/verkoop afgerond. Zelfs als het alleen maar gaat om een kassabon. De bij die overeengekomen transactie verkregen juridische binding staat de klant dan niet meer toe zomaar terug te vallen naar een vorige fase in het totale proces. Zo goed mogelijk moet daarom de te leveren nazorg geregeld zijn vóór het aangaan van die contractuele verplichtingen.

De drie fasen van het ‘Selectie- – Keuze- – Contractuele fase-Model’ moeten dan ook als een samenhangend geheel gezien worden, maar wetende dat er nog een vervolgfase buiten beeld is gebleven. Feitelijk gaat het bij deze drie fasen om samenhangende deelprocessen binnen één proces met terugkoppelingmogelijkheden.

De klant doorloopt stapsgewijs dat proces, waarbij die door verschillende factoren bij de beoordeling van de kwaliteit en het toekennen van de waarde wordt beïnvloed. Al die factoren zijn in het model opgenomen. Zij geven als het ware het te doorlopen mentale proces weer. Dat geheel is weergegeven in het tweede eigen model: het ‘Context-model van Kwaliteit en Waarde’ is genoemd.

De toevoeging van ‘Context’ heeft betrekking op het feit, dat de beoordeling niet alleen afhankelijk is van dat specifieke aanbod van die bepaalde aanbieder, maar vooral door factoren uit de context van die aanbieding. De gevonden beïnvloedende factoren zijn voor een belangrijk deel daaraan te relateren. Dit onderzoek wordt dus gedragen door de gevonden factoren, die de beoordeling van kwaliteit beïnvloeden én door de wijze waarop dat gebeurt.

Bij het opstellen van dat eindmodel voor dit onderzoek werden vijf geselecteerde eerdere modellen aangepast. Die werden als het ware in elkaar geschoven tot een samenhangend geheel. Daarin werden alle gevonden kwaliteit beïnvloedende factoren geïntegreerd. Zij zijn daarbij gegroepeerd naar hun positie en aangrijpingsmoment qua beïnvloeding binnen het besluitvormingsproces. Onderscheid wordt daarbij gemaakt tussen het niveau van: de klant – de aanbieder – het aanbod – de context. Het model geeft daarmee de mentale en fysieke gelaagdheid weer van het proces, dat leidt tot de besluitvorming van de toe te kennen kwaliteit en waarde.

Daarmee wordt het theoretische gedeelte van dit boek afgesloten. De daarbij weergegeven ontwikkeling van het nieuwe gedachtegoed is te zien als een upgrading van de gangbare theorieën. De tot dan gehanteerde neutrale benadering bestempelt dat het eerste deel tot een puur theoretische beschouwing.

Wat dit onderzoek naar kwaliteit en waarde betreft, werd voor de uitwerking van het eigen model aangesloten op het gecombineerde gedachtegoed van de besproken wetenschappers. Dit volgens de twee volgende bekende gezegden.

‘Elke wetenschapper staat op de schouders van diens voorgangers’.

“Wat we kunnen kénnen, is wat we kúnnen kennen” (Immanuel Kant , in [88.]).

Dat op de schouders staan moet figuurlijk gezien worden. Beter geeft de cover van dit boek aan, dat nieuw gedachtegoed voortspruit uit de getrokken lessen uit de publicaties van eerdere onderzoekers. Zo kan kennis genomen worden van het gedachtegoed van die voorgangers, omdat zij dat hebben door kunnen geven voor algemeen gebruik. Maar alleen indien men zich ertoe kan zetten er kennis van te nemen. Wat ook geldt voor dit hierbij gepubliceerde gedachtegoed – dat zich ook weer leent voor doorontwikkeling.

Tot slot worden als een vorm van samenvatting hierna de drie samenvattende overzichten gegeven en de ontwikkelde modellen.

0.5 Samenvatting

0.5.1 Kanttekeningen bij kwaliteit – waarde: Kwaliteit

De factor kwaliteit speelde al de bepalende hoofdrol vanaf het stadium van de 'oersoep' bij de werking van de voortplantingssystemen van alle levende wezens en de evolutie tot waar de mens en al dat andere wat leeft, nu gekomen is.

En kwaliteit blijft die hoofdrol spelen ook gedurende het vervolgtraject daarvan. Bij elke nieuwe mutatie en elke volgende 'struggle for live'.

Bij leven en overleven gaat het om het kunnen onderscheiden van kwaliteiten van elkaar en van gebeurtenissen in de omgeving, om vervolgens het aan de (vermeende) verschillen toegekende nut te kunnen benutten ten gunste van de te trekken eigen lijn.

Van alles, materieel en immaterieel, waaraan waarde wordt toegekend, is eerst voorafgaand (min of meer) de kwaliteit persoonlijk beoordeeld – of was dat reeds in de genen vastgelegd als resultaat van eerdere beoordelingen door de vorige generaties.

Kwaliteit vormt het fundament onder de, onderling zo met elkaar verweven, maatschappelijke, sociale en culturele systemen, inclusief de aan te houden normen en waarden en de daarbij overeengekomen economische en juridische stelsels. Dat maakt het begrip zo complex!

Op zich is het daarom uiterst merkwaardig, dat er nagenoeg niets bekend is over wat nu precies de kwaliteit bepaalt – terwijl er wel, zelfs zeer complexe, berekeningsmodellen gangbaar zijn, die zouden bepalen wat iets waard is!

Iedereen spreekt van en over dé kwaliteit, maar niet bekend is wat daarmee bedoeld wordt.

Want de kwaliteit van het aanbod is ook niet zonder meer te bepalen – echter desondanks wordt het tóch steeds wéér subjectief bepaald!

In de praktijk heeft iedereen zich daarop ingesteld: het moet wel werkbaar blijven – daarom blijft alles wat in het vage.

Als er al een sluitende toepasbare theorie is op te stellen voor het bepalen van wat kwaliteit is, dan is dat in de huidige tijdgeest nog niet het geval.

Het actuele denken over kwaliteit bereikt nooit het stadium van het algemeen geaccepteerd zijn – steeds betreft het slechts de momentane richting van denken en een opschuivende ontwikkeling.

Bij kwaliteit gaat het om een – tijdgeest-gebonden – ontwikkelingsrichting van conceptueel denken.

Daarbij zijn de actuele opvattingen slechts bepalend zolang die tijdgeest leidend is – en slechts voor degenen die zich aan die tijdgeest conformeren.

Bij kwaliteit gaat het steeds om een samengesteld geheel van meerdere afzonderlijke kwaliteitsaspecten, die te plaatsen zijn op verschillende aggregatieniveaus, waarbij zij hun invloed op de beoordeling van de uiteindelijke kwaliteit behouden.

Bij het begrip kwaliteit wordt zodoende steeds het integrale kwaliteitsniveau bedoeld, daarmee uitdrukking gevend aan de direct onderkende én impliciet aanwezig veronderstelde (nog) resterende niet betrokken kwaliteitsaspecten.

Bij de beoordeling van de kwaliteit van een aanbod is er, op het niveau van de te onderscheiden afzonderlijke kwaliteitsaspecten ervan, steeds sprake van meerdere naast elkaar en onafhankelijk van elkaar toegekende waarderingen, elk met een eigen wegingsfactor, met als saldo het gewogen integrale kwaliteitsniveau.

Zo kan één negatief beoordeeld kwaliteitsaspect, op het niveau van 'veto-criterium', het totaal aan overige positieve waarderingen onderuit halen. Omgekeerd kan één positief beoordeeld aspect, op het niveau van emoties, de overige negatieve beoordelingen méér dan volledig compenseren.

Er is dus sprake van absolute voorwaarden en daarnaast van de mogelijkheid tot verevening.

Iedere persoon hanteert intuïtief bij de beoordeling van de kwaliteit van het aanbod een eigen set 'requirements'-criteria, met diens eigen wegingsfactoren, waaraan het aanbod moet voldoen voor de daaraan toe te kennen waarde.

Bij de beoordeling van de kwaliteit van het aanbod wordt het oordeel dus subjectief gebaseerd op wat persoonlijk aan kwaliteitsaspecten van het aanbod van belang wordt geacht: de subjectiviteit bij de kwaliteitsbeoordeling.

Daarbij wordt uitgegaan van de eigen, op dat moment geldende overwegingen, behoeften, drijfveren, context en genomen invalshoek.
Geldend voor dat moment en binnen de gegeven context.
Zodoende andere kwaliteitsaspecten, als in dat verband niet-relevant zijnde, negerend.

Kwaliteitsbeoordeling – en daarmee waardering – kan daarom op het individuele niveau van de beoordelende persoon worden beïnvloed door diens gevoeligheid voor toevalligheden en irrationaliteiten.

Terwijl de selectie van het te beoordelen item, het aanbod en de bij de beoordeling te betrekken kwaliteitsaspecten daarvan, te beïnvloeden zijn via daarop gerichte marketing van de aanbieder(s).

Elk persoonlijk kwaliteitsoordeel is zodoende subjectief selectief bepaald en daardoor relatief en momentaan van aard.

Dat maakt (binnen de huidige tijdgeest) van kwaliteit zo'n relatief, subjectief en momentaan begrip.

Doordat de beoordeling van de kwaliteit op individueel niveau subjectief, relatief en momentaan van aard is, is er sprake van zóveel opvattingen over de kwaliteit van een aangeboden aanbod, als er direct betrokken partijen zijn.

Elk met recht van spreken om hun moverende redenen, gelet op hun selectie van relevant geachte kwaliteitsaspecten, gegeven hun context, behoeften en visie op kwaliteit op dat moment.

De opvattingen over kwaliteit hebben dus geen algemene zeggingskracht.

Wanneer er geen algemeen geldend criterium is voor wat kwaliteit is, dan kan kwaliteit slechts bepaald worden door de direct betrokkenen zelf, die het persoonlijk aangaat – met zeggingskracht op het eigen niveau.

Zodoende geldt dat de kwaliteit van het aanbod dat is, wat een direct betrokken partij er zelf van vindt.

Dat uitgangspunt maakt het niet mogelijk om in het algemeen over dé kwaliteit te spreken van een aanbod – wat op het eigen niveau geen bezwaar vormt.

Echter, in een competitieve markt is er een noodzaak op dat moment terug te kunnen vallen op één aan te houden, algemeen geldend, kwaliteitsoordeel.

Daarom wordt – binnen het kader van de huidige tijdgeest – het oordeel van de klant, als de meest gereede partij, gezien als bepalend voor de toekenning van de kwaliteit aan het aanbod van de aanbieder.

Er was in de ogen van Zeithaml en haar tijdgenoten in de tweede helft van de vorige eeuw alléén sprake van kwaliteit, indien het ging om de absolute top-prestatie, zoals op dat moment gebleken was haalbaar te zijn.

Met andere woorden, het voorafgaande kwaliteitsniveau – en al het andere – werd door het bereiken van het nieuwste excellente niveau direct non-kwaliteit.

Dat is niet de visie op kwaliteit in de huidige tijdgeest.

*"Quality is never an accident;
it is always the result of high intention, sincere effort, intelligent direction, and skillful execution".*

En van deze bekende bewering (*bron onbekend*) kan *gesteld worden, dat deze voorwaarden* alléén gelden, in het gunstigste geval, voor wat betreft de interne kwaliteit volgens de visie van de aanbieder.

De aanbieder kan zich alleen voorstaan kwaliteit te leveren naar diens eigen interne maatstaven, zodat het dan gaat over de beleidsmatig bepaalde binnen de organisatie aan te houden kwaliteitscriteria voor het aanbod en de interne kwaliteit ervan.

In feite bepaalt de concurrentie in de betreffende markt en de concurrentiekracht van de aanbieder, hoeveel kwaliteit geboden zou moeten worden, om het aanbod door de klant geselecteerd en gekozen te krijgen, gegeven diens klantvraag.

Het uitgangspunt voor het interne kwaliteitszorgbeleid van de aanbieder zal dan moeten zijn, om zoveel mogelijk aan te sluiten op het – zo goed mogelijk veronderstelde – verwachtingsniveau voor de externe kwaliteit van de klant. Daarbij tevens rekening houdend met het – zo goed mogelijk veronderstelde – potentiële aanbod van relevante concurrenten.

De marketing van de aanbieder creëert verwachtingen bij de klant en draagt tevens in belangrijke mate bij aan de bevestiging van de eigen verwachtingen. Die marketing is gericht op het creëren van een (overwegend) positief effect bij de beoordeling van de kwaliteit van het aanbod door de klant, waarvan een grote invloed uitgaat.

Vanwege het belang van de beïnvloeding van de kwaliteitsbeoordeling door de klant via de marketing, belicht de aanbieder de kwaliteit van het aanbod algemeen te eenzijdig en binnen een te positieve setting.

Dat is mogelijk doordat het effect van die beïnvloeding van het kwaliteitsoordeel van de klant (vaak) pas blijkt bij diens ervaren van de feitelijk verkregen kwaliteit, wanneer dat wordt afgezet tegen diens eerdere verwachtingen.

Voor de beïnvloeding van het beoordelings- en besluitvormingsproces van de klant is de kwaliteit van de relatie met de klant voor de aanbieder van het grootste belang – zodoende de factor relatie(management).

Met name geldt dat voor wat betreft de 'functionele eisen', die de klant aan de aanbieder stelt, zoals de getoonde empathie en het betrouwbaar overkomen.

Zorg voor de kwaliteit van de relatie met de klanten dient dan ook deel uit te maken van het beleid van de aanbieder.

De mate waarin de relatie tussen de aanbieder en de klant vorm heeft gekregen en door de klant gewaardeerd wordt, de 'relationship quality', is vaak een beslissende factor bij diens bepaling van de kwaliteit van het betreffende aanbod en het besluit tot investering en verwerving ervan.

Naast objectief te bepalen fysiek-technische kwaliteitsmaatstaven, heeft de beoordeling van de kwaliteit dus een mentale, psychologische dimensie, waarmee het subjectieve element erbij wordt betrokken.

Ondervonden ongemak als reden voor het verbreken van de relatie met de aanbieder van het gewenste aanbod is (mogelijk) een probleem voor de klant, gelet op de gerezen irritaties.

Echter, voor de aanbieder is het zeker een probleem.

De waardering van de kwaliteit van het aanbod, inclusief de afhandeling van het verkoop- en (af)leveringsproces, is namelijk gebleken een goede determinant te zijn voor de mate van winstgevendheid van de aanbieder.

En dat niet alleen door de beperking van de faalkosten, hoewel de daarop te behalen besparingen vaak aanzienlijk zijn.

Dat positieve effect is vooral te danken aan het kunnen binden van de klant en het kunnen bestendigen van die relatie, de 'klantenretentie'.

Naast dit financiële belang zijn meer voordelen verbonden aan het binden van de klant.

Al met al dient de aanbieder zich het belang van een klantgerichte, tegemoetkomende en flexibele opstelling goed te realiseren.

De kwaliteitsperceptie van de klant blijkt uit de mate van klanttevredenheid.

Wat uitdrukking geeft aan het oordeel over de waargenomen kwaliteit, dat wil zeggen het verschil tussen de ervaren kwaliteit en de eerdere verwachtingen van de klant.

Kwaliteit wordt binnen de marketingdiscipline dan ook gedefinieerd als het tegemoetkomen aan, of het overtreffen van de klantverwachtingen. Daarmee wordt bedoeld een positieve waargenomen kwaliteit.

Bij de kwaliteitsbeoordeling door de klant gaat het dus om het waargenomen verschil qua interpretatie van de interne kwaliteit, volgens de visie van de aanbieder(s) en de externe kwaliteit volgens de mening daarover van de klant zelf. Dat wordt aangeduid als (de mate van) 'kwaliteitsefficiëntie' [4.].

Elke aanbieder dient, in diens eigen commerciële belang, er voor te zorgen, dat de kwaliteitsefficiëntie bij de beoordeling van diens aanbod niet negatief uitvalt, zodat het beleid gericht moet zijn op het verkrijgen van een positieve kwaliteitsefficiëntie.

Echter, de externe kwaliteitstoekenning door de klant is overwegend lager dan de interne van de aanbieder, mogelijk als gevolg van het effect van de marketing, zodat er algemeen sprake is van een negatieve kwaliteitsefficiëntie.

Die negatieve uitslag van de kwaliteitsefficiëntie is toe te rekenen aan problemen bij de aanbieder op het gebied van de beeldvorming van de verwachtingen van de klant, de omzetting daarvan in te stellen kwalitatieve eisen aan het aanbod en het zich inleven in de emoties bij de klant.

Het is niet zozeer een 'non-conformance to requirements'-kwaliteitsprobleem, maar vooral een probleem van de verkeerde inschatting, c.q. het negeren van de invloed van de factor verwachtingen en emoties bij de klant.

De verwachtingen van de klant, op het moment van beoordeling van de kwaliteit van het aanbod, zijn door de aanbieder vooraf niet te bepalen. Zij zijn gevormd door persoonlijke veronderstellingen, door externen aangedragen meningen en door de aanbieder(s) beloofde, of toegezegde, c.q. gewekte verwachtingen voor wat geleverd zou moeten worden als kwaliteitsbepalend voor het aanbod.

Behalve de benoembare en zodoende met de aanbieder(s) (goed) communiceerbare kwaliteitsaspecten, zijn er ook zaken, waarover de klant niet communiceert met de aanbieder als het gaat om uiting te geven aan diens behoeften. Hetzij omdat het bekend zijn ermee verondersteld wordt, of het onnodig is het er over te hebben vanwege het verplichtend karakter ervan, dan wel omdat het een latente behoefte betreft.

Impliciet moeten die niet-gecommuniceerde zaken meegenomen worden als behorende tot de behoeften van de klant, want het geheel is van belang, aangeduid met de term 'klantvraag'.

Elk kwaliteitsoordeel van de klant wordt, naast de opgestelde en gecommuniceerde criteria, waarop de beoordeling gebaseerd zou zijn en de niet-gecommuniceerde zaken, óók gebaseerd op diens verdere persoonlijke verwachtingen.

Waarbij die verwachtingen dominant zijn, want gerelateerd aan emoties.

Eenzijds kunnen de oorspronkelijke verwachtingen van de klant (ten dele) 'levend blijven' gedurende het gehele beoordelings- en besluitvormingsproces tot aan het einde van het (af)leveringsproces.

Op het moment van beoordeling van de kwaliteit gelden die verwachtingen dan als hét referentiekader voor de kwaliteitsbepaling van het (af)geleverde aanbod.

Anderzijds impliceert het 'levend blijven' van de oorspronkelijke verwachtingen ook het onderhevig zijn aan veranderingen ervan.

Die oorspronkelijke verwachtingen evolueren dan ook (ten dele), afhankelijk van de toegevoegde ervaringen op het betreffende vlak, waardoor het gaat om tussentijds steeds enigszins bijgestelde verwachtingen.

Met andere woorden, eenmaal gevormd zijn verwachtingen geen constante factor – en dus in principe onbetrouwbaar.

En daarmee geldt dat ook voor de gecommuniceerde klantvraag.

Wat de aanbieder dient te zien als een noodzakelijk te aanvaarden gegeven.

Ook al voldoet het aanbod aan de beide beoordelingscriteria van de klant, 'fitness for use' en 'in conformance to requirements', dan wil dat nog niet zeggen, dat het voldoet aan de verwachtingen van de klant.

Immers, bij die criteria zijn de niet-gecommuniceerde persoonlijke verwachtingen van de klant niet (volledig) integraal opgenomen.

Voor persoonlijke verwachtingen zijn namelijk geen algemeen geldende 'requirements' op te stellen.

Beide kwaliteitscriteria missen de factor 'verdere persoonlijke verwachtingen' en zijn dus niet volledig en duidelijk genoeg.

De aanbieder moet steeds bedenken, dat (*D. Ogilvy in [51.]*): "De klanten niet denken wat ze voelen, niet zeggen wat ze denken en niet doen wat ze zeggen".

Doordat de klant subjectief de kwaliteit van het aanbod bepaalt en de aanbieder meerdere klanten heeft voor hetzelfde aanbod, kunnen die klanten van mening verschillen over de geboden kwaliteit.

Dat aanbod kan daardoor afwisselend, maar ook tegelijkertijd, meerdere kwaliteiten bezitten, afhankelijk van de betrokkenheid van partijen en hun verschillende behoeften en instellingen.

De aanbieder kan inspelen op die subjectiviteit en relativiteit van de kwaliteitsbeoordeling door de klant door meerdere kwaliteitsniveaus beleidsmatig te hanteren voor min of meer hetzelfde aanbod, want de klant hecht daaraan een eigen persoonlijke waardering.

Wel degradeert dat oordeel van de klant in de tijd gezien, terwijl het tevens steeds in de context geplaatst dient te worden van nieuwe alternatieve mogelijkheden en ontwikkelingen op het daarmee samenhangende kostenniveau.

Om de gunst van de klant te verkrijgen, kan de aanbieder beleidsmatig diens verwachtingen proberen te overtreffen door het opnemen in het aanbod van een of meer verrassingselementen.

Bij het inzetten van een of meer verrassingselementen, het 'augmented level', bovenop de basis conform het 'expected level' en 'core level' van het aanbod, moet de aanbieder erop bedacht zijn, dat de klant op die punten nog geen ervaringen heeft – dat is ook de essentie van verrassing.

Het kan daarbij gaan om latente, niet eerder besepte behoeften, of behoeften die juist gecreëerd worden door het bewust worden van de mogelijkheden, welke het aanbod biedt.

De normale op core level-niveau business wint aan belang naarmate het beleid daar meer afstand van wil nemen via een te voeren augmented level-beleid.

Er kan pas sprake zijn van het verkrijgen van een hogere waardering door de klant, wanneer de core business op het expected quality-niveau 'in control' is als gevolg van het voldoen aan de vereiste én verwachte professionele maatstaven.

De aanbieder bepaalt voor dat moment situationeel het eigen referentieniveau voor de aan te bieden interne kwaliteit, waarvan vervolgens moet blijken in welke mate de klant dat eerder onbekende aanbod heeft geaccepteerd, geapprecieerd en gewaardeerd.

De waardering van de kwaliteit op het augmented level, of het 'attractive quality'- en 'exciting quality'-niveau, laat in theorie een sterk oplopende zeer positieve ontwikkeling zien: de klant vindt het vaak prima dat diens verwachtingen worden overtroffen door een surplus aan geboden kwaliteit.

Maar dat hoeft in de praktijk niet zo op te treden, want méér kan ook 'overdone' overkomen en kan gaan tegenwerken.

Tevens moet de aanbieder rekening houden met de 'beperking', dat het geheel aan geboden kwaliteit bij de klant als persoon en bij diens situatie passend gevonden moet worden – immers, het hoofd komt in Nederland niet gauw boven het maaiveld uit.

En dan geldt nog het 'wat niet weet, wat niet deert': de waardering voor wat aangeboden wordt, ook al is dat minder dan mogelijk geweest zou zijn, is er niet minder om, indien de klant zich niet (al te zeer) bewust is van dat niet aangeboden alternatief.

Aan het 'augmented level'-aanbodbeleid zit dus een risicofactor: niet iedereen is van verrassingen geteerd – dat is vooral context afhankelijk.

Er kleeft nog een risico aan: aan herhaalde inzet door de aanbieder van 'augmented level'-verrassingen uit diens 'potential level'-koker, namelijk dat de klanten daarop gaan rekenen en vervolgens een steeds verder oplopende overtreffende trap willen ervaren.

Dat is niet blijvend op te brengen qua ontwikkelingspotentie binnen de dan steeds korter wordende 'time-to-market'-tijdspanne, terwijl binnen de financiële ruimte van de 'Survival Zone' gebleven moet worden.

De kwaliteitsontwikkeling heeft daardoor een 'natuurlijk' einde voor elk aanbod. Zo'n einde wordt versneld door optredende 'disruptieve ontwikkelingen'.

Wordt in zo'n geval niet aan die verwachtingen van de klanten voldaan, dan kan dat in plaats van het beoogde positieve effect juist resulteren in een negatieve waardering.

0.5.2 Kanttekeningen bij kwaliteit – waarde: Waarde

Waarde is het gevolg van waardecreatie, dat het resultaat is van gecreëerde kwaliteit.

Echter, het creëren van kwaliteit resulteert niet zonder meer in waardecreatie!

Wat waarde ook moge zijn, het is niet geheel gelijk aan de financiële weergave van de toegekende kwaliteit.

Met andere woorden, kwaliteit bepaalt niet uitsluitend de waarde van het aanbod.

Er spelen effecten mee van 'abstracties op een hogere orde', die associatief inwerken bij de kwaliteit beoordeling en waardebepaling.

Doordat er zo weinig bekend is over kwaliteit – dus ook over de toe te kennen waarde –, kunnen per definitie vraagtekens geplaatst worden bij elk verkregen resultaat uit waardeberekeningen.

Een waardeberekening betreft het maken van afwegingen, waarbij (vaak) onduidelijkheid bestaat ten aanzien van het wat, waarom, in welke context en ten opzichte van wat?

Het erkennen van een kennistekort over kwaliteit – en daarmee de erkenning van te plaatsen vraagtekens bij waarderingen – zou onwerkbaar situaties tot gevolg hebben.

Want het toekennen van een waarde wordt als essentieel gezien om te komen tot een transactie.

Geen basis hebben voor een transactie tussen partijen is blijkbaar door de eeuwen heen ontoelaatbaar geacht: dus waarom moeilijk doen, als het makkelijk kan?

Daarom werd en wordt daar vooral pragmatisch mee omgegaan – wat niets wegneemt van de complexiteit: het is een 'blessing in disguise'.

Kwaliteit is een abstract begrip, dat concreter wordt naar mate de context, afgezet tegen de te betalen prijs en de prijs/kwaliteit-verhouding van het aanbod, duidelijker wordt meegenomen.

Waardoor de aan het betreffende aanbod toe te kennen waarde eveneens duidelijker wordt.

Tegenover verkrijging van het aanbod staat een door de klant te brengen 'offer', dat niet alleen de financieel op te brengen verwervingsprijs omvat, maar ook de financiële en niet-financiële effecten van alle bijkomende overwegingen.

De beoordeling van de aantrekkelijkheid van het aanbod moet steeds geplaatst worden in het kader van de daarvoor op te brengen totale kosten in relatie tot het eraan door de klant toegekende waarde, gegeven het oordeel over de kwaliteit en het (veronderstelde) nut daarover te kunnen beschikken.

Zodoende gaat het om de prijs/kwaliteit-verhouding van het aanbod.

Terwijl de aanbieder hetzelfde criterium hanteert wat betreft de kosten en opbrengsten ervan.

Bij de invulling van de behoeften van de klant wordt de selectie uit het aanbod in de markt afgestemd op een bepaalde klasse qua (veronderstelde) prijs/kwaliteit-verhouding, zoals die in de markt door de aanbieders worden aangeboden, aannemende dat daarmee invulling gegeven kan worden aan de klantvraag.

Daarbij treedt, (in eerste instantie) bij gebrek aan meer duidelijkheid, het toegekende, niet uitonderhandelde (vraag)prijsniveau van het betreffende aanbod op als een relatieve graadmeter voor de kwaliteit: duurder = beter, (te) goedkoop = (zeker) twijfelachtig.

In relatie tot het (veronderstelde) kwaliteitsniveau van het aanbod en dat van min of meer vergelijkbare alternatieve mogelijkheden, fungeert de niet uitonderhandelde (vraag)prijs (in eerste instantie) als het (veronderstelde) kostenniveau voor het aanbod.

Direct gerelateerd aan de (veronderstelde) prijs/kwaliteit-verhouding van het aanbod is de mate, dat door de klant er 'nut' aan wordt toegekend.

Nut, gelet op diens klantvraag en in de zin of verwerving van het aanbod al dan niet in aanmerking komt.

De mate van appreciatie door de klant van het nut van het aanbod, binnen de geselecteerde klasse qua prijs/kwaliteit-verhouding, vormt (in eerste instantie) het beoordelingscriterium voor de kwaliteit ervan.

Die appreciatie geldt als selectiecriterium voor dergelijk aanbod in een competitieve markt met (min of meer) vergelijkbare alternatieven en drukt de mate uit, dat er aan dat aanbod waarde wordt toegekend.

Die combinatie, (veronderstelde) prijs/kwaliteit-verhouding en toegekend nut, is zodoende primair bepalend voor de eventuele selectie uit het totale aanbod in de markt.

Daarmee het startpunt markerend van het proces gericht op de invulling van de klantvraag, waarbij de toe te kennen waarde maatgevend wordt.

Bij het duiden van wat het woord 'waarde' inhoudt, is de context waarin het is geplaatst bepalend.

Zo'n context kan het gevolg zijn van een gekozen specifieke invalshoek, vaak beleidsmatig bepaald

Elk aan een context gerelateerd waardebegrip vereist een eigen bijbehorende methodiek, om aan die context recht te doen.

Hetgeen resulteert in een daarmee corresponderend specifiek bedrag.

Dat context-gerelateerde bepaalde bedrag geeft vanwege haar specifieke aard slechts een indicatie van wat de waarde van het aanbod zou kunnen zijn, onder die veronderstelde omstandigheden.

Aan het werken met algemene gemiddelde data binnen een rekenmethodiek kan geen zinvolle informatie ontleend worden op het niveau van dat betreffende aanbod, gegeven de genomen context-gerelateerde invalshoek.

Door zo te rekenen wordt slechts de schijnzekerheid geboden van vluchtgedrag!

Beseffend dat die context niet maatgevend is, want afhankelijk van de gekozen invalshoek, is zij wel in hoge mate bepalend voor de toekenning van de waarde.

Het met behulp van een rekenmodel berekenen van de aan het aanbod toe te kennen waarde is op zich niet moeilijk, tenminste als de basis voor de rekenregels, inclusief de geldende beperkingen daarbij, van dat model eenmaal doorgrond zijn.

Echter, dan moet men zich wel eerst een goed beeld gevormd hebben van de kwaliteit van dat aanbod.

Belangrijk is dan niet alleen te weten wat de kwaliteit op dat moment is, maar ook wat die kwaliteit- en daarmee ook de waarde - beïnvloedt en waardoor, plus of dat in het onderhavige geval een rol van betekenis speelt

Maar beter rekenen moet men wel willen, want aan de waardetoeckenning zijn grote belangen verbonden en het resultaat kan grote impact hebben.

En beter rekenen moet men wel kunnen, want beter wil zeggen rekening houdend met alle beïnvloedende factoren op de beoordeling van de kwaliteit en daarmee op de te berekenen waarde.

Dat gebeurt dan ook niet: ook beter is een relatief begrip.

Het ontbreken van natrekbare marktinformatie, wat (vaak) het geval is met een context-gerelateerde waarde, houdt in, dat gerekend moet worden met historische gemiddelde data, zonder dat de directe relatie tot het betreffende aanbod duidelijk is, noch het kwaliteitsniveau waarop dat referentiemateriaal betrekking heeft.

Wat algemeen geaccepteerd wordt – wat dan nog niet wil zeggen dat die berekeningsmethodiek juist is.

In alle gevallen – dus ook als het gaat om dat beter rekenen – gebeurt het (be)rekenen op basis van te beperkte informatie.

Tevens speelt daarbij een rol de 'governance' en het 'in control' houden van de organisatie door het management.

Daarbij past geen 'vrijheid' ten aanzien van het subjectief toekennen van waarden en wegingsfactoren aan parameters.

En dat zeker niet, wanneer de actuele juistheid van die data vooraf niet is aangetoond en achteraf gecontroleerd kan worden.

Echter, gemiddelde waarden bestaan niet en zijn dus nooit reëel.

En al helemaal niet als de mening van de klant centraal bepalend is voor de beoordeling van de kwaliteit, als grondslag voor de toe te kennen waarde.

Elk aanbod heeft op zich een bepaalde eigen kwaliteit – en daardoor waarde –, ongeacht welke kwaliteit eraan wordt toegekend, desnoods te zien als de niet-commerciële restwaarde.

Aan kwaliteit is – afhankelijk van context en tijd – zodoende een objectief te bepalen ondergrenswaarde te stellen, de 'objectieve waarde'.

Doordat de klant de kwaliteit van het (af)geleverde aanbod bepaalt en daarmee ook de eraan toe te kennen waarde, zou ook de te betalen financiële vergoeding op dat kwaliteitsoordeel gebaseerd moeten zijn.

De combinatie van het hanteren van de systemen 'budget tool' en 'value billing' maakt dat op een realistische wijze mogelijk, met daarbij als bij-effect een (aanzienlijke) verbetering van de relatie met de klant.

Bij de beoordeling van de kwaliteit worden de te verkrijgen baten door de klant afgewogen ten opzichte van de voor het betreffende aanbod op te brengen lasten – het gaat het als het ware om de 'netto-beoordeling' van de kwaliteit bij een gegeven prijs/kwaliteit-verhouding.