

Kwaliteit; wat , waarom en hoe verbeteren

Aiuto



Het document beschrijft 'wat kwaliteit is?' en 'waarom best aandacht aan kwaliteit geschonken wordt?'. Het document omvat ook suggesties ter verbetering van kwaliteit op een aantal organisatiedomeinen.

Oprachtgever : Toerisme Vlaanderen



**TOERISME
VLAANDEREN**

Aiuto gcv
Sepulkrijnenlaan 10, 3500 Hasselt
+32473520910

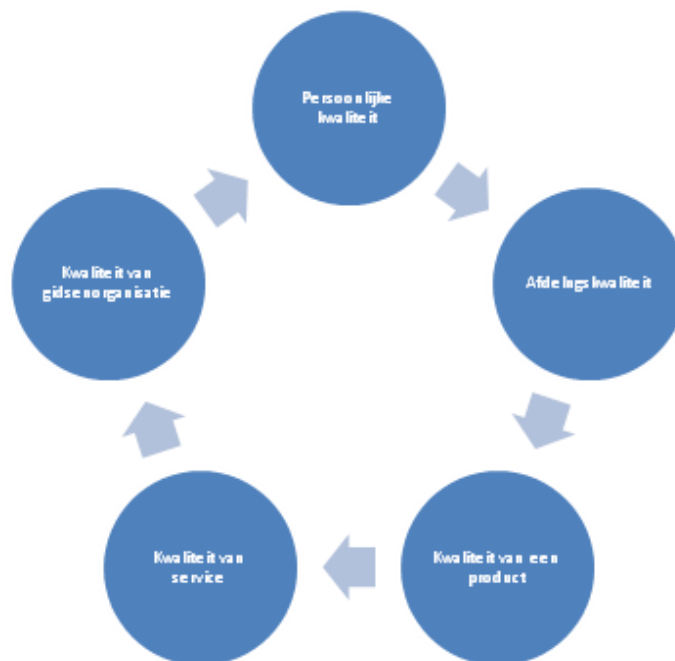
Inhoud

Inleiding	3
Hoofdstuk 1 : wat is kwaliteit?.....	5
1.1 Persoonlijke kwaliteit	5
1.2 Afdelingskwaliteit	6
1.3. Kwaliteit van het product	6
1.4. Kwaliteit van de ‘service’	7
1.5. Kwaliteit van de organisatie	8
Hoofdstuk 2 : waarom is kwaliteit zo belangrijk?.....	9
2.1 Oorzaak voor het afleveren van ‘goede’ kwaliteit.....	9
2.2 Door kwaliteit meer winst	9
2.3 De prijs van mindere kwaliteit.....	10
2.4 Waarom gaan gasten bij een dienstverlenende organisatie (hotel) weg?	10
2.5 Gevolgen van slechte kwaliteit.....	11
Het ontwikkelen van kwaliteit kost geld, maar slechte kwaliteit kost nog meer geld.....	11
Hoofdstuk 3 : kwaliteit op verschillende organisatie domeinen, hoe verbeteren?.....	12
3.1 Persoonlijke kwaliteit	12
3.2 Afdelingskwaliteit	12
3.3 Product kwaliteit verbeteren	13
3.4 Kwaliteit van ‘service(s)’ verbeteren	14
3.5 Organisatie kwaliteit verbeteren	15
Besluit.....	16
Bijlage 1: persoonlijke kwaliteit?	17
Bijlage 2 : De kenmerken van een kwaliteitsbedrijf.....	19
Bijlage 3 ‘Good is the enemy of great’	19
Bronnen	22

Inleiding

Beste lezer,

in het document wat voor je ligt, vind je terug wat we vandaag de dag onder ‘kwaliteit’ verstaan. In een eerste hoofdstuk wordt het begrip ‘kwaliteit’ geduid. In tweede hoofdstuk wordt de noodzaak van kwaliteit aangetoond en waarom het werken aan kwaliteit voor jou organisatie -in deze situatie, jou hotel- zo belangrijk is. Hoofdstuk drie behandelt één voor één de domeinen waarop jouw organisatie aan ‘kwaliteit’ kan werken.



Kwaliteitsdomeinen van een organisatie

Je kan op ieder kwaliteitsdomein aan procesverbetering doen. Met behulp van de Deming cirkel die 4 stappen in een kwaliteitsverbetering beschrijft, kan je deze procesverbeteringen realiseren.

Kern van de visie is dat elke medewerker aan een productie-/service proces op deze manier in staat is om zijn eigen werkwijze te beoordelen en te verbeteren.

De handelingen van de medewerker vormen namelijk een eigen deelproces van het hoger gelegen proces.

Management dient de analyse te doen over de hoger gelegen processen, de directie voor de primaire bedrijfsprocessen.



Deming of PDCA cirkel

PLANNEN : kijk naar de huidige zaken en ontwerp een plan voor verbetering van werkzaamheden (formuleer doelstellingen)

DOEN : voer de geplande verbetering uit

CONTROLLEREN: meet het resultaat en vergelijk met de oorspronkelijke situatie (toets tov gestelde doelstellingen)

ACTEREN : bijstellen aan de hand van de gevonden resultaten bij controleren

Het cyclische karakter garandeert dat kwaliteitsverbetering continu onder de aandacht is.

Het document over 'kwaliteit' wat voor je ligt, wordt met een beknopte samenvatting en een verwijzing naar relevante websites en vakliteratuur, afgesloten.

Veel plezier met je continue verbetering!

Kwaliteit is geen kwestie van toeval. Het is een kwestie van kiezen.

Hoofdstuk 1 : wat is kwaliteit?

Kwaliteit is geen “instant” product. Het is het resultaat van een duidelijke filosofie, toegewijde mensen en hard werken.

Volgens Vandale (2014) betekent **kwa·li·teit** (*de; v; meervoud: kwaliteiten*) “... mate waarin iets goed is.

Kwaliteit kan iets heel concreets zijn, maar kwaliteit kan ook iets van emotionele aard zijn. Er is een dubbelzinnige onbevangen omschrijving van het woord kwaliteit.

Kwaliteit is niet alleen voldoen aan bepaalde (zelfs zeer hoge) standaards. Het is ook de perceptie van die kwaliteit van degene waarvoor zij bedoeld is, namelijk de gast. Je kan een dienst leveren die perfect is, maar als deze niet als dusdanig in de gratie van de gast valt, is de kwaliteit weinig waard. De gast wil niet alleen ‘objectief’ tevreden zijn, maar ook ‘subjectief’. De gast gebruikt bij het doen van aankopen zijn verstand, maar daarnaast ook zijn emoties, geloof, voorkeuren, sympathie, imago, status, etc.

Onze favoriete definitie van kwaliteit is : *voldoen aan en overtreffen van de verwachtingen van de gasten.*

Het woord kwaliteit kan worden gebruikt in meerdere betekenissen. Deze valt onder te verdelen in:

1.1 Persoonlijke kwaliteit

Persoonlijke kwaliteit is de kwaliteit die de medewerker aflevert. Er wordt onderscheid gemaakt tussen het WP-niveau en het IP-niveau. Het **WP**-niveau is het **w**erkelijke **p**restatie niveau van het individu, wat de medewerker nu werkelijk doet in een situatie. Het **IP**-niveau is het **i**deale **p**restatie niveau van de medewerker en geeft zijn diepste verlangens, verwachtingen en eisen weer tov zijn prestatieniveau.

Het verschil tussen het WP- en het IP-niveau is het ontwikkelingsgebied van de medewerker. Hier vind je de ontwikkelpunten van de medewerker.

Door medewerkers in een leermodus te brengen en de gelegenheid te bieden tot persoonlijke ontwikkeling zal dit leiden tot een betere en kwalitatieve dienstverlening.

Open, enthousiast en nieuwsgierig (o.e.n.) gedrag van medewerkers versnelt het leerproces.

*Wat een hotelmedewerker zegt of doet,
naar een gast of een collega,
het maakt werkelijk verschil!*

1.2 Afdelingskwaliteit

Binnen een organisatie wordt het meeste werk uitgevoerd door groepen mensen. De kwaliteit van een groep/afdeling kan worden omschreven als; *“... de mate waarin een groep in zijn geheel voldoet aan de verwachtingen van de “bottom-line” en “beyond bottom-line” eisen en verwachtingen van de buitenwereld!”*

Dus de kwaliteit van een groep/afdeling wordt bepaald door de mate waarin ze voldoen aan alle concrete eisen en verwachtingen, maar ook de emotionele verwachtingen en verlangens van de buitenwereld. Een afdeling is een afgeleide sub organisatie die deel uit maakt van een groter geheel.

Als gast in een hotel ervaar je zeer snel hoe de samenwerking binnen of tussen afdelingen verloopt. De uitspraak ‘een hotel is maar zo goed als de zwakste schakel/afdeling’ is hier zeker van toepassing.

Een vakantiebeleving in een hotel voor een gast is een aaneenrijging van ‘momenten van waarheid’(1). Indien de hotelreceptie medewerker een prima onthaal doet, kan deze eerste indruk snel teniet gedaan worden door een hotelkamer die niet schoongemaakt is. Uitmuntende samenwerking tussen alle afdelingen van een hotel leidt tot een betere kwaliteit. Het proactief handelen binnen en tussen de afdelingen van een hotel, draagt tot een betere afdelingskwaliteit bij.

(1) Een moment van waarheid of in het Engels ‘a Moment Of Truth’ is een moment waarop een hotel in de relatie met de gast een meer(min)waarde kan creëren. Het zijn de momenten waarop de gast met het hotel in contact komt. De verschillende aspecten van ‘the customer journey’ kunnen gezien worden als een aaneenrijging van ‘momenten van waarheid’.

1.3. Kwaliteit van het product

De kwaliteit van het product is belangrijk. Bepaalde producten verkopen omdat ze door de gast als kwalitatief ervaren worden. In een vijfsterren hotel verschilt de productkwaliteit t.o.v. een drie sterren hotel. Waar een drie sterren hotel over goed uitgeruste kamers beschikt, zal een vijf sterren hotel over luxe kamers met stijlvol meubilair en kwaliteitsvol linnen beschikken. De gast zal ook in een vijf sterren hotel kunnen kiezen uit verschillende gastronomische restaurants, fitness- en sportcentra, kapsalon, meerdere verwarmde zwembaden, luxe bars, privé casino. We noemen dit gemakkelijke halve de ‘hardware’ van een hotel. Het product wordt hier als iets tastbaars gezien. Zodra de ‘hardware’ door de gast als oké ervaren wordt, zijn de verwachtingen ingelost. Indien de ‘hardware’ door de gast als niet oké ervaren wordt, vraagt dit van het hotel extra inspanningen. De compensatie van de inspanningen zal voornamelijk op ‘service’ vlak liggen en noemen we de ‘software’ benadering. Kwaliteit van producten die niet aan de wensen van de gast voldoet, vragen verhoogde ‘software’ inspanningen.

Van medewerkers wordt verwacht dat ze de producten van hun hotel kennen. Voor een receptie medewerker kan dit iets anders zijn dan voor de chef van de keuken of de medewerker schoonmaak. De hoeveelheid kennis van de producten waarover een hotelmedewerker dient te

beschikken, wordt bepaald door de gasten. Het feit dat je niet echt weet, hoe een gast jou vakkennis inschat, zou je als medewerker moeten stimuleren om zoveel mogelijk van alle hotelproducten af te weten.

1.4. Kwaliteit van de ‘service’

De kwaliteit van de service is heel belangrijk. Zoals hierboven beschreven staat kun je de service omschrijven als de ‘software’ van een bedrijf.

Service staat gelijk met het leveren van een dienst. Het unieke aan een dienst of service is dat deze niet tastbaar is, niet uit voorraad leverbaar is, niet geruild of vervangen kan worden, niet vooraf kan gemeten worden en à la minuut geleverd wordt. Fouten of zonden tegen de dienstverlening bereiken dus direct de afnemer.

Verschillen tussen producten en diensten

1. Niet tastbaar
2. Geen voorraadvorming mogelijk
3. Minder zekerheid vooraf.
4. Afnemer is aanwezig bij de uitvoering
5. Dienstverlening is onomkeerbaar.
6. Prijzen zijn niet transparant.
7. Alleen subjectief meetbaar.
8. Slechte dienstverlening blijft langer hangen.
9. Dienstverlening speelt zich af in de omgeving van de dienstverlener zelf.
10. Kwaliteit is in sterke mate afhankelijk van menselijke factoren

Voor iedere dienst die geboden wordt, kunnen standaards worden bepaald. Het vastleggen van standaards verhoogt de kans op eenvormige dienstverlening. Het is echter geen garantie.

In een hotel of dienstverlenende sector spreken we vaak van ‘hospitality standaards’. Dit zijn bepaalde gedragsnormeringen die vastgelegd worden en aangeven op welke manier gasten best benaderd worden. We kennen prestatie-, product- en gedragsnormeringen. In dit kwaliteitsonderdeel hebben we het voornamelijk over het gedrag wat de hotelmedewerker tentoon spreidt.

In de context van de hotelsector praten we ook bewust over ‘gasten’ in plaats van klanten. Een gast is iemand die verwacht en welkom wordt geheten en op voorhand heeft gekozen om met een bepaalde organisatie, in dit geval hotel, in zee te gaan. Het heeft voor gevolg dat alle hotelmedewerkers als gastheer en gastvrouw optreden.

In deze mindset staat de gast centraal. Deze benadering heeft een grote impact op de beleving van de gast.

1.5. Kwaliteit van de organisatie

De kwaliteit van een organisatie of totale kwaliteitsmanagement kan worden gedefinieerd als de mate waarin de algemene prestatie van een bedrijf of organisatie voldoen aan alle rationele of relationele vereisten en verwachtingen. Hier worden de vereisten en verwachtingen van de buitenwereld mee bedoeld, maar ook de vereisten en verwachtingen die door het bedrijf zelf gesteld zijn. Het voortdurend verbeteren van algemene bedrijfsprestaties wordt gezien als het managen van totale kwaliteit. De focus wordt gelegd op het voldoen aan gasteneisen en het realiseren van de bedrijfsstrategie.

Het centrale idee is dat het efficiënter is om alle activiteiten in eenmaal goed te doen. Hiermee bespaart de organisatie tijd op correcties, mislukte producten en serviceverlening (zoals schadeloosstelling). De organisatie bespaart uiteindelijk kosten. Het doel van Total Quality Management is de goede dingen de eerste keer goed te doen en dat telkens weer.

Basisprincipes van Total Quality Management zijn;

- De gast bepaalt de kwaliteit.
- Het verbeteren van kwaliteit vereist het opstellen van effectieve kwaliteit meetsystemen. Zuivere gegevens zijn een vereiste en persoonlijke meningen dienen te worden uitgesloten.
- Mensen die binnen systemen werken creëren kwaliteit.
- Kwaliteit is een bewegend doel. Het vereist toewijding naar continue verbetering.
- Preventie in plaats van detectie is de sleutel tot het produceren van hoge kwaliteit.
- Kwaliteit moet in het ontwerp zitten en variaties moeten zo veel mogelijk worden uitgesloten.
- Het topmanagement moet leiderschap bieden en alle kwaliteitsinitiatieven ondersteunen.

Hoofdstuk 2 : waarom is kwaliteit zo belangrijk?

Omdat kwaliteit voor verbetering en vernieuwing staat. Kwaliteit is het strategische wapen in de mondiale concurrentiestrijd. Waar slechte of gebrekkige kwaliteit geleverd wordt, staat de continuïteit van de organisatie/hotel op het spel.

De kwaliteit van een product of dienst is goed, als deze aan de verwachtingen van de gast voldoet of deze zelfs overtreft. Als er niet aan deze verwachtingen voldaan wordt dient de slechte kwaliteit naar een accepteerbaar niveau gebracht te worden.

2.1 Oorzaak voor het afleveren van ‘goede’ kwaliteit

Volgens Jim Collins zijn er vandaag de dag veel ‘goede’ organisaties, scholen en hotels... en weinig ‘grootse’ organisaties, scholen en hotels. Voor een groot gedeelte is dit volgens Collins te wijten aan het fenomeen dat ‘goed’ de vijand van ‘groots’ is. Dezelfde redenering trekt zich door op vele fronten. Neem het onderwijs; waarom zou een leerling voor een 9 gaan als 7 voldoende is?.

Waarom zou een hotel haar kwaliteit moeten opkrikken als ze reeds jaar en dag een goede bezetting en tevredenheid halen?

In hetzelfde onderzoek komt naar voor dat vandaag de dag heel wat gasten tevreden zijn, maar niet delight. Van gasten die tevreden zijn, is geweten dat ze openstaan voor alternatieven en aan prijsvergelijking doen. Voor delight gasten daarentegen, is prijs geen issue. Ze maken reclame en bevelen het hotel bij derden aan.

Voor meer achtergrondinformatie over het uitblijven van geweldige kwaliteit, zie de verwijzingen naar relevante bronnen in bijlage.

2.2 Door kwaliteit meer winst

Als de kwaliteit omhoog gaat, wordt ook de gasttevredenheid hoger. Van elke euro omzet wordt in een hotel 30 à 40 cent aan kosten uitgegeven om zeker te stellen dat dingen goed gedaan worden. Dit heeft een positief effect op de omzet- en winstcijfers. Gasten die erg tevreden zijn zullen eerder terug komen (terugkeer intentie). Ook zullen ze positieve mond-tot-mond reclame doen en het hotel naar potentiële nieuwe gasten aanbevelen .

Verhoogde gastentevredenheid zorgt dus voor:

- Loyalere gasten
- Minder prijsbewuste gasten
- Beter financiële resultaten voor de organisatie

Thomas S. Gruca en Lopo L. Rego, twee wetenschappers van de Business University uit Iowa hebben een positief verband gevonden tussen gastentevredenheid en een verhoogde groei van toekomstige kasstromen. Zo hebben ze ontdekt dat gemiddeld 1% verbeterde gasttevredenheid een groei van meer dan 7% op de toekomstige kasstroom oplevert.

2.3 De prijs van mindere kwaliteit

- 60% van de ontevreden gasten klaagt niet..., maar meer dan 90% van hen zal nooit meer terug komen
 - Een ontevreden gast vertelt echter de slechte ervaring door aan tenminste 10 potentiële gasten, tevreden gasten melden dat aan 5 andere gasten.
 - Daarom zijn de potentiële kosten van een ontevreden gast : 16 verloren gasten (1 ontevreden gast, 10 verloren door een negatief verhaal en 5 niet geworven vanwege het ontbreken van positieve berichten). Wat kost het om 16 nieuwe gasten te bereiken?
- Het verlies van 1 gast kost 5 keer zoveel geld als het jaarlijks bedrag dat men aan die gast verdiend zou hebben
- Het kost bovendien 5 keer zoveel tijd, moeite en geld om weer nieuwe gasten aan te trekken dan een bestaande gast te behouden.

2.4 Waarom gaan gasten bij een dienstverlenende organisatie (hotel) weg?

Uit een onderzoek naar de meest gastgerichte organisaties, werden er meer dan 5000 gasten en zakenmensen geïnterviewd. De belangrijkste vraag was:

"Waarom blijft u als gast weg bij een bepaalde dienstverlenende organisatie?"

Door diegenen die meewerkten aan het onderzoek mochten meerdere antwoorden worden angekruist. De uitkomst was als volgt:

- 92% blijft weg omdat men geen aandacht krijgt.
- 86% blijft weg omdat er geen initiatief genomen wordt.
- 81% blijft weg omdat gemaakte afspraken niet worden nagekomen.
- 77% blijft weg omdat men het gevoel heeft ondeskundig te worden behandeld.
- 76% blijft weg omdat men het gevoel heeft dat er niet wordt meegedacht, niet wordt geholpen.
- 68% blijft weg omdat men het gevoel heeft niet eerlijk te worden behandeld.
- slechts 17% blijft weg vanwege de prijs.

2.5 Gevolgen van slechte kwaliteit

Het ontwikkelen van kwaliteit kost geld, maar slechte kwaliteit kost nog meer geld.

1. Als blijkt dat de kwaliteit niet voldoende is, zal er opnieuw naar de dienst gekeken moeten worden (arbeidskosten), opnieuw iets bedacht worden (meer arbeidskosten) en als het om een product gaat zal het misschien zelfs weggegooid moeten worden (grondstoffen opgeofferd) op een correct manier (milieukosten).
2. Extra service: als een product of dienst kwalitatief niet goed is, zal er extra tijd aan besteed moeten worden om het te herstellen en het commerciële gezicht van het bedrijf goed te houden.
3. Slechte kwaliteit kost tijd, andere dingen komen stil te liggen om de kwaliteit te verbeteren.
4. Dubbel werk
5. Nutteloos werk

Hoofdstuk 3 : kwaliteit op verschillende organisatie domeinen, hoe verbeteren?

3.1 Persoonlijke kwaliteit

Verbeter de organisatie en begin bij jezelf.

Een eerste domein is de persoonlijke kwaliteit die door eenieder geleverd wordt. Het doel is het verbeteren van de persoonlijke medewerker kwaliteit. Door de medewerker bewust te maken van de geleverde prestaties en aan te zetten tot het leveren van ‘ideale’ prestaties, zal er beter aan de verwachtingen van gast en collega’s tegemoet gekomen worden.

Suggesties om ‘persoonlijke kwaliteit’ te verbeteren zijn:

- Zelfreflectie. Laat medewerkers aan de hand van een lijst met gedragscriteria, de eigen geleverde kwaliteit controleren
- 270 graden competentie feedback. Voor iedere hotelfunctie zijn de gewenste competenties en niveaus vastgelegd. De medewerker alsook de leidinggevende en een aantal collega’s schatten de competenties/-niveaus in. De medewerker ontvangt de 270° competentie inschatting op papier. Dit geeft een beeld waar de sterke dan wel de te ontwikkelen competenties voor de medewerker liggen.
- Persoonlijk ontwikkelingsplan. Neem op- en begeleidingsactiviteiten rond kwaliteit in het persoonlijk ontwikkelingsplan van de medewerker op.
- Successen olijsten en delen. Laat medewerkers op geregelde tijdstippen persoonlijke successen benoemen en delen met de collega’s.
- Het leren van ‘fouten’. Medewerkers kijken terug op de fouten die ze afgelopen dag, week, maand... hebben gemaakt en rapporteren wat ze ervan opgestoken hebben. Hierdoor wordt voorkomen dat dezelfde fout opnieuw maken.
- Het professioneel gebruik van (hulp)middelen. Medewerkers beschikken voor het leveren van de dienst over een computer, telefoon... en/of bedrijfswagen. Door medewerkers opleiding en/of instructie te geven inzake gebruik van deze middelen gaat de persoonlijke kwaliteit erop vooruit.
- De 8 zonden van dienstverlening: Als de medewerkers zich hier van bewust zijn, zullen ze in staat zijn een algemene, betere dienstverlening te verschaffen.
- Juiste beroepshouding. Geef medewerkers de opdracht de beroepshouding bij collega dienstverleners te checken.
- Doceren. Als je de kwaliteitsmaterie wilt begrijpen, doe je er goed aan les over te geven en/of een boek over te schrijven.
- ...

3.2 Afdeling & kwaliteit

De optelsom van alle individuele kwaliteitsinspanningen te samen bepaalt de afdeling kwaliteit. De front office afdelingen die rechtstreeks met gasten in contact komen, voegen

‘waarde’ aan het dienstverleningsproces toe. Deze front office afdelingen hangen in grote mate van de back office afdelingen af die achter de schermen bezig zijn.

Suggesties die de afdelingskwaliteit verbeteren zijn:

- Imago meting. Voer een interne enquête uit en peil naar het kwaliteitsimago van de afdeling bij collega afdelingen.
- Interne gast-leverancier relatie. Vat het begrip ‘gast’ ruim op en associeer ‘gast’ met iedere belanghebbende die eisen kan stellen of wensen kan uiten mbt de geleverde afdelingsdiensten of producten.
- Kwaliteitskostenanalyse. Breng verborgen verspillingen van de afdeling in kaart. Beperk je niet allee tot gemakkelijk meetbare factoren als afval, uitval, ... maar breng ook inefficiënt vergaderen en tijdsverspilling in kaart.
- Benchmarking. Vergelijk je afdelingsprocessen met vergelijkbare afdelingen binnen de grotere organisatie.
- Interne competitie: door interne competitie tussen afdelingen zullen de medewerkers gemotiveerd worden om net iets harder hun best te doen, want wie wil er nu niet de beste zijn?
- Probleemanalyse. Werk met oorzaak-gevolg diagrammen om te vermijden dat er op afdelingsniveau aan symptoombestrijding gedaan wordt.
- Werk met verhalen. Verhalen is een interessant creativiteitsinstrument. Organiseer regelmatig bijeenkomsten waar kwaliteitsverhalen centraal staan en met de ganse afdeling gedeeld worden.
- ...

3.3 Product kwaliteit verbeteren

Zoals reeds eerder beschreven, bestaan er verschillen tussen een ‘product’ en een ‘dienst’. Bij een product denken we op de eerste plaats aan iets tastbaars en meestal uit voorraad leverbaar. De productspecificaties bepalen waaraan het product voldoet en de ruimte voor vrije interpretatie bij de afnemer is beperkt. Het product kan echter ook een ‘service’ zijn. Ingeval van een ‘service’ zijn specificaties vaak onvoldoende uitgeklaard.

Suggesties die product kwaliteit verbeteren zijn:

- Bevraging. Ga na wat de afnemers met gebruik van de producten, ervaren.
- Productspecificaties. Communiceer pro-actief de kwaliteitsspecificaties van een product (brochure, e-mail, enz)
- Service Level Agreements vastleggen. Bepaal op voorhand als afnemer ingeval een product , een ‘dienst’ is, welke service afspraken gelden.
- Productontwikkeling. Toon aan de afnemer op welke wijze het product tot stand komt.
- Uitproberen product. Biedt medewerkers de kans het product van A tem Z eerst te ontdekken.
- ...

3.4 Kwaliteit van 'service(s)' verbeteren

Een professor aan de Zweedse hogeschool voor Economie en Business, genaamd Grönroos heeft in 1990 een Total Service Quality Model geïntroduceerd. In zijn model maakt hij een tweedeling in de beoordeling van diensten. Hij onderscheidt de kwaliteit van de dienst zelf (de technische kwaliteit) en de het proces van de dienstverlening (de functionele kwaliteit). Bij de technische kwaliteit gaat het om wat de gast krijgt. Bijvb. een propere hotelkamer. De functionele kwaliteit gaat over de vraag hoe de klant de dienst krijgt. Vervolgens brengt Grönroos een derde aspect naar voren namelijk de kwaliteitsbeleving wat ook beïnvloed wordt door het imago van de dienstverlenende organisatie.

Suggesties voor het verbeteren van service kwaliteit:

- Professionalisme. Ontwikkel de nodige vaardigheden als dienstverlener om de dienst goed en met kennis van zaken uit te voeren.
- Gastvriendelijke houding. Ontwikkel de juiste beroepshouding, toon interesse zodat je als dienstverlener meedenkt met de problemen van de afnemer en weet daarop een adequaat antwoord te geven.
- Rollenspellen met externe acteurs organiseren. Dit geeft de medewerkers de mogelijkheid om te oefenen hoe ze zich in bepaalde situaties best kunnen gedragen. Op deze manier kunnen medewerkers verschillende aanpakken uitproberen en het effect hiervan zien.
- Toegankelijkheid en flexibiliteit. Speel als dienstverlener op een flexibele wijze in op de wensen en behoeften van de gasten. Herstel snel eventuele fouten en zorg ervoor dat er geen organisatorische of fysieke drempels bestaan om gebruik van de dienstverlening te kunnen maken.
- Betrouwbaarheid en geloofwaardigheid. Maak als dienstverlener waar wat je beloofd hebt.
- Reputatie als dienstverlener. Voer klantentevredenheidsonderzoeken (per email, internet, werkvoer,...) om na te gaan hoe de diensten door de afnemer ervaren worden.
- ...

3.5 Organisatie kwaliteit verbeteren

Op het niveau van de organisatie streven we naar voortdurende verbetering van kwaliteit. De basisprincipes van total quality management vormen daarbij de leidraad.

Suggesties die de organisatie kwaliteit kunnen verbeteren zijn:

- Meetsystemen. Zet voor je organisatie relevante meetsystemen die de kwaliteit in beeld brengen tav de stakeholders (gasten, medewerkers, investeerders). Zorg voor voldoende metingen (periode minstens 3 tot 6 maanden). Meet bijvoorbeeld de tevredenheid, de terugkeerintentie maar vraag ook aan de gasten wat er nog beter zou kunnen.
- Processen. Definieer het (kern)proces van je organisatie en doorloop continu voor dit proces de PCDA cyclus.
- Gasten panels. Selecteer een aantal gasten en laat hen nadenken over hoe de kwaliteit verbeterd zou kunnen worden.
- Installeer een 'grootse' organisatie. Neem geen genoegen als organisatie met een middelmatige dienstverlening, streef naar excellerende organisatie.
- Cultiveer leiderschap. Onderstreep het belang van kwaliteit als eindverantwoordelijken in het uitdragen van de dagelijkse missie, visie en strategie van de organisatie.
- Belangrijke waarden. Introduceer in de organisatie 'kwaliteitsvol denken en doen' als 'waarde'. Bepaal tevens de bijhorende gedragsnormen, rituelen, etc.
- Kwaliteitscoördinatoren aanstellen. Stel tijdelijk medewerkers aan die de kwaliteitsverbetering in de gaten houden.
- ...

Besluit

Op basis van dit document kan je vaststellen dat er veel manieren zijn om kwaliteit bij de horens te vatten. Het komt er op aan te kiezen langs welke deur jij met jouw organisatie wilt binnen gaan. Je kan vooraf door ramen kijken. Zien hoe anderen het in hun organisatie uitproberen en waar maken...

Na de uitleg over het 'wat' en 'waarom' van de kwaliteit in dit document hebben we voor verschillende organisatiedomeinen, suggesties als inspiratiebron ter verbetering van kwaliteit aangereikt. Aan jou de 'keuze', voor welke suggestie dat je gaat. Op basis van de inzichten die Jim Collins ons aanreikt zouden we je willen adviseren dat eens je een 'keuze' voor verbetering van kwaliteit hebt gemaakt, er dan vol voor gaan!'.

In de inleiding van het document wordt verwezen naar hoe je als organisatie door middel van de PCDA-cyclus te doorlopen, aan continue verbetering kan doen. Deze cyclus staat voor 'plannen', 'doen', 'controleren' en 'aanpassen'. Het is een dynamisch model. Uit wat je leert bij het doorlopen van de vier fasen van de ene cyclus, kan je een nieuwe cyclus opstarten.

In bijlagen van het document vind je meer achtergrond info over de factoren die de persoonlijke kwaliteit beïnvloeden, de theorie van 'Good is the enemy of Great', de kenmerken van een kwaliteitsorganisatie en tot slot de geraadpleegde bronnen.

Bijlage 1: persoonlijke kwaliteit?

De focus heeft altijd gelegen op de kwaliteit van producten en producerende bedrijven. Maar de laatste jaren is de kwaliteit in de dienstverlenende sector net zo, al dan niet belangrijker dan de kwaliteit van producten. De mensen die de service leveren bepalen het beeld van gasten over servicekwaliteit.

Om de kwaliteit van een organisatie te verbeteren kan er het best worden begonnen met het individu, en zijn/haar kijk en houding tegenover kwaliteit. De persoonlijke kwaliteit van ieder individu heeft invloed op de kwaliteit van de afdelingen en zelfs de kwaliteit van de gehele organisatie.

Mensen zijn de meest waardevolle bron van de organisatie. Als iedereen in een organisatie iedere dag zijn best zou doen dan zou het er rooskleurig uit zien voor de organisatie. Maar helaas is het in de praktijk niet zo dat iedereen zijn best doet. De belangrijkste opdracht van het management is dan ook om zijn werknemers gemotiveerd te houden. Ze moeten ervoor zorgen dat iedereen zijn persoonlijke kwaliteit levert op een hoog niveau. Een betere persoonlijke kwaliteit komt iedereen ten goede, de organisatie, de familie van het individu, maar natuurlijk ook het individu zelf.

Er zijn twee soorten persoonlijke kwaliteitsnormen: het WP-niveau en het IP-niveau. Het WP-niveau is het werkelijke prestatie niveau (wat de persoon werkelijk in de huidige situatie aan het doen is). Het IP-niveau is het ideale prestatieniveau (de verwachtingen en verlangens van een persoon wat zijn of haar prestaties betreft).

Een individu kan pas werkelijk tevreden zijn als zijn/haar WP-niveau heel dicht bij zijn IP-niveau ligt. Het verschil tussen deze niveaus geeft aan waar het individu zijn/haar persoonlijke kwaliteit nog kan verbeteren.

Het WP-niveau:

Het WP-niveau is het werkelijke prestatieniveau van het individu. Wat doet de persoon nu werkelijk in een situatie? Dit niveau is niet stabiel, het kan van de ene op de andere minuut veranderen. Het is afhankelijk van de situatie waarin het individu zich bevindt.

Waardering en kritiek

De factor die het WP-niveau het meeste beïnvloed is het zelfrespect van het individu. Dit niveau van zelfrespect wordt bepaald door de waardering die u uzelf geeft en de waardering die u van anderen krijgt. Als het zelfrespect van het individu laag is, is het heel moeilijk om een hoog WP-niveau te blijven hebben. Dus als u een langere tijd geen waardering ontvangt voor uw prestaties, zal het zelfrespect dalen waardoor ook het WP-niveau daalt. Daarentegen als een persoon veel waardering krijgt voor zijn prestatie, zal zijn/haar zelfrespect stijgen en ook zijn/haar WP-niveau. Dit laatste is wel afhankelijk door wie degene en op welke manier deze waardering gegeven wordt en of de persoon zelf ook vindt dat hij/zij de waardering verdient. Ook berispingen en kritiek kunnen het WP-niveau doen stijgen of dalen. Dit is afhankelijk van de manier waarop de kritiek gebracht wordt.

Het doel kennen

Het WP-niveau zal ook dalen als het doel niet helder is. Als het niet duidelijk is wat het doel van de afdeling of organisatie is zal het niveau dalen. Hetzelfde geldt als de reden van een taak

niet helder is. Mensen raken meer betrokken en toegewijd als ze het doel kennen en inzien waarom het werk gedaan moet worden.

Andere dingen die invloed hebben op het WP-niveau:

- Succes/ mislukking: succes doet het WP-niveau stijgen, mislukking kan het niveau doen dalen (vaak tijdelijk) maar ook doen stijgen. Mensen kunnen extra gemotiveerd raken door een mislukking, ze willen het respect van anderen en zichzelf terug winnen.
- Fysieke omgeving: een rommelige, onpraktische omgeving doet het WP-niveau dalen. Een functionele, praktische omgeving doet het niveau stijgen.
- De psychologische omgeving: wederzijds respect, oprechtheid, volledige informatie, vertrouwen, veiligheid etc. doet het niveau stijgen. Machtspolitiek, angst, wantrouwen, gebrek aan interesse etc. leidt tot een daling.
- Ervaring en deskundigheid: gebrek aan ervaring kan sommige mensen onzeker maken, wat invloed heeft op het WP-niveau. Bij de meeste mensen stijgt het WP-niveau door meer ervaring en deskundigheid.
- De aard van de taak: om het WP-niveau hoog te houden moet je goed voelen op het werk. Dus als je een taak toegewezen krijgt die heel uitdagend is, en je houdt van uitdaging, dan zal je WP-niveau stijgen. Maar als je niet van uitdaging houdt, zal het WP-niveau dalen.
- De hoeveelheid beschikbare tijd: de hoeveelheid tijd die je hebt voor een project heeft op ieder individu een andere uitwerking. De ene persoon kan bijvoorbeeld het beste werken onder druk, de andere kan misschien niet mee goed functioneren dan. Het WP-niveau zal zijn hoogtepunt bereiken als er precies de juiste hoeveelheid druk staat op het individu.
- Het WP-niveau van anderen: Het WP-niveau van anderen hebben een invloed op je eigen WP-niveau.
- IP niveau van het individu: individuen met een hoog IP-niveau hebben de neiging om hun WP-niveau steeds hoger te maken. Hoe hoger het WP-niveau hoe hoger het kwaliteitsniveau in bepaalde situaties.

Het IP-niveau:

Het IP-niveau geeft de diepste verlangens, verwachtingen en eisen van een individu weer t.o.v. hun prestatieniveau. Het IP-niveau is nauw verbonden aan de persoonlijkheid. Je ethische opvattingen, je standpunt over wat juist en onjuist is, wat goed is en wat fout, deze houding en waarden worden al vroeg in je leven gevormd. Eén van die waarden is de ideale kwaliteitsnorm, hiermee beoordeel je de prestaties van jezelf en anderen. Het IP-niveau is de bovengrens van je bekwaamheden en deze zal dus ook van doorslaggevend belang zijn voor je ontwikkeling, je effectiviteit en de relatie met de mensen in je omgeving.

De ontwikkeling van het IP-niveau

Het IP_niveau wordt voornamelijk in de jongeren levensjaren. In de kinderjaren schommelt het niveau nogal, het wordt beïnvloed door ervaringen en door de invloed van mensen om het kind heen. Tegen de tijd dat het individu 18 is zal het IP-niveau wat stabiliseren, het individu staat minder open voor beïnvloeding. Het IP-niveau staat vanaf je 25^e levensjaar ongeveer vast.

Toch kan het IP-niveau nog beïnvloed worden als gevolg van een emotionele ervaring. Bijvoorbeeld: op uw werk vergeet u een warmhoud plaat uit te zetten nadat de soep op is. Als er even niemand oplet, verbrandt een kind zijn hand aan de plaat. U voelt zich verantwoordelijk.

Een emotionele ervaring kan dus tot gevolg hebben dat individuen hogere eisen aan zichzelf gaan stellen.

Het ontwikkelingsgebied

Het verschil tussen het IP-niveau en het WP-niveau is het ontwikkelingsgebied. Hier kan uit afgeleid worden waar de ontwikkelpunten zitten van een individu.

Bijlage 2 : De kenmerken van een kwaliteitsbedrijf

- Focus op kwaliteitsontwikkeling
- De directie neemt deel aan het kwaliteitsontwikkelingsproces
- Tevreden gasten/klanten
- Gemotiveerd personeel
- Kwaliteitsontwikkeling op lange termijn
- Duidelijk omliggende kwaliteitsdoelen
- Kwaliteitsprestaties worden beloond
- Kwaliteitscontrole als positief ervaren
- De volgende persoon in het werkproces is een gewaardeerde gast
- Investering in opleiding en ontwikkeling voor alle personeel
- Fouten worden vermeden of beperkt
- Beslissingen worden op het juiste niveau genomen
- Directe weg naar eindgebruikers
- Nadruk op technische en menselijke kwaliteit
- Bedrijfsbeleid gericht op gastenbehoeften
- Voortdurende waarde analyse
- Erkenning van de rol van het bedrijf in de maatschappij

Bijlage 3 ‘Good is the enemy of great’

Jim Collins (2001) zei: “Good is the enemy of Great”. En dat is het grootste probleem waarom we genoeg nemen met minder kwaliteit. Dit geldt niet alleen in het bedrijfsleven, maar zeker ook in het privéleven. We hebben een heleboel dingen die goed zijn, en dingen die goed zijn worden zelden geweldig. Er zijn maar weinig mensen die een kwalitatief geweldig leven hebben, gewoonweg omdat ze genoeg nemen met een goed leven. Hetzelfde geldt voor bedrijven, hotels, scholen... ze zullen nooit geweldig worden omdat ze goed zijn. De meeste hotels die wel geweldig presteren hebben dit altijd gedaan. De vraag die Jim Collins zichzelf stelde was, kan een goed hotel een geweldig hotel worden?

Jim Collins (2001) heeft jarenlang onderzoek gedaan naar wat de geheimen waren van buitengewoon goed presterende organisaties en dus ook hotels. Hiervoor volgde hij een groot aantal bedrijven, maar hij was vooral geïnteresseerd in de bedrijven die van goede bedrijven naar buitengewoon presterende bedrijven zijn gegaan. Hij ontdekte dat de overgang verdeeld was in 3 fases die onderverdeeld zijn in 2 principes:

- Gedisciplineerde mensen: Level 5 leiderschap & eerst 'wie' dan 'wat'
- Gedisciplineerd denkvermogen: De confrontatie met de harde feiten aangaan & het egel principe
- Gedisciplineerde handelingen: Discipline cultuur & technologie versnellers

De principes:

Level 5 leiderschap

Jim Collins (2001) heeft ontdekt dat alle bedrijven die van 'good' naar 'great' gegaan zijn een level 5 leider hebben. Level 5 leiderschap is een paradoxale mix tussen persoonlijke bescheidenheid en professionele vastberadenheid. Vaak komen deze leiders uit het bedrijf zelf en zijn het echte werkpaarden (i.p.v. circuspaarden). Ze zullen de verantwoordelijkheid van het succes voornamelijk bij anderen leggen.

Eerst wie, dan wat

Bij dit principe zegt dat deze level 5 leiders eerst kijken naar 'wie' ze aan boord willen hebben, en dat pas naar het 'wat'. Logischerwijs wordt eerst een visie uitgetekend en vervolgens gekeken naar wie erbij hoort. Uit het onderzoek van Collins (2001) blijkt het omgekeerde. Het gaat erom om eerst de juiste mensen in de trein te krijgen (en de bankzitters op een andere plaats in de trein te laten zitten, dan wel te laten uitstappen). Als je de juiste mensen hebt hoeft er minder aandacht aan de motivatie van medewerkers besteed te worden. Deze mensen hebben een sterke intrinsieke motivatie en kunnen makkelijker met veranderingen om gaan. De juiste persoon vinden heeft niet per se met opleiding en achtergrond te maken, maar meer met karaktereigenschappen, waarden en normen en hoe deze passen binnen het bedrijf.

Het gaat er ook om streng te zijn (niet meedogenloos), dus als je twijfelt bij mensen, huur ze niet in. Maar ook, zet je sterkste mensen op de grootste uitdagingen en niet op de grootste problemen. Handel ook meteen als je ziet dat je personeel niet op z'n plek zitten (niet direct ontslaan, maar eventueel een andere plek zoeken).

Ga de confrontatie aan met de harde feiten (maar blijf hoop houden)

Dit principe is gebaseerd op de Stockdale-paradox: blij enerzijds geloven in de overwinning, welke moeilijkheden deze ook met zich mee brengt, maar zie tegelijkertijd ook de harde realiteit onder ogen, wat deze ook mag zijn. Dus blijf hoop houden, hoe moeilijk de realiteit ook kan zijn.

Egel concept

De parabel van de egel en de vos

De vos ligt op de egel te wachten bij de kruising van het pad. De egel komt eraan en waggelt precies richting de vos. 'Ah, nu heb ik je!', denkt de vos. Hij springt bliksemsnel tevoorschijn. De kleine egel voelt gevaar, kijkt op en denkt: 'Daar gaan we weer. Leert hij het dan nooit?' Hij rolt zich op en wordt een bol met scherpe stekels. De vos bespringt zijn prooi, ziet het gevaar, stopt de aanval en trekt zich terug in het bos om een nieuwe strategie te bedenken. Elke dag vindt een variant op dit gevecht plaats en ook al is de vos veel slimmer, de egel wint altijd.

De egel is simpel en gefocust op 1 ding, overleven. Iedere keer als de vos aanvalt doet de egel hetzelfde, zich oprollen tot een bol en zijn stekels uitzetten. De vos daarentegen is snel, slim en mooi, maar kan dat niet integreren tot 1 ding. Hij probeert iedere keer opnieuw zonder een helder idee de egel aan te vallen. Maar hij verliest steeds.

Het egel principe gaat er vanuit te zoeken naar datgene waar je beter in bent dan alle anderen. Omdat je iets al jaren doet betekent namelijk niet dat je daar het beste in bent, het kan dan ook

niet je sterke punt zijn. Het moet dan vervangen worden door een nieuw concept dat gebaseerd is op de onderstaande cirkels.

Volgens Collins zou een organisatie alleen maar dingen moeten doen:

1. Waar ze goed in zijn
2. Wat ze geld oplevert
3. Waar ze een passie voor hebben

Het egel principe is een inzicht, geen strategie of visie. 'Good to great' organisaties zouden hun doelen en strategieën op basis van inzichten moeten opstellen. Organisaties gebaseerd op het egelprincipe zijn simpel. Ze zijn gefocust op 1 sterk punt en daar blijven ze ook bij. Andere bedrijven zijn net als de vos, ze weten een hoop maar ze zijn niet consistent.

Discipline cultuur

Een discipline cultuur is meer dan het nakomen van enkel afspraken. Een 'Good to Great' organisatie is niet bezig met het aanleren van discipline bij de mensen, maar gaat ervanuit dat deze mensen al zelfdiscipline hebben. Het geeft de werknemers vrijheid (en verantwoordelijkheid), maar wel binnen afgebakende grenzen.

Technologie versnellers

Technologie is in een 'Good to Great' organisatie altijd een ondersteunend hulpmiddel, nooit de primaire tak. De technologie binnen het bedrijf is ook altijd heel zorgvuldig geselecteerd.

Bronnen

Boeken

Time Manager Instituut, Persoonlijke kwaliteit, de basis van elke andere kwaliteit. Auteur; Claus Moller, Gepubliceerd door TMI. 1997 Isbn 8789264-44-4

Kwaliteit & Service, Handboek voor organisatievernieuwing en leiderschap. Auteur P.J.M. Van Esch, 1991. Isbnr 90-204-2012-7

100 Gouden regels voor kwaliteitsmanagement, Auteur Roger Leenders & Jan Maas. 2008. Isbn 978-90-5261-637-7

Kwaliteitsmanagement, Auteur; Ron Emmerik, 2007. Isbnr 978-90-430-1267-6

Komt een klant bij de kassa, Auteur Saskia Lips. 2011. Isbnr. 978-94-90783-25-9

Klantcommunicatie, Zo krijg je en houd je u tevreden klanten, 2012. Auteur Vincie van Gils

Een inleiding tot kwaliteit, het blauwe boekje, Auteur; Henri Koerhuis, 1992, Interlabor interim.

Bliqboek, creatief denken bij de overheid. Auteurs Christa van Oorsouw & Simon Fransen. 2011. Isbn 978-90-817024-1-6

Kwaliteit in de praktijk. Reflecties. Auteur David Mellaerts, Esf Agentschap. 2006. Isbnr 90-809052-2-4

Relevante websites

http://www.decommunicatiedesk.nl/artikel/-/marketing_artikel/408952/Mystery+shopping+een+stappenplan?p_p_auth=7IHdpUw3

http://www.decommunicatiedesk.nl/artikel/-/marketing_artikel/274163/CRM++Het+effect+van+klanttevredenheid+op+de+omzet?p_p_auth=7IHdpUw3

http://www.37celsius.nl/download/management_summary_goodtogreat.pdf

http://nl.wikipedia.org/wiki/Total_Quality_Management

<http://www.bighospitality.co.uk/Business/Service-Standards-How-to-give-great-hospitality-service>

Andere bronnen

Holiday Inn, trainingsprogramma Click, Waarom kiezen voor Holiday Inn?, 1998.

Groupe Pierre & Vacances, Center Parcs, Training programma Hostmanship, mindset, 2013.