

# **OMVATTENDE KWALITEIT: 'n INLEIDING EN RAAMWERK VIR IMPLEMENTERING**

**WYNAND PHILIPPUS BREYTENBACH**

**B.Com (Honneurs), HOD**

**Skripsie goedgekeur as gedeeltelike nakoming van die vereistes vir die graad  
Magister Commercii in Operasionele Navorsing in die Fakulteit Ekonomiese  
en Bestuurswetenskappe van die Potchefstroomse Universiteit vir Christelike  
Hoër Onderwys.**

**Leier : Prof. A.G. de Wet**

**Potchefstroom**

**1992**

*Opgedra aan my geliefdes,  
Ansa, Bennie, Cobus en Anina.*

**SOLI DEO GLORIA**

## **ABSTRACT AND KEYWORDS**

**TOTAL QUALITY: AN INTRODUCTION AND GUIDE TO IMPLEMENTATION.**

**BREYTENBACH, Wynand P.**

**1992.**

**Total quality, Competitiveness, Customer satisfaction, Improvement process.**

Recognising the growing importance of total quality as a management philosophy, this introductory study aims to develop a framework from which total quality can be implemented as a business strategy for the purpose of creating and maintaining an competitive advantage. The study is an attempt to (1) understand the reasons why total quality became an important business strategy; (2) develop a framework from which the relationship between customer satisfaction, quality, quality assurance and quality control can be discussed; and (3) to provide a guide for the implementation of total quality.

The first basic assumption of this study is: satisfied customers are the only permanent source of income for an organization. Therefore the focus should be on the identification of all the dimensions that determine customer satisfaction. The second assumption is: customer satisfaction stems from a customer's dealings with the total organization. This implies a systems approach towards the management of the various components of an organization to create structures for the maximum co-ordination of activities in terms of all the dimensions of customer satisfaction.

The study begins with a preliminary investigation into the relevance of total quality as a business strategy. It is followed by a conceptualisation of the concept of customer satisfaction and the discussion of various dimensions of customer satisfaction. These are then extended towards a holistic model in which the place and role of various quality technologies are explained. These lead to a new premiss: the basic assumptions, beliefs and values of managers regarding quality are to be re-evaluated before total quality can be adopted. This necessitates a preliminary study on organizational quality culture. Continuous improvement leads to the permanent continuance of an organization, and an improvement guide is proposed by which this can be achieved.

# INHOUDSOPGAWE

## HOOFSTUK 1 INLEIDING EN ORIËNTERING

1.1	Scenario . . . . .	2
1.2	Doelstelling . . . . .	3
1.3	Probleemstelling . . . . .	3
1.4	Verwysingsraamwerk vir die navorsing . . . . .	4
1.5	Navorsingsmetodologie . . . . .	8

## HOOFSTUK 2 OMVATTENDE KWALITEIT EN MEDEDINGING

2.1	Scenario . . . . .	10
2.2	Definisies van omvattende kwaliteit . . . . .	14
2.3	Verdere redes vir die toenemende noodsaaklikheid van omvattende kwaliteit . . . . .	18
2.4	Opsomming . . . . .	22

## HOOFSTUK 3 KLIËNTEVREDENHEID

3.1	Scenario . . . . .	24
3.2	Kliënttevredenheid in perspektief . . . . .	26
3.3	Die belangrikheid van die verskillende fasette van kliënttevredenheid vir mededinging . . . . .	37
3.4	Opsomming . . . . .	39

## HOOFSTUK 4 DIE AARD VAN KWALITEITSFUNKSIES

4.1	Scenario . . . . .	42
4.2	Die plek en rol van kwaliteit binne 'n organisasie . . . . .	43
4.3	Die verdeling van kwaliteitsfunksies . . . . .	45
4.4	Die aard van kwaliteitsfunksies. . . . .	50
4.5	Opsomming . . . . .	59

## INHOUDSOPGAWWE (Vervolg)

<b>HOOFSTUK 5</b>	<b>INVLOED VAN KULTUURWAARDES OP ORGANISASIE- VERANDERING</b>	
5.1	Scenario . . . . .	61
5.2	Die determinante van personeelgedrag en -optrede . . . . .	61
5.3	Die ontsyfering van organisasiekultuur . . . . .	66
5.4	Die bestuur van organisasiekultuur . . . . .	68
5.5	Voorbeelde van verlangde kultuurveranderinge . . . . .	70
5.6	Opsomming . . . . .	72
<b>HOOFSTUK 6</b>	<b>'N VOORGESTELDE VERBETERINGSPROSES</b>	
6.1	Scenario . . . . .	75
6.2	'n Voorgestelde verbeteringsproses. . . . .	76
6.3	Stap 1: Vestig ondersteuning en kultuur . . . . .	77
6.4	Stap 2: Definieer missiestelling vir elke organisasie-deel . . . . .	82
6.5	Stap 3: Stel verbeteringsgeleenthede, doelwitte en prioriteite vas .	83
6.6	Stap 4: Vestig spanne en aksieplanne . . . . .	84
6.7	Stap 5: Vestig verbeterde prosesse, stelsels, prosedures, gedragpatrone en optredes . . . . .	85
6.8	Stap 6: Meet, evalueer en erken . . . . .	86
6.9	Stap 7: Hersien, versterk en promoveer . . . . .	86
6.10	Opsomming . . . . .	87
<b>HOOFSTUK 7</b>	<b>GEVOLGTREKKINGS</b>	
7.1	Scenario . . . . .	89
7.2	Gevolgtrekkings . . . . .	90
7.3	Slotopmerking . . . . .	94
<b>BRONNELYS</b>	. . . . .	95

# VOORWOORD

Na besprekings met vriende en kollegas en uit die lees van verskeie literatuurstukke oor kwaliteit het ek tot die gevolgtrekking gekom dat die meeste kwaliteitsterminologieë na willekeur deur talle mense gebruik word sonder in agneming van die oorspronklike bedoeling of betekenis daarvan. Dit het daartoe gelei dat terme soos kwaliteit, kwaliteitsversekering, kwaliteitsbeheer, kwaliteitstelsels en omvattende kwaliteit (wat as sinoniem vir totale kwaliteit in hierdie studie gebruik word) nie eenduidig deur sprekers gebruik word of deur hoorders verstaan word nie. Hierdie studiestuk is 'n monoloog waarin gepoog word om 'n beskeie bydrae te lewer tot die ontsyfering van die verwarrende gebruik van verskeie kwaliteitsterminologieë. Uit die aard van die saak sal enige bespreking van hierdie aard tot meningsverskille lei. Daarom behoort 'n gemeenskaplike vertrekpunt gevind te word van waar die plek en rol van kwaliteit binne 'n organisasie beredeneer kan word.

Omvattende kwaliteit, as 'n besigheidstrategie wat gerig is op volkome kliënttevredenheid, kan dien as so 'n vertrekpunt. Omvattende kwaliteit geniet wêreldwyd die aandag van al meer en meer bestuurders, hoofsaaklik omdat dit redelik algemeen aanvaar word dat dit een van die belangrikste faktore was wat aan Oosterse organisasies toegang tot mededingende markte, wat tradisioneel deur Westerse organisasies oorheers was, gegee het. Derhalwe is gepoog om 'n vertrekpunt vanuit die perspektief van die kliënt te vorm. So 'n vertrekpunt kan mettertyd volledig en algemeen aanvaar word indien dit herhaaldelik getoets en aangepas word. Hierdie eensydige monoloog is slegs 'n eerste toets, en deur kommentaar te lewer en besprekings te hou, kan nuwe dimensies toegevoeg word wat tot verdere ontwikkeling en toetsing kan lei.

Die bydraes wat verskeie mense in die verband al reeds gelewer het, word opreg waardeur.

My opregte dank gaan in die besonder aan:

- Prof. Dries de Wet vir sy nugtere en geduldige leiding,
- Dr. Jan Lombaard en ander kollega's vir al die geleenthede wat verskaf is, insette wat ontvang is en besprekings wat gehou is,
- Dr. Koos Uys vir die bekendstelling aan en insette verskaf rondom die konsep van kultuurwaardes, en
- my familie vir hulle geduld en liefde, veral tydens die skryf van hoofstuk 4.

Wynand P Breytenbach

# HOOFSTUK 1

## INLEIDING EN ORIËNTERING

*"Total Quality Control is a thought revolution in management."*

*Ishikawa*

### HOOFTREKKE VAN HIERDIE HOOFSTUK

Gedurende die afgelope paar dekades het die bestuur van kwaliteit tot 'n belangrike bestuurstrategie ontwikkel. Talle organisasies het, weens die druk van internasionale mededinging, hul bestuurstrategieë aangepas om te fokus op kliënttevredenheid, kwaliteit van dienslewering, kwaliteit van produkte en dienste en kostevermindering. "Omvattende kwaliteit", as 'n versamelnaam vir al hierdie fokuspunte, het een van die belangrikste meganismes geword waardeur organisasies, ten spyte van strawwe mededinging, hul markaandeel behou en selfs uitgebrei het.

In hierdie inleidende hoofstuk word die onderwerp van omvattende kwaliteit bekend gestel. Verder word die verwysingsraamwerk waarbinne die studie onderneem is, verduidelik.

## 1.1 SCENARIO

In resente literatuur oor kwaliteit, het talle suksesverhale verskyn van organisasies wat omvattende kwaliteit aanvaar het as 'n baie belangrike gedeelte van hul besigheidstrategie. Hierdie organisasies het die uitdaging en geleentheid aanvaar om, te midde van strawwe mededinging, beter kwaliteit produkte en dienste te verskaf. Dié uitdaging het die organisasies verander. Omvattende kwaliteit was vir hulle die antwoord, eerstens op die kliënt se steeds stygende eise na beter kwaliteit, maar tweedens ook op die organisasie se eie strewe na oorlewing in 'n mededingende mark.

Hierdie ommeswaai na omvattende kwaliteit as 'n besigheidstrategie word hoofsaaklik toegeskryf aan die onvermoë van tradisionele Westerse besigheidstrategieë om gevestigde organisasies voor te berei op die sukses van opkomende industrieë, veral van Oosterse afkoms, om Westerse markte te penetreer. Organisasies wat die relatiewe belangrikheid van kwaliteit onderskat het, het hul mededingende voordeel verloor.

Vir bestuurders van organisasies wat omvattende kwaliteit as bestuurstrategie aanvaar het, het dit duidelik geword dat die behoud van 'n mededingende vermoë bepaal word deur die organisasie se vermoë om tred te hou met steeds stygende en veranderende kliëntverwagtinge na produkte van 'n beter kwaliteit teen laer pryse. Hierdie bestuurders verkondig dat 'n totale verbintenis tot en 'n openbare betrokkenheid by kwaliteit onontbeerlik is om 'n marktaandeel te behou in 'n wêreldmark waar mededingers alreeds hierdie verbintenis en betrokkenheid het. Feigenbaum (1983:17-20) stel dit duidelik dat sommige van die wêreld se mees suksesvolle organisasies hulle groei in 'n steeds mededingender wêreldmark in die toekoms sal bou op 'n besigheidstrategie wat waarskynlik alle bestuursprosesse op die bereiking van omvattende kwaliteit sal rig. Kearns (1989:29-33), Hoof Uitvoerende Beampte van Xerox VSA, beskryf hoe omvattende kwaliteit as meganisme gebruik is om sy organisasie van ondergang te red deur 'n beduidende kultuurswaai na en personeelverbintenis tot kliënt-tevredenheid te bewerkstellig.

Tokunaga (1988:11-23), Uitvoerende Direkteur van Yaesu Book Centre Co. Ltd. in Japan, vertel weer hoe omvattende kwaliteit van die eerste openingsdag af gebruik is om 'n droom van "*such a book store where any kind of book is immediately available*" 'n realiteit te maak. Hierdie is enkele voorbeelde van talle bestuurders wat omvattende kwaliteit inspan om 'n mededingend te bly of te raak.

Omvattende kwaliteit is dus 'n aktuele onderwerp wat toenemend deur meer en meer bestuurders bestudeer word. Dit is die resultaat van 'n stelselmatige ontwikkeling en evolusie in 'n bestuursfilosofie wat ongeveer 60 jaar gelede begin het, en nou volwassenheid bereik het. Bestuurders stel primêr belang in die impak wat omvattende kwaliteit op organisasies kan hê en soek na riglyne vir die suksesvolle implementering daarvan.

## **1.2 DOELSTELLING**

Die primêre doelwit met hierdie navorsing is om 'n inleidende studie oor die konsep van omvattende kwaliteit te onderneem ten einde 'n raamwerk vir die implementering van omvattende kwaliteit voor te stel waardeur bestuurders hul organisasies na omvattende kwaliteit kan lei. Hierdeur poog die navorser om gestalte aan die konsep van omvattende kwaliteit te gee deur die konsep van omvattende kwaliteit binne die konteks van ander bestaande kwaliteit-terminologie te definieer, die historiese ontwikkeling daarvan in oënskou te neem en die verwantskap tussen 'n organisasie se kultuur en omvattende kwaliteit na te vors. Die navorsing kulmineer in 'n voorgestelde raamwerk vir implementering waarin die omvang en fases van 'n tipiese verbeteringsproses beskryf word.

## **1.3 PROBLEEMSTELLING**

Sedert produkte van Oosterse afkoms die wêreldmarkte betree het, is die belangrikheid van omvattende kwaliteit vir organisasies in 'n mededingende mark die onderwerp van talle artikels, boeke, simposiums en konferensies. Tog blyk die suksesvolle implementering van omvattende kwaliteit en die toepassing en

benutting van kwaliteitstechnologieë om 'n mededingende voordeel te verkry vir talle Westerse organisasies 'n probleem te wees. Hierdie vraagstuk is nog nie volledig beantwoord nie en die volgende onderwerpe verdien om verder ondersoek te word:

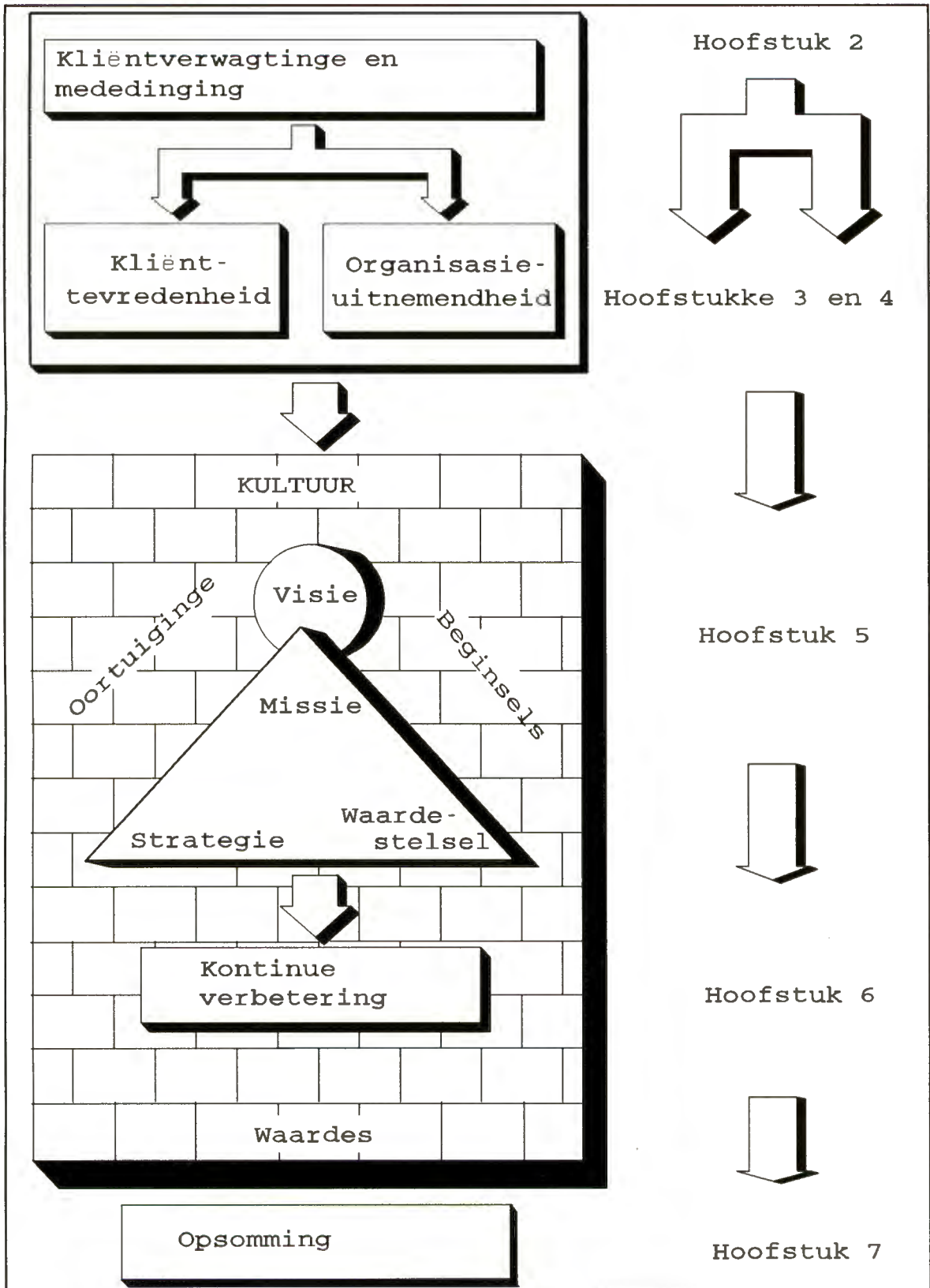
- \* Wat is omvattende kwaliteit en waarom word dit as 'n bestuurstrategie al hoe belangriker?
- \* Wat is die verwantskap tussen omvattende kwaliteit, kliënttevredenheid en organisasie-uitnemendheid, en wat is die verband tussen hierdie konsepte en 'n mededingende voordeel?
- \* Waarom was die toepassing van kwaliteitstechnologieë, soos statistiese prosesbeheer, net-betyds-produksie en zero-defekte, ten spyte van hulle edele bedoelings, minder suksesvol? Wat onderskei omvattende kwaliteit van die voorgenoemde?
- \* Bestaan daar identifiseerbare fases of stappe waardeur 'n organisasie gaan om omvattende kwaliteit te bereik? Indien wel, kan 'n implementeringsgids voorgestel word wat aan bestuurders voldoende riglyne verskaf om sukses te verseker?

In hierdie studie word gepoog om bogenoemde vrae te beantwoord ten einde 'n vertrekpunt te bepaal vir die implementering van omvattende kwaliteit.

#### **1.4 VERWYSINGSRAAMWERK VIR DIE NAVORSING**

Gevallestudies van organisasies wat omvattende kwaliteit deel van hul besigheidstrategie gemaak het, toon dat die bereiking van omvattende kwaliteit uniek is aan elke organisasie: geen twee organisasies volg presies dieselfde pad nie. Tog word elke veranderingsproses gekenmerk deur sekere gemeenskaplike elemente wat teenwoordig moet wees. Hierdie navorsing het die tipiese elemente van 'n veranderingsproses as 'n verwysingsraamwerk gebruik. In figuur 1 word die vloeï van 'n tipiese verandering na omvattende kwaliteit getoon en met daarnaas die wyse waarop dit as 'n verwysingsraamwerk gedien het.

**FIGUUR 1 : 'n Tipiese verbeteringsproses**



Die navorsing het eerstens van die veronderstelling uitgegaan dat 'n uiters suksesvolle organisasie gedurig verander om aan die eise van m<sup>o</sup>re te voldoen. Die meeste ander organisasies moet eers deur een of ander druk gedwing word om te verander, aangesien hulle onveranderd die gevestigde strategieë wat in die verlede suksesvol was, bly gebruik. In figuur 1 word aangedui dat verhoogde mededinging, veral vanuit Oosterse lande, die stimulus was wat veral Amerikaanse nywerhede gedwing het om hul besigheidstrategieë te heroorweeg. Hierdie onderwerp word in hoofstuk 2 ondersoek, waarin die historiese ontwikkeling van omvattende kwaliteit as 'n belangrike besigheidstrategie eerstens aandag kry. Die wyse waarop stygende mededinging vanuit die Ooste veral Amerikaanse organisasies gedwing het om kliënttevredenheid as 'n besigheidstrategie te herontdek, word weergegee. Verder word omvattende kwaliteit dan ook gedefinieer en die sleutelemente daarvan ondersoek. Die hoofstuk sluit af met 'n bespreking van verdere redes vir die toenemende belangrikheid van omvattende kwaliteit.

In hoofstukke 3 en 4 word die verwantskap tussen omvattende kwaliteit en 'n mededingende vermoë ondersoek. Eerstens fokus hoofstuk 3 op kliënttevredenheid, wat in hoofstuk 2 uitgewys word as een van die belangrikste determinante van 'n mededingende vermoë wat organisasies gedwing het om omvattende kwaliteit as bestuurstrategie te aanvaar. Organisasies moet beseft dat tevrede kliënte hul enigste permanente bron van inkomste is. Derhalwe moet organisasies die faktore wat kliënttevredenheid bepaal en beïnvloed, versigtig ondersoek en oorweeg. Dit sal hulle in staat stel om prioriteite en hulpbronne toe te ken aan dié faktore wat saak maak. Hoofstuk 3 identifiseer en ondersoek derhalwe die verskillende fasette wat kliënttevredenheid bepaal. Die invloed wat hierdie fasette van kliënttevredenheid op 'n organisasie se mededingende vermoë het, word ook bespreek. Hierdeur word enkele van die markkragte bespreek wat bestuurders in elk geval by die bepaling van 'n bestuurstrategie in ag moet neem, ongeag of omvattende kwaliteit oorweeg word al dan nie.

Hoofstuk 4, op sy beurt, fokus op die implikasies wat kliënttevredenheid vir 'n

organisasie inhou. Die verskillende fasette van kliënttevredenheid het bepaalde implikasies vir organisasies se benadering tot kwaliteit- en kostebestuur, en die aanvaarding van omvattende kwaliteit as besigheidstrategie noodsaak herbesinning oor die rol wat tradisionele funksies soos kwaliteitsversekering en kwaliteitsbeheer in die bereiking van kliënttevredenheid speel. Hierdie hoofstuk toon aan dat die beskrywing, identifisering en verdeling van kwaliteitsfunksies binne 'n organisasie gewoonlik nie eenduidig plaasgevind het nie. Dit het eerstens daartoe gelei dat enige bespreking oor die plek en rol van kwaliteit, kwaliteitsversekering en kwaliteitsbeheer vertroebel is deur die wyd uiteenlopende interpretasies wat verskillende bestuurders aan sekere kwaliteitskonsepte en -begrippe geheg het. Tweedens het dit daartoe gelei dat die wesenlike aard van kwaliteitsfunksies nie noodwendig begryp is nie, sodat aanspreeklikhede vir die bereiking, versekering en beheer van kwaliteit verkeerd toegeken is en koste-ondoeltreffende tegnieke van kwaliteitsbereiking, kwaliteitsversekering en kwaliteitsbeheer voorrang geniet het bo baie meer effektiewe tegnieke. Hierdie hoofstuk toon dus aan dat organisasies se benadering tot die bereiking, beheer en versekering van kwaliteit nog 'n belangrike determinant van sy mededingende vermoë is. Dit verskaf ook kwaliteitsbestuursriglyne aan bestuurders en verklaar ook die aanspreeklikheid vir en die plek en rol van omvattende kwaliteit binne die organisasie.

In Hoofstuk 5 val die klem op die wyse waarop 'n organisasiekultuur die implementering van omvattende kwaliteit beïnvloed. Stratton (1990:14) stel dit so:

*"Farmers do not plant their seeds in parking lots. Likewise, trying to establish a quality improvement process in an organization with values, beliefs, and behaviors that resist innovation is a waste of resources, time and effort."*

In hierdie hoofstuk word kultuurwaardes en die rol wat gevestigde waardes, oortuiginge en ideale in die vestiging van 'n strategie van kliënttevredenheid speel, ondersoek. Die vraagstuk of organisasiewaardes veranderbaar en dus bestuurbaar is, word ondersoek. 'n Saak daarvoor en daarteen word uitgemaak en die omstandighede waaronder dit wel bestuurbaar is, word nagevors. Verder word die

proses waardeur kultuurwaardes verander kan word, ondersoek.

In hoofstuk 6 word 'n gids vir bestuurders voorgestel waardeur omvattende kwaliteit geïmplementeer kan word. Dié hoofstuk poog om begrip te skep vir die omvang van die proses om omvattende kwaliteit te implementeer, en beskryf 'n reeks logies opeenvolgende stappe wat iteratief deur 'n organisasie ingestel word om kliënttevredenheid en organisasie-uitnemendheid te kan bereik. In die hoofstuk word aandag gegee aan die stappe wat nodig is vir die skepping van 'n organisasiekultuur wat ondersteunend tot kliënttevredenheid is en die stappe waardeur geleenthede tot verbeteringe geïdentifiseer en benut word.

Die navorsingstuk word in hoofstuk 7 afgesluit met 'n opsomming van die belangrikste gevolgtrekkings waartoe die navorser gekom het.

## **1.5 NAVORSINGSMETODOLOGIE**

Die hipotese van die oorsaaklike verband tussen kliënttevredenheid en die mededingende vermoë van 'n organisasie is gebaseer op inligting verkry uit die lees van literatuur oor kwaliteit, gesprekke met kwaliteitspraktisyns en op persoonlike ondervinding. Dit het gelei tot herbesinning en verdere literatuurstudie oor die rol wat kwaliteit speel in 'n organisasie se strewe om voort te bestaan. 'n Sintese van die feite is gemaak en belangrike leemtes is gevind in die wyse waarop organisasies kliënttevredenheid en kwaliteit benader. Gevallestudies van organisasies wat suksesvol was met die implementering van omvattende kwaliteit en ondersteunende kwaliteitstechnologieë is bestudeer, en gekoppel aan persoonlike ondervinding opgedoen in die verskaffing van bystand aan bestuurders wat omvattende kwaliteit nastreef, is voorstelle ontwikkel wat hierdie leemtes kan onderskep. Die navorsing loop dan uit op die samestelling van 'n voorgestelde raamwerk aan bestuurders wat in die onderwerp van omvattende kwaliteit belangstel.

## HOOFSTUK 2

### OMVATTENDE KWALITEIT EN MEDEDINGING

*"There are still a lot of top people who don't understand the basics - who leave quality to the quality manager. Because of that lack of knowledge, they have difficulty in choosing the right strategy."*

*Juran*

#### HOOFTREKKE VAN HIERDIE HOOFSTUK

Daar is tans talle faktore wat veroorsaak dat die hedendaagse internasionale markte gedurig verander. Buiten die "normale" faktore, soos veranderende ekonomiese, sosiale en politieke toestande, het veral die toetrede van nuwe mededingers verder bygedra tot onsekerheid en verandering. Suksesvolle organisasies wat in sulke omstandighede bly voortbestaan, verander gedurig om aan die eise van môre te voldoen. In hierdie hoofstuk word beskryf hoe mededinging vanuit die Ooste Amerikaanse organisasies gedwing het om omvattende kwaliteit as 'n besigheidstrategie te aanvaar. Die historiese aanloop wat aanleiding gegee het tot die belangrikheid van omvattende kwaliteit word in dié hoofstuk ondersoek, en die konsep van omvattende kwaliteit word gedefinieer en verklaar. Verdere redes vir die toenemende belangrikheid van omvattende kwaliteit word ook bespreek.

## 2.1 SCENARIO

As gevolg van die vernietiging van die grootste gedeelte van die Europese en Japannese industriële vermoëns tydens die Tweede Wêreldoorlog, het die Amerikaanse nywerhede die industriële wêreldmarkte van die vroeë veertigerjare af tot ongeveer die middel sewentigerjare gedomineer. Bo en behalwe die feit dat daar as gevolg van die vernietiging van die industriële vermoëns buite Amerika geen mededinging vir Amerikaanse produkte was nie, het die ontwikkeling van massa-produksietegnieke en die benutting van Taylor se produksiebeginsels grootliks daartoe bygedra dat Amerika 'n wye reeks produkte en binne bereik van die industrieel honger nywerheidslande kon plaas. Hierdie faktore was waarskynlik van die belangrikste faktore wat aan Amerika 'n industriële voorsprong gebied het en hom onbetwisbaar as die toonaangewende nywerheidsreus gedurende die vyftiger-, sestiger- en vroeë sewentigerjare gevestig het.

Gedurende die 1950's het Japannese massa-geproduseerde produkte van twefelagtige kwaliteit, maar lae pryse, op die internasionale markte begin verskyn. Hierdie produkte se kwaliteit het egter progressief verbeter. Reeds in Junie 1966 waarsku dr. Juran (1990b:17) al:

*"The Japanese are headed for world quality leadership and will obtain it in the next two decades because no one else is moving there at the same pace."*

Sy voorspelling het waar geword. In die vroeë 1980's het Japan so 'n groot mededingende voorsprong gehad, dat Amerika vir die eerste maal in sy geskiedenis met 'n astronomiese negatiewe betalingsbalans gesit het wat drastiese optrede geverg het. Buiten ekonomiese maatreëls wat getref is, was die Amerikaanse owerheid en industriële leiers baie bekommerd oor die land se vermoë om produktiwiteit te verhoog en op wêreldmarkte mee te ding. Met die bedoeling om produktiwiteit en mededingingsvermoë te bevorder, het president R. Reagan in Oktober 1982 wetgewing onderteken (DeCarlo en Sterett, 1990:21) wat 'n nasionale studie en/of konferensie oor produktiwiteit gemagtig het. Dié wetgewing het

onder andere bepaal dat:

- Amerikaanse produktiwiteit besig is om te daal,
- Amerikaanse produkte derhalwe duurder en minder mededingend raak, en
- werksgeleenthede verlore gaan.

Studies wat gedurende die tagtigerjare in Amerika uitgevoer is, het bogenoemde bevestig. Dit het verder aangetoon dat Amerikaanse produkte en dienste wat kwaliteit betref swakker vaar as produkte van Oosterse afkoms, en dat dit een van die belangrikste redes was waarom Amerika sy industriële voorsprong verloor. Buzzell en Wiersema (1981:140) se empiriese studie, wat uitgevoer was op organisasies wat aan die Amerikaanse PIMS ("Profit Impact of Marketing Strategies")-databasis deelgeneem het, het dit bevestig. Daar is bevind dat deelnemende organisasies wat die kwaliteit van hulle produkte gedurende die 1970's verhoog het, se markaandeel:

- vyf tot ses maal vinniger toegeneem het as dié van organisasies wat 'n verlaging in kwaliteit gehad het, en
- drie maal vinniger toegeneem het as dié van organisasies wat relatief konstante kwaliteitsvlakke gehandhaaf het.

Tom Peters (Peters & Waterman, 1982:69) het ook 'n groot aantal organisasies bestudeer en sy ondubbelsinnige bevindings was soos volg:

- (a) *"Customers - individual or industrial, high or low tech science trained or untrained - will pay a lot for better and especially best quality ; moreover*
- (b) *firms that provide quality will thrive;*
- (c) *workers in all parts of the organisation will become energized by the opportunity to provide a top quality product or service; and*
- (d) *no product has a safe quality lead since new entrants are constantly redefining for the customer what's possible."*

Hierdie bevindings het die feit onderstreep dat:

- swak kwaliteit een van die belangrikste redes vir die Amerikaanse gebrek aan produktiwiteit en mededingingsvermoë gedurende die sewentiger- en

tagtigerjare was.

- gebruikersverwagtinge verander het en dat gebruikers toenemend meer en hoër eise aan produkte/dienste stel (Feigenbaum, 1989:23-24). In die moderne samelewing is die lewenstyl van gebruikers vandag amper volkome afhanklik van die betroubare en voorspelbare werking van hoë tegnologie produkte en dienste.
- vervaardigers toenemend afhanklik geraak het van defekvrye materiaal, gereedskap en toerusting (Barra, 1986:15).
- die konsep van 'n wêreldmark, waar internasionale mededinging vanselfsprekend is, 'n al groter realiteit word.

As gevolg hiervan het veral Amerikaanse organisasies aanpassings begin maak. Aanvanklik is nuwe bestuurstrategieë gebruik wat hoofsaaklik gebaseer is op waarnemings van die tegnieke wat Japannese organisasies gebruik het om tot die wêreldmarkte toe te tree. So byvoorbeeld het die wet wat pres. Reagan in 1982 (DeCarlo en Sterett, 1990:21) goedgekeur het, 'n moontlike strategie aangebied:

*"Productivity improvement can be restored in the United States through the application of policies and management techniques which have brought substantial productivity gains on a broad scale in other countries and in some businesses within the United States."*

Hierdie voorstel is met ongekende ywer aangepak. Talle organisasies het die een kwaliteitstegniek na die ander aangegryp as die moeder van alle oplossings wat verantwoordelik was vir die Japannese sukses (Huge, 1990:3). Hierdie tegnieke (soos kwaliteitsirkels, statistiese prosesbeheer, net-betyds-produksie ("*just-in-time-production*") en zero-defekte-programme) het egter, ten spyte van hulle edele bedoelings en bewese doeltreffendheid, nie altyd die verwagte resultate opgelewer nie. Die implementering daarvan was moeitevol en bowendien het die kwaliteit en koste van geleverde produkte nie opvallend verbeter nie. Ook in Suid-Afrika is dieselfde ondervind. Vergelykende studies wat uitgevoer is om redes te vind waarom die tegnieke in Japan meer suksesvol was as in die Weste (Snowdon, 1986:412-424 en Ishikawa, 1989:40) het aangetoon dat die Japanners eerstens

'n werksfilosofie het wat 'n inherente deel is van hulle kultuur en dat hulle oor 'n waardestelsel beskik wat die basis van hul bestuursmetodes vorm. Die belangrikheid van gesindheidsveranderinge, kultuur, waardestelsels en opvatting is dus op die voorgrond geplaas. Die noodsaaklike rol wat elke personeelid speel in die verwesenliking van organisasiedoelwitte, is besef (Peters en Waterman, 1982:xxi). Ishikawa (1985:23-36) en Sullivan (1986b:77) het verder aangetoon dat die Japanners se basiese uitgangspunte ten opsigte van kwaliteit van dié Weste verskil. Sullivan (1986a:39) het aangetoon dat 'n organisasie oor 'n inherente kwaliteitsfilosofie en standaard beskik wat die aard en doeltreffendheid van sy kwaliteitstegnieke bepaal. Stelselmatig het die logiese volgorde waarin hierdie kwaliteitstegnologieë in Japan en in Amerika geïmplementeer is, en die veranderde kwaliteitsbenaderings wat elke tegniek onderlê, ook aan die lig gekom (Sullivan, 1986b:77-83).

Hierdie nuwe benadering tot kwaliteit is toenemend deur al meer organisasies aanvaar. Die konsep van omvattende kwaliteit, wat reeds in 1951 deur Feigenbaum (1951:10) gedefinieer is, is herontdek. Sedertdien handhaaf omvattende kwaliteit (en verwante begrippe) 'n hoë profiel in literatuur oor kwaliteit, by konferensies en simposia. Talle suksesverhale kom voor van organisasies wat omvattende kwaliteit gebruik het om uitnemend te presteer. Boeke en artikels verskyn gereeld wat voorskrifte oor die bereiking van organisatories uitnemendheid en/of omvattende kwaliteit gee, en wat na 'n kontinue verbeteringsproses verwys waardeur omvattende kwaliteit bereik kan word.

Omvattende kwaliteit is dus 'n bestuurstrategie wat deur sommige organisasies aanvaar is omdat eksterne druk hulle daartoe gedwing het. Derhalwe is omvattende kwaliteit 'n aktuele en dinamiese konsep wat 'n beduidende impak op die ekonomiese en mededingende vermoë van organisasies in Suid-Afrika kan hê.

## 2.2 DEFINISIES VAN OMVATTENDE KWALITEIT

Alhoewel omvattende kwaliteit nog nie 'n formele, internasionaal aanvaarde definisie het nie (en waarskynlik nooit sal hê nie), is daar tog verskeie perspektiewe waarvolgens omvattende kwaliteit (soms ook omvattende kwaliteitsbeheer genoem) omskryf kan word. Sullivan (1986b:77) en Ishikawa (1985:90-92) is twee van die talle skrywers wat melding maak van twee verskillende benaderings tot omvattende kwaliteit. Beide vergelyk die Amerikaanse styl benadering tot omvattende kwaliteitsbeheer met die Japannese styl. Ten einde die begrip van omvattende kwaliteit te verklaar, is dit dus nodig om die onderliggende uitgangspunte vir die verskillende skrywers se omskrywing van omvattende kwaliteit, asook die implikasies van elke benadering, te ontleed. Wat waarskynlik meer belangrik is, is dat elke organisasie wat omvattende kwaliteit as bestuurstrategie oorweeg, 'n eie operasionele definisie moet ontwikkel wat rigting en betekenis aan die implementering daarvan sal gee.

Die eerste perspektief waaruit skrywers en sprekers omvattende kwaliteit definieer, het 'n Amerikaanse oorsprong. Feigenbaum (1983:6), wat algemeen beskou word as die vader van die konsep van omvattende kwaliteit, het omvattende kwaliteitsbeheer as volg gedefinieer:

*"Total quality control is an effective system for integrating the quality development, quality maintenance and quality improvement efforts of the various groups in an organization so as to enable marketing, engineering, production and service at the most economical levels which allow for full customer satisfaction."*

Daar is enkele aspekte in hierdie definisie wat verdere toeligting vereis:

**FUNKSIONELE DEPARTEMENTE:** Feigenbaum verwys na "marketing, engineering, production and service" as die tradisionele lynfunksie (marknavorsing, produkontwerp en -ontwikkeling, prosesontwerp en -ontwikkeling, vervaardiging, verkope en naverkoopsdiens) wat die behoefte van die kliënte bepaal, spesifikasies

daarvoor opstel, produseer om dan produkte en dienste te lewer wat die kliënt se behoeftes moet bevredig. Uit vrees dat kwaliteit, wat al hierdie funksies se werk is, niemand se prioriteit is nie, stel Feigenbaum (1983:89) voor dat 'n afsonderlike stelsel ('n goed georganiseerde kwaliteitsversekeringsdepartement) geskep word om uitsluitlik na die spesialiteitsveld van kwaliteitsontwikkeling, -instandhouding en -verbetering om te sien.

Hierdie perspektief van omvattende kwaliteit veronderstel dat organisasies wat nie omvattende kwaliteit nastreef nie, kwaliteit en kwaliteitstechnologieë (sien bespreking van dié begrip hierna) beskou as iets "vreemd" of "ongewoond" wat nie deel uitmaak van die normale lynfunksie of lynaanspreeklikheid nie. Dit lei daartoe dat sulke organisasies se lynfunksies die aanspreeklikheid vir kwaliteit volledig of gedeeltelik deleger na ander funksies (soos inspeksie, kwaliteitsbeheer of kwaliteitsversekering). Hierdie departemente, wat meestal onder verskillende name funksioneer het maar basies dieselfde funksies verrig het, poog om, onder andere, via inspeksies, oudits en finale aanvaardingsplanne (meestal gebaseer op steekproefnemings) 'n bepaalde vlak van aanvaarbare kwaliteit te bereik en te handhaaf. Ishikawa (1989:70) beskou hierdie as een van die belangrikste verskille tussen die Amerikaanse en Japannese benaderings tot omvattende kwaliteit. Hy identifiseer 14 verskille, en die eerste hiervan bewoord hy so:

*"In the United States and Western Europe, great emphasis is placed on professionalism and specialization; 'QC only for QC specialist'."*

Die onderliggende uitgangspunt van omvattende kwaliteit (onder hierdie benadering) is dus daarop gerig om kwaliteitstechnologieë van buite die lynfunksies na die lynfunksie te bring. Die aanvaarding van omvattende kwaliteit impliseer dus 'n herontdekking van die beginsel dat die kwaliteit van produkte en dienste in beginsel die lynfunksie se aanspreeklikheid is en dat produkkwaliteit slegs deur hulle bereik kan word. Dit erken verder ook dat die lynfunksies, buiten hul gewone ontwerp- en produksietegnieke, ook ander operasionele tegnieke nodig het vir die bereiking en beheer van kwaliteit.

**KWALITEITSTEGNOLOGIEë:** Kwaliteitstegnologieë verwys na daardie beplande operasionele tegnieke wat deur 'n organisasie aangewend word ten einde kwaliteit te bereik of te beheer. Dit is 'n versamelnaam vir talle aktiwiteite wat reeds genoemde inspeksiepraktyke insluit, maar ook, na gelang van die kwaliteitsvolwassenheidsvlak van die organisasie, ander tegnieke soos statistiese prosesbeheer, robuuse produk- en prosesontwerp, net-betyds-produksie, "quality function deployment" en talle ander insluit (Sullivan, 1986b:77-83). Talle organisasies het al vir jare sonder hierdie sogenaamde "nuwe" kwaliteitstegnologieë klaargekom en in die verlede sukses behaal deur finale inspeksies en oudits uit te voer. Organisasies wat nie omvattende kwaliteit as 'n bestuurstrategie aanvaar nie, aanvaar dus dat dit in die toekoms ook nog goed genoeg sal wees om daarsonder klaar te kom. Omvattende kwaliteit impliseer juis 'n verandering in hierdie uitgangspunt asook die besef dat die eise van die hedendaagse mededingende markte die implementering van omvattende kwaliteit noodsaak. Omvattende kwaliteit is volgens hierdie benadering dus 'n stelsel om kwaliteitstegnologieë in alle lynfunksies te integreer ten einde algehele kliënttevredenheid te verkry.

Soos reeds vermeld, word die konsep van omvattende kwaliteit ook vanuit 'n ander perspektief gedefinieer. Vanuit hierdie perspektief gebruik en definieer Ishikawa die konsep van maatskappywye kwaliteit spesifiek om na die Japannese benadering tot omvattende kwaliteit, in teenstelling met die Amerikaanse benadering, te verwys as volg:

*"Company wide quality control is the means to provide good and low cost products, dividing the benefit among consumers, employers and stockholders while improving the quality of people's lives."*

Jeff Dewar (1988:6) se definisie vir omvattende kwaliteit bevat ook elemente van hierdie perspektief:

*"Total quality is a condition in which the customer is completely satisfied, and everyone in the organization is doing the correct things correctly."*

Hierdie perspektief van omvattende kwaliteit verskil van die eerste een ten opsigte van die volgende aspekte:

- Omvattende kwaliteit verwys na die staat waarin 'n organisasie verkeer om alle kliënte se behoeftes volkome te kan bevredig. Dit is dus 'n kliëntgedrewe bestuurstrategie wat in wese 'n herontdekking is van een van die oudste beginsels van besigheidsbestuur. So vroeg as 1960 skryf Levitt (1960:45-56) reeds:

*"The view that an industry is a customer-satisfying process, not a goods producing process, is vital for all business men to understand. An industry begins with the customer and his needs, not with a patent, a raw material, or a selling skill."*

Roger H. Slater (1991:30) beklemtoon dit as volg:

*"Required first and foremost is an obsession with the customer, not just being customer 'oriented', whatever that means."*

- Omvattende kwaliteit verenig die hele organisasie in die strewe na bereiking van kliënttevredenheid. Elke organisasiedeel, dws lynfunksies, staffunksies en diensfunksies inkluis, het 'n unieke en beduidende bydrae om te lewer. Omvattende kwaliteit plaas dus 'n groot premie op ontginning van die potensiaal van elke werknemer. Sullivan (1986b:81) skryf:

*"I believe that the single most important contributing factor to the Japanese successes in world markets is their system for educating and learning all employees on a continuing basis. This enables them to maximize the human contribution - the most powerful resources in any company."*

- Omvattende kwaliteit maak elke organisasiedeel verantwoordelik vir sy funksie in totaliteit. Dit sluit die aanspreeklikheid vir kwaliteit in. Onder hierdie benadering tot omvattende kwaliteit is die aanvaarding van hierdie aanspreeklikheid so as vanselfsprekend dat geen onderskeid meer getref word tussen gewone produksietegniese en kwaliteitstegnologieë nie. Die noodsaaklikheid van kwaliteitstegnologieë word nie eers meer in die definisies

vermeld nie, aangesien dit as 'n basiese aanname aanvaar dat laer koste en hoër kwaliteit 'n uitvloeisel daarvan is. Schonberger (1990:67) stel dit so:

*"Thus, the following get pushed into the background: fixed goals of good quality, fixation on quality of end products, service quality as a fuzzy art, and quality as a separate profession."*

Die aanvaarding van omvattende kwaliteit impliseer dus fundamentele en verreikende verandering. Bestuurders moet beseft dat omvattende kwaliteit verandering vereis. Ishikawa (1985:103) sê: *"Total quality control is a thought revolution in management."* Die voorvereiste eerstens is dat bestuurders deeglik en eerlik moet herbesin oor hul eie onderliggende oortuiging, waardes en uitgangspunte ten opsigte van kwaliteit. Met 'n nuwe waardestelsel ten opsigte van kwaliteit as katalisator sal strukturele veranderinge in die organisasie aangebring moet word wat elke werknemer sal raak. Omvattende kwaliteit is 'n nuwe paradigma: 'n nuwe filosofie en stel rigtinggewende beginsels wat die basis van 'n kontinuu verbeterende organisasie vorm.

## **2.3 VERDERE REDES VIR DIE TOENEMENDE NOODSAAKLIKHEID VAN OMVATTENDE KWALITEIT**

### ***2.3.1 Stygende verbruikersverwagtinge***

Die toenemende belangrikheid van kwaliteit is die resultaat van 'n strukturele verandering wat in die basiese gedrag van huishoudings plaasgevind het. Organisasies wat op die plaaslike, maar veral op die internasionale markte wil meeding, moet beseft dat verbruikers amper volkome afhanklik is van die betroubare en voorspelbare werking en prestasie van produkte en dienste. Die beskikbaarheid van 'n steeds groeiende getal produkte en dienste wat betroubaar, gebruiksvriendelik en robuus teen omgewingsveranderlikes is, moedig verbruikers aan om voortdurend hul verwagtinge ten opsigte van waarde vir geld te verhoog. Almeer verbruikers het weinig of geen geduld meer met verlore tyd of koste wat deur falings veroorsaak word nie. In ekonomieë wat minder afgesonder

is as dié van Suid-Afrika, het verbruikers via marknavorsing reeds aangedui dat kwaliteit 'n meer beduidende rol as prys in aankopebesluitneming speel. Amerikaanse navorsing (Feigenbaum 1989:24) het aangetoon dat reeds in 1988 agt uit elke tien verbruikers op internasionale markte kwaliteit net so of meer belangrik geag het as prys, terwyl die ooreenstemmende syfer in 1979 slegs drie na vier uit elke tien was. Hierdie verskuiwing in verbruikersgedrag is 'n uiters beduidende verandering in markpersepsies.

### ***2.3.2 Stygende mededinging***

In 'n mededingende ekonomie waar produkte van dieselfde kwaliteit aangebied word, het organisasies wat produkte teen die laagste prys (koste) aanbied, 'n mededingende voordeel. In 'n mededingende ekonomie is nie net kontinue verbetering in kwaliteit noodsaaklik vir voortbestaan nie, maar ook 'n kontinue verlaging in koste. Sullivan (1986b:83) eien hierdie as een van die verskille wat tussen die Amerikaanse en die Japannese styl van omvattende kwaliteitsbestuur bestaan. Volgens hom gebruik Japanese organisasies optimeringstegnieke om produkte en vervaardigingsprosesse te ontwerp wat die koste van die produk vir die gemeenskap minimeer.

### ***2.3.3 Veranderende verskaffersverhoudinge***

Die verhouding tussen verskaffers van industriële produkte onderling is ook besig om te verander. In tabel 2.1 hierna word die veranderende persepsies ten opsigte van verskafferverhoudinge soos Barra (1986:15) dit waarneem, opgesom.

**TABEL 2.1: Veranderende persepsies ten opsigte van verskaffersverhoudinge**

UITGANGSPUNT	OU PERSEPSIE	NUWE PERSEPSIE
Aankopebesluite word gebaseer op:	Prys en skedule	Kwaliteit en totale koste van eienaarskap
Verhoudinge is:	Opponerend en van korte duur	Samewerkend en permanent
Aantal verskaffers:	Soveel as moontlik. Speel mededingers teen mekaar af	Geselekteerd, kies betroubares
Defektiewe materiaal:	Is verskaffer se verantwoordelikheid	Gesamentlike verantwoordelikheid
'n Aanvaarbare vlak van defekte:	Word beding, is aanvaarbaar en onvermydelik	Onaanvaarbaar, kan vermy word
Inkomende inspeksie:	Verbeter kwaliteit en is noodsaaklik	Voeg geen waarde toe en behoort nie nodig te wees nie

Hierdie veranderende persepsie van verskafferverhoudinge beteken dat aankopers meer gereeld kleiner hoeveelhede sal spesifiseer, wat vereis dat sleutelprosesse defekvry en onder statistiese beheer moet wees.

#### **2.3.4 Politieke en maatskaplike eise**

In Suid-Afrika bestaan daar 'n duidelike behoefte aan 'n snelgroeïende ekonomie om:

- voldoende werksgeleenthede vir alle inwoners te skep;
- die ekonomiese aspirasies van alle inwoners van die land te akkommodeer;
- die inflasiekoers in toom te hou; en
- te voldoen aan die behoefte van alle Suid-Afrikaners om 'n hoër lewenstandaard te handhaaf.

Dit is slegs moontlik binne 'n industriële vermoë wat skaars natuurlike hulpbronne, beskikbare mannekrag en tegnologie asook beperkte in- en uitvoergeleenthede op-

timaal benut. Omvattende kwaliteit is 'n revolusie in bestuursdenke wat gerig is op die benutting van die volle potensiaal van elke werknemer. Mense se potensiële vermoëns en innoverende denke is die verborge skatkis van die Suid-Afrikaanse ekonomie.

### **2.3.5 Die effek van industriële falings en ongelukke**

Daar is verskeie redes waarom hierdie aspek die belangrikheid van omvattende kwaliteit kan laat toeneem:

- \* **Omgewingsvereistes:** Druk van bewaringsgroepe sal in die toekoms meer word. Die gevolge van 'n kwaliteitsfaling in veral die chemiese industrie kan skrikwekkende gevolge hê.
- \* **Gesondheid en veiligheid:** Sommige organisasies beskou 'n industriële besering aan diens as 'n kwaliteitsfaling, d.i. iets wat gebeur het wat vermy kon gewees het. Buiten die stygende statutêre vereistes en strawwe wat opgelê kan word, is die gevolge vir die beseerde en sy gesin al genoegsame rede om voortdurend te verbeter.
- \* **Publisiteit:** Ondersoeke het getoon dat 'n tevrede kliënt gemiddeld agt voornemende kopers beïnvloed met sy goeie nuus, maar dat 'n ontevrede kliënt gemiddeld 22 voornemende kopers vertel van sy ontevredenheid. Swak kwaliteit kan dus lei tot swak publisiteit, wat op sy beurt kan lei tot 'n negatiewe persepsie van die organisasie en sy produkte.

### **2.3.6 Kwaliteit: 'n Suksesgedrewe vereiste**

Sukses kweek sukses. Omvattende kwaliteit, as bestuursfilosofie en besigheidspraktyk, het reeds talle suksesverhale opgelewer. Japannese organisasies wat die Deming-prys ('n nasionale erkenning in Japan wat uitsonderlike kwaliteitsprestasies erken) ontvang het, is internasionaal bekend vir die sukses wat behaal is. In Amerika het Juran (1990:7-8) 'n opsomming gemaak van die verstommende resultate wat wenners van die Malcolm Baldrige National Quality Award (DeCarlo en Sterett, 1990:21-27) behaal het:

- die tyd vanaf versoek tot dienslewering is met 'n ordegrootte verminder
- defekte en nie-voldoenings is ook met 'n ordegrootte verminder
- produktiwiteit is verdubbel as gevolg van kwaliteitsverbeterings
- koste is met soveel as 50% verminder, weereens as gevolg van kwaliteitsverbeterings.

Hierdie resultate sal al groter druk op direksies en bestuursrade plaas om soortgelyke resultate te behaal.

## **2.4 OPSOMMING**

Hierdie gedeelte van die navorsing het getoon dat daar verskeie redes bestaan waarom bestuurders alternatiewe besigheidstrategieë moet oorweeg. Die belangrikste rede daarvoor blyk egter te wees dat die tradisionele strategieë gevestigde organisasies nie voorberei het op die aggressiewe en oorspronklike strategieë wat industrieë aan die opkom gebruik het nie. Organisasies het hul mededingende voordeel verloor. Terselfdertyd het talle organisasies omvattende kwaliteit as meganisme gebruik om hul mededingende voordeel te behou of te verbeter. Uit die definisies van omvattende kwaliteit blyk dit dat omvattende kwaliteit bereik word deur 'n bestuurstyl, met 'n waardestelsel as katalisator, wat alles en almal saambind in 'n organisasiekultuur waarin innobering en kontinue verbetering vanselfsprekend is, sodat voldoen kan word aan die vereistes van huidige en toekomstige kliënte.

Die volgende deel van die ondersoek fokus op kliënttevredenheid en poog om die determinante van kliënttevredenheid te identifiseer.

## HOOFSTUK 3

### KLIENTTEVREDENHEID

*"The first priority of a business is to create and keep a customer."*

*Peter Drucker*

#### HOOFTREKKE VAN HIERDIE HOOFSTUK

In 'n mededingende mark is tevrede eksterne kliënte die enigste permanente bron van inkomste vir enige organisasie. In die vorige hoofstuk is aangedui dat omvattende kwaliteit 'n besigheidstrategie is wat organisasies daarop rig om bestaande en toekomstige kliënte tevrede te hou. Hierdie hoofstuk fokus op kliënttevredenheid, ondersoek die verskillende fasette daarvan en bespreek die invloed wat hierdie fasette van kliënttevredenheid op mededinging het. Die doel van hierdie hoofstuk is om 'n verwysingsraamwerk saam te stel waarbinne die nostalgiese konsep van kliënttevredenheid gestalte kan kry sodat organisasies prioriteite vir optrede daaruit kan haal.

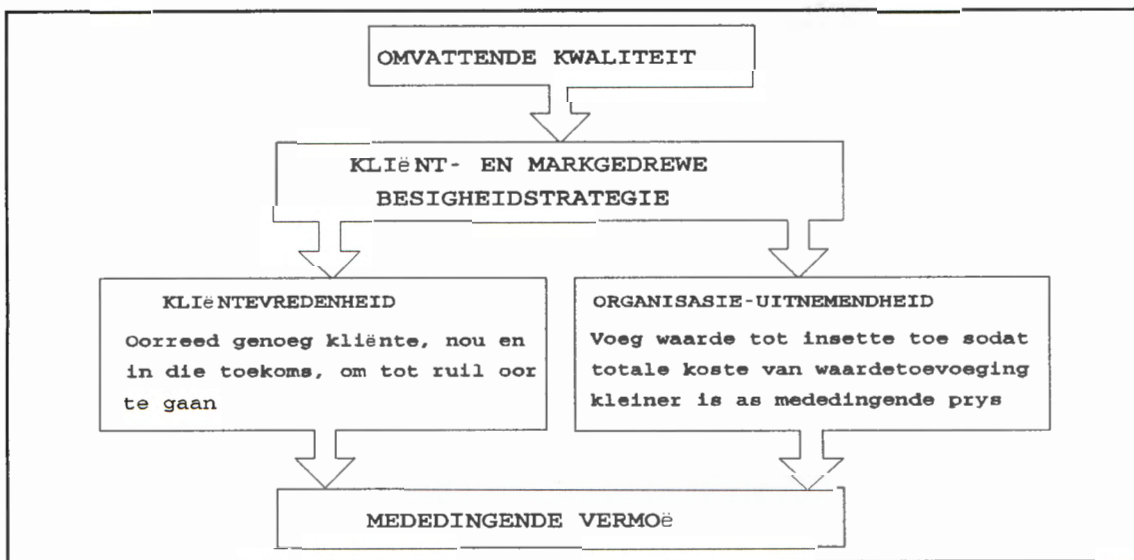
### 3.1 SCENARIO

In 'n mededingende mark is die primêre doelwit van die meeste organisasies om 'n ekonomiese voortbestaan vir hulself en al hul mense te verskaf. Verskillende strategieë kan deur organisasies gebruik word om hul langtermynvoortbestaan te verseker. Op die lang termyn vind dit egter plaas deurdadig dat organisasies waarde tot ruilmiddels (produkte, dienste en kundighede) toevoeg en dit dan teen 'n wins verruil, dit wil sê, verkoop teen 'n prys wat hoër is as die totale koste van die ruilmiddel. Om in 'n mededingende mark 'n wins te maak, is dit dus noodsaaklik dat 'n organisasie aan minstens die volgende twee fundamentele vereistes voldoen:

- \* oorreding van genoeg kliënte, nou en in die toekoms, om tot ruil oor te gaan;
- \* toevoeging van waarde tot die ruilmiddel teen 'n totale koste wat minstens gelyk is aan die ruilprys.

Hierdie benadering impliseer dus twee interafhanklike strategieë en immer aktuele navorsingsgeleenthede wat afsonderlik en gesamentlik deur organisasies beklemtoon word om 'n mededingingsvermoë te verseker. Die eerste is 'n kliëntgeoriënteerde benadering terwyl die tweede 'n organisasiegeoriënteerde benadering is.

**Figuur 3.1: Determinante van 'n mededingingsvermoë.**



Onder die eerste komponent van 'n mededingingsvermoë fokus organisasies op daardie faktore wat kliënte sal oorreed om tot ruil oor te gaan. In die soeke na 'n mededingende voordeel ondersoek die voorstanders van hierdie benadering die determinate van **kliënttevredenheid** (wat in hierdie hoofstuk bespreek word) en fokus hulle op kliëntperspektiewe van waarde-vir-geld en die relatiewe belangrikheid van al die faktore wat kopersgedrag tipeer en vorm. Bestuurders stel primêr in kliënttevredenheid belang omdat tevrede kliënte 'n bemarkings- en finansiële implikasie het wat nie geïgnoreer kan word nie.

Die tweede komponent waaruit 'n mededingingsvermoë bestaan, **organisasie-uitnemendheid**, fokus op dit wat organisasies intern doen om hul langtermynvoortbestaan te verseker. Dit ondersoek ekonomiese en produktiewe metodologieë om waarde tot ruilmiddels toe te voeg sodat eerstens ruilmiddels oor daardie eienskappe beskik wat kliënte sal oorreed om tot ruil oor te gaan en tweedens dat die totale koste van waardetoevoeging minder is as die prys wat op die mededingende mark behaal kan word. Bestuurders stel primêr in determinante organisasie-uitnemendheid belang omdat dit eerstens die mate waaraan die gelewerde produk/diens aan die verwagting van die kliënt voldoen, bepaal en tweedens omdat dit die totale koste van die produk/diens bepaal.

Midde-in hierdie twee studievervelde staan die konsep van kwaliteit. Enige poging om 'n strategie vir 'n mededingende voordeel te ontwikkel en hierdie twee dimensies te ondersoek, loop onvermydelik in die konsep van kwaliteit vas: kwaliteit van produkte en dienste wat gelewer word en kwaliteit van die prosesse wat die produkte en dienste lewer. Derhalwe is dit nodig om verskillende benaderings tot kwaliteit en die veranderende rol wat kwaliteit binne 'n organisasie wat omvattende kwaliteit as besigheidstrategie aanvaar het, van nader te ondersoek. In hoofstuk 4 word ook hieraan aandag gegee.

### 3.2 KLIËNTEVREDENHEID IN PERSPEKTIEF

Kliënte wat ooreed is om tot ruil oor te gaan, is vir enige organisasie die enigste permanente bron van inkomste. Om kliënte tevrede te hou, is 'n fundamentele basis vir enige bestuurs- en besigheidstrategie wat reeds geruime tyd bestaan en toenemend deur organisasies herontdek word. Harrington (1987:6) bevestig dit deur te skryf: *"In the competitive market it is imperative that each employee understands the importance of the customer."*

Kliënttevredenheid en ander begrippe soos kwaliteit en kliëntediens word so algemeen gebruik dat sprekers baie selde die bedoelde betekenis of onderliggende verband tussen die begrippe verklaar. Dit word gewoonlik as vanselfsprekend aanvaar dat kwaliteit en kliënttevredenheid sinoniem is, en dat die een die ander impliseer, sonder dat die implikasies van die stelling ondersoek word.

Kliënttevredenheid word deur Churchill en Suprenant (1982:491) gedefinieer as:

*"Customer satisfaction may be defined as an outcome of purchase and use, resulting from a buyer's comparison of the rewards and costs of the purchase in relation to the anticipated consequences. A customer will therefore experience satisfaction if the rewards of the purchase and its use are in keeping with the anticipated consequences."*

Kliënttevredenheid word dus veroorsaak deur die voldoening of oortreffing van die kliënt se voorafgekoesterde verwagtinge. Dit spruit uit die kliënt se bewustelike (kognitiewe) vergelyking van dit wat ontvang is met dit wat aanvanklik verwag is.

Kwaliteit daarenteen, word verskillend deur verskillende mense gedefinieer. Die begrip kwaliteit, soos dit in die nywerheid gebruik word, het talle fasette. Derhalwe word dit na willekeur deur verskillende sprekers gedefinieer om bepaalde vertrekpunte en perspektiewe te beklemtoon. In 'n uitstekende artikel het Garvin vyf verskillende benaderings tot die definiëring van kwaliteit bespreek, naamlik:

- a. die voortreflike, weergalose of "innate excellence"-benadering;

- b. die produkgeoriënteerde benadering;
- c. die gebruikersgeoriënteerde benadering;
- d. die vervaardigingsgeoriënteerde benadering; en
- e. die koste- en prysgeoriënteerde benadering.

Die artikel beklemtoon die feit dat die belangrikheid van 'n bepaalde aspek van kwaliteit verander namate die aard van die produk, die behoefte van die kliënt en les bes die persoonlike wêreld van die kwaliteitspraktisyn verander. Derhalwe sal die spesifieke betekenis van die woord kwaliteit verander ooreenkomstig die konteks waarin dit gebruik word. Daar bestaan in alle waarskynlikheid geen enkele definisie van kwaliteit wat alle moontlike dimensies, idees en fasette kan omvat nie.

Die Internasionale Standaardeorganisasie (ISO) het gedurende 1987 'n internasionale kwaliteitswoordelys uitgegee wat deur die Suid-Afrikaanse Buro vir Standaarde aanvaar is. Daarin word kwaliteit gedefinieer (SABS, 1987a:1) as:

*"Die gesamentlike eienskappe en kenmerke van 'n item wat betrekking het op die vermoë daarvan om in 'n bepaalde behoefte te voorsien."*

'n Vergelyking van hierdie definisie met dié van kliënttevredenheid dui daarop dat die verskil tussen kliënttevredenheid en kwaliteit daarin lê dat kwaliteit verwys na produk/diensspesifieke eienskappe, terwyl kliënttevredenheid die konsep van kwaliteit uitbrei en ander fasette soos waarde-vir-geld en kognitiewe belewenis van waarde ontvang insluit. Hieruit kan dus afgelei word dat kliënttevredenheid verskillende fasette het waarvan kwaliteit, of meer spesifiek produkkwaliteit, een uitmaak. Bestuurders wat 'n strategie van kliënttevredenheid wil volg om 'n mededingende voordeel te verkry, behoort dus die verskillende dimensies van kliënttevredenheid te ondersoek.

Indien die verskillende fasette van kliënttevredenheid nagevors word, word dit gou duidelik dat dit onmoontlik is om 'n lys van alle fasette van kliënttevredenheid op te stel. Wat wel duidelik is, is dat die relatiewe belangrikheid van die verskillende

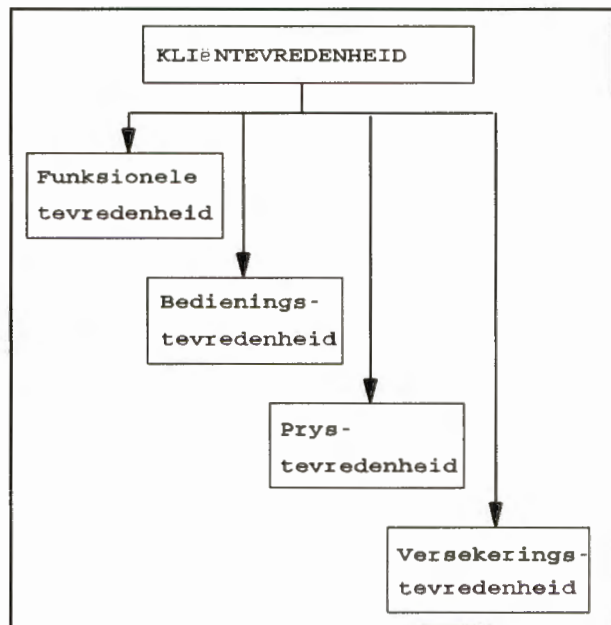
fasette van kliënttevredenheid van situasie tot situasie verskil. So byvoorbeeld sal die faktore wat kliënttevredenheid bepaal by die aankoop van 'n gesinsvoertuig verskil van dié by die aankoop van 'n maatskappymotor. Om hierdie rede is die volgende vier fasette van kliënttevredenheid spesifiek uitgesoek om hierna verder bespreek te word:

- \* funksionele tevredenheid
- \* bedieningstevredenheid
- \* prystevredenheid en
- \* versekeringstevredenheid.

### 3.2.1 FUNKSIONELE TEVREDENHEID

Funksionele tevredenheid is die eerste faset van kliënttevredenheid wat bespreek word. Dit verwys na die mate waarin die produk of diens die vermoë het om funksioneel in 'n bepaalde behoefte te voorsien. 'n Produk beskik oor talle eienskappe en vermoëns wat afsonderlik en gesamentlik nut verskaf. 'n Kliënt koop 'n produk/diens om hierdie eienskappe te benut ten einde 'n bepaalde funksie te verrig. Die kliënt se tevredenheid met die produk/diens word beïnvloed

**Figuur 3.2 : Fasette van kliënttevredenheid.**



indien hy bewustelik of onbewustelik die mate waarin die produk/diens aan sy verwagtinge voldoen, evalueer. **Funksionele tevredenheid** word dan gedefinieer as die vermoë wat die gesamentlike produk- en/of dienseienskappe het om die verklaarde en/of geïmpliseerde behoeftes van die kliënt te bevredig. Dit fokus dus op die inherente vermoë van die produk of diens wat aangekoop word om nut te verskaf en funksies te verrig, spesifiek ten opsigte van die bepaalde behoefte en verwagting wat die kliënt gehad het.

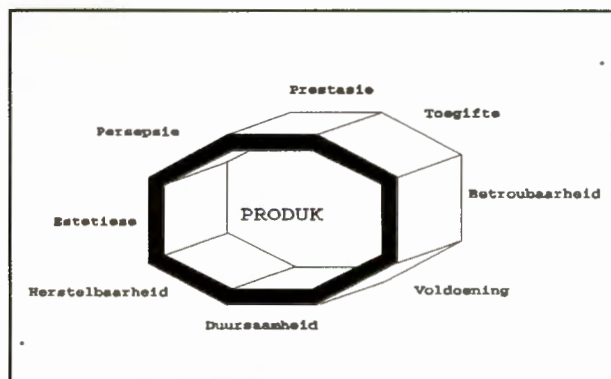
Hierdie faset van kliënttevredenheid kom in wese ooreen met die konsep van produktevredenheid soos dit deur Juran (1988: 2.3) beskryf word. Hy beskryf "product satisfaction" as:

*"Product features which do respond to customer needs are said to provide 'product satisfaction', a state of affairs which is decisive as to the salability of the product."*

Funksionele tevredenheid word dus bepaal deur die eienskappe en karakteristieke van 'n produk of diens wat betrekking het op die vermoë daarvan om in 'n bepaalde behoefte te voorsien. Dit kom dus in wese ooreen met die reeds aangehaalde definisie van kwaliteit.

Daar is verskeie literatuur wat die verskillende dimensies van produk- en diens-kwaliteit beskryf. Wat produkkwaliteit betref, is die mees aangehaalde werk waarskynlik dié van Garvin (1984:29-33) wat in die artikel "*What does product quality really mean*", 'n raamwerk van agt dimensies gee waarin alle karakteristieke van 'n produk verdeel kan word. Wat dienskwaliteit betref, het Parasuraman (1991:39-48) op sy beurt in die artikel "*Understanding customer expectations of service*" vyf dimensies van dienste gedefinieer waarin die karakteristieke van dienste gelewer verdeel kan word. Schonberger (1990:83-85) het Garvin se agt dimensies uitgebrei deur 'n verdere vier dimensie by te voeg. Die dimensies wat hy bygevoeg het, sal onder die konsep van "bedieningstevredenheid" verder bespreek word. 'n Toeligting van die dimensie wat deur Garvin en Parasuraman beskryf is, verdien verdere bespreking. **Figuur 3.1: Dimensies van produkkwaliteit.**

Garvin (1984:29-33) beskryf agt dimensies van produkkwaliteit wat opsigself-staande en volledig is. 'n Produk kan hoog aangeslaan word op een dimensie en laag op 'n ander, maar al die volgende dimensies is in enige produk teenwoordig:



- \* **Prestasie** ("performance") verwys na die primêre operasionele funksies/ karakteristieke van die produk. Vir 'n voertuig kan dit byvoorbeeld funksies soos versnelling, togsnelheid, remvermoë en gemak wees. Vir 'n televisiestel kan dit weer funksies soos helderheid van klank en beeld wees.
- \* **Toegifte ("features")** verwys na die sekondêre karakteristieke van die produk of diens wat ondersteunend of addisioneel tot die prestasiekarakteristieke is. Voorbeelde hiervan is gratis drankies opvliegtuie, afstandbeheer by televisiestelle en verskillende wassiklusse by wasmasjiene.
- \* **Betroubaarheid ("reliability")** verwys na die falingswaarskynlikheid van die produk binne 'n bepaalde tyd. Aangesien hierdie dimensie impliseer dat die produk vir 'n geruime tyd gebruik moet word, is dit meer van toepassing op duursame produkte.
- \* **Voldoening ("conformance")** verwys na die mate waarin die produk se ontwerp en operasionele karakteristieke ooreenstem met die voorafopgestelde spesifikasies en/of standarde daarvan. Hierdie dimensie het 'n interne komponent (die voorkoms van defekte en herwerk in 'n aanleg) en 'n eksterne komponent (falings wat voorkom na ontvangs van die produk deur die verbruiker).
- \* **Duursaamheid ("durability")** verwys tegnies na lewensduur van die produk of diens terwyl dit ekonomies verwys na die koste van herstel (indien moontlik). 'n Gloeilamp is 'n perfekte voorbeeld van tegniese duursaamheid: dit brand vir 'n bepaalde tyd waarna dit vervang moet word (herstel is onmoontlik). Duursaamheid is meer kompleks vir 'n produk wat wel herstel kan word, aangesien die verwagte verlenging in die lewensduur opgeweeg moet word teen die koste van herstel.
- \* **Herstelbaarheid ("serviceability")** verwys na die spoed, bedagsaamheid en bevoegdheid waarmee herstelwerk gedoen word. Kliënte is nie net begaan oor die verwagte faling van 'n produk nie, maar ook oor die tydigheid, koste en ander komponente van herstelbaarheid.
- \* **Estetiese ("aesthetics")** verwys na die subjektiewe beleving van die produk met betrekking tot sig, smaak, gehoor, gevoel, reuk, ensovoorts. Hierdie dimensie van produkkwaliteit is duidelik 'n saak van persoonlike oordeel en

reflekteer individuele voorkeure.

- \* **Persepsie ("percieved quality")** verwys na die subjektiewe evaluering van die produk via indirekte maatstawwe soos reputasie, voorstellings, oorlewerings, ensovoorts. In gevalle waar die kliënt nie direkte toegang of volledige inligting oor die produkarakteristieke het nie, maak die kliënt minder staat op objektiewe waarneming en meer staat op indirekte maatstawwe.

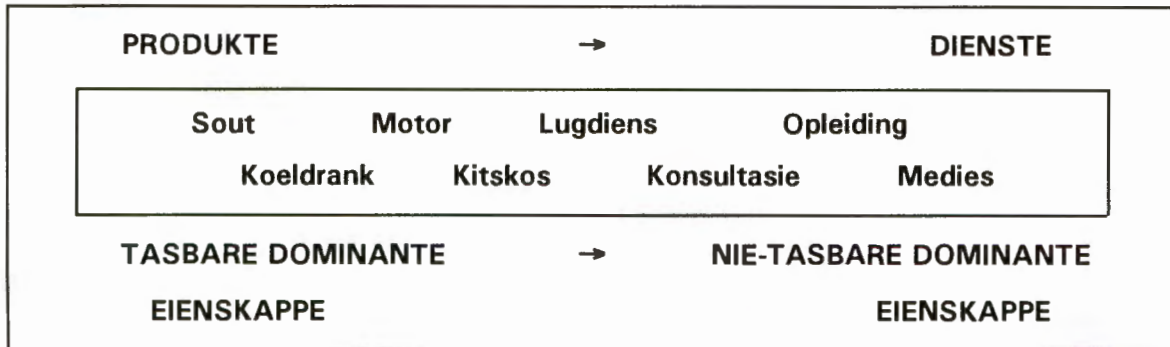
Wat dienskwaliteit betref beskryf Parasuraman (1991:39-48) op sy beurt die volgende vyf dimensies van dienskwaliteit:

- \* **Tasbares ("tangibles")** verwys na die voorkoms van alle fisiese fasiliteite, toerusting, kommunikasie, materiaal en personeel.
- \* **Vertroubaarheid ("reliability")** verwys na die vermoë om ooreengekome dienste betroubaar, herhaalbaar en korrek te lewer. (Sien Garvin se beskrywing van betroubaarheid.)
- \* **Gewillig reagerend ("responsiveness")** verwys na die gewilligheid van die organisasie se personeel om kliënte te help en ook na die tydigheid van die diens.
- \* **Geborgenheid ("assurance")** verwys na die kennis en hoflikheid van personeel en hul vermoë om vertrouwe en geloofwaardigheid te skep.
- \* **Empatie ("empathy")** verwys na die sorgsame en persoonlike aandag wat aan kliënte verskaf word.

In die dimensies wat hierdie twee skrywers beskryf, kom daar oorvleueling voor. Dit kan daaraan toegeskryf word dat beide eienskappe van tasbare en nie-tasbare aard betrokke is by die verskaffing van hetsy 'n produk of diens. 'n Produk kan nie sonder persoonlike kontak verskaf word nie, terwyl 'n diens nie verskaf kan word sonder dat 'n apparatuuritem van een of ander aard daarby betrokke is nie. Die eienskappe van produkte en dienste verskil van mekaar in dié opsig dat produkte deur tasbare eienskappe gedomineer word, terwyl dienste deur nie-tasbare eienskappe gedomineer word. Die volgende lys van ruilmiddels toon 'n oorgang van produkte na dienste na gelang die dominante tasbare karakteristieke vervang

word met dominante nie-tasbare karakteristieke.

**FIGUUR 3.4: Illustrasie van dominansie-oorgang by produkte en dienste.**



Funksionele tevredenheid (as sinoniem vir kwaliteit) is waarskynlik die enkel belangrikste faset van kliënttevredenheid. Aangesien begrip van die kliënt se verwagtinge 'n voorvereiste is vir die lewering van 'n meerderwaardige produk of diens, is dit dus nie verbasend dat hierdie faset die meeste aandag in die literatuur en in die industrie kry nie. Die ander fasette van kliënttevredenheid het eweneens 'n belangrike bydrae om te lewer tot die verkryging van 'n mededingende voordeel, en word nou verder bespreek.

### **3.2.2 BEDIENINGSTEVREDENHEID**

Bedieningstevredenheid is die tweede faset van kliënttevredenheid wat bespreek word. Dit verwys na die behandeling wat die kliënt as mens ontvang tydens sy onderhandeling met die hele organisasie en sluit enige kontak voor, tydens en na die aankope in wat terloops of beplan bydra tot die skep van 'n persepsie by die kliënt. Bediening is dus nie-tasbaar en informeel. As gevolg van die feit dat die eienskappe van 'n diens 'n nie-tasbare dominant is, kan 'n diens (as kommoditeit wat aangekoop word) en bediening (as aktiwiteit) maklik met mekaar verwar word. Bedieningstevredenheid kom ter sprake wanneer persoonlike kontak, direk of indirek, met die kliënt bewerkstellig is en verwys na die kliënt se tevredenheid met die manier waarop hy as persoon behandel is. Weens die nie-tasbare aard daarvan word dit baie selde of ooit formeel gespesifiseer. In teenstelling hiermee verwys

dienstevredenheid, net soos produktevredenheid, na die tevredenheid wat verkry word indien die kliënt funksioneel tevrede is met dit (die diens) wat hy aangekoop het.

In die literatuur oor kwaliteit is daar nog baie min oor hierdie uiters belangrike komponent van kliënttevredenheid geskryf. Juran & Gryna (1988:2.9) verwys wel daarna deur aan te dui dat sommige organisasies wat dienste lewer tydigheid as 'n kwaliteitskarakteristiek beskou, terwyl organisasie wat produkte dit as iets anders as "kwaliteit" beskou. Verder kon geen literatuur gevind word oor enige navorsing wat spesifiek oor bediening as 'n faset van kliënttevredenheid gedoen is nie. In die meeste gevalle, bespreek skrywers hoogstens fasette daarvan.

Peters en Waterman (1982:157-159) verwys, byvoorbeeld, na gevalle waar "die ekstra myl" saam met die kliënt gestap is om sodoende die belangrikheid daarvan te onderstreep. Hulle beskryf dit as "closeness to the customer" en "service obsession" en illustreer dit met die verhaal van Joe Girland, 'n motorverkoopman. Joe het vir elf opeenvolgende jare meer voertuie verkoop as enige ander mens op aarde. Hy verduidelik dat sy sukses hoofsaaklik bepaal is deur die 13 000 kaartjies wat hy jaarliks uitstuur. Joe se filosofie dat "a sale really begins after the sale - not before" is 'n duidelike bewys dat bedieningstevredenheid 'n baie belangrike faset van kliënttevredenheid is.

Schonberger (1990: 83-85) het, soos reeds vroeër vermeld, die agt dimensies van produkkwaliteit wat deur Garvin (1984:29-33) geïdentifiseer is, as onvolledig beskou en hulle uitgebrei deur vier dimensies by te voeg. Hierdie navorser is van mening dat hy die belangrikheid van bedieningstevredenheid besef het en dat twee van die wat hy bygevoeg het, te wete *vinnige reaksie ("quick response")* en *humaniteit ("humanity")* na dimensies van bedieningstevredenheid verwys.

Schonberger skryf dat eersgenoemde meestal gemeet word in terme van vertraging of verspilde tyd en gee die volgende voorbeelde:

- tyd wat verspil word deur in 'n tou by 'n kaartjieskantoor te staan of vir

iemand oor 'n telefoon aan te hou,

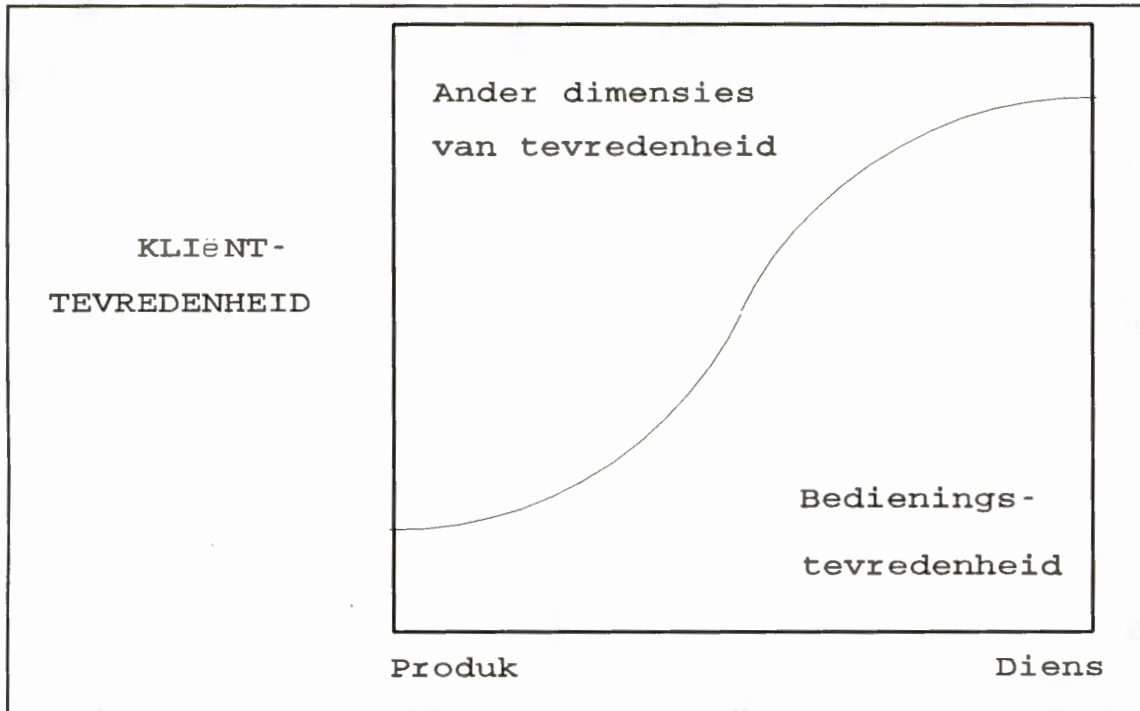
- verdragings met die invul en uitmaak van bestellings, en
- die tyd wat dit neem vir 'n nuwe produk om op die mark te verskyn.

Onder humaniteit verstaan hy die verskaffing van 'n diens of produk met die regte graad van vriendelikheid, belangstelling, nederigheid en eerlikheid: byvoorbeeld diens met 'n glimlag, masjiene wat praat, kelners wat presies weet wanneer om te onderbreek en wanneer nie. Verdere voorbeelde van optredes wat tot sy voorbeelde toegevoeg kan word en wat al tot baie frustrasies en ontevredenheid gelei het, is:

- die wyse en tydigheid waarop telefone beantwoord word,
- die toeganklikheid, vriendelikheid en hulpvaardigheid van personeel,
- die aanbring van duidelike padtekens,
- die beskikbaarheid van toegangswêë en onderdakparkering vir kliënte,
- gebruikersvriendelike en spoedige sekuriteitsreëlings,
- telefoonhokkies wat net buite die ligkring opgerig is, en
- die wyse waarop 'n opvolgdienste en klagte gehanteer word.

Soortgelyk is dit waarskynlik moontlik om enkele van dienskwiteit se dimensies van Parasuraman (1991:39-48), wat vroeër bespreek is, eerder aan bedieningstevredenheid as funksionele tevredenheid toe te skryf. Teweens, in die moderne, strawwe, mededingende omgewings is dit al so 'n integrale deel van die diens wat verkoop word, dat dit soms baie moeilik is om tussen funksionele tevredenheid en bedieningstevredenheid te kan onderskei. Wat die aankoop van meer tasbare produkte egter betref, is die belangrikheid van bedieningstevredenheid nog min op die voorgrond. In die volgende figuur word aangetoon hoe die relatiewe belangrikheid van bedieningstevredenheid toeneem in verhouding tot ander fasette van kliënttevredenheid namate die dominante eienskappe van produkte en dienste van tasbaar na nie-tasbaar verander. Hoe nie-tasbaarder die produk/diens is, hoe belangriker en langduriger is die effek van bedieningstevredenheid in verhouding tot die ander fasette van kliënttevredenheid.

**Figuur 3.6** *Relatiewe bydrae wat bedieningstevredenheid tot totale tevredenheid lewer.*



### 3.2.3 PRYSTEVRLEDENHEID

Prystevredenheid, wat waarskynlik vanuit die kliënt se oogpunt die bekendste faset van kliënttevredenheid is, maar volledigheidshalwe tog genoem word, verwys na die sogenaamde waarde-vir-geld-perspektief. Dit dui op die mate van tevredenheid wat verkry word indien die kliënt bewustelik die belonings ontvang vergelyk met die opofferings wat gemaak is binne die verwysingsraamwerk van aanvanklike verwagtinge. Hierdie faset fokus dus op die relatiewe verwantskap tussen die prys betaal en die waarde ontvang en definieer kliënttevredenheid in terme van koste, prys en opofferings gemaak. Hoe goedkoper en hoe makliker die bekikbaarheid van die produk, hoe groter die tevredenheid daarmee. Uiteraard is prystevredenheid 'n relatiewe konsep, aangesien prys maar een van die talle fasette van kliënttevredenheid is. Indien 'n verbruiker tussen twee mededingende produkte moet kies, sal die prys in die meeste gevalle deurslaggewend wees. Prystevredenheid is en bly een van die belangrikste dimensies van

kliënttevredenheid in 'n mededingende mark, en enige organisasie wat die vermoë van 'n goeie prysstrategie om 'n mededingende voordeel te verkry, ignoreer, sal op die lang termyn die prys daarvoor betaal.

#### **3.2.4 VERSEKERINGSTEVREDENHEID**

Die laaste faset van kliënttevredenheid wat bespreek word, is die konsep van versekeringstevredenheid. Versekeringstevredenheid is nie 'n faset van kliënttevredenheid wat die finale kliënt (die man in die straat) direk raak nie. Dit kom ter sprake waar organisasies, as kliënte van mekaar, kontraktueel daartoe verbind word om 'n bepaalde aktiwiteit te verrig, ontwikkelingswerk te doen, en/of produkte en/of dienste te verskaf. Die industriële kliënt verwag een of ander versekering dat die beoogde kwaliteit in die produk/diens bereik is of bereik sal word. Die meeste organisasies (nywerheids-, handels- sowel as staatsorganisasies) lewer 'n produk of diens wat bedoel is om aan die kliënt se behoeftes of vereistes te voldoen. Hierdie vereistes word dikwels in spesifikasies verwat. Binne die nywerheid is spesifikasies 'n integrale deel van die kontrak wat tussen organisasies ontstaan.

In die kontraksituasie stel die aankoper belang in die toereikendheid van die leweransier se vermoë om deurgaans aan die gestelde vereistes te voldoen. Die aankoper vereis dan kontraktueel dat sekere elemente van 'n kwaliteitstelsel deel van die verskaffer se kwaliteitstelsel moet uitmaak. Die verskaffing van versekeringstevredenheid behels dan die beoordeling/evaluering van die organisasie se kwaliteitstelsels om die toereikendheid daarvan in terme van die kontrak te bepaal. Dit vereis gewoonlik 'n deurlopende evaluering van dié faktore wat die toereikendheid van die ontwerp of spesifikasie vir sy beoogde doel kan beïnvloed, asook verifiëring en oudits van produksie-, installasie- en inspeksiewerksaamhede. Versekeringstevredenheid word verkry deur objektiewe bewyslewering van die toereikendheid van die organisasie se vermoë om die gewenste vlak van kwaliteit te bereik en te handhaaf. Indien die aankoper en leweransier daartoe ooreenkom, kan die beoordeling gedelegeer word aan 'n organisasie wat onafhanklik van die twee kontrakterende partye is.

Binne 'n organisasie dien objektiewe bewyslewing as 'n bestuurshulpmiddel om die organisasie se toereikendheid om die gewenste vlak van kwaliteit te bereik en te handhaaf, te evalueer en te verifieer. Sayle (1988:1.4) stel dit so:

*"Audits are unbiased fact finding exercises which substantially improve the quality of decisions by helping to reduce the risk associated with them. Audits provide management information."*

### **3.3 DIE BELANGRIKHEID VAN DIE VERSKILLENDE FASETTE VAN KLIËNTTEVREDENHEID VIR MEDEDINGING**

Kliënttevredenheid is dus 'n baie kompleksere begrip as kwaliteit. Buiten die kwaliteit van produk/diens, is daar verskeie ander fasette van kliënttevredenheid wat deurslaggewende bemarkings- en finansiële implikasies het wat nie geïgnoreer kan word nie. Derhalwe behoort bestuurders die faktore wat kliënttevredenheid bepaal, ernstig te ondersoek, aangesien dit verreikende implikasies vir 'n organisasie se mededingingsvermoë kan hê.

Omvattende kwaliteit word gebaseer op die fundamentele aanname dat kliënttevredenheid voortspruit uit 'n kliënt se onderhandeling met die organisasie in geheel. Dit impliseer dat totale kliënttevredenheid slegs bereik sal word indien die hele organisasie in voldoende mate aan daardie fasette van kliënttevredenheid voldoen wat aan hom 'n mededingende voordeel bo sy mededingers sal gee. 'n Waardering en evaluering van die verskillende fasette van kliënttevredenheid is dus noodsaaklik vir strategiese doeleindes, en hierdie gedeelte van die hoofstuk fokus op die invloed en implikasie van die fasette van kliënttevredenheid op mededingingsvermoë.

Ten opsigte van funksionele tevredenheid beveel Garvin (1984:33-34) aan dat 'n mededingende voordeel verkry kan word deur 'n gesegmenteerde strategie te volg: organisasies hoef nie uitnemendheid in al agt dimensies van produkkwaliteit na te streef nie. Intendeel, 'n organisasie kan dalk geen ander keuse hê as om slegs op sekere dimensies van produkkwaliteit te fokus indien mededingers alreeds 'n

reputasie van uitnemendheid ten opsigte van ander dimensies het. Hy bespreek die geval waar Yamaha die gevestigde klaviermark van Steinway binnegedring het as 'n illustrasie van die noodsaaklikheid om die dimensies van produkkwaliteit uiters versigtig te waardeer. Steinway & Sons het 'n reputasie vir hul unieke vakmanskap gehad. Elke klavier is van begin tot einde deur 'n vakman vervaardig en was beroemd vir sy unieke klank, lang lewensduur en vakmanskap. Yamaha het 'n groot marktaandeel verkry deur op betroubaarheid en eenvormigheid (een klavier is 'n ewebeeld van die ander) te konsentreer. Albei firmas is uiters winsgewend, aangesien hulle die klem laat val het op verskillende dimensies van funksionele tevredenheid.

Hierdie raad van Garvin is eweneens van toepassing op al die ander fasette van kliënttevredenheid. Organisasies kan 'n mededingende voordeel verkry deur, byvoorbeeld, groter klem te plaas op die bereiking van bedieningstevredenheid en die *status quo* op die ander fasette te handhaaf.

Ten opsigte van bedieningstevredenheid het die bespreking reeds gewys op die toenemende belangrikheid van bedieningstevredenheid in 'n mededingende mark. Hierdie navorser is van mening dat die relatiewe belangrikheid van bedieningskwaliteit stelselmatig besig is om, in verhouding tot funksionele tevredenheid, al hoe belangriker te word. Dit kan toegeskryf word aan die volgende eienskappe van die hoogs tegniese produkte en dienste wat op mededingende markte aangebied word. Eerstens is hul funksionele vermoëns grootliks dieselfde, sodat daar min te kies is tussen hulle; en tweedens is hulle tegniese inhoud so hoog dat die gemiddelde verbruiker nie op grond daarvan 'n objektiewe keuse kan maak nie. Die effek van 'n vriendelike glimlag, 'n verjaardagkaartjie wat gestuur word, 'n opvolgoproep om tevredenheid te bepaal en soortgelyke gebruike wat bedieningskwaliteit kenmerk moet nooit onderskat word nie. Daarom kan verwag word dat hierdie faset van kliënttevredenheid in die toekoms al hoe meer belangrik sal word vir alle personeel wat direk (verkoopspersoneel, agente, verpleegsters, kelners, ensovoorts) en indirek (telefoniste, sekretaresse, bestuursoptredes op openbare platforms, advertensies, ensovoorts) met kliënte te doen kry.

Die implikasies van bedieningstevredenheid is eenvoudig dat kliënttevredenheid bepaal word deur die kliënt se onderhandelinge met die hele organisasie. Elke kontak met die kliënt, terloops of beplan, is 'n oomblik van waarheid waartydens tevredenheid beïnvloed word en 'n bewustelike of onbewustelike beeld van die kwaliteit van die organisasie gevorm word. Die kumulatiewe effek van hierdie waarheidsmomente sal bepaal of 'n kliënt gewen of verloor is. Dit is onmoontlik vir 'n organisasie se bestuur om elke waarheidsmoment te bestuur en te beheer. Bepaalde beplande aktiwiteite, soos 'n advertensieprogram wat 'n beeld van natuurbewustheid skep, kan wel bestuur en beplan word, maar voldoening aan hierdie komponent van kliënttevredenheid word in die finale instansie bepaal deur die ingesteldheid, waardes en lojaliteit van elke werknemer. Hierdie bedieningsgeoriënteerde ingesteldheid kan slegs deur personeelseleksie en/of gesindheidsverandering (opleiding) verkry word.

### **3.4 OPSOMMING**

Voldoening aan kliëntverwagtinge is die enigste standaard waarteen kliënte 'n organisasie uiteindelik sal meet. Dit is derhalwe die enigste bestuurstrategie waardeur genoeg kliënte, nou en in die toekoms, oorreed kan word om tot ruil oor te gaan. Feigenbaum (1983:3) het dit so beskryf:

*"Quality is a customer determination, not an engineer's determination, not a marketing or general management determination. It is based upon the customer's actual experience with the product, measured against his or her requirements - stated or unstated, conscious or merely sensed, technically, operationally or entirely subjective - and always representing a moving target in a competitive market".*

Hierdie hoofstuk het aangetoon dat kliënttevredenheid 'n geweldig belangrike komponent van 'n organisasie se mededingingsvermoë is. In die formulering van 'n strategie is dit noodsaaklik dat bestuurders verder besin oor dit wat die organisasie intern doen en moet doen om kliënttevredenheid te bereik. Die organisasie sal homself op die bereiking van die vermoë moet rig om aan die kliënt

dit te lewer wat die kliënt wil hê. Hierdie faset van 'n organisasie se mededingingsvermoë word in die volgende hoofstuk ondersoek.

## HOOFSTUK 4

### DIE AARD VAN KWALITEITSFUNKSIES

*"Quality must be earned."*

*Denys Zeederberg*

#### HOOFDREKKE VAN HIERDIE HOOFSTUK

Organisasies wat van omvattende kwaliteit 'n sukses maak, het spesifieke veranderinge ondergaan: veranderinge in hul uitgangspunte ten opsigte van kwaliteit, maar ook in die aard van die kwaliteitsfunksies wat verrig word. In hierdie hoofstuk word die verskillende fasette van kliënttevredenheid, wat in die vorige hoofstuk bespreek is, as 'n vertrekpunt gebruik om die aard en rol van die verskillende funksies binne 'n organisasie wat kliënttevredenheid beïnvloed, te identifiseer. Hierdeur word 'n struktuur ontwikkel wat bestuursriglyne kan gee waarmee die onderlinge rol en verwantskap tussen omvattende kwaliteit, kwaliteitsbeheer en kwaliteitsversekering verklaar kan word.

## 4.1 SCENARIO

In die vorige hoofstuk is aangedui dat kliënttevredenheid 'n baie meer omvattende en komplekse begrip is as kwaliteit, en dat daar fasette van kliënttevredenheid bestaan wat deurslaggewende bemarkings- en finansiële implikasies het. Omvattende kwaliteit is gebaseer op die fundamentele aanname dat kliënttevredenheid voortspruit uit 'n kliënt se onderhandeling met die hele organisasie. Dit impliseer dat algehele kliënttevredenheid slegs bereik sal word indien die hele organisasie in voldoende mate aan die fasette van kliënttevredenheid voldoen, wat aan hom 'n mededingende voordeel bo sy mededingers sal verskaf.

Wat nodig is, is 'n holistiese benadering. Die organisasie behoort as 'n stelsel bestuur te word waarbinne elke organisasiedeel se plek, rol en relatiewe bydrae tot die bereiking van kliënttevredenheid bekend is. Indien die bestaan van die verskillende fasette van kliënttevredenheid, en die spesifieke bydrae wat elke departement daartoe lewer, nie algemeen bekend en aanvaar word nie, kan dit tot konflik lei, veral tussen produksiedepartemente en kwaliteitsdepartemente. Die sukses van enige organisasie se poging om kliënttevredenheid te bereik, word uiteindelik bepaal deur sy bestuurders se vermoë om enersyds alle personeel te besiel om kliënte tevrede te stel en andersyds om kwaliteit 'n integrale deel van elke organisasiedeel te maak. Dit vra 'n herbesinning van die plek van en die relatiewe bydrae wat elke organisasiedeel lewer tot die bereiking van kliënttevredenheid. Bestuurders moet opgelei word om kwaliteit 'n integrale deel van elke proses te maak en effektiewe kwaliteitstechnologieë in elke proses te integreer.

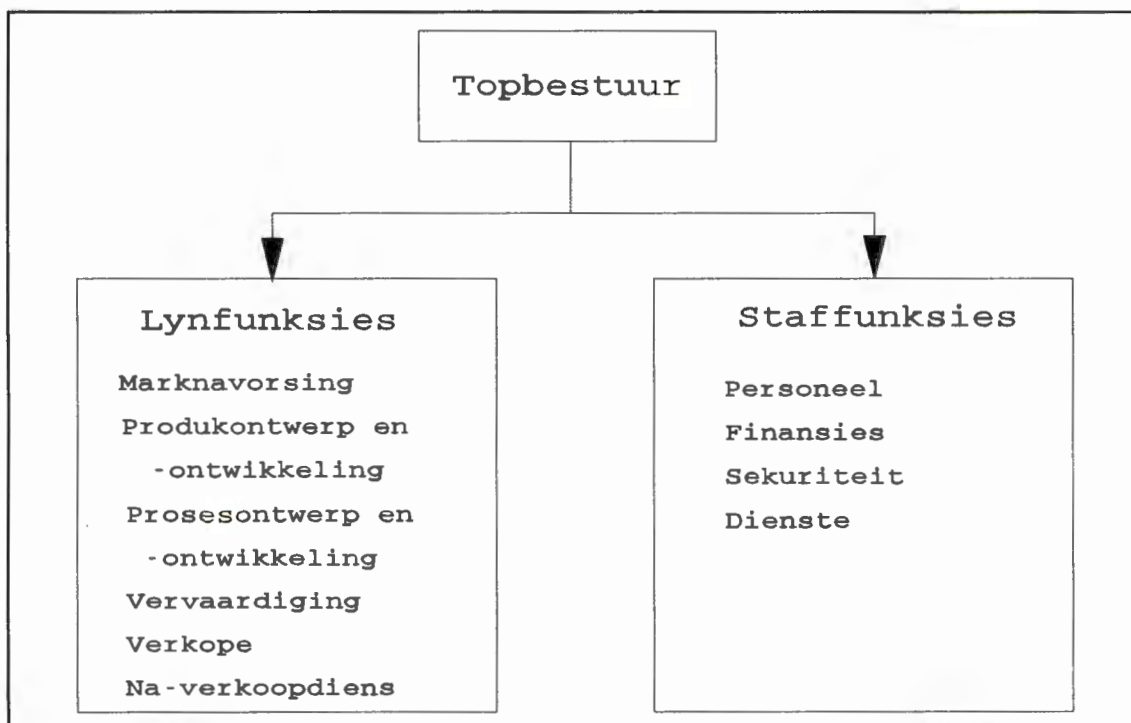
Die verskillende fasette van kliënttevredenheid wat in die vorige hoofstuk bespreek is, kan dien as 'n nuttige vertrekpunt om die aard en rol van die verskillende organisasiedele wat kliënttevredenheid beïnvloed, te identifiseer. Sodoende kan 'n struktuur ontwikkel word wat aan bestuurders riglyne verskaf vir die beoordeling van funksies en verantwoordelikhede wat gesamentlik volkome kliënttevredenheid nastreef.

## 4.2 DIE PLEK EN ROL VAN KWALITEIT BINNE 'N ORGANISASIE

Die topbestuur van 'n organisasie poog gewoonlik om die organisasie as 'n stelsel te bestuur. Derhalwe bepaal topbestuur onder andere die missie, rigting en die oorkoepelende doelwitte van 'n organisasie ten einde 'n strategiese raam-werk daar te stel. Dit omvat strategiese beplanning, die vorming van organisasie-struktuur, die toewysing van hulpbronne, verantwoordelikhede, prosesse en hulpmiddels. Ingesluit hierby is die bepaling van kwaliteitsbeleid en die rigting wat ingeslaan word met betrekking tot kwaliteit.

Ten einde uitvoering te gee aan sy beleid, skep en bestuur topbestuur onder andere 'n organisasie-struktuur wat bestaan uit 'n reeks individuele departemente, elk met sy eie spesialiteitsfunksie wat verrig moet word. Tradisioneel word daar tussen lyn- en staffunksies onderskei. (Meer resente studies onderskei ook diensfunksies, maar vir hierdie bespreking is dit voldoende om slegs tussen eers-genoemde twee te onderskei.)

*Figuur 4.1: 'n Tipiese organisasie-struktuur.*



Lynfunksies ontvang die totale aanspreeklikheid om produkte/dienste aan die eksterne kliënte te verskaf ten einde 'n inkomste te genereer. Lynfunksies is onderling interne kliënte wat sodoende 'n logies geskakelde ketting van prosesse vorm om produkte en dienste te ontwerp en te produseer, ten einde die eksterne kliënt se behoeftes te bevredig. Dit impliseer dat hulle direk aanspreeklik is vir die koste, skedule en **kwaliteit** van die produkte en dienste wat aan die eksterne kliënt gelewer word.

Staf- en ander diensfunksies daarenteen ontvang die aanspreeklikheid om die lynfunksies te ondersteun. Staffunksies het dus hoofsaaklik interne kliënte, maar is ook volledig aanspreeklik vir die koste, skedule en **kwaliteit** van die diens wat gelewer word.

Elke lyn- en stafbestuurder skep op sy beurt 'n suborganisasie ten einde uitvoering te gee aan sy aanspreeklikheid. Die suborganisasies bestaan gewoonlik uit 'n reeks prosesse wat kronologies en hiërargies geïntegreer word ten einde 'n bepaalde produk en/of diens aan 'n ander suborganisasie (sy kliënt) of die eksterne kliënt te lewer. Een van die belangrikste funksies van die lyn- en stafbestuurder is om prosesse daar te stel of te skep wat die vermoë het om gestelde doelwitte te bereik **en om dit onder operasionele toestande te bereik.**

Uit hierdie bespreking is dit duidelik dat daar binne 'n organisasie verskillende aktiwiteite en verpligtinge bestaan wat in 'n meerdere of mindere mate 'n bydrae tot die bereiking van kliënttevredenheid maak. Hierdie funksies word algemeen **kwaliteitsfunksies** genoem. Hulle is oor die hele organisasie versprei en raak alle fasette van die organisasie. Derhalwe raak al die departemente betrokke in die bereiking van multi-departementele kwaliteitsdoelwitte, waar die optimisering van elke funksie tot algehele kliënttevredenheid kan lei. Alle bestuurders het dus een of ander kwaliteitsverpligting wat 'n natuurlike uitvloeisel is van sy tradisionele lyn en stafverantwoordelikhede.

## 4.3 DIE VERDELING VAN KWALITEITSFUNKSIES

### 4.3.1 *Inleiding*

In hoofstuk 3 van hierdie studie is reeds aangedui dat daar talle fasette van kliënttevredenheid is wat tydens strategiese beplanning in ag geneem moet word. 'n Belangrike faktor in die bepaling van 'n organisasie se mededingingsvermoë is die mate waarin die organisasie slaag om aan daardie fasette van kliënttevredenheid te voldoen wat aan hom 'n voordeel bo sy mededingers sal gee. Daar is wêreldwyd tendense onder kliënte om al hoër eise ten opsigte van al die genoemde, maar ook ander, fasette van kliënttevredenheid te stel. Hierdie tendens het organisasies toenemend laat besef dat voortdurende verbetering op al die fasette van kliënttevredenheid noodsaaklik is vir die bereiking en handhawing van gesonde ekonomiese prestasie.

Wat kliëntverwagtinge betref, fokus die meeste organisasies tradisioneel op die konsep van kwaliteit (funksionele tevredenheid) en kwaliteitsversekering. Dit word bevestig in die reeks internasionale standaarde oor kwaliteitstelsels (ISO 9000-9004) wat gedurende 1987 deur die Internasionale Standaardorganisasie (ISO) uitgegee is. Die Suid-Afrikaanse Buro vir Standaarde het besluit om die ISO 9000-reeks, sonder wysiging, as Suid-Afrikaanse standaard (SABS ISO 9000-9004) oor te neem. In hierdie standaard word drie doelwitte verskaf wat organisasies met betrekking tot kwaliteit moet nastreef (SABS, 1987b:2). Hulle is:

*a) Die organisasie moet die gewenste kwaliteit in die produk of diens wat gelewer word, bereik en handhaaf ten einde deurlopend aan die koper se gestelde of geïmpliseerde behoeftes te voldoen.*

*b) Die organisasie moet aan sy eie bestuur die sekerheid bied dat die beoogde kwaliteit bereik is en gehandhaaf word.*

*c) Die organisasie moet aan die koper die sekerheid bied dat die beoogde kwaliteit in die produk of diens wat gelewer word, bereik is of bereik sal word. Indien kontraktueel vereis, kan die verskaffing van sekerheid ooreengekome bewysleweringsvereistes behels."*

Die eerste doelwit hierbo verwys na die noodsaaklikheid om deurlopend aan die kliënt se verklaarde of geïmpliseerde behoeftes te voldoen. In hoofstuk 3 is aangetoon dat funksionele tevredenheid, bedieningstevredenheid en prystevredenheid enkele van die talle fasette van kliënttevredenheid is. Bereiking van hierdie doelwit vereis kennis van al die kliënt se vereistes. Derhalwe kan 'n raamwerk, soos die wat in hoofstuk 3 voorgehou is, nuttig wees om al die vereistes van die kliënt te identifiseer.

Die tweede en derde doelwitte hierbo verwys na interne en eksterne versekeringstevredenheid. Vir industriële kliënte wat kontraktueel groot bedrae geld verbind is versekeringstevredenheid 'n baie belangrike faset van kliënt-tevredenheid. Juis om hierdie rede vind 'n mens dat organisasies spesiale departemente, wat meestal as Departement Kwaliteitsversekering bekend staan, op die been gebring het om intern aan hul eie bestuur en eksterne aan die aankopende organisasie hierdie sekerheid te bied.

Organisasies moet egter die vereiste vlak van kliënttevredenheid wat aan hulle 'n mededingende vermoë sal bied, bereik en handhaaf. Dit impliseer strategiese beplanning, die toewysing van hulpbronne en verantwoordelikhede en die daarstelling van prosedures, prosesse en hulpmiddels. In die gedeelte hiernaas word geïllustreer hoe die raamwerk wat in die vorige hoofstuk ontwikkel is, uitgebou kan word om 'n struktuur te ontwikkel waarvolgens funksies en verantwoordelikhede vir die bereiking en handhawing van kliënttevredenheid geïdentifiseer en toegeken kan word. Vir demonstreringsdoeleindes word slegs op fasette van funksionele tevredenheid, bedieningstevredenheid en versekeringstevredenheid gefokus.

#### **4.3.2 Die bereiking van funksionele tevredenheid**

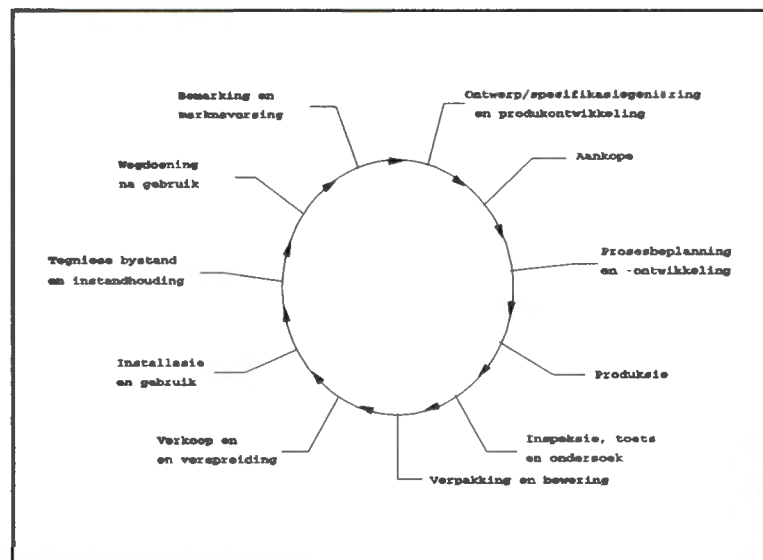
Vir enige organisasie beteken die bereiking van funksionele tevredenheid die uitvoering van 'n aantal funksies wat logies op mekaar volg. Organisasies koop grondstowwe, tegnologie, toerusting, arbeid en ander dergelyke insette (wat algemeen as die ses M<sup>o</sup> bekend staan: "*man, machine, material, method,*

*measurement, and management*") aan, voeg waarde tot die insette toe en ver-koop die uitsette teen 'n prys wat hoër is as die totale insetkoste. Industriële organisasies koop onderling van mekaar, en vorm so 'n stelsel wat gesamentlik eienskappe en karakteristieke tot produkte en dienste toevoeg. Hierdeur word produkte en dienste gelewer wat die vermoë het om in die verklaarde of geïmpliseerde behoeftes van die finale kliënt te voorsien.

Die lewenssiklus van 'n produk kan oorhoofs in vier oorvleuelende fases verdeel word: produkontwerpen -ontwikkeling, produksieprosesontwerpen -ontwikkeling, vervaardiging en laastens gebruik deur die kliënt. Elke fase het baie stappe, en elke stap se uitset is die inset van die volgende stap. Derhalwe sal elke stap, maar ook die intervlakke tussen die stappe, die funksionele tevredenheid met die finale produk en diens beïnvloed. Talle skrywers het hierdie stelsel van aktiwiteite en funksies al beskryf. Die funksies wat 'n direkte bydrae lewer (daar is funksies wat 'n indirekte bydrae lewer) tot die bereiking van funksionele tevredenheid word deur die kwaliteitspiraal (SABS, 1987c:3) geïllustreer.

Die spiraal toon dat die aktiwiteite wat nodig is om funksionele tevredenheid te bereik, oor die hele organisasie versprei is en talle fasette van die organisasie raak. Dit is egter duidelik dat die finale kwaliteit, koste en skedule van die finale produk en/of diens hoofsaaklik bepaal word deur die ingenieursontwerp van die produk, en die ontwerp, bedryf en verbetering van vervaardigingsprosesse.

**Figuur 4.1: Die kwaliteitspiraal.**



Lynfunksies moet dus uitgesonder word as die funksies wat 'n direkte invloed het op die funksionele kwaliteit van die finale produk en/of diens, terwyl staffunksies se primêre funksie die ondersteuning van die lynfunksies is. Lynfunksies moet dus volkome die aanspreeklikheid neem vir die kwaliteit van die produk/diens wat aan die eksterne kliënt gelewer word. Hulle bepaal dus die mate van funksionele tevredenheid wat bereik word.

#### **4.3.3 Die bereiking van bedieningstevredenheid**

Die bereiking van bedieningstevredenheid word bepaal deur elke personeellid wat, direk of indirek, met kliënte in aanraking kom. Direkte kontak is 'n natuurlike deel van die dag-tot-dag-aktiwiteite van personeel gemoeid met bemaking, verkope en naverkoopdiens. Verder kom ontvangspersoneel, sekre-taresses en bestuurders noodwendig in direkte kontak met kliënte. Indirek is daar talle geleenthede waartydens 'n organisasie met kliënte in aanraking kom. In hoofstuk 3 is reeds talle sulke geleenthede geïdentifiseer waartydens die kliënt se persepsie ten opsigte van die organisasie beïnvloed kan word.

Die implikasies van bogenoemde is dat bestuurders moet besef dat die bereiking van bedieningstevredenheid die verbintenis en deelname van alle lede van die organisasie vereis. Bedieningstevredenheid impliseer kontak met die kliënt, en personeel moet aangemoedig word om soveel as moontlik met kliënte te ontmoet. Buiten dat dit baie vir kliënte beteken, skep dit geleenthede waartydens die personeel eerstehands meer van die kliënte se ongeskrewe vereistes te wete kan kom. Dit lei weer tot gulde geleenthede vir voortdurende verbetering.

#### **4.3.4 Die bereiking van versekeringstevredenheid**

Vroeër is reeds aangedui dat die meeste organisasies die bereiking van versekeringstevredenheid as uiters belangrik beskou. In die meeste organisasies word oudits as 'n basiese kontrolemeganisme gebruik om effektief te kan bestuur. Die konsep is aanvanklik net in die finansiële aspekte van 'n organisasie aangewend

om te bepaal in watter mate bepaalde begrotings- en bestedings-prosedures nagevolg word. Hierdie konsep van kontrole is deur talle organi-sasies uitgebrei om die toereikendheid van die organisasie se eie vermoë, maar ook dié van hul leweransiers, om aan die gestelde vereistes te voldoen, te evalueer.

Juran & Gryna (1988:2.23) bevestig hierdie aspek deur te beklemtoon dat dit die topbestuur van enige organisasie is wat vir die kwaliteit van gelewerde produkte en/of dienste aanspreeklik bly. Ten einde homself te vergewis dat die lyn- en staffunksie wel na wense presteer, het die topbestuur van 'n tradisionele organisasie 'n kwaliteitsversekeringsdepartement geskep. Kwaliteitsversekering word dan ook gedefinieer (SABS, 1987b:2) as:

*"Al die beplande en stelselgerigte handeling wat nodig is om voldoende sekerheid te bied dat 'n produk of diens aan bepaalde kwaliteitsvereistes sal voldoen."*

In 'n nota onderaan die definisie word die definisie verder verklaar. Daarin kan riglyne gelees word ten opsigte van die tipiese versekeringsrol wat kwaliteits-versekeringsdepartemente behoort te speel. Dié nota stel dit so dat doeltreffende kwaliteitsversekering gewoonlik deurlopende evaluering vereis van dié faktore wat die toereikendheid van die ontwerp/spesifikasie vir sy beoogde doel beïnvloed, asook die verifiëring en oudit van produksie-, installasie- en inspeksiewerksaamhede. Kwaliteitsversekering is dus primêr gemik op objek-tiewe bewyslewering van die toereikendheid van die werksaamhede van die lyn-funksies, alhoewel dit geen gesag oor die lynfunksies self het nie.

#### **4.3.5 Die verdeling van kwaliteitsfunksies**

Omvattende kwaliteit as 'n besigheidstrategie aanvaar, as oorhoofse stuurkrag, die filosofie dat tevrede kliënte 'n organisasie se wenvoorsprong is. Dit gaan gepaard met die besef dat tradisionele benaderings tot kliënttevredenheid en kwaliteit nie Amerikaanse organisasies in staat gestel het om hulle mededingende voordeel te behou nie. In vandag se mededingende omgewing moet organisasies in staat wees

om in voldoende mate aan daardie fasette van kliënttevredenheid wat saak maak te voldoen. 'n Uitbouing van die struktuur wat hierbo bespreek is waarin die implikasies wat die verskillende fasette van kliënttevredenheid vir elke organisasiedeel inhou, kan 'n beduidende bydrae daartoe lewer dat die wisselwerking tussen verskillende organisasiedele in die bereiking van kliënttevredenheid verstaan word. Aktiwiteite wat 'n bydrae tot kliënttevredenheid lewer, hetsy regstreeks of onregstreeks, kan sodoende geïdentifiseer word. Die algemene en spesifieke verantwoordelikhede vir hierdie aktiwiteite kan dan presies vasgestel word en daar kan toegesien word dat die gesag en verantwoordelikheid voldoende is om die aangewese aktiwiteit met die gewenste mate van doeltreffendheid uit te voer. Hierdeur kan 'n organisasie 'n holistiese benadering tot die bereiking en handhawing van kliënttevredenheid volg.

### **4.3 DIE AARD VAN KWALITEITSFUNKSIES.**

#### **4.3.1 *Inleiding***

Vroeër in hierdie studie is reeds aangetoon dat elke lyn- en stafbestuurder 'n kwaliteitsverantwoordelikheid het wat 'n natuurlike uitvloeisel is van sy normale lyn- en stafverantwoordelikheid. Ten einde die aard van hierdie kwaliteitsverantwoordelikheid te ondersoek, val die klem in die volgende deel van die studie op die samestelling van en prestasiemaatstawwe vir 'n proses. Hieruit word die aard van die kwaliteitsfunksies wat verrig moet word, geïdentifiseer en beskryf.

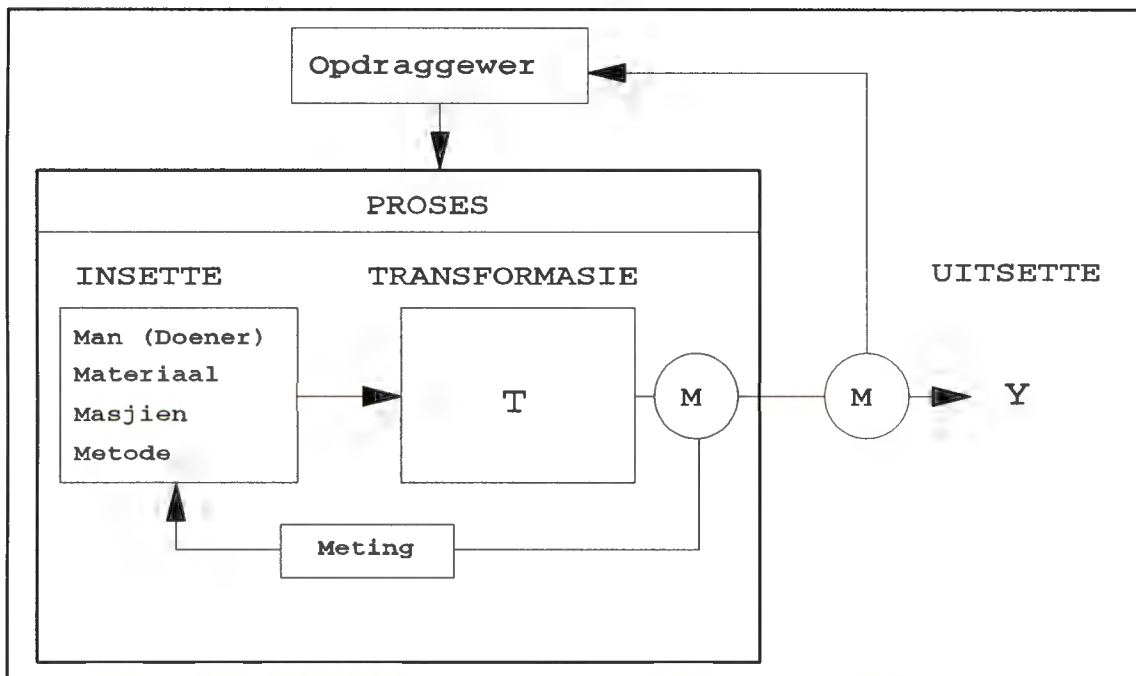
#### **4.3.2 *Die konsep van 'n proses***

Enige proses het slegs 'n bestaansreg indien dit 'n bydrae (en dit moet 'n wesenlike bydrae wees) tot die bereiking van bepaalde doelwitte lewer. Die besluit of 'n proses die reg het om te bestaan, is gewoonlik nie gesetel in die proses self nie, maar in 'n hoër-orde gesag wat die proses, nadat die besluit geneem is, "skep". Die "skepping" van die proses, elementêr gesien, bestaan uit die versameling van sekere basiese elemente (die ses M<sup>o</sup>). Die proses word bestuur deur die "proses-

skepper" self of deur iemand anders wat in die algemeen bestuurder of opdraggewer genoem word. Die proses word operasioneel bedryf deur 'n doener of prosesuitvoerder. Hierdie siklus van skep en bedryf word van bo na onder in 'n organisasie neergegolf sodat personeel meestal beide 'n opdraggewer en 'n doener is.

In sy basiese vorm kan 'n proses beskryf word as 'n transformasie van insette om gewenste uitsette te verkry. In die figuur hiernaas is X die insette wat nodig is om via die tegnologie T die uitset Y te lewer.

**Figuur 4.3: Die konsep van 'n proses.**



Verskillende maatstawwe word gebruik om prosesse te evalueer. Die bekendstes hiervan, wat ook nie altyd eenduidig gedefinieer word nie, is doeltreffendheid en produktiwiteit.

Prosesdoeltreffendheid (Engels: "Efficiency")

Gestel  $\hat{Y}$  is die doelwitwaarde wat as uitset verlang word en Y die huidige uitset. Hoe kleiner die verskil  $E = \hat{Y} - Y$ , hoe doeltreffender is die proses.

Prosesproduktiwiteit (dikwels ook genoem effektiwiteit) (Engels: "Effectiveness")

Die produktiwiteit van die proses word gedefinieer as  $P = Y/X$ .

Die wyse waarop 'n proses bestuur en bedryf word, beïnvloed beide hierdie maatstawwe. Dit is derhalwe nodig om tussen die huidige prestasie en die beste moontlike prestasie wat die proses kan lewer, te onderskei. So byvoorbeeld kan 'n vervaardigingsproses wat swak instand gehou word, dalk nie produkte lewer wat aan die spesifikasie voldoen nie, alhoewel die proses inherent die vermoë het om daaraan te voldoen. Hierdie konsepte is in die vervaardigingsbedryf baie bekend, en prosesvermoëstudies (Grant & Leavenworth 1982:153-159) word gedurende vervaardiging uitgevoer om die toeskryfbare oorsake van variasie uit die weg te ruim sodat die vermoë van die proses, wat in hierdie geval as die kleinste moontlike haalbare variasie beskryf word, bereik kan word.

Die konsep van prosesvermoë en prosesprestasie kan dan as volg gedefinieer word:

**Prosesprestasie ( $C$ )** is die huidige prestasie wat 'n proses lewer, soos gemeet aan enige standaard wat aan die proses gestel word.

**Prosesvermoë ( $\hat{C}$ )** is die eie inherente vermoë of beste moontlike prestasie waartoe die proses in staat is, soos gemeet aan enige standaard wat aan die proses gestel word.

Prosesvermoë word bereik deur die huidige proses, dit wil sê die bestaande kombinasie van die ses  $M^o$ , optimaal te bestuur en te bedryf. Indien die proses optimaal bedryf en bestuur word, sal die huidige prosesprestasie neig na die prosesvermoë. Prosesvermoë en huidige prestasie kan in terme van verskeie standaarde, soos doeltreffendheid, produktiwiteit en herhaalbaarheid, uitgedruk word. Indien doeltreffendheid byvoorbeeld die maatstaf van belang is, is die huidige prosesprestasie ten opsigte van doeltreffendheid  $C_E = \hat{Y} - Y$ , terwyl die prosesvermoë ten opsigte van doeltreffendheid  $\hat{C}_E = 0$  kan wees.

**Potensiaal:** Daar mag egter 'n ander proses wees wat dalk meer geskik, goedkoper, en/of meer effektief is as die huidige proses wat aangewend word. Gemeet in terme van enige van die standarde wat reeds genoem is, is hierdie proses dus beter as die bestaande proses. Die vervanging van die huidige proses impliseer dus dat die een, of dalk meer, van die ses  $M^o$  vervang moet word. Laat  $T$  die huidige procestegnologie en  $\hat{T}$  die nuwe verbeterde procestegnologie wees. Die nuwe proses beskik dus oor 'n eie inherente vermoë ( $\hat{C}_T$ ), wat beter is as die vermoë van die huidige proses ( $C_T$ ). Die potensiaal kan dus gedefinieer word as  $D = \hat{C}_T - C_T$ . Indien  $D$  groot "genoeg" is, kan die bestaande proses vervang word met die hoërorde proses, mits die nuwe proses sodanig operasioneel bedryf en bestuur kan word dat die prosesprestasie (nie prosesvermoë nie) van die nuwe proses groter is as die bereikbare vermoë van die ou proses. Koste sal uiteraard 'n belangrike faktor wees wat die besluit om die "ou" proses te vervang, beïnvloed.

Die proses, soos hierbo beskryf, het egter sonder die mens geen "selfbewussyn" nie. Dit is juis die mens wat aan die proses 'n selfbewussyn verskaf, deurdat die mens die uitset van die proses en die proses self kan verander deur die inbou van 'n meetproses. Aangesien die opdraggewer en die doener beide bepaalde verpligtinge ten opsigte van die proses het, word daar normaalweg twee meetprosesse, een vir die opdraggewer en een vir die doener, onderskei. Die aard en gebruik van hierdie twee meetprosesse word bepaal deur die wesenlike aard van die verantwoordelikhede wat die opdraggewer en doener in die proses het. Dit word in die gedeelte hierna bespreek.

#### **4.3.3 Die bestuur en bedryf van 'n proses**

Die rol van die opdraggewer (bestuur) is om aan die proses 'n hoërorde vermoë te gee en om toe te sien dat hierdie vermoë bereik word. Dit behels talle aspekte, waarvan enkele voorbeelde die volgende is:

- die daarstelling en inbedryfstelling van 'n proses met voldoende vermoë om die verlangde uitset te lewer;
- die ontwikkeling van die gekose proses sodat die prosesprestasie onder

operasionele toestande die prosesvermoë bereik;

- die vergelyking en verbetering van die proses se effektiwiteit, produktiwiteit en potensiaal in verhouding tot dié van ander verwante tegnologieë;
- die ontwikkeling van die proses tot 'n toestand van selfbeheer, deur vir die doener 'n effektiewe beplanningselement, bedryfselement en verbeteringselement in te bou;
- en die evaluering en ontwikkeling van verskaffers van inkomende materiaal.

In hoofsaak impliseer dit dat die opdraggewer eerstens oor 'n meet- en terugvoerelement moet beskik waarmee die toereikendheid van die proses geëvalueer kan word. Op die hoër vlakke van die organisasie kan verskillende meetfunksies hiervoor aangewend word. 'n Finansiële oudit kan die toereikendheid van die begrotingstelsels en -beheermaatreëls evalueer. Vroeër is reeds aangedui dat kwaliteitsversekering lynfunksies evalueer om die toereikendheid daarvan om aan die vereistes van die kliënt te kan voldoen, te bepaal.

Verder moet die opdraggewer ook oor die nodige kennis en die vaardigheid beskik om kwaliteitsbeheertegnieke aan te wend sodat hy AAN die proses kan werk. Die opdraggewer versamel die elemente van die proses en skep sodoende 'n bepaalde operasionele vermoë. Die opdraggewer moet toesien dat die vermoë van die proses onder operasionele toestande bereik word. Indien die proses nie in staat is om aan die gestelde vereistes te voldoen nie, is die opdraggewer die enigste gesag wat aan die proses 'n hoëroorde vermoë kan gee.

Die rol van die doener is om IN die proses te werk. Die opdraggewer het die elemente van die proses gekies en versamel en gee aan die doener binne hierdie limiete verantwoordelikhede vir die prosesuitset. Die limiete van die proses veroorsaak dat die doener 'n beperkte gesag het om die uitset te beïnvloed. Enkele voorbeelde hiervan is:

- \* 'n Operateur kan slegs aan 'n masjien verstel, hy mag nie 'n masjien

vervang sonder magtiging van die opdraggewer nie;

- \* 'n Afdelingsbestuurder wat aan die einde van 'n finansiële jaar verplig word om 'n produk/dienste wat nie aan die gestelde vereiste voldoen nie, te aanvaar omdat die finansiële begrotingsproses bepaal dat die fondse nie na die volgende boekjaar oorgedra mag word nie.

Die doener bedryf derhalwe die proses binne die perke van die proses se vermoëns. Die doener kan die proses se prestasie laat verswak, sodat die potensiële vermoë van die proses nie bereik word nie, maar hy kan nie op sy eie aan die proses 'n hoërde vermoë gee nie.

Net soos die opdraggewer, benodig die doener ook 'n meet- en terugvoer-element, maar dit word aangewend om die gedrag van die proses te reguleer. Die aard van hierdie meetelement sal wesenlik van dié van die opdraggewer verskil, aangesien die doener die kwaliteit van die uitset van die proses beïnvloed deur die gedrag van die gegewe proseselemente te verander. Veral in die ver-vaardigingsbedryf bestaan daar talle tegnieke, wat hierna verder aandag geniet, wat die doener in die proses in staat stel om die gedrag van die proses ekonomies te beheer. Verder het die doener ook sekere vaardighede in bepaalde bedryfs- en operasionele tegnieke nodig, steeds om IN die proses te werk. Anders as vir die opdraggewer, word hierdie elemente egter nie deur die doener self daargestel nie, dit is 'n integrale deel van die proses en moet deur die opdraggewer daargestel word. Juran & Gryna (1980:314) spreek hierdie unieke rolle wat die opdraggewer en doener ten opsigte van kwaliteit het onder die konsep van selfbeheer aan.

Soos in hoofstuk 2 aangedui is, het die gebruik en benutting van kwaliteits-tegnologieë 'n beduidende rol in die ontwikkeling van omvattende kwaliteit gespeel. Die opleiding van doeners in die gebruik van hierdie tegnieke het aan talle organisasies die vermoë gegee om operasioneel meer in staat te wees om aan die kliënt se vereistes te voldoen. Die gedeelte hiernaas gee verder aandag aan die verskillende kwaliteitstegnologieë wat gebruik kan word.

#### **4.3.4 Kwaliteitstegnologieë**

Die ontwikkeling en benutting van kwaliteitstegnologieë het sedert die dertiger-jare 'n ewolusie ondergaan. Soos wat geleenthede waargeneem is waartydens die kwaliteit van 'n produk of diens beïnvloed kan word en die moderne beskouing van 'n proses gestalte gekry het, het enkele uiters begaafde individue beduidende bydraes gelewer tot die ontwikkeling van kwaliteitstegnologieë.

Inspeksie na produksie is die tradisionele vorm van kwaliteitsbeheer. Hierdie kwaliteitstegnologie is gerig die inspeksie en oudit van finale produkte en dienste ten einde te bepaal of dit aan die vereistes wat gestel word, voldoen. Aanvanklik was 100%-inspeksie die enigste vorm van inspeksie wat gebruik is. Gedurende die Tweede Wêreldoorlog het 'n groep ingenieurs onder leiding van H. F. Dodge, H. G. Romig en G. R. Gause (Grant & Leavenworth (1982:413) die eerste keer die konsep van aanvaardingsplanne, gebaseer op steekproewe en aanvaarbare kwaliteitsvlakke (die sogenaamde "acceptable quality level" of "AQL"), bekend gestel. Hiervolgens word statistiese steekproefplanne opgestel waarvolgens 'n steekproef van 'n bepaalde grootte uit 'n lot getrek word. Die lot word dan aanvaar of verwerp, afhangende van die getal defektiewe of defekte wat in die lot gevind word. Ten spyte daarvan dat verskeie skrywers (Deming 1982:345-366) die oneffektiwiteit van hierdie vorm van kwaliteitsbeheer reeds bewys het, is hierdie reaktiewe benadering tot kwaliteitsbeheer 'n baie gewilde tegnologie by bestuurders wat nog nie hul konsepte van kwaliteit aangepas het by die eise van die tyd nie. Hierdie verouderde benadering tot kwaliteitsbeheer aanvaar steeds dat die enigste geleentheid waartydens die kwaliteit van 'n produk beïnvloed kan word, tydens die finale inspeksie daarvan is. Die fokus is dus op produkbeheer. Op sy beste kan hierdie vorm van kwaliteitsbeheer slegs produkte wat aan die vereistes voldoen skei van dié wat nie voldoen nie.

Kwaliteitsbeheer gedurende produksie is die volgende kwaliteitstegnologie wat dramatiese verbeteringe in die kwaliteit van geproduseerde produkte te weeg gebring het. Alhoewel hierdie tegnieke reeds gedurende die 1930s deur die

befaaamde dr. W. A. Shewhart (Shewhart 1931) ontwikkel is, het dit eers gedurende die na-oorlogsjare bekendheid verwerf onder die versamelnaam van statistiese prosesbeheer. Daar word algemeen aanvaar dat die aanwending van hierdie tegnieke deur die Japannese die eerste beduidende stap was wat aan hulle die voorsprong betreffende kwaliteit bo Westerse organisasies gegee het. Statistiese prosesbeheer aanvaar fundamenteel dat proseskwaliteit tot produk-kwaliteit lei. Hierdie vorm van kwaliteitsbeheer gebruik verskeie statistiese beheerkaarte, tesame met verskeie ander tegnieke, om te bepaal of 'n proses oor die vermoë beskik om aan die gestelde standaard (gewoonlik 'n spesifikasie) te voldoen. Indien die proses nie kan voldoen nie, moet die bestuur van die proses 'n hoërde vermoë daarstel wat wel die inherente vermoë het om aan die gestelde standaard te voldoen. Indien dit nie moontlik is nie, word aanbeveel dat die vereistes (die produkspesifikasie) verander moet word. As 'n laaste uitweg word 100%-inspeksie aanbeveel. Indien die proses wel die inherente vermoë het om aan die vereistes te voldoen, word die huidige prestasie van die proses verbeter, deur toeskryfbare oorsake van variasie uit die proses te verwyder, ten einde die vermoë van die proses te bereik. Daarna word statistiese beheerkaarte aangewend om die gedrag van die prosesinsette te beheer sodat die vermoë onder operasionele toestande gehandhaaf kan word.

Statistiese prosesbeheer het organisasies se oë laat oopgaan vir die potensiaal van kwaliteitstegnologieë om aan hulle 'n voordeel bo mededingers te verskaf. 'n Battery van tegnieke het die wêreld in so 'n mate oorstroom dat talle Westerse bestuurders begin aanvaar het dat die meeste daarvan 'n slegs gons-woorde was wat deur kwaliteitsbestuurders ingevoer is om hul bestaansreg te regverdig. Organisasies wat egter die onderliggende filosofie van hierdie tegnieke, soos beskryf in die struktuur hierbo, aanvaar het, het kwaliteits-tegnologieë soos net-betyds-produksie ("Just-in-Time"), KANBAN en verminder-de lotgroottes (sien onder andere Schonberger (1982)) in alle prosesse geïntegreer. Soos in hoofstuk 2 aangedui is, is die onderskeid tussen kwaliteitsbeheertegnieke en vervaardigingsbeheertegnieke vir hierdie organisasies nie meer belangrik nie.

Gedurende die afgelope 25 jaar was daar egter weer 'n stille rewolusie op die gebied van kwaliteitsbeheertegniese binne Japan aan die gang. Dit word toegeskryf aan dr Genichi Taguchi (Phadke 1989:2), wat 'n volledige en geïntegreerde metodologie ontwikkel het om spesifikasies vir produkte en prosesse op te stel wat produkte van hoogstaande kwaliteit teen lae koste lewer. Die strategie wat Taguchi voorskryf (Gunter 1987:81) is gebaseer op 'n unieke konsep van kwaliteit. Hiervolgens is kwaliteit die verlies wat die gemeenskap lei sodra die produk die organisasie verlaat (Kacker 1986:21). Hierdie verlies word in finansiële terme gekwantifiseer deur middel van 'n verliesfunksie, sodat kwaliteitsverbeteringspogings finansiëel geregverdig kan word. Hy het die konsep van kwaliteitsbeheer verder uitgebrei deur tegniese te ontwikkel waarvolgens die ontwerpe van produkte en prosesse geoptimeer (Phadke 1989:xv) kan word sodat:

- \* die funksionele prestasie van produkte onsensitief is vir variasie in materiaal,
- \* die ontwerp van die produk robuus is teen variasie tydens vervaardiging,
- \* die produkte ontwerp kan word sodat hulle die minste beïnvloed word deur variasie in die omgewing waarbinne die produk aangewend gaan word.

Opgesom, benut die moderne kwaliteitsbeheertegniese vier belangrike geleent-hede waartydens die kwaliteit van die produk en diens wat die kliënt bereik, beïnvloed kan word. Hulle is:

- \* tydens die ontwerp van die produk,
- \* tydens die ontwerp van die prosesse,
- \* tydens vervaardiging, en
- \* na vervaardiging.

Moderne kwaliteitsbeheertegniese is dus gerig op die ontwerp en vervaardiging van produkte en prosesse sodat beheer tot 'n minimum beperk word. Dit verminder koste, maar verbeter terselfdertyd die kwaliteit van die produkte.

## 4.5 OPSOMMING

Organisasies wat 'n mededingende voordeel ontwikkel het, slaag daarin om aan die kliënte se verwagtinge te voldoen. Dit word gedoen deur eerstens op daardie fasette van kliënttevredenheid te fokus wat aan hulle 'n mededingende voordeel verskaf. Tweedens word dit gedoen deur die nuutste uitgangspunte ten opsigte van die bereiking en handhawing van kwaliteit te aanvaar en koste-effektiewe kwaliteitsbeheertegnieke in alle operasionele prosesse te integreer. Organisasies fokus hul kwaliteitsbeheerpogings op 'n verskeidenheid beheergeleenthede ten einde kwaliteit op die mees koste-effektiewe wyse te bereik. Dit sluit in, die kwantifisering van verbeteringspogings in finansiële terme, die optimisering van produk- en prosesontwerpe en die beheer van vervaardigingsproesse.

Organisasie-uitnemendheid is die resultaat van 'n toegewyde bestuurspoging wat die hele organisasie op die bereiking van kliënttevredenheid rig. Hierdie hoofstuk het aangetoon dat dit moontlik is om omvattende kwaliteit te bereik. In die volgende hoofstuk gaan die invloed van organisasiekultuurwaardes en die rol wat dit in die bereiking van omvattende kwaliteit speel, ondersoek word.

## HOOFSTUK 5

### INVLOED VAN KULTUURWAARDES OP ORGANISASIEVERANDERING

*"The fire you wish to kindle in others must burn in you"*

*Augustin*

#### HOOFDREKKE VAN HIERDIE HOOFSTUK

Hierdie hoofstuk ondersoek die rol wat kultuurwaardes speel in die vestiging van omvattende kwaliteit. Die bestuurbaarheid van 'n organisasiekultuur as 'n meganisme om die gedrag en optrede van personeel te rig op die bereiking van doelwitte word in die literatuur hewig gedebateer. In hierdie hoofstuk word die konsep van 'n organisasiekultuur nagevors en ondersoek ingestel na die effek daarvan op die gedrag en optrede van personeel. Aandag word veral gegee aan die rol van 'n kwaliteitskultuur in die bereiking van omvattende kwaliteit ten einde te bepaal of dit nodig is om 'n organisasie se uitgangspunte ten opsigte van kwaliteit te verander.

## 5.1 SCENARIO

Gharajedaghi (1985:20) verduidelik dat die mens 'n denkbeeld of geestesmodel van die heelal het wat gedeeltelik gedeel word met ander mense in sy sosiale omgewing. Hy verwys na hierdie gedeelde denkbeeld ("shared image") as die kultuur van mense en definieer dit as volg:

*"It incorporates their experiences, beliefs, attitudes, and ideals and is the ultimate product and reflection of their history and the manifestation of their identity - man creates his culture and his culture creates him."*

Volgens Gharajedaghi vorm die kultuur van 'n gemeenskap die kollektiewe vermoë en begeerte om 'n toekoms wat almal in die gemeenskap verlang, te skep.

Sommige skrywers redeneer dan dat kultuur die primêre determinant is van die wyse waarop 'n gemeenskap probleme oplos en uitdagings aanvaar. Verandering binne die gemeenskap kan dus net voortdurend wees indien daar 'n iteratiewe aanpassing van die gemeenskap se kultuur kom.

In enige organisasie is dit die gedrag, optrede en prestasie van personeel wat die voortbestaan van die organisasie verseker. 'n Organisasie is dus 'n gemeenskap wat oor 'n eiesoortige organisasiekultuur beskik. Binne hierdie gemeenskap wend personeel hul individuele en kollektiewe vermoëns aan om die ander hulpbronne waaroor die organisasie beskik, te benut ten einde produkte en dienste te lewer. Vir talle bestuurders is die onderwerp van 'n organisasiekultuur dus belangrik, aangesien organisasies 'n bestaan maak deur menslike gedrag en optrede op die bereiking van gemeenskaplike doelwitte te rig. In hierdie hoofstuk word 'n inleidende studie uitgevoer om die konsep van "organisasiekultuur" te verken.

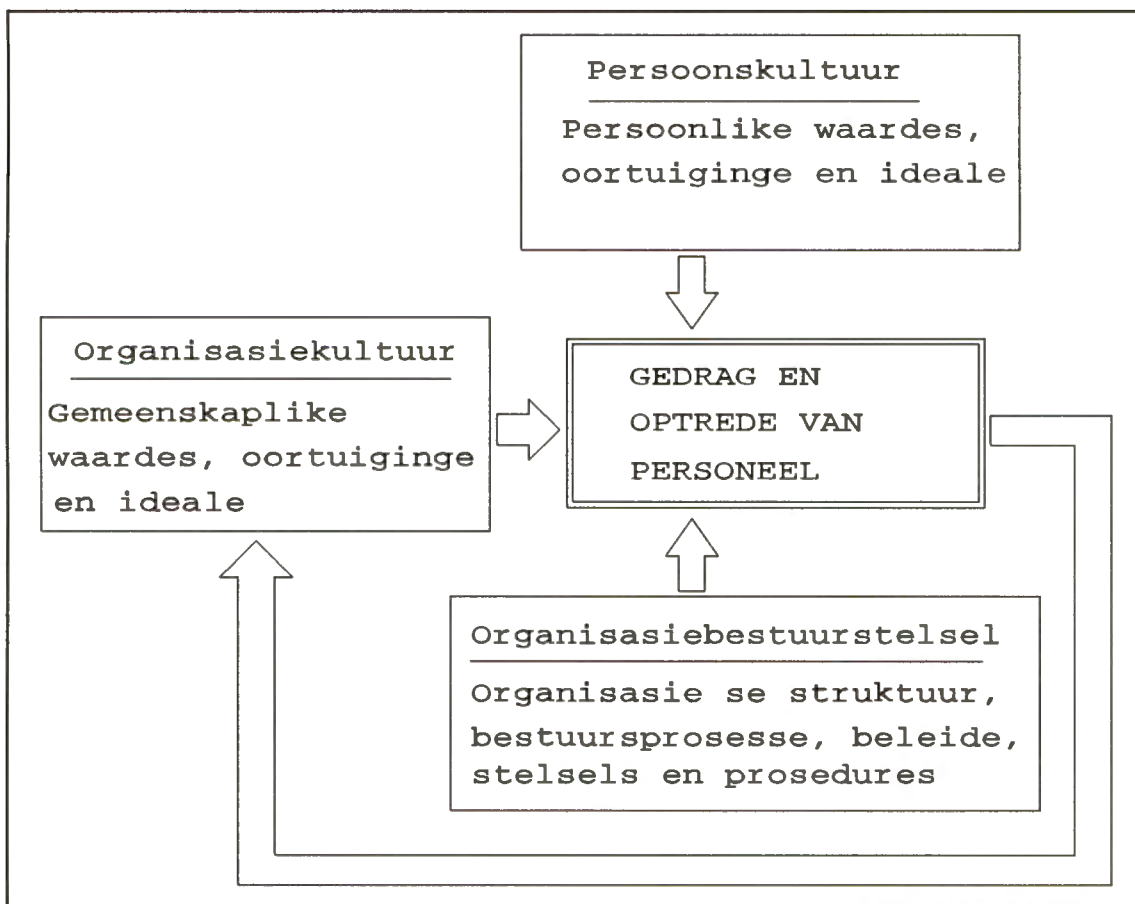
## 5.2 DIE DETERMINANTE VAN PERSONEELGEDRAG EN -OPTREDE

Talle skrywers het vanuit die gedragswetenskappe navorsing gedoen oor die faktore wat menslike gedragpatrone binne 'n organisasie bepaal. Talle determinante is al geïdentifiseer, maar dit wil voorkom asof drie determinante, te wete

organisasiekultuur, persoonskulturen bestuurstelsels vir die doeleindes van hierdie navorsing vermeld behoort te word.

In figuur 5.1 word die onderliggende verband tussen hierdie drie belangrike determinante van personeelgedrag en optrede aangetoon. Elke determinant beïnvloed die gedrag en optrede van personeel eiesoortig.

**Figuur 5.1: Determinante van personeelgedrag.**



**Organisasiekultuur:**

In enige organisasie is daar ondervindinge, prestasies en praktyke wat oor tyd plaasgevind het en daartoe gelei het dat die personeel in die organisasie gemeenskaplike uitgangspunte, oortuiging en waardes ontwikkel het. Organisasiekultuur word dan ook deur verskeie sprekers gedefinieer deur te verwys na bogenoemde

versameling van gedeelte beeld. Dit is al beskryf as :

*"the dominant values espoused by an organization"* (Deal & Kennedy, 1982),

*"the way things are done around here"* (Bower, 1966),

*"the philosophy that guides an organization's policy toward employees and customers"* (Pascale & Athos, 1981), en

*"the values and beliefs that most members of an organization share"* (Linkow, 1989:69).

Schein (1987:262) se definisie omvat bogenoemde definisies en verskaf insig oor die ontwikkeling en impak van 'n organisasiekultuur. Hy definieer organisasiekultuur as:

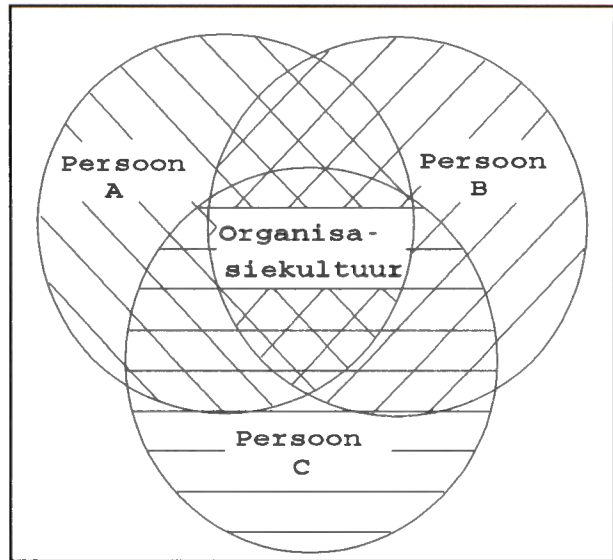
*"the pattern of basic assumptions that a given group has invented, discovered, or developed in learning to cope with its problems of external adaptation and internal integration, and that have worked well enough to be considered valid, and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems."*

Organisasiekultuur is dus daardie waardes, oortuiginge en ideale wat deur 'n groep mense gedeel word. Hierdie waardes en oortuiginge is aannames en uitgangspunte ten opsigte van dit wat as belangrik geag word en van hoe dinge gedoen behoort te word. Hulle is ononderhandelbare en fundamentele groepswaarhede wat legitimiteit aan optrede verskaf, aangesien dit sodanig deur die lede van die organisasie aanvaar word dat dit 'n persoon of groep se voorkeure en gedrag binne die organisasie rig. Indien organisasiekultuur ontsyfer kan word, behoort dit dus antwoorde te verskaf op 'n vraag soos: "Waarom gebeur dinge hier soos dit wel gebeur?"

**Persoonskultuur:** Hierdie determinant van gedrag en optrede van personeel binne 'n organisasie verwys na 'n personeellid se persoonlike waardes, oortuiginge en ideale wat in 'n meerdere of mindere mate deur die ander personeel in die organisasie gedeel word. Daar kan dus ook persoonlike waardes, oortuiginge en ideale wees wat slegs deur 'n kleiner groep (gemeenskap) binne die organisasie gedeel

mag word. Soms kan dit wees dat 'n persoon die enigste persoon is wat bepaalde waardes, oortuiging en ideale het. Figuur 5.2 poog om hierdie konsep grafies voor te stel deur 'n organisasie te beskou wat uit drie persone bestaan.

**Figuur 5.2: Die vorming van kultuurwaardes.**



**Organisasiebestuurstelsels:**

Die organisasie se struktuur, beleid, stelsels en prosedures beïnvloed ook personeelgedrag, optredes en ideale. Stelsels en prosedures is geformaliseer-

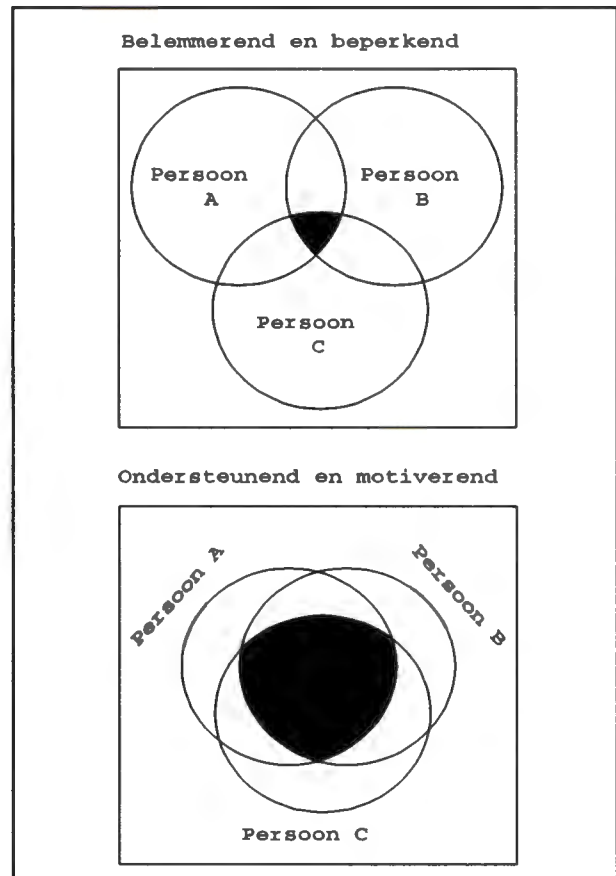
de riglyne vir optrede wat deur die bestuur van 'n organisasie ingestel word om die gedrag en optrede van personeel te beheer en te kanaliseer. Die personeel hoef nie noodwendig met die stelsels en prosedures saam te stem nie, maar tree in ooreenstemming daarmee op vir soverre sy eie oortuiging en die mate van bestuursbeheer wat toegepas word hom toelaat om dit te doen. 'n Bepaalde bestuurstelsel, of faset daarvan, kan in stryd wees met 'n organisasiekultuurwaarde, sodat die potensiaal van beide die bestuurstelsels en die organisasiekultuur om gedrag en optrede te rig, nadelig beïnvloed word. So byvoorbeeld kan 'n prestasie-erkenningstelsel spanwerk negatief beïnvloed indien die bestuursriglyne daarin vervat nie daarvoor voorsiening maak dat spanne erkenning kry en individue vir erkenning uitgesonder word nie. Op die lang duur sal hierdie bestuurstelsel die boodskap aan personeel oordra dat individuele optrede die aanvaarbare wyse van optrede is, en die organisasiekultuur sal iteratief daarby aanpas.

Hierdie drie determinante van gedrag binne 'n organisasie is waarskynlik die belangrikste faktore waarvan kennis geneem moet word. Dit is egter in die kultuur van 'n organisasie dat die kollektiewe vermoë en begeerte lê om 'n toekoms wat almal verlang, te skep. Derhalwe is kultuur die primêre determinant van verandering

(Gharajedaghi, 1985:21). (Sien ook Keys, 1991:22-61 vir 'n bespreking van die wyse waarop waardes die suksesvolle implementering van net-betyds produksie ("JIT") beïnvloed.)

Figuur 5.3 illustreer die potensiaal van 'n organisasiekultuur om enersyds belemmeringe of beperkinge op verandering te plaas of andersyds die grootste geleentheid tot verandering te bied. Die potensiaal vir botsing of samewerking, individualisme of spanvorming en kort- of langtermyn diensverbintnisse (om maar 'n paar op te noem) lê gesetel in die sterkte van 'n organisasiekultuur. Hoe meer gemeenskaplike waardes, oortuiginge en ideale daar tussen die lede van die gemeenskap lê, hoe sterker die kultuur en hoe groter die potensiaal en vermoë van die gemeenskap om uitdagings die hoof te bied. Gharajedaghi (1985:25-26) stel dit so:

**Figuur 5.3 Swak en sterk organisasiekultuur.**



*"But the knowledge level of a social system is not the sum of the knowledge of its individual members. It is the shared knowledge, or shared image, as manifested in the culture that defines the knowledge level of a social system."*

In organisasies met 'n swak kultuur is daar weinig ooreenstemming onder die personeel ten opsigte van die manier waarop dinge behoort te gebeur. In sulke organisasies kan 'n personeellid met 'n sterk persoonlikheid daarin slaag om beduidende veranderinge, ten goede of ten kwade, teweeg te bring. 'n Organisasie wat oor tyd doelbewus aan sy organisasiekultuur bou, het die grootste potensiaal

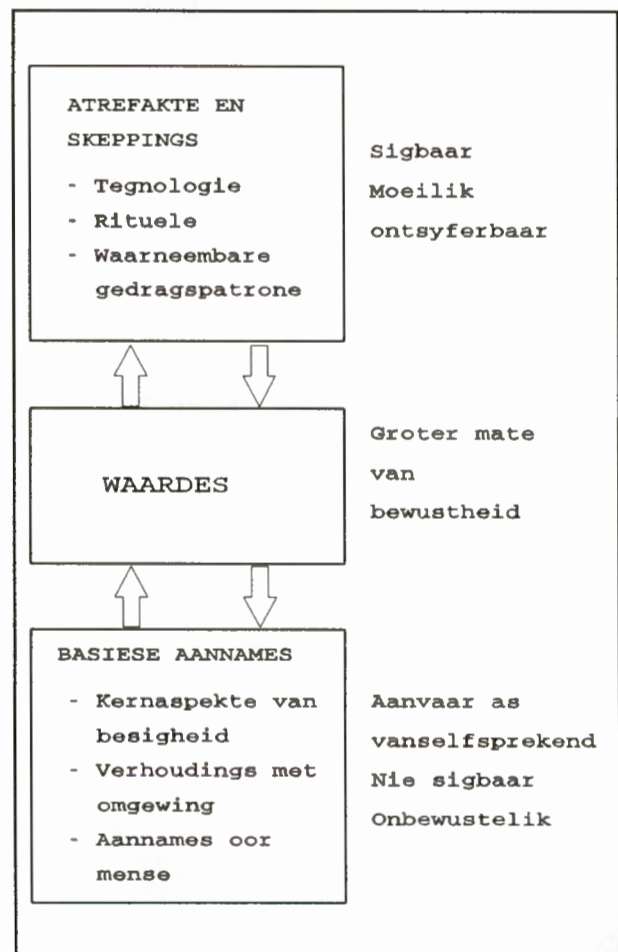
om uitdagings te aanvaar en ideale te verwesenlik. Organisasies behoort dus tydens aanstellings en ook met afleggings die versoenbaarheid tussen persoonlike kultuurwaardes en die organisasie se kultuurwaardes in ag te neem.

### 5.3 DIE ONTSYFERING VAN ORGANISASIEKULTUUR

In hoofstukke 2, 3 en 4 is aangetoon dat die implementering van omvattende kwaliteit verandering impliseer: verandering in uitgangspunte ten opsigte van kliënttevredenheid en kwaliteit, maar ook ten opsigte van die plek en rol van elke organisasiedeel in die bereiking van gemeenskaplike doelwitte. Indien organisasiekultuur die dominante en gemeenskaplike waardes, oortuiginge en ideale van sy personeel is, ontstaan die vraag of 'n organisasie se kwaliteitskultuur ontsyferbaar is. Schein (1984:3) het 'n model ontwikkel waarvolgens organisasiekultuur geanaliseer kan word. In sy model identifiseer hy drie vlakke van organisasiekultuur (sien figuur 5.4).

Op die sigbare vlak word enige organisasie gekenmerk deur tasbare uitinge van sy kultuur. Hierdie skeppings sluit in konkrete skeppings (soos argitektuur, tegnologie, kantooruitleg, kleredrag en sekuriteitsreëlings), visuele en gesproke gedragspatrone (soos briefhoofde, advertensies, aanspreekvorm, vergaderingsprosedures, tipiese grappe en stories) maar ook plegtighede en helde. Hierdie vlak is sigbaar, maar baie moeilik ontsyferbaar. Op hierdie vlak kan bepaal word "hoe" 'n organisasie funksioneer en "watter" gedragspatrone

**Figuur 5.4: Vlakke van organisasiekultuur**



nagevolg word, maar die onderliggende verklaring daarvoor (die "hoekom") is moeilik verstaanbaar.

Om die gedrag van personeel te verklaar, is dit dus nodig om die onderliggende *waardes* wat die gedrag bepaal, te ontleed. Derhalwe identifiseer Schein 'n tweede vlak binne 'n kultuur. Op hierdie vlak bestaan 'n waardestelsel wat algemeen deur die organisasie aanvaar word as dit wat as belangrik geag word. Hierdie waardes projekteer aan die lede aspekte soos die aanvaarbaarheid van afwesigheid, die relatiewe belangrikheid van sekere aspekte (soos die tipe motorvoertuig van 'n bestuurder, die dra van 'n pak klere, die belangrikheid van kliënttevredenheid en van kwaliteit). Dit verskaf dus ongeskrewe legitimititeit aan optrede, aangesien dit aanduidings verskaf van dit wat reg en aanvaarbaar is. Alhoewel hierdie "waardes" baie selde gedokumenteer is (en indien wel, nie noodwendig die bestaande waardes korrek reflekteer nie), bestaan daar 'n groot mate van bewustheid oor hulle.

Indien hierdie waardestelsel ontleed word, word gewoonlik gevind dat dit slegs 'n manifestasie of uitdrukking is van sekere onderliggende aannames of uitgangspunte. Hierdie aannames is so algemeen aanvaarbaar en fundamenteel, dat dit as vanselfsprekend aanvaar word. Dit is so vanselfsprekend, dat dit moeilik identifiseer- en debatteerbaar is. 'n Voorbeeld hiervan is die basiese aanname dat 'n produk wat aan 'n spesifikasie voldoen 'n kwaliteitsproduk is by sommige mense so sterk gevestig dat die gedagte dat die spesifikasie verkeerd kan wees soms heeltemal geïgnoreer word.

Schein verdeel dus die konsep van waardes in twee dele. Die eerste aannames of uitgangspunte is vanselfsprekend, nie-debatteerbaar en nie-sigbaar. Die tweede, waarop die begrip waardes of waardestelsel meer van pas is, is debatteerbaar en op die voorgrond. Dit word soms hewig verdedig of beveg. Die argumente wat gebruik word, berus egter op die basiese aannames wat die persoon huldig ten opsigte van sy mens- en wêreldbeskouing.

Die feit dat fundamentele aannames nie op die voorgrond is nie, beteken nie dat

ooit uitgedruk, beskryf of gedebatteer kan word nie. Inteendeel, dit het slegs vervaag tot op die vlak van die onbewustelike. 'n Gerigte proses wat fokus op die blootlegging daarvan kan dit na die vlak van die bewustelike terugbring, sodat die geldigheid daarvan vir die huidige omstandighede getoets kan word.

Organisasies wat dit enigsins oorweeg om omvattende kwaliteit na te streef, moet besef dat hulle fundamentele aannames oor kwaliteit op die voorgrond sal moet kry en dit moet toets aan die eise van die dag. Konflik is die simptomatiese bewys dat waardes verskil. Waardes verskil omdat fundamentele uitgangspunte verskil. Derhalwe kan 'n organisasie slegs as 'n eenheid funksioneer en omvattende kwaliteit bereik indien die personeel se fundamentele aannames oor kwaliteit in 'n groot mate met mekaar ooreenstem.

#### **5.4 DIE BESTUUR VAN ORGANISASIEKULTUUR**

Linkow (1989:69) stel dit dat 'n organisasie wat 'n totale kwaliteitskultuur het, elke aspek van sy omgewing meedoënloos en onversetlik bestuur ten einde die organisasie se waardes en uitgangspunte te ondersteun. Crosby (1984:10) sê weer : *"To de-hassle forever, it is necessary to change the company's culture."*

Om sukses te bereik met omvattende kwaliteit, is dit dus absoluut noodsaaklik dat alle organisasieledede gemeenskaplike waardes en fundamentele uitgangspunte oor kwaliteit het. In hoofstukke 2, 3 en 4 van hierdie navorsing is gepoog om die bepaalde uitgangspunte oor kwaliteit te beskryf wat as 'n vertrekpunt kan dien in die ontleding van 'n organisasie se bestaande kwaliteitskultuur. Sommige van die gestelde uitgangspunte kan in sekere organisasies uiters kontroversieel wees, terwyl daar ander bestuurders kan wees wat met die meeste daarvan in ooreenstemming is. Bestuurders behoort egter hulle eie fundamentele uitgangspunte oor kwaliteit en kliënttevredenheid weer in oënskou te neem, veral in die lig van veranderinge op die wêreldmarkte. Wanneer organisasies belangrike strategie-veranderinge oorweeg of ernstige koersaanpassings beplan, kan probleme ondervind word indien die bestaande organisasiekultuur nie in ag geneem word nie.

Organisasies wat dus ernstige veranderinge oorweeg, behoort die organisasiekultuur se vermoë om verandering te ondersteun en te aanvaar, te bepaal. Indien die organisasie se kultuurwaardes nie met nuwe kultuurwaardes versoenbaar is nie, moet die organisasie se kultuur verander word.

Die proses om aanpassings in 'n organisasie se kwaliteitskultuur te maak, begin met bogenoemde ontsyfering van die bestaande aannames en uitgangspunte wat die topbestuur ten opsigte van kliënttevredenheid en kwaliteit het. Deur middel van 'n reeks gesprekke wat gerig is op die ontleding en aanpassing van die topbestuur se uitgangspunt en aannames oor kwaliteit, moet eenstemmigheid op hierdie bestuursvlak ten opsigte van die kwaliteitsbeleid van die organisasie verkry word. Eers dan behoort enige poging om aanpassings binne die organisasie te maak, begin te word.

In hierdie verband vergelyk Linkow (1989:70) organisasiekultuur met elektriese krag: beide moet eers oorgedra ("*transmitted*") word voordat dit impak het. Hy identifiseer drie primêre meganismes waardeur kultuurwaardes oorgedra word en dus die vermoë het om gedrag, optredes en ideale te verenig: helde; oorleweringe en skeppings; asook gewoontes en plegtighede.

Organisatoriese helde dra kultuur oor en vestig waardes, oortuiging en ideale deurdat hulle as rolmodelle van sukses die organisasiekultuur verpersoonlik. 'n Organisasie wat 'n probleemoplosser hoog ag, sal min dink van voorkomende aksies wat eers na verloop van tyd rendement toon.

Oorleweringe kommunikeer die geskiedenis (en betroubaarheid) van die organisasie in woorde. Dit verpersoonlik die organisasie se verbintenis tot sy belangrikste kultuurwaardes vir die personeel in die organisasie. Sprekers herhaal die verhaal gedurig van die tegnikus wat 'n helikopter sonder toestemming gehuur het om 'n telefoonverbinding tydens 'n sneeustorm (Tom Peters: Video, "In search of excellence") te herstel. Hierdie verhaal dra Federal Express se verbintenis tot diens ("*no matter what, the mail goes through*") aan ander werknemers oor. Skeppings, daar-

enteen, is tasbare dinge, soos geboue, gereedskap en geskrewe materiaal wat ook die geskiedenis van 'n organisasie oordra, maar in konkrete vorm. In Japan, byvoorbeeld, dra oopplankantore, met lessenaars wat na mekaar front, 'n boodskap van spanwerk oor.

Gewoontes en plegtighede dra waardes met aksie oor. Dit verduidelik die werksomgewing en hoe dinge gedoen word. 'n Organisasie wat die gewoonte het om met elke voltooide projek/fase 'n memorandum van dank aan elke personeelid persoonlik te stuur, dra 'n boodskap van personeelfokus en totale betrokkenheid oor.

Om die ontwikkeling en vestiging van nuwe kwaliteitskultuurwaardes te simboliseer, moet bestuurders bereid wees om dappere en opvallende veranderinge te maak. Enkele dade spreek meer as duisende woorde. Voorbeelde van sulke optrede kan wees die verskuiwing van inspeksiewerksaamhede na vervaardiging, die opstelling van 'n katalogus waarin prosesvermoëns gepubliseer word, die verskaffing van geleenthede waartydens produksiepersoneel ander interne kliënte of eksterne kliënte kan besoek, ensovoorts. Die uitvoerende bestuurder behoort persoonlik beheer oor te neem deur op bestuursvergaderings terugvoer en insette te vra wat in pas is met die uitgangspunte en aannames waaroor die bestuurspan eenstemmigheid bereik het.

## **5.5 VOORBEELDE VAN VERLANGDE KULTUURVERANDERINGE**

Verskeie organisasies en skrywers het kultuurwaardes geformuleer. Linkow (1989:69) het 'n sintese gemaak van die kultuurwaardes van 20 organisasies wat reeds omvattende kwaliteit geïmplementeer het, en het die volgende sewe kultuurwaardes geïdentifiseer.

### **5.5.1 Fokus op kliënte :**

Alle aktiwiteite in die organisasie is daarop gerig om aan die eksterne kliënt se verwagtinge en vereistes te voldoen. Die enigste standaard vir goeie kwaliteit is

volledige voldoening aan die kliënt se vereistes. Die verwagtinge van die finale eksterne kliënt word bevredig deur alle interne kliënte se behoeftes te bevredig. Omvattende kwaliteit is dus die strewe na volkome kliënttevredenheid via organisasie-uitnemendheid.

### **5.5.2 Fokus op personeel :**

'n Organisasie se totale vermoë is sy personeel se vermoë. Die organisasie is verbind tot die ontwikkeling van die volle potensiaal van elke werknemer. Bestuur verbind en kry alle personeel betrokke. Personeel word aangemoedig en verkry volmag om voortdurend, kreatief en innoverend gemeenskaplike doelwitte en ideale te bereik. Dit kan slegs plaasvind binne 'n omgewing waar die optrede en gedrag van personeel gerig word deur innerlike oortuiging en gedeelde ideale, en nie deur geformaliseerde prosedures en geskrewe reëls en regulasies nie. Bestuurders moet dus voortdurend aan die organisasie se kwaliteitskultuur bou.

### **5.5.3 Spanwerk :**

Personeelspanne wat deur kultuurwaardes gebind is en volmag vir optrede het, is 'n organisasie se wenvoorsprong. Die span en die individu word in gelyke mate erken en beloon. Soos Gharajeddaghi (1985:25-26) opmerk, lê die organisasie se kennis nie in die som van sy lede se kennis nie, maar in die onderling gedeelde kennis. Bestuurders behoort dus bestuurstelsels binne die organisasie aan te pas om spanwerk oor alle grense heen te bevorder.

### **5.5.4 Fokus op proses :**

Alle interne prosesse word geoptimeer ten opsigte van kwaliteit en koste. Die organisasie beklemtoon die deurlopende verbetering van alle werksproesse met die fokus op voorkoming en die integrering van kwaliteitstechnologieë eerder as regstellende aksies.

### **5.5.5 *Algehele betrokkenheid :***

Kwaliteit is nie die verantwoordelikheid van die kwaliteitsafdeling nie, maar van elke individu. Alle werknemers op alle organisasievlakke is persoonlik verantwoordelik vir kwaliteit en om kontinue verbetering te aanvaar. Elke personeellid het volmag om persoonlik kwaliteit te verbeter.

### **5.5.6 *Opregtheid :***

Bestuur is eerlik en opreg met elke werknemer. Elke personeellid moet toegelaat word om ook eerlik en opreg met bestuur te kan wees, sonder vrees vir viktimisasie of vergelding. Alleen hierdeur kan verandering voortdurend wees: personeel wat bang is vir bestuur sal nie verandering aanmoeding of bevorder nie.

### **5.5.7 *Veiligheid :***

Die organisasie fokus op die veiligheid van alle personeel, kliënte, verskaffers en die gemeenskap in alles wat gedoen word.

Variasie op bogenoemde temas kom voor. Dit hoort ook so, aangesien elke organisasie sy eie bestaande kultuur as vertrekpunt behoort te gebruik om nuwe kultuurwaardes te formuleer wat strategie tot oorlewing sal ondersteun.

## **5.6 OPSOMMING**

Kontinue verandering en verbetering is slegs moontlik indien die kultuurwaardes van 'n organisasie dit versterk. Die meeste organisasies het enersyds kultuurwaardes wat verandering en verbetering inhibeer of teëwerk en andersyds personeel met persoonskulture wat met die organisasiekultuur teenstrydig is.

Organisasies wat uitnemend wil presteer ten opsigte van kliënttevredenheid moet die organisasiekultuur verander en met die waardes van omvattende kwaliteit

versoenbaar maak. In terme van hierdie nuwe kultuur moet een en almal in die organisasie 'n obsessie vir kliënttevredenheid (intern sowel as ekstern) ontwikkel. Hiervoor is topbestuursverbintenis en deelname noodsaaklik.

Hierdie strategie is nie 'n kitsoplossing nie. In sy handleiding vir omvattende kwaliteit bespreek die Amerikaanse Departement van Verdediging (DoD, 1990:17) die belangrikheid van die aanvanklike vestiging van kultuurwaardes. Daarin word gewaarsku dat 'n verandering in die gedrag patroon van mense moeilik bewerkstellig word, maar dat dit noodsaaklik is dat die organisasiekultuur vooraf eers met die beoogde verandering in lyn gebring moet word. Die bestuur van 'n organisasie moet dus aanvaar dat alhoewel die vrugte van hierdie voorafinvestering en uitgerekte ontwikkelingstyd eers op 'n later stadium gepluk sal word, dit noodsaaklik is indien voorgesette verandering bereik wil word.

## HOOFSTUK 6

### 'N VOORGESTELDE VERBETERINGSPROSES

*"He not busy growing is busy dying"*

*Chinese proverb*

#### HOOFTREKKE VAN HIERDIE HOOFSTUK

Die besluit om omvattende kwaliteit as 'n bestuurstrategie te implementeer, is 'n besluit wat nie ligtelik deur bestuurders oorweeg moet word nie. Buiten dat dit fundamentele veranderings impliseer, stel dit as voorvereiste 'n toegewyde bestuursproses waardeur die veranderingsproses bestuur word. In hierdie hoofstuk word riglyne ten opsigte van so 'n verbeteringsproses gegee. Die onderliggende tema is dat kliënte slegs tevrede gestel word indien 'n organisasie deurlopend verbeter op daardie aspekte wat die verskillende fasette van kliënttevredenheid beïnvloed. Die organisasie moet dus gedurig sy operasionele aktiwiteite in heroorweging neem en verseker dat dit aan die eise van die mededingende mark voldoen. Dit kan alleenlik deur die organisasie se personeel bereik word. Omvattende kwaliteit omvat dus ook die verandering van personeelgedrag deur die vestiging van 'n waardestelsel. Personeelkwaliteit lei dus tot proseskwaliteit, wat lei tot: produkkwaliteit en produktiwiteit.

## 6.1 SCENARIO

Omvattende kwaliteit is 'n bestuurstrategie waardeur organisasies 'n wenvoorsprong op 'n mededingende mark kan verkry. Die beweging na omvattende kwaliteit kom egter nie vanself nie. Organisasies wat omvattende kwaliteit as bestuurstrategie gebruik, implementeer en bestuur 'n veranderingsproses wat uniek vir die betrokke organisasie ontwikkel is. Verskeie riglyne en modelle (DoD 1990, Harrington 1987, Huye 1990, ea) bestaan. Tog word elke veranderingsproses gekenmerk deur sekere gemeenskaplike elemente wat teenwoordig moet wees. Die veranderingsproses kan in twee dele verdeel, word wat wesenlik van mekaar verskil in terme van beoogde doelwitte en tipiese aksies. Dié dele word sigbaar gemaak in figuur 6.1, wat die verloop van 'n tipiese veranderingsproses voorstel.

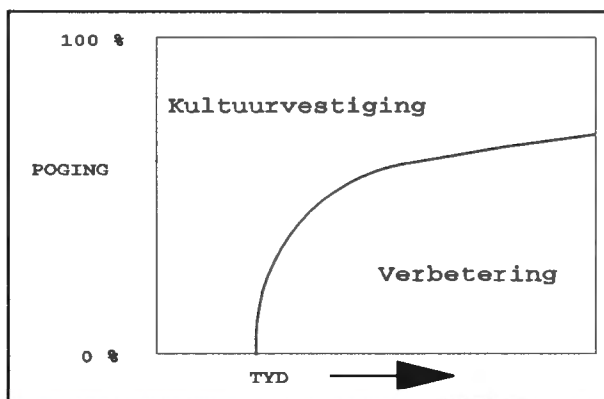
Tydens die eerste deel van die veranderingsproses word aanvanklik slegs op organisasiekultuurvorming en die ontwikkeling van ondersteunende stelsels en strukture gefokus.

Tydens die tweede deel van die veranderingsproses word die verdere stappe geleidelik ingefaseer ooreenkomstig die organisasie se kwaliteitsvolwassenheidsvlak.

Tydens hierdie fase, wat iteratief en naas kultuurvorming is, word veral gefokus op die aktiewe verbetering, bevordering en ontwikkeling van enersyds personeel se tegniese vermoëns en andersyds organisasieprosesse deur die implementering van kwaliteitstechnologieë en die benutting van verbeteringsgeleenthede. Die visie van die organisasie is dus om produkte en dienste te verskaf wat ekonomies, robuus en omgewingsvriendelik is en veral die toegeneentheid van die verbruiker laat toeneem tydens verbruik.

Die mate van sukses wat tydens die tweede deel van die veranderingsproses be-

**Figuur 6.1:** *Voorgestelde verloop van 'n verbeteringsproses.*



haal word, word hoofsaaklik bepaal deur die mate waarin die eerste deel daarin slaag om kultuurwaardes met integriteit te vestig en in stand te hou op so 'n wyse dat personeel 'n kliëntgeoriënteerde besigsheidsbenadering internaliseer. Die verbeteringsproses is 'n organisasiewye benadering tot die bereiking van kliënttevredenheid en organisasie-uitnemendheid. Bestuur vestig 'n nuwe, meer buigsame bestuursomgewing wat gebaseer is op filosofie en beginsels van omvattende kwaliteit wat deurlopende verbetering bevorder en aanvaar. Die nuwe kultuur word ontwikkel en ondersteun sodat alle personeel saamwerk en sodoende individuele bydraes geoptimeer word.

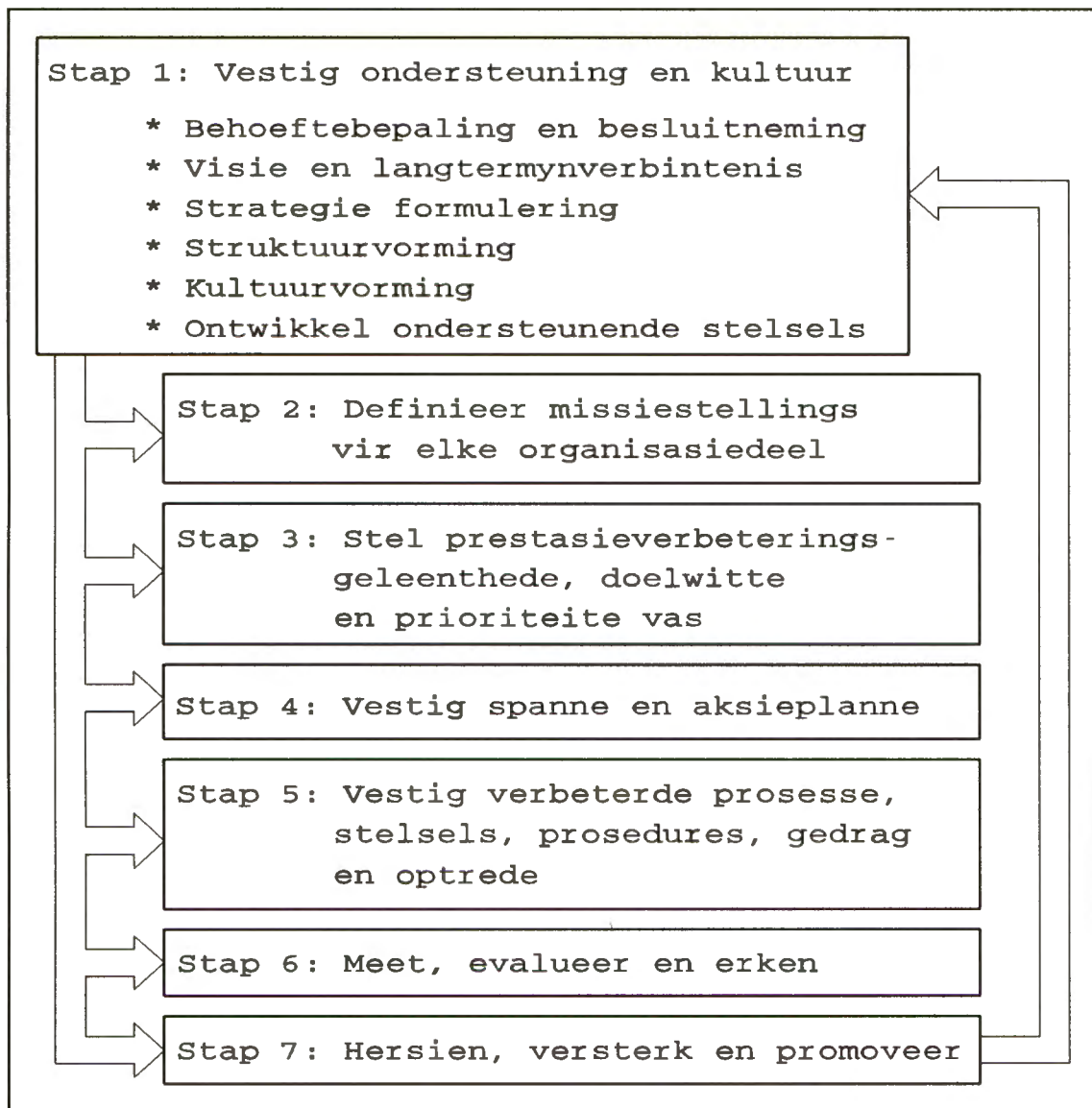
Sonder topbestuur se verbintenis en aktiewe bestuur van die verbeteringsproses, is verandering en verbetering onmoontlik. Die verbeteringsproses moet onder topbestuur se leiding geïmplementeer en bestuur word. Omvattende kwaliteitsbestuur is daardie gedeelte van die omvattende bestuursfunksie en strategiese beplanning wat die organisasies na omvattende kwaliteit lei. Omvattende kwaliteit is gerig op :

- die vestiging van kultuurwaardes met integriteit;
  - die ontsluiting van personeelpotensiaal;
  - die vestiging van verbeterde organisasiestrukture, stelsels en prosedures, asook
  - die verbetering van alle ander prosesse
- ten einde 'n vermoë te ontwikkel en te bereik waardeur alle huidige en toekomstige kliëntbehoefte volledig bevredig word.

## **6.2 'N VOORGESTELDE VERBETERINGSPROSES.**

'n Verbeteringsproses word uniek aan elke organisasie ontwikkel. 'n Tipiese verbeteringsproses leen homself egter gerieflik tot 'n sewestapmodel. In figuur 6.2 word die sewe stappe (aangepas vanuit DoD 1990:16) voorgestel as voorbeeld van 'n tipiese veranderingsproses. Die sewe stappe behels elk 'n reeks goed gedefinieerde take. Aangesien die organisasie streef na deurlopende verbetering, word die verbeteringsproses iteratief herhaal.

**Figuur 6.2:** 'n Voorgestelde verbeteringsproses.



### 6.3 STAP 1: VESTIG ONDERSTEUNING EN KULTUUR

Tydens hierdie stap word 'n waardestelsel in die organisasie gevestig ten einde die personeel se voorkeure en gedrag te rig op die bereiking van gemeenskaplike ideale. Linkow (1989:69) beskryf dit as volg :

*"An organization with a total quality culture has clear values and beliefs that foster total quality behavior. It relentlessly manages every aspect of its environment to support those values and beliefs."*

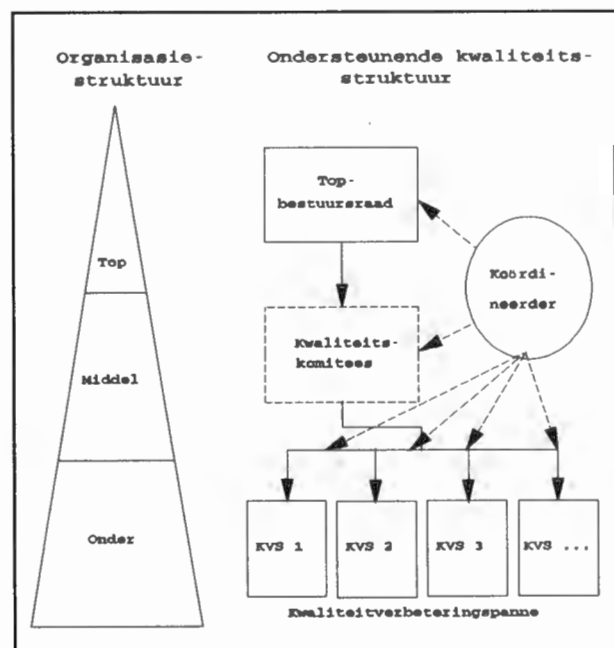
Die noodsaaklikheid van die strewe na omvattende kwaliteit moet deur alle betrokkenes begryp en aanvaar word. 'n **Behoeftebepaling** kan uitgevoer word, alhoewel dit selde nodig is, om die huidige stand van sake te bepaal. Sodoende kan:

- 'n duidelike beeld gevorm word van die huidige prestasie van sleutelprosesse ten opsigte van kwaliteit, produktiwiteit en personeelbetrokkenheid.
- die organisasie se sterk- en swakpunte in verhouding tot "die beste op die mark" bepaal word.
- 'n basislyn vir prestasie-meting vasgelê word.

Die topspan kan hierdie inligting evalueer, dit gebruik om die noodsaaklikheid van verbetering uit te wys en formeel 'n besluit ten opsigte van verbetering neem. 'n Koördineerder kan aangestel word wat voltyd verantwoordelik is vir die koördinering van die verbeteringsaksies regdeur die organisasie. Hy rapporteer direk aan die organisasie se hoogste bestuursgesag, wat steeds die stuurkrag agter die verbeteringsproses bly.

Ten einde die verbeteringsproses te bestuur, stel die meeste organisasies 'n weldeurdagte strategie en 'n organisasie-struktuur daar wat mettertyd naas die bestaande organisasie-struktuur gevestig word. Hierdie organisasie-struktuur bestaan gewoonlik uit drie hiërargiese vlakke en word in figuur 6.3 uiteengesit. Op die boonste vlak word 'n topbestuursraad saamgestel wat uit al die topbestuurslede bestaan. Hierdie raad gee stuurkrag aan die hele poging en bestuur daardie gedeelte van die strategiese bestuursplan wat rigting en uitvoering aan omvattende kwaliteit

**Figuur 6.3:** 'n Voorgestelde ondersteunende struktuur.



gee. Hierdie raad formuleer die visie, missie en waardestelsel vir die organisasie en ontwikkel 'n strategie vir die ontplooiing daarvan binne die organisasie.

Kwaliteitskomitees word mettertyd op die volgende vlakke van bestuur gevorm. Tydens die latere fases van die verbeteringsproses, word die kwaliteitskomitees gebruik om die verbeteringsproses in die organisasie verder te voer deur opleiding te verskaf, verbeteringsgeleenthede te soek en te benut en spanne saam te stel vir die implementering van kwaliteitstechnologieë binne die organisasie.

Soos vroeër beklemtoon, is die aanpassing van die organisasie se **kultuur** noodsaaklik vir volgehoue momentum en verbetering. Vir die bereiking van omvattende kwaliteit is aanpassings in die onderliggende uitgangspunte ten opsigte van die plek en rol van kwaliteit, kwaliteitsbeheer en kwaliteitsversekering noodsaaklik. Die insigte en uitgangspunte van topbestuur word via die bykomstige organisasie-struktuur neergegolf. Die volgende riglyne kan gevolg word om 'n waardestelsel op te stel en te kommunikeer:

- \* **Kultuurwaardeskepping** : Eerstens word topbestuur se bestaande, onderliggende uitgangspunte en waardes ten opsigte van kwaliteit via gerigte gesprekvoering verander om aan te pas by die filosofie en beginsels van omvattende kwaliteit. Hiervoor is 'n kundige fasiliteerder nodig. Elke topbestuurslid moet in ooreenstemming wees met hierdie uitgangspunte ten einde te verseker dat 'n sterk kwaliteitskultuur op hierdie vlak van die organisasie gevestig word. Eers daarna kan 'n visie en kultuurwaardes vir die organisasie saamgestel word.
- \* **Kommunikasie** : Soos wat topbestuur se uitgangspunte en waardes ten opsigte van kwaliteit verander het, moet die res van die organisasie se uitgangspunte mettertyd verander word. Dit is 'n deurlopende proses wat ondersteun moet word deur die implementering van nuwe kwaliteitstechnologieë en die oplossing van probleme. Die verkondiging van slagspreuke ("slogans") is betekenisloos indien daardeur dit die duidelik maak en verklaar nie. Topbestuur moet dus sy uitgangspunte ten opsigte van kwaliteit doelbewus binne die organisasie neergolf. Deur

persoonlike gesprekvoering en voorligting moet hulle eers op die volgende vlak van bestuur 'n kwaliteitskultuur vestig wat in ooreenstemming met hulle uitgangspunte en waardes is. Die visie en kwaliteitskultuurwaardes word met die volgende vlak van personeel gekommunikeer ten einde:

- wat in die kwaliteitskultuurwaardes onaanvaarbaar en/of problematies is
- wat die implementering van die kwaliteitskultuurwaardes sal inhibeer of teenwerk
- wat die implementering sal bevorder of versnel.

\* **Strategievorming** : 'n Strategie vir die ontplooiing van omvattende kwaliteit word op hierdie stadium bedink en opgestel. Die strategie moet gerig wees op drie aspekte:

- die verdere vestiging van kwaliteitskultuurwaardes,
- die implementering van kwaliteitstechnologieë, en
- die oplos van bestaande probleme.

\* **Stelsels en prosedures** : Indien nodig, en namate die verbeteringsproses vorder, word nuwe stelsels en prosedures geskep en/of bestaande stelsels verander/verwyder ten einde die gedrag en optrede van personeel op die bereiking van omvattende kwaliteit te rig.

\* **Versterk en erken** : Die gedrag en optrede van personeel wat in ooreenstemming met die kultuurwaardes is, word versterk en erken.

Hiervoor word verskeie **ondersteunende stelsels** benodig wat die noodsaaklike infrastruktuur vir die verbeteringsproses verskaf. Die belangrikste elemente van hierdie ondersteunende stelsel is:

**Opleidingsprogramme**: Daar kan primêr twee vorme van opleidingsbehoefte geïdentifiseer word wat nodig is vir die bereiking van omvattende kwaliteit. Eerstens is daar opleiding (eerder onderrig of opvoeding) wat verband hou met kultuurvorming. Tweedens is daar opleiding wat verband hou met die ontwikkeling van personeel se tegniese vermoë en die implementering en benutting van kwaliteits-

tegnologieë in alle organisasieprosesse. Deur middel van opleiding kan alle personeel toegerus word om effektief betrokke te wees in die verbeteringsproses. Die omvang en intensiteit van die opleiding en onderrig word bepaal deur faktore soos kultuurgapings, bestuursvlak, aard van werk en spesifieke proses wat onder verbetering is. Lynbestuurders behoort sover as moontlik self die opleiding aan te bied wat met die vestiging van die kultuurwaardes verband hou.

**Meetstelsel:** Meting, evaluering en rapportering is essensiële elemente van die kontinue verbeteringsproses. Meetstelsels wat fokus op die effektiwiteit van verbeteringspogings behoort ontwikkel te word. 'n Basiese behoefte van enige verbetering is die vermoë om die toegevoegde waarde van die verbetering uit te druk in eenhede wat vir die bepaalde taak van toepassing en betekenisvol is. So, byvoorbeeld, kan die "voor-" en "na-" vlakke van kliënttevredenheid gemeet word in terme van getal klagtes ontvang. Derhalwe word gewoonlik gepoog om meetstelsels vir die volgende te ontwikkel:

- \* Meting van organisatoriese verandering: wat verandering in kultuur, stelsels en prosedures asook gedrag en optrede behels.
- \* Meting van projekvordering: wat die ontwikkeling van toepaslike meetkriteria vir die bepaalde projek behels.
- \* Meting van prosesverbetering: wat die prestasie van 'n proses in terme van interne kliënte (volgende proses) en eksterne kliënte (finale gebruiker) behels.

**Promosiestelsel:** 'n Promosiestelsel wat aan almal betrokke inligting verskaf oor die vordering met die verbeteringsproses, is 'n moet. Die promosiestelsel het hoofsaaklik ten doel die oriëntering en verskaffing van inligting aan alle personeel binne die organisasie, maar ook aan verskaffers en kliënte.

**Erkennungstelsel:** 'n Komitee word gevorm wat 'n erkenningstelsel ontwikkel en aanbevelings maak sodat die nodige erkenning aan personeel gegee word vir prestasies gelewer. Die doel daarmee is om personeel aan te moedig en te versterk om gestelde doelwitte te bereik, waardering te toon vir werk gedoen en om die op-

brengrste van verbetering te verdeel om sodoende die lewenskwaliiteit van personeel te verhoog. Die komitee behoort verskillende vorme van erkenning versigtig te beoordeel, sodat die waardestelsel van die organisasie te alle tye bevorder word.

#### **6.4 STAP 2: DEFINIEER MISSIESTELLING VIR ELKE ORGANISASIE-DEEL**

Elke organisasiedeel (departement, afdeling, span, individu) moet weet:

- wat die doel (missie) van sy taak is,
- wie sy interne en eksterne kliënte is, en
- wat sy verhouding met ander komponente in die organisasie is ten opsigte van kliënttevredenheid.

Deur die plek en rol wat elke organisasiedeel in die bereiking en handhawing van kliënttevredenheid het uit te klaar, kan 'n beduidende stap geneem word om die organisasie holisties as 'n stelsel te bestuur wat gerig is op die bevrediging van die eksterne kliënt se behoeftes. Die volgende riglyne kan gebruik word om 'n missiestelling vir elke organisasiedeel te formuleer wat gerig is op interne en eksterne kliënttevredenheid:

- bepaal wie sy interne en eksterne kliënte is,
- bepaal wat hul behoeftes en vereistes is,
- bepaal watter prosesse en hulpbronne in welke volgorde skakel om behoeftes en vereistes te bevredig,
- bepaal watter produkte en dienste verskaf moet word, (en wat die belangrikste karakteristieke daarvan is),
- ontwikkel meetkarakteristieke, ten einde die mate van prestasie en kliënttevredenheid te meet,
- kommunikeer deurlopend met kliënte oor bogenoemde, en
- definieer die doel (missie), plek en rol van elke organisasiedeel sodat bogenoemde omvat kan word.

## **6.5 STAP 3: STEL VERBETERINGSGELEENTHEDE, DOELWITTE EN PRIORITEITE VAS**

### **6.5.1 *Inleiding***

Om te kan verbeter, is dit nodig om gemeenskaplike verbeteringsdoelwitte daar te stel, sodat die verbeteringspogings oor departementele grense heen gekoördineer kan word. Die doelwitte behoort deur topbestuur gestel te word en moet deur die organisasie afgewentel word. Soos vroeër aangedui, is die implementering van kwaliteitstegnologieë 'n strategie waardeur die organisasie geweldige opbrengste op investerings kan verkry. Die operasionele prosesse binne die organisasie, wat die produkte en dienste lewer, behoort aangepas te word ooreenkomstig die moderne beginsels van kwaliteitsbeheer. Hierdie verbeteringsgeleentheid het egter as voorvereiste organisasiewye aanvaarding van die besondere kwaliteitstegnologie en opleiding in die bestuur en gebruik van die tegnologie op alle betrokke bestuursvlakke. Aangesien hierdie tipe van kwaliteitstegnologieë in die verlede selde op universiteite en teknikons onderrig is, sal 'n baie groot mate van weerstand en foutiewelike uitgangspunte ondervind word. Dit is en bly egter noodsaaklik indien die organisasie 'n wenvoorsprong wil behaal.

Die meeste verbeteringsprosesse tree egter aanvanklik reaktief op deur aan elke personeellid die geleentheid te gee om aanhoudend probleme, foute en nie-voldoenings te identifiseer en dit na bestuur te verwys. Dit verskaf normaalweg talle verbeteringsgeleentheid, wat aangewend kan word om korttermyn doelwitte (soos demonstrasie van sukses, motivering en kosteverlaging) te bereik. Op die langtermyn, is dit egter noodsaaklik dat daar voorkomend opgetree moet word deur toepaslike kwaliteitstegnologieë in alle prosesse te integreer om die opbrengs op verbetering te maksimeer.

### **6.5.2 *Prioriteitsbepaling en klassifikasie van die verbeteringsgeleentheid***

Voorstelle vir verbetering (wat deur personeellede na bestuur verwys word) behoort

deur die koördineerder ingesamel, georden en geklassifiseer te word met die doel om te bepaal watter geleenthede:

- kliënttevredenheid direk beïnvloed,
- motivering en moraal van personeel beïnvloed,
- baie geld kan bespaar,
- in terme van tyd gou opgelos kan word.

Die toepaslike kwaliteitsraad/-komitee selekteer dan spesifieke verbeteringsgeleenthede wat aandag gaan geniet. 'n Verbeteringsplan word dan na afloop hiervan aan die topbestuursraad voorgelê vir goedkeuring.

### **6.5.3      *Verbeteringsplanne***

Die verbeteringsplan waarin spesifieke verbeteringsprojekte geïdentifiseer en verbeteringsdoelwitte gestel word, word deur die topbestuursraad goedgekeur. Die verbeteringsdoelwitte wat deur topbestuur gestel word moet strategiese keuses ten opsigte van kritieke prosesse, implementering van kwaliteitstegnologieë en aspekte van kliënttevredenheid wat aan die organisasie 'n mededingende voordeel kan verskaf, reflekteer. Die doelwitte word as opdragte aan lynbestuur gegee. Sodoende word die aanspreeklikheid vir kwaliteit aan lynbestuur teruggegee. Middel- en laervlakbestuurders ontwikkel dan funksionele en prosesverbeteringsdoelwitte wat afgelei is van die strategiese kwaliteitsdoelwitte wat deur topbestuur gestel is.

## **6.6          STAP 4: VESTIG SPANNE EN AKSIEPLANNE**

Die volgende stap in die verbeteringsproses is die daarstelling van verbeteringspanne om verbeteringsdoelwitte te bereik. Aksieplanne en meetkarakteristieke waarteen vordering en prestasie gemeet kan word, word deur die onderskeie spanne opgestel en voorgelê aan lynbestuur vir goedkeuring. Spanne word deur opleiding toegerus in die besondere verbeteringsmetode wat benodig word vir die soort verbeteringsprojek wat aan die span toegedeel is.

Drie tipes spanne wat in samestelling en vermoëns verskil, word gewoonlik onderskei.

Ten opsigte van korttermynverbeteringsgeleenthede, wat bestaan uit die oplos van probleme, foute en nie-voldoenings, word spanne (soms **verbeteringspanne** genoem) geïdentifiseer. Hierdie spanne gebruik gewoonlik 'n gestruktureerde verbeteringsmetode om die simptome van die probleem te ondersoek ten einde die grond-oorsake daarvan te identifiseer en voorstelle vir verbetering te maak.

'n Tweede tipe span (soms 'n **taakmag** genoem) kan deur topbestuur aangestel word om kwaliteitsaspekte wat kliënttevredenheid en die effektiwiteit van die organisasie direk raak, te behandel. Interdepartementele aspekte, bestuursprosesse en sake rakende die implementering van moderne kwaliteitsbeheertegniese word gewoonlik deur hierdie taakmagte hanteer.

'n Derde tipe span (soms **personeelspanne** of **kwaliteitsirkels** genoem) kan ook vrywillig gevorm word om aspekte wat die direkte werksomgewing raak, te hanteer.

## **6.7 STAP 5: VESTIG VERBETERDE PROSESSE, STELSELS, PROSEDURES, GEDRAGSPATRONE EN OPTREDES**

Voorgenoemde spanne word hoofsaaklik aangestel om die grondoorsake van probleme na te vors en verbeteringsvoorstelle in te dien. Spanne se voorstelle vir verbetering dien voor die relevante bestuursrade en/of komitees wat dan die nodige hulpbronne vir die implementering daarvan beskikbaar stel. Indien nodig, word verdere of ander spanne aangestel om oplossings te implementeer en probleme permanent op te los. Onderrig en opleiding in die verbeterde prosesse, stelsels en/of prosedures behoort vanselfsprekend plaas te vind.

## **6.8 STAP 6: MEET, EVALUEER EN ERKEN**

As deel van die verbeteringsproses behoort vordering gemeet en geëvalueer te word ten einde die impak van die verbeteringsproses te evalueer. Met elke meting en evaluering moet daar duidelik en herhaaldelik bewyse bestaan van:

- bestuursondersteuning en -betrokkenheid by voortdurende verbetering,
- vertroue tussen en respek vir bestuur en personeel,
- openlike en vreeslose kommunikasie,
- betrokkenheid van personeel,
- spanwerk,
- ondersteunende salaris- en erkenningstelsels,
- onderbeklemtoning van korttermynaspekte ter wille van langtermynstrategieë,
- proses- en kliëntoriëntering,
- kennis en vaardigheid in omvattende kwaliteitsbestuur en -tegnologie,
- beskikbaarheid van tyd en hulpbronne vir verbetering, en
- personeelondersteuning van verbetering.

## **6.9 STAP 7: HERSIEN, VERSTERK EN PROMOVEER**

Soos alle menslike pogings sal die verbeteringsproses ook momentum verloor indien dit nie gedurig hersien en versterk word nie. Dit moet ondersteun word deur 'n aanhoudende versterking van die kultuurwaardes en 'n onophoudelike strewe na uitmuntende stelsels en prosedures waarbinne die volle potensiaal van die personeel benut word. Vordering sal dus gereeld gemeet moet word en verbeteringspogings gereeld aangepas moet word om tred te hou met die vooruitgang in die ontwikkeling van kwaliteitsbeheertegniese. So kan verbeteringspanne in outonome werkspanne ontwikkel; meriete-erkenning in winsdeling en prosesbeheer in prosesoptimering.

## **6.10 OPSOMMING**

Die filosofie van omvattende kwaliteit verskaf 'n omvattende benadering om 'n mededingende voordeel te verkry deur die kwaliteit van elke proses te verbeter vanuit 'n gesistematiseerde en geïntegreerde, maatskappywye perspektief. Die belangrikheid van ondersteunende en gedeelde uitgangspunte en aannames wat aan personeel riglyne gee met betrekking tot die maak van keuses oor wyse van optrede, hulpbronaanwending en energiebesteding kan nie oorskat word nie. Die bestuur van 'n organisasie kan 'n organisasiekultuur skep wat kliënttevredenheid en organisasie-uitnemendheid nastreef.

Hierdie hoofstuk het aangedui dat die verbeteringsproses 'n voortdurende evolusie in die organisasie teweeg bring wat die organisasie na 'n toestand van omvattende kwaliteit lei: paraat om bestaande en toekomstige kliëntbehoefte ekonomies en mededingend te bevredig.

## HOOFSTUK 7

### GEVOLGTREKKINGS

*"Therefore, the proper transformation of social structures requires a cultural change, creation as well as dissemination of knowledge."*

*Gharajadaghi*

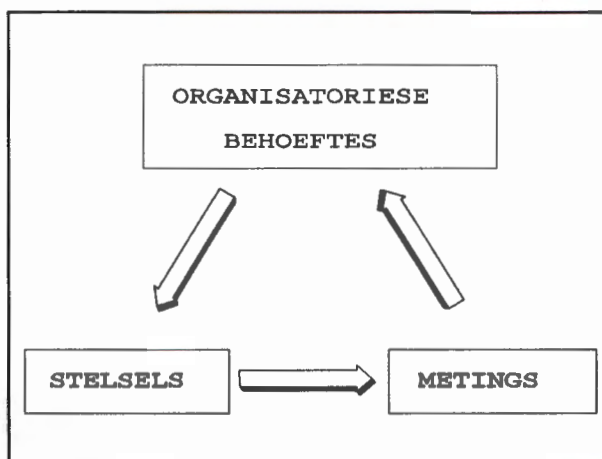
#### HOOFTREKKE

Hierdie hoofstuk verskaf 'n opsomming van die belangrikste gevolgtrekkings waartoe die navorser gekom het.

## 7.1 SCENARIO

Alle organisasies het organisatoriese behoeftes wat bevredig moet word. In figuur 7.1 word 'n siklus aangetoon waardeur organisasies bepaalde makroprosesse, soos produksiestelsels, erkenningstelsels en finansiële stelsels implementeer en bestuur ten einde die bepaalde organisatoriese doelwitte te behaal. Vordering en die mate van sukses wat behaal is in die bereiking van die gestelde doelwitte word gemeet volgens bepaalde parameters, soos opbrengs op belegging, kwaliteitskoste, en personeelomset. Hierdie insette verskaf bestuursinligting waardeur die organisasie aanpassings maak in die doelwitte wat gestel word en/of die prosesse wat aangewend word.

*Figuur 7.1 Die siklus van bestuur.*



Gedurende die afgelope paar dekades het talle organisasies, weens die druk van internasionale mededinging omvattende kwaliteit as 'n bestuurstrategie aanvaar. Hierdie navorsing het 'n inleidende studie na omvattende kwaliteit onderneem ten einde 'n raamwerk vir implementering daar te stel. Omvattende kwaliteit kan 'n beduidende impak op die mededingingsvermoë van 'n organisasie hê. Alvorens dit kan gebeur, sal bestuurders egter moet herbesin oor hulle basiese uitgangspunte en aannames ten opsigte van kliënttevredenheid en kwaliteit. Hierdie navorsing het gepoog om 'n raamwerk te beskryf aan die hand waarvan bestuurders hulle uitgangspunte en aannames kan toets. Die belangrikste gevolgtrekkings waartoe die navorser gekom het, word hieronder opgesom.

## 7.2 GEVOLGTREKKINGS

### 7.2.1 Organisasieverandering

Organisasies wat in 'n uiters mededingende omgewing bly voortbestaan moet gedurig verander om aan die eise van die tyd te voldoen. Verandering is egter baie selde spontaan, aangesien normale kragte binne organisasies bestaan wat verandering teëwerk. Sterk veranderingsagente is dus nodig om organisasiewye verandering te weeg te bring.

Die eerste veranderingsagent wat organisasies, veral in Amerika, gedwing het om te verander, was ekstern van aard. Die belangrikste eksterne veranderingsagent wat geïdentifiseer is, is veranderende en steeds stygende kliëntverwagtinge van beter kwaliteit en goedkoper produkte en dienste.

Die tweede veranderingsagent is intern van aard. 'n Topbestuurspan wat sy basiese uitgangspunte en aannames oor kliënttevredenheid en organisasie-uitnemendheid by die eise van die tyd aanpas het, word gesien as die belangrikste interne veranderingsagent.

### 7.2.2 *Mededingingsvermoë*

Verskillende strategieë kan deur organisasies oorweeg word om 'n voorsprong bo mededingers te ontwikkel. In 'n mededingende mark moet organisasies aan minstens twee vereistes voldoen om 'n mededingingsvoordeel te ontwikkel:

- oorreding van genoeg kliënte, nou en in die toekoms, om tot ruil oor te gaan;
- toevoeging van waarde tot die ruilmiddel teen 'n totale koste wat minstens gelyk is aan die mededingers se prys.

Eersgenoemde impliseer voortgesette kliënttevredenheid terwyl laasgenoemde na organisasie-uitnemendheid verwys.

### **7.2.3     *Kliënttevredenheid***

Tevrede eksterne kliënte is 'n organisasie se enigste permanente bron van inkomste. Om kliënte tevrede te stel, is die onderliggende basis vir enige besigheidstrategie. Kliënttevredenheid word veroorsaak deur die voldoening aan of oortreffing van die kliënt se voorafgekoesterde verwagtinge. Derhalwe moet organisasies voortdurend hulle uitgangspunte ten opsigte van die determinante van kliënttevredenheid weer in oënskou neem.

Kwaliteit is slegs een van die dimensies van kliënttevredenheid. Weens die bestaande verwarring in terminologie, kan bestuurders òf hul sienswyse oor kwaliteit aanpas om die ander dimensies van kliënttevredenheid te omvat, òf die verskillende dimensies van kliënttevredenheid afsonderlik identifiseer en oorweeg by die bepaling van 'n markgerigte strategie.

Kliënttevredenheid word bepaal deur die kliënte se onderhandelinge met die hele organisasie.

### **7.2.4     *Organisasie-uitnemendheid***

Voldoening aan kliëntverwagtinge is die enigste standaard waarteen kliënte die organisasie uiteindelik sal meet. Oor die kort termyn kan organisasies 'n mededingingsvoordeel ontwikkel deur 'n gesegmenteerde strategie te volg waardeur uitnemendheid in enkele fasette van kliënttevredenheid nagestreef word. Op die lang termyn is voortdurende verbetering in alle fasette van kliënttevredenheid egter noodsaaklik.

### **7.2.5     *Omvattende kwaliteit***

Omvattende kwaliteit is 'n besigheidstrategie wat die resultaat is van 'n stelselmatige ewolusie in bestuursbeginsels wat oor die afgelope sestig jaar ontwikkel het en steeds vandag verder ontwikkel. Omvattende kwaliteit word gesien as die

meganisme waardeur organisasies uitnemendheid kan bereik deur holisties kliënttevredenheid te bereik.

Omvattende kwaliteit word vanuit verskillende perspektiewe gedefinieer en benader. Die wese is omvattende kwaliteit egter gerig op die daarstelling van 'n organisasie wat goeie en goedkoop produkte en dienste lewer wat aan alle kliënte (die finale koper(s), interne kliënte, die gemeenskap, die natuur, ensovoorts) se verwagtinge voldoen. Dit is slegs moontlik deur voortdurend te verbeter.

Tradisionele benaderings tot kwaliteit het Westerse organisasies nie in staat gestel om die voordeel wat hulle op die wêreldmarkte gehad het, te behou nie. Herbesinning oor die plek, rol en bydrae wat elke organisasiedeel tot die bereiking van kliënttevredenheid lewer, is noodsaaklik. Dit is slegs moontlik indien bestuurders bereid is om gemeenskaplike aannames en uitgangspunte oor kwaliteit in die organisasie te vestig, wat gerig is op die bereiking van algehele kliënttevredenheid. Omvattende kwaliteitsbestuur is organisasiebestuur vanuit 'n duidelike stel waardes (wat gebaseer is op gemeenskaplike oortuiging en aannames oor kwaliteit) wat met integriteit gevestig is en die katalisator van optrede is.

#### **7.2.6 Die plek en rol van kwaliteit**

Die eerste doelwit wat organisasies met betrekking tot kwaliteit behoort na te streef, is om die gewenste vlak van kwaliteit in die produk of diens wat gelewer word, te bereik en te handhaaf ten einde deurlopend aan die kliënt se verklaarde of geïmpliseerde behoeftes te voldoen. Aangesien kliënttevredenheid bepaal word deur die kliënt se onderhandelinge met die hele organisasie, bestaan die organisasie se kwaliteitstelsel uit die hele organisasie. Toepaslike moderne kwaliteitsbeheer (kwaliteitstegnologieë) behoort dus in elke funksionele organisasiedeel geïntegreer te word ten einde die kwaliteit van die produk of diens voortdurend te verbeter en die totale koste waarteen dit gedoen word voortdurend te verminder. Kwaliteitsbeheer omvat alle bedryfs- en operasionele aktiwiteite wat gemik is op die monitering van 'n proses sowel as die uitskakeling van die oorsake van onbevredigende

prestasie in alle stadiums van die produk se lewensiklus. Kwaliteitsbeheer is 'n lynaktiwiteit wat die vier belangrikste geleenthede waartydens die kwaliteit van die produk beïnvloed kan word, benut. Hulle is:

- \* tydens die ontwerp van die produk,
- \* tydens die ontwerp van die proses,
- \* tydens vervaardiging, en
- \* na vervaardiging.

Die tweede doelwit wat organisasies met betrekking tot kwaliteit behoort na te streef is om aan hul eie bestuur en aan die koper die sekerheid te bied dat die beoogde kwaliteit in die produk of diens wat gelewer word, bereik is of bereik sal word. Doeltreffende kwaliteitsversekering vereis deurlopende evaluering, verifiëring en oudit van al die faktore wat die toereikendheid van die ontwerp, produksie-, installasie- en inspeksiewerksaamhede vir sy beoogde doel kan beïnvloed. Om sekerheid te verkry, kan bewyslewering as vereiste gestel word. Kwaliteitsversekering is 'n noodsaaklike bestuurshulpmiddel.

### **7.2.7 Die verbeteringsproses**

Hierdie studie het aangetoon dat verandering in organisasies meestal deur eksterne druk voorafgegaan word. Die proses van verandering en verbetering binne die organisasie self kan in twee fases of fasette verdeel word.

Die eerste fase het te doen met die vestiging van gemeenskaplike aannames, uitgangspunte en ideale betreffende kwaliteit. Dit sal mettertyd bydra tot die vestiging van 'n waardestelsel wat ononderhandelbare en fundamentele groeps-waarhede bevat wat ongeskrewe legitimiteit vir optrede verskaf, aangesien dit sodanig deur die lede van die organisasie aanvaar word dat dit 'n persoon of groep se voorkeure en gedrag binne die organisasie rig. Die proses moet by die topbestuurspan begin en daar moet gesorg word dat dit deur die organisasie neergolf. Dit is 'n voortdurende proses wat deur die aktiwiteite wat in die tweede fase plaasvind, ondersteun en bekragtig moet word.

Tydens die tweede fase word, in ooreenstemming met die waardestelsels wat gevestig word, verskillende verbeteringsgeleenthede benut om die organisasie tot organisasie-uitnemendheid te lei. Daar bestaan basies twee vorme van verbeteringsgeleenthede. Die eerste is reaktief van aard: bestaande probleme, foute en nie-voldoenings word geïdentifiseer en ondersoek ten einde onderliggende oorsake wat daartoe aanleiding gee, te identifiseer en uit die weg te ruim. Die tweede is voorkomend van aard: toepaslike kwaliteitstechnologieë word in organisasiedele geïntegreer ten einde kwaliteit ekonomies en voortdurend te verbeter.

### **7.3 SLOTOPMERKING**

Hierdie studie het 'n inleiding tot en 'n raamwerk vir implementering van omvattende kwaliteit daargestel. Die poging is geensins bedoel om volledig te wees nie, maar het daarna gestreef om 'n konsepsuele raamwerk daar te stel van waaruit aspekte rakende kliënttevredenheid en organisasie-uitnemendheid beredeneer en verklaar kan word. Omvattende kwaliteit is 'n nuwe paradigma in kwaliteitsbestuur, en as sodanig sal die uiteindelik voltooiing en pasmaking van so 'n raamwerk net deur gesprekvoering, beredenering en gerigte oopvlekking van die verskillende fasette daarvan kan plaasvind. Hierdie studie sluit af met 'n uitnodiging en oproep tot verdere gesprekvoering en die toetsing van uitgangspunte.

## BRONNELYS

ADVANCED TECHNOLOGY, INC. 1990. Total quality management guide, Vol. 1. US Department of Commerce, DoD 5000.51-G. (PB90-185505)

BARRA, R. 1986. Working with vendors, a "new approach". RCA Engineer, 31(5):15-17, Sept/Oct/Nov.

BOWER, M. 1981. The will to manage. N. Y. : Simon & Schuster.

BUZZELL, R.D. & WIERSEMA, F.D. 1981. Successful share-building strategies. Harvard Business Review, 19(1):135-144, Jan-Feb.

CHURCHILL, G.A. and SUPRENTANT, C. 1982. An investigation into the determinants of customer satisfaction. J. Marketing Research, 19(11):491-504, Nov.

DEAL, T.E. & KENNEDY, A.A. 1982. Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life. Reading. Mass : Addison-Wesley.

DECARLO, N.J. and STERETT, W.K. 1990. History of the Malcolm Baldrige National Quality Award. Quality Progress, 23(3):21-27, March.

Deming, W.E. 1982. Quality, Productivity, and competitive position. Cambridge, MA : Massachusetts Institute of Technology, Centre for Advanced Engineering Study.

DEWAR, J. 1988. Jeff Dewar on total quality. Northcliff : Audio Word, (Seminar Material).

DoD. Kyk ADVANCED TECHNOLOGY.

FEIGENBAUM, A.V. 1951. Total quality control. N.Y. : McGraw-Hill.

FEIGENBAUM, A.V. 1983. Total quality control. 3rd ed. N.Y. : McGraw-Hill.

FEIGENBAUM, A.V. 1989. (In Karabatsos, N., ed. Quality in transition, Part 1 : Account of the 80's. Quality Progress, 22(12):22-26, Dec.)

GARVIN, D.A. 1984. What does "product quality" really mean? Sloan Management Review, 26(1):25-43, Fall.

GHARAJEDAGHI, J. 1985. Towards a systems theory of organization. Calif. : Inter-systems.

GRANT, E.L. & LEAVENWORTH R.S. 1982. Statistical quality control. 5th ed. Johannesburg : McGraw-Hill.

GUNTER, B. 1987. A Perspective on the Taguchi Methods. Quality Progress, 20(6):44-52, Jun.

HARRINGTON, H.J. 1987. The improvement process. N.Y. : McGraw-Hill.

HUGE, E.C. 1990. Total quality : an executives guide for the 1990's. Illinois : Dow Jones-Irwin.

ISHIKAWA, K. 1985. What is total quality control? The Japanese way. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall.

ISHIKAWA, K. 1989. How to apply company wide quality control in foreign countries. Quality Progress, 22(8):70-74, Aug.

JURAN, J.M. and GRYNA, F.M. 1980. Quality planning and analysis. 2th ed. N.Y. : McGraw-Hill.

JURAN, J.M. and GRYNA, F.M. 1988. Juran's quality control handbook. 4th ed. N.Y. : McGraw-Hill.

JURAN, J.M. 1990a. (In Karabatsos, N., ed. Quality in transition, Part 2 : Narrative for the 90's. Quality Progress, 23(1):22-25, Jan.)

JURAN, J.M. 1990b. Quality .. a newcomer to the business plan. (In 1990 - ASQC Quality Congress Transactions - San Francisco. Wis : Quality Press. p. 7-18).

KACKAR, R.N. 1986. Taguchi's quality philosophy: analysis and commentary. Quality Progress, 19(12):21-29, Dec.

KEARNS, D.T. 1989. Chasing a moving target. Quality Progress, 22(10):29-31, Oct.

KEYS, D.E. 1991. Five critical barriers to successful implementation of JIT and total quality control. IE 66(1):22-61, Jan.

LEVITT, T. 1960. Marketing myopia. Harvard Business Review, 38(4):45-56, Jul/Aug.

LINKOW, P. 1989. Is your culture ready for total quality? Quality Progress, 22(11):69-71, Nov.

PASCALE, R.T. & ATHOS, A.G. 1981. The art of Japanese management New York : Simon & Schuster.

PARASURAMAN, A. 1991. Understanding customer expectations of service. Sloan Management Review, 33(3):39-48, Spring.

PETERS, T.J. and WATERMAN, R.H. 1982. In search of excellence. New York : Harper & Row.

PHADKE, M.S. 1989. Quality control using robust design. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall.

SABS. Kyk SUID-AFRIKAANSE BURO VIR STANDAARDE.

SAYLE, A.J. 1985. Management audits: the assessment of quality management systems. 2nd ed. London : McGraw-Hill.

SCHEIN, E.H. 1984. Coming to a new awareness of organizational culture. Sloan

Management Review, 26(2):3-16, Winter.

SCHEIN, E.H. 1987. Managing organizational culture. (in Robbins, S.P., red. Organizational theory. 2nd ed. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall. p. 260-377)

SCHONBERGER, R.J. 1990. Building a chain of customers. New York : Free Press.

SLATER, R.S. 1991. Integrated process management: a quality model. Quality Progress, 24(1):27-31, Jan.

SHEWHART, W.A. 1931. Economic control of manufactured product. N.Y. : Van Nostrand.

SNOWDON, M. 1986. The Japanese approach to productivity and quality - a European's View. Int. J. Technology Management, 1(3/4):412-424, Third quarter.

STRATTON, B. 1990. What makes it take? What makes it break?. Quality Progress, 23(4):14-18, Apr.

SUID-AFRIKAANSE BURO VIR STANDAARDE. 1987a. Glossarium van Terme vir Kwaliteitversekering en Kwaliteitskontrole. Pretoria.

SUID-AFRIKAANSE BURO VIR STANDAARDE. 1987b. Gebruikskode vir kwaliteitstelsels, Deel 0: Kwaliteitsbestuur- en kwaliteitversekeringsstandaarde -riglyne vir keuse en gebruik. Pretoria.

SUID-AFRIKAANSE BURO VIR STANDAARDE. 1987c. Gebruikskode vir kwaliteitstelsels, Deel 4: Kwaliteitsbestuur- en kwaliteitstelselemente - riglyne. Pretoria.

SULLIVAN, L.P. 1986a. Quality function deployment. Quality Progress, 19(6):38-41, Jun.

SULLIVAN, L.P. 1986b. The seven stages in company-wide quality control. Quality Progress, 19(5):77-83, May.

TOKUNAGA, I. 1988. TQC at Yaesu Book Centre Co., Ltd. Rep. Stat. Appl. Res., JUSE  
35(1):11-23, First quarter.