

# COST OF QUALITY

Greet De Saeger

Cost of Quality (COQ) is een concept dat helpt een balans te vinden tussen de investering in kwaliteit en de kost die men moet dragen voor slechte kwaliteit. Hierbij gaat men ervan uit dat hoe meer men investeert in kwaliteit, hoe beter de kwaliteit is. Vanuit een bedrijfseconomisch standpunt is het van belang hierin een optimum te vinden: men dient een afweging te maken tussen de investering die men als organisatie doet om de juiste kwaliteit te leveren tegenover de juiste kost.

## Inleiding

De totale kost van kwaliteit is samengesteld uit twee componenten:

- a. de investering in het kwaliteitssysteem, en
- b. de kost die gepaard gaat met slechte kwaliteit.

Investeringskost verbonden aan het kwaliteitssysteem kan in 3 factoren worden ingedeeld:

1. Kwaliteitsbeleid
2. Preventiekost
3. Evaluatiekosten

Kosten verbonden aan slechte kwaliteit worden onderverdeeld naargelang ze intern blijven, de klant/gebruiker ze identificeert en de mogelijke negatieve gevolgen op langere termijn:

4. Interne foutkosten
5. Servicekosten
6. Opportuniteitskosten

Hieronder gaan we dieper in op deze 6 factoren.

## Kwaliteitsbeleid

Kosten voor kwaliteitsbeleid hebben te maken met het ontwerp, de implementatie en het onderhoud van het kwaliteitsmanagementsysteem. Ze zitten meestal verdoken in de dagelijkse werking van de organisatie en kunnen niet altijd rechtstreeks aan het kwaliteitssysteem gekoppeld worden. Het betreft hier o.a.:

- het uitvoeren van managementactiviteiten
- het uitvoeren van procesactiviteiten

- het implementeren van veranderingen doorheen de organisatie
- het opzetten en onderhoud van een kwaliteitsmanagementsysteem
- uitstippelen van het kwaliteitsbeleid en bepalen van resultaatsgebieden (KPI)

## Preventiekost

Preventiekosten zijn doelgericht gemaakt om kwaliteitsproblemen te voorkomen om zo aan de verwachtingen van de klant te voldoen. Deze kosten zijn geassocieerd met ontwerp en implementatie van processen en de productie van producten of diensten. Ze hebben meestal betrekking op:

- klanteneisen: vastleggen van wat de klant verwacht
- selectie van leveranciers, algemene jaarlijkse evaluatie, maar ook bvb. de beoordeling en goedkeuring van leveranciers van producten en diensten
- inkoopvereisten materialen: Opstellen van specificaties voor aan te kopen materialen
- inkoopvereisten diensten: Opstellen van specificaties voor aan te kopen diensten zoals logistiek, verpakking, onderaanneming, etc.
- procesplanning: kwaliteitsaspecten inbouwen of inplannen in processen: afstellen machines, standaardisatie, etc.
- documentatie
- vorming personeel
- bewustwordingscampagnes
- informatie delen met klanten: brochures, contracten, etc.

## Evaluatiekosten

Evaluatiekosten worden geassocieerd met het meten en monitoren van activiteiten gerelateerd aan kwaliteitsmanagement. Deze kosten houden verband met bijvoorbeeld

- het controleren van inkomend materiaal
- validatie van productontwerp
- kwaliteitscontrole tijdens het proces of van afgewerkte producten of diensten
- kwaliteitsaudits om na te gaan of het kwaliteitssysteem naar behoren werkt
- klantentevredenheidsenquêtes

## Interne foutkosten

Er worden interne foutkosten gemaakt om gebreken te verhelpen die zijn ontdekt voordat het product of de dienst aan de klant is geleverd. Deze kosten ontstaan wanneer een proces verkeerd is ontworpen of zijn gebonden wanneer een product of dienst niet aan de vooropgestelde kwaliteitseisen voldoen en worden gedetecteerd voordat ze worden overgedragen aan de klant. Een belangrijke component van deze kost is de inzet van personeel om fouten te corrigeren. Soorten interne foutkosten zijn:

- Verspilling: het uitvoeren van onnodig werk, het aanhouden van hoge voorraad, inefficiënte processen, lange wachttijden, ...
- Schroot: defect product of materiaal dat niet kan worden gerepareerd, gebruikt of verkocht
- Herwerking: correctie van defect materiaal of fouten
- Foutenanalyse: activiteit vereist om de oorzaken van een intern product- of servicefout vast te stellen

## Servicekosten

Servicekosten ontstaan wanneer gebreken in producten of diensten pas na overdracht aan de klant worden vastgesteld. Servicekosten worden gemaakt om fouten of defecten te identificeren, analyseren, te verhelpen of te compenseren om zo de verwachtingen van de klanten in te lossen. Voorbeelden van servicekosten zijn:

- Reparaties en service: van zowel geretourneerde producten als die in het veld
- Garantieclaims: defecte producten die worden vervangen of services die opnieuw worden uitgevoerd onder garantie
- Klachten: alle werkzaamheden en kosten in verband met de afhandeling en service van klachten van klanten
- Retourneren: behandeling en onderzoek van afgekeurde of teruggeroepen producten, inclusief transportkosten
- Kortingen: toe te kennen indien de klant nog ontevreden zou zijn over de aangeboden oplossing en financiële compensatie wenst

## Opportunitetskosten

Indien een product of dienst niet aan de verwachtingen van de klant voldoet verliest de klant het vertrouwen in de organisatie. Hierdoor worden er minder of zelfs geen bestellingen meer geplaatst, of worden contractuele condities heronderhandeld. Of een klant al dan niet een commerciële relatie met de organisatie verder onderhoudt kan ook van andere factoren afhangen: de

kracht van de concurrentie, lock-in factoren, alternatieve producten of oplossingen, etc. Opportu-  
niteitskosten zijn dus zeker niet altijd exact te berekenen en niet altijd rechtstreeks toe te wijzen.

## Grafische voorstelling

Men kan de kost van kwaliteit grafisch voorstellen met volgende eenvoudige formule.

$$\text{Totale kost van kwaliteit} = \text{Investering in kwaliteit} + \text{Kost van slechte kwaliteit}$$

Gezien beleidskosten en opportu-  
niteitskosten meestal niet rechtstreeks zijn toe te wijzen houden we enkel rekening met:

Investering in kwaliteit (groen):

- Preventiekost
- Evaluatiekosten

Kost van slechte kwaliteit (rood):

- Interne foutkosten
- Servicekosten

