

## Kwaliteitskosten

Als je boodschappen hebt gedaan en je bent de boter vergeten, moet je terug. Dat kost ongeveer € 0,25 benzine (afstand 1 km, € 2,50 per liter), plus twee keer 5 minuten rijden met de auto tegen een uurtarief van € 50,= en 10 minuten in de winkel en in de rij staan, is € 16,67. Afschrijving van de auto € 0,08 (autowaarde € 20.000, afschrijven over 5 jaar). Totaal kost dit pakje boter dus € 16,75 extra, ten opzicht van de situatie waarin we het niet vergeten waren. In plaats van € 3,= (normale verkoopwaarde) kost het nu bijna 600% meer. Bovendien is deze meneer of mevrouw ongeveer 20 minuten niet productief geweest. Er is alleen maar een fout hersteld.

In dit geval is er 'alleen maar' iets vergeten. Als iemand iets vergeet, kan dat ook twee keer gebeuren. Of misschien drie keer? Hoeveel keer? Stel nu dat er niet iets is vergeten, want dat is een flauw voorbeeld. Toch? Stel voor dat deze meneer of mevrouw in uw organisatie ook een uur aan de boter had zitten werken. Stel, er had in een uur een vergunning moeten worden beoordeeld of een apparaat had in elkaar moeten worden gezet. Dan heeft deze medewerker ook nog tijd verspild met het maken van non-kwaliteit (dat hoeft overigens helemaal niet zijn of haar schuld te zijn). In dat uur zijn vast ook een paar dingen goed gegaan, maar ook iets niet goed. Laten we aannemen, dat er van het uur 10 minuten is gewerkt aan het 'produceren van de fout', omdat hij verkeerde informatie had. Dat gebeurt onbewust, maar het gebeurt wel. Het totaal komt daarmee op een half uur onnodige kwaliteitskosten.

Stel dat de informatie niet de oorzaak was, want dat is flauw. Toch? Stel dat dat apparaat in elkaar moest worden gezet met een transformator, die pas later in het proces kapot gaat. Het apparaat moet open, de defecte trafo moet eruit en gaat in de vuilnisbak, de medewerker loopt naar het magazijn, pakt een nieuwe van het schap, er worden bonnen afgetekend, het artikel wordt afgeboekt, monteren, testen en klaar. Deze correctie, deze herbewerking, wordt door iemand uitgevoerd en kost zo maar een half uur arbeid (hele snelle reparatie). Dat doet deze meneer regelmatig, want de trafo's zijn niet goed. Als het drie keer per week gebeurt, is dat dus 1,5 uur herstellen van fouten. Bovendien worden deze fouten eerder in het proces in drie keer 10 minuten geproduceerd, dus dat maakt totaal al 2 uur kwaliteitskosten.

Die 1,5 uur herstellen is  $1,5/38 = 4\%$  van die meneer z'n werktijd en vertegenwoordigt € 100,= o.b.v. een brutoloon van € 2500,=. U betaalt uren, waar bovendien geen kwaliteitsproductie tegenover staat, dus keer twee maakt € 200,=. Plus de drie keer 10 minuten productie van fouten, maakt € 300,=.

Stel dat de trafo's wel goed zijn, want dat is flauw. Toch? Stel dat er gewoon een willekeurig defect optreedt, dat wordt ontdekt bij de klant. De klant klaagt bij de accountmanager (5 minuten; deze accountmanager is bij uitzondering zeer kort van stof), deze schrijft een herstelformulier (5 minuten), dat wordt beoordeeld door de kwaliteitsmanager (5 minuten), die legt het probleem bij de productiechef en de service manager. Beiden lezen het gedurende 5 minuten, waarna de productiechef drie productiemedewerkers bijeenroept en de service manager een service engineer op pad stuurt. Dat doet de service manager via e-mail (5 minuten), waarin hij zijn baas een c.c. stuurt, want dit kan zo niet langer doorgaan, vindt hij. Hij heeft al mensen tekort. Totaal een half uur.

De vergadering van de productiemedewerkers duurt een kwartier (hele snelle vergadering) en kost dus vier keer een kwartier en maakt zo een uur. De service engineer moet een half uur rijden, (gelukkig geen klant ver weg), repareert het product in een half uur en rijdt weer terug in een half uur (gelukkig staan er weer geen files). Zo duurt het oplossen van deze klacht al drie uur. Afgezet tegen hetzelfde (gemiddelde)

salaris maakt dat nu € 200,= herstel kosten, waar wederom geen uren met toegevoegde waarde tegenover staan, dus dat maakt € 400,=. En één klant heeft er de pest in.

Stel dat er geen willekeurig defect bij de klant optreedt, want dat is een flauw voorbeeld. Toch? Stel dat de productie perfect verloopt en dat alleen medewerkers fouten maken. Misschien één per dag. Die fout met die trafo werd in 10 minuten gemaakt en het oplossen kostte drie uur. Een organisatie met 50 medewerkers is dan 50 maal 3 uur plus 50 maal 10 minuten maakt 200 uur kwaliteitskosten kwijt. Op de 50 medewerkers maal 38 uur = 1900 uur is dat 10% kwaliteitskosten. We kunnen u verzekeren, dat dat buitengewoon weinig is.

Ander voorbeeld, er zijn materialen besteld, maar niet op de goede plek afgeleverd. De medewerker wil aan de slag, maar ziet ze niet. Dus navragen bij een collega, die het ook niet weet. Op naar de besteller en die heeft het echt wel ingekocht. Gedrieën wordt vervolgens gezocht en uiteindelijk het materiaal gevonden. De totale tijd die dit kostte, was ruim 1,5 uur. Stel dat het materiaal wel goed opgeslagen zou zijn, want dat is flauw. Toch?

De benoemde voorbeelden zijn ook irreëel. We hebben niet meegerekend: Al het overleg, e-mail verkeer, vergaderingen, discussies, koffiepauzes, telefoontjes, misverstanden, rapportages, boekingen, credit nota's, zoeken, lezen, uitleggen en andere administraties. Ook de aantallen defecten en de productiefouten zijn nog niet eens meegenomen. Evenmin de demotivatie.

Juran, een kwaliteitsgoeroe uit de vorige eeuw, toonde al aan dat de kosten die gemaakt moeten worden voor het voorkomen van fouten en de kosten voor het meten van procesprestaties samen vele malen lager liggen, dan de kosten voor het herstellen van fouten. Liever één uur extra overleg over preventie dan een fout in 5 uur herstellen, want dat zijn de echte verhoudingen. Om nog maar te zwijgen over de klanttevredenheid.

Het voorkomen van fouten leidt tot verlaging van kosten. Het voorkomen van fouten leidt ook tot een hogere kwaliteit van het eindproduct, of de geleverde dienst, een hogere productiviteit en een hogere klanttevredenheid. Bovendien leidt het voorkomen van fouten tot betrokkenheid van de medewerkers, want zij zijn de bedenkers van de oplossingen. Zij moeten leren hun eigen werk via standaarden te beoordelen, metingen te verrichten, metingen te analyseren en samen oplossingen te bedenken. Dat zorgt voor een veel beter rendement dan samen fouten te herstellen. En het is nog leuker ook.

Er is dus niets mis met het opstellen van een goede checklist in de juiste situatie. Uw boodschappenlijstje zorgt er ook voor, dat u zo min mogelijk tijd in een supermarkt doorbrengt. Dat is alleen vervelend voor die mannen, die één keer per jaar boodschappen doen en dan met allerlei verkeerde artikelen thuis komen, die zij overigens niet als verkeerd zien. Het is toch allemaal lekker...?!

Met vriendelijke groeten,

Patagonia  
Voor rendementsverbetering en kwaliteitsmanagement.

## Contactgegevens

*Bezoekadres:*

Baanhoek 184  
3361 GN Sliedrecht

Telefoon : 078-6209935  
Fax : 078-6209936  
E-mail : [info@patagonia-bv.com](mailto:info@patagonia-bv.com)  
Skype : Patagonia-Jeroen  
Website : [www.patagonia-bv.com](http://www.patagonia-bv.com)

*Postadres:*

Patagonia Consultants B.V.  
Boshoek 7  
3332 KA Zwijndrecht