Zin en onzin van iso-certificering in de kleinschalige dienstverlening

Dr. E. Masurel, Drs. P.A. Risseeuw en Drs. T.G. Verberne

1 Inleiding

Een iso-certificaat is voor ondernemingen een aan twee kanten snijdend zwaard. Aan productiezijde leveren de onderliggende kwaliteitsmaatstaven een middel om de doelmatigheid van het productieproces en de kwaliteit van het eindproduct te verhogen. Aan de verkoopt kant draagt het certificaat bij aan een op betrouwbaarheid en gedegenheid geschoeid marktprofiel. Het iso-certificaat mag zich dan ook in een toenemende belangstelling vanwege het Nederlands bedrijfsleven verheugen.

Tot dusverre zijn het vooral de grotere industriële bedrijven die zich met behulp van dit normeringssysteem profileren. De tegenvoeters van grote industriële bedrijven, kleinschalige dienstverleners, lijken achter te blijven. De vraag is, of iso-certificering in deze sectoren minder zinvol is, of dat er andere oorzaken zijn die deze discrepantie veroorzaken.

In de wetenschap zijn kwaliteitszorg en certificering eveneens actuele onderwerpen, zie bijvoorbeeld Koeleman (1995), Swinkels *et al.* (1995), en Wijnberg en de Graaff (1995). Ook hier is de positie van het midden- en kleinbedrijf onderbelicht.

De centrale vraag die wij daarom hier trachten te beantwoorden luidt: *In hoeverre komt iso-certificering bij het dienstverlenend midden- en kleinbedrijf van de grond en wat zijn de verwachtingen voor de toekomst?*

Zowel schaal als aard van de activiteiten zijn daarbij van belang. Naast een algemene beschouwing belichten we de stand van zaken in twee zakelijke-dienstverleningsbranches: makelaars in onroerende goederen en architecten.

2 Dienstverlening

Diensten en producten hebben in het economisch proces veel gemeenschappelijk, maar er zijn ook verschillen. Het belangrijkste verschil is de ongrijpbaarheid van diensten. Een populaire omschrijving zegt dat diensten dingen zijn, die je niet op je tenen kunt laten vallen. De Vries, Kasper en Van Helsdingen (1994) onderscheiden vier basiskennmerken van diensten: ontastbaarheid, samengaan van productie en consumptie, heterogeniteit en vergankelijkheid.

Evenmin als producten altijd 100 procent tastbaar zijn, zijn diensten zelden volledig ontastbaar. Veel dienstverleners voegen bewust fysieke elementen aan de dienst toe, om de dienstverlening een concrete dimensie te geven. Het stukje zeep in het hotel is hier een befaamd voorbeeld van. Het werkt ook andersom: het product auto wordt in de regel afgeleverd met nevendiensten als garantie en onderhoudsbeurten, eventueel aangevuld met financiering en verzekeringen.¹

Dr. E. Masurel studeerde van 1979-1986 bedrijfseconomie aan de Vrije Universiteit van Amsterdam (VU). Daarna trad hij als onderzoeker in dienst van het Economisch en Sociaal Instituut van de VU (ESI-VU). Sinds 1993 is hij hoofd bedrijfseconomisch onderzoek.

Drs. P.A. Risseeuw studeerde in 1986 af als bedrijfseconometrist aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Als plaatsvervangend hoofd bedrijfseconomisch onderzoek van het ESI-VU houdt hij zich bezig met wetenschappelijk en toegepast onderzoek op het gebied van MKB en ondernemerschap.

Drs. T.G. Verberne studeerde in 1989 af als bedrijfseconometrist aan de VU. Sinds 1994 is hij werkzaam voor het ESI-VU, waar hij zich met name bezighoudt met statistische en computerondersteunende besluitvorming.

Het tweede kenmerk – het samengaan van productie en consumptie – wijst op een interactief proces: medewerking van de afnemer is een vereiste voor het tot stand komen van de dienst. In de fase van de eerste schetsontwerpen voor een gebouw handelt een architect zoveel mogelijk in overleg met zijn cliënt. In dit stadium speelt de creativiteit van de architect een belangrijke rol, maar ook de mate waarin de klant in staat is zijn wensen te specificeren. Juist de interactie tussen klant en leverancier maakt ieder proces uniek.

Heterogeniteit in kwaliteit wordt veroorzaakt door de menselijke inbreng – zowel bij de leverancier als bij de afnemer. De gepercipieerde kwaliteit van de dienst is afhankelijk van de inbreng van beide partijen, die niet altijd identiek kan zijn – mensen zijn nu eenmaal geen robots. De vergankelijkheid van diensten ten slotte impliceert dat voorraadvorming en bezitsvorming niet aan de orde zijn. Diensten worden ter plekke genuttigd.

Deze kenmerken zijn relevant in de discussie omtrent certificeren en kwaliteitszorg. Immers, het gaat om ondernemingen die ernaar streven een gegarandeerde, en met name ook toetsbare, kwaliteit te leveren. Juist de kenmerken van diensten staan een gegarandeerde en meetbare kwaliteit in de weg.

3 Kwaliteitszorg

De zorg voor kwaliteit in de bedrijfsvoering heeft een lange historie, die begon met het *scientific management* van Frederick Taylor (1865-1915). Hoewel hij en zijn discipel Henry Ford vooral efficiencywinst nastreefden in hun programma's van standaardisatie en taakverdeling, was een homogene outputkwaliteit een prettig neveneffect.²

Na de Tweede Wereldoorlog kwam uit Japan een nieuwe benadering. In het 'Toyotisme' worden taken niet over individuele werknemers verdeeld, maar krijgen teams een grote zelfstandigheid in het uitvoeren van ontwerp- en productietaken. De aldus ontstane betrokkenheid van werknemers bevordert niet alleen de doelmatigheid en de kwaliteit, maar ook de flexibiliteit. Diverse vormen van *total quality management (TQM)* beheersen nog steeds veel van de praktische managementliteratuur. Een ISO-certificaat wordt ook wel als een eerste stap richting TQM gezien (Van den Berg *et al.* 1995). Beide kwaliteitszorgbenaderingen zijn in de dienstverlening op zijn

best beperkt toepasbaar (Goffee en Scase 1995), omdat standaardisatie van de uitkomst van het dienstverleningsproces moeilijk of zelfs onmogelijk is. Wel kan standaardisatie van het onderliggend proces bijdragen aan een hogere doelmatigheid van de bedrijfsvoering.

Binnen het begrip kwaliteit zijn drie dimensies te onderscheiden: technische kwaliteit (*wat* wordt er geleverd), functionele kwaliteit (*hoe* wordt het geleverd) en relationele kwaliteit (*door wie* wordt het geleverd) (De Vries *et al.*, blz. 74). Kwaliteitszorg en ISO-certificering hebben primair betrekking op de technische kwaliteit.

In het concept 'kwaliteit van de dienstverlening' volgen wij Bank (1992, blz. 15), die zowel de beleving van de klant als de doelmatigheid van het productieproces in de definitie betreft: «*Fully satisfying agreed customer requirements at the lowest internal costs*». De verkopende partij moet weten wat de klant wil, en daarbij doelmatig opereren. Reuyl & Willenborg (1993) wijzen er op dat veel organisaties de kwaliteitsperceptie van de klant als uitgangspunt hanteren bij hun marketingbeleid, waarmee het begrip kwaliteit een groot strategisch belang krijgt.

Kwaliteitszorg vergt een systeem van beheersing, met als doel het bewaken en bevorderen van de kwaliteit. Bosch (1988) hanteert drie stappen in dit proces: planning, daadwerkelijke beheersing en verbetering. Bij planning gaat het onder meer om het vaststellen van de behoeften van de klanten en het ontwikkelen van een productie- of dienstverleningsproces om hieraan tegemoet te komen. Daadwerkelijke kwaliteitsbeheersing omvat alle operationele activiteiten die tot doel hebben producten of diensten volgens bepaalde standaarden te (blijven) leveren. Verbetering heeft zowel betrekking op planning (zowel van het vertalen van de wensen van klanten als van het dienstverleningsproces zelf) als op beheersing (passen de kwaliteitsstandaarden nog wel bij de wensen van de klanten?).

In de praktijk blijkt kwaliteitszorg zich in vele gedaanten voor te doen. In veel bedrijven worden kwaliteitsprogramma's gehanteerd, die hetzij in eigen beheer ontwikkeld zijn, hetzij van buiten betrokken worden.

4 Erkenningsregelingen en certificaten

Een bedrijf dat intern aandacht aan kwaliteitszorg besteedt, heeft er ook belang bij dat aan de buitenwereld te kennen te geven. Daarom bestaan

er allerlei kwaliteits- en erkenningsregelingen, die afnemers ervan moeten overtuigen dat de onderneming in kwestie de ideale leverancier is. De achtergrond van de diverse erkenningsregelingen is zeer divers. Ze kunnen zelfregulerend binnen branches zijn ('Erkende verhuizers'), of een marketingformule voor bepaalde groepen binnen branches ('Keurslagers'). Een branchegebonden erkenningsregeling gaat vaak gepaard met een regionale exclusiviteit.

De meeste erkenningen en certificaten worden door de onderneming zelf geëntameerd, soms uit marketingoverwegingen, maar vaak onder druk van buitenaf. Die druk kan komen van afnemers, of een wettelijke grondslag hebben: zo is de beroepsaanduiding 'makelaar onroerend goed' een beschermde term. Er zijn ook kwaliteitsbeoordelingen die ongevraagd geleverd worden. De Consumentenbond produceert dergelijke oordelen aan de lopende band, al zijn die veelal product- en niet ondernemingsgeïntendeerd. Het summum op dit vlak is de jaarlijks met hoop en vrees tegemoet geziene *Guide Michelin*. De in deze gids door anonieme rapporteurs uitgedeelde sterren kunnen de reputatie van betere restaurants en hun *chefs de cuisine* maken en breken.

In dit artikel beperken we ons tot een kwaliteitscertificaat dat betrekking heeft op de hele onderneming, brancheoverstijgend is, op grond van externe beoordeling wordt toegekend, en waar bedrijven nadrukkelijk zelf het initiatief toe moeten nemen: het ISO-certificaat.³

5 ISO-certificering

De ISO-9000 serie heeft zijn wortels in de Tweede Wereldoorlog. De kwaliteits- en standaardisatienormen die de geallieerde troepen voor hun logistiek hanteerden werden later ontwikkeld tot het AQAP-systeem (*Allied Quality Assurance Publications*). Dit systeem bleek in de praktijk zo goed te voldoen dat er diffusie optrad van de militaire sector naar de civiele sector. In 1987 werden door de *International Standards Organization* (ISO) vijf kwaliteitsnormen geformuleerd: ISO 9000-9004. ISO-9000 geeft algemene definities van kwaliteitsbegrippen en richtlijnen voor de keuze en toepassing van de overige vier. ISO-9001, 9002 en 9003 zijn gericht op externe kwaliteitsborging in contractueel gebonden situaties: het kwaliteitssysteem van de betrokken ondernemingen moet aan bepaalde objectieve eisen voldoen.

De normen hebben betrekking op de verschillende stadia van het productieproces: ontwikkeling, vervaardiging en nazorg (9001), fabricage en distributie (9002) en keuring en eindcontrole (9003). ISO-9004 heeft betrekking op de doelmatigheid van het bedrijfsproces als zodanig en richt zich daarmee op de interne organisatie en de interne kwaliteitsborging. In de praktijk blijkt dat in de zakelijke dienstverlening vooral op de ISO-9001 en 9002-normen gebaseerde certificaten worden toegekend (Van de Berg *et al.* 1995).

De ISO-9000 serie beoogt de willekeur aan onderliggende criteria en de moeilijk meetbare impact van andere beoordelings- en erkenningsregelingen te overkomen. ISO-certificaten worden afgegeven door certificerende instellingen, die op hun beurt door de Raad voor Accreditatie (RVA) zijn erkend.

6 Waarom certificeren?

In grote lijnen zijn er vier soorten overwegingen die bedrijven tot het proces van certificering kunnen aanzetten.

- *Verbeteren van de kwaliteit van het product* Voorzover producten of diensten geen strikt individueel karakter hebben, zoals kunstwerken, stellen afnemers prijs op een homogene en hoge kwaliteit.
- *Verbeteren van de kwaliteit van het proces* Standaardisatie van productieprocessen kan leiden tot belangrijke bezuinigingen, onder behoud van kwaliteit.
- *Marketingoverwegingen* Een gecertificeerd bedrijf kan zich op de markt profileren als een kwalitatief hoogwaardige toeleverancier. Ultimo 1994 beschikte ongeveer 1 procent van het Nederlands bedrijfsleven over een ISO-certificaat (Van den Berg *et al.* 1995). De selecte groep gecertificeerde bedrijven heeft op de thuismarkt een '*first mover advantage*'. Daarnaast maakt het bezit van een certificaat ook exportmarkten toegankelijker.
- *Dwang van de markt* Koeleman (1995, blz. 7-8) wijst erop dat de ontwikkelde kennis met betrekking tot kwaliteitszorg en certificering gericht is op vooral grote bedrijven. Het MKB heeft in zijn optiek een volgende rol, hetgeen te verklaren is uit het feit dat de grotere bedrijven in een later stadium hun veelal kleinere toeleveranciers kwaliteitspecificaties meegeven of zelfs een certificaat bij hun toeleveranciers eisen.

Een dergelijke machtsverhouding is normaal in de relatie tussen een grote uitbesteder en een kleinere toeleverancier. De uitbesteder is immers in staat om elkaar beconcurrerende toeleveranciers kwaliteitseisen op te leggen. Door het inschakelen van een gecertificeerde toeleverancier verlaagt de uitbesteder zijn transactiekosten. Doordat hij zich beperkt tot een kleiner aantal mogelijke leveranciers worden zijn zoekkosten lager, en dankzij het (duur verworven) kwaliteitsgarantiecertificaat van de leverancier zijn de kosten voor controle op het geleverde lager. In een toeleveringsketen met meerdere schakels kunnen zodoende eisen aan kwaliteit en gecertificeerdheid van schakel tot schakel doorgegeven worden. De toeleveranciers met de minste toegevoegde waarde (de *jobbers*) komen in zo'n keten het laatst aan bod.

Swinkels, Verrijdt en Van der Pijl (1995) stellen dat voor het merendeel van de bedrijven die het ISO-certificaat ambiëren het marketing-effect het zwaarst weegt. Het certificaat moet de suggestie wekken dat de organisatie altijd hoge kwaliteit levert. Swinkels c.s. concluderen dat een certificaat niet noodzakelijk garant staat voor een goede prijs-prestatieverhouding, en zetten daarmee in wezen het hele systeem op de helling. Ze stellen dat op langere termijn het normeren en certificeren beter moeten aansluiten bij de verscheidenheid in projecten die in de praktijk bestaat.

7 De keerzijde van de medaille

Aan het systeem van ISO-certificering kleven ook bezwaren. Het is geen toeval dat certificaten tot dusver zijn voorbehouden aan grotere bedrijven. Er zijn verschillende oorzaken aan te wijzen voor het feit dat het MKB en dan vooral in de zakelijke dienstverlening achterblijft.

7.1 Eigenschappen van het MKB

- **Flexibiliteit** Improvisatievermogen en flexibiliteit behoren tot de sterkste punten van kleine bedrijven. Het certificaat eist dat er gestructureerd gewerkt wordt, volgens vaste, beheersbare protocollen. Een klein bedrijf dat zijn flexibiliteit opgeeft verliest daarmee een deel van zijn concurrentievoordeel.

- **Cultuur** In het midden- en kleinbedrijf is de bedrijfscultuur er vaker een van doen dan van denken. In de professionele dienstverlening wegen

begrippen als creativiteit en zelfstandigheid zwaar (Goffee en Scase 1995). De bij een certificaat behorende gestructureerde aandacht voor kwaliteit en het vastleggen van procedures zijn geen zaken die men op voorhand met een dergelijke cultuur associeert. Uit eerder onderzoek naar het toepassen van strategische planning door architecten en makelaars kwam naar voren dat slechts een minderheid van de betrokken ondernemingen gestructureerd plant: 12 procent van de makelaarskantoren en 23 procent van de architectenbureaus beschikt over een uitgeschreven ondernemingsplan, voorzien van een financiële paragraaf (Risseuw en Masurel 1994, Masurel en Van Rijn 1993).

- **Type afnemers** Hierboven is beschreven hoe certificatie-eisen kunnen doorwerken in een bedrijfskolom. Ondernemingen die rechtstreeks aan particulieren leveren zullen doorgaans minder aan deze druk onderworpen zijn. Het appreciëren van een ISO-certificaat is tot dusver het privilege van zakelijke afnemers. Dat is opmerkelijk, want ook particuliere afnemers hebben er baat bij om zoek- en controlekosten te minimaliseren. Hoewel ze individueel niet de macht hebben om een certificaat bij een onderneming af te dwingen, zou dat bijvoorbeeld via consumentenorganisaties wel kunnen. We mogen ook niet uitsluiten dat particuliere klanten ook andere criteria hanteren: klikt het tussen klant en dienstverlener, heeft de dienstverlener voldoende grip voor wat de klant wil etc. De transactiekosten van de klant zijn wellicht meer emotioneel dan financieel-rationeel van aard. Daarnaast speelt onbekendheid met het fenomeen ISO-certificaat op de particuliere markt zeker een rol.

- **Draagvlak** Het verwerven en behouden van een ISO-certificaat is een kostbare affaire, met een betrekkelijk hoge vaste-kostencomponent. Van den Berg *et al.* (1995) noemen bedragen die variëren tussen de f 20.350 en f 41.500 voor een doorsneebedrijf. Ruim de helft van dit bedrag bestaat uit declaraties voor certificerings-audits, de rest uit controle-audits, administratieve kosten etc. Kleine bedrijven kunnen zich dergelijke uitgaven niet altijd veroorloven, zeker niet als er geen directe pay-off tegenover staat. Het EIM schat in de industrie een terugverdientijd van 4 à 5 jaar (bron: FACT, 1996), wat voor kleine bedrijven een verre horizon is. Daarnaast zijn er nog interne kosten: het management van het te certificeren bedrijf zal flink wat tijd in het proces moeten

steken. Managers en ondernemers in het MKB concentreren zich in de regel op hun rol van koopman of vakman, en de rol van protocolbewaker of -ontwerper zal niet hun eerste prioriteit hebben. Pas als binnen een bedrijf de managementfunctie volgroeid is, kan er ruimte en aandacht voor certificering zijn.

Het EIM (*European Observatory* 1995, blz. 267) noemt als belangrijkste knelpunten voor het MKB bij het verwerven van een certificaat: de bureaucratisering en de bijbehorende administratieve rompslomp, het tijdsbeslag (zie ook Dikstaal 1995), de kosten en de beperking van de flexibiliteit.

7.2 Kenmerken van dienstverlening

Het boven omschreven doorgeefeffect van certificatie-eisen binnen een bedrijfskolom ligt in de industrie meer voor de hand dan in de dienstverlening. In de industrie worden componenten immers verwerkt in het eindproduct, terwijl professionele diensten (als van een consultant, een architect of een makelaar) niet doorgegeven worden aan een volgende schakel, maar primair de directe afnemer regarderen. Dat Océ-van de Grinten aan zijn *main suppliers* doorgeeft welke specificaties zij aan de *jobbers* moeten doorgeven ten aanzien van halffabrikaten is logisch, dat Océ zich ook bemoeit met de eisen die worden gesteld aan de makelaar die adviseert bij de huisvesting van de *main supplier*, ligt minder voor de hand.

Van den Berg c.s. (1995) hebben onder gecertificeerde bedrijven geïnventariseerd in hoeverre zij certificaten bij hun toeleveranciers

eisen (zie tabel 1). Hoewel de steekproef klein en uitermate *gebiased* is, en de verschillen ook maar klein, zijn de resultaten indicatief: hoe fysieker het product, en hoe meetbaarder de kwaliteit van het geleverde, hoe sterker gecertificeerdheid op prijs wordt gesteld.

Ten slotte kan erop gewezen worden, dat exportmogelijkheden als een van de motieven voor het behalen van een ISO-certificaat gelden. Het exportpotentieel van dienstverleners is geringer dan dat van industriële ondernemingen, dus ook hier mist men in de dienstverlening de prikkel.

8 Stand van zaken in de kleinschalige zakelijke dienstverlening

De zakelijke dienstverlening blijft op het vlak van certificering achter bij de rest van het Nederlandse bedrijfsleven. Volgens het EIM zijn er in de zakelijke en financiële dienstverlening 72356 ondernemingen actief. Het totaal aantal ISO-gecertificeerde bedrijven in Nederland bedroeg begin 1995 4183, tegen 660 in 1992 en 1570 in 1993 (Van den Berg *et al.* 1995). Dezelfde bron meldt in de zakelijke dienstverlening per 31 december 1994 301 gecertificeerde ondernemingen, tegen 40 in 1992. Van den Berg c.s. becijferen de dekkingsgraad in de zakelijke dienstverlening op zeven procent, tegen een procent of tien in de industrie. Dat lijken ernstige overschattingen te zijn. Zelfs met milde marges, en rekening houdend met tekortkomingen van brancheclassificaties zou dit betekenen dat er in Nederland niet meer dan 6000 ondernemingen in de zakelijke dienstverlening opereren, hetgeen in schril contrast staat met

Tabel 1: bedrijfskolomeffect ISO-certificaten

<i>Fractie gecertificeerde bedrijven die een certificaat van hun leveranciers eisen.</i>	<i>%</i>
elektrotechnische en optische industrie	5,4
chemische industrie, aardolie/steenkol-verwerking en -handel	5,2
metaal- en metaalproductenindustrie	5,1
rubber- en kunststofverwerkende industrie	4,4
papier-, karton en grafische industrie, verpakkingen, uitgeverijen	4,3
bouwnijverheid, installatiebedrijven, bouwmaterialen en houtindustrie	4,3
machine- en apparatenbouw	4,3
voedings- en genotmiddelenindustrie	4,0
transport en opslag	3,5
auto(reparatie)bedrijven	3,1
zakelijke dienstverlening	3,0
<i>Totaalgemiddelde</i>	<i>4,4</i>

Bron: bewerking gegevens Van den Berg *et al.* (1995)

de meer dan 70.000 die het EIM rapporteert. Als we de aantallen gecertificeerde bedrijven afzetten tegen EIM/CBS-cijfers komen we tot een dekkinggraad van ongeveer een half procent. Dat is consistent met de conclusies die wij hieronder trekken naar aanleiding van de case-studies onder makelaars en architecten.

8.1 Case-studies⁴

Makelaardij en architectuur zijn kleinschalige branches. Per 31 december 1994 waren er in Nederland 2526 makelaarskantoren (bron: EIM) waarvan slechts een handjevol in het grootbedrijf (meer dan 100 werknemers). De gemiddelde bedrijfsomvang van de bij de toonaangevende branchevereniging NVM aangesloten kantoren is 5,9 werkzaam persoon, inclusief de ondernemer. Er is sprake van enige schaalvergroting: sedert 1982 is de gemiddelde kantooromvang ieder jaar toegenomen en het marktaandeel van de grotere kantoren neemt toe (Masurel en Risseeuw 1994).

Ongeveer 70 procent van de totale omzet van makelaarskantoren in Nederland is afkomstig uit de particuliere markt: bemiddelen bij aankoop- en verkoop van woningen, taxeren van woningen, hypotheek- en assurantiebemiddeling etc. De professionele (*business-to-business*) markt kent twee hoofdlijnen: bemiddeling in bedrijfsopruiming, en beheer van woningen en winkel- en bedrijfscomplexen in opdracht van – in de regel institutionele – beleggers. De correlatie tussen omvang en type activiteiten is niet strikt. Woningmakelaardij en bedrijfsmakelaardij zijn nauwelijks omvanggebonden, in beide segmenten komen zowel grote als kleine spelers voor. Vastgoedbeheer is een activiteit waar duidelijk wel schaalvoordelen spelen. Binnen de NVM zijn er voor bedrijfsmakelaardij en vastgoedbeheer gespecialiseerde secties.

Ultimo 1994 waren er in Nederland 2645 architectenbureaus (bron: EIM), waarvan minder dan 1 procent meer dan 50 werknemers in dienst had, en meer dan 60 procent twee of minder werkzame personen. De gemiddelde omvang van een architectenbureau is 5,5 werkzaam persoon, met een kantooromzet van f 750.000. Er is een eenduidige relatie tussen bedrijfsomvang en markt waarop men opereert. De kleinste bureaus, met minder dan drie werkzame personen, betrekken een kleine 40 procent van hun omzet van professionele klanten, voor de grotere bureaus (meer dan

15 werkzame personen) bedraagt dit aandeel 70 procent (Verberne en Masurel 1995).⁵

Er zijn thans vijf makelaarskantoren, en drie architectenbureaus met een ISO-certificaat. De voornaamste overwegingen voor de makelaars waren kwaliteitsverhoging van het dienstverlenend proces, het voorkomen van fouten en klachten, en het verwerven van een goede reputatie (Minderhoud, 1994). Onder de architecten speelt naast deze overwegingen ook de voorbeeldfunctie van de aannemerswereld: daar zijn al veel gecertificeerde ondernemingen, die op het gebied van kostenbewustzijn de toon zetten (BladNA 1995). De ervaring is nog van te korte duur, en het aantal kantoren is te klein, om te kunnen oordelen over de vraag of de doelstellingen ook gerealiseerd worden.

Het ligt niet in de verwachting dat het aantal gecertificeerde ondernemingen de komende jaren snel zal oplopen. In 1994 gaf slechts vier procent van de bij de NVM aangesloten makelaarskantoren aan binnen twee jaar naar het ISO-certificaat te streven. Conform de verwachting zijn dit vooral grotere kantoren (zie tabel 2). Bijna een kwart van de kantoren met 15 werkzame personen of meer zegt voor het certificaat te gaan. Bij de kleine kantoren is dit slechts 1 op 40.

Tabel 2: naar ISO-certificaat strevende ondernemingen naar bedrijfsomvang

	makelaars		architecten	
	aantal kantoren	waarvan naar ISO streeft (%)	aantal kantoren	waarvan naar ISO streeft (%)
<7	83,7	2,6	76,5	7,2
7-15	11,5	9,1	15,3	18,0
>15	4,9	23,1	8,2	33,3

Bron: ESI-VU, bedrijfsvergelijkend onderzoek NVM 1993, BNA 1994

Ongeveer 10 procent van de architectenbureaus streeft op korte termijn naar het ISO-certificaat. Evenals bij de makelaarskantoren loopt de belangstelling voor het certificaat op met de bedrijfsomvang.

De veronderstelling dat het vooral *business-to-business* dienstverleners zijn die naar een certificaat streven, wordt voor beide branches bevestigd. Ten aanzien van het aandeel professionele klanten valt vooral het verschil 'niet versus wel' op (tabel 3). Zodra men in dit segment werkt is er kennelijk een prikkel tot certificering.

Tabel 3: naar iso-certificaat strevende makelaarskantoren naar afzetmarkt

<i>aandeel business-to-business in totale omzet (%)</i>	<i>makelaars</i>		<i>architecten</i>	
	<i>aantal kantoren</i>	<i>waarvan naar iso streeft (%)</i>	<i>aantal kantoren</i>	<i>waarvan naar iso streeft (%)</i>
0	14.1	0.8	28.4	6.4
1-24.9	61.7	4.7	9.9	17.6
25-49.9	11.8	7.8	12.8	20.6
meer dan 50	12.5	4.6	48.9	17.6

Bron: ESI-VU, bedrijfsvergelijkend onderzoek NVM 1993, BNA 1994

Tabel 4 versterkt dit beeld, althans voor de makelaardij. Binnen de op de business-to-business markt gespecialiseerde secties is de fractie kantoren die zegt naar een ISO-certificaat te streven aanzienlijk hoger dan daarbuiten.

Tabel 4: naar iso-certificaat strevende makelaarskantoren naar lidmaatschap gespecialiseerde secties (%)

sectie Bedrijfsonroerend Goed	leden	9.9
	niet-leden	2.9
sectie Vastgoedmanagement	leden	14.9
	niet-leden	3.5

Bron: ESI-VU, bedrijfsvergelijkend onderzoek NVM 1993

De kosten vormen een belangrijke barrière. Verbeek (1996) raamt de externe certificeringskosten voor een makelaarskantoor met vijftig werknemers op ongeveer f 66.500. In een branche waar de gemiddelde kantooromzet f 948.000 bedraagt (Masurel & Risseeuw 1995) is dat een aanzienlijk bedrag. Verbeek noemt daarnaast een bedrag van een à anderhalve ton voor niet rechtstreeks gemeten opportunity-kosten ('interne kosten'), voortvloeiend uit het schrijven van het handboek, de invoering van het kwaliteitssysteem, omzetverlies en de kosten voor training en scholing.

BladNA (1995, pp. 21-22) schat f 20.000 aan externe kosten voor een architectenbureau van 20 tot 30 werkzame personen. Daarnaast zijn er aanzienlijke interne kosten. Het grote verschil in geschatte certificeringskosten tussen de makelaardij en de architectenbranche is opmerkelijk, ook als rekening wordt gehouden met schaafeffecten. Een verklaring voor de uiteenlopende kostenniveaus kan gelegen zijn in verschillen in het kwaliteitszorgniveau vóór het certificeringsproces: meer en langere audits leiden tot hogere declaraties. Schiet (1996) concludeert dat certificerende

instellingen verschillende waarden en normen hanteren, en dat het moeilijk is om de algemene ISO-normen gelijkwaardig naar elke branche te vertalen.

9 Kwaliteitszorg

In het midden- en kleinbedrijf bestaat voor het begrip kwaliteitszorg een aanzienlijk grotere belangstelling dan voor certificering. Het EIM (1993) stelt dat de helft van de ondernemingen in de zakelijke dienstverlening concrete kwaliteitsdoelstellingen hanteert, en meer dan een kwart een kwaliteitshandboek. Deze actieve belangstelling blijkt ook uit de onderhavige case-studies. Ruim driekwart van de makelaarskantoren besteedt expliciet aandacht aan kwaliteitszorg, waarvan meer dan de helft concrete, meetbare doelstellingen hanteert en daarbij gebruik maakt van schriftelijke documentatie, zoals handboeken of andere schriftelijk vastgelegde procedures. Bijna tweederde van de architectenbureaus besteedt expliciet aandacht aan kwaliteitszorg, ruim veertig procent van hen hanteert daarbij concrete, meetbare doelstellingen. Als schriftelijke documentatie werden genoemd onder meer het Model-Kwaliteitssysteem Architectenbureaus (MKA) en eigen kwaliteitszorgsystemen.

De dienstverleners streven op deze manier naar een optimale vervulling van de wensen van hun klanten, tegen de laagst mogelijke kosten. Een 'lossere' kwaliteitszorg lijkt voor kleinschalige dienstverleners dan ook aanzienlijk geschikter te zijn dan het 'strikte' ISO-certificaat. Kwaliteitszorg kan immers met elke gewenste intensiteit worden toegepast, hetgeen tegemoet komt aan de grillige inbreng van de mens in het dienstverleningsproces, aan het beperkte financiële draagvlak van het MKB en vooral aan het vaak creatieve aspect van professionele dienstverlening.

10 Conclusie

In de kleinschalige zakelijke dienstverlening is de aandacht voor ISO-certificering beperkt. Te recht, ons inziens, gegeven de drempels die de invoering van ISO-certificering bemoeilijken. De belangrijkste hinderpalen zijn:

- 1 De aard van de activiteiten: het is moeilijk om de menselijke inbreng in het dienstverleningsproces te standaardiseren.

- 2 De kosten: het verwerven van een ISO-certificaat is duur, en de opbrengst is niet onmiddellijk meetbaar.
- 3 De markt: veel aanbieders in de zakelijke dienstverlening zijn sterk gericht op particuliere opdrachtgevers, die minder waarde hechten aan een certificaat dan zakelijke opdrachtgevers.

Gezien de relatieve tijdloosheid van bovenstaande argumenten is het niet te verwachten dat het aantal gecertificeerde ondernemingen in de kleinschalige zakelijke dienstverlening in de nabije toekomst sterk zal toenemen. Wel bestaat er een brede aandacht voor kwaliteitszorg, een vorm van zorg die meer recht doet aan de flexibiliteit en het improvisatievermogen van het midden- en kleinbedrijf.

LITERATUUR

- Bank, J., (1992), *The essence of quality management*, Hemel Hempstead (UK): Prentice-Hall International.
- Van de Berg, O.J.J., B.P. Oostenburg en A. Schepers, (1995), *Kiezen van de ISO-certificeerder*, Lochem: Q-consult.
- BladNA, (1995), *Kwaliteitscoördinator Team 4 Architecten: Kwaliteit is een proces*, nr. 9 september, pp. 21-22.
- Bosch, G.J.C.C. van den, (1988), *Kwaliteit aan het dienstfront*, Rotterdam.
- Dikstaal, N., (1995), 'Kwaliteitszorg is kwestie van lange adem', *Intermediair* 31(45), 10 november, pp. 47-49.
- EIM, (1993), *Kwaliteitszorg in de toeleverende diensten*, Zoetermeer.
- EIM, (1995), *The European Observatory for SMEs, Third Annual Report 1995*, Zoetermeer.
- FACT, (1996), vol. 2, (24 januari), Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.
- Goffee, R. en R. Scase, (1995), *Corporate realities, the dynamics of large & small organisations*, London/New York: Routledge.
- Koeleman, W.Ph.Th., (1995), *Veranderingen in kwaliteitszorg*, Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.
- Masurel, E. en P.A. Risseeuw, (1994), *Brancheverkenning makelaardij onroerend goed 1993*, Amsterdam: vu Uitgeverij.
- Masurel, E. en I.A.W. van Rijn, (1993), 'Ondernemingsplanning door het MKB in de zakelijke dienstverlening', *MAB*, maart, pp. 108-115.
- Minderhoud, J.R., (1994) 'De jacht op het certificaat', *Vastgoed* 70(10), pp. 14-21.

- Palmer, A., (1994) *Principles of Services Marketing*, Maidenhead UK: McGraw-Hill.
- Reuyl, J.C. en G.B.W. Willenborg, (1993), 'Aspecten van kwaliteit en kwaliteitsmanagement in service-organisaties', *MAB*, december, pp. 566-580.
- Risseeuw, P.A., en E. Masurel, (1994), 'The Role of Planning in Small Firms: Empirical Evidence from a Service Industry', *Small Business Economics* 6, pp. 313-322.
- Schiet, D., (1996), 'Certificatie: zekerheid van kwaliteit', doctoraalscriptie Vrije Universiteit, Amsterdam.
- Swinkels, G.J.P., J.G. Verrijdt en G.J. van der Pijl, (1995), 'Kwaliteitszorg, kwaliteitssysteem en certificering', *MAB*, april, pp. 253-261.
- Verbeek, A., (1996), 'De positieve ramp', *Vastgoed*, februari, pp. 26-29.
- Verberne, T.G. en E. Masurel, (1995), *Brancheverkenning architectenbureaus 1994*, Amsterdam: vu Uitgeverij.
- Vries Jr., W. de, H. Kasper en P.J.C. van Helsdingen, (1994), *Dienstenmarketing*, Houten: Stenfert Kroese.
- Wijnberg, M.N. en V.C. de Graaf, (1995), 'Netwerkvorming door certificatie als onderdeel van de Europese industriepolitiek', *MAB*, juli/augustus, pp. 447-452.

NOTEN

- 1 Zie Palmer (1994) voor een overzicht van dergelijke strategieën.
- 2 Zie Goffee en Scase (1995) voor een beknopt historisch overzicht.
- 3 Dat zelf entameren gaat slechts beperkt op. Zo hebben de Vereniging van Marktonderzoeksbureaus (VMO) en de Vereniging van Public Relations Adviesbureaus (VPRO) hun leden verplicht gesteld binnen enkele jaren het ISO-certificaat te behalen. Een duidelijk geval van externe druk, voortvloeiend uit zelfregulering (Rabobank, Cijfers en Trends 1995/96).
- 4 Deze casestudies vloeien voort uit de jaarlijks door het Economisch en Sociaal Instituut van de Vrije Universiteit (ESI-VU) verrichte bedrijfsvergelijkende onderzoeken onder makelaars in onroerende goederen en architecten. Opdrachtgevers van deze onderzoeken zijn respectievelijk de Nederlandse Vereniging van makelaars in onroerend goed (NVM) en de Koninklijke Maatschappij tot Bevordering der Bouwkunst Bond van Nederlandse Architecten (BNA). Zie Masurel en Risseeuw (1994) en Verberne en Masurel (1995).
- 5 Omdat de grotere bureaus oververtegenwoordigd zijn in Verberne en Masurel (1995), zijn de schattingen voor de gehele branches gewogen met CBS-cijfers.