

Bespreking per risico van de beleidsmaatregelen en interne controle (IC-) activiteiten

2. Niet voldoen aan specificaties (slechte kwaliteit)

a. *Beleid*

- het bepalen en communiceren van de kwaliteitsnorm die moet nagestreefd worden m.b.t. de eigen producten (bv. "topkwaliteit"/high end, "medium" of "low level"). De kwaliteitspositionering in de markt wordt door het management in de praktijk onvoldoende formeel en duidelijk vastgelegd. Niet iedere producent wenst een "Rolls Royce" te verkopen en de keuze van het marktsegment is bepalend voor de "ontwerpkwaliteit" van het product;
- het vooraf maken van (meetbare) kwaliteitsafspraken. Vooral in het ontwikkelingsgebeuren moeten de specificaties voldoende nauwkeurig en standvastig zijn. Onder tijdsdruk worden soms al bestellingen geplaatst van producten vooraleer deze op een correcte manier zijn beschreven; als gevolg hiervan zullen achteraf nog een groot aantal wijzigingen moeten worden aangebracht en zullen initieel lage offerten uiteindelijk zeer duur uitvallen;
- het bepalen van de behoefte aan kwaliteitscontroles, niet alleen bij de leverancier (uitgangscntrole) maar ook in het eigen bedrijf (ingangscntrole). Het uitvoeren van "kwaliteitscontroles" is duur, maar als men een goede, duurzame relatie heeft met een bepaalde leverancier, kan men afspraken maken m.b.t. het intern controlesysteem van deze leverancier;
- het werken met gecertificeerde leveranciers (bv. ISO 9000). Blind vertrouwen is echter nooit goed: een ISO-certificaat alleen is nog geen garantie voor een goed product of goede dienstverlening!

b. *IC-activiteiten*

- het opstellen van een regeling voor een adequate selectie van leveranciers. In grotere ondernemingen zal de leverancierskeuze niet door de inkoper alleen bepaald worden maar door een team waarin medewerkers van de afdelingen ontwikkeling, productie en logistiek betrokken zijn. Het is de "initieel" inkoper die verantwoordelijk is voor dit proces en die formeel de inkoopovereenkomst afsluit met de gekozen leverancier;
- het organiseren van kwaliteitscontroles en rapportering. Hierbij moeten ook de toe te passen technieken beschreven worden (bv.: Pareto-analyse, oorzaak- gevolg diagram (visgraatanalyse of Ishikawadiagram). Men zal erop letten dat de controlefrequentie voldoende is om tijdig te kunnen reageren bij problemen);
- het uitwerken van een procedure voor kwaliteitsaudits bij de leveranciers. In bepaalde industriële sectoren is het niet ongebruikelijk dat de klant "kwaliteitsaudits" verricht bij zijn leverancier en dus het interne kwaliteitscontrolesysteem beoordeelt;
- het uitwerken van een procedure voor goederenontvangst- en ingangscntrole (rekening houdend met kwaliteitservaring bij deze leverancier). Enkel goederen die voldoen aan de specificaties kunnen vrijgegeven worden voor productie (of verkoop). Duidelijke instructies voor de "goederenreceptie" met fysieke scheiding van goed- en afgekeurde producten zijn onontbeerlijk. Het telkens registreren (der goederen) in het magazijnsysteem bij het doorlopen van de verschillende fasen van de goederenontvangst is een middel om een goed inzicht te hebben in de goederenstroom;

- het uitwerken van een retourprocedure, het maken van afspraken m.b.t. de wijze waarop goederen teruggestuurd kunnen worden evenals m.b.t. de kosten die hiermee gepaard gaan. Sommige procedures voorzien in een contactname met de leverancier die retournummer en wijze van terugzending aangeeft. Er moeten ook afspraken gemaakt worden i.v.m. de initiële factuur;
- het op punt stellen van een regeling voor de beoordeling van de kwaliteit van geleverde diensten. Regelmatig moet een bedrijf zijn leveranciers structureel aan een beoordeling onderwerpen ("vendor rating"). Als uitgangspunt voor deze beoordeling neemt men de belangrijkste (inkoop-)criteria, waaronder : kwaliteit, leveringsbetrouwbaarheid, prijs, dienstverlening (bv.: actieve deelname aan het ontwikkelingsproces), snelle leveringstijd (bv.: minder dan 5 dagen) en flexibiliteit bij wijzigingen in de vraag. De resultaten van deze beoordeling moeten ook meegedeeld worden aan de leveranciers, zodat men samen verbeteringen kan nastreven. De kwaliteit van het geleverde product of dienst is in deze beoordeling een belangrijke factor.