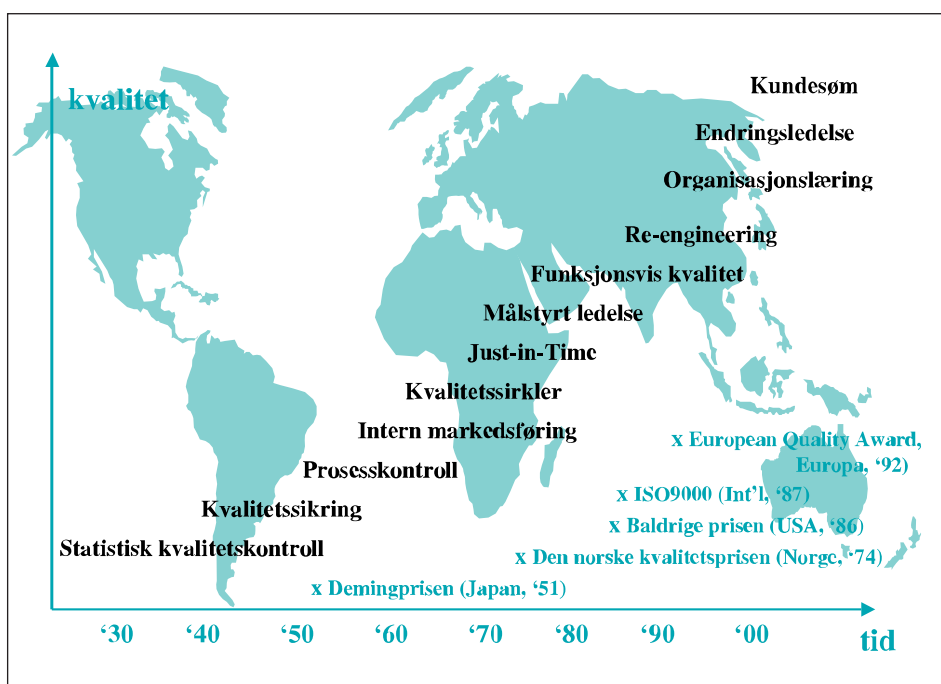


Kvalitetsledelse:

Kvalitetsrevolusjonen er over!

Kvalitetsrevolusjonen vokste frem i gjødselen etter første og andre verdenskrig. Ikke minst etter den andre var det et stort behov for produkter. Verden skulle bygges opp igjen. Snart økte behovene ytterligere. Masseproduksjon ble normen. Etter hvert utviklet den vestlige verden seg videre. En stadig høyere levestandard ble målet. En stadig smartere produksjon ble løsningen.



Figur 1: Kvalitetsutviklingen 1900-tallet

I Japan bidro Kaoru Ishikawa med de syv problemløsningsteknikker;

1. Årsak/virkningsdiagram
2. Pareto-diagram
3. Tally, frekvenstabell
4. Histogram
5. Spredningsdiagram
6. Prosesskontrolldiagram
7. Enkle grafiske fremstillinger

Kvalitetsorganisasjoner, kvalitetskonferanser og kvalitetspriser blomstret frem til kvalitetsrevolusjonens klagesang, jfr. figur 1. Nye stillinger ble etablert. Enhver organisasjon med fremtiden for seg hadde en kvalitetsjef, eller kanskje en QA-director med en egen kvalitetsavdeling, på organisasjonskartet. Toyotas forbedringsavdeling utenfor Tokyo består av 300 medarbeidere (Smaaland 2000).

Ytterligere en omdreining fikk Europas endringskrue med EF og EU, med ISO 9000 (kvalitetssikring), og senere med ISO 14000 (det ytre miljø) og ISO 18000 (arbeidsmiljø) (Smaaland&Robbestad 2003).

Inn i himmelen?

Men med overgangen til det nye årtusen, skjedde det en endring. Dette så vi både på tilstrømmen av nye kunder til sertifiseringsorganene, utviklingen av så vel kvalitetsprisene som kvalitetsforeningene.

Medlemsantallene begynte å synke, og de ledende posisjonene ble overtatt av konsulenter, et typisk tegn. Konsulentselskap kan alltid avsette noen til markedsføring, til kursvirksomhet.

STEIN SMAALAND

For å møte disse endrede behov vokste ulike ledelsesmetoder frem; Mål/metode-ledelsen (Hoshin Kanri), Målstyrt ledelse (MbO), Kvalitetssikring (QA), Statistisk prosesskontroll (SPC), Kvalitetskontroll (QC), Total kvalitetskontroll (TQC), Total kvalitetsledelse (TQM).

Og som i alle endringstider fikk vi våre nye foregangsmenn (Smaaland 1998). Slagord som «null feil» og «riktig første gang» ble hengt opp i korridorene. Men også noen mer kompliserte visdomsord ble etter hvert hørt;

I Vesten innledet amerikaneren W. Edwards Deming en ledelsesstil som han først fikk iverksatt i Japan på 1950-tallet, og tyve år senere i USA.

Denne ledelsesstilen kan oppsummeres i hans 14 prinsipper for en bedre ledelse;

1. etabler en varig hensikt
2. etabler en kultur der alle skal vinne
3. bygg kvalitet inn i produktet
4. kjøp ikke kun basert på pris
5. forbedre kontinuerlig prosessene
6. tren alle for økte ferdigheter
7. utvikl et menneskefokusert lederskap
8. driv ut frykt
9. bryt ned barrierer
10. eliminer tomme slagord
11. bruk metoder, eliminer numeriske mål
12. fjern prestasjonsmålinger
13. kontinuerlig utdanning og selvutvikling
14. transformer ledelsen

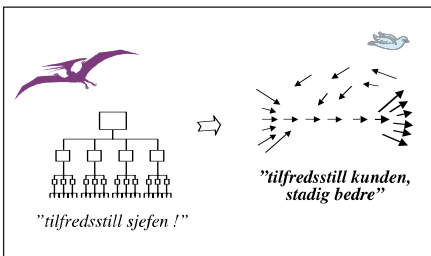
Det er alltid mulig å melke markedet for ledig nysgjerrighet, eller frykt. Det er alltid behov for krisereparasjon, eller brannslukking. For tross alt, det vestlige, det norske, markedet har det stort sett bra. Leverstandarden øker videre, og utover på det nye årtusen gikk også renten ned, og investeringslysten opp. I alle fall i Norge.

Nå er det viktig å legge til at denne artikkelens tittel først og fremst er gyldig for den industrielle, moderne, vestlige verden, det vi i de siste par tiår har kalt informasjonssamfunnet. Øst-Europa henger fortsatt etter. Og utviklingslandene er fremdeles ikke i startgropen. Da vi var i Midt-Østen i overgangen til det nye årtusen, var det en ISO9000-boom der, slik det var i Norge på begynnelsen av 1990-tallet. I utviklingslandene er de i begynnelsen av å etablere sine industrinormer, sine kvalitetspriser. Så det er fremdeles langt å gå, og mye å hente.

Men her hjemme i det vestlige, industrialiserte informasjonssamfunn er kvalitetsrevolusjonen over. Definitivt.

Nye strukturer

1900-tallets ledelsesparadigme der hierarkier som introdusert av Frederick Taylor og Henri Fayol, må nå erstattes av prosesser, av en annen type ledelse, dvs. ingredienser fra gårdsdagens kvalitetsledelse.



Figur 2: Fra hierarkier til prosesser

Etter hvert er kvalitetsparadigmen blitt mer og mer bakt inn i vårt moderne samfunns ledelsesutvikling. Vanlige ledeshøgskoler har inkorporert forbedringsmetodikker i sine lærebøker. Kvalitetsrevolusjonen er blitt en del av vanlig ledelse. Som seg hør og bør.

Dette kan vi også se på lederforumet til den europeiske kvalitetsorganisasjonen, der professorer fra Europas fremste lederskoler i flere år nå har vært blant foredragsholderne. I Berlin i fjor høst var det en dame som hadde nådd toppen av Mount Everest, en

mann som hadde funnet frem til enda mykere verdier, og en gruppe mennesker som demonstrerte sin komplette tillit og trygghet til hverandre. Akkurat som på standard lederhøgskoler.

Kvalitetsrevolusjonen er over. Det kan vi trygt si.

Nye tabber

Nå blir utfordringen å unngå å gjøre alle de samme tabber som alle andre har gjort før. Og samtidig helst ikke finne opp for mange nye tabber. Men derimot å nyte godt av den kompetansen som er blitt opparbeidet i markedet.

Blant de beste erfaringene er nødvendigheten av å lytte til det neste leddet i kjeden. Det å lytte til kunden. Er alle metodene like gode?

Nei, analyseverktøyene er selvsagt ikke like gode. Noen er gode. Noen er dårlige. Men det kanskje aller viktigste er hva og hvordan en organisasjon benytter og utnytter de resultatene som en kundetilfredshetsundersøkelse avdekker.

Det er dessverre en del organisasjoner som gjennomfører undersøkelser som dette av en eneste årsak. Og denne årsaken er at undersøkelser av denne type skal gjennomføres. At noen har tatt en strategisk beslutning om at slike undersøkelser skal gjennomfør-

es. En slik beslutning kan komme fra styret, fra konsernledelsen, fra et bransje, fra en forening.

Uansett. Dersom hovedhensikten med å gjennomføre en undersøkelse er å gjennomføre undersøkelsen, blir resultatet sjelden bra.

Kundeundersøkelser

Hva er kriteriene for en god undersøkelse? Dette spørsmålet blir naturlig nok besvart ulikt av ulike miljøer. Vi forsøker oss likevel med noen generelle retningslinjer; Metodikken bør;

- ha et sunt teoretisk fundament (vitenskapelig)
- være godt utprøvd
- være enkel å bruke
- medføre få negative bi-effekter
- gi en god «Return of Investment»

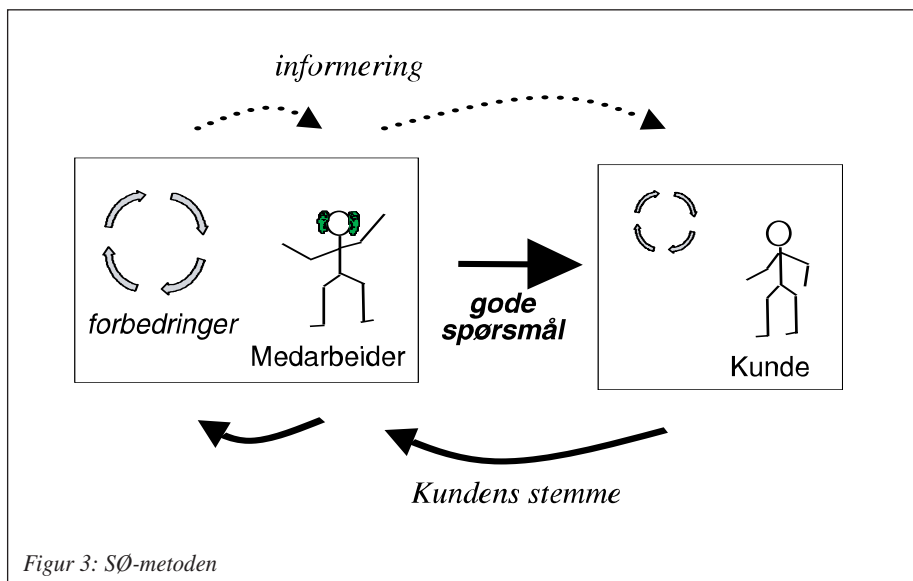
Finnes det noen forskjeller mellom kundetilfredshetsundersøkelser og markedsundersøkelser?

Marked versus forbedring

De fleste kudeanalyser som gjennomføres har sitt utspring i markedsundersøkelser og markedsavdelinger. Naturlig nok. Hensikten med tradisjonelle markedsundersøkelser er, imidlertid, annerledes enn fagfeltet kundetilfredshetsanalyser. Satt litt på spissen

Sak	Markedsundersøkelse	Kundetilfredshetsundersøkelser
Hensikt	Å samle inn markedsinformasjon	Å samle informasjon, å løse konkrete kunde problemer, å skape felles målforståelse internt, å kommunisere med kundene at deres mening er viktig
Utvalg	Ett statistisk representativt utvalg er tilstrekkelig	Statistiske utvalg, konsensus, alle kundene bør involveres over tid
Konfidensialitet	Alltid håndtert i grupper	Individuelle tilbakemeldinger bør håndteres ved aksept
Takk for bidraget	Liten betydning	Stor betydning, ikke minst siden videre deltagelse, og gjenkjøp, er ønskelig. Nivå kan variere. Ærlig tilbakemelding om resultatene alltid viktig.
Gjentakende målinger	Vanligvis ikke	Essensielt, siden utviklingen generelt sett er viktigere enn de absolutte resultatene
Frekvens	Individuelle analyser	Kontinuerlig er best. Dermed vil betydningen av kortsiktige markedstrender bli mindre kritisk, og analysene vil avdekke de varig mest kritiske forbedringsområdene.

Kvalitetsledelse: Kvalitetsrevolusjonen er over!



Figur 3: SØ-metoden

kan vi si at markedsundersøkelser har som mål å samle inn informasjon. Kundetilfredshetsanalyser, inkl. foreliggende metode, har som mål å bidra til prosessforbedringer.

SØ-metodikken

Store Ører metodikken ble utviklet i begynnelsen av 1990-tallet, og baserer seg på flerfoldige erfaringer fra ulike metoder innenfor er bredt spekter av næringer og land. De ledelsesmiljøene som først og fremst ligger bak er The Deming Institute (Washington), European Foundation for Quality Management (Brüssel), og Malcolm Baldrige (Maryland), mens praktiske erfaringer blir hentet inn fra alle verdenshjørner, men først og fremst fra England, Tyskland, Frankrike, Sveits, Japan, Sør-Amerika, USA, Australia, Japan - og Skandinavia.

Metodikken gikk en periode under navnet «Voice of the Customer», men etter hvert som stadig flere kommersielle organisasjoner også benyttet dette begrepet, ble denne betegnelsen tont ned. Vi velger å presentere metodikken gjennom vår egen norske tilpassing;

Gode spørsmål

Identifisere de mest kritiske, både absolutt, og i forhold til eksisterende og evt. forventet konkurransesituasjon.

Spørsmål er markedsføring, og så vel kvalitet som kvantitet påvirker forholdet mellom organisasjonene.

Datainnsamling

Her har vi flere metoder; Internett, skjemaundersøkelser, telefonintervju, fysisk intervju, kundepanel. For å nevne noen.

Forbedringsarbeid

Kurs og trening i samarbeid, metoder og verktøy.

Informering

Effektiv og presis informering av interne kunder og eksterne kunder. Betydningen av dette steget blir ofte undervurdert.

Men så kommer vi til det mest kritiske med metoden. En organisasjon som skal benytte den, må først planlegge hvor mye som årlig skal investeres. Og deretter beregne hvilke ressursinnsatser som er nødvendig for at den be-

regnede nytteverdi skal kunne høstes.

La oss ta et eksempel;

La oss anta at du planlegger å investere tretti tusen kroner og to ukesverk egeninnsats for å utvikle og teste ut undersøkelsens «gode spørsmål». I så fall anbefaler vi at du beregner å investere minst like mye i å følge opp at responsprosenten blir tilstrekkelig høy, minst like mye som det igjen i å utarbeide en rapport som presenterer resultatene på en god måte, minst like mye som det igjen i å gjennomføre forbedringsarbeid internt, og minst like mye som det igjen til å informere internt og eksternt om de forbedringstiltakene som dere gjennomfører samt resultatene av disse.

Og da har jeg ikke nevnt det steget som vi sterkt anbefaler at det legges størst ressursinnsats i - utvikling av «store ører» internt i organisasjonen. Dette innebærer informasjonskampanjer, kurs og seminarer, om det planlagte eller pågående undersøkelsesarbeidet, samt løpende kurs i forbedringsarbeid. Forbedring av forbedringsarbeidet er et lønnsomt foretak.

Dersom summen av disse investeringene overgår budsjettet ditt, foreslår vi at alle postene dempes like mye. Noe av det verste som kan skje er at det legges ned store ressurser i et steg tidlig i prosessen, og at de resultatene som oppnås drepes eller forvitres i et senere steg.

La oss ikke fyre for kråkene. La oss bidra til at investeringene i størst mulig grad kommer kundene - og dermed din egen organisasjon - til gode.

Etterord

Kundeundersøkelser er blant de av kvalitetsrevolusjonens nedfallsfrukter som vi bør ta godt vare på. Også flere metoder og verktøy er nyttige å inkorporere i vår egen ledelsesstil. Vi skal komme nærmere tilbake til hva dette dreier seg om. □

Referanser

- Smaaland, 1997, «Kundeanalyser», MA særtrykk
- Smaaland, 1998, «Hva kan vi lære av kvalitetsguruene?», MA nr. 3
- Smaaland, 2000, «Toyota velger norsk», L&L nr. 5
- Smaaland & Robbestad, 2003, «ISO9001+ISO14001+OH-SAS18001=Sant», L&L nr.3



Stein Smaaland er faglig ansvarlig for seksjonen «Ledelse og kvalitet». Etter sine studier på Universitetet i Oslo (cand.real.) og Bedriftsøkonomisk Institutt (bedriftsøkonom) ble Sentralinstitutt for Industriell Forskning (nå: SINTEF) et springbrett for mer kommersielle lederposisjoner. De siste årene har Smaaland hovedsakelig arbeidet med ledelsesrådgivning og styrearbeid.
stein.smaaland@sys.no www.sys.no