

Den sanna kvalitets-modellen - en modell om företags ansvar.

Ragnar Ahlström Söderling

Våren 1988 planerade jag och Louise Ahlström ett seminarium till Tekniska Veckan i oktober -88. Temat skulle vara kvalitetsanpassning av företag. Under planeringssamtalen med Göran Berg (som då var kvalitetschef inom Philips) kom vi att diskutera om olika kvalitetsbegrepp och i vilken mån de kunde sägas företräda någon form av helhetssyn. Resonemangen ledde fram till en modell som vi kallade "Sann Kvalitet". En slutsats av modellen var att bedömning av företag i framtiden allt mer skulle komma att handla om hur ett företag gör snarare än vad det gör.

När vi i olika sammanhang presenterade modellen blev den väldigt uppskattad och gav upphov till en hel del resonemang. Bl a konstaterades problem med att operationalisera de olika delsystemens förhoppningar (framför allt nämndes det ekologiska systemet) samt att den var statisk och normativ.

Ett kvalitetsbegrepp som togs som grund för utvecklandet av den sanna kvalitetsmodellen var följande formel.

$$\text{Rätt Kvalitet} = \text{Kundens upplevelse} / \text{kundens förväntan} = 1$$

Vi ansåg att denna definition av rätt kvalitet var väldigt defensiv. Den synes mest vara ute efter att undvika en missnöjd kund, dvs undvika att ekvationen blir mindre än 1. Om ekvationen ger ett resultat större än 1 är slutsatsen att varan/tjänsten har "överkvalitet" dvs att producenten har slösat med resurser och gett kunden mer än vad denne förväntar sig.

Vi hamnade därefter i en diskussion om nämnaren, kundens förväntan. Tankegången var att förväntan är manipulerbart och drog följande exempel som stöd för resonemanget.

Om jag åkte till IKEA i mitten på 80-talet för att köpa en bokhylla så förväntade jag mig att det skulle fattas 1 till 2 skruvar. Om detta inträffade var ekvationen ovan lika med ett och enligt definitionen höll produkten rätt kvalitet, vilket inte självklart är fallet.

På grund av möjligheten att manipulera förväntan bytte vi ut det begreppet mot förhoppning som vi ansåg mera relevant. Med förhoppning avsåg vi då det medvetna eller omedvetna behov som kunden önskade(hoppades) få uppfyllt genom konsumtion av varan eller tjänsten.

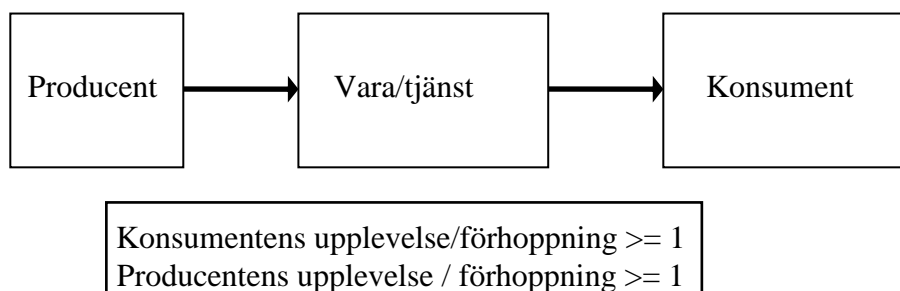
Vi ansåg att man som producent borde ha en mer offensiv strategi än att undvika missnöjda kunder och sträva efter entusiastiska kunder. Vårt antagande gick ut på att kunden är entusiastisk under förutsättning av följande villkor:

$$\text{Kunden upplevelse} / \text{kundens förhoppning} > 1$$

Samtidigt är det så att när vi talar om kvalitet så har vi svårt att definiera den. Trots det känner vi igen den då vi träffar på den. Det vill säga att vad som är kvalitet är en upplevelse.

Vi tog exemplet med "äkta konst" ställd mot "hötorgskonst". Det som skiljer dessa två "konstarter" är att skaparen av den äkta konsten har lagt ner sin själ i skapelseprocessen medan hötorgskonstnären har producerat konst.

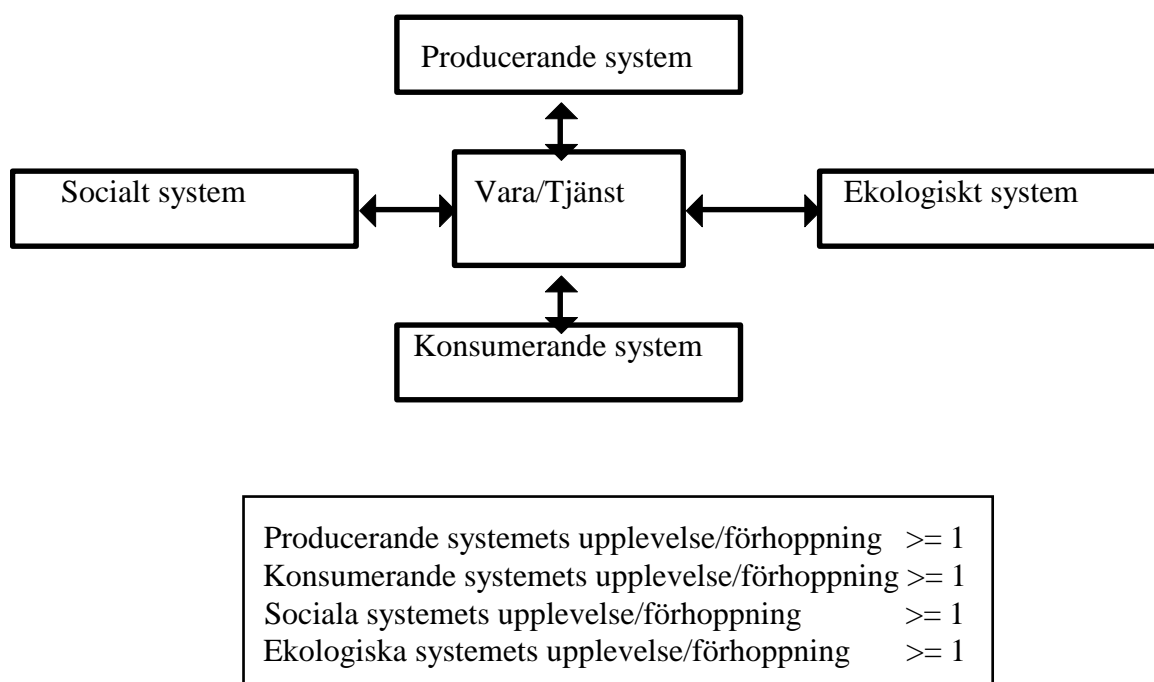
Av detta drog vi slutsatsen att för att få entusiastiska kunder så måste producenterna vara entusiastiska. På basis av detta resonemang skapade vi följande modell och ekvationssystem



Vi konstaterade dock att det inte räcker med att ta med producent- och konsumentdelssystemen i modellen för att man skall kunna tala om det vi kallade sann kvalitet.

Vi tog följande exempel som utgångspunkt:

A producerar och säljer narkotika till B. A får mer betalt för "knarket" än vad han hoppats på och B får en bättre kick än vad han hoppats på. Följaktligen är bådas upplevelse / förhoppning större än 1. Ändå kan man inte tala om sann kvalitet då samhället inte är nöjt. Det fanns alltså behov att addera det sociala systemet till modellen. Vi nöjde oss inte med det utan lade även till det ekologiska systemet för att erhålla följande modell och ekvationssystem.



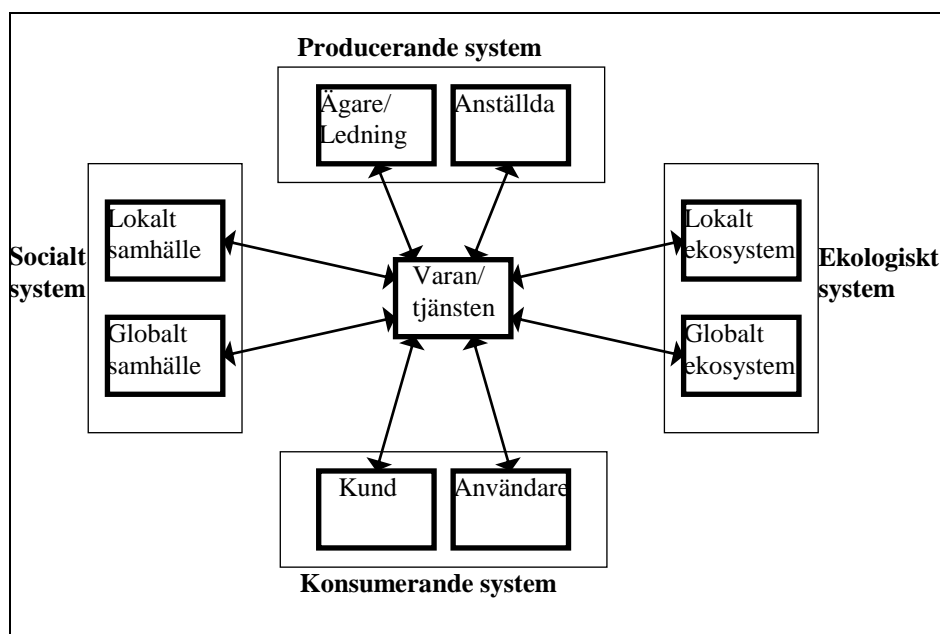
För att göra modellen mera tydlig delade vi sedan upp de fyra delsystemen i vardera två aktörsroller enligt följande.

Producerande systemet
 - Ägare/ledning
 - Anställda

Konsumerande system
 - Kund
 - Användare

Sociala systemet
 - Lokalt samhälle
 - Globalt samhälle

Ekologiska systemet
 - Lokalt ekosystem
 - Globalt ekosystem



Detta ger då upphov till modellen i figuren ovan.

Skälet till uppdelningen var att vi iakttog att det i producent- respektive konsumtionssystemen fanns två skilda roller som inte nödvändigtvis spelades av samma personer. Beträffande uppdelningen på lokalt och globalt i sociala och ekologiska systemen tillfördes den underhand då ett flertal personer påtalade behovet av denna uppdelning. Ett annat förslag på intressant som ofta kommit upp är *kommande generationer*. Vi avstod dock från att ta med den då modellen beskriver en statisk situation.

Den slutliga modell ger upphov till vad vi kallade ansvarsexpansionen som visar på att:

- Ägare/ledning har ett ansvar inför sina anställda att verksamheten är uthållig.
- Ägare/ledning och anställda har sedan ett delat ansvar gentemot kunderna.
- Ägare/ledning, anställda och kunder har ett gemensamt ansvar gentemot användare av verksamhetens varor/tjänster.
- Ägare/ledning, anställda, kunder och användare har ett gemensamt ansvar inför det lokala samhället.
- Ägare/ledning, anställda, kunder, användare och lokalt samhälle har ett gemensamt ansvar inför det globala samhället.
- Ägare/ledning, anställda, kunder, användare, lokalt samhälle och globalt samhälle har ett gemensamt ansvar inför de lokala och globala naturekologiska systemen.