

# Kvalitetsstrategier – dyp kunnskap om kunders forventninger

«Alle» selskaper konkurrerer på kvalitet – så hvorfor har vi ikke en mer presis og bevisst forståelse av hva dette egentlig dreier seg om? Her er en drøfting av kvalitetsstrategier som bør få «tåken til å lette»

Forsøkt å definere kvalitet? Eeh .... , Ikke sant?

Joda, vi sier at vi konkurrerer på kvalitet her i Norden som den naturligste ting i verden ... men vanligvis uten i nærheten av å ha et konkret forhold til hva som inngår i begrepet kvalitet. Spør noen og sjekk selv!

Det er åpenbart at et forhold til kvalitet er viktig. Kvalitet er en av de 8 måtene å konkurrere på (se *fagnotat #16 om konkurransestrategier*), og en kvalitet/pris inndeling av markedet er den mest grunnleggende av alle (se *fagnotat #29 om segmentering*) – fordi alle leverandører, enten de vil eller ikke, blir «plassert» av sine kunder basert på hvilken kvalitet de leverer ift. prisnivå. Dessuten forventer man jo høy kvalitet når kostnadene er høye – som de jo er her i Norden. Følgelig trenger alle norske bedrifter en kvalitetsstrategi.

Så hvorfor har de det da ikke, utover at produkter «ikke skal gå i stykker»?

La oss starte med en definisjon av begrepet kvalitet:

*Kvalitet er evnen til å møte obligatoriske krav, kunders angitte krav og brukes underforståtte og ikke-uttalte forventninger*

Jeg kommer tilbake til hva slags krav og forventninger som bør inngå i begrepet kvalitet, men først noen presiseringer i ovennevnte definisjon:

- Kvalitet inkluderer (også) brukes *underforståtte og ikke-uttalte krav*
- Kvalitet omfatter (også) brukes *ikke-uttalte forventninger*
- Kvalitet omfatter *subjektive* opplevelser
- Kvalitet er *dynamisk* fordi oppfatninger av hva som er forventet endres over tid – både pga. trender og pga. konkurrenters adferd

Konsekvensene av begrepet kvalitet er derfor dype – fordi de fremtvinger en ekte *kundeorientering* basert på ovennevnte definisjon ....

... og mangel på ekte kundeorientering er nettopp en rot-årsak til hvorfor ledergrupper som regel blir tause når noen ber dem om å beskrive produktenes kvalitet eller selskapets egen kvalitetsstrategi.

## Produktkvalitet i forhold til prosesskvalitet

Et sentralt begrep innen faget produktstrategier er å forstå betydningen av «*det hele produktet*» (se *fagnotat #33 om produktstrategier*). Inkonsistens mellom kunders opplevelse av *produktkvalitet* ift. *prosesskvalitet* er et godt eksempel på å nettopp *ikke* forstå kunders totalopplevelse av kvalitet.

Mangel på en slik samordning er også en klar utfordring for mange bedrifter som med rette kan påstå at de er sterke på produktkvalitet. Svak opplevd prosesskvalitet for håndtering av *reklamasjoner, henvendelser til kundeservice* og *svake prosedyrer for tilbakemeldinger*, påvirker kunders samlede opplevelse av bedriftens kvalitet; hvilket de fleste av oss nikker gjenkjennende til basert på selvopplevde skrekkehistorier.

Men mer om prosesskvalitet senere; la oss starte med et dypdykk ned i en drøfting av produktkvalitet.

## Produktkvalitet ... og ulike typer av krav og forventninger

Basert på den definisjonen av kvalitet jeg introduserte tidligere, kan vi forstå kvalitetsutvikling som:

*... den måten produktegenskapene realiseres på for å møte kunders og brukes krav og forventninger*

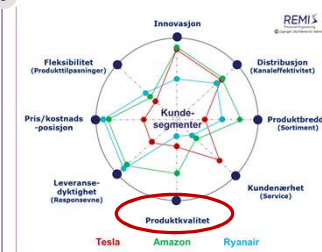
Det grunnleggende spørsmålet er selvsagt *om man kan ha et systematisk forhold til hva disse kravene og forventningene egentlig er, på tvers av ulike selskapers produkter*. Er ikke forventningene til hvert enkelt produkt unike? Kan man ikke dessuten helt enkelt spørre kundene om hva de forventer?

Svaret på begge disse to siste spørsmålene er et klart «*nei!*»

Kvalitetsforventninger *kan* systematiseres, men kunder vet vanligvis like lite om «hva kvalitet er» som lederne i de bedriftene som betjener dem. Det betyr ikke at de samme kundene ikke bør intervjues om kvalitet overhodet, men det betyr at man trenger spesielle intervjueteknikker for å virkelig *forstå* deres kvalitetsforventninger.

Figuren øverst til høyre på neste side viser en modell for **kvalitetsdimensjoner** med en nedbrytning i objektive vs. subjektive faktorer.

6 dimensjoner (med 18 faktorer) for kvalitet er ordnet i en rekkefølge der den vertikale plasseringen angir graden fra «hard» til «myk» vektlegging: 1. *soliditet*, 2. *effektivitet*, 3. *miljøvennlighet*, 4. *fleksibilitet*, 5. *estetikk* og 6. *brukervennlighet*. Hver av disse 6 hoveddimensjonene er igjen delt inn i 3 faktorer, der den venstre er mest «objektiv» og fakta orientert, mens den til høyre er mest «subjektiv» og i størst grad knyttet til brukerens verdisy.



NB: For beslektede emner, se også fagnotatene #16 (*Strategi, konkurransekraft og konkurransestrategier*), #17 (*Innovasjonsstrategier*) og #29 (*Segmentering: mest misforstått blant strategiske verktøy*)

**Kvalitet er evnen til å møte obligatoriske krav, kunders angitte krav og brukes underforståtte og ikke-uttalte forventninger**

**Kvalitetsutvikling kan forstås som den måten produkt-egenskapene realiseres på for å møte kunders og brukes krav og forventninger**

## Fagnotat #31: Kvalitetsstrategier – dyp kunnskap om kunders forventninger

F.eks. er dimensjon **2: Effektivitet** delt inn i *driftssikkerhet* (mest objektiv), *ytelse* (ift. tids- og ressursbruk), og *funksjonalitet* (mest subjektiv); dimensjon **5: Estetikk** – er delt inn i *materialvalg* (mest objektiv), «*finish*», og *design/formvalg* (mest subjektiv); og dimensjon **6: Brukervennlighet** – er delt inn i *tilgjengelighet* (mest objektiv), *pålitelighet*, og *betjeningsvennlighet* (mest subjektiv).

Vær spesielt oppmerksom på dimensjon **3: Miljøvennlighet** som jeg har plassert som en relativt «hard» kvalitetsdimensjon. For 10 år siden hadde jeg ikke tatt med denne dimensjonen overhodet; og jeg hadde, når den var med, plassert den lenger opp i hierarkiet som en «mykere» faktor. Pr. i dag er imidlertid miljøvennlighet en absolutt kvalitetsforventning hos mange kundegrupper, og med et klart potensial for differensiering. Jeg har valgt å dele miljøvennlighet opp i *sirkulerbarhet* som mest faktapreget og objektiv, *bruks-situasjonens miljøavtrykk* i midten som delvis subjektiv, og *ressurs miljøavtrykk* (mht. produksjonen) som mest subjektiv og verdiorientert. Tenk f.eks. på elbiler. Det er en noenlunde saklig diskusjon rundt brukssituasjoner (strømmens opphav er et unntak), men det er min overbevisning at diskusjonen om miljøavtrykket for produksjonen er mest følelsesladet: fra de som nærmest er «fanatiske» uansett kunnskap om miljøutfordringene med batteriproduksjon, og til de som har klare meninger om hva slags batteriteknologi som må til for å gjøre elbiler virkelig miljøvennlige.

Modellen fungerer for å analysere kvalitetsforskjeller mellom konkurrenter som vektlegger ulike ting for samme type produkt; men den fungerer også for å forstå disruptsjon og radikalt ulike løsninger for samme typer av behov.

## Utvikling av konkurransestrategier for kvalitet

La oss ta et aktuelt eksempel for å forstå differensiering av kvalitetsstrategier for to helt ulike typer produkter: aviser/trykte medier vs. elektroniske lese-apper/tablets (inkl. mobiltelefoner).

**Soliditet:** Kravene til *korrekthet* (feilfrihet) er tilnærmevis den samme for begge medier, og omfatter både tekniske forhold (trykk, stifting etc. vs. riktig koding) og journalistisk integritet. *Robusthet* og *holdbarhet* er derimot differensiatorer: Trykte medier er mindre robuste for fuktighet og rødvinn; tablet'en (eller mobilen) er på sin side mindre robust for temperaturer og er lite lese-vennlig i sollys (Kindle unntatt). Aviser har et holdbarhetsproblem.

**Effektivitet:** *Driftssikkerhet* vurderer jeg som «nøytral» mellom en avis og en leseapp (forutsatt lading), mens appen er overlegen på *effektivitet ift. tidsbruk*. Det samme gjelder *funksjonalitet*, f.eks. å finne temaer ift. leserens preferanser. Men disse to siste effektivitetsfaktorene er ikke

| KVALITETS-DIMENSJON       | Mest objektivt / fakta orientert   | Noe menings orientert  | Mest bruker / verdi orientert  |   |
|---------------------------|--|--|--|---|
| <b>Brukervennlig</b><br>⑥ | <b>Tilgjengelig</b><br>Lett å få tak i hver gang produktet skal anvendes         | <b>Pålitelig</b><br>Stoles på av brukerne i relevante bruksituasjoner                    | <b>Betjeningsvennlig</b><br>Lett forståelig å håndtere for ulike typer av brukere  | ↑ Myke faktorer<br><br><br><br><br><br>↓ Harde faktorer |
| <b>Estetisk</b><br>⑤      | <b>Materialvalg</b><br>Forventinger til riktig og konsistent materialvalg        | <b>«Finish»</b><br>Forventinger til smådetaljer i visuelt inntrykk                       | <b>Design</b><br>Forventinger til «formgivning»                                    |   |
| <b>Fleksibelt</b><br>④    | <b>Utvidbart</b><br>Møter endringer i bruksintensitet/skalerbarhet               | <b>Portabelt</b><br>Møter ulike bruksområder og ulike bruksituasjoner                    | <b>Tilpasningsdyktig</b><br>Møter ulike brukeres personlige preferanser            |   |
| <b>Miljøvennlig</b><br>③  | <b>Sirkulerbart</b><br>Miljøprofil mht. gjenvinning av ressurser                 | <b>Bruks miljøavtrykk</b><br>Miljøprofil mht. ressursbruk i bruks-situasjoner            | <b>Ressurs miljøavtrykk</b><br>Miljøprofil mht. ressursbruk knyttet til produksjon |   |
| <b>Effektivt</b><br>②     | <b>Driftssikkert</b><br>Leverer ift. forventinger til «samme resultat hver gang» | <b>Ytelse ift. ressursbruk</b><br>Leverer ift. forventinger til bruk av tid og ressurser | <b>Funksjonelt</b><br>Leverer ift. forventinger til oppgaver eller innhold         |   |
| <b>Solid</b><br>①         | <b>Feilfritt/korrekt</b><br>Forventinger til å ikke inneholde feil eller mangler | <b>Robust</b><br>Forventinger til å tåle nivåer og endringer i ytre påvirkning           | <b>Holdbart</b><br>Forventinger til å opprettholde produktgenskaper over tid       |   |
| ← Objektive kriterier     |  | Subjektive kriterier →   |  |   |

Figur 1: En systematisering av kvalitet i 6 dimensjoner (harde vs. myke) og 18 faktorer (objektive vs. subjektive). Formalkrav (f.eks. i form av pålagte standarder) er inkludert i «feilfritt/korrekt»

uavhengig av målgruppen: min mor på over 90 år ville rangere aviser høyere enn elektroniske medier på begge; hvilket illustrerer viktigheten av å vurdere kvalitetsstrategier opp mot ulike målgrupper.

**Miljøvennlighet** er en spesielt interessant kvalitetsdimensjon. Det kan virke som om de funksjonelle fordelene med app'er til nå nærmest har eliminert miljøavtrykk fra diskusjonen. Men mobiltelefoner og tablets har hverken godt utviklede *sirkulære* systemer eller er gode på *ressursavtrykk for produksjon*. Det er også pågående forskning som ser på om stråling fra bærbare enheter kan forårsake insektdød, bl.a. for bier. Bare tenk på de dilemmaer som vil oppstå dersom mobilstråling skulle vise seg å være en underliggende årsak. Uansett, aviser slår pr. i dag tablets på miljøfaktorer.

Mht. **fleksibilitet** er situasjonen en helt annen. Tablet'er er trykte medier overlegne på *utvidbarhet* (f.eks. mht. «lenking» til beslektede temaer og opphenting av tidligere utgivelser), *portabilitet* (f.eks. ift. å lese en avis i en kø-situasjon), og mht. *brukertilpasninger* – f.eks. justering av lys, fonter og

Modellen fungerer for å analysere forskjeller mellom konkurrenter som vektlegger ting ulikt for samme type produkt, men også for å forstå disruptsjon og helt ulike løsninger for samme type av behov

## Fagnotat #31: Kvalitetsstrategier – dyp kunnskap om kunders forventninger

skriftstørrelser, som er spesielt viktig for kundegruppen svaksynte og eldre. Det er derfor et paradoks at det ikke finnes et bedre utvalg tablets for senior målgrupper. Her har ellers papirmedia et handicap i utgangspunktet. Aftenposten annonserte nettopp at de kutter den brukerfleksibiliteten som ligger i inndeling av papirutgaven i flere moduler. Et klokt valg mot målgruppen familier?

*Design* er en undervurdert **estetisk** kvalitetsfaktor som stadig blir viktigere, og denne gjelder både for både trykte medier og tablets. Det samme kan sies om «*finish*» (*opplevelsen av små-detalljer*). *Materialvalg* er imidlertid en kvalitetsfaktor der tablets har et vesentlig større handlingsrom enn trykte medier (ref. de siste mobilmodeller), selv om også trykte medier differensierer seg på f.eks. papirkvalitet, farger og «glans».

Mht. **brukervennlighet** vurderer jeg tablets til å være overlegne på faktoren *tilgjengelighet*, mens begge er tilnærmet likeverdige på kriteriet *pålitelighet* (til å «*stole på*»). Vurderinger av graden av *betjeningsvennlighet* vil variere med målgruppen og hvilken type funksjon man vektlegger. Det kan argumenteres for at det er langt raskere å «skumme» en avis for de viktigste artiklene, mens apper er overlegne på å sortere på tema.

Under er min oppsummering av kvalitets karakteristika for tablets / lese-apper vs. trykte medier.

Vær oppmerksom på at dette ikke er en vurdering av alle produktegenskaper (for kriterier utover kvalitet, se *fagnotat #16 om konkurransestrategier*).

| TRYKTE MEDIER        | Mest objektivt / fakta orientert | Noe menings orientert   | Mest bruker / verdi orientert |
|----------------------|----------------------------------|-------------------------|-------------------------------|
| <b>Brukervennlig</b> | Tilgjengelig                     | Pålitelig               | Betjeningsvennlig             |
| <b>Estetisk</b>      | Materialvalg                     | «Finish»                | Design                        |
| <b>Fleksibelt</b>    | Utvidbart                        | Portabelt               | Tilpassningsdyktig            |
| <b>Miljøvennlig</b>  | Sirkulerbart                     | Bruks «footprint»       | Ressurs «footprint»           |
| <b>Effektivt</b>     | Driftsikkert                     | Ytelse ift. ressursbruk | Funksjonelt                   |
| <b>Solid</b>         | Feilfritt/korrekt                | Robust                  | Holdbart                      |
| Lese-apper / Tablets | Mest objektivt / fakta orientert | Noe menings orientert   | Mest bruker / verdi orientert |
| <b>Brukervennlig</b> | Tilgjengelig                     | Pålitelig               | Betjeningsvennlig             |
| <b>Estetisk</b>      | Materialvalg                     | «Finish»                | Design                        |
| <b>Fleksibelt</b>    | Utvidbart                        | Portabelt               | Tilpassningsdyktig            |
| <b>Miljøvennlig</b>  | Sirkulerbart                     | Bruks «footprint»       | Ressurs «footprint»           |
| <b>Effektivt</b>     | Driftsikkert                     | Ytelse ift. ressursbruk | Funksjonelt                   |
| <b>Solid</b>         | Feilfritt/korrekt                | Robust                  | Holdbart                      |

Figur 2: En kvalitetssammenlikning av trykte medier (f.eks. aviser/magasiner) vs. lese-apper / tablets

## Betydningen av kvalitet i forretningsprosesser

Det er behov for to oppklaringer: Den første er at produktkvalitet kun er én av konkurransestrategiene; i tillegg kommer bl.a. kombinasjoner med innovasjon, distribusjon, produktbredde, kundeservice, leveransedyktighet, pris, og skreddersøm. Den andre er behovet for å se kunders opplevelse av bedriftens prosesskvalitet sammen med produktkvalitet i en samlet forventningsstyring av total kvalitet.

Denne siste utfordringen er spesielt interessant i lys av at de fleste selskaper som er ISO sertifiserte, også har et ansvarsområde for kvalitet på organisasjonskartet. Som en konsekvens av dette lever mange ledere i den villfarelse at det er kvalitetsfunksjonen som skal ha ansvaret for kvaliteten i kundebehandling, hvilket omtrent er like logisk som å la økonomifunksjonen overta ansvaret fra salg, for prisforhandlinger med kunder!

Prosesskvaliteten i de styringssløyvene som betjener kunder er en del av den totale produktopplevelsen og skal styres av marketing funksjonen; og spesielt ikke av formalistiske ingeniører som er oppdratt til å «lukke avvik» ift. ISO normen (hvilket er et internt ansvar knyttet til selvforskyldte produktavvik som vanligvis ligger langt fra kunders opplevelse av kvalitet i kundeservice). ISO formalisme er snarere en driver for lave heller enn for høye forventninger til kvalitet i kundeprosesser.

## Kvalitetsstrategier utvikles gjennom dyp kunnskap om kunders forventninger

*Kvalitet er evnen til å møte kunders og brukeres obligatoriske, angitte, underforståtte og ikke-uttalte krav og forventninger.*

En systematisk holdning til utvikling av kvalitetsstrategier krever både et rammeverk for å forstå ulike kvalitetsdimensjoner på tvers av produktkategorier, og en ekte og dyp kundeorientering.

Denne artikkelen gir et svar på den første av disse utfordringene. Den andre representerer en kulturell driver som næringslivet burde legge langt større vekt på å utvikle!

*Ketil Wig er daglig leder i Remis AS, og bygget tidligere opp spesialistselskapet Rokade AS innen M&A og integrasjoner/snuoperasjoner som ble overtatt av KPMG i 2012. Fra 2013-15 var han ansvarlig for M&A området i Deloitte Norge. Tidligere bakgrunn er fra McKinsey & Co., Andersen Consulting/Accenture, samt fra en rekke management-for-hire oppdrag i Norge og internasjonalt. Han er utdannet sivilingeniør fra NTH/NTNU, samt siv.øk./MBA fra Stanford University. Han arbeider nå selvstendig med rådgivningsoppdrag og styreverv. Se også [www.linkedin.com/in/ketilwig](http://www.linkedin.com/in/ketilwig)*



**NB: Se også fagnotatene #16 (Strategi, konkurransekraft og konkurransestrategier) og #29 (Riktigere segmentering) for beslektede temaer**

**En systematisk holdning til utvikling av kvalitetsstrategier krever både et rammeverk for å forstå kvalitetsdimensjoner på tvers av produktkategorier, og en ekte og dyp grad av kundeorientering**

**Sistnevnte representerer en kulturell driver som næringslivet burde legge langt større vekt på å utvikle!**

