

Editorial

Af Kai Kristensen

De seneste års skærpede konkurrence på verdensmarkedet har skabt fornyet interesse for kvalitetsbegrebet i den vestlige verden. Ikke mindst den japanske succes har fået vestlige erhvervsledere og -forskere til at forstå, at det er nødvendigt at ændre syn på begreberne kvalitetskontrol og -styring, hvis positionen på markedet skal bevares.

Under inspiration af internationale kapaciteter som W.E. Deming og J. Juran er et nyt kvalitetsstyringskoncept kaldet *Total Quality Management* under udvikling. Man begynder at erkende, at formålet med kvalitetsstyringen ikke er at opfange og kassere dårlige produkter (eller ydelser), men derimod at opbygge en kultur omkring produktionsprocessen, der så vidt muligt forhindrer de dårlige produkter (ydelser) i at optræde.

De nye tanker er naturligvis også nået til de hjemlige græsange. I slutningen af 1988 udgav J.J. Dahlgaard og O. Skyum bogen *Kvalitet - Danmarks fremtid*, og i foråret 1989 blev der under ledelse af J.J. Dahlgaard, S. Hildebrandt og undertegnede oprettet et egentligt cand.merc. kursus i faget. Dette gav bl.a. inspiration til gennemførelse af en summer school i Århus med deltagelse af studerende, forskere og erhvervsfolk fra UK, Holland, Portugal og Danmark.

Nogenlunde samtidig blev der mellem Sheffield og Århus og med G. Kanji, J.J. Dahlgaard, L. Nørreklit og undertegnede som ledere indledt et internationalt forskningssamarbejde kaldet *The QED Project* med det formål at afdekke kvalitetsbegrebets centrale kulturelle og økonomiske aspekter for herigennem at

udvikle generelle strategier til Total Quality Management. Endelig udgives fra 1990 med G.K. Kanji som hovedredaktør et nyt internationalt tidsskrift, *Journal of Total Quality Management*, der sigter mod at være et samlende organ for de mange tværvideenskabelige aktiviteter, Total Quality Management vil give anledning til.

Under inspiration af den skitserede udvikling og de hjemlige aktiviteter har redaktionen af Ledelse og Erhvervsøkonomi besluttet at udgive et temanummer om Total Quality Management. Herigennem håber redaktionen at kunne være medvirkende til at formidle en række af de nye tanker til danske erhvervsfolk og måske samtidig knytte kontakt mellem erhvervslivet og områdets forskere.

I den første artikel indkredser G.K. Kanji begrebet. Kanji er en internationalt kendt ekspert på områder som anvendt statistik og kvalitetsstyring, hvor han redigerer flere velrenommerede tidsskrifter, bl.a. *Journal of Applied Statistics*. Kanji lægger i sin gennemgang vægt på at bibringe læseren en forståelse af den udvikling, der har ført til fremkomsten af Total Quality Management. Han definerer dette begreb som kulturen i en organisation, der sigter mod optimering af kundernes tilfredsstillelse gennem løbende forbedring af organisationens processer, og han hævder, at denne kultur, skønt den varierer over lande, har visse generelle principper, der kan implementeres med øget markedsandel, reducerede omkostninger og øget gevinst til følge.

Efter Kanji's introduktion fortsætter L. Nørreklit med en nærmere analyse af begrebet kva-

litet. Nørreklit er filosof og har som sådan de bedste forudsætninger for at løse denne filosofiske opgave, der, som han selv udtrykker det, skal klargøre, a) hvad kvalitet er, b) hvilken rolle kvalitet spiller for opbygning af vor verden, og hvad derfor god og dårlig kvalitet er, c) hvilke kvalitetsstyringsmetoder der kan tænkes, og d) hvilke alternativer der er til kvalitetsstyring. Ifølge Nørreklit er kvalitet det, der danner forbindelse i vor verden. Det forbinder menneske og produkt, de ansatte og deres virksomhed, kunde og virksomhed samt interessent og virksomhed. Gennem sin analyse klarlægger Nørreklit, at det er helt afgørende for kvalitetsstyringen, at der i virksomhederne organiseres udviklingsprocesser, som kan skabe en kvalitetskultur. Hertil kræves, at ledelsen sættes i stand til at håndtere en kompleks, kulturel udvikling fokuseret på kvalitet og på virksomhedens værdiformulering. Meget glædeligt konstateres det, at vi i Danmark har en komparativ fordel med hensyn til kvalitetsstyring på grund af vor særlige kultur. For at udnytte den skal vi tilpasse ledelsesmetoderne til vor egen kultur.

Hermed er scenen gjort klar til den næste forfatter, som er *S. Hildebrandt*. Hildebrandt er en velkendt skribent i danske erhvervskredse med speciale i de organisatoriske forhold omkring implementering af erhvervsøkonomiske metoder. I artiklen søger han med udgangspunkt i den nyere litteratur om kvalitet, kvalitetsledelse og virksomhedskultur at give en nærmere driftsøkonomisk indkredsning af det kvalitetskulturbegreb, som Nørreklit introducerede. Konklusionen er, at kulturbe-

grebet er en central bestanddel af kvalitetsledelsen, og at Total Quality Management kan vise sig at blive et af de begreber inden for organisationsteorien, der kan løfte ledelsesteorien op på et nyt forståelses-, relevans- og bevidsthedsniveau.

Fra de filosofiske og organisatoriske overvejelser vender vi os mod de mere praktiske temaer i *J.J. Dahlgaard's* model til konstruktion og vurdering af kvalitetsstyringssystemer. Dahlgaard har i mange år arbejdet med kvalitetsstyringens driftsøkonomiske aspekter og er som ovenfor nævnt netop nu aktuell med bogen »Kvalitet – Danmarks fremtid«. I artiklen konkluderer han, at medarbejderne på alle niveauer må uddannes, trænes og motive- res, så de forstår og kan anvende kvalitetsstyringens grundbegreber i deres egen arbejds- situation. Gribes dette rigtigt an, viser erfaringerne, at man kan nå meget langt på få år, og den foretagne investering forrentes med flere hundrede procent.

I den sidste artikel forenes kræfterne for at give læseren et sammenlignende billede af kvalitetsstyringens situation i tre forskellige kulturer. *Dahlgaard, Kanji, Kristensen og Nørreklit* gennemgår et udsnit af resultaterne af en sammenlignende analyse af kvalitetsstyringens metoder og principper i Japan, Korea og Danmark. Det antydes heraf, at niveauet i Danmark lader noget tilbage at ønske, og at der næppe er tvivl om, at en intensiveret indsats på kvalitetsledelsens område vil indebære en betydelig forbedring af det danske konkurrenceniveau.