

Når ledelsesfloskler får indhold: Om kvalitet i teori og praksis

»Certain phrases stick in the throat,
even if they offer nothing that is
analytically improbable«

John Russel, Paris, ch.11

Af Torben Hansen
og Lars Bonderup Bjørn

Resumé:

Kvalitetsbegrebet optræder som ledelsesfloskel i danske virksomheder, og er mere vildledende end vejledende for praktikere. Den teoretiske litteratur bidrager til begrebsforvirringen, idet fem forskellige kvalitetsopfattelser kan identificeres. I artiklen påvises inkonsistensen i praktikeres og teoretikeres anvendelse af kvalitetsbegrebet, men det hævdes samtidig, at det er i manges interesse at opretholde begrebsforvirringen. En sproglig præcisering, snarere end en integration af begrebsopfattelserne anbefales.

Det er efterhånden et veldokumenteret forhold, at ledere i nogen grad handler og anvender begreber fordi begreber og handlinger er på mode (Abrahamson 1996). Teoretisk er tanken formuleret i institutionaliseringsteorien, som antager »isomorfistiske« udviklingsmønstre i virksomheder (Scott & Meyer 1994), ligesom den empiriske litteratur er rig på eksempler på mode som beslutningsgrundlag (eksempelvis Rumelt 1974, Mintzberg 1979, Kobrin 1988). I en tidligere artikel i Ledelse & Erhvervsøkonomi er det imidlertid påvist, at den ledelsesmæssige mode ikke følges ukritisk, men tværtimod tilpasses den enkelte virksomheds vilkår og organisatoriske forhold i sin faktiske ud-

Når ledelsesfloskler får indhold: Om kvalitet i teori og praksis

»Certain phrases stick in the throat,
even if they offer nothing that is
analytically improbable«

John Russel, Paris, ch.11

Af Torben Hansen
og Lars Bonderup Bjørn

Resumé:

Kvalitetsbegrebet optræder som ledelsesfloskel i danske virksomheder, og er mere vildledende end vejledende for praktikere. Den teoretiske litteratur bidrager til begrebsforvirringen, idet fem forskellige kvalitetsopfattelser kan identificeres. I artiklen påvises inkonsistensen i praktikeres og teoretikeres anvendelse af kvalitetsbegrebet, men det hævdes samtidig, at det er i manges interesse at opretholde begrebsforvirringen. En sproglig præcisering, snarere end en integration af begrebsopfattelserne anbefales.

Det er efterhånden et veldokumenteret forhold, at ledere i nogen grad handler og anvender begreber fordi begreber og handlinger er på mode (Abrahamson 1996). Teoretisk er tanken formuleret i institutionaliseringsteorien, som antager »isomorfistiske« udviklingsmønstre i virksomheder (Scott & Meyer 1994), ligesom den empiriske litteratur er rig på eksempler på mode som beslutningsgrundlag (eksempelvis Rumelt 1974, Mintzberg 1979, Kobrin 1988). I en tidligere artikel i Ledelse & Erhvervsøkonomi er det imidlertid påvist, at den ledelsesmæssige mode ikke følges ukritisk, men tværtimod tilpasses den enkelte virksomheds vilkår og organisatoriske forhold i sin faktiske ud-

formning (Bjørn & Bukh 1994). Artiklen demonstrerede, at for så vidt angår logistiklitteraturen er der tale om en tilsvarende begrebsforvirring på det teoretiske område. Begrebsforvirring i den teoretiske litteratur er en grundlæggende hindring for øget erkendelse, og udfordringen blev taget op af Gammelgård (1996), som søgte efter en afklaring af logistikbegrebet.

Så meget større er skaden, når det teoretiske felt mangler begrebsafklaring og begrebet samtidig indgår i den aktuelle ledelsesmæssige mode og prædikes i konsulentverdenen. Antallet af potentielle misforståelser og kommunikationsbrist synes uendeligt, og man må undre sig over, at bestræbelserne på at præcisere begrebet ikke er større.

I denne artikel kortlægger vi forskellige teoretiske og praktiske indfaldsvinkler til ledelsesflosklen *kvalitet* og påviser dels en grundlæggende inkonsistens i praktikeres anvendelse af begrebet, dels en grundlæggende uklarhed om begrebets betydning blandt såvel praktikere som teoretikere.

Kvalitetsbegrebet

Kvalitetsteorien fremtræder i høj grad fragmenteret. Selv ved en gennemgang af forfattere, som eksplicit forsøger at give en oversigt over kvalitetsbegrebet, hersker der en vis uenighed med hensyn til beskrivelse og afgrænsning af kvalitetsbegrebet (se f.eks. Hansen, 1996; Reeves & Bednar, 1994; Bowbrick, 1992; Hjorth-Andersen, 1987; Holbrook & Corfman, 1985; Garvin, 1984). Vi har i denne oversigt valgt at tage udgangspunkt i Hansen (1996).

Ét synspunkt på kvalitetsbegrebet er at se kvalitet som et udtryk for det »excel-

lente« produkt (Pirsig 1974, Tuchman 1980, Garvin 1984, Zeithaml 1988, Reeves & Bednar 1994). Kvalitetsprodukter er således produkter, der er bedre end alle andre sammenlignelige produkter. »Excellencebegrebet« stammer fra de græske filosoffer, primært Sokrates, Platon og Aristoteles, hvis ideal for grækerne var excellence (Reeves & Bednar, 1994). Excellence betegnede i datidens Grækenland »den højeste form«, »det bedste« og »den højeste idé«. Kvalitetsprodukter bliver herved de »bedste« produkter, det vil sige de produkter der lever op til de højeste standarder. Det kan imidlertid vise sig vanskeligt præcist at fastslå kvaliteten af de produkter, der ikke opfylder disse standarder. Omvendt kan det fastslås hvilke produkter, der ikke er kvalitetsprodukter, nemlig de produkter, der er »dårligere« end andre i forhold til de fastsatte standarder. Det er imidlertid problematisk i denne tilgang til begrebet, hvem der skal fastsætte standarderne. Skal det gøres med udgangspunkt i producenten, forbrugeren eller samfundet? Og kan der i det hele taget etableres en tilfredsstillende skalering?

Et andet synspunkt tager udgangspunkt i, at et produkt ikke bør ses isoleret i forhold til kvaliteten eller i forhold til dets pris (Abbott 1955, Dodds 1991, Chang & Wildt 1994, Rust & Oliver 1994). Såvel pris som produkttegenskaber anses for værende økonomiske variable og må begge inddrages ved vurderingen af et produkt. Værdien opgøres ved forholdet mellem produkttegenskaber og pris. Herved bliver det tilsvarende muligt at fastsætte hvilke produkter, der repræsenterer en højere værdi for køberen. Forbedrede pro-

duktegenskaber antages at påvirke værdien positivt, mens stigende pris antages at påvirke værdien negativt. I den mikroøkonomiske tradition opfattes egenskaberne som objektive og målbare, mens prisen tilsvarende fastsættes ved den objektive pris i kroner og ører. I marketing fremkommer produkttegenskaberne som en funktion af de karakteristika, forbrugeren subjektivt tillægger produktet. Prisen ses tilsvarende som forbrugers subjektive opfattelse af prisen størrelse. Den partielle opgørelse af pris og produkttegenskaber indebærer imidlertid en risiko for fejlfortolkninger. Som det er vist i forbrugeradfærdslitteraturen (Steenkamp, 1989), findes der tilfælde, hvor forbrugeren opfatter produktets egenskaber som forbedrede, når prisen stiger. Værdien kan altså, til trods for en negativ prispåvirkning, være konstant med stigende priser, som følge af forbrugers ændrede opfattelse.

Et tredje synspunkt på kvalitetsbegrebet tager udgangspunkt i, at forbrugere har forskellige opfattelser af ordet »kvalitet« (SOU 1994, Reeves & Bednar 1994). Flere undersøgelser viser, at forbrugere har et stærkt ønske om kvalitetsprodukter (se f.eks. Takeuchi & Quelch 1983, Jones 1994), men at de langt fra er enige om kvalitetsbegrebets betydning. Således anfører Jones (1994, s. 117): *»For years I have asked people to define the word quality. At last count, I had 140 definitions from 140 different people. I'm sure if I ask another person, I'll have definition 141«*. Kvalitet kan ikke defineres generelt, men fremkommer ved en interaktion mellem begrebsopfattelsen og den enkelte forbrugers subjektive bedømmelse af et produkt. En undersøgelse af kvalitetsbegrebet må derfor foregå ved, at

man om muligt søger at kortlægge et antal dimensioner ved produkter, situationer og personer, som ud fra en gennemsnitsbetragtning medfører variationer i forbrugers kvalitetsopfattelse. Dette er for eksempel gjort i Flohr Nielsen & Hildebrandt (1996).

Konstateringen af at forbrugere har forskellige ønsker og behov danner grundlag for et fjerde synspunkt, der siger, at kvalitet udtrykkes ved de produkter, der bedst tilfredsstiller forbrugers forhåndsforventninger (Zeithaml, Parasuraman & Berry 1990). Således definerer Bergman & Klefsjö (1994, s. 282) kvaliteten af et produkt som *»... its ability to satisfy the expectations and needs of the consumer«*. Hvis der er et sammenfald mellem kvalitetsforventningerne og kvalitetsopfattelsen, vil forbrugeren opnå en grad af tilfredsstillelse. Denne begrebsopfattelse er imidlertid problematisk i de tilfælde, hvor forbrugeren initialt har lave forventninger til et produkt. Selv om forventningerne opfyldes, er det ikke indlysende, at der er tale om et kvalitetsprodukt. Hvis forbrugeren har en forventning om, at en fødevarer har en lav kvalitet og denne forventning opfyldes, vil forbrugeren næppe af den grund efterfølgende tillægge fødevareren en høj kvalitet.

I modsætning til de forbrugerbaserede tilgange tager et femte synspunkt på kvalitet udgangspunkt i udbudssiden. Ifølge disse forfattere har et produkt en høj kvalitet, hvis dets egenskaber lever op til visse på forhånd fastsatte specifikationer (Lancaster 1966, 1971, Payson 1994). Tilgangen anerkender i et vist omfang, at konsumenterne har interesse i kvalitet, men central er en primær fokus på produ-

centspecifikationer. Under denne tilgang hører »kvalitetsstyring«, hvor det tilstræbes at udforme »objektive procedurer«, der er i stand til at måle og forbedre kvaliteten. Det er imidlertid tvivlsomt om den tilstræbte objektive kvalitet kan opfyldes. Beslutningerne om hvad, hvornår og hvor ofte, der skal måles, indeholder en række subjektive beslutninger. Også beslutningen om, hvem der skal træffe beslutningerne, kan næppe anses for objektiv.

Sammenfattende er kvalitetsbegrebet altså tillagt fem forskellige betydninger i den teoretiske litteratur. Kvalitet kan antage betydningen »det excellente«, »det værdifulde«, »det man selv synes, der er kvalitet«, »det forventningsopfyldende« og »det producentspecificerede«.

Metode

Udgangspunktet for dette studie har været konstateringen af begrebsforvirring på det teoretiske felt. Dataindsamlingen er derfor baseret på et spørgeskema, hvor respondenterne er blevet bedt om at tage stilling til, hvilke af de teoretisk formulerede kvalitetsopfattelser, de mener er mest korrekte. I erkendelse af begrebsklarheden valgte vi at formulere såvel lukkede som åbne spørgsmål. De lukkede spørgs-

mål sigter mod en rangordning af de fem kvalitetsopfattelser, mens de åbne spørgsmål har haft til hensigt at afdække eventuelle andre kvalitetsopfattelser i praksis samt at sikre mere verbale og nuancerede fremstillinger af kvalitetsopfattelsen. Spørgeskemaet var på i alt 4 sider og indledtes med en kort introduktion til problemstillingen. For at begrænse en eventuel kritik om produktbestemte kvalitetsopfattelser valgte vi at koncentrere os om fødevarerbranchen. En forventning om såvel prisfølsomme som prisufølsomme produkter i denne branche påvirkede branchevalget. I alt fik 49 tilfældigt udvalgte fødevarer virksomheders topchefer spørgeskemaet tilsendt. 43% af de adspurgte ledere returnerede skemaet, idet én ikke ønskede at deltage, mens to virksomheder var bragt til ophør.

Resultater

Lederne blev bedt om at rangordne de fem nævnte kvalitetsopfattelser med udgangspunkt i, hvilke kvalitetsopfattelser virksomheden selv anser for mest korrekt.

Af tabel 1 fremgår, at virksomhedernes mest foretrukne kvalitetstilgang er »kvalitet som forventningsopfyldelse«. Typiske udsagn fra virksomhederne var i denne

Tabel 1: Virksomhedernes kvalitetsopfattelse

Kvalitetsopfattelse	Total*	Rangorden
Kvalitet som det excellente produkt.....	71	5
Kvalitet som værdi.....	52	2
Kvalitet som forbrugerens egen mening med kvalitet.....	59	4
Kvalitet som forventningsopfyldelse.....	35	1
Kvalitet som opfyldelse af tekniske specifikationer.....	55	3

* Laveste værdi angiver mest foretrukne kvalitetstilgang. Totalen er beregnet som summen af de tildelte rangordner. Højest prioriterede er således tildelt værdien 1, næsthøjeste 2, etc.

forbindelse, at kvalitet »...er et produkts evne til at opfylde kundernes forventninger« og tilsvarende, at kvalitet »...er opfyldelse af forbrugernes krav og forventninger på tilfredsstillende vis«. Virksomhederne kan derimod ikke tilslutte sig synspunktet om, at kvalitetsprodukter udelukkende er de, der lever op til de højeste standarder (det excellente produkt). Således anfører en virksomhed, at det i stedet handler om, at »...produktet er ensartet fra køb til køb«, d.v.s. opfylder de tekniske specifikationer.

Produkter, som ikke nødvendigvis er de »bedste« på markedet, kan altså ifølge virksomhederne alligevel være af god kvalitet, blot forbrugerne opfatter produkterne som ensartet fra gang til gang. Synspunktet er logisk konsistent med virksomhedernes opfattelse af kvalitet som forventningopfyldelse: Hvis produktet fremtræder ensartet, vil især de forbrugere som har forudgående produkterfaringer, have lettere ved at danne realistiske forventninger til kvaliteten. Forbrugerne vil følgelig i udstrakt grad opleve, at deres forventninger opfyldes. De tre øvrige kvalitetstilgange i tabel 1 danner tilsammen en mellemgruppe, hvor der ud fra datagrundlaget vanskeligt kan skelnes imel-

lem, hvilke af de tre der er virksomhedernes mest foretrukne.

Virksomhederne skulle videre rangordne, hvilke kvalitetstilgange de mener deres kunder (forbrugerne) anser for de mest korrekte.

Af tabel 2 fremgår, at virksomhederne ikke mener, at forbrugerne i nævneværdig grad interesserer sig for, hvorvidt produktet opfylder de tekniske specifikationer. Dette betyder dog ikke nødvendigvis, at forbrugerne ikke interesserer sig for produkternes ensartethed, men kan blot være en konsekvens af, at virksomhederne kan anse de tekniske specifikationer for »besværlige« for forbrugerne at sætte sig ind i.

Bemærkelsesværdigt er det derimod, at forbrugerne ifølge virksomhederne i betydeligt omfang opfatter kvalitet i overensstemmelse med excellencetilgangen. Dette står i modsætning til virksomhedernes egen kvalitetsopfattelse, hvor excellencetilgangen rangordnes som den *mindst* korrekte tilgang. Dette peger på eksistensen af et »kvalitetsgab« imellem fødevarer- virksomhederne og deres forbrugere: Mange forbrugere ønsker ifølge virksomhederne excellente fødevarer, mens det ifølge virksomhederne selv er tilstrækkeligt at opfylde de initiale forventninger (som jo både

Tabel 2: Forbrugernes formodede kvalitetsopfattelse

Kvalitetsopfattelse	Total*	Rangorden
Kvalitet som det excellente produkt.....	40	1
Kvalitet som værdi.....	51	3
Kvalitet som forbrugers egen mening med kvalitet.....	53	4
Kvalitet som forventningsopfyldelse.....	42	2
Kvalitet som opfyldelse af tekniske specifikationer.....	75	5

* Laveste værdi angiver mest foretrukne kvalitetstilgang. Totalen er beregnet som summen af de tildelte rangordner. Højest prioriterede er således tildelt værdien 1, næsthøjeste 2, etc.

kan være høje og lave). Ud fra datamaterialet er kvalitetsgabets dog ikke fuldstændigt, idet forbrugerne ifølge virksomhederne i næsten lige så stort omfang er enige i, at kvalitet også er et spørgsmål om forventningsopfyldelse.

Endelig skulle virksomhederne ud fra deres egen kvalitetsopfattelse og uden yderligere nuancering angive vigtigheden af kvalitet som salgsredskab i forhold til andre salgsredskaber.

I tabel 3 ses det, at ingen af fødevarer-virksomhederne mener, at andre salgsredskaber er mere vigtige end kvalitet og pris. Langt hovedparten af de virksomheder, som enten har valgt pris eller kvalitet som det vigtigste salgsredskab, mener at prisen er vigtigere end kvaliteten. Godt halvdelen af virksomhederne mener dog, at pris og kvalitet er lige vigtige salgsredskaber. Sammenholdt med resultaterne fra tabel 2 peger dette på, at forbrugerne ifølge virksomhederne nok ønsker god kvalitet, men ikke for enhver pris. Man kan naturligvis kritisere denne helt simple opdeling i pris og kvalitet for ikke at tage højde for forskellige kvalitetsdimensioners betydning (se f.eks. Flohr Nielsen & Hildebrandt 1996), men den udtrykker under alle omstændigheder, at kvaliteten kun i sjældne tilfælde betragtes isoleret fra prisen.

Diskussion

Teoretisk understøtter resultaterne det mikroøkonomiske værdibegreb, hvis udgangspunkt er, at forbrugerne ikke interesserer sig for produkttegenskaber alene, men derimod for samspillet mellem produkttegenskaber og pris. Spørgsmålet er derfor, om forbrugerne danner forventninger i forhold til det fysiske produkt isoleret set, eller om forventningsdannelsen i stedet sker i forhold til værdien? En accept af dette kan løse de teoretiske problemer, som vi tidligere påpegede i forbindelse med beskrivelsen af kvalitet som forventningsopfyldelse. En høj værdi er i modsætning til høj kvalitet ikke i logisk modstrid med tilfælde, hvor forbrugeren initialt har lave forventninger til fødevarens kvalitet, og hvor forventningerne efterfølgende tilfredsstilles. Da der i værdibegrebet indgår såvel pris som produkttegenskaber, kan en lav pris kompensere for ringe produkttegenskaber, og altså bewirke at værdien alligevel bliver høj.

Den empiriske del af undersøgelsen viste, at virksomhedslederne anvender tre kvalitetsopfattelser sideløbende. Begrebssmæssigt opfattes kvalitet som forventningsopfyldelse, mens man samtidig mener, at forbrugerne ser kvalitet som »excellence« relateret. I den endelige parametersammensætning spiller prisen

Tabel 3: Virksomhedernes opfattelse af kvalitet som salgsredskab

Salgsredskab	Total*
Kvaliteten er det vigtigste salgsredskab.....	1
Prisen er det vigtigste salgsredskab.....	8
Pris og kvalitet er lige vigtige salgsredskaber.....	10
Andre salgsredskaber er mere vigtige.....	0

* Højeste værdi angiver her mest foretrukne svarmulighed. Én svarmulighed pr. virksomhed.

imidlertid en betydelig rolle sammen med kvaliteten, hvilket peger på en værdiopfattelse af kvalitetsbegrebet. Mens den udførende del af virksomheden således synes at være i overensstemmelse med værdiopfattelsen, og i et enkelt tilfælde forbrugernes kvalitetsopfattelse, synes den tænken- de del af virksomheden at være i konflikt hermed.

Resultaterne fra denne undersøgelse og det tidligere studie af Bjørn & Bukh (1994) rejser således spørgsmålet om, hvorfor begrebsforvirring opstår og opretholdes, og om den i et eller andet omfang er ønskværdig. I sociolingvistikken hævdes det, at begrebsdannelsen modsvarer den virkelighed, man befinder sig i, og begrebsforvirringen kan derfor ses som udtryk for, at forskellige forskergrupper og praktikere oplever forskellige realiteter. Betragtningen synes rimelig, men forklarer kun, hvorfor det samme ord anvendes i relation til forskellige realiteter, hvis et overordnet fællesbegreb findes. Som overbegreb synes kvalitet således kun at betyde, at noget kan vurderes som bedre end noget andet af nogen. Da denne betragtning næppe kan føre til yderligere erkendelse, må en begrebsudvikling i forhold til realiteterne anses for ønskværdig, og det afledte behov er derfor snarere en sproglig præcisering end en integration af begreberne i ét (Winch 1958). Når den sproglige præcisering af kvalitetsbegrebet ikke finder sted, kan det forklares med organisatorisk inerti (March & Simon 1993) og et behov for, at såvel virksomhedsledere, medarbejdere som akademikere beskæftiger sig med noget, der forekommer omverdenen relevant. Fra en motivationsmæssig betragtning er det i virksomheds-

lederens interesse, at ord som kvalitet og logistik anvendes af offentligheden. Det er nemmere at motivere forandringsprocesser, når medarbejderne fornemmer, at de er en del af et generelt behov for de krævede ændringer (Borum 1995). Med opelskningen af det mangetydige begreb opstår måske ligefrem en social norm blandt ledere, som fremelsker brugen af tidens ledelsesfloskel, kvalitet som forventningsopfyldelse, og understøtter dens praktiske anvendelse ved at hævde, at flosklen må tilpasses de helt unikke vilkår i virksomheden (Sugden 1989). Betragtet ud fra et politisk spil er det ønskværdigt, at forskere beskæftiger sig med kvalitet (noget, der er bedre end noget andet) og logistik (helhedens interesser) (Knight 1992). Det letter adgangen til såvel fonde som statslige forskningsbevillinger, og øger bevillingsgivernes muligheder for at forklare sig overfor omverdenen.

Herudover har de seneste års fokus på og behov for at udvikle nye resultatfokuserede ledelsesværktøjer, der betoner menneskelige hensyn, bidraget til begrebsforvirringen. En opfattelse af utilstrækkelighed i det eksisterende begrebsapparat har fået akademikere og ledelseskonsulenter til at forsøge sig med en begrebsudvikling, og den begrebsmæssige forvirring skal måske derfor snarere tages som udtryk for, at begrebsudviklingen er en endnu uafsluttet proces.

Mens en sproglig præcisering af kvalitetsbegrebet er ønskværdigt ud fra et krav om øget klarhed og forbedret kommunikation, er der altså noget, der tyder på rationelle bevæggrunde blandt praktikere og akademikere til at opretholde begrebsforvirringen. Det er imidlertid tvivlsomt om

rationalitet er en rimelig antagelse, for som påpeget af Elster (1988) er værdi og trosopfattelser ofte inkonsistente, og det kan være mere meningsfyldt at nøjes med at tillægge aktørerne intentioner snarere end rationelle overvejelser. Med andre ord kan handling finde sted, når en *tro* på, at en bestemt handling fører til et ønsket udfald, er til stede. Abrahamson (1996) har påvist, at netop skabelsen af en tro, er afgørende for konsulenter og management guruers succes. Ved at få tidens ledelsesfloskel til at fremstå som rationel og progressiv overbevises ledere om, at ledelsesflosklen er det rette valg, og selv om ledere skulle gennemskue spillet, er valget under alle omstændigheder hensigtsmæssigt, da det får lederens handlinger til at fremstå som rationelle overfor aktionærer

Summary

The concept of quality is a management cliché in Danish enterprises, and is in practice more misleading than clear. The theoretical literature contributes to the confusion since five different concepts of quality can be identified. While the article demonstrates the inconsistency in theory

og andre interessentgrupper (Meyer & Rowan 1977). Hvis det er tilstrækkeligt at skabe troen på, at en ledelsesfloskel vil føre til succes, for at virksomhedsledere vil vælge tidens mode, vil valgene ganske vist ikke altid være de mest økonomiske, men heller ikke nødvendigvis dårlige, da realiteterne gennemtvinger en begrebstilpasning eller bringer lederen på knæ. Omgivelserne påvirker nok strategien, og strategien nok strukturen. Men årsagssammenhængen er også omvendt.

Vi vil gerne hermed takke Jørn Flohr Nielsen, Hans Engstrøm, Hans Stubbe Solgaard og Ulla Planck for kommentarer på en tidligere version af artiklen, uden at de derved skal gøres ansvarlige for dens indhold.

and practice of the application of the quality concept, it maintains that it is in fact in the interest of many to preserve such confusion of ideas. A linguistic definition, rather than an integration of the conceptual perceptions, is recommended.

Litteratur

- Abbott, Lawrence: *Quality and Competition*, New York, Columbia University Press, 1955.
- Abrahamson, Eric: Management Fashion, *Academy of Management Review*, vol. 21, no. 1, pp. 254-285, 1996.
- Bergman, Bo & Bengt Klefsjö: *Quality - from Customer Needs to Customer Satisfaction*, London: McGraw-Hill, 1994.
- Bjørn, Lars Bonderup & Per Nikolaj D. Bukh: Når ledelsesfloskler får indhold: Om logistik i teori og praksis, *Ledelse & Erhvervsøkonomi*, no. 3, pp. 197-205, 1994.
- Borum, Finn: *Strategier for organisationsændring*, Handelshøjskolens Forlag, 1995.
- Bowbrick, Peter: *The Economics of Quality - Grades & Brands*, Routledge, 1992.
- Chang, Tung-Zong & Wildt, Albert R.: Price, product information, and purchase intention: An empirical study, s. 16-27, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 22, 1994.
- Dodds, William, B.: In search of value: How price and store name information influence buyers' product perceptions, s. 15-24, *Journal of Consumer Marketing*, vol. 8, no. 2, Spring, 1991.
- Elster, Jon: The Nature and Scope of Rational-Choice Explanation, i E. Ullmann-Margalit (ed.): *Science in Reflection*, pp. 51-65, 1988.
- Flohr Nielsen, Jørn & Steen Hildebrandt: Organisering for service i danske banker og sparekasser - en medarbejderundersøgelse, *Ledelse & Erhvervsøkonomi*, no. 1, pp. 27-37, 1996.
- Gammelgård, Britta: Logistikbegrebet - et oplæg til diskussion, *Ledelse & Erhvervsøkonomi*, no. 1, pp. 39-58, 1996.
- Garvin, David A.: What Does »Product Quality« Really Mean, s. 25-43, *Sloan Management Review*, 1984.
- Hansen, Torben: Kvalitetsbegrebet i samfundsvidenskaberne, s. 20-26, *Samfundskøbenhavn*, oktober 1996.
- Hjorth-Andersen, Chr.: *Empiriske studier i pris og kvalitet*, doktorafhandling, Jurist- og Økonomforbundets Forlag, 1987.
- Holbrook, Morris B. & Kim P. Corfman: Quality and Value in the Consumer Experience: Phaedrus Rides Again, Trykt i: Jacoby, J & J. Olson, *Perceived Quality*, eds. Lexington, MA: Lexington Books, 1985.
- Jones, Buck: Formula for Success, s. 117-118, *Progressive Grocer*, February, 1994.
- Knight, Jack: *Institutions and Social Conflict*, Cambridge University Press, Massachusetts, 1992.
- Kobrin, Stephen J.: Expatriate Reduction and Strategic Control in American Multinational Corporations, *Human Resource Management*, Spring, vol. 27, no. 1, pp. 63-75, 1988.
- Lancaster, Kelvin: A New Approach to Consumer Theory, s. 132-157, *Journal of Political Economy*, vol. 84, 1966.
- Lancaster, Kelvin: *Consumer Demand: A New Approach*, New York, 1971.
- March, James & Herbert A. Simon: *Organizations*, 2nd. edition, Blackwell Business, 1993.
- Meyer, J.W. & Rowan, B.: Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, *American Journal of Sociology*, vol. 83, pp. 364-385, 1977.
- Mintzberg, Henry: *The Structuring of Organizations*, Prentice-Hall, New Jersey, 1979.
- Payson, Steven: *Quality Measurements in Economics*, Edward Elgar Publishing Limited, 1994.
- Pirzig, R. M.: *Zen and the art of the motorcycle maintenance*, New York: Bantam Books, 1974.
- Reeves, Carol A. & Bednar, David A.: Defining quality: alternatives and implications, s. 419-445, *Academy of Management Review*, Vol. 19, No. 3, 1994.
- Rumelt, Richard P.: *Strategy, Structure, and Performance*, Harvard University Press, Cambridge, 1974.
- Rust, Roland T. & Richard L. Oliver: Service Quality: Insights and Managerial Implications From the Frontier. Trykt i: *Service Quality - New Directions in Theory and Practice*, SAGE Publications, 1994.
- Scott, Richard W. & John W. Meyer: *Institutional environments and organizations - structural complexity and individualism*, SAGE, 1994.

SOU, Statens offentliga utredningar, Konsumenterna och livsmedelskvaliteten - En studie av konsumentupplevelser, delbetänkande av Konsumentberedningen, Stockholm, 1994.

Steenkamp, Jan-Benediet E. M.: *Product Quality*, Van Nostrand Reinhold, The Netherlands, 1989.

Sugden, Robert: Spontaneous Order, *Journal of Economic Perspectives*, vol. 3, No. 4, pp. 85-97, 1989.

Takeuchi, Hirotaka & John A. Quelch: Quality is more than making a good product, s. 139-145, *Harvard Business Review*, July/August, 1983.

Tuchman, B. W.: The decline of quality, s. 38-41, *New York Times Magazine*, Nov. 2, 1980.

Winch, Peter: *The Idea of a Social Science and Its Relation to Philosophy*, Routledge and Kegan Paul, London, 1958.

Zeithaml, Valarie A.: Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence, s. 2-22, *Journal of Marketing*, Vol. 52, 1988.

Zeithaml, V.A., A. Parasuraman & L.L. Berry: *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*, The Free Press, New York, 1990.