

KVALITETSMÅL

Af Lasse Michael Ahm, Lasse Ahm Consult

Etablér kvalitetsmål som understøtter virksomhedens strategiske retning! Ja, det er kunsten at etablere kvalitetsmål som både er relevante, understøtter den strategiske retning, mål som organisationen finder interessante og vedrørende og mål, som medarbejderne kan huske og kan identificere sig med.

Alt bliver jo i dag målt og vejat. Antallet af nye kunder, omfanget af reklamationer, gennemløbstider, omsætning pr. dag, lageromsætningshastigheder, leverandørers performance etc. Hvad findes der snart af nye mål, som vi ønsker at sætte ambitioner for, overvåge og evaluere?

DE RIGTIGE KVALITETSMÅL

Det, der *virkeligt betyder noget for fremtiden*, er også de rette kvalitetsmål. Hvad er det, som er afgørende for, at virksomheden bevarer og udvikler sin position i markedet? Er det leveringsevnen, responstiden, produktsortimentet, agiliteten i organisationen eller hvad er det, som er afgørende for dine kunder?

I mange organisationer er det fortsat evnen til at levere ydelsen til den aftalte tid, i den rigtige mængde og på aftalt sted. Men er det ikke blot et "must" at overholde de krav, vi allerede har lovet

kunderne at overholde i vores bekræftelser? Det er desværre ikke i alle virksomheder dette indfries. Afbrydelser og udsving i processer, medarbejdernes kompetencer eller mangel på samme, utilstrækkelige planlægningsystemer eller manglende digitalisering kan blot være nogle af udfordringerne ved at overholde hvad der er lovet.

MODENHEDSNIVEAUET

Virksomhedens *modenhedsniveau* viser, hvor du er på skalaen i forhold til kvalitetsopfattelse, kvalitetskultur og forståelsen af at indfri forventninger. Som kunde er det ofte et væsentligt krav og betragtes som en selvfølge, at de aftaler man indgår, også opfyldes. Derfor er evnen til at levere til aftalt tid - uanset omfanget af parametre, der styrer dette - et spørgsmål om troværdighed.

Jeg hører af og til virksomhedsledere udtale: "Vi er ret gode til at levere til tiden! 90% af alle ordrer leveres til tiden og det er vi stolte af!". Det er da også flot, hvis det tidligere niveau var 65%, men ellers er det ikke en særlig prangende præstation.

Eller det kan være servicevirksomheder, som praler med, at deres ventetid i telefonkøer i spidsbelastningssituationer

"kun" er 6 minutter. Forsvarstalen kan lyde sådan: "Det må man som kunde regne med i sådan en virksomhed som vores!" ... Nej, det må man så ikke! Det er ikke en situation, som nødvendigvis er et vilkår. Det er efter min opfattelse og kvalitetsbevidsthed *dårlig service og spild af kundernes tid!* "Jamen, hvordan har du tænkt dig at vi skal håndtere dette?" ... - Ja, det er det som er selve kvalitets sikringen i ydelsen. Så vær'sgo; Kom op på hesten igen og gør det langt bedre. Hæv ambitionerne!

Eller vores reklamationsrate ligger på kun 5% - det er da flot! - Synes du ikke? Nej, det synes jeg egentlig ikke. Hvis det var mig, som oplevede, at jeg 1 gang hver måned fik serveret en kop morgenkaffe uden bønner og at morgenkaffen i øvrigt først blev serveret kl. 15.00, så ville jeg blive stærkt irriteret og aktivt begynde at undersøge om andre morgenkaffeleverandører kunne gøre det bedre.

Værst ser det naturligvis ud i den række af selvfede organisationer, som har oplevelsen af at deres produkt er så unikt, at ingen andre kan levere produktet eller ydelsen eller at de har monopollignende status på markedet. Men de bør vogte sig! I sådanne markedssituationer vil der altid være konkurrenter, som arbejder



benhårdt på at levere et produkt, en ydelse eller proces, som er langt bedre kvalitetssikret og hvor kunderne oplever at blive lyttet til og føler sig værdsat. Og kunder, som har oplevet *spild af tid* eller *dårlig performance* gennem længere tid, er ikke loyale og vil gribe enhver chance for at skifte leverandør, så snart det er muligt.

KUNDERNE ER GUDERNE!

Kvalitetsmål handler om, hvad der præcist er vigtigt for kunderne. Vi skal altså spørge os selv om, hvad er det for en kooplade vi skal sætte hånden på, for hele tiden at mærke efter og overvåge vores virkelige succesparametre og performance (altså de parametre, som er altafgørende) for at kunderne vælger os til.

Overholder vi ikke vores leveringstider, så skal vi naturligvis overvåge dette og få det bragt op på et tilfredsstillende niveau. Og har vi jævnligt reklamationer, så skal vi naturligvis også overvåge dette og effektivt gøre noget ved det.

Leveringstid og reklamerationsrate kan aldrig blive kvalitetsmål, men alene Key Performance Indicators. Altså en del af de samlede *instrumenter* vi har i cockpittet til at overvåge, *om vi flyver som vi skal og om vi holder os til den fastlagte rute.*

UNDERSTØT POLITIKKEN OG ETABLÉR HANDLINGSPLANER

Standarderne foreskriver, at vi skal "fastlægge kvalitetsmål, som understøtter politikken" ligesom vi skal etablere handlingsplaner for, hvordan vi indfrier målene – altså hvordan vi kommer i mål. Kvalitetsmål er altså konkrete og målbar måle for en ønsket performance på områder, hvor vi har ambitioner om at være på et højere niveau end tilfældet er i dag. Det bør ikke være tilfældigheder, som styrer at vi når målene, men fastlagte konkrete adfædsændringer, som skal sikre os succesen.

Mange virksomheder har gennem flere år arbejdet med kvalitetsmål, som var overvågningsmål. Altså mål, hvor de blot ønskede at fastholde målene og forblive på det nuværende niveau. Det kunne være en leveringsevnen på 96% eller kassationsmængde på 98%. Baggrunden herfor kunne være udtalelser som: "Ligger vores performance dér, mener ledelsen, at niveauet er tilfredsstillende".

OMSÆT BALKONUDTALELSER TIL KONKRET OG PRAKTISK ADFÆRD

Det nye er imidlertid "handlingsplaner for at nå kvalitetsmålene". Hvordan flytter vi os fra det *nuværende niveau* til

det *ønskede niveau*. Løsningerne kan være mange, men først og fremmest gælder det om at være ambitiøs og få fastlagt, hvor vi gerne vil flytte os hen og bagefter praktiske anvisninger på, hvordan vi gør det.

Her er det slet ikke tilstrækkeligt at skrive "Vi skal have øget kundefokus" eller "Medarbejdertrivslen skal op via en grønnere hverdag på kontoret"! Det er langt fra tilstrækkeligt konkret. Ledere og medarbejdere kan såmænd godt forstå hvad der menes, men det kan være meget vanskeligt at omsætte *balkonudtalelser* og floskler til en ny og praktisk adfærd". Vær i stedet klar i spyttet og præcis i beskrivelsen af den adfædsændring, som du mener, der skal til for at indfri kvalitetsmålene. Ønsker vi "øget kundefokus" skal vi i stedet kræve, at alle kunder skal kontaktes minimum 3 gange om året for en opfølgende samtale for at høre, om alt kører på skinner med vores produkter. Og er det "Medarbejdertrivslen skal op via en grønnere hverdag..." Så skal vi definere, at alle medarbejdere skal stå op ved deres skriveborde minimum 2 timer om dagen og spise 100 g mere salat i kantinen end de gør i dag. Det er konkrete handlinger på, hvordan vi omsætter vores mål til ændret adfærd!





» Det er naturligvis ikke let for det kræver faktisk at "nogen" træffer et valg omkring, hvordan vi lykkes og det medfører naturligvis også risikoen for at fejle... men i høj grad også muligheden for at opnå succes! - That's life!

PERSPEKTIVET UDADTIL...

Spørg dig selv og resten af ledelsen om, hvilke performances i din organisation, der er *afgørende succesfaktorer* for at kunderne *vælger jer til* i stedet for at *vælge jeres virksomhed fra*!

Er det mon evnen til fleksibilitet, kort vej fra bestilling til levering, styring af varianter eller noget helt fjerde? De mest afgørende aktiviteter er også væsentlige at opstille kvalitetsmål eller KPI'er på.

PERSPEKTIVET INDADTIL...

Prøv også at spørge jer selv om, hvad det vigtigste er for at I lykkes med strategien?

Er det forandringsparathed i organisationen, evnen til at producere varen rigtigt første gang, kalkulere korrekt hver gang eller evnen til at opnå ordren efter ethvert afgivet tilbud?

Kan evnen til at indgå samarbejde med nye kunder være et kvalitetsmål? Ja, i

mit perspektiv kan det. Besidder din virksomhed ikke evnen til at indgå kontrakter med nye kunder, besidder den sandsynligvis heller ikke evnen til at levere til tiden, fokusere på det væsentlige i et kundefokuseret perspektiv og sidst, men ikke mindst; at skabe merværdi for kunderne. Der er årsager til, at kunderne foretrækker andre leverandører end dig. Måler du mon på de rigtige parametre?

Når du vurderer mulighederne for at fastlægge kvalitetsmål i et *indadgående perspektiv* bør du også have medarbejdernes fokus og interesse for øje.

Dét, som motiverer medarbejderne, er der også opmærksomhed på fra medarbejdernes side.

Det kan eksempelvis være muligheder for bonus, styrkelse af antallet af nye kolleger, involvering i udviklingsaktiviteter, medarbejderworkshops for blot at nævne forskellige motiverende faktorer. Det, som du bør overveje, er hvilke kvalitetsmål, der kan være direkte indikatorer på, hvordan disse forhold udvikler sig. Eksempelvis: "Mindst 15% af den samlede medarbejderstyrke skal kontinuerligt være involveret i udviklingsprojekter" eller "Vores ansættelse af med-

arbejdere skal kontinuerligt være 20% større end afgangenen af medarbejdere". Sidstnævnte mål kan eksempelvis være indikator på flere kunder, øget vækst, øget værditilvækst etc.

De fleste økonomiske succeser hænger oftest sammen med høj kvalitetsmæssig performance. Derfor er det ikke forkert at lade sig inspirere af økonomisk succes og på den baggrund opstille kvalitetsmål, som understøtter kundernes ønsker og forventninger og medarbejdernes drømme om en succesfuld arbejdsplads.

Kvalitetsmål drejer sig altså om succes i flere perspektiver. På hvilke områder et det, vi gerne ser medarbejderne og organisationen blomstre og opnå succes, flytte sig og indfri strategien?

I en del af de virksomheder jeg arbejder med, har ét af kvalitetsmålene været en systematisk gennemgang af mindst 3 emnedesigns for at skabe en mere succesfuld afvikling af produktionen. Her er et af kvalitetsmålene altså øget effektivitet på udvalgte emner. Det er til gavn for både kunderne, for medarbejderne og for investorerne.

En anden vigtig pointe er at nøjes med få, men til gengæld meget velvalgte



» kvalitetsmål. Jeg kender virksomheder med både 15 og 20 kvalitetsmål. Hvis vi gerne vil have, at medarbejderne kender og interesserer sig for kvalitetsmålene, så glem alt over 5 kvalitetsmål.

Det handler om at finde de 3-5 indsatsområder, som på afgørende måde øger kundernes oplevelse af virksomheden. Vores kvalitet i produkterne og ydelserne, medarbejdernes motivation og oplevelse af arbejdsglæde og fællesskab, smartere processer eller økonomisk succes på andre områder. De 3-5 kvalitetsmål, som vi udvælger, skal også gerne være indikatorer på en lang række andre underliggende parametre, hvor der kræves succes for at de overordnede kvalitetsmål bliver indfriet.

Hvis medarbejderne ikke interesserer sig for målene, så er målene ikke tilstrækkeligt relevante at indfri! Det er naturligvis en påstand, men jeg står gerne på mål for den påstand. ●



LASSE MICHAEL AHM
LASSE AHM CONSULT

Virksomhedskonsulent, lead auditor og softwareudvikler.

Er bosat i Sydsjælland og startede i 2007 efter 25 års praktisk erhvervs erfaring sin rådgivningsvirksomhed Lasse Ahm Consult, som bistår kunderne med kvalitets- og miljøledelse, opbygning af ledelsessystemer, optimering af processer og uddannelse inden for ISO-standarderne.

I 2015 udviklede Lasse softwareløsningen TOPmanager®, som er et moderne, intuitivt og browserbaseret ledelsessystem målrettet mindre og mellemstore virksomheder.

Lasse Ahm er uddannet indenfor markedsføring, emballageteknolog samt lead auditor i kvalitets- og miljøledelse, Lean Administrations Specialist og har en MasterClass i professionelt bestyrelsesarbejde.

Kontakt: web: www.lasseahm.dk, mail: lasse@lasseahm.dk, www.topmanager.dk