



Foto: Erik Hagman

I västvärlden används kvalitetskoncepten ofta på ett för ytligt sätt, menar Noriaki Kano.

Så skapar man **attraktiv kvalitet**

I västvärlden används kvalitetskoncept på ett ytligt sätt, ofta med för lite affärsmässig syn och bristande engagemang från företagsledningarna. Det anser professor Noriaki Kano, som har utvecklat Kanomodellen och som bland annat talar om attraktiv kvalitet.

Noriaki Kano är professor i kvalitet vid Tokyo universitet och har under de senaste två decennierna varit en ledande profil inom japanskt kvalitetsarbete. Han har stor praktisk erfarenhet från kvalitetsområdet och idag sitter han i Komatsus styrelse, världens näst största företag inom anläggningsmaskiner.

Trendbetonat i väst

Noriaki Kano var en av de namnkunniga huvudtalarna på konferensen Lean & Sex Sigma 2011. Men han gillar inte riktigt hur vi i västvärlden använder begreppen Lean och Sex Sigma. I Japan har man ett mindre trendbetonat perspektiv på kvalitet och verksamhetsutveckling i jämförelse med västvärlden. De "gamla" begreppen TQM (Total Quality Management) och QC (Quality Control) står sig fortfarande i Japan. Men här inkluderar de begreppen praktiskt taget alla principer och verktyg som finns inom Lean och Sex Sigma.

Enligt Kano behärskas också verktygen i betydligt högre utsträckning av japanska chefer och specialister.

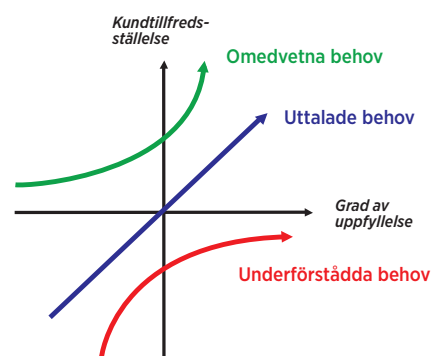
– Jag saknar ofta en mer affärsmässig syn på kvalitetsutveckling hos er i väst, säger Kano.

Han menar att vi ofta lär oss och använder koncepten på ett ytligt sätt, ofta med bristande engagemang från företagsledningarna. I Japan används ofta begreppen Business och TQM tillsammans. Business kommer då alltid först. Kano menar att man i Japan fortfarande har en mer uthållig och pragmatisk syn på verksamhetsutveckling.

Attraktiv kvalitet

Professor Noriaki Kano är bland annat känd för *Kanomodellen*. Den handlar om hur vi som organisationer mer eller mindre uppfyller kundens underförstådda, uttalade och omedvetna behov. Kano pekar på att verksamheter har

Kano-modellen



möjlighet att skapa det han kallar *attraktiv kvalitet* (eng. *attractive quality*), som kan kopplas till kundernas omedvetna, latent behov. Om organisationen lyckas uppfylla dessa behov brukar man tala om att man överträffar kundernas förväntningar.

– Vi uppnår *customer delight* med oväntad, omedveten och ny kvalitet som svarar mot kundernas *latenta behov*, säger Kano.

Kano ger ett exempel på latenta behov från tiden då han arbetade med sin läromästare Kaoru Ishikawa, mannen bakom Ishikawadiagrammet. När de undersökte vilket skräp hotellgäster lämnade efter sig såg de att gästerna även på finare hotell lämnade förpackningar av japansk snabbmat som de inte köpt på hotellet. Här fanns alltså ett behov vid de tillfällen som en hotellgäst känner sig lite hungrig men hotellmaten är lite för dyr och mättig. Det ledde till att man satte in snabbmatsautomater och microvågsugnar i korridorerna, och mötte på så sätt ett latent behov.

Hur ska man arbeta för att uppnå attraktiv kvalitet? Vi måste enligt Kano börja med de grundläggande fem frågorna: 1) Vilka är våra viktigaste produkter? 2) Vilka är våra viktigaste kunder? 3) Vilka är deras viktigaste

krav och behov? 4) Vilka är våra viktigaste konkurrenter? 5) Vilka är de viktigaste skillnaderna mellan oss och konkurrenterna? Det beskrivs ofta bäst i ett radardiagram, menar Kano.

Man måste enligt Kano också börja med att bryta ned det stora begreppet kvalitet i mindre delar. Han talar här dels om *kvalitetsselement* som är den minsta enhet som kunden uppfattar, dels *kvalitetskaraktistika* som ofta är mindre, men nödvändiga element för design och produktion och som ingår i specialisternas språk.

Behov och kvalitet genom historien

Det går att studera kvalitetsutvecklingen i relation till kundbehoven under 1900-talet, med hjälp av Kanomodellen. Den första nivån, som gällde ungefär fram till 1950-talet, var att produkterna skulle uppfylla kundernas baskrav, som ofta är underförstådda. Då räckte det med traditionell kvalitetskontroll.

På 70-talet var baskraven inte längre tillräckliga. Japanska produkter

med allt högre kundupplevd kvalitet trängde in i västvärlden. I exempelvis USA gick då TV-serien *"If Japan can, why can't we?"*, som demonstrerade hur japanerna inte bara läst och förstått amerikanska kvalitetsprofiler som Juran och Deming, utan också omsatt deras budskap i praktiken. På 70-talet nåddes den andra nivån i Kanos modell: kundtillfredsställelse utifrån kundens uttalade behov. Man började då tala om Quality Management.

På 80-talet började på allvar utvecklingen mot den tredje nivån, *Attractive Quality*. Här handlar det om att överträffa förväntningar och möta behov som är omedvetna för kunden. Det ställde krav på Total Quality Management av alla inblandade i organisationerna. Man hade då tagit ett viktigt steg i utvecklingen från produktkvalitet till användarkvalitet.