



John Asle Johnsen er siviløkonom / statsautorisert revisor hos J. Brudserud & CO AS og var tidligere Finansdirektør hos Force NO AS. Johnsen har også arbeidet innen skatteetaten, KPMG og Nordaudit.

Forrige - Innhold - Topp - Neste

Måling og styring av kvalitet og kostnader

Dagens kunder stiller stadig større krav. Michael Hammer (som er guru innen process re-engineering) kom opp med frasen «Fast, Right, Cheap and Easy» for å beskrive hva disse kundene krever og trenger. Dagens kunder ønsker produkter til lav pris, med høy kvalitet, levert til riktig tid uten ekstra bry både før og etter anskaffelsen.

Skal et selskap kunne klare dette, må det i tillegg til å ha et system for å måle og styre kostnader, også kunne styre kvalitet, og levere dette til riktig tid.

De siste års hendelser innen revisjonsbransjen, først med Enron-skandalen som fikk revisjonsselskapet Arthur Andersen til å falle sammen som et korthus, deretter Finance Credit-saken her hjemme som kostet KPMG flere hundre millioner, og nå sist Ernst & Young med Sponsor Service-saken, viser hva det koster når man går på akkord med kvaliteten på det produktet man leverer.

Innenfor næringsmiddelsektoren er det ikke bedre. Vi har hatt eksportstopp av fersk laks til Russland i snart ett år pga. at russiske veterinærmyndigheter mener at norsk oppdrettslaks ikke tilfredsstiller deres krav. Den siste tiden har Gilde virkelig fått erfare hva det koster å ikke ha kontroll over kvaliteten i sine bedrifter. For litt over ett år siden måtte Rema 1000 tømme frysediskene for salmonellainfisert kjøttdeig fra Nordfjord Kjøtt. Dette kostet millionvis av kroner.

Det burde imidlertid ikke være slik. De som har arbeidet lenge med dette, har oppdaget at å fokusere på kvalitet er den beste måten å få redusert kostnader på (The Toyota Way, side 25, MCGraw-Hill 2004). Vi vil i denne artikkelen ta for oss kvalitet, og hvordan vi på regnskapssiden kan utvikle systemer som kan bidra til å måle og styre kvalitetskostnader.

Kvalitetssikring har sitt utspring i USA i 1930-årene hvor W. Edwards Deming og Walter Shewhart tok i bruk statistiske metoder for å måle avvik. Etter krigen så deler av den japanske industrien at strategiske fordeler kunne utvikles gjennom reduksjon av lagerbeholdning og innføring av Just in Time. En slik omlegging krevde imidlertid forbedring av kvalitet både av innsatsfaktorene i produksjonen og selve produksjonsprosessen. De kontaktet Deming for hjelp. Av andre viktige

personer i utvikling av kvalitetssystemer kan nevnes Joseph M. Juran og Genichi Taguchi.

Resultatet ble ekstremt bra. Dette medførte at også amerikanske og europeiske selskaper satte i gang kvalitetsprogrammer.

System for fordeling av kvalitetskostnader

Det systemet for å styre kvalitetskost som presenteres i denne artikkelen, bygger på Joseph M. Jurans metode for fordeling av kvalitetskost. I korthet går hans teori ut på at det å satse på forebyggende tiltak vil senke totale kvalitetskostnader over tid, ved å redusere feil i produksjonen og redusere garanti- og reklamasjonskostnader. Dette gir en U-formet kurve over totale kvalitetskostnader. Målsettingen blir å finne det laveste punktet på kurven, hvor forebyggende kostnader gir maksimalt resultat når det gjelder å forebygge garanti- og reklamasjonskostnader, men uten selv å medføre at totale kvalitetskostnader øker.

Deming har en null feil-filosofi hvor han mener at forebyggende kostnader over tid kan reduseres pga. at kvalitetstankegangen etter en tid blir en naturlig del av arbeidet med å utvikle og produsere produkter.

I Japan ser man på kvalitet mer som en del av et kontinuerlig forbedringsystem som alle ansatte i bedriften er en del av. Der arbeider man både med kvalitet på organisasjonsnivå og på ansattnivå, ved at den enkelte ansatte har ansvar for kvalitet på eget arbeid, og ansvar for å komme med forslag til hvordan arbeidsprosesser, produktdesign m.m. kan forbedres. Der er kvalitetsarbeidet en naturlig del av det daglige arbeidet, det er altså mer en livsform enn et foretningsmål.

Vi har ikke gått inn på de forskjellige retningene innen kvalitetssikringsarbeid (for eksempel Deming kontra Juran), og i den grad artikkelen omhandler kvalitetsstyringssystemer, er det for å illustrere hvordan et slikt system kan integreres med økonomisystemet for å skape et system for styring av kvalitetskostnader.

Hva menes med kvalitetskostnader – noen praktiske eksempler

Kvalitetskostnader er kostnader pådratt for å sikre at et selskaps produkter og tjenester holder den kvalitet som selskapet har spesifisert og kunden forventer.

Slike kostnader kan oppstå i alle ledd av en produksjonsprosess, og de kan slå ut i alt fra bagatellmessige kostnader til beløp som kan velte en hel bedrift.

Det er et godt eksempel på en type kostnad som tradisjonell kostnadsanalyse ikke fanger opp. Med unntak av beregnede kostnader

for et mindre antall feilproduksjoner og/eller materialfeil, er kvalitetskost noe som vanligvis ikke er en del av en kalkyle for et produkt eller en tjeneste, og er aldri en variabel i en break even-analyse.

I et regnskap kan kvalitetskostnader både være en del av variable kostnader gjennom materialforbruk (rework og skraping av defekte enheter), variabel lønn og deler til service, og en del av faste kostnader gjennom kostnader til QA-avdeling og andre avdelinger. Vi skal ikke gå nærmere inn på dette her, bare peke på at kvalitetskostnader ikke passer inn i den vanlige fordeling av kostnader i faste og variable kostnader.

Kvalitetskost er ledelsesstyrt (ikke sjelden mangelfullt styrt og sågar vanstyrt i enkelte tilfeller) og dermed en kostnad som i utgangspunktet ikke er volumstyrt, selv om den i enkelte situasjoner øker negativt i takt med volum. Med ledelsesstyrt menes at det er ledelsen gjennom sin styring og oppbygging av organisasjonen som påvirker et selskaps kvalitetsnivå.

Kvalitetskostnader kan ha et ubegrenset antall årsaker, og de slår ut på de mest utenkelige plasser. Det de fleste av oss har opplevd, er at et produkt slutter å fungere tidligere enn forventet. Det kan være varmeapparatet i bilen, mobiltelefonen som etter ett år ikke fungerer, etc. Dette reflekterer kvalitetsnivået på produktet.

Kvalitetskostnader kan imidlertid få langt alvorligere utslag. Under følger noen eksempler:

Eksempel 1

Et selskap skal produsere 2 000 printboards. Ved en feil glemmer man å oppdatere BOM (bill of material, som spesifiserer de komponenter som skal på printet) slik at de blir produsert med en feil komponent. Feilen blir oppdaget når printet monteres i det endelige produktet. Kostnad for korrigering av et print er kr 34. Total kostnad blir kr 68 000 pluss flyfrakt av nye komponenter på kr 10 000. I tillegg forsinkes leveringen, og feilen skaper merarbeid både i innkjøpsavdelingen, utviklingsavdelingen og logistikkavdelingen.

Eksempel 2

I februar 1990 ble Perrier, det franske mineralvannselskapet, tvunget til å tilbakekalle mer enn 160 millioner flasker verden over da det ble avdekket at noen flasker hadde spor av skadelige kjemikalier i innholdet. Det ble funnet at dette skyldtes feilaktig bruk av rensemidler i et tappesystem. Totale kostnader ble estimert til \$ 171 millioner.

Eksempel 3

Ved lansering av en av de siste Harry Potter-bøkene ble en del levert med manglende sider. I et slikt tilfelle må alle bøkene med feil kasseres,

det må trykkes opp nye, og i tillegg kommer kostnader til retur av bøker og håndtering av dette. Uten å kjenne til kostnadene ved denne hendelsen illustrerer den likevel hvilke konsekvenser en liten feil i en prosess kan ha, og hvordan konsekvensene øker i takt med produsert volum.

Som vi ser over, kan kvalitetskostnader slå ut i alle ledd i en produksjonsprosess. Vi trenger derfor et system som dekker alle områder.

Måling og styring av kvalitetskostnader

Kvalitetskostnader er kostnader pådratt for å sikre at et selskaps produkter/tjenester holder den kvalitet som selskapet har spesifisert og kunden forventer.

Å ha et godt system for å måle kvalitetskostnader er essensielt for å oppnå **kvalitet** som et strategisk mål. I tillegg hjelper det ledelsen til å nå et annet strategisk mål: å produsere produkter/tjenester til en konkurransedyktig **kostnad**, og levere/tilby dette til kunder til rett **tid**.

Kvalitet

Kvalitet er i dag et viktig konkurranseparameter i større eller mindre grad i alle bransjer. Som en del av et selskaps strategi må det foreligge målsettinger for kvalitet. Det er ikke alltid disse er klart definert i mindre bedrifter (det kan i mindre bedrifter være uformelle regler for hvordan slikt håndteres), men de er der i større eller mindre grad. Skal man imidlertid kunne styre dette på en effektiv måte, må man vite hva det koster. Hvordan skal man ellers vite hvor man skal legge inn ressurser for å bedre kvaliteten? Et godt utviklet kvalitetskostnadssystem støtter derfor et effektivt kvalitetsledelsessystem.

Kostnad (livstidskost)

Den totale kostnaden for et produkt / en tjeneste inkluderer ikke bare produksjonskostnaden for produktet, men også enhver tilleggskostnad pådratt pga. kvalitetsproblemer:

- For en **produsent** vil totale kostnader også inkludere kostnader til å reparere enhver mangel eller defekt som produsenten har ansvar for.
- For en **kunde** vil totale kostnader i tillegg til kjøpspris også inkludere alle kostnader assosiert med bruk av produktet, inklusiv kostnader til reparasjon og vedlikehold.

Tid

Tid som brukes til å kontrollere kvalitet og rette opp kvalitet, er uproduktiv tid. Det tilfører ikke produktet eller tjenesten noe som ikke skulle vært der i utgangspunktet. Vi må forbedre kvalitet slik at vi bygger

inn kvalitet i stedet for å kontrollere kvalitet inn i produkter/tjenester. Vi reduserer da ikke-produktiv tid brukt på:

- inspeksjon
- rework
- tilbakekalling av produkter

Et kvalitetskostnadssystem synliggjør kostnadene til disse ikke-verdiskapende prosessene, og tiden som spares på å redusere slike aktiviteter, gjøres om til kostnadsbesparelser. Det som gjør det mulig å spare tid på disse aktivitetene, er at vi bruker informasjonen i kvalitetskostsystemet til å endre aktiviteter tidligere i produksjonsprosessen.

Hva kvalitetskostnader er

Kvalitet er definert som kunders tilfredsstillelse ved totalopplevelsen av et produkt eller en tjeneste.

Kvalitet har to dimensjoner – **opplevelse** og **utførelse/funksjonalitet**. Fra kundens side er det opplevelsen av produktet eller tjenesten som er viktig. Å måle og styre kvalitetskostnader fokuserer imidlertid på funksjonaliteten til produktet eller hvordan en tjeneste er utført.

Kvalitetskostnader kan defineres som måling og styring av alle kostnader relatert til å gi en kunde den produktopplevelsen han ønsker. Dette inkluderer alle kostnader påløpt i forbindelse med å overvåke og forhindre problemer som reduserer et produkts prestasjon, i tillegg til alle kostnader som går med til å avhjelpe de skader som allerede har oppstått.

Vi ønsker å forbedre produktets prestasjon fordi det vil:

- redusere tid brukt på reparere defekte enheter
- redusere tilbakekalling av produkter
- redusere antall garanti-henvendelser
- redusere kostnaden ved å eie produktet og dermed totalkostnadene ved produktet

Tilsvarende ønsker vi å forbedre en tjenestes utførelse fordi vi vil:

- redusere tid brukt på å rette opp feil
- redusere tid brukt på å håndtere garantier
- redusere kundens totalkostnader ved kjøp av tjenesten

Vi vil klassifisere kvalitetskostnader inn i:

Forebyggende kostnader – kostnader medgått til å forebygge kvalitetsproblemer

Måle-/overvåkingskostnader – kostnader medgått til måling og overvåking av aktiviteter som påvirker kvalitet

Interne tabbekostnader – kostnader påløpt til å reparere defekter før produktet/tjenesten er levert til kunden

Eksterne tabbekostnader – kostnader påløpt til å reparere defekter oppdaget av kunden

Ledelsessystem for kvalitetskostnader

Et kvalitetskostnadsledelsessystem er det totale system en bedrift har (ønsker å implementere), og det dekker både selve kvalitetssikringssystemet (ISO-systemer, TQM-systemer, Six Sigma-systemer eller andre systemer som er implementert for å sikre og bedre kvalitet) og den del av regnskapssystemet som måler kvalitetskostnader, både de kostnader som går med til å forhindre mangler, måle og overvåke kvalitet, og de som går med til å rette opp defekter.

Det er antakelig få bedrifter i dag som har et slikt komplett system.

Kvalitetsstyringssystemet

Et kvalitetsstyringssystem er en prosess som starter med å avdekke kundens krav og behov, og den slutter først etter at kunden har mottatt den kvalitet det leverte produktet har. Vi vil i det følgende kort gjennomgå de forskjellige steg i en slik prosess. Gjennomgangen er ikke ment å være utfyllende, den illustrerer bare sammenhenger og hva som skal måles.

Seks steg beskriver denne prosessen:

Steg 1 Forstå kundens krav

Det første steget for å styre kvalitet er å forstå de kravene kunden har som relaterer seg til kvalitet.

Eksempel 1:

Ved kjøp av en motorgressklipper – klipper den ujevnt, bråker den for mye, er håndtaket ukomfortabelt, har den problemer med å starte?

Eksempel 2:

Ved leveranse av større IT-prosjekt – er vi enig om hva som skal

leveres, totale kostnader, leverings frist, garantert oppetid, opplæringsprogram, akseptable korrigeringer i ettertid?

Vi må få avklart hva som er viktig for kunden, og hvorfor. Det finnes flere metoder for å gjennomføre slike undersøkelser. Vi kan nevne Concept engineering og Kano's metode (spesielt interesserte kan for eksempel lese Center for Quality of Management Journal Volum 3, no. 2). Sistnevnte deler funksjoner inn i fem typer:

1. Jeg liker det slik.
2. Det må være slik.
3. Jeg er nøytral.
4. Jeg kan leve med at det er slik.
5. Jeg misliker det slik.

Det er viktig at et produkt ikke inneholder funksjoner som kan bli klassifisert under punkt 5, og at det har flest mulig funksjoner som kan bli klassifisert under punkt 1.

Steg 2 Etablere kvalitetsmål

Det neste steget er å gjøre kundens krav til prestasjon om til hensiktsmessige kvalitetsmål. Vi må definere kvalitetsmål som en prosentandel av defekte leveranser i forhold til totalleveransen.

Eksempel 1.

Vår målsetting er at maksimum 0,1 prosent av alle leverte gressklippere klipper ujevnt.

Eksempel 2.

Vår målsetting er 99 prosent oppetid den første måneden etter leveranse av IT-prosjektet og 99,5 prosent etter andre måned.

Steg 3 Definere arbeidsprosesser som er i stand til å nå kvalitetsmålene

Det tredje steget i å styre kvalitet er å sikre at arbeidsprosesser er utarbeidet/designet slik at de kan produsere på det kvalitetsnivået som er nødvendig. Dette krever at vi utvikler kontrollsystemer, foretar nødvendig opplæring og yter nødvendig rådgivning slik at kvalitetsproblemer unngås.

Kostnader påløpt i aktiviteter for å forebygge defekter og kvalitetsproblemer kalles **Forebyggende kvalitetskostnader**.

Steg 4 Utføre arbeidsoppgavene og overvåke

Det neste steget er å utføre de nødvendige arbeidsoppgaver og overvåke resultatet for å se om kvalitetsmålene er oppnådd.

Kostnaden med disse aktivitetene skal kategoriseres som **Måle-/overvåkingskostnader**.

Når defekte enheter er oppdaget, vil enhver kostnad påløpt til å korrigere for feil, eksempelvis arbeidskostnader og materiale medgått til reparasjon (både interne og eksterne kostnader), analyse av feil og feilkorrigeringer, bli kategorisert som **Interne tabbekostnader**

Steg 5 Leverer produkter/servicer og følge opp kundens erfaringer med produktet/servicen

Det femte steget i kvalitetsstyringsprosessen er å levere produktet/servicen og følge opp kundens erfaringer med produktet og/eller servicen.

Det er her viktig å implementere systemer som måler antall reklamasjoner per produkt, hva som er årsaken til reklamasjoner, og kostnader med å håndtere reklamasjoner per produkt og feiltype.

Enhver kostnad relatert til korrigerende av defekter oppdaget av kunden, skal kategoriseres som **Ekstern tabbekostnad**.

Steg 6 Utføre «root/cause»-analyser

Det siste steget i prosessen er å utføre «root/cause»-analyser for alle interne og eksterne produksjonstabber. En slik analyse vil avdekke de underliggende årsaker til defektene.

Analysen er utviklet for å finne den underliggende årsak til at defekten oppsto, og for å hjelpe oss med å identifisere hvilke korrigerende handlinger som er nødvendige for å forbedre prosessen. Et viktig formål med «root/cause»-analysen er å fastslå om det for enkelte steg i produksjonsprosessen må settes strengere toleransegrenser.

Et resultat av en slik prosess kan eksempelvis være å redesigne en arbeidsprosess for å forebygge at tilsvarende problemer oppstår.

Totale kvalitetskostnader

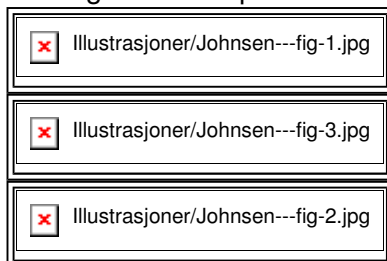
For å styre kvalitetskostnader må vi vite hvor mye vi bruker totalt på kvalitetsaktiviteter, og hvor kvalitetskostnadene påløper.

Tabell 1 viser et diagram som viser hvordan dette kan presenteres.

Diagrammet under vil vise en fordeling av totale kvalitetskostnader per funksjon og type kvalitetskost, slik at ledelsen vil få en total oversikt over hvor disse påløper.

Forbruk på kvalitet per kategori

For å kunne drive en effektiv kvalitetsstyring, må vi vurdere om de kostnader vi bruker, er fokusert på de riktige kvalitetsaktiviteter. Å kontrollere for riktig kvalitet etter at et produkt er ferdig produsert, medfører i det lange løp generelt større kostnader enn det gjør å redesigne arbeidsprosesser for å sikre at feil ikke oppstår.



Tabell 2 viser et eksempel på hvordan klassifisering av kostnader kan gjøres.

Under følger et diagram som viser et eksempel på hvordan dette kan presenteres (tabell 3). Det viser kostnader per kostnadstype og per kvalitetskostnadskategori for et mindre konsern i en syvmåneders periode, og omfatter serviceavdelinger, kundestøtte og innkjøp/logistikk.

En slik oversikt er en viktig input i arbeidet med å forbedre kvaliteten på et selskaps produkter og/eller tjenester, da det eksemplifiserer hva arbeid med kvalitet koster.

Bruk av kostnader på kvalitetssikring, og kundetilfredshet

Den ultimate test på kvalitetsstyring er hvor godt det hjelper på å møte kundens forventninger. For å finne svar på dette er det nødvendig å klassifisere kvalitetskost på produkt-/servicenivå, på samme måte som man klassifiserer reklamasjonen fra kunder.

Vi kan ved en slik klassifisering se om det er samsvar mellom det kundene reklamerer på, og det et selskap bruker kostnader på å forbedre. Et selskap kan for eksempel bruke mye tid på å øke hurtigheten på programvare, mens kundene i stor grad reklamerer på stabilitet. Da er det ikke samsvar mellom bruk av ressurser i selskapet og de funksjonaliteter kunden ønsker forbedret. En slik oversikt kan også avdekke at det investeres for lite på forhånd for å forebygge kvalitetsproblemer pga. høye interne og eksterne tabbekostnader.

De fleste regnskapssystemer bør, gjennom bruk av dimensjoner/objekter i forbindelse med kontering, klare å håndtere registrering av slik informasjon. Utfordringen er å designe et godt system for dette, som dekker de nødvendige produkter, kostnadstyper, avdelinger m.m.

Implementering

Erfaringsmessig er moderne økonomisystemer med mulighet til å merke konteringer med flere dimensjoner/objekter, i stand til å klassifisere en stor del av kvalitetskostnadene, slik at manuelle beregninger blir gjort til et minimum. For eksempel kan man legge inn en regel i regnskapssystemet om at alle kostnader vedrørende serviceavdelingen skal inkludere dimensjonen **Eksterne tabbekostnader**, og at alle kostnader ført mot konto for **rework** automatisk får dimensjonen **Intern tabbekostnad** påført.

Timesystemer er også godt egnet til å spesifisere slike kostnader. Ved å merke enkelte typer aktiviteter med de relevante kvalitetskostnadstyper, vil timesystemet selv produsere grunnlag som senere kan trekkes ut i rapporter for bearbeiding i Excel.

Bruk av kvalitetskostnadssystemer i det offentlige

Det offentlige har, på samme måte som næringslivet, behov for å måle kvalitetskostnader. Man kan imidlertid i denne forbindelse utvide kvalitetskostbegrepet til å dekke mer enn de kostnader manglende kvalitet på produkter og tjenester skaper. Kvalitetskostbegrepet kan utvides til også å dekke kostnader som f.eks. kommune/stat har for å rette opp skader som har skjedd. Dette kan eksempelvis være sosiale kostnader, miljøkostnader, kostnader i forbindelse med trafikkskader o.l.

I forbindelse med kommunale budsjett får vi ofte høre at det er vanskelig å måle effekten av forebyggende tiltak, f.eks. innen ungdomssektoen. Det kan være den langvarige positive effekten av ungdomsklubber o.l.

En mulig løsning er at man i bydeler i tillegg til å måle hva hver etat bruker totalt, også måler hva de enkelte etater bruker innenfor:

1. forebyggende arbeid,
2. kontrollarbeid, og
3. arbeid med å få ungdom på rett vei, etter at de har havnet på skråplanet.

Ved å summere hva de enkelte etater bruker på de tre områdene, får man en total oversikt som man over tid kan bruke til å måle effekt av forebyggende tiltak. Denne oversikten kan videre benyttes for å tilpasse de virkemidler man har til rådighet bedre.

Uten særlig kunnskap om helsesektoren, stemmer likevel de resultater SINTEF Helse offentliggjorde i 2004 (Bemanning og kvalitet i sykehjem, av Bård Paulsen, Trond Harsvik, Thomas Halvorsen, Lars Nygård i Tidsskrift for den norske Lægeforening 2004; 124: 2954–5) veldig godt med erfaringer fra næringslivet. En av konklusjonene til SINTEF Helse var nemlig at det ikke var noen sammenheng mellom kvaliteten på de tjenestene sykehjem leverer, og antall ansatte per pasient.

Kvalitet har med hvordan organisasjoner styres, ikke nødvendigvis bare med antall ansatte og/eller økonomiske resurser man har til rådighet. Det bør derfor være mulig å tilpasse de modeller som vi nå har gjennomgått, til offentlige bedrifter og enheter.

Oppsummering

Dagens kunder stiller stadig større krav. De ønsker produkter til lav pris, med høy kvalitet, levert til riktig tid uten ekstra bry både før og etter anskaffelsen.

Skal et selskap kunne oppfylle disse ønskene, må det i tillegg til å ha et system for å måle og styre kostnader, også kunne styre kvalitet, og levere dette til riktig tid.

Denne artikkelen har presentert en måte å løse dette på som skulle gjøre det mulig for de fleste selskaper å styre sitt kvalitetssikringsarbeid og sine kvalitetskostnader på en god måte, og dermed gi muligheter for økt kvalitet og lavere kostnader.

Dette krever kunnskap om hvordan kvalitet kan bygges inn i en produksjonsprosess, og dessuten kunnskap om de fire stadier i en kvalitetsprosess, hvor kostnader kan oppstå.

Vi har vist hvordan kvalitetskostnader kan klassifiseres. Da får vi en oversikt over hvor i produksjonsprosessen kostnadene oppstår. Hvis en slik oversikt viser at vi har store eksterne tabbekostnader, vet vi at dette på lang sikt best kan avhjelpes ved å øke kostnader innen forebygging av kvalitetsproblemer og ved å øke **Måle- og overvåkingskostnader**.

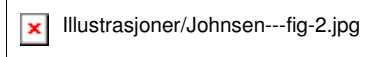
De fleste selskaper produserer imidlertid flere enn ett produkt og har ofte flere produksjonssteder. Vi har derfor også påpekt at det ofte er nødvendig å måle kvalitetskostnader helt nede på produktnivå og avdelings-/funksjonsnivå, og at vurdering av kvalitetskostnader på produktnivå må være relatert til de kvalitetskrav kunden har for de enkelte funksjoner et produkt innehar.

For å illustrere hvordan dette i praksis kan gi resultater, henvises avslutningsvis til «LEAN THINKING: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation» (James P. Womack and Daniel T. Jones, Free Press; 2nd Rev&Up edition (June 10, 2003)) hvor det ble dokumentert at de bilfabrikker som brukte kortest tid på å produsere en bil, også produserte de bilene som hadde minst feil. Jo lengre tid produsentene brukte, jo flere feil hadde bilene. Dette kan i utgangspunktet virke ulogisk, men det undersøkelsen også viste, var at de som produserte raskest, med minst feil, også hadde langt færre feil på leveranser fra underleverandører. Ved å sette strenge krav til underleverandørene unngikk de å få underleverandørenes problemer inn i sin egen produksjon.

Vi kan overføre dette til norske forhold: Gilde kunne sikkert spart seg for

mye bry og høye kostnader ved å tvinge bøndene som leverer dyr, til å levere dem nyvasket og rene til slakteriet.

Fokus på kvalitet er viktig for at et selskap skal nå sine strategiske mål. Et godt utviklet kvalitetskostnadssystem støtter styring av kvalitet. Det gir også innsikt i hvilke kvalitetskostnader et selskap har og hvordan disse kan påvirkes, og det støtter opp om holdninger som bedrer kvalitet og fokus på kundens krav til kvalitet.



Kilder

- Ansari, S., Bell, J., Klammer, T. og Lawrence, C. (1997). *Measuring and Managing Quality Costs*. Irwin.
- Ansari, S. og Lawrence, C. (1999). *Cost Measurement systems: Traditional and Contemporary Approaches*. Irwin.
- Center for Quality of Management Journal Volum 3, no. 2: Concept engineering.
- James P. Womack and Daniel T. Jones (2003). *LEAN THINKING : Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*. Free Press; 2nd Rev&Up edition.
- Horngren mfl. (2003). *Cost Accounting*. Prentice Hall.
- Neely, A., Adams, C. og Kennerley, M. (2002). *The Performance Prism*. FT Prentice Hall.
- Shank og Govindarajan (1993). *Strategic Cost Management*. The Free Press.

Forrige - Innhold - Topp - Neste

magma - Årgang 9 - Nr. 4 - 2006