



Kvalitet som framgångsfaktor

– en intervjuanalys



KUNGL. INGENJÖRSVETENSKAPSAKADEMIEN (IVA)
är en fristående akademi med uppgift att främja tekniska
och ekonomiska vetenskaper samt näringslivets utveckling.
I samarbete med näringsliv och högskola initierar och föreslår
IVA åtgärder som stärker Sveriges industriella kompetens och
konkurrenskraft. För mer information om IVA och IVAs projekt,
se IVAs webbplats: www.iva.se

Utgivare: Kungl. Ingenjörsvetenskapsakademien (IVA), 2009
Box 5073, SE-102 42 Stockholm
Tfn: 08-791 29 00

IVA-R 463
ISSN: 1102-8254
ISBN: 978-91-7082-793-8

Projektledare: Åsa Valadi, IVA och Michael Westher, SIQ
Layout: Eva Stattin & Pelle Isaksson, IVA
Produktion: Tryckfaktorn AB
Tryck: Alfa Print

Denna rapport finns att ladda ned som pdf-fil
via projektets hemsida www.iva.se/kvalitet
eller beställas via info@iva.se

Kvalitet som framgångsfaktor

– en intervjuanalys

Åsa Valadi
Projektledare, IVA

En delrapport i projektet
Kvalitet som framgångsfaktor – en förstudie

Stockholm, januari 2009



Förord

Sveriges konkurrenskraft och välbefinnande är nu och i framtiden i hög grad beroende av att varor, tjänster och processer ständigt förbättras och efterfrågas. Detta i sin tur förutsätter ett framgångsrikt kvalitetsarbete det vill säga en förmåga hos organisationer att effektivt vidareutveckla och leda verksamheten så att resultatet tillfredsställer såväl kundernas som ägarnas och övriga intressenters behov och förväntningar.

Denna insikt finns hos många av de företag och organisationer som känner av den globala konkurrensen. Det är helt enkelt en fråga om långsiktig överlevnad. Trots ett ökat medvetande under senare år tycks det finnas ett betydande antal av Sveriges företag, myndigheter och organisationer som av olika skäl inte utnyttjar sin fulla potential genom ett aktivt kvalitetsarbete.

IVA, Kungliga Ingenjörsvetenskapsakademien, och SIQ, Institutet för Kvalitetsutveckling, har tillsammans med AFA Försäkring, Nutek och Vinnova tagit initiativ till Kvalitet som framgångsfaktor för att se över näringslivets och det svenska samhällets förhållande till kvalitetsarbete. Vad står det för idag och hur kan det skapa större nytta i samhället? Hur skapas ett

engagemang och en efterfrågan på ett välutvecklat kvalitetsarbete? Hur kan vi underlätta för de företag och organisationer som inte har kommit lika långt?

Under hösten 2008 har ett stort antal intervjuer genomförts med beslutsfattare inom privata och offentliga verksamheter i hela landet. Syftet har dels varit att få en nulägesbild kring dessa frågor samt att ta reda på var förbättringspotentialen är störst. Intervjuanalysen innehåller slutsatser och rekommendationer rörande kvalitetsarbete i Sverige. Parallellt med intervjustudien har ytterligare två bakgrundsstudier kring kvalitetsarbete genomförts. Ambitionen är att under 2009 inleda ett större nationellt förbättringsprojekt som tar sig an specifika problemområden och som erbjuder hjälpmedel och metoder för att stärka vår svenska konkurrenskraft.

Vi tackar alla medverkande för det värdefulla engagemanget!

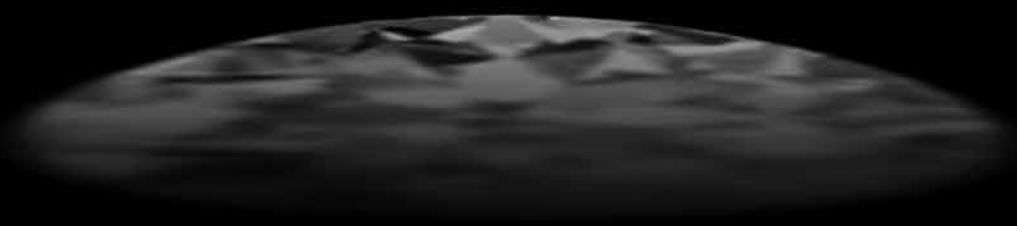
SVEN CHRISTER NILSSON

*Styrelseordförande i SIQ samt ordförande i IVAs avd VI,
ordförande, Kvalitet som framgångsfaktor*



Innehållsförteckning

Sammanfattning.....	9
Bakgrund.....	10
Intervjuresultat.....	11
Definition.....	11
Problembild.....	11
Branscher och sektorer med störst förbättringspotential.....	11
Orsaker till att inte fler utnyttjar sin potential.....	12
Förslag på åtgärder för att ta vara på förbättringspotentialen.....	12
Viktiga nyckelfaktorer för att skapa engagemang.....	13
Fortsatt arbete.....	13
Intervjufrågor.....	14



Sammanfattning

Intervjuanalysen bygger på den sammantagna bilden av 68 ledares syn på framgångsfaktorer gällande kvalitetsarbete. I denna intervjuanalys används begreppet förbättringsarbete som en synonym till kvalitetsarbete.

Intervjuresultaten visar att det finns en stor samstämmighet avseende behovet av förbättringsarbete i många organisationer. Behovet anses störst i icke-konkurrensutsatta verksamheter som den offentliga sektorn och i såväl privat som offentlig tjänstesektor. De framgångsfaktorer som flest framhåller bör utvecklas i dessa organisationer är ledningens engagemang och kundorienteringen.

Högsta ledningens engagemang är ett område som återkommer både i termer av orsaker och lösningar. Det otillräckliga engagemanget är nära förknippat med faktorer som "bristande kompetens" och "bristande helhetssyn". Det saknas insikt om att det krävs ett kontinuerligt arbete för att utveckla verksamheten och stärka dess konkurrenskraft. Förbättringsarbete kan ibland upplevas tidsödande och resurskrävande

och många efterlyser att kopplingen till ökad lönsamhet lyfts fram tydligare.

En mer uttalad efterfrågan på förbättringsarbete från organisationens styrelse och andra intressenter skulle vara motiverande för att få fler att arbeta mer aktivt med detta. Enkla arbetssätt och utvärderingsmetoder efterfrågas samt någon form av utmaning. Resultatet från utvärderingarna skulle till exempel kunna presenteras i öppna jämförelser där man tydligt kan se sin position i förhållande till konkurrenter eller till sin egen situation vid tidigare mättillfällen. Erfarenhetsutbyte med andra organisationer kring hur man operativt går tillväga för att genomföra förbättringsarbetet välkomnas. Goda exempel och förebilder är något som skulle väcka intresse för frågan hos andra, speciellt om dessa tydligt kan visa på nyttan och vinsten med förbättringsarbetet.

För att påverka morgondagens ledares attityd till förbättringsarbete är det många som förordar att det bör integreras i fler högskoleutbildningar.

Bakgrund

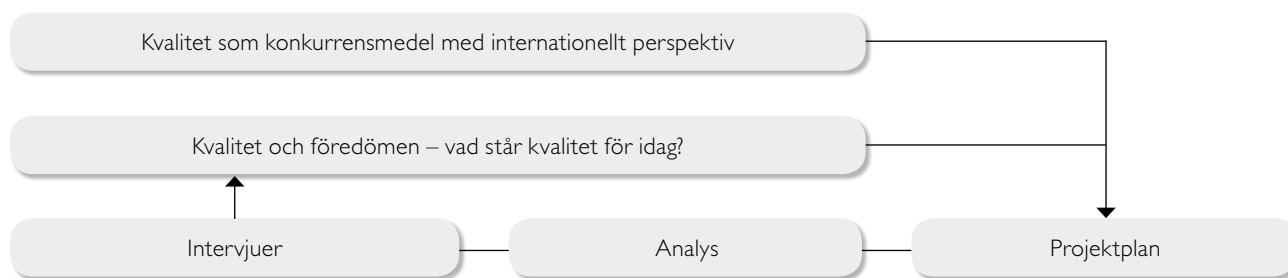
Intervjuerna ska ge insikt i synen på kvalitetsarbete bland dagens ledare för att därmed ge uppslag till inriktningen på det kommande projektförslaget. De båda bakgrundsstudierna, ”Kvalitet som konkurrensmedel med ett internationellt perspektiv” och ”Kvalitet och föredömen – vad står kvalitet för idag”, ska ge en samlad översikt av området. Dessa redovisas separat.

Intervjuanalysen bygger på 68 djupintervjuer med företrädare för olika branscher och sektorer i det svenska samhället. Intervjuerna har huvudsakligen genomförts med verkställande direktör eller generaldirektör samt i några fall med annan person i koncernledningen.

Urvalet har skett med beaktande av att täcka in

privata och offentliga verksamheter, små, medelstora och stora organisationer samt storstad och landsort. I urvalet har även ett antal organisationer som erhållit kvalitetsutmärkelser medverkat. Intervjustudien är inte en vetenskaplig undersökning och representerar inte ett statistiskt bestämt urval av organisationer i Sverige. Frågeställningarna har varit öppna det vill säga har inte ställts utifrån givna svarsalternativ. Diagrammens kategorier baseras på vad de intervjuade själva har tagit upp och är därför delvis överlappande. En respondent kan lyfta fram mer än ett område.

Fullständig lista över intervjuade organisationer anges i tabell 1. Genomgående i analysen avser begreppet ”organisation” både privata och offentliga verksamheter.



Almedalen 2008

Konferens mars 2009

AB SKF	HSB Östergötland	Stora Enso AB
AB Volvo	Husqvarna AB	Studsvik AB
Agria International AB	IBM Svenska AB	Sustainable Innovation AB
Alltransport i Östergötland AB	Invest in Sweden Agency	Swedish Match AB
Almega AB	JM AB	Svenska Cellulosa AB SCA
Apoteket AB	Kinnarps AB	Svenska Handelsbanken AB
Atlas Copco AB	Lerums kommun	Svenskt Näringsliv AB
Barium AB	LFV	Sveriges Kommuner och Landsting
C2 Management AB	Mälarenergi AB	SYSAV
Det Norske Veritas (DNV)	Nobel Biocare AB	Systembolaget AB
Doberman	Nordea AB	Teknikföretagens Service i Sverige AB
E.ON Sverige AB	Oriflame Cosmetics AB	TeliaSonera AB
Ekonomistyrningsverket, (ESV)	Oskarshamns Sjukhus	Tetra Pak International AB
Electrolux AB	Praktikertjänst AB/Tandvårdshuset	Tjänstemännens Centralorganisation TCO
Exportrådet	Preem Petroleum AB	TNT Sverige AB
F O Peterson & Söner Byggnads AB	Ramböll Sverige AB	Volvo Car Corporation
Fresh AB	Renova AB	Volvo Construction Equipment AB
Frölunda Specialistsjukhus	Riksrevisionen	Volvo Lastvagnar AB
Företagarna	Saab AB	Vägverket
Green Cargo AB	Sandholms Färg & Golv AB	Västerviks Bostads AB
Göteborg Energi AB	Scania AB	Västra Götalandsregionen
Göteborgs Stad	SEB	Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB
Hogia AB	Sony Ericsson Mobile Communications AB	

Tab. 1. Intervjuade organisationer.

Intervjuresultat

Syftet med intervjuerna var att få en överblick över vad ledare i privata och offentliga organisationer lyfter fram som viktiga förbättringsområden såväl avseende sektor och bransch som art. Dessutom efterfrågades orsaker till att denna potential föreligger samt förslag på lösningar. Slutligen skulle intervjuerna peka ut viktiga faktorer för att skapa engagemang kring förbättringsarbete. Intervjuanalysen visar främst den sammantagna bilden av ledares syn på framgångsfaktorer gällande kvalitetsarbete och ger inte en detaljerad bild av enskilda intervjuer. Svaren reflekterar den intervjuades syn på verksamheter i allmänhet och inte specifikt vad avser den egna organisationen. Noterbart är att det genomgående inte framträder några tydliga skillnader i svar beroende på om intervjupersonen representerar privat eller offentlig verksamhet.

Definition

Som utgångspunkt för intervjuerna introducerades följande definition av kvalitetsarbete.

”En förmåga hos organisationer att effektivt vidareutveckla och leda verksamheten så att slutprodukten tillfredsställer såväl kundernas som ägarnas och övriga intressenters behov och förväntningar.”

I huvudsak håller intervjupersonerna med om definitionen. Samtidigt framhålls att kvalitetsarbete i allmänhet troligen tolkas som smalare än i denna definition. Ett antal intervjuade har haft invändning mot ordet ”slutprodukten” och förordar istället ”resultatet”. Ordet kvalitet förknippas ofta med produktkvalitet medan kvalitetsarbete förknippas med dokumenterade rutiner enligt en kravstandard till exempel ISO 9001.

Definitionen kring kvalitetsarbete förefaller alltså inte vara allmänt vedertagen vilket gör att det antingen krävs mer kommunikation kring denna alternativt att andra begrepp används.

Problembild

Som inledning till intervjun presenterades nedanstående problembild.

”Det finns ett betydande antal av Sveriges företag, myndigheter och organisationer som av olika skäl inte utnyttjar sin potential genom ett aktivt kvalitetsarbete. Hur ska vi öka takten och lyckas få många fler att bli ännu bättre?”

I stort sett samtliga av de intervjuade ställer sig bakom problembilden. Ett par avvikande uppfattningar framkom, varav en menade att det kanske aldrig har varit så många verksamheter som aktivt arbetar med kvalitetsarbete som idag.

Branscher och sektorer med störst förbättringspotential

Syftet med intervjufrågan var att identifiera inom vilka sektorer och branscher potentialen ansågs vara störst. Diagrammens kategorier baseras på vad de intervjuade själva har tagit upp och är därför delvis överlappande. Vissa av de intervjuade har exempelvis talat i termer av ”offentlig sektor” medan andra har specificerat vård, skola och/eller myndigheter. Vi redovisar vilka sektorer eller branscher de 68 intervjuade personerna själva har lyft fram. Antalet svar i diagrammet korresponderar inte med antalet intervjupersoner eftersom en respondent i vissa fall har nämnt fler än ett område.

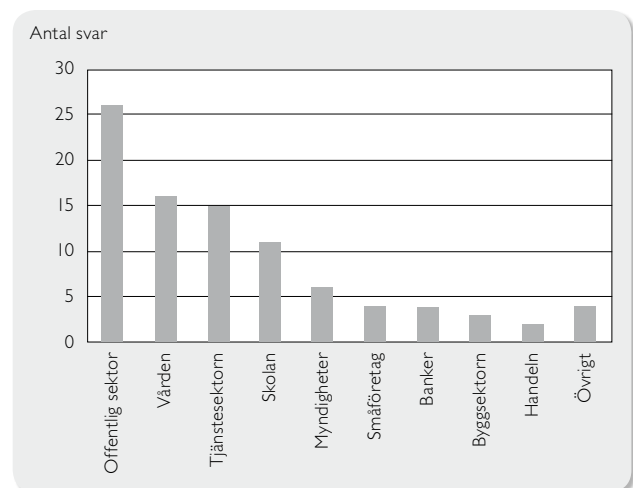


Fig. 1: Sektorer och branscher som anses ha stor förbättringspotential. Diagrammens kategorier baseras på vad de intervjuade själva har tagit upp och är därför delvis överlappande.

Offentlig sektor i allmänhet, och vården i synnerhet, anges vara områden där ett mer aktivt kvalitetsarbete behövs. Tjänstesektorn, det vill säga såväl privat som offentlig tjänsteverksamhet, framhålls också som ett område med stor potential. Övriga utpekade sektorer och branscher har en tämligen jämn men lägre fördelning.

Utöver sektorer och branscher angav några av de intervjuade även områden som särskilt behöver utvecklas inom organisationer.

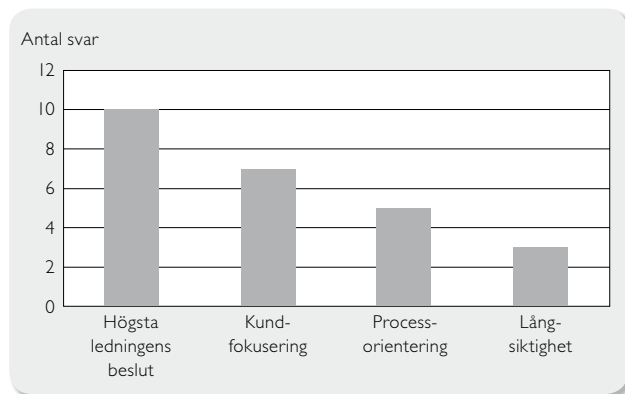


Fig. 2: Förbättringsområden som enligt de intervjuade bör prioriteras.

Högsta ledningens engagemang är ett område som återkommer både i termer av orsaker och lösningar, se figur 3 och figur 4. För att bedriva ett framgångsrikt kvalitetsarbete krävs att högsta ledningen personligen engagerar sig. Bland de intervjuade nämner flera att det inte är ovanligt att ansvaret istället delegeras till en kvalitetschef som inte ingår i ledningsgruppen.

En del av de intervjuade menar att det finns en felaktig attityd till kundbegreppet. Fokus är på marknad snarare än på kunden som individ. Dessutom går det ofta för långsamt från att organisationen är medveten om ett visst kundbehov till dess att man svarar upp till behovet.

Processorientering syftar till att se verksamheten som värdeskapande för kunden och att förbättra dess arbetsflöden. Slutligen anses många organisationer fokusera på kvartalsrapporter och kortsiktigt agerande och ägna otillräcklig tid åt långsiktiga frågor.

Orsaker till att inte fler utnyttjar sin potential

Svaren, som reflekterar den intervjuades syn på verksamheter i allmänhet, ger en mångfacetterad bild med en relativt jämn fördelning av nämnda orsaker till varför inte fler arbetar aktivt med kvalitetsarbete. Flera av dessa faktorer är avhängiga av varandra.

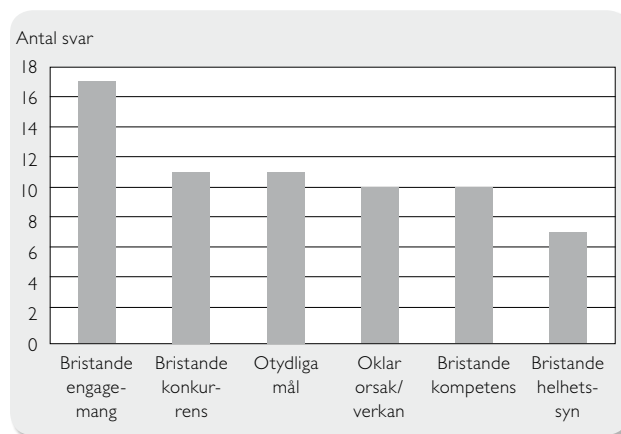


Fig. 3: Orsaker till att inte fler utnyttjar sin potential.

Bristande engagemang hos högsta ledningen anges vara den mest framträdande orsaken. Den är nära förknippad med andra nämnda faktorer som ”oklar orsak och/eller verkan”, ”bristande kompetens” och ”bristande helhetsyn”. Ledare som beordrar kvalitetsarbete snarare än som själva coachar och deltar nämns som ett problem. En annan förklaring sägs vara låg uttalad efterfrågan från intressenter, framförallt från ägare i form av styrelse, på aktivt kvalitetsarbete. Det anses även vara resurskrävande samtidigt som kopplingen mellan ökad lönsamhet och förbättringsarbete inte är tillräckligt känd och övertygande. Den omnämnda kompetensbristen avser i huvudsak otillräcklig kännedom i såväl ledningar som styrelser kring hur ett framgångsrikt förbättringsarbete kan bedrivas. En av de intervjuade sammanfattade anledningen till det bristande engagemanget med orden ”många klarar sig som mediokra företag och bryr sig inte om att satsa på förbättringsarbete”.

Flera gånger återkommer avsaknad av reell konkurrensutsättning eller bristande insikt om framtida tilltagande konkurrens till exempel till följd av privatisering eller globalisering.

Otydliga mål hänför sig särskilt till myndigheters situation vilket nämns av företrädare för såväl privata som offentliga organisationer.

Förslag på åtgärder för att ta vara på förbättringspotentialen

De intervjuade tillfrågades om lösningar för att ta vara på förbättringspotentialen i de ovan angivna sektorerna, branscherna och områdena. Liksom vad gäller orsaker är flera av dessa faktorer avhängiga av varandra.

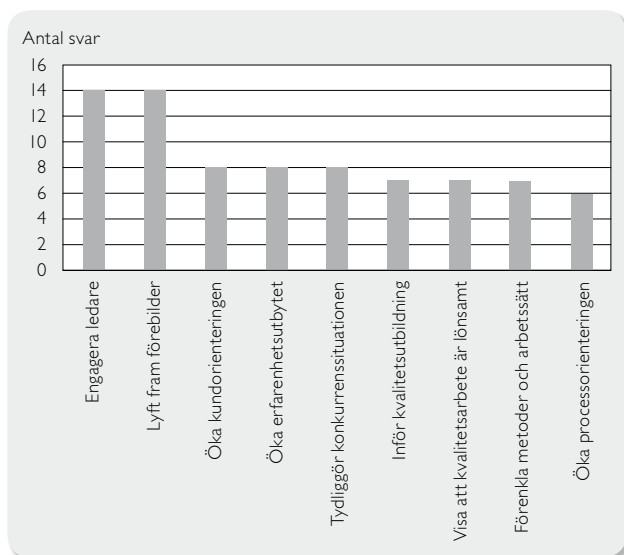


Fig. 4: Föreslagna åtgärder för att ta vara på förbättringspotentialen.

Att engagera ledare syftar både på den interna aspekten i en organisation som den externa i betydelsen agera som förebild för andra. Genom att öka insikten om vad kvalitetsarbete omfattar involveras den högsta ledningen. Om engagemanget för frågan inte kommer från högsta chefen blir det inte långvarigt. Behovet av föredömen, såväl vad avser framgångsrika organisationer som framgångsrika ledare, är stort.

Det är betydelsefullt att som organisation jämföra sig med andra för att se vad som är möjligt att uppnå och hur det kan uppnås, det vill säga lära av andras framgångsfaktorer och angreppssätt. Kundorientering handlar här om att många organisationer behöver utveckla sitt förhållningssätt till och sin samverkan med kunderna. Verksamheter som har ett yttre tryck i form av konkurrenter är mer motiverade att arbeta mer aktivt med sitt förbättringsarbete. I dag är sådant yttre tryck generellt inte lika framträdande inom offentlig sektor. Genom att tydliggöra dagens och framtidens tilltagande konkurrens ökar incitamenten att arbeta med detta.

Morgondagens ledare behöver få kunskap och förståelse för verksamhetsutveckling från början. Behovet av utbildning av kommande ledare nämns därför av många som en viktig komponent för att påverka atti-

tyderna genom att visa nyttan med förbättringsarbete. Genomgående syftar de intervjuade på utbildning på högskolenivå.

De intervjuade framhåller betydelsen av att synliggöra kvalitetsbristkostnaderna eftersom värdet av kvalitetsarbete i termer av lönsamhet inte alltid är tydligt. Sambandet mellan kvalitetsarbete, ekonomiska resultat och kundnöjdhet behöver kommuniceras på ett pedagogiskt sätt. De stöd och verktyg som idag finns kring kvalitetsarbete bör förenklas. Det handlar framförallt om sätt att mäta organisationens nuläge och uppskattning av dess potential. Vilket nuläge har man och hur långt kan man komma? Någon form av kvalitetsindex efterlyses som på ett tydligare sätt värdear och kommunicerar en organisations position.

Ineffektivitet i organisationer anses kunna åtgärdas genom en bättre styrning av processerna.

Viktigaste nyckelfaktorerna för att skapa engagemang

De intervjuade gav en bild av framgångsfaktorer som kan sammanfattas i följande huvudpunkter.

- Påvisa positiva effekter av kvalitetsarbete.
- Lyft fram förebilder och goda exempel.
- Uppnå en kritisk massa av ledare som arbetar aktivt med kvalitetsarbete.
- Använd tydliga budskap som är lätta att ta till sig, enkla att kommunicera och lätta att komma ihåg.
- Skapa processer som ger utrymme till medarbetarnas engagemang.
- Utveckla fler forum för erfarenhetsutbyte.
- Få in ämnet på högskolorna så att unga ledare har kunskap och förståelse för förbättringsarbete från början.

Fortsatt arbete

Intervjuanalysen kommer tillsammans med bakgrundstudierna att ligga till grund för upplägget av ett större projekt. Syftet är att öka Sveriges konkurrenskraft genom att få fler verksamheter att bedriva aktivt kvalitetsarbete. Mer information finns på www.iva.se/kvalitet.

Intervjufrågor

Projektets definition av kvalitetsarbete: En förmåga hos organisationer att effektivt vidareutveckla och leda verksamheten så att slutprodukten tillfredsställer såväl kundernas som ägarnas och övriga intressenters behov och förväntningar.

- Håller du med om projektets definition av kvalitetsarbete?

Projektets problembild: Det finns ett betydande antal av Sveriges företag, myndigheter och organisationer som av olika skäl inte utnyttjar sin potential genom ett aktivt kvalitetsarbete. Hur ska vi öka takten och lyckas få många fler att bli ännu bättre?

- Håller du med om projektets problembild?
- Inom vilka områden anser du att det behövs ett mer aktivt kvalitetsarbete?
- Vad anser du är främsta orsakerna till dessa utmaningar?

- Vad anser du är lösningen på dessa utmaningar?
- Vilka anser du vara de viktigaste nyckelfaktorerna som skulle kunna skapa större efterfrågan och engagemang kring kvalitetsarbete i Sverige?

Svaren på följande intervjufrågor redovisas inte separat i intervjuanalysen

Känner du till några lyckade exempel på nationella strategier och/eller kampanjer gällande kvalitetsarbete, i Sverige eller i omvärlden?

- Varför tror du att den strategin eller de strategierna lyckades?
- Hur bedriver ni kvalitetsarbete i er verksamhet?
- Vilka utmaningar är störst i er verksamhet gällande kvalitetsarbete?
- Hur följer ni upp effekten av kvalitetsarbete i er verksamhet?



KUNGL. INGENJÖRSVETENSKAPSAKADEMIEN

med stöd av

