



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Företagsekonomiska institutionen

Inriktning: *Management*

Kvalité i praktiken

Hur kan kvalitetsledningen på Företag X förbättras?

VT 2013

Bojan Baric 891016-2976

Vincent Mirfacihi 880802-4932

Handledare: Martin Selander

Sammanfattning

Kvalitetsledning är ett ämne som företag ständigt behöver förbättra för att hålla sig uppdaterade i dagens dynamiska marknad. Företag X har på senare år vuxit organisatoriskt och gjort stora omorganiseringar, men kvalitetsarbetet på företaget har halkat efter och glidit ifrån företagets nya verksamhet, vilket bidragit till många kundreklamationer på grund av bristande kvalitet. Företag X är därför i behov att uppdatera och utveckla dess kvalitetsledning för att sänka deras interna kostnader och öka kvalitén inom organisationen

Denna rapport syftar till att undersöka hur Företag X kan förbättra dess kvalitetsledning genom att undersöka teorier och litteratur inom kvalitetsledning. För detta syfte har en kvalitativ studie genomförts där data har samlats in genom 16 semi-strukturerade intervjuer inom organisationen. Det framgår att Företag X har ett grundläggande sätt att arbeta med kvalitetsledning, vilket skapar många kvalitetsbrister inom företaget.

Med hjälp av det teoretiska ramverket har empirin analyserats där två rotorsaker identifierats inom Företag X; *intäktsbaserad strategi* samt *småföretagarmentalitet i en stor organisation*. Det är viktigt att Företag X utvecklar sitt kvalitetsledningsarbete genom att definiera kvalitet och kommunicera detta tvärs genom hela organisationen. Företag X behöver standardisera processer och aktiviteter så att alla inom organisationen arbetar på samma sätt och mot samma mål.

Innehållsförteckning

1. Introduktion	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemdiskussion	2
1.3 Syfte och frågeställningar	2
1.4. Disposition	3
2. Metod	4
2.1 Design	4
2.2 Datainsamling	4
2.3 Validitet	7
3. Teori	8
3.1. Kvalitetsledning	8
3.2. Total Quality Management (TQM)	11
3.2.1. Hörnstenarna av TQM.....	12
3.2.2. Demings 14 punkter för ledning	15
3.2.3. Lärande organisationer	18
4. Empiri	20
4.1 Strategi	20
4.2 Ledarskap	21
4.3 Kultur & Kommunikation	22
5. Analys	26
5.1 Strategi	26
5.1.1 Intäktsbaserad strategi.....	26
5.1.2 Brist på förståelse för prestationsmått	28
5.2 Ledarskap	29
5.2.1 Distanserat ledarskap	30
5.2.2 Inkonsekvent ledarskap.....	31
5.3 Kultur & Kommunikation	31
5.4 Kvalitetsledning	35
5.5 Rotorsaksanalys	39
6. Slutsats	42
Referenslista	43
Bilaga 1. Intervjumall	45

1. Introduktion

“Det var aldrig meningen att det skulle bli så här stort”. Detta uttryck myntades av grundaren av Företag X, när han ombads förklara framgångsreceptet bakom Företag X (Nilsson, 2002). Hans arv är 2013 den marknadsledande aktören i Europa (Företag X, 2013). Företagets tillväxt har de senaste åren medfört att organisationen behövt omorganiseras för att upprätthålla rätt nivå. Detta i sig har tydliggjort att företagets arbetssätt vad gäller kvalitet behöver utvärderas och förbättras.

1.1 Bakgrund

Företag X har sedan grundandet varit ett familjeägt företag där ägandet är fördelat bland barn och barnbarn till grundarna (Nilsson, 2002). Företag X är 2013 marknadsledande i Europa med försäljningskontor världen över. Deras ledande marknadsposition erhöles hösten 2012 efter en rad framgångsrika strategiska beslut, bland annat genom förvärvet av en tysk konkurrent år 2010 som idag är en del av koncernen. Förvärvet innebar att Företag X utökade sin varumärkesportfölj samt utökade sin produktion med ytterligare två produktionsanläggningar (Företag X, 2013).

Den växande verksamheten krävde att organisationen behövde omorganiseras för att vara i nivå med verksamhetens tillväxt, vilket har varit faktumet under många år. Omorganiseringen uppmärksammade ytterligare att potentiella förbättringsområden existerar tvärs över organisationen. Kvalité specifikt har fått mer uppmärksamhet i och med skapandet av den enskilda Kvalitetsavdelningen, men under avdelningens korta livslängd har det framgått ganska tydligt att kvalitetsavdelningen behöver utvecklas för att generera önskade resultat.

Historiskt sett har kvalitetsledningens reaktiva arbetssätt visat sig vara bristande ur ett långsiktigt perspektiv, där man enbart behandlat symptomen istället för att åtgärda rotorsakerna till problemen. Eftersom kvalitetsbristerna inte upptäcks förrän produkterna är färdigproducerade genererar det mycket högre kostnader än om kvalitén hade varit säkerställd tidigare i produktcykeln. Därför behöver man ett mer förebyggande sätt att arbeta och behöver därmed ny input för att leda ett sådant förändringsarbete. Man behöver tydliggöra vad som krävs av

kvalitetsavdelningen som dessutom är angelägna om att utvärdera sina egna rutiner för att skapa ett proaktivt arbetssätt som är applicerbart tvärs över organisationen i syfte att systematiskt kunna arbeta med att reducera de kvalitetsbrister och kvalitetskostnader som finns inom organisationen.

1.2 Problemdiskussion

Det reaktiva arbetssättet inom kvalitetsavdelningen kan med hjälp av Bergman & Klefsjös (2010) definitioner (se figur 2) definieras som kvalitetsinspektioner, där värdeskapande aktiviteter ur kvalitetsavdelningens perspektiv enbart utfördes i samband med produktion. Kvalitetsbrister uppmärksammas enbart då de betraktas som alarmerande, men ingen vidare utvärdering eller uppföljning görs av själva problemen. Detta sätt att arbeta är enligt Bergman & Klefsjö (2010) det ineffektivaste sättet att arbeta på och det sätt som genererar högst kostnader. Arbetssättet har även bidragit till att utvärderingar utav problem baseras på felaktiga grunder, där man tar hänsyn till kostnader som en process genererar istället för dess felmarginaler i antal. Eftersom det även finns ett mörkertal som man inte kunnat täcka i sina analyser har man inte enbart utvärderat på felaktiga grunder, utan även fått "mildare" resultat i form av att alla kostnader inte syns. Därför ger detta sätt att analysera kvalitén inte någon indikation på var problemen finns. Det krävs därför en undersökning i syfte att utvärdera organisationens sätt att hantera kvalitet och kvalitetsledning, med att initialt identifiera problemen för att sedan med hjälp av teori föreslå förbättringsförslag.

1.3 Syfte och frågeställningar

Syftet med denna rapport är att identifiera orsakerna till Företag X:s kvalitetsproblem samt rekommendera förbättringsförslag utifrån ett kvalitetsledningsperspektiv.

Med avseende på syftet och problemdiskussionen lyder huvudfrågan för denna rapport som följande:

Hur kan kvalitetsledningen på Företag X förbättras?

För att besvara på rapportens huvudfråga behöver följande delfrågor besvaras:

- Hur korrelerar den praktiska kvalitetsledningen på Företag X med teorin?
- Vilka är grundorsakerna till kvalitetsproblemen på Företag X?
- Hur kan dessa grundorsaker systematiskt behandlas?

1.4. Disposition

Rapporten utgår ifrån en standardiserad akademisk struktur med avseende på kapitelinnehåll. Metoden för rapporten presenteras i kapitel 2 *Metod*, där strategin samt utformningen av rapporten förklaras. Tillvägagångssättet med insamlingen av data samt analysen av data presenteras vidare i detalj i detta kapitel.

Den teoretiska referensramen har sammanställts i kapitel 3 *Teori*, och består av relevanta teorier och begrepp som är grundläggande för rapporten. Ytterligare teorier behandlas i denna rapport, men på grund av deras låga omfattning finns det inget behov av att i detalj förklara samt hänvisa till dem som ett ramverk av rapporten i fråga.

Den företagsspecifika data som samlats in under rapporten presenteras i kapitel 4 *Empiri*, där data generaliserats med syfte att skapa ett övergripande förståelse för problematiken på Företag X. Avvikande data har ansetts ha låg validitet och har därmed utelämnats från empirin. Vidare så har icke representativ information, såsom överflödiga information utanför rapportens ämne, utelämnats i syfte att konkretisera resultaten och underlätta förståelsen av rapporten.

Analysen av data presenteras i kapitel 5 *Analys*, och syftar till att identifiera problem och utvärdera förbättringsområden genom en jämförelse mellan det teoretiska ramverket och de empiriska resultaten. Avslutningsvis sammanställs slutsatserna av rapporten i kapitel 6 *Slutsats*, med syftet att besvara frågeställningarna samt uppfylla rapportens syfte.

2. Metod

I detta kapitel beskrivs det metodiska tillvägagångssätt som använts för denna avhandling. Här förklaras studiens design samt de metoder som använts för datainsamling och analys av data.

2.1 Design

Med hänsyn till frågeställningen baserades studien för denna avhandling på en kvalitativ metodik, då en kvantitativ metodik ej lämpar sig. Detta på grund av den kvantitativa naturen för att skapa förståelse genom statistiska mätmetoder, vilket inte är lämpligt för att utvärdera kvalitetsledningens abstrakta natur.

Bryman & Bell (2007) beskriver en kvalitativ studie som ett induktivt perspektiv på förhållandet mellan teori och studie. En kvalitativ studie innebär även "fältarbete" där forskarna fysiskt besöker platsen de undersöker och samlar in data ur dess naturliga tillstånd (Creswell, 1994). Utformningen av denna forskning följer således karaktären av en fallstudie där Företag X som organisation undersökts. Syftet med denna design var att ge en fördjupad förståelse utav kvalitetsledning inom Företag X. En fallstudie ger också möjligheten att behålla ett överskådligt perspektiv över organisatoriska och administrativa processer (Yin, 1994).

För att kunna identifiera rotorsaker till existerande problem behövde anställda inom organisationen aktivt samarbeta och medverka i denna undersökning. En forskningsansats med bolagets företrädare har därför utnyttjats i denna studie, vilket lämpar sig för kvalitativa metoder. Några utav forskningsmetoderna i denna studie har därmed utförts i samarbete med personer inom organisationen vars analytiska tankar och förslag har tagits i åtanke för rapportens analytiska del.

2.2 Datainsamling

Datainsamlingen inleddes med litteraturstudier av diverse format såsom böcker, artiklar och information utgiven utav Göteborgs Universitet. Olika databaser såsom biblioteket vid Göteborgs Universitet har utnyttjats för att hitta relevant information. Med avseende på

frågeställningen för denna rapport är de teoriområden som fokuserats på i denna studie klassisk kvalitetsledning, Total Quality Management och kunskapsledning.

Huvuddelen av datainsamlingen skedde genom semistrukturerade intervjuer. Det är en kvalitativ metod med öppna frågor där intervjuaren har en lista med frågor endast som vägledning (se bilaga 1), eftersom öppna frågor kan generera oväntade uppgifter som skulle kunna ändra ordningen utav frågorna. Flexibiliteten i den här typen av intervjuer möjliggör en fördjupad förståelse utav det studerade området. (Bryman & Bell, 2007)

För att den insamlade informationen skulle bli så tillförlitlig som möjlig genomfördes totalt 16 semistrukturerade intervjuer med personer på olika nivåer och positioner inom organisationen. Antalet intervjuer bestämdes efter den tidpunkt där nya relevanta uppgifter inte längre erhöles, vilket inträffade efter den 12:e intervjun. Trots detta genomfördes fyra ytterligare intervjuer för att fastställa att mängden insamlad data var tillräcklig för att besvara frågeställningarna.

Urvalet av personer för intervjuer gjordes baserat på deras organisatoriska position, där författarna försökte få ett så brett spektrum av input som möjligt. Därmed intervjuades personer från flera nivåer inom den organisatoriska hierarkin, där figur 1 illustrerar vilka hierarkiska nivåer som varit basen för empirin.



Figur 1. Illustration av de hierarkiska nivåer som varit basen för empirin (mörkblåa). Anpassat från Företag X (2013).

Följaktligen har följande personer inom organisationen intervjuats (med numerisk förklaring av tjänstens hierarkiska nivå med 1 som högsta nivån):

- Styrelseledamot (1)
- Operativ kvalitetschef (4)
- Produktutvecklingschef (4)
- Strategisk kvalitetschef (4)
- Produktionsdirektör (4)
- Produktchef (5)
- Två stycken produktionstekniska chefer (5)
- Två stycken produktionsområdeschefer (5)
- Strategisk produktkvalitetschef (5)
- Kvalitetskontroller (5)

- Helpdeskcontroller (5)
- Konstruktör (5)
- Två stycken produktionsarbetare (7)

Varje intervju började med en förklaring utav syftet för denna studie följt utav frågor indelade i kategorier beroende på befattning och det organisatoriska ansvaret för den intervjuade. Om den intervjuade inte förstod frågorna genomfördes en djupare förklaring utav frågorna följt utav delfrågor. Svaret på delfrågorna fick sedan besvara den ursprungliga frågan. Som en kompletterande fråga fick alla intervjuade tala fritt om vad han eller hon trodde var värt att nämna i relation till ämnet, vilket möjliggjorde ytterligare information som inte överlagts inför studien.

Det är viktigt att nämna att sekretessbelagd och känslig information från Företag X har avsiktligt inte direkt framförts i rapporten för att inte äventyra ryktet av de intervjuade och varumärket av Företag X.

2.3 Validitet

Definitionen utav validitet varierar mellan olika författare inom forskningsmetodik. Bryman & Bell (2007) definierar validitet ur två perspektiv, där graden till vilken resultaten kan generaliseras klassas som extern validitet och graden av kongruens mellan forskarens observationer och teori är intern validitet. Enligt Mason (1996) innebär validitet att man gör som man säger, d.v.s. observerar, identifierar eller mäter det man påstår sig göra.

Eftersom denna forskning är en fallstudie där resultaten är baserade på den organisatoriska miljön på Företag X är det svårt att generalisera resultaten. Därför anses den externa validiteten vara näst intill obefintlig. Det finns dock vissa attribut som kan generaliseras för andra sammanhang inom organisationen av Företag X, eftersom tillvägagångssättet för denna forskning och de utnyttjade metoderna var anpassade för processerna på Företag X. Därför kan dessa metoder överföras till andra förbättringsområden inom organisationen, vilket är en överföring som kan betraktas som en intern extern generalisering.

3. Teori

Det teoretiska ramverket för denna avhandling kommer att presenteras i detta kapitel. Teorin består av en huvuddel i form av kvalitetsledning men en initial introduktion av klassisk kvalitetsledning. Det allmänna ramverket för kvalitetsledning behövdes för att få en större förståelse för de allmänna kvalitetsproblemen på Företag X. För att göra en väldefinierad och noggrann analys, behövdes en detaljerad metod för att ta itu med de aktuella bakomliggande frågorna som ansvarar för kvalitetsproblemen, där TQM metodologin betraktades som ett bra tillvägagångssätt. Kapitlet leder därför vidare till en detaljerad beskrivning av Total Quality Management (TQM) och dess hörnstenar. Detta utvecklades vidare i ett praktiskt exempel i form av Deming's 14 punkter för ledning, vilket betraktas vara ett mer greppbart tillvägagångssätt av TQM. Avslutningsvis behandlas teori kring lärande organisationer och kunskap, då det är en förutsättning för att organisationer skall kunna tillämpa kvalitetsfilosofin.

3.1. Kvalitetsledning

Begreppet kvalitet har genom historien definierats olika av experter inom fältet kvalitetsledning - från Jurons "*Fitness for use*" (Juran & Godfrey, 1999) till Demings "*Quality should be aimed at the needs of the customer, present and future*" (Deming, 2000). Förhållandet mellan den verkliga innebörden av ordet kvalitet och kvalitetsledning beskrivs av Juran & Godfrey (1999) som två alternativa vägar till bättre kvalitet:

Egenskaper hos produkter. Den faktiska innebörden av kvalitet är inriktad på resultat, där produktens egenskaper möter kunders behov och därigenom skapar kundtillfredsställelse. Syftet med bättre kvalitet är i denna mening att öka intäkterna genom högre kundtillfredsställelse. Detta alternativ kräver dock kontinuerliga investeringar i syfte att ständigt kunna erbjuda bättre kvalitet. Bättre kvalitet innebär därför i denna mening "högre kostnader" (Juran & Godfrey, 1999).

Frihet från brister. Kvalitet i form av frihet från brister innebär att kvalitetsbrister som kräver omarbete samt skapar missnöje bland kunder skall elimineras. Bättre kvalitet innebär därför i denna mening "lägre kostnader" (Juran & Godfrey, 1999).

Kvalité som begrepp har ändrats med tiden, vilket påvisar en dynamik inom ämnet. (Deming, 2000). Bergman & Klefsjö (2010) beskriver dynamiken i kvalité som de fyra faserna av kvalitetsledning (se figur 1).

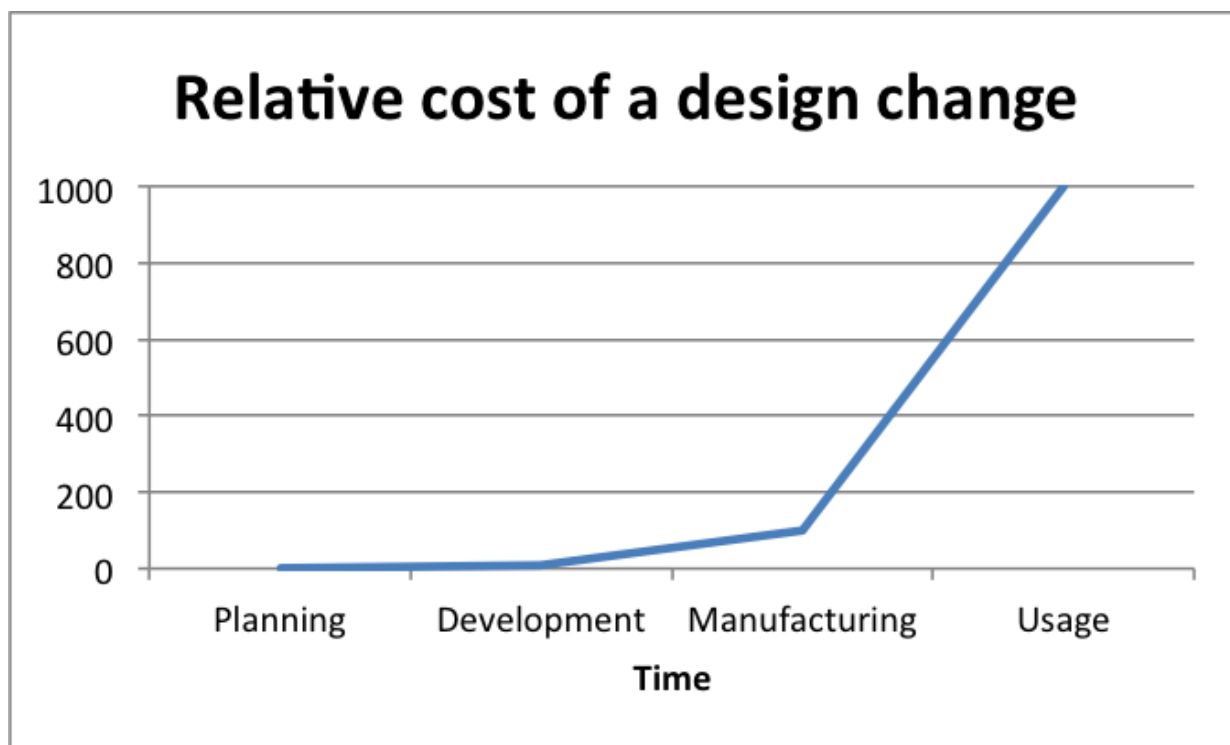


Figur 2. De fyra faserna av kvalitetsledning, anpassat från Bergman & Klefsjö (2010).

Kvalitetsinspektion är en sammanställning av aktiviteter som sker efter den faktiska produktionen, där färdiga produkter kontrolleras och defekta enheter antingen skrotas eller omarbetas. *Kvalitetskontroll* är främst inriktat på produktionsprocessen snarare än den faktiska produkten som behandlas. Tanken bakom kvalitetskontroll är att defekter på produkterna kommer från specifika tillverkningsprocesser som måste förbättras för att bristerna skall undvikas i framtiden. *Kvalitetssäkring* är ett kvalitetsledningssystem som främst fokuserar på att realisera insatser innan de faktiska produkterna produceras. Detta uppnås genom att formulera och samla rutiner för hur man ska administrera och hantera produktionen för att säkra kvalitén. De nämnda faserna har olika synsätt på hur den egentliga tillverkningsprocessen ska hanteras, där man inte fokuserar på processen innan själva tillverkningen, nämligen att förstå kundernas behov. Den sista fasen - *Total Quality Management (TQM)* - innefattar kvalitetsinspektion,

kvalitetskontroll samt kvalitetssäkring och lägger till ytterligare fokus på den systematiska förståelsen av kundernas behov (Bergman & Klefsjö, 2010).

De fyra faserna av kvalitetsledning anses korrelera direkt till hur kvalitétkostnaderna varierar beroende på när ändringar i designen av produkten sker. Defekter som upptäcks tidigt i tillverkningsprocessen är mindre kostsamma än de som upptäcks under och efter den faktiska produktionen, vilket illustreras i figur 3 (Bergman & Klefsjö, 2010).



Figur 3. Relativ kostnad av en designförändring (Bergman & Klefsjö, 2010).

Det är därför klokt att säkra kvalitén på produkter så tidigt som möjligt i tillverkningsprocessen. Kvalité efterfrågas av och skapas för kunderna, vilket Deming (2000) så skickligt beskriver i sin definition av kvalité, och bör därmed genomsyra hela organisationens produktionsprocess.

3.2. Total Quality Management (TQM)

Enligt Bergman & Klefsjö (2010) finns det många beskrivningar utav TQM konceptet, men några definitioner framstår ändå som mer ”accepterade”. Deming (1994) hyllas som en fader till TQM, trots att han själv aldrig använt sig utav den termen. Deming (1994) menade att TQM i själva verket bara var ett trendord utan betydelse då han ansåg det vara ett “paraplybegrepp” som alla tidigare kvalitetsbegrepp samlades under. Bergman & Klefsjö (2010) definierar dock TQM som *"en ständig strävan att uppfylla och helst överträffa kundernas behov och förväntningar till lägsta kostnad genom ett kontinuerligt förbättringsarbete där alla inblandade är engagerade med fokus på processer i organisationen"*. TQM innebär med andra ord att man har ett övergripande perspektiv som betonar kombinationen utav värderingar, verktyg och metoder för att uppnå högre kundtillfredsställelse med så låg resursförbrukning som möjligt. För att lyckas med TQM måste det dock finnas ett förbättringsarbete som bygger på de värderingar som visas i figur 4. Dessa värderingar skall komplettera varandra samt sträva mot ett övergripande mål (Bergman & Klefsjö, 2010). Värderingarna, även kända som hörnstenarna av TQM, är mer utförligt beskrivna nedan.

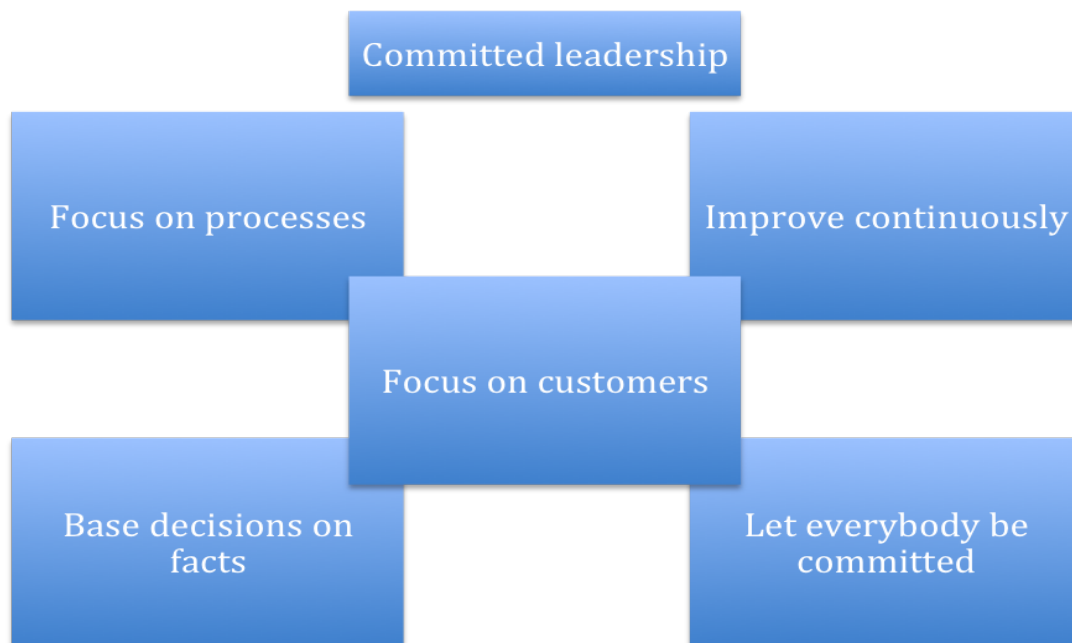


Figure 4. Hörnstenarna av TQM, anpassat från Bergman & Klefsjö (2010).

3.2.1. Hörnstenarna av TQM

Fokus på kunderna. Med fokus på kunderna menas att man förstår vad kunderna behöver och vill ha för att systematiskt arbeta för att uppfylla dessa behov och förväntningar när de utvecklar och tillverkar en produkt. Detta innebär också att arbete läggs på att förstå kundernas undermedvetna behov, vilket innebär vad kundernas faktiska behov är och inte bara de behov kunderna försöker kommunicera (Bergman & Klefsjö, 2010). Det är viktigt att inte glömma dynamiken i kvalitet, där företaget måste kunna anpassa sig och reagera på förändringar i behov och förväntningar från kunder (Deming, 2000). Det är också viktigt att inte glömma de interna kunderna, även om TQM har ett starkt fokus på de externa kunderna. Genom att ge de anställda bättre möjligheter så kommer de att prestera på en högre nivå, vilket skapar en grund för att tillfredsställa externa kunder i det långa perspektivet (Bergman & Klefsjö, 2010).

Basera beslut på fakta. Beslut måste baseras på fakta och information som samlas in, struktureras och analyseras, där det inte finns något utrymme för tolkning eller slumpmässig handling. Detta kräver kunskap om och förmåga att skilja mellan naturlig och påverkningsbar variation (Bergman & Klefsjö, 2010). Det är därför viktigt att ha en allmän förståelse för organisationen och dess processer för att ha förmågan att avgöra vad som kan och inte kan påverkas. Varje beslut måste baseras på faktiska uppgifter som på begäran kan meddelas till varje intressent. Vikten av att ha faktabaserade beslut innebär också att gamla riktlinjer och rutiner måste kontinuerligt ses över för att de alltid ska vara aktuella. Nya insikter kan i princip göra de gamla riktlinjerna och rutinerna irrelevanta, vilket kan i det långa perspektivet skada organisationen om de inte upptäcks i tid. Traditionellt använda riktlinjer och rutiner måste jämföras med ny information och ny fakta i syfte att undersöka deras hållbarhet.

Fokus på processer. De flesta aktiviteter inom en organisation kan ses som processer. Bergman & Klefsjö (2010) beskriver en process som "ett nätverk av samverkande aktiviteter som upprepas i tiden, vars mål är att skapa värde för externa eller interna kunder". I princip innebär detta att en viss input utav information eller material omvandlas till en viss output. Genom att se över processer ökar medvetenheten om hur väl verksamheten uppfyller kundernas behov. Indikationer på hur stabil och hur väl en process fungerar är avgörande för att få faktabaserad grund för områden som behöver förbättras (Bergman & Klefsjö, 2010).

Kontinuerliga förbättringar. Deming (2000) beskriver kvaliténs dynamiska karaktär som att förväntningar och behov hos kunder förändras över tiden. Detta utmanar organisationers förmåga att anpassa sig till nya förhållanden. Det är därför viktigt att kontinuerligt arbeta med kvalitet, vilket även är försvarbart ur ett kostnadsperspektiv (Bergman & Klefsjö, 2010). Bättre kvalitet kan uppnås genom kostnadseffektivitet, vilket Juran & Godfrey (1999) även bekräftar. Grundregeln för ständiga förbättringar är att "*det finns alltid ett sätt att få bättre kvalitet med mindre resurser*" (Bergman & Klefsjö, 2010). Vidare behöver organisationer kontinuerligt utvärdera sina prestationer, både bra och dåliga, för att skapa förståelse och inläring. Misstag sker, men organisationer som lyckas förvandla dem till tillgångar överträffar konkurrenter som inte gör det. En konkurrensfördel skapas om ens kvalitet kontinuerligt utvärderas och förbättras.

Ett lämpligt och ofta använt verktyg för kontinuerligt förbättringsarbete är PDSA cykeln - *Plan, Do, Study, Act* (se figur 5). PDSA cykeln är användbar både som ett proaktivt samt ett reaktivt verktyg, där dess användbarhet är applicerbar på utveckling av samt förbättring av processer (Bergman & Klefsjö, 2010).



Figur 5. PDSA-cykeln, anpassat från Bergman & Klefsjö, (2010).

Engagera alla. För att skapa ett intryck där de anställda är viktiga för organisationen behöver man skapa en miljö där möjligheterna till ett aktivt deltagande i beslutsfattande och förbättringsarbete existerar (Bergman & Klefsjö, 2010). Carlzon (1987) pekar på tre viktiga element för att stimulera detta - kommunikation, delegering och utbildning. Detta exemplifieras enligt Carlzon (1987) genom en anekdot där två stenhuggare med exakt samma arbetsuppgift tillfrågades om vad de gjorde. Medan den ena svarade att han högg granitblock, svarade den andre att han hjälpte till att bygga en katedral. En känsla av professionell och personlig stolthet måste existera med ens arbete för att den anställde ska känna sig engagerad och som en viktig person för organisationen. Detta kräver att information kommuniceras till de anställda samt att ansvar delegeras till dem. Bergman & Klefsjö (2010) beskriver de två möjliga scenarier - en ond och en god cirkel (se figur 6) - som exempel på skillnaden mellan en engagerad och oengagerade arbetskraft.



Figur 6. En ond cirkel (till vänster) och en god cirkel (till höger) av engagerat ledarskap. Anpassat från Bergman & Klefsjö (2010).

Engagerat ledarskap. Det kan inte understrykas tillräckligt hur viktigt det är att ha ett engagerat ledarskap på alla nivåer i organisationen som strävar mot ett gemensamt mål som alla inom organisationen kan relatera till (Bergman & Klefsjö, 2010). Spensley (1995) beskriver engagerat ledarskap som en absolut nödvändighet vid kvalitét relaterat förbättringsarbete, där kvalitén på

ledningen direkt påverkar kvalitén i verksamheten (se figur 7). Det är viktigt att ledningen utstrålar självförtroende och tillit för sin organisation och personal för att inspirera de anställda att prestera väl och sträva efter mer. Detta illustreras i figur 6 (Bergman & Klefsjö, 2010).



Figur 7. Illustration av betydelsen av ett engagerat ledarskap, anpassat från Spenley (1995).

3.2.2. Demings 14 punkter för ledning

De flesta av de centrala idéerna i TQM härstammar från den första upplagan av Demings bok "Out of the crisis" (1986), som handlar om den förvandling som den amerikanska industrin var tvungen att genomgå för att hantera den hårda globala konkurrensen på 1980-talet (Deming, 2000). Deming (2000) revolutionerade kvalitetsledning genom att främst betona betydelsen av människorna i organisationen istället för att säkerställa kvalitén i produkterna. Detta sammanfattas som Demings 14 punkter för ledning, vilket anses vara ett mer konkret sätt att beskriva ledningsstegen i TQM (Deming, 2000):

1. *Skapa syfte för förbättring av produkter och tjänster.* Ett kortsiktigt lönsamhetsfokus och för mycket koncentration på vardagsproblem är två av de största hindren för att lyckas i det långa perspektivet med avseende på kvalitet och lönsamhet. Investeringar inom produkt- och processutveckling måste göras i framtidssäkrande syfte, annars kommer organisationen gå mot svåra problem även om de kortsiktiga kraven på lönsamhet är lätta att uppfylla (Bergman & Klefsjö, 2010).

2. *Anta den nya filosofin.* Synen på kvalitet måste förändras från en reaktiv "brandsläckarmentalitet" till ett proaktivt koncept baserat på systematisk planering och kontinuerlig förbättring av alla processer (Bergman & Klefsjö, 2010).

3. *Eliminera beroendet utav inspektion för att uppnå kvalitet.* Eliminera behovet av att inspektera kvalitet genom att bygga in kvalitet i produkten från första början (Deming, 2000). Organisationen kommer bara skapa ytterligare förväntningar på kvalitetsproblem genom att utföra inspektioner. (Bergman & Klefsjö, 2010).

4. *Upphör med att uppmuntra verksamheten endast utifrån prislappen. Minimera istället totalkostnaden genom att arbeta med en leverantör.* Alltför ofta bidrar inköpsavdelningen i en organisation aktivt till att leverantörerna konkurrerar om pris, där den valda leverantören är den som matchar kraven till det lägsta priset. Dock motsäger denna typ av val dagens krav på kvalitet och tillförlitlighet. Den faktiska inköpskostnaden kan långt överskridas av den sammanlagda kostnaden till följd av sämre varor från leverantören med det lägsta priset. Därför är det bra att bygga långsiktiga relationer med enskilda leverantörer för varje komponent, där en organisatorisk effektivitet över alla funktioner skulle kunna uppnås (Bergman & Klefsjö, 2010).

5. *Förbättra ständigt varje process för planering, produktion och service.* Kontinuerliga förbättringar är en nödvändighet för att hantera den dynamiska karaktären av kvalitet (Deming, 2000).

6. *Integrera utbildning på jobbet.* Sannolikheten att misstag inträffar ökar naturligt med okunnighet. Om människor inom en organisation är medvetna om vad som förväntas av dem och hur man kan åtgärda problem så kan misstag undvikas (Bergman & Klefsjö, 2010).

7. *Anta och integrera ledarskap.* Betydelsen av ledarskap är utan tvekan en av de viktigaste delarna för en framgångsrik omvandling (Deming, 2000).

8. *Driv ut rädslan.* Att en anställd fruktar att hans anställning äventyras om den ifrågasätter eller pekar ut förbättringsområden leder till en omotiverad anställd som förmodligen kommer att göra ett dåligt jobb. Rädsla försämrar förbättringspotential eftersom människor inte vill ta initiativ på grund av rädsla för chefer, kollegor etc. Detta leder till missade möjligheter för organisationen att utnyttja kunskaper inom organisationen (Deming, 2000).

9. *Bryta ner barriärerna mellan funktioner.* Många av de förekommande kvalitetsbrister i dag beror på bristande kommunikation inom en organisation, där ingen grundlig kartläggning av de interna kunderna har gjorts (Deming, 2000). Genom att förstå processen finns dock möjlighet till att förhindra detta om det hanteras på rätt sätt. Till exempel är en produkt alltid utvecklad främst för att möta kraven från externa kunder, vilket kan vara problematiskt för den faktiska tillverkningsprocessen om behoven hos de interna kunderna inte tas i beaktande. Tillverkningsbarhet är inte något som kan offras eller kompromissas med, vilket tydligt visar att det bör involveras i konstruktionsfasen. Olika funktioner strävar även ofta till att optimera sitt eget arbete vilket skulle kunna motsäga det övergripande målet. Därför är det viktigt att ha en öppen och uppmuntrade kommunikation över alla funktioner i organisationen, där det primära målet är det övergripande och omfattande målet (Bergman & Klefsjö, 2010).

10. *Eliminera slagord, uppmaningar och mål för att en noll-feltolerans för arbetskraften.* Bergman & Klefsjö (2010) beskriver det bokstavligen som "*mindre snack och mer verksamhet*". Ambitiöst planerade kampanjer med pep-talks och slogans är effektiva på kort sikt, men kommer att snabbt förändras när ett hinder uppstår. Kvalitetsbrister är oftast orsaken till dåliga processer och saknaden utav system och inte den anställdes brist på att prestera bra på jobbet. Det är därför

ineffektivt att försöka öka personalens tillfredsställelse genom diffusa och alltför allmänna slogans. (Bergman & Klefsjö, 2010).

11. Eliminera numeriska kvoter för arbetskraften och numeriska mål för förvaltningen. Numeriska kvoter och mål minskar produktiviteten, eftersom det bara skapar oro och påfrestningar på de anställda. Själva mätningen och ledningen bör ligga på de olika processerna inom organisationen och inte på de anställda (Bergman & Klefsjö, 2010).

12. Ta bort hinder som berövar människor deras rätt till stolthet. Det är ledningens uppgift att skapa en arbetssituation där människor uppmuntras att ta eget initiativ för kontinuerlig förbättring och utveckling. Detta förutsätter att människor är medvetna om de övergripande kraven från kunderna och därmed förstår deras inflytande. Egna reflektioner av egna prestationer skall även uppmuntras (Bergman & Klefsjö, 2010).

13. Instifta ett kraftfullt program för utbildning och självförbättring. Kontinuerliga förbättringar behövs där utrymme för personlig utveckling alltid måste finnas. Utnyttjande av know-how inom organisationen måste finnas, men det innebär även att organisationen behöver skapa möjligheter för individer att avancera på ett personligt plan för en kontinuerlig intern utveckling (Bergman & Klefsjö, 2010).

14. Sätt alla i företaget i arbete för att åstadkomma förändring. En organisationskultur kan vara ett arv som av tradition har blivit en synonym med organisationen själv. Detta måste ändras, där ledningen måste vidta kraftfulla åtgärder för att främja arbetet med att förändra kulturen. För att uppnå detta måste det finnas en övergripande organisatorisk delaktighet och engagemang som strävar efter förändring (Bergman & Klefsjö, 2010).

3.2.3. Lärande organisationer

En annan viktig punkt i TQM är att organisationen skall ha ett systematiskt inlärningssätt. Garvin (1993) definierar en lärande organisation som skicklig på att skapa, förvärva och överföra kunskap samt ändra sitt beteende med avseende på nya kunskaper och insikter. Han har också identifierat fem egenskaper för en lärande organisation:

- Systematisk problemlösning
- Experiment med nya infallsvinklar och idéer
- Lära sig av företagets egna erfarenheter och historia
- Lära sig av erfarenheter och best-practice hos andra
- Överföra kunskap snabbt och effektivt genom hela organisationen

För att skapa en lärande organisation måste ledarna inte bara vara lärare utan också skapare och förvaltare. Högsta ledningen har därför en avgörande roll för att skapa en organisatorisk miljö som möjliggör lärande (Senge, 1990). Garvin (1993) föreslår några inledande steg för att skapa en sådan miljö med betoning på att ge tid för ändamålet. Han menar att lärandet är svårt under stress eftersom det tenderar att dämpas utav det tillfälliga trycket. Endast om högsta ledningen uttryckligen frigör tid för medarbetarna till att reflektera över och analysera erfarenheter kommer organisatoriskt lärande att ske på kontinuerlig basis. Garvin (1993) förklarar vidare hur de interna barriärerna förhindrar kommunikation och därmed hindrar lärandet. Högsta ledningen bör därför lägga ansträngningarna på att eliminera barriärer för att stärka organisatoriskt lärande. När högsta ledningen har skapat en mer stödjande och öppen miljö kan de fortsätta med att skapa lärande forum. Dessa forum är program eller händelser som kan ta olika former där alla syftar till explicit inläring.

4. Empiri

I detta kapitel presenteras de empiriska data som insamlats genom studiens metoder. Eftersom resultaten av undersökningen består av stora mängder data har dessa grupperats efter samhörighet i fyra huvudkategorier: *Strategi, Ledarskap, Kultur & Kommunikation* samt *Kvalitetsledning*. Följaktligen följer strukturen för detta kapitel dessa huvudkategorier med data tillhörande respektive område.

4.1 Strategi

Kostnadseffektivitet är ett prestationsmått som blir allt viktigare för Företag X och anledningen är de otillfredsställda årsresultaten de senaste åren. Det finns dock en tydlig strategi inom koncernen om att ha leveranssäkerhet som det viktigaste prestationsmålet och därför kan kvalitén nedprioriteras för att inte äventyra med leveranssäkerheten. Som kund beställer man helhetslösningar och förväntar sig därför kompletta leveranser på avtalad tid. Det är därför en regel på Företag X att inte skicka ut färdiga produkter om ordern inte är komplett. Det är dock ibland svårt att upprätthålla en tillfredsställande nivå vad gäller kvalitén på produkterna som skall skickas iväg, då det inte alltid finns tid för att säkerställa kvalitén i efterhand. I sådana situationer väljer man alltid leveranssäkerhet före kvalitet, vilket bidrar till att bristande produkter skickas iväg till kunden. Ordern skyndas till leverans med risken för att vissa produkter efter beställningen återvänder som reklamationer, som Företag X måste acceptera på grund av deras långvariga garanti. Detta har tidigare inte varit en betydande fråga för Företag X, eftersom intäkterna ökade mer än kostnaderna genom denna strategi då man tog på sig dessa kostnader för att öka kundnöjdheten och därigenom vinsten.

Leveranssäkerhet har genom tiden visat sig vara en konkurrensfördel för Företag X, vilket även är en av hörnstenarna i Företag X:s huvudsakliga strategi och vision. För att sträva mot visionen är det idag mycket fokus på att förändra sortimentet där man betonar mycket på designen. Historiskt har Företag X:s produkter uppfattats som "tråkiga", vilket förklarar varför det finns ett sådant fokus på design idag. Samtidigt har man börjat sälja mer, men på bekostnad av lägre lönsamhet, trots att det finns en uttalad prioritering mellan projekt där projekt med de högsta volymerna och den högsta vinsten prioriteras. Detta motsäger den långsiktiga planen för

moderbolaget för att ha en vinst som är 10 % av den önskade omsättningen, vilket inte är där Företag X är idag.

Den beskrivna strategin som Företag X i nuläget har kan illustreras med följande citat från en av intervjuerna (hierarkisk nivå i parentes):

“Vi säljer mer, men inte till bättre lönsamhet” (1)

4.2 Ledarskap

De nämnda aspekterna av företagets strategi sätter ramen inom vilken den högsta ledningen kan agera och därmed leda organisationen. Det finns dock en allmän uppfattning av att högsta ledningen antagit en mer distanserad styrmetod än önskat, där deras närvaro inom verksamheten är näst intill obefintlig. Det finns en klyfta mellan den "operativa verkligheten" i organisationen och individerna i koncernledningen, eftersom den högsta ledningen har tagit på sig att leda från en högre nivå än önskvärt inom organisationen. Detta har medfört ett glapp i kontakt och kommunikationen och konsekvenserna av denna styrmetod är att chefer på lägre nivå inte styrs tillräckligt, eftersom det inte finns någon vägledning från högsta ledningen att betona vikten av kommunikation och förtydliga ansvaren. Chefer lägre i hierarkin tenderar att överkompensera detta genom att fatta beslut på grunder som kräver kunskap som chefer högre upp i hierarkin har.

En aspekt som ofta tas upp är den tydliga uppdelningen i organisatoriska kedjan mellan sortiment och produktion, som ofta exemplifieras genom en maktkamp mellan dessa två funktioner. Detta är dock också önskat av många, eftersom konflikter bidrar till organisatorisk utveckling om de hålls på en konstruktiv nivå. Problemet är dock att sortiment oftast gynnas av denna maktkamp med stöd från högsta ledningen. Detta förklaras som en konsekvens av det tidigare "tråkiga" utbudet. Dock är det inte en fråga om design, utan mer en organisatorisk fråga om förståelse mellan sortiment och produktion. De två funktionerna är i dagsläget för långt bort från varandra. Med detta menas att det inte finns en tydlig struktur för kommunikation vilket bidrar till mycket misstag och irritation. I och med avståndet har man även svårare att förstå varandra och ytterliga barriärer uppstår mellan funktionerna som ofta sätter dem i maktkamper i samband med beslutsfattande situationer inom organisationen. Detta har även bidragit till att

kommunikationsflödet mellan andra funktioner försämrats. Detta eftersom de två funktionerna i sig har nära kontakt med andra funktioner och samarbetet blir därför viktigt för att övriga kommunikationskanaler skall fungera. I och med barriärerna har produktionen även hamnat för långt bort från kunderna och sortimentet är för långt bort från den operativa delen av företaget. Detta är ett exempel och en konsekvens av den distanserade ledningsstrategin, eftersom det inte finns någon samordnande kraft som arbetar för att föra funktionerna närmare varandra.

4.3 Kultur & Kommunikation

Det finns en kulturell oenighet inom Företag X om vad kvalité bör definieras som inom organisationen, vilket bidragit till att kvalité blivit en tolkningsfråga inom olika funktioner. Kvalitativa åtgärder som vidtas inom olika funktioner och nivåer blir därmed ofta förvirrande för alla då alla vill lösa problem på olika sätt, vilket hindrar den övergripande kommunikationen i organisationen om vad kvalitet faktiskt är. Detta har skapat en heterogen atmosfär där ingen förstår ingen. En bakomliggande orsak till enkelheten att skapa utrymme för tolkning är den ospecificerade ansvarsfördelningen, vilket är en kvarleva av den tidigare ledande strukturen. Den grundande familjen var tidigare starkt involverad i den faktiska produktionen på Företag X, där alla viktiga beslut fattades eller påverkas av dem. Detta är inte fallet i dag, där oklarheter om ansvarsområden finns i hela organisationen.

En visuell konsekvens av den tolkning-baserade kulturen är de individbaserade, istället för tjänstbaserade, interaktioner som är standard för Företag X. Individer tenderar att i första hand samverka med individer som de har erfarenhet av att arbeta med istället för att kontakta en tjänst, oavsett person, som för närvarande arbetar med den information som behövs. Följande citat från intervjuerna är ett exempel som tydligt illustrerar problematiken, där Kalle är en fiktiv person (hierarkisk nivå i parentes):

“Behöver du information om material så ringer du Kalle på inköp, och inte den materialansvariga” (5)

Detta tillvägagångssätt kan från fall till fall vara både en fördel och en nackdel, men det sänder ut fel signaler om hur man ska hantera information. Det har gått så långt att den uppfattas som

något naturligt och som en av många genvägar på Företag X som finns och tas av många för att åstadkomma någonting.

Hanteringen av information kan som nämnts vara bättre, där det finns en uppfattning av människor som söker ”för mycket” information. Detta är en trolig konsekvens av att möten främst används för att hantera frågor i stället för att sprida information och medvetenhet. Information efterfrågas därför ofta från botten och uppåt i hierarkin i stället för att spridas från högsta ledningen nedåt i organisationen. Intrycket av att information behöver hanteras mer noggrant i organisationen har förts upp, eftersom det antas vara en av de främsta orsakerna till de nämnda frågorna som rör kultur och kommunikation i organisationen.

Det är helt klart en präglade kultur och kommunikationspraxis som förmodligen är svår att försöka påverka, speciellt som nyanställd på Företag X. När man som nyanställd börjar på Företag X finns inga introduktionsutbildningar att erbjuda. Nyanställda är i princip tvungna att själva ta reda på vilka värderingar som finns, vilket ansvar man har i sin tjänst och vilket arbetssätt som används inom organisationen.

En faktor som ytterligare komplicerar det övergripande förståelse för organisationen av Företag X är skillnaderna mellan produktionsanläggningarna, där varje produktionsanläggning har genom historien i grunden varit en egen organisation. Något som samtliga produktionsanläggningar har gemensamt dock är den i allmänhet lojala arbetsstyrkan, vilket förmodligen är till viss del på grund av den upplevda möjligheten att avancera inom organisationen. Lojalitet har även kommit med en erfaren nackdel på Företag X, där det finns en uppfattning att individer har svårt att tänka utanför boxen. Det är inte konstigt då att individer upplever att beslut ofta fattas på felaktiga grunder, eftersom människor tenderar att ha svårt att distansera sig från sina egna erfarenheter och sitt eget arbete. Genom att ha ett beslutsfattande förhållningssätt där känslor trumfar fakta komplicerar det dessutom förståelsen för varandras agerande och klargör det övergripande behovet av struktur, systematik och standardisering.

4.4 Kvalitetsledning

Kvalitetsavdelning har bara varit i sin nuvarande form i ungefär två år. Det finns fortfarande definitionsfrågor om avdelningens ansvarsområden och mål, vilket inte underlättas av det stora antalet kvalitetsbrister. Inom organisationen är avdelningen något osynlig, då ingen möjlighet har skapats för avdelningen för att få större inflytande. Folket inom kvalitetsavdelningen betraktas som brandmän som bara kallas på när det finns ett tillverkningsrelaterat problem som behöver en snabb nödlösning. Det finns dock en allmän uppfattning av acceptans gentemot avdelningens kompetens.

En trolig orsak till den nuvarande situationen är den allmänna uppfattningen av att avdelningen är underbemannad, där det nuvarande antalet på elva personer inte är tillräcklig för att behandla alla uppgifter och problem som avdelningen ansvarar för. För att rekrytera fler individer så måste avdelningen kunna bevisa det faktiska behovet. Detta kan bara uppnås genom att behovet är mätbart samt dokumenterat, något som inte är fallet i dag. Det finns för närvarande ingen uppföljningsdokumentation av alla de kvalitetsfrågor som avdelningen löser, vilket gör det svårt för den högsta ledningen att säkra resurser eftersom det inte finns några exakta uppgifter om hur mycket arbete avdelningen faktiskt har. En möjlig lösning skulle vara att uppmärksamma kvalitetsavdelningen mer genom att de direkt rapporterar till COO i stället för till produktionsdirektörerna. Avdelningen tvingas arbeta på ett annorlunda sätt, jämfört med de andra avdelningarna, genom sitt engagemang i alla andra funktioner. Deras arbete hade fått mer uppmärksamhet och respons om arbetsuppgifterna är direkt riktade från den högsta ledningen.

Det finns ett allmänt intryck av att förbättringsarbetet är bristande. PDSA cykeln används som standard, men det används inte enligt cykelns definition. Det finns ingen egentlig inläring eller "agerande" på uppnådda resultat, där cykeln används endast som ett enkelt planeringsverktyg för förbättringar. Eller som en av intervjuerna framförde:

“Vi kommer alltid till S:et, men tappar A:et” (4)

Historiskt sett har Företag X alltid i slutändan löst alla frågor på bekostnad av en okänd kostnad, vilket exemplifierar nedprioritering av kostnadseffektivitet. Den uteblivna vinsten de senaste

åren har dock ökat medvetenheten om att en förändring för hur kvalité behöver hanteras, eftersom det inte finns någon inkomstbuffert för att spendera på snabba kvalitetsrelaterade lösningar. Det måste finnas ett standardiserat sätt att hantera arbetsuppgifter och frågor för att säkra kvalitén i arbetet, vilket inte är fallet idag. Detta skulle också minska den tid som krävs för kvalitetsinspektioner, vilket indirekt skulle frigöra mer tid för proaktivt arbete.

5. Analys

Analysen för denna studie följer den kvalitativa designen, där empirisk data jämförs med teori i syfte att utvärdera Företag X nuvarande situation samt att identifiera rotorsakerna. För att göra detta på ett tydligt sätt följer analysen samma struktur som empirin. Slutligen görs en relationsanalys för att hitta samverknings effekter mellan de funna orsakerna.

5.1 Strategi

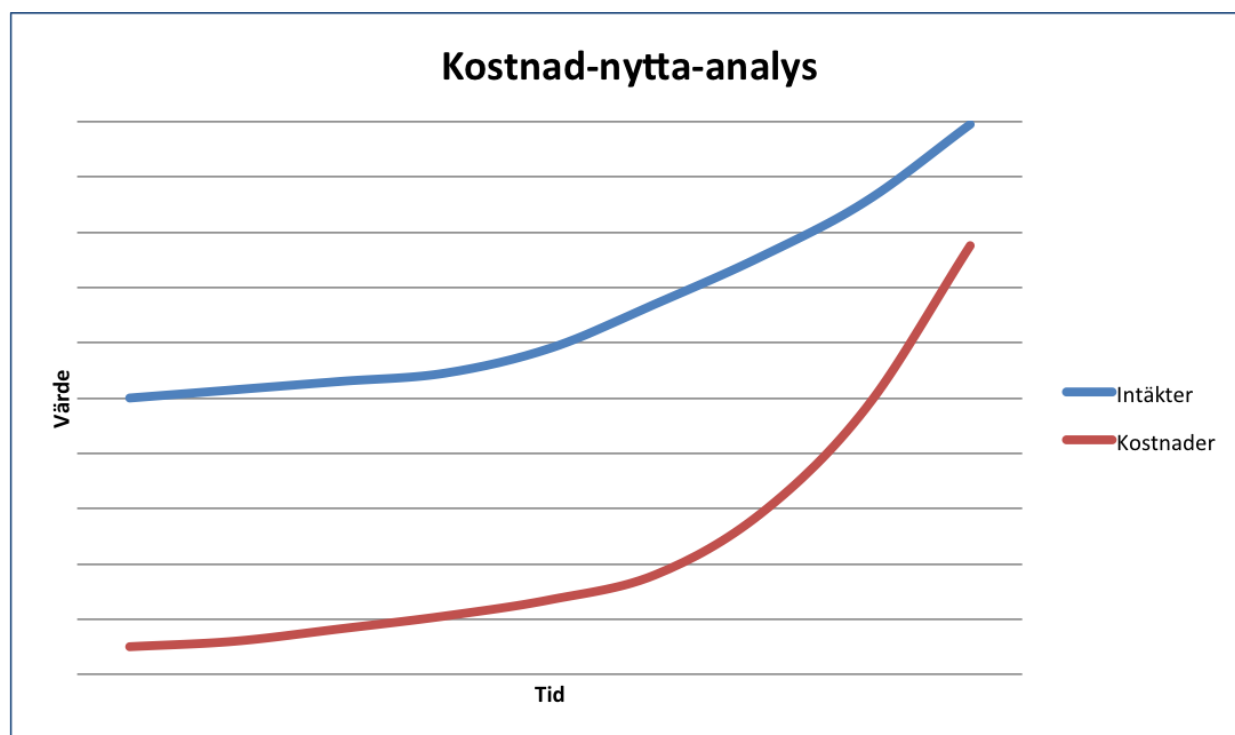
Företag X har ett långsiktigt mål på 10% vinst på omsättningen. Intäkterna är på en tillfredsställande nivå för att nå den långsiktiga planen, där den planerade vinsten på 10 % dock inte uppnås med den nuvarande strategin. Citatet "*Vi säljer mer, men till lägre lönsamhet*" illustrerar tydligt att den nuvarande strategin måste få ett mer kostnadseffektivt perspektiv (Juran & Godfrey, 1999). Därför kommer en av underrubrikerna för detta kapitel att fokusera på den strategiska situationen under rubriken: *Intäktsbaserad strategi*.

Organisationen av Företag X är dessutom beroende av dess mest prioriterade prestationsmål, leveranssäkerhet, för att i dagsläget nå deras målsättningar. Det finns dock en uppfattning om att man måste kompromissa mellan leveranssäkerhet och kvalitet, vilket illustrerar missförstånd av prestationsmåttens definitioner. Därför har bristen på förståelse för prestationsmål och analyserats under rubriken: *Brist av förståelse för prestationsmål*.

5.1.1 Intäktsbaserad strategi

De senaste årens otillfredsställande resultat har väckt en medvetenhet inom organisationen av att Företag X företagsstrategi behöver ändras. Kunderna värderas väldigt högt i dagsläget, där kundkrav på omarbetning och reklamationer alltid accepteras för att upprätthålla en hög nivå av kundnöjdhet. Detta har dock accepterats på bekostnad av den egna organisationens vinst. Det är inte hållbart att offra vinst för att säkra kundnöjdhet, särskilt eftersom det inte finns något behov av att ha en så radikal strategi. Denna strategi har historiskt fungerat bra för Företag X, då vinsten var på så höga nivåer att en del av vinsten kunde offras för högre kundnöjdhet. Organisationens vinstnivåer gjorde det möjligt att täcka upp kostnader för sämre kvalitet och ändå gå med vinst. Idag däremot är vinsten inte tillräckligt hög för att ignorera den höga

kostnaden som tillkommer i och med omarbetningar och reklamationer utav produkter. Detta framgår av en kostnad-nytta-analys i figur 8, där intäkterna ökar med avseende på tid, men inte till en högre vinst eftersom kostnaderna ökar snabbare.



Figur 8. Kostnad-nytta-analys

Därför måste man ha en mer kostnadseffektiv strategi, vilket innebär att det måste finnas en organisatorisk strävan mot att införliva kvalitet i produkterna från första början. Detta kan genom Juran & Godfreys (1999) två alternativa vägar till högre kvalitet - *egenskaper hos produkter* eller *frihet från brister* - förklaras som ett behov av en förändring inom Företag X av att gå från *egenskaper hos produkter* till *frihet från brister*. Det kanske verkar som att det blir dyrare med denna förändring, men figur 3 visar klart att det är mer kostnadseffektivt att införliva kvalitet så tidigt som möjligt i stället för att äventyra med kvalitén och därmed riskerar att behöva göra omarbete till en mycket högre kostnad. Till exempel agerar Företag X ofta efter deras magkänsla, där produkter skjuts genom produktutvecklingen för att snabbt introduceras till marknaden och initiera intäktströmmar. Denna strategi har några gånger visat sig vara mycket kostsam då man behövt göra omfattande omarbetningar på grund av otillräcklig kvalitet. Om mer vikt läggs vid att införliva kvalitet tidigt i produktens cykel kanske vissa intäkter går förlorade, men kostnaderna

för att omarbete produkter, som är mycket högre än de förlorade intäkterna, blir å andra sidan mycket lägre (Deming, 2000).

Det är enkel matematik. Resultatet genereras från subtraktion mellan intäkter och kostnader, och kan ökas antingen genom att öka intäkterna eller genom att minska kostnaderna. Den nödvändiga strategiska förändringen från fokus från intäkter till kostnader är, enligt Juran & Godfrey (1999), en enkel och relativ smidig förändring. Indirekt bekräftas detta förändringsbehov även utav Företag X själva, eftersom deras nuvarande omsättning ligger nära den önskade långsiktiga nivå, medan resultatnivån är långt ifrån det önskade målet. Följaktligen innebär detta att kostnaderna inom organisationen måste minskas i syfte att uppnå de långsiktiga planerna.

5.1.2 Brist på förståelse för prestationsmätt

Det är ingen hemlighet att leveranssäkerhet, d.v.s. leveranser i tid med rätt varor, är det viktigaste prestationsmättet för Företag X. Det nuvarande distributionssystemet har skapat en situation på Företag X där leveranssäkerhet inte kan äventyras med, eftersom kunderna förväntar sig fullständiga leveranser på bestämda tider. Detta är vidare värderat utav kunderna och uttryckligen angett som en konkurrensfördel även utav Företag X. Tyvärr är det dock vanligt att man offerar kvalité om det finns en möjlighet att det äventyrar leveranssäkerheten.

Det nuvarande distributionssystemet ger inget utrymme för kvalitetsförbättringar. Detta på grund av den strikta leveranspolicyn, där produkterna ibland medvetet levereras till kunder med en hög risk för att varorna reklameras på grund av kvalitetsbrister. Genom att göra distributionssystemet mer flexibelt, genom att utlova en aningen längre leveranstid, så skulle kvalitetskontroller kunna öka där kvalitetsbrister kan åtgärdas. Att på detta sätt arbeta med kvalité genom inspektion är dock det mest grundläggande och ineffektiva sätt enligt klassisk kvalitetsledningsteori, vilket illustreras av Bergman & Klefsjö (2010) i figur 2. Vidare skulle värdet som utvinns med denna strategi inte kompensera för förlusten i leveranssäkerhet. Dessutom skulle kvalitetsinspektioner, enligt den onda cirkeln illustreras av Bergman & Klefsjö (2010) i figur 6, minska motivationen hos de anställda och därigenom direkt minska deras prestanda. I ett kortsiktigt perspektiv kan kvalitén genom inspektion bidra till en förbättring, men på lång sikt är det inte ett hållbart sätt att garantera kvalitén. Det finns därmed inget ytterligare behov av att förändra distributionssystemet

i syfte att höja kvalitén, särskilt om det är till kostnaden av leveranssäkerheten som trots allt är en av Företag X:s konkurrensfördelar.

Kvalité och leveranssäkerhet är dock inte varandras motsatser. Faktum är att kvalité och leveranssäkerhet strävar i grunden mot samma mål. Som tidigare nämnt så anses distributionssystemet vara bra. Att man fokuserar på leveranssäkerhet bör dock även vara ett ytterligare ett skäl till varför kvalitén i större utsträckning måste införlivas i företagets strategi. Detta eftersom Smith & Whitehall (1997) beskriver leveranssäkerhet och kvalité som en gemensam satsning i en organisation som strävar efter att uppnå tillförlitlighet, då de definierar tillförlitlighet som den grad till vilken en produkt kommer att leverera alla utlovade funktioner under en viss tid och under lämpliga användningsvillkor. Eftersom Företag X redan garanterar sina kunder en period av användbarhet på flertalet år, så skulle det vara klokt att ta sitt fokus på leveranssäkerhet till nästa nivå. Detta innebär att man bör lägga vikt på att omvandla det organisatoriska målet på en hög leveranssäkerhet till en ökad tillförlitlighet, vilket innefattar leveranssäkerhet och kvalité i ett och samma mål. Företag X garanterar praktiskt taget sina kunder om att de är tillförlitliga, med hög leveranssäkerhet och mångårig garanti. Företag X:s befintliga val mellan kvalité och leveranssäkerhet bör därför inte vara en fråga om prioritering, utan snarare om kombination.

5.2 Ledarskap

Den allmänna uppfattningen inom organisationen är att det behövs ett närmare samarbete mellan hierarkiska nivåer. Dock motsäger detta den nuvarande distanserade styrmetod från högsta ledningen, eftersom det finns ett gap mellan de hierarkiska nivåerna. Samordning och delegering måste komma från den högsta ledningen i den organisatoriska hierarkin, annars riskerar organisationen att äventyra den övergripande kvalitén (Spenceley, 1995). Följaktligen kommer *distanserat ledarskap* att analyseras under detta avsnitt.

Den ständiga maktkampen mellan sortiment och produktion kan illustreras utav de existerande koordinationsproblemen inom Företag X, som ofta beror på bristande ledarskap. Det finns även en allmän uppfattning inom organisationen om att ledarskapet är inkonsekvent, vilket skapar en

önskad situation för missförstånd och motstånd. Detta har analyserats under rubriken: *Inkonsekvent ledarskap*.

5.2.1 Distanserat ledarskap

Den allmänna uppfattningen inom organisationen är att högsta ledningen använder mer av ett distanserat angreppssätt än vad som önskas av organisationen. Bristen på närvaro upplevs av de anställda som att det skapar en klyfta mellan högsta ledningen och den operativa verksamheten. Enligt figur 6 så leder denna brist på ledarskap till att minska motivationen för hierarkiskt lägre segment inom organisationen, vilket direkt påverkar resultaten för hela organisationen. Organisatorisk prestanda börjar med engagerat ledarskap, där bristen på det skapar en ond cirkel av ineffektivitet och sämre resultat. Det är därför engagerat ledarskap är ett av kärnvärdena inom TQM metodologin för att uppnå en effektiv organisation. Spensley (1995) betonar tydligt vikten av ett engagerat ledarskap genom att beskriva det som en absolut nödvändighet för en organisation att skapa en kvalitativ verksamhet.

De upplevda ledarskapsproblemen inom Företag X kan vara en trolig orsak till varför de uppsatta vinstmålen, som till skillnad från omsättningen, inte uppnåtts. Det framgår tydligt att det finns tillräckligt med fokus på externa kunder, d.v.s. de som faktisk köper produkter, eftersom den önskade omsättningen uppnås. Men de höga kostnaderna hindrar Företag X för att uppnå deras vinstnivåer, vilket beror på gapet mellan högsta ledningen och de hierarkiskt lägre segmenten. Detta visar tydligt en brist på fokus på de interna kunderna, d.v.s. företagets funktioner, anställda och avdelningar. Bristande fokus på de interna kunderna genererar omotiverade anställda och därmed ineffektiva processer som är mycket kostsamma. Trots att intäkterna är i linje med företagets mål så bidrar ineffektiva processer ändå till en negativ lönsamhet.

Situationen skulle kunna bekräftas ytterligare utav en av hörnstenarna i TQM - *fokus på kunderna* - som säger att det i det långa perspektivet är nödvändigt att ha nöjda interna kunder för att få nöjda externa kunder. Detta innebär att det är de interna kunderna, funktionerna, avdelningarna och de anställda som skapar det värde som levereras till de externa kunderna. Bristande fokus på de interna kunderna genererar därmed omotiverade anställda, som skapar ineffektiva processer och därmed dålig kvalitet för de externa kunderna. Det är därför viktigt för

Företag X att inte glömma att tillfredsställa de interna kunderna, som utifrån ett långsiktigt perspektiv är mer hållbart.

5.2.2 Inkonsekvent ledarskap

Funktionerna inom Företag X strävar mot funktions-specifika mål, vilket ofta bidrar till att det inte finns några samband mellan målen och på så sätt kan en funktions arbete ha negativa effekter på en annan funktion. Detta förvärrar samarbetet mellan funktioner, eftersom ingen hänsyn tas till de effekter som funktionernas mål och processer kan ha på varandra. De som är ansvariga för att kommunicera de gemensamma målen är ledarna för de olika funktionerna, då det måste finnas en kollektiv strävan mot dessa uppsatta mål. Det är mer en regel än ett undantag att ha funktioner som strävar mot kolliderande mål, där det är chefernas ansvar att samordna funktions-specifika mål utefter de övergripande målen för organisationen.

Att leda konsekvent är a och o i syfte att skapa förståelse i hela organisationen, där en funktions arbete inte skall komma som en överraskning och negativt påverka en annan. Det är en fråga om tydlighet, där inkonsekvens skapar en oönskad situation som präglas av misstänksamhet mot sina medarbetare. Inkonsekvens skapar även barriärer inom organisationen, både vertikalt och horisontellt. Deming (2000) beskriver det som en nödvändighet till att bryta ner barriärer inom organisationen. Barriärer mellan funktioner är vidare uttalat av Deming (2000) som en grundorsak till kvalitetsbrister, där kommunikationen mellan och inom funktionerna är avgörande.

Att skapa övergripande mål och faktiska kommunicera detta är a och o för att erhålla en kvalitativ verksamhet. Detta är ledningens ansvar som behöver definiera visionen och målen för att sedan sprida budskapet vidare neråt i organisationen så att alla jobbar enligt samma parametrar.

5.3 Kultur & Kommunikation

Företag X:s organisation påverkas starkt av dess kultur och människorna i den. Det finns därför ett allmänt intryck av att människor har ett tunnelseende, vilket i samband med förändringar inom organisationen skapar förutsättningar för tolkningar. Förståelsen för kulturen försvåras

ytterligare av organisationens komplexitet. Varje produktionsanläggning är i grunden en egen organisation, vilket exemplifierar en småföretagsmentalitet som genomsyrar hela Företag X. Det är en fråga om anpassning mellan kultur och organisation, där den nuvarande obalansen är ohållbar. Därför analyseras det kulturella problemet av en stor organisation med en mentalitet av ett litet företag som en grundorsak.

Dessutom influerar småföretagskulturen kommunikationskanalerna i organisationen, där det är vanligt att interagera på individnivå i stället för tjänstenivå. Information förmedlas genom informella kanaler som en praxis, vilket förlamar organisationens förmåga att vara systematisk. Därför betraktas även de informella kommunikationskanalerna som en grundorsak.

5.3.1. Småföretagarmentalitet i en stor organisation

De seder och normer inom Företag X har i stort sett varit oförändrade i årtionden, där ingen anpassning till organisationens utveckling har gjorts med tiden. Eftersom man värnar om den gamla kulturen tenderar människor inom organisationen att ha svårt för att anpassa sig till nya förutsättningar där förändringsbenägenheten är minimal. Faktum är att tillväxten av organisationen per definition betraktas och bör behandlas som en förändring. Det understryks ytterligare av Jones, Aquirre & Calderone (2004) som en förutsättning av att behandla det kulturella landskapet inom organisationen för att lyckas med en förändring i allmänhet. Det finns dock ingen befintlig bedömning av kulturlandskapet inom Företag X, där flertalet exempel visar på en småföretagarkultur som genomsyrar den stora organisationen.

Exempelvis har ledarstilen förändrats över tid på Företag X, där tidigare starkt engagemang från den grundande familjen har blivit mer strukturerat och formellt. Organisationen har dock inte anpassats till de nya förutsättningarna, vilket skapar otydlighet och därmed utrymme för tolkning. Det finns ingen kvar i organisationen som direkt kan påverka beslut och val, eftersom ingen har klargjort fördelningen av ansvaret som tidigare förvaltats av grundarna. Även om det är de anställdas ansvar att ta beslut finns det ett tydligt intryck av att människor tolkar i stället för att veta. Denna tolkningsbaserade verksamhet är både ostrukturerad och låg kvalitativ, eftersom den bygger på motstridiga värden till systematik och standardisering. Det ger individer möjlighet att ta genvägar och därmed äventyra kvalitén istället för att säkra kvalitét i processerna, vilket enligt

TQM metodologin förlamar organisationens förmåga att säkerställa kvalitén. Vidare lamslår dessa tolkningar organisationens förmåga att framgångsrikt och kostnadseffektivt förändra och anpassa sig till nya förhållanden, eftersom människor i regel tenderar att motstå förändring och motståndet är särskilt betonat om anledningen till förändringen inte systematiskt kan analyseras och kommuniceras (Jones, Aquirre & Calderone, 2004).

Ett ytterligare exempel på småföretagarkulturen är skillnaderna mellan produktionsanläggningarna, där varje produktionsanläggning är som en egen organisation. Det uppfattas vara svårt för en anställd vid en viss produktionsanläggning på Företag X att förstå organisationens storlek och att förstå de övergripande målen. Med hänsyn till Carlzons (1987) tre viktiga punkter för att stimulera deltagande uppfattas det som en otillräcklig ansträngning för att kommunicera, delegera samt utbilda. Anställda kan inte föreställa sig organisationen ur ett helhetsperspektiv (Carlzon, 1987), eftersom viktig information inte kommuniceras ner i organisationen. En trolig orsak till de nämnda bristerna kan även vara bristen av en introduktionsutbildning för nyanställda, där Företag X från början inte ger tillräcklig information om Företag X:s värderingar och vision. För att skapa en känsla av professionell och personlig stolthet för de anställdas arbete, måste det finnas en övergripande förståelse för de förväntningar som finns på resultaten av ens arbete (Carlzon, 1987). Bergman & Klefsjö (2010) vidareutvecklar detta med att det behövs övergripande förståelse för att kunna undvika misstag som uppstår på grund av okunskap och missförstånd.

Det måste därför finnas en anpassning av kulturen till storleken och tillväxten av organisationen, annars finns det risk för att kulturen läggs som ett tak som förhindrar Företag X från att nå större framgång (Resnick, 2007). Det är dessutom en fråga om att hålla sina interna kunder uppdaterade, där Resnick (2013) betonar vikten av att se de anställda som ett 1:1 förhållande mellan kundnöjdhet och anställningsnöjdhet. Därför behövs en enhällig strävan mot att låta alla känna engagemang i kombination med TQM metodologin, vilket kan uppnås genom att uppfylla de tre viktigaste delarna i att stimulera deltagande (Carlzon, 1987) - utbildning, delegering och kommunikation.

Det är viktigt att Företag X införlivar utbildningar från starten (Deming, 2000), där de anställda blir förtrogna med den övergripande visionen och värderingarna i organisationen. Vidare är det en fråga om att förebygga misstag och skapa förståelse för den aktuella verksamheten. Carlzon (1987) exemplifierar det genom en anekdot med två stenhuggare, som klargör människors behov av att ha en känsla av stolthet med sitt arbete. Detta kan bara uppnås om möjligheter för individer att avancera på en personlig nivå skapas (Deming, 2000) samt att man delegerar tillräckligt utvecklande arbetsuppgifter till dem (Carlzon, 1987). Delegationen är dock begränsad på Företag X, eftersom småföretagarkulturen är starkt beroende av en centraliserad ledning. Företag X måste därmed köra ut rädslan bland sina anställda (Deming, 2000) för att kunna utnyttja den kunskap de anställda innehar. Den tredje och sista delen av att stimulera deltagande är enligt (Carlzon, 1987) kommunikation, som analyseras separat i nästa avsnitt eftersom dess effekter definieras som en orsak till de kvalitetsproblem som Företag X innehar.

5.3.2. Ostrukturerade kommunikationskanaler

Kommunikationen på Företag X är starkt påverkad av den småföretagarkultur som behandlas i föregående avsnitt, där människor i allmänhet försöker lösa problem genom att kommunicera med personliga kontakter inom företaget, även om dessa individer har bytt arbetsuppgifter inom organisationen och inte längre har befogenheter eller innehar tillräcklig information för att lösa problemen. De nämnda problemen med informationshanteringen, där individer söker mer information än vad som behövs, är rimligen en effekt av dessa individbaserade interaktioner.

De individbaserade interaktionerna är ostrukturerade och är därmed en del av de informella kommunikationskanalerna som utnyttjas frekvent inom organisationen. Informella kommunikationskanaler är enligt Mishra (1990) bara tilltänkta att vara ett komplement till de formella kanalerna. Det finns naturligtvis fördelar med informella kommunikationskanaler, men om de används i större utsträckning än de formella kommunikationskanalerna kan de vara ett hinder eller ett problem i stället för en fördel. Eftersom det inte existerar en tydlig struktur om var och hur informationen ska kommuniceras (Mishra, 1990), ges intrycket till de anställda som inte får den information att de behöver själva samla in information. Detta behov bekräftas ytterligare vid Företag X genom att möten mestadels syftar till att lösa problem än att informera om processer och organisationer.

Det som behövs från Företag X är att strukturera deras kommunikationskanaler genom att formalisera dem. Detta betyder inte att informella kommunikationskanaler bör kontrolleras, vilket är en omöjlig handling (Mishra, 1990), utan istället ledas. Det är en fråga om att skapa en övergripande förståelse för organisationen och människorna i den för att enligt Griffin & Hauser (1996) upplysa de befintliga barriärerna som existerar inom organisationen. Barriärer blockerar nämligen kommunikationsprocesser, som för Företag X redan är en av de nämnda frågorna i och med inkonsekvent ledarskap och de olika målen och kultur som finns från funktion till funktion. För att undvika att utföra nödvändiga kompromisser i kommunikationen mellan olika funktioner tas då hellre genvägar i olika grad (Rieger, 2011) där informella kommunikationskanaler väljs före de formella eftersom de är mindre krävande på grund av de barriärer som existerar för de formella kommunikationskanalerna. Följaktligen härdar barriärerna mellan funktionerna i en repetitiv ond cirkel, där en organisations interna strider kan äventyra med konkurrenskraften för Företag X (Deming, 2000). Det är därför ett nödvändigt steg att formalisera kommunikationskanalerna genom att undanröja barriärer i hela organisationen, eftersom barriärerna begränsar möjligheterna till kommunikation (Griffin & Hauser, 1996). För att kunna ta bort de befintliga barriärerna, måste Företag X identifiera grundorsakerna och effekterna av existerande barriärer inom organisationen för att på så sätt kunna prioritera bland dem baserat på deras påverkan och svårigheten att avlägsna dem (Rieger, 2011).

5.4 Kvalitetsledning

Kvalité leds utifrån ett reaktivt arbetssätt på Företag X, där individerna på kvalitetsavdelningen betraktas som brandmän. För att åstadkomma en framgångsrik förändring till att bli mer proaktiv måste organisationens arbetssätt utvärderas. Den nuvarande standarden måste omvärderas, där de kostnadsbaserade målen behöver ändras till att vara mer lämpliga för styrning av processer. Därför är det reaktiva arbetssättet betraktat som en orsak till kvalitetsproblemen.

För att lyckas bli mer systematisk och standardiserad behöver det finnas en grundläggande betoning på organisatorisk inläring. Detta innebär att tid skall tillsättas för inläring från förbättringsarbeten, där PDSA cykeln behöver utnyttjas till dess fulla potential. Det är en definitionsfråga, där standarder behöver definieras för att skapa en homogen och tydlig förståelse

av hur kvalité ska hanteras. Bristen på standardisering och inlärning betraktas därför som en orsak till kvalitetsproblemen.

5.4.1. Kvalitetsinspektion

Den allmänna metoden för kvalitetsarbetet på Företag X kan med hjälp av Bergman & Klefsjö s (2010) nivåer (se figur 2) definieras som kvalitetskontroll, eftersom värdeskapande kvalitetsåtgärder endast görs efter att produkterna har tillverkats och syftar endast till att åtgärda fel i reaktivt man r. Problemområden behandlas således endast när de betraktas som alarmerande. Samtidigt görs ingen utvärdering utav problemen då det inte finns någon riktig inlärning av tidigare misstag och problem. Kunskapen inom kvalitetsavdelningen används därmed endast när snabba lösningar behövs, vilket motsäger budskapet i Demings (2000) 14 punkter som syftar till en strävan mot att upphöra beroendet av kvalitetsinspektioner. Det  r en fråga om förväntningar, där förväntningar på kvalitetsproblemen i sig skapar kvalitetsproblem, vilket också bekräftas av den onda cirkeln i figur 6 (Bergman & Klefsjö, 2010).

F r Företag X som försöker bli mer kostnadseffektiva  r det en nödvändighet att förändra deras kvalitetsledning. Som figur 3 visar är det dyrare att hantera kvalitet reaktivt istället för initialt införliva kvalité. Kvalitetsinspektion  r en ineffektiv styrmetod i strävan mot att generera vinst (Bergman & Klefsjö, 2010). Istället bör ett systematiskt och förebyggande tillvägagångssätt användas för att fortlöpande kunna förbättra processer och därmed minska kostnaderna (Juran & Godfrey , 1999). Därför behövs en utveckling av kvalitetsledningen på Företag X, där en övergripande strävan mot en implementering av TQM metodologin borde vara ett mål.

Företag X behöver implementera TQM för att sammankoppla den övergripande förståelsen av ens nuvarande mål och delmål med kvalité. De satta målen för de interna kassationerna och kundreklamationerna bygger endast på kostnader, där data sammanställs enbart med avseende på hur mycket det kommer att kosta Företag X. Det  r en direkt motsättning till den metodologi som TQM baseras på, eftersom det inte finns något tydligt fokus på processer då de sammanställda uppgifterna enbart används för att  r vaka kostnaderna. Genom att ha kostnadsbaserade mätetal på kvalitetsbrister i hela organisationen försenas identifieringen av alarmerande processer. De mest alarmerande processerna kan då inte uppmärksammas genom denna metod, eftersom en

dyrare produkt i en stabil process kan skapa mer kostnader än en billigare produkt som produceras i en mer instabil process. För en organisation som Företag X där produkterna skiljer avsevärt i kostnad ger detta sätt att mäta kostnader en surrealistisk bild av stabiliteten hos processerna, eftersom ingen noggrann utvärdering kan utföras systematiskt (Bergman & Klefsjö, 2010).

Resnick (2010) beskriver det som ett problem att förstå förväntningar mellan hierarkiska nivåer, där kvalitetsavdelningen har förenklat uppgiften genom att använda mål som lätt kan förstås av alla individer inom organisationen. Det finns dock för närvarande ingen förståelse för variationen inom processer, vilket blockerar organisationens förmåga att kontinuerligt förbättra sina processer eftersom det inte finns någon sammanställning av data som indikerar på behovet av förbättringar (Bergman & Klefsjö, 2010). Kvalitetsavdelningen kan därmed inte vara något annat än reaktiv eftersom de enda existerande indikationer på nödvändiga förbättringar är de direkta bristerna i och efter produktionen.

Därför måste kvalitetsledningen på Företag X utvärderas till att skapa en grund för att implementera en systematisk och standardiserad metodologi som TQM, där kostnadsbaserade mål förändras till mätetal baserat på antal fel per x antal producerade enheter. Det är i grunden en fråga om att uttryckligen utvärdera stabiliteten av processer (Bergman & Klefsjö, 2010), vilket är omöjligt att föreställa sig med den nuvarande metoden. Det är dessutom en fråga om förståelsen om att kostnadsbaserade mål är mer lämpade att användas av ledningen högre upp i hierarkin i frågor om strategiska mål. Kvalitetsledningen behöver dock komplettera de kostnadsbaserade målen med mätbara mått som är användbara för förvaltningen av processer (Bergman & Klefsjö, 2010).

Vidare måste de satta målen vara baserade på fakta, som kvantitativt innebär att målen kontinuerligt granskas enligt aktuella förhållanden. På Företag X är målen satta på cirka 1% av omsättningen för reklamationer utan någon valid grund. För att kunna förbättra sin hantering av kvalitet måste det finnas en förståelse av dynamiken i kvalitet (Deming, 2000). Om en viss nivå av kvalitet uppnås då måste man utvärdera det och sätta nya mål, eller som Bergman & Klefsjö (2010) beskriver det, "det finns alltid ett sätt att få bättre kvalitet med mindre resurser". För att

lyckas med detta behövs en kontinuerlig översyn och utvärdering av sina mål där de fastställda målen skall sänkas kontinuerligt. Därmed kommer tonvikten att ligga på en kontinuerlig strävan mot att bli bättre (Deming, 2000), vilket i korrelation till Juran & Godfreys (1999) teorier kan generera högre vinster för en organisation genom lägre kostnader och högra intäkter.

5.5.2. Brist på standardisering och lärande

Enligt Garvin (1993) finns det fem egenskaper hos en lärande organisation, där Företag X upplevs som en organisation som inte utnyttjar sin potential utifrån dessa egenskaper. Organisationens inlärningsförmåga är näst intill obefintlig, mycket på grund av den reaktiva strategin i organisationen, där det inte finns någon avsatt tid för inläring och uppföljning.

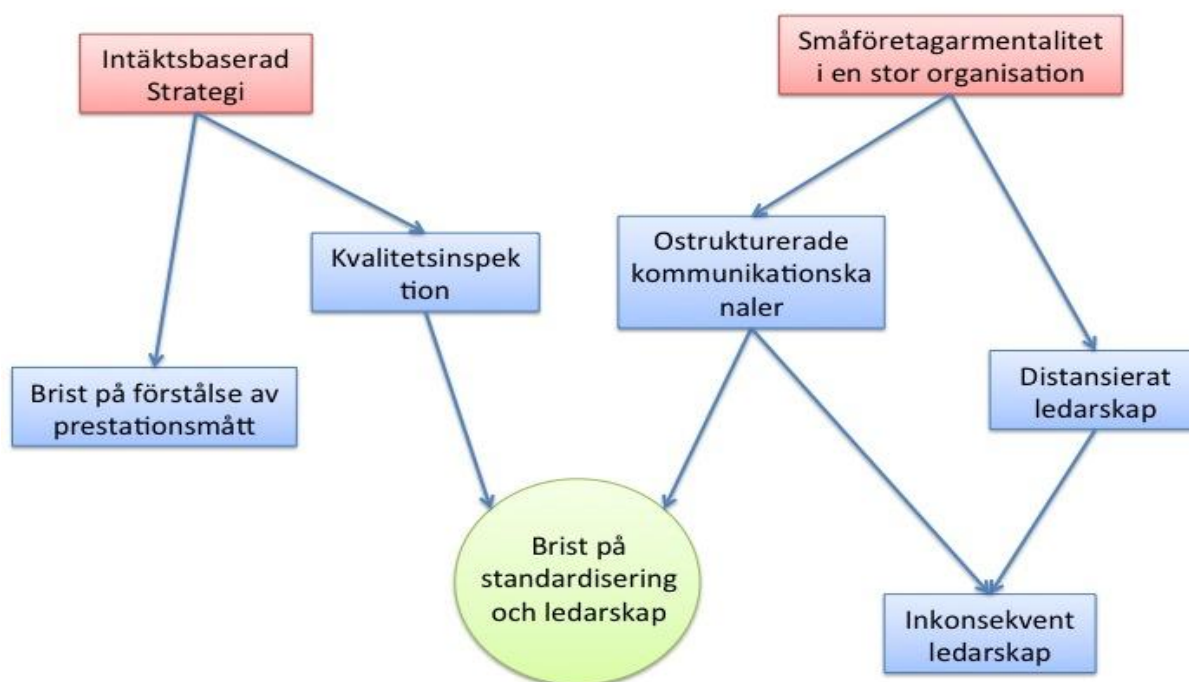
För att exemplifiera fullföljs inte PDSA-cykeln fullt ut eftersom organisationen använder det enbart för att planera. I allmänhet går PDSA cykeln igenom de första tre faserna - Plan, Do, Study - men når sällan Act-fasen. Syftet med PDSA cykeln är att vara mer än ett enkelt planeringsverktyg, eftersom det gäller att skapa medvetenhet om ytterligare förbättringar i en ständig cirkulär rörelse (Bergman & Klefsjö, 2010). På Företag X däremot, behandlas enbart problem som är i akut behov av förbättringar, men där ingen ytterligare tonvikt läggs på att förbättra de orsakande processerna till problemet. Det är en fråga om att skapa standardiserade sätt för kontinuerliga förbättringar av processer och produkter (Deming, 2000). Därför bör PDSA cykeln utnyttjas i större utsträckning på Företag X, vilket skulle kunna vara ett första steg mot att bli mer fokuserad på att ständigt förbättra sina processer.

Ett nödvändigt första steg för att införliva kontinuerligt förbättringsarbete är att säkra organisationens inlärningsförmåga, både från organisationens egen erfarenhet samt best practices i industrin (Garvin, 1993). Eftersom positiva erfarenheter alltid är lättare att minnas och lära av bör ytterligare ansträngningar läggas på lärande även från negativa erfarenheter. Garvin (1993) kännetecknar en lärande organisation som systematiskt och standardiserat i sin problemlösning, vilket inte kännetecknar den nuvarande strategin på Företag X. Tid och resurser investeras endast i syfte att lösa ett problem så snabbt som möjligt utan någon fokus på att utvärdera rotorskerna till problemen. Därför behövs en övergripande strävan mot standardisering på Företag X, vilket innebär att processer i allmänhet bör utvärderas och standardiseras. Det är fråga om att skapa

definitioner och kommunicera dem, där det inte är hållbart att ha olika definitioner av vad kvalitet är inom en och samma organisation. Resultaten av en tydlig definiering och standardisering skulle, som illustreras i figur 9, skapa en övergripande förståelse för de åtgärder som krävs för att höja nivån på kvalitetsledningen på Företag X.

5.5 Rotorsaksanalys

De behandlade orsakerna i analysens olika avsnitt har analyserats separat som orsaker till kvalitetsproblemen inom Företag X. Det är emellertid svårt att föreställa sig hur man ska hantera de nämnda orsakerna, eftersom de analyserats i isolering från varandra och kan därmed betraktas som oberoende av varandra. För att Företag X skall kunna hantera orsakerna krävs att de analyserade orsakerna sätts i relation med varandra i syfte att identifiera synergieffekter mellan dem. Syftet med detta avsnitt är därmed att klargöra vilka orsaker som är grundläggande rotorsaker som utlöser övriga kvalitetsproblem inom organisationen. Förhållandet mellan orsakerna illustreras i figur 9.



Figur 10. Illustration av rotorsaksanalysen

De åtta orsakerna som analyserats i denna uppsats har olika grader av inverkan på hela verksamheten, där vissa är mer specifika och andra mer generella. Problemet med inkonsekvent ledarskap orsakar som vi sett en del problem igenom hela organisationen. Det finns ett generellt behov av att förstå de övergripande målen i organisationen, där det är ledningens ansvar att förmedla dessa specifika mål och anpassa sig till dem. Att ledarskapet är inkonsekvent är dock en fråga om ostrukturerad kommunikation och brist på förtydligande inom organisationen. Därför är problemet med inkonsekvent ledarskap egentligen en konsekvens av de två analyserade problem ostrukturerade kommunikationskanaler och distanserat ledarskap. Gapet mellan högsta ledningen och mellancheferna orsakar splittrat budskap, vilket bidrar till att beslutsfattandet bygger på tolkningar. I kombination med de identifierade barriärerna och ostrukturerade kommunikationskanaler, vilket bidrar till variation i informationsflödet, medför detta det inkonsekventa ledarskapet som är existerande inom Företag X. Därför betraktas inkonsekvent ledarskap mer som ett symptom snarare än en grundorsak.

När grundarfamiljen lämnade rollen som primära ledare och beslutsfattare, lämnade de automatiskt en utmaning för den nya formella organisationen som tillträdde. Utmaningen var att fylla tomrummet i att ge tydlig vägledning och aktivt hantera alla processer i organisationen. Detta kräver en stor mängd omorganisation, där den främsta utmaningen var att förändra mentaliteten och kulturen inom organisationen och således gå från en ensam beslutsfattare till en organisation som drivs i enighet. Dock har Företag X bara lyckats omdefiniera högsta ledningen utan att kommunicera de nya visionerna och ansvaren ner i organisationen. Detta har orsakat en situation där en stor organisation fortfarande har ett litet företags mentalitet inom hela de lägre nivåerna i hierarkin. Detta skapar en klyfta mellan högsta ledningen och organisationen, ett gap som analyserats som distanserat ledarskap, vilket orsakar inkonsekvent ledarskap. Detta orsakar också de informella kommunikationskanaler som är existerande inom företaget, där divisioner och funktioner fortfarande betraktar sig som egna operativa organisationer. Därför är en grundorsak bland de analyserade orsakerna den gamla småföretagsmentaliteten som existerar inom den nu stora och utvecklade organisationen.

Det kan argumenteras att den kvarvarande gamla kulturen på Företag X också bidrar till den andra identifierade grundorsaken till de existerande kvalitetsproblemen - intäktsbaserad strategi.

Med detta menas att en sådan strategi är vanligt förekommande i små företag som snabbt behöver öka i värde, men då företaget växer och erhåller kontinuerliga intäktsströmmar skiftas fokus ofta till att öka vinsten genom att istället minska kostnaderna. Man skulle kunna tro att denna väg också är fallet för den nu stora och växande organisationen Företag X. Detta är dock inte fallet eftersom man fortfarande har en intäktsbaserad strategi. Denna grundorsak bidrar i sin tur till brist på förståelse av prestationsmått. Eftersom fokus ligger på intäkter, levereras produkter till kunden med det enda målet att erhålla intäktsströmmar, även om det skulle innebära kostsamma kundreklamationer. Denna strategi medför automatisk också låg prioritet av kvalitet, vilket illustreras av kvalitetsledningens tillvägagångssätt - kvalitetsinspektion. Om Företag X skulle byta strategiskt fokus till kostnader istället, skulle tyngdpunkten ligga mycket mer på att införliva kvalitet tidigare i produktcykeln istället för att inspektera dålig kvalitet i slutet av cykeln. Det skulle då finnas ett behov av ett standardiserat sätt att arbeta med kvalitet för att öka kvalitet och spara kostnader. Ovanstående leder därmed till en brist på standardisering och lärande, vilket också hämmas av barriärerna i de ostrukturerade sätten att kommunicera. Denna orsak är ett symptom av de båda identifierade rotorsakerna i denna uppsats och bör därför vara i fokus när Företag X utvärderar kvalitetsledningen inom organisationen.

6. Slutsats

Kvalitetsledningen på Företag X anses generellt hålla en väldigt grundläggande nivå, då man behandlar kvalitetsaspekten genom att inspektera kvalitén på produkter efter att produkten producerats. Enligt teori inom kvalité är detta reaktiva sätt den mest grundläggande nivån av kvalitetsledning, vilket påvisar på att det existerar brister i kvalitetsledningen inom organisationen.

Två rotorsaker har identifierats till kvalitetsproblemen. Den första är den intäktsbaserade strategin som syftar till att alltid säkerställa intäktsströmmarna, men på bekostnad av kostsamma kundreklamationer på grund av dålig kvalité. Detta fokus på intäkter nedprioriterar initiativ av att ta sig tid att införliva kvalité tidigt i produktcykeln för att på så sätt sänka kostnaderna, vilket bidragit till den grundläggande kvalitetsledningen som existerar inom organisationen.

Den andra rotorsaken som identifierats är den småföretagarkultur som fortfarande existerar inom organisationen, trots att Företag X har vuxit till ett multinationellt företag. Detta bidrar till ett gap mellan den högsta ledningen och de operativa nivåerna inom organisationen, samt bidrar även till gamla och ostrukturerade kommunikationskanaler. Vidare öppnar det distanserade ledarskapet möjligheten för tolkningar inom organisationen, vilket i sin tur speglas i det inkonsekventa ledarskapet som är existerande inom Företag X.

Båda identifierade rotorsakerna bidrar till ett gemensamt symptom - brist på standardisering och lärande. Detta kan vara en nyckel för den viktiga utveckling av kvalitetsledningen på Företag X, där man behöver skapa en allmän definition av kvalité genom hela organisationen och ta sig tid att utvärdera problem och lära sig av sina misstag, vilket i sin tur förenklar standardiseringsarbetet av processer. På så sätt kommer hela företaget att arbeta emot ett gemensamt mål i kvalitetsledningen, vilket är en förutsättning för att kunna arbeta mer proaktivt med kvalité.

Referenslista

- Bergman, B. & Klefsjö, B. (2010) *Quality from Customer Needs to Customer Satisfaction*. 3th edition. Lund: Studentlitteratur.
- Bryman, A. & Bell, E. (2007) *Business Research Methods*. 2nd edition. Oxford: Oxford University Press.
- Carlzon, J. (1987) *Moments of Truth - New Strategies for Today's Customer-driven Economy*. New York. HarperCollins.
- Creswell, J.W. (1994) *Research Design: Qualitative & Quantitative Approaches*. Thousand Oaks: Sage Publications Ltd.
- Deming, W.E. (1994) *Report card on TQM*. Management Review, pp. 22-25.
- Deming, W.E. (2000) *Out of the crisis*. 2nd edition. Cambridge: MIT Press.
- Garvin, D.A. (1993) *Building a learning organization*. Harvard Business Review. pp. 78-91.
- Griffin, A. & Hauser, J.R. (1996) *Integrating R&D and Marketing: A review and analysis of the Literature*. Elsevier Science Inc, No.13 pp. 191-215.
- Jones, J., Aquirre, D. & Calderone, M. (2004) 10 Principles of Change Management. *Strategy + Business (Booz & Company)*, 15 April. <http://www.strategy-business.com/article/rr00006?gko=643d0> (2013-05-21).
- Juran, J.M. & Godfrey, A.B. (1999) *Juran's quality handbook*. 5th edition. New York: McGraw-Hill.
- Företag X. (2013) <http://www.Företag X.com/International/> (2013-01-21).
- Mason, J. (1996) *Qualitative Researching*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Nilsson, J. (2002) *“Det var aldrig meningen att det skulle bli så här stort”: berättelsen om Företag X 1942-2002*. X: Företag X AB.
- Resnick, H.S. (2007) Organizational Design: Match your Business Model to your Customer's Needs. *Harold S. Resnick*. http://www.worksystems.com/freeResources/organizationalDesign/match_business.html#article (2013-05-22).

Resnick, H.S. (2010) Managing Up and Managing Down. *Harold S. Resnick*.
http://www.worksystems.com/newsletter/jan_10.html (2013-05-23).

Resnick, H.S. (2013) Leadership Development Program & Organizational Development Solutions. *Harold S. Resnick*. <http://www.worksystems.com/index.html> (2013-05-21).

Rieger, T. (2011) Overcoming Barriers to Success. *Gallup Business Journal*.
<http://businessjournal.gallup.com/content/145901/overcoming-barriers-success.aspx> (2013-05-28).

Senge, P.M. (1990) *The leader's new work: building learning organizations*, Sloan Management Review, Vol. 32 No. 1, p. 7.

Smith, J.A, and Whitehall, F. (1997) *In search of quality: It's really dependability we're after*. Machine Design, Vol. 69 No. 17, pp. 41-48

Spenley, P. (1995) *Step Change Total Quality - Achieving world class business performance*. 2nd edition. London: Chapman & Hill.

Yin, R.K. (1994) *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks: Sage Publications Ltd

Bilaga 1. Intervjumall

1. Vad är Företag X:s strategi?
 - a. Var ser du Företag X om 5 år?
2. Hur upplever du att kommunikationen emellan funktioner fungerar?
 - a. Hur väl är produktutveckling och tillverkning integrerade?
 - b. Vad händer när projekt sträcker sig över fler produktionsanläggningar?
3. Hur definierar du kvalitet?
 - a. Upplever du att individer har samma uppfattning om kvalitet tvärs över organisationen?
 - b. Varför har Företag X kvalitetsbrister?
4. Vad är kvalitetsavdelningens roll idag?
 - a. Hur vill du att kvalitetsarbetet ska ske ut i framtiden?
 - b. Hur tycker du att integreringen av kvalitetsavdelningen ska gå till?
5. Vad är din uppfattning om ledarskapet från högsta ledningen?
6. Hur hanterar Företag X organisatoriska förändringar?
 - a. Vad är dina åsikter om organisatoriskt ansvar?
7. Hur sker kommunikationen inom och mellan funktioner?
 - a. Hur tillgänglig är information?