



C A N E A   C o n s u l t i n g   G r o u p

# **Effekter av kvalitetsledningsarbete enligt ISO 9000**

En studie av 66 svenska företag - våren 2003

Robin Jerabek  
Erik Lundmark

**CANEA**  
Consulting Group

<b>UPPLÄGG .....</b>	<b>1</b>
<b>ÄR KVALITETSLEDNING SAR BETE LÖNSAMT? .....</b>	<b>1</b>
<b>VILKA EFFEKTER FÅR MAN AV KVALITETSLEDNING SAR BETE? .....</b>	<b>3</b>
17 EFFEKTOMRÅDEN .....	3
DE VIKTIGASTE EFFEKTERNA .....	6
ROLLER .....	7
BRANSCH .....	7
<b>ÄR KVALITETSLEDNING SAR BETE NÅGOT FÖR ALLA? .....</b>	<b>8</b>
<b>ÄR ISO 9000 NÅGOT FÖR ALLA? .....</b>	<b>10</b>
<b>HUR SKA MAN ARBETA MED ISO 9000-STANDARDEN? .....</b>	<b>11</b>
<b>ISO-TRÄDET .....</b>	<b>13</b>
<b>REFERENSER .....</b>	<b>16</b>
<b>BILAGOR .....</b>	<b>18</b>

## Upplägg

---

Detta är en populärvetenskaplig sammanställning av den omfattande undersökning som vi genomfört under våren 2003 på uppdrag av CANEA Consulting Group. Vår studie omfattar intervjuer med 113 personer på 66 svenska företag och presenteras mer utförligt i ”Effekter av kvalitetsledningsarbete enligt ISO 9000 – en studie av övergången till ISO 9000:2000”, LiTH-IDA-Ex-03/048, Linköpings universitet.

Vi försöker här att ge en kort sammanställning av studien med fokus på de viktigaste och mest intressanta resultaten. På grund av utrymmesbrist har de delar av studien som berör de praktiska förändringarna i samband med övergången från ISO 9000:1994 till ISO 9000:2000 i princip helt utelämnats.

Vi kommer i denna sammanställning att diskutera om kvalitetsledningsarbete är lönsamt och vilka effekter kvalitetsledningsarbete kan ge. Vidare diskuterar vi kring hur svenska företag arbetar med kvalitetsledning och vilka konsekvenser detta får för kvalitetsledningsarbetets framgång. Fokus ligger emellertid på vilka effekter kvalitetsledningsarbete enligt ISO 9000 kan ge.

Det råder inget tvivel om att många företag gjort stora besparingar genom sitt kvalitetsledningsarbete. Vi kommer inledningsvis att visa vad tidigare forskning säger om den generella bilden; är kvalitetsledningsarbete lönsamt?

## Är kvalitetsledningsarbete lönsamt?

---

Det finns många olika infallsvinklar om man vill besvara frågan. Frågan kan ses ur ett aktieägarperspektiv eller medarbetarperspektiv. Man kan diskutera vilka kostnader och intäkter som ska beaktas. Man kan vidare diskutera vad som kan mätas med tillräcklig noggrannhet.

Faktum är att mycket tid och energi har lagts ner på att besvara frågan. Tidigare forskning har analyserat, produktivitet, lönsamhet, börsvärde, kvalitetskostnader med mera. De flesta resultaten pekar i samma riktning; kvalitetsledningsarbete enligt ISO 9000 är lönsamt.

Det är vanligt att forskning kring kvalitetsledning fokuserar på kvalitetskostnader. Det är inte ovanligt att tillverkande företag lägger ungefär 20 procent av omsättningen på kostnader som uppstått genom att man inte gjort rätt från början eller att man, i senare del av produktionen insett att man inte har anpassat sig tillräckligt efter kundkraven och därmed får göra om vissa moment. Bland tjänsteföretag är det inte ovanligt att denna siffra uppgår till 40 procent av omsättningen. Ett företag med ett mycket välorganiserat kvalitetsprogram kan ha kvalitetskostnader som motsvarar 2,5 procent av omsättningen och dessa kan då mestadels kopplas till förebyggande åtgärder. (Crosby, 1988)

Med enkel matematik kan man visa att lönsamheten kan ökas betydligt om kvalitetskostnaderna minskas från 20 procent av omsättningen till 2,5 procent av omsättningen. För ett företag med 100 miljoner i omsättning innebär det besparingar på 17,5 miljoner. Det är emellertid omöjligt att minska kvalitetskostnaderna utan ett

seriöst kvalitetsledningsarbete. Det är här viktigt att påpeka att många företag som inte arbetar aktivt med kvalitetsledning tenderar till att kraftigt underskatta kvalitetskostnaderna.

En stor norsk undersökning visar att ISO 9000-certifierade företag, av alla storlekar, inte bara är bättre på att minska kvalitetsbristkostnaderna utan också har högre produktivitet och är mer lönsamma. (Sun, 1999).

Vidare visar många undersökningar att det finns ett positivt samband mellan börsvärde och ISO 9000-certifiering. Börsvärdet stärks alltså av ISO 9000-certifiering (Chan, 2001; Docking, 1999; Nicolau, 2002; Beirao, 2002). Det kan här vara intressant att tillägga att mindre företags börsvärde ofta påverkas mer positivt än större företags börsvärde, när det gäller ISO 9000-certifiering.

Vi får här inte glömma att en satsning på kvalitetsledningsarbete i allmänhet och certifiering enligt ISO 9000 i synnerhet är förknippat med en del kostnader. Kvalitetsledningsarbete är vanligtvis förknippat med bland annat utbildningskostnader, dokumentationskostnader, konsultkostnader, certifieringskostnader och revisionskostnader.

En berättigad fråga är sålunda om kvalitetsledningsarbete ger mer än vad det kostar. En stor svensk undersökning visar att kvalitetsledningsarbete enligt ISO 9000 ger mer än det kostar. Det anser en kvalificerad majoritet av de tillfrågade VD:arna i ISO 9000-certifierade företag. Endast sju procent av VD:arna anser att ISO-certifieringen kostar mer än det smakat. (Berggren, Granfors och Wellemets 1999).

Mycket forskning visar alltså att kvalitetsledningsarbete många gånger kan vara mycket lönsamt. De flesta företag verkar få ut mer än det kostar. Det finns emellertid företag som inte fått ut tillräckligt av sitt kvalitetsledningsarbete. Vår ansats har varit att undersöka inom vilka områden företagen förbättrat sig för att nå bättre lönsamhet och produktivitet. Vi har också undersökt vilka parametrar som påverkar kvalitetsledningsarbetets effektivitet.

- > Företag som är certifierade enligt ISO 9000 är mer produktiva och mer lönsamma än icke certifierade företag
- > ISO 9000-certifiering stärker börsvärdet
- > En stor majoritet av svenska företagsledare anser att ISO 9000-certifiering ger mer än det kostar

## **Vilka effekter får man av kvalitetsledningsarbete?**

---

Undersökningens fokus är att undersöka vilka effekter som kan förväntas av kvalitetsledningsarbete. Kvalitetsledningsarbete enligt ISO 9000 resulterar, som tidigare nämnts, ofta i ökad lönsamhet. Det kan dock vara svårt att se hur denna lönsamhet ökar utan att bryta ner denna i mindre beståndsdelar och därigenom söka förklaringar till detta påstående. Genom att noggrant identifiera ett antal effektområden som kan tänkas ha påverkats av kvalitetsledningsarbete, ska vi försöka ge förklaringar till vad som direkt eller indirekt genererar ökad lönsamhet. Det är här värt att poängtera att varje område kanske inte direkt kan kopplas till lönsamheten men vårt antagande är, att ett samband, direkt eller indirekt trots allt föreligger.

Det är självklart att ett sågverk blir effektivare med moderna verktyg som maskinella sågar. Det borde vara lika självklart att ha hög kvalitet på de ”organisatoriska verktyg” som idag finns till förfogande i verksamheter. Ett kvalitetsledningssystem kan ses som ett organisatoriskt verktyg för att leda verksamheten till önskad kvalitet och genom att använda verktyget på rätt sätt erhålls ett antal effekter.

### **17 effektområden**

Vi har identifierat 17 effektområden som skulle kunna ha påverkats antingen positivt eller negativt av införandet av ett kvalitetsledningssystem. Det bör poängteras att dessa 17 effektområden inte nödvändigtvis är heltäckande, men de tar ändå upp de flesta tänkbara effektområden.

113 personer i ledande befattningar intervjuades och fick bedöma varje effektområde för sig mellan 1-5, där 1 innebär att området försämrats mycket och 5 att området förbättrats mycket. Betyget 3 innebär att ingen skillnad urskiljts, dvs. effektområdet har inte påverkats varken negativt eller positivt av införandet av kvalitetsledningssystemet. 2 samt 4 var respektive mellanalternativ.

Intressant är, att alla 17 effektområden har visat sig förbättrats eller förbättrats mycket. En del personer bedömde visserligen några effektområden som försämrade, men totalt sett låg medelvärdet över 3 på alla 17 effektområdena och därmed kan vi påstå att den generella uppfattningen är att de 17 effektområden som nämns förbättrats i någon mån sedan införandet av kvalitetsledningssystemet enligt ISO 9000.

Tabellen på följande sida avser alla uppgiftslämnare. Som bilaga finns även tabeller där marknadssidan och kvalitetssidan presenteras separat. Vidare finns även motsvarande tabeller fast med avseende på tillverkande- och tjänsteföretag.

Det är viktigt att påpeka att tabellen på nästa sida avser vilken effekt kvalitetsledningsarbete enligt ISO 9000 haft på respektive område. Den säger inget om hur bra företagen anser sig vara på respektive område. Tabellen säger heller inget om vilka effekter företagen värderar högst.

För att förtydliga så kan ett företag som uppgav en trea på ”De anställdas arbetsmotivation” ha en mycket hög arbetsmotivation inom företaget. Det enda trean

säger är att företaget inte upplevt att ”De anställdas arbetsmotivation” påverkats av kvalitetsledningsarbete enligt ISO 9000.

**Tabell 1: Effektområden sorterade efter hur stark positiv effekt kvalitetsledningsarbete enligt ISO 9000 haft på respektive område. Svartalternativen var 1-5, där 3 innebär att området inte förändrats, 1 innebär att det försämrats mycket och 5 att det förbättrats mycket.**

<i>Effektområde</i>	<i>Medel</i>
Tydligheten i ansvarsfördelning	4,2
Kvalitetsmedvetenheten	4,2
Tydligheten i arbetssätt	4,1
Kundrelationer	4,0
Erfarenhetsåterföring och bevarande av kunskap i org.	4,0
Ledningens beslutsunderlag	4,0
Image på marknaden	3,9
Möjligheten till förändringsarbete	3,8
Produkt- och tjänstekvalitet	3,8
Den interna kommunikationen	3,8
Kontrollen över kostnader	3,7
Kopplingen mellan strategi och det dagliga arbetet	3,6
Leverantörsrelationer	3,6
Ersättheten av anställda	3,6
Förståelsen mellan olika avdelningar	3,5
De anställdas arbetsmotivation	3,3
Organisationens flexibilitet	3,2

Det finns viss spridning bland de bedömda effektområdena och vi väljer här att endast presentera topplaceringarna närmare. Den som vill ha en mer djuplodande beskrivning kan läsa ”Effekter av kvalitetsledningsarbete enligt ISO 9000 – en studie av övergången till ISO 9000:2000”, LiTH-IDA-Ex-03/048, Linköpings universitet.

Vi har i tabellen ovan slagit ihop ”Tydligheten i ansvarsfördelning” och ”Tydligheten i arbetssätt” under namnet ”Struktur och ordning & reda”. Topplaceringarna av områden som generellt tycks ha förbättrats eller till och med förbättrats mycket är således följande:

1. Struktur och ordning & reda (tydligheten i ansvarsfördelning och arbetssätt)
2. Kvalitetsmedvetenhet
3. Kundrelationer
4. Erfarenhetsåterföring och bevarande av kunskap i organisationen
5. Ledningens beslutsunderlag

**Struktur och ordning & reda** (tydligheten i ansvarsfördelning och arbetssätt) anses ha förbättrats avsevärt sedan införandet av kvalitetsledningssystem. Under rubriken ”Är kvalitetsledningsarbete lönsamt” nämndes att upp till 40 procent av ett företags omsättning kan bestå av kvalitetskostnader och att denna procentsats inte skulle behöva vara högre än 2,5 procent i ett företag med ett väl fungerande kvalitetsledningssystem. Struktur och ordning & reda innebär att färre saker trillar mellan stolarna, alla gör mer ”rätt från början” och arbetssätt samt ansvarsfördelning sker under strukturerade former. Förklaringar till varför strukturen förbättrats är tydliga arbets- och rollbeskrivningar, gemensam terminologi, gemensam syn på hur företaget är uppbyggt och verkar. Även processinriktningen gör strukturen av företaget tydligare.

**Ökad kvalitetsmedvetenhet** är, enligt oss, främst en följd av att kvalitetsarbete kommer i fokus i samband med certifieringen. Vi motsäger emellertid inte att systemet i sig hjälper till att hålla detta fokus vid liv. Den starka effekten på detta område var väntad.

**Kundrelationerna** anses generellt ha förbättrats kraftigt i samband med införandet av kvalitetsledningssystem. En del poängterade att certifikatet i sig haft stor inverkan, då det varit ett kundkrav. Andra uppgav att relationen med kunderna förbättrats främst på grund av förbättrade rutiner vid kundkontakt och bättre kvalitet på produkter och service. Även kundnöjdhetsmätningar fördes fram som anledning till bättre kundrelationer. Genom bättre information om vad kunderna vill ha kunde företagen anpassa sig och därmed skapa en bättre relation.

**Erfarenhetsåterföring och bevarande av kunskap i organisationen** anses också ligga i topp på områden som förbättrats eller förbättrats mycket. Innebörden av området är att man skapar återkoppling av kunskap så att till exempel misstag inte behöver göras om två gånger, framgångsrika moment återkopplas och återanvänds och så vidare.

**Ledningens beslutsunderlag** har förbättrats främst på grund av att nya mätningar införts och därmed bidragit till den ökade mängden information på företagen. Det är emellertid viktigt att det skapas rutiner för att inte bara samla in information utan också säkerställa att den används och kommer lämpliga personer till del. Vår uppfattning, eller snarare den känslan vi fick under intervjuernas gång, var att nya mätningar genomförts eller planerades men att en strukturerad plan för vad som skulle göras med resultaten ofta saknades.

- > De starkaste effekterna av kvalitetsledningsarbete är struktur och ordning & reda
- > Den generella bilden är att samtliga undersökta områden förbättrats i någon mån
- > Förbättrade kundrelationer, bättre beslutsunderlag och erfarenhetsåterföring är påtagliga effekter av kvalitetsledningsarbete

## ***De viktigaste effekterna***

Vi har hittills bara visat hur olika områden påverkats av kvalitetsledningsarbete enligt ISO 9000. Vi har även undersökt hur kvalitets- och marknadschefer värderar kvalitetsledningsarbetets effekter relativt varandra. Vi frågade uppgiftslämnarna vilka effekter som var viktigast. Resultatet visas i tabellen nedan.

Det är viktigt att nämna att man fick uppge mer än ett område som viktigt, varför tabellerna kan summeras till mer än 100 procent. I snitt angavs två svar per uppgiftslämnare. Då riktigt lågfrekventa svar inte finns med på listorna summeras listan inte till 200 procent.

**Tabell 2: Andel av de intervjuade som angav respektive effektområde som viktigast**

<b><i>Effektområden</i></b>	<b><i>Alla uppgiftslämnare</i></b>
Tydligheten i ansvarsfördelning	37 %
Tydligheten i arbetssätt	36 %
Kundrelationer	19 %
Ledningens beslutsunderlag	11 %
Möjligheten till förändringsarbete	11 %
Image på marknaden	10 %
Produkt- och tjänstekvalitet	10 %
Dokumentationen	9 %
Kvalitetsmedvetenheten	8 %
Den interna kommunikationen	8 %
Intern effektivitet	7 %
Erfarenhetsåterföring och bevarande av kunskap i org.	6 %
Kopplingen mellan strategi och det dagliga arbetet	5 %
Förståelsen mellan olika avdelningar	5 %

Då uppgiftslämnarna inte var bundna till de 17 effektområden vi definierat har vi ett par ”nya” viktiga områden nämligen ”Intern effektivitet” och ”Dokumentationen”. Dessa områden har emellertid ingen framträdande roll. Vi ser detta som ett bevis på att de 17 områden vi definierat på ett bra sätt täcker in de viktigaste områdena som påverkas av kvalitetsledningsarbete enligt ISO 9000.

I stort sett är de högst värderade områdena de samma som de positivt starkast påverkade områdena. Kvalitetsmedvetenheten avviker lite från detta mönster. Trots att kvalitetsmedvetenheten påverkats mycket positivt i många företag är det inte en effekt som lyfts fram som viktig av särskilt många uppgiftslämnare.

Tabellen ovan avser som sagt alla uppgiftslämnarens svar. Som bilaga finns även tabeller där marknadssidan och kvalitetssidan presenteras separat. Vidare finns även motsvarande tabell fast med avseende på tillverkande och tjänsteföretag.

## **Roller**

Marknadscheferna och kvalitetscheferna är i stort sett överens om vilka områden som påverkas mest positivt och vilka som inte påverkats så mycket. Som nämnts tidigare finns det inget område som generellt påverkats negativt. Detta gäller även om vi ser till kvalitetscheferna eller marknadscheferna separat.

Man kan generellt säga att kvalitetscheferna är något mer positiva i sina bedömningar av kvalitetsledningsarbetets effekter än vad marknadscheferna är. Detta är inte helt förvånande då kvalitetscheferna ofta är de som är ansvariga för ISO 9000-arbetet. Vidare är det inte ovanligt att marknadscheferna har betydligt vagare uppfattning om ISO 9000-standarden och kvalitetsledningsarbetet.

Marknadscheferna är generellt mer benägna att uppge minskad flexibilitet som en följd av kvalitetsledningsarbete enligt ISO 9000. Det är dock viktigt att påpeka att det även bland marknadscheferna är fler som anser att flexibiliteten ökat än som tycker att den minskat.

## **Bransch**

Den stora skillnaden mellan tjänsteföretag och tillverkande företag är värderingen av kundrelationen. Tjänsteföretagen värderar kundrelationen betydligt högre än de tillverkande företagen. Detta kan bero på att tjänsteföretagen har en mer relationsinriktad marknadsföring. De personliga kontakterna skulle därmed vara viktigare (Grönroos, 1990; Gummesson, 1998). Resultatet pekar också på att tjänsteföretagen förbättrat sina kundkontakter mer än tillverkande företag på grund av kvalitetsledningsarbete enligt ISO 9000.

- > Såväl kvalitets- som marknadschefer anser att struktur och ordning & reda är de viktigaste effekterna
- > Tillverkande företag anser att struktur och ordning & reda är viktigast
- > Tjänsteföretag anser att kundrelationer och ordning & reda är viktigast

## Är kvalitetsledningsarbete något för alla?

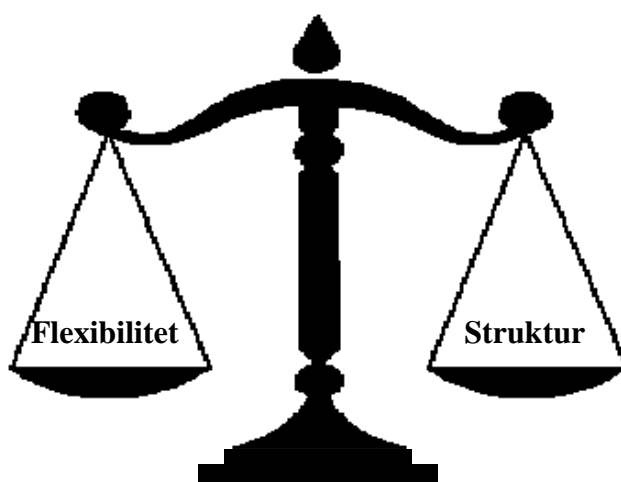
---

Det finns, som vi tidigare nämnt, mycket forskning som visar att kvalitetsledningsarbete många gånger är mycket lönsamt. Vi har visat att ett flertal områden förbättrats kraftigt på många företag till följd av kvalitetsledningsarbete enligt ISO 9000. Vi har emellertid sett att det finns företag som inte är helt nöjda med ISO 9000-standarden. Kritiken har dock mildrats, både från forskare och företag, i samband med den nya 2000-standardens införande.

Delar av kritiken är specifik för ISO 9000 och gäller alltså inte kvalitetsledningsarbete i allmänhet. Till specifik kritik mot ISO 9000-standarden får vi räkna petiga revisorer och i viss mån kritiken mot omfattande dokumentation och byråkrati.

Det finns dock kritik som gäller kvalitetsledningsarbete och till och med ledningsarbete i allmänhet. Det finns inga perfekta organisationer och ledningsarbete ställer alltid beslutsfattarna inför ”trade-offs”. För att skapa lämpliga rutiner, metoder och arbetssätt krävs ett visst mått av dokumentation och byråkrati. Man får inte glömma att avsikten är att skapa en organisation där helheten är större än summan av ingående delar. Ledningsarbetet kan då ses som kittet som håller ihop organisationen.

Den viktigaste och kanske mest kontroversiella ”trade-offen”, i ledningssammanhang, är mellan **flexibilitet** och **struktur**. Tio procent av de tillfrågade ansåg att flexibiliteten försämrats på grund av företagets kvalitetsledningsarbete. Det var emellertid fler som ansåg att företaget ökat sin flexibilitet på grund av kvalitetsledningsarbetet. Det kan kanske finnas ett motsatsförhållande mellan en organisations flexibilitet och dess struktur. Där företag uppvisar en mycket tydlig struktur kan man tänka sig en lägre flexibilitet eftersom man, i ett strukturerat arbete, sällan går utanför ramarna för vad man förväntas göra. Där strukturen inte är lika påtaglig kan det hända att det finns fler inslag av ”det fixar jag”-anda.



Figur 1. Finns det ett motsatsförhållande mellan flexibilitet och struktur?

Å andra sidan skulle det också kunna vara så att såväl flexibilitet som struktur ökar, trots att det finns ett visst motsatsförhållande dem emellan. Intuitivt kanske det är svårt att inse, men låt oss förklara med ett hypotetiskt exempel. Vi kvantifierar parametrarna flexibilitet och struktur, vilket bara görs av pedagogiska skäl:

*Säg att vi genomför en förändring som ger stor ökad struktur i organisationen motsvarande +3. På bekostnad av denna förändring minskas flexibiliteten aningen och kan motsvaras av till exempel -1. Därefter väljer vi att genomföra en ny förändring men denna gång med fokus på flexibiliteten. På grund av stor ökning i flexibiliteten motsvarande +2 minskas dock strukturen en aning motsvarande -1. Slutresultatet blir dock en total ökning av såväl flexibilitet som struktur, trots att ett motsatsförhållande funnits.*

	<b>Förändring 1</b>	<b>Förändring 2</b>	<b>Totalt</b>
<b>Struktur:</b>	+3	-1	+2
<b>Flexibilitet:</b>	-1	+2	+1

Vad vi vill säga med exemplet är att det kan finnas ett visst motsatsförhållande mellan de två parametrarna men att man genom lämpliga *kombinationer* av åtgärder kan få ett resultat där båda förbättras.

Eftersom det är fler företag som ökat sin flexibilitet än som minskat den drar vi slutsatsen att minskad flexibilitet inte är ett nödvändigt ont som kommer med certifiering enligt ISO 9000-standarden. Dessutom har många företag förbättrat både struktur och flexibilitet genom sitt kvalitetsledningsarbete.

Alla organisationer behöver någon form av ledningsarbete för att fungera. I en omvärld där kvalitet blir allt viktigare blir begreppet kvalitetsledningsarbete allt mer synonymt med ledningsarbete. Kvalitetskostnaderna kan utgöra en betydande del av omsättningen. Det är omöjligt att få en rättvisande bild av kvalitetskostnadernas storlek, än mindre minska dem utan ett seriöst kvalitetsledningsarbete. Svaret på den övergripande frågan ”Är kvalitetsledningsarbete något för alla företag”? blir sålunda – Ja, kvalitetsledningsarbete i någon form är något för alla företag.

Ställer vi frågan mer specifikt – ”Är kvalitetsledningsarbete enligt ISO 9000 något för alla företag?” blir svaret inte lika odelat positivt. Vi utvecklar detta kort under nästa rubrik.

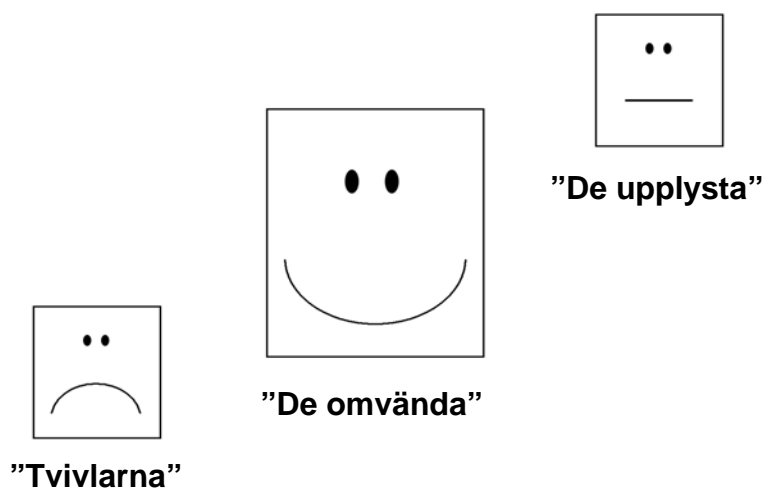
- > Det kan finnas ett visst motsatsförhållande mellan struktur och flexibilitet. Tio procent av de tillfrågade ansåg att flexibiliteten försämrats på grund av företagets kvalitetsledningsarbete
- > Det var emellertid fler som ansåg att företaget ökat sin flexibilitet på grund av kvalitetsledningsarbetet
- > Många företag har lyckats öka både flexibilitet och struktur

## Är ISO 9000 något för alla?

---

Vi ser att de flesta företag är nöjda eller mycket nöjda med ISO 9000. Tidigare forskning har också visat att ISO 9000-certifierade företag är mer lönsamma och produktiva. Vi har visat att många områden förbättras kraftigt av kvalitetsledningsarbete enligt ISO 9000. Detta till trots så finns det företag som inte får ut mer än det kostar av ISO 9000-certifieringen.

Vi har i huvudsak identifierat tre grupper av företag som har olika syn på just ISO 9000; ”Tvivlarna”, ”De omvända” samt ”De upplysta”.



Figur 2. Företag kan delas in på tre grupper med avseende på hur de värderar standarden och arbetet med denna: ”Tvivlarna”, ”De omvända” samt ”De upplysta”.

”**Tvivlarna**” är en relativt liten grupp företag som nästan i alla fall haft enbart externa krav som anledning för certifiering. De har varken vilja eller motivation att genomföra ett seriöst kvalitetsledningsarbete, utan arbetet läggs uteslutande på att få certifikatet i sig. De ser vidare ofta dokumentationen som ett nödvändigt ont som uppdateras i samband med de återkommande revisionerna. Dessa företag har ofta gjort minsta möjliga för att få ett certifikat. Företagen involverar mycket liten del av organisationen i arbetet med standarden och upplever sällan några positiva interna effekter. Standarden och kvalitetsledningsarbetet upplevs som något betungande och byråkratiskt. Generellt är de missnöjda med ISO 9000.

”**De upplysta**” är också en relativt liten grupp företag. De är också kritiska men inte i samma utsträckning. De karaktäriseras av ett mycket utvecklat kvalitetstänkande och kvalitetsarbetet har ofta nått en hög nivå. Det är inte ovanligt att ISO 9000-standardens ses som ett absolut minimum av denna grupp. Dessa företag skulle arbeta på i stort sett samma sätt om de inte var ISO 9000-certifierade. ”De upplysta” anser att standarden till viss del kan begränsa. Ofta är kritiken från denna grupp mycket specifik. Kritiken kan röra till exempel petiga revisorer eller specifika krav i standarden. Vidare anser ”De upplysta” i stort sett alltid att den nya standarden är betydligt bättre än den gamla.

”**De omvända**” är den största gruppen företag. Initialt kan det ha varit externa krav som låg till grund för certifieringen, men allt eftersom arbetet fortskridit inser företaget att det finns effekter att ta hem. Allt fler positiva effekter uppkommer som annars inte hade ägt rum och nöjdheten med standarden ökar – speciellt med den nya standarden. ”De omvända” anser sig vara nöjda eller till och med mycket nöjda med ISO 9000.

## **Hur ska man arbeta med ISO 9000-standardens?**

---

Vi presenterar nedan en kort sammanställning av de resultat som berör hur företagen arbetar med ISO 9000 och vilka konsekvenser detta får. Vi har valt att här inte behandla alla resultat utan enbart de viktigaste och mest påtagliga resultaten. Den som vill ha en mer djuplodande analys hänvisar vi till ”Effekter av kvalitetsledningsarbete enligt ISO 9000 – en studie av övergången till ISO 9000:2000”, LiTH-IDA-Ex-03/048, Linköpings universitet.

**Omfattningen av arbetet** är en av de viktigaste parametrarna. Att involvera stora delar av organisationen leder till att fler tar till sig rutiner och lär sig hur de på bästa sätt kan utnyttja dokumentationen. De som genomfört ett omfattande arbete med omcertifieringen har fått signifikant fler positiva resultat än de som genomfört omcertifieringen som ett enmansprojekt. De som genomfört ett omfattande arbete med omcertifieringen är avsevärt mycket nöjdare med den nya standarden.

**Konsult** kan vara lösningen för de företag som inte själva har kompetensen att genomföra omcertifieringsarbetet. De företag som anlitar konsult är i stort sett genomgående nöjda eller mycket nöjda med konsulternas arbete. Vår undersökning visar emellertid att de företag som anlitar konsult ofta gör det i tron att det är ett substitut för eget arbete. Detta leder till att de som anlitar konsult ofta uppvisar mindre

nöjdhet med den nya standarden. Anlitar företag konsulter är det viktigt att de, trots det, involverar hela organisationen i omcertifieringsarbetet. De företag som involverat hela organisationen och använt konsult har uppvisat en mycket hög nöjdhet med den nya standarden.

**Dokumentation** är en viktig del av ISO 9000-arbetet. Det är också en komponent som gett upphov till mycket missnöje. Den nya standarden har möjliggjort en minskning av dokumentationen för många företag. De företag som tagit tillvara denna potential upplever inte bara att dokumentationen blivit lättare att hantera utan är också generellt betydligt nöjdare med den nya standarden. En del företag har dock ökat mängden dokument i samband med omcertifieringen. Många av de företag som gjort minsta möjliga för att klara av omcertifieringen tillhör kategorin som ökat sin dokumentation. Vissa företag ökade sin dokumentation men upplevde detta som positivt då dessa företag uppgav att dokumentationen tidigare varit bristfällig.

**Nya mätningar** uppges av många ha ökat ledningens beslutsunderlag. Det är främst kundnöjdhetsmätningar och processmätningar som tillkommit. Vi har inte sett några statistiskt säkra effekter av de nya mätningarna men resultaten antyder att de påverkat kundrelationen positivt. Det är viktigt att på ett bra sätt ta tillvara den information företaget får in via mätningarna; här upplever vi att många företag brister.

**Processororientering** kan ge stora fördelar. Företag som är processinriktade är betydligt nöjdare med den nya standarden. De tenderar också att få ut mer av sitt ISO-arbete. Ökad helhetsförståelse, tydligare nedbrytning av mål och tydligare ansvarsfördelning är exempel på områden som kan påverkas positivt av processororientering.

**IT-stöd** kan bidra till att nå ut i organisationen med dokumentationen. Våra resultat visar att de som har ett seriöst IT-stöd för dokumenthantering har en betydligt bredare användning av dokumentationen i organisationen än de som har ett begränsat IT-stöd. De som helt saknar IT-stöd ligger sämst till när det gäller att nå ut med dokumentationen. De som har en bredare dokumentanvändning får också ut mer av sitt ISO 9000-arbete. Det är emellertid viktigt att förankra ett eventuellt IT-stöd i organisationen annars kan det bli en belastning. De som införskaffat ett seriöst IT-stöd utan att förankra det i organisationen lyckas ofta sämre med sitt ISO 9000-arbete.

**Storlek** korrelerar med många andra parametrar. Stora företag verkar vara mer processinriktade, ha mer avancerade IT-stöd, använda konsult i lägre utsträckning och arbeta mer omfattande med omcertifieringen än små företag. Det är därför inte helt förvånande att de stora företagen också är mer nöjda med den nya standarden.

**Tid i företaget för den ansvarige** har ett samband med hur företagen arbetat med ISO 9000-standard. Det finns en risk att personer som varit anställda länge vid samma företag blir hemmablinda. Detta visar sig i att de ansvariga som varit anställda länge i företagen verkar var mindre benägna att involvera andra i omcertifieringsprocessen. De genomför ofta omcertifieringen som ett enmansprojekt. Vidare tenderar dessa chefer att vara mindre benägna att processinrikta företagen. Företag som har kvalitetsansvariga som varit anställda länge tenderar att få ut mindre av sitt ISO 9000-arbete. De tenderar också att vara mindre nöjda med den nya standarden. Lämpliga sätt att motverka hemmablindhet kan vara att involvera fler i

kvalitetsledningsarbetet eller att använda extern hjälp, till exempel via extern utbildning eller genom att involvera konsulter.

- > Den viktigaste förutsättningen för ett framgångsrikt kvalitetsledningsarbete är att hela organisationen involveras
- > Konsult är inte ett substitut för eget arbete
- > Det är lätt att drabbas av hemmablindhet och då missas ofta viktiga förändringar
- > IT-stöd kan vara ett kraftfullt redskap för att nå ut med dokumentationen i hela organisationen

## ISO-trädet

---

Hur ska de företag som ser potential i ISO 9000 arbeta med standarden? Det är inte lätt att ge ett allmängiltigt svar på den frågan. Vi avser att göra ett försök att på ett pedagogiskt sätt förmedla hur vi anser att ett väl upplagt arbete med standarden kan se ut.

Vår uppfattning är att fröet eller snarare roten till ett framgångsrikt arbete bör vara en engagerad ledning. Det är, som vi tidigare nämnt, ofta förknippat med vissa svårigheter att få medarbetarnas engagemang att skjuta i höjden. Ett bra sätt att komma igång kan vara att genomföra några väl valda åtgärder som ger snabba resultat (Johansson, Lindgren och Lissgårde, 1993; Gustafsson, 2000). Bra resultat är viktigt för att lyckas engagera personalen. Man bör här vara medveten om att vissa processer måste få ta tid; snabbhet är inte alltid mest kostnadseffektivt (Westelius 2001).

Oavsett om det är snabba processer eller mer långsamma och iterativa dito, är det viktigt att ledningen ger näring och resurser till processerna. Detta krävs för att skapa engagerade medarbetare. Man får inte glömma att det är hela organisationen som ska bära upp ledningssystemet. Medarbetarnas engagemang är stammen som bär upp arbetet med ISO 9000-standarderna.

För att nå frukterna kan man emellertid behöva ett grenverk av hjälpmedel och verktyg. Dessa hjälpmedel och verktyg kan vara till exempel IT-stöd, processinriktning, konsulthjälp, mätningar eller utbildning.

Metaforer kan många gånger hjälpa oss att förmedla budskap. Den uppmärksamme läsaren kanske redan lagt märke till det ordval vi använt oss av för att beskriva arbetet med ISO 9000-standarderna. Vi ser ISO-arbetet som något som bör vara levande, inte

statistiskt. Det är något som växer och där alla delar är beroende av varandra. ISO 9000-trädet kan bjuda många frukter om det förses med vatten och näring.

Vi liknar alltså ISO 9000-arbetet med ett träd, där ledningens engagemang är roten, medarbetarnas engagemang är stammen. Grenverket som leder till frukterna är redskap och hjälpmedel som IT-stöd, mätningar, konsult hjälp, processororientering och utbildning.

Det vi vill uppnå med metaforen är en känsla för hur de olika delarna interagerar. Vi lägger stor vikt vid ledningens och medarbetarnas engagemang, trots att vi i rapporten understryker svårigheterna att standardisera något så komplext. Vi står fortfarande fast vid ståndpunkten att det är svårt att på ett standardiserat sätt skapa engagemang. Icke desto mindre är engagemanget basen, roten, stammen till ett framgångsrikt arbete. Standarden måste vara så attraktiv att den skapar engagemang. Det krävs emellertid engagemang för att standarden ska bli attraktiv, varför såväl positiva som negativa spiraler kan skapas.

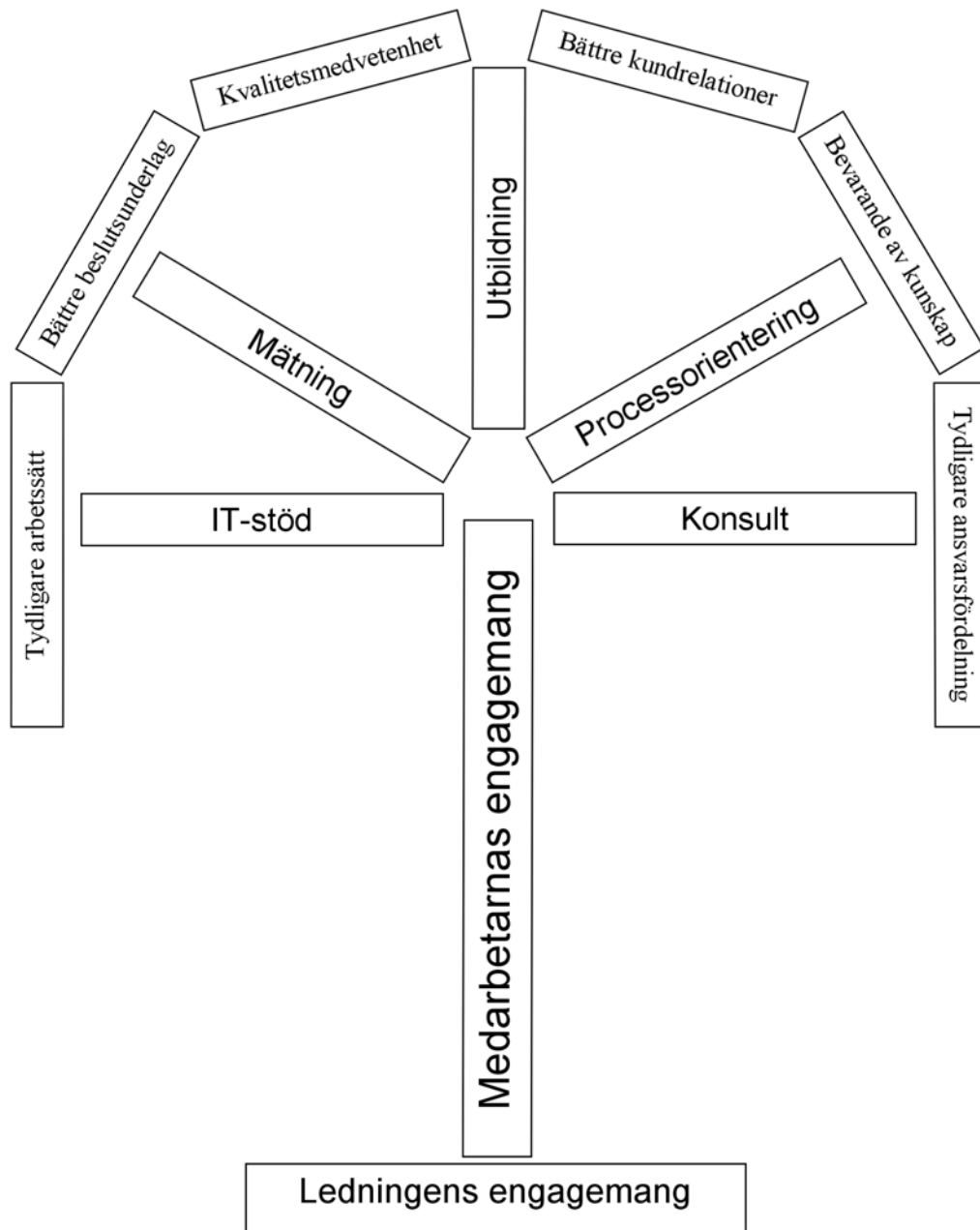
De grenar företaget använder sig av för att nå frukterna kan naturligtvis varieras efter behov. Vi har, i rapporten, försökt att beskriva vad de kan åstadkomma och när de kan vara bra. Frukterna av ISO-trädet varierar också. De beror av både jordmånen, trädsort och väderleken. Frukter som är vanliga är "Struktur", "Ordning & reda" "Tydligare ansvarsfördelning", "Tydligare arbetsätt", "Bättre kvalitetsmedvetenhet", "Bättre kundrelationer", "Bevarande av kunskap i organisationen" och "Bättre beslutsunderlag"; för att bara nämna några.

Genom att ympa grenar kan trädet få frukter det annars inte kunnat erbjuda. Grenar som bär beska frukter kan ersättas med grenar som bär mer välsmakande sådana. Dokumentationen är en gren som för vissa träd gett frukter med en bitter eftersmak av minskad flexibilitet. Genom att ympa ett IT-stöd på trädet kan frukterna bli betydligt mer smakliga.

Omvärlden får heller inte förglömmas. Ett träd som står på en vindpinad kulle måste ha en starkare och mera böjlig stam än ett träd som står i en lummig dal dit vinden sällan når. Det kan finnas ett motsatsförhållande mellan flexibilitet och struktur, eller böjlighet och styrka om man så vill. Det går emellertid att genom kombinationer av åtgärder bli både flexibel och stark. Båda egenskaperna behövs om trädet ska orka bära rikligt med frukt.

Ett träd kan klara sig om det förlorar en gren, men det klarar sig aldrig utan stam och rot.

ISO-trädet



Figur 3. "ISO-trädet" - Vår Metaformodell av arbetet med ISO 9000

## Referenser

---

En mer utförlig referenslista återfinns i ”Effekter av kvalitetsledningsarbete enligt ISO 9000 – en studie av övergången till ISO 9000:2000”, LiTH-IDA-Ex-03/048, Linköpings universitet. Nedan visas i första hand referenser som vi hänvisar till i denna sammanfattning. Vidare finns referenser till vissa viktiga källor som vi anser bör nämnas då de är högst relevanta för vår forskning alternativt presenterar viktiga rön kring kvalitetsledning.

**Berggren, E.**, Granfors, Wellemets, U., (1999), ”*VD tycker om ISO 9000: en underökning om erfarenheterna av certifierade kvalitetssystem enligt ISO 9000 i mindre företag*”, Sveriges Verkstadsindustrier, Stockholm  
ISSN 1 103-8195

**Bergman, B.**, Klefsjö, B., (2002) ”*Kvalitet i alla led*”, Studentlitteratur, Lund  
ISBN 91-44-02373-1

**Bergman, G.**, (2002-12-27), ”*Kvalitetssystem ses i dag oftast som en belastning*”, Dagens Industri

**Crosby, P. B.**, (1988), ”*Kvalitet är gratis*”, Studentlitteratur, Lund  
ISBN: 91-44-99301-3

**Grönroos, C.**, (1990), ”*Service management and marketing: managing the moment of truth in service competition*”, Lexington Books, Massachusetts/Toronto  
ISBN 0-669-20035-2

**Gummesson, E.**, (1998), ”*Relationsmarknadsföring: Från 4P till 30 R*”, Evert Gummesson och Liber AB, Malmö  
ISBN 91-47-04279-6

**Gustafsson, R.**, (2000), ”*ISO 9000 : mål eller medel : en fallstudie om varför vissa organisationer är mera nöjd med sitt certifierade kvalitetssystem än andra*” Sveriges Verkstadsindustrier, Stockholm  
ISSN 1 103-8195

**Haksever, C.**, (1996), ”*Total Quality Management in the small Business Environment*”, Business Horizons, March/April, Vol 39, Issue 2, 33-40

**Higginson, T.**, Waxler, R.P., (1994), ”*Communication, commitment and corporate culture: The foundation for TQM and reengineering*”, Industrial Management, Nov/Dec, Vol 36, Issue 6, 4-7

**Johansson, C.**, Lindgren, M., Lissgärde, P., (1993), ”*Att lyckas med ISO 9000: En ingående studie av 23 certifierade företag*”, Ord & Form AB, Uppsala  
ISBN 91-7548-336-X

- Karlsson, T., Söderstedt, E.,** (1997), *"ISO 9000 – från teori till praktik"*, Bonnier DataMedia, Uddevalla  
ISBN 91-644-0130-8
- Mullins, J.,L.,** (1994), *"Management and organisational behaviour"*, Pitman Publishing, London  
ISBN 0-273-60039-7
- Rao, S., Ragu-Nathan, T.S.,** (1997), *"Does ISO 9000 have an effect on quality management practices? An international empirical study"*, Total Quality Management, Vol. 8, Issue 6, December, 333-346
- SIS,** 2000-12-15, *"svensk Standard SS-EN ISO 9001"*, , SIS Förlag AB, Stockholm
- Sun, H.,** (1999). *"Diffusion and contribution of total quality management"*: an empirical study in Norway" Total Quality Management, Vol. 10, No. 6, 901-914
- Sun, H. & Cheng, T.,** (2002). *"Comparing Reasons, Practices and Effects of ISO 9000 Certification and TQM Implementation in Norwegian SMEs and Large Firms"* International Small Business Journal, Nov2002, Vol. 20 Issue 4, 421-442
- Sörqvist, L.,** (1998), *"Poor Quality Costing"*, Doctoral thesis in Production Engineering. Royal Institute of Technology, Department of Materials Processing, Stockholm
- Terziowski, M., Power, D., Sohal, A.,** (2003) *"The longitudinal effects of the ISO 9000 certification processes on business performance"*. European Journal of Operational Research 146 (2003) 580-595.
- Vloeberghs, D., Bellens, J.,** (1996). *"Implementing the ISO 9000 standards in Belgium"*. Quality Progress, June, 43–48
- Wiklund, L.,** (1993) *"ISO 9000 – Ekonomiskt försprång genom verksamhetsstyrning"* institutet för kvalitetsutveckling, SIQ, Stockholm  
ISBN 91-88494-00-4
- Westelius, A.,** (2001) *"Projektmetaforer och myten om vikten av hastighet"*  
Bidrag till NFF2001 1.Projekt,tid och organisering, Uppsala augusti 2001  
<http://www.ida.liu.se/~TDEI45/Kurslitt/kurslitt.html>
- Wiele, T. Van der, Brown, A.,** (2002), *"ISO 9000 series certification over time: What have we learnt?"*, ERIM Report Series Research in Management, ERS-2002-30.ORG, March, 11p
- Yeung, A. C. L., Lee, T. S., Chan, L. Y.,** (2003), *"Senior management perspectives an ISO 9000 effectiveness: an empirical research"*, International Journal of Production Research, Februari, Vol. 41 Issue 3, p545, 25p

# **BILAGOR**

---

## **BILAGA 1 – Hur effektområdena påverkats**

### **Medelvärden för kvalitetscheferna**

<b>Plats</b>	<b>Effektområde</b>	<b>Medel</b>
1	Tydligheten i ansvarsfördelning	4,32
2	Kvalitetsmedvetenheten	4,23
3	Tydligheten i arbetssätt	4,18
4	Kundrelationer	4,09
5	Erfarenhetsåterföring och bevarande av kunskap i org.	4,08
6	Ledningens beslutsunderlag	4,02
7	Möjligheten till förändringsarbete	3,92
7	Image på marknaden	3,92
9	Produkt- och tjänstekvalitet	3,85
10	Den interna kommunikationen	3,82
11	Kontrollen över kostnader	3,73
12	Kopplingen mellan strategi och det dagliga arbetet	3,67
13	Ersättheten av anställda	3,63
14	Leverantörsrelationer	3,62
15	Förståelsen mellan olika avdelningar	3,55
16	Organisationens flexibilitet	3,35
17	De anställdas arbetsmotivation	3,26
	<b>Medel</b>	<b>3,84</b>

### **Medelvärden för marknadscheferna**

<b>Plats</b>	<b>Effektområde</b>	<b>Medel</b>
1	Tydligheten i ansvarsfördelning	4,09
2	Kvalitetsmedvetenheten	4,04
3	Tydligheten i arbetssätt	4,02
4	Kundrelationer	3,89
4	Ledningens beslutsunderlag	3,89
6	Erfarenhetsåterföring och bevarande av kunskap i org.	3,87
6	Image på marknaden	3,87
8	Den interna kommunikationen	3,78
9	Produkt- och tjänstekvalitet	3,76
10	Möjligheten till förändringsarbete	3,72
11	Kontrollen över kostnader	3,58
12	Kopplingen mellan strategi och det dagliga arbetet	3,56
13	Leverantörsrelationer	3,55
14	Ersättheten av anställda	3,48
15	Förståelsen mellan olika avdelningar	3,47
16	De anställdas arbetsmotivation	3,30
17	Organisationens flexibilitet	3,02
	<b>Medel</b>	<b>3,70</b>

## Medelvärden för tillverkande företag

Plats	Effektområden	Medel
1	Tydligheten i ansvarsfördelning	4,39
2	Kvalitetsmedvetenheten	4,18
3	Tydligheten i arbetssätt	4,09
3	Ledningens beslutsunderlag	4,09
5	Erfarenhetsåterföring och bevarande av kunskap i org.	4,07
6	Kundrelationer	3,98
7	Image på marknaden	3,95
8	Den interna kommunikationen	3,89
8	Möjligheten till förändringsarbete	3,89
10	Produkt- och tjänstekvalitet	3,80
11	Kontrollen över kostnader	3,73
12	Kopplingen mellan strategi och det dagliga arbetet	3,71
13	Förståelsen mellan olika avdelningar	3,65
14	Ersättligheten av anställda	3,58
15	Leverantörsrelationer	3,55
16	Organisationens flexibilitet	3,43
17	De anställdas arbetsmotivation	3,25
	<b>Medel</b>	<b>3,84</b>

## Medelvärden för tjänsteföretag

Plats	Effektområden	Medel
1	Tydligheten i arbetssätt	4,42
2	Tydligheten i ansvarsfördelning	4,33
2	Kvalitetsmedvetenheten	4,33
2	Erfarenhetsåterföring och bevarande av kunskap i org.	4,33
2	Kundrelationer	4,33
6	Ledningens beslutsunderlag	4,00
6	Möjligheten till förändringsarbete	4,00
6	Produkt- och tjänstekvalitet	4,00
9	Leverantörsrelationer	3,92
10	Den interna kommunikationen	3,83
11	Image på marknaden	3,75
12	Ersättligheten av anställda	3,73
13	Kopplingen mellan strategi och det dagliga arbetet	3,67
14	Kontrollen över kostnader	3,42
15	De anställdas arbetsmotivation	3,27
16	Förståelsen mellan olika avdelningar	3,18
17	Organisationens flexibilitet	3,08
	<b>Medel</b>	<b>3,86</b>

## **Bilaga 2 – De viktigaste effektområdena**

### **Värderade effektområden med avseende på roll**

<b>Effektområden</b>	<b>Kvalitets- sidan</b>	<b>Marknads- sidan</b>
Tydligheten i ansvarsfördelning	50 %	29 %
Tydligheten i arbetssätt	42 %	29 %
Kundrelationer	21 %	17 %
Ledningens beslutsunderlag	17 %	5 %
Möjligheten till förändringsarbete	15 %	6 %
Image på marknaden	14 %	6 %
Den interna kommunikationen	13 %	3 %
Kvalitetsmedvetenheten	12 %	5 %
Intern effektivitet	12 %	2 %
Erfarenhetsåterföring och bevarande av kunskap i org.	8 %	5 %
Produkt- och tjänstekvalitet	8 %	12 %
Dokumentationen	8 %	11 %

### **Värderade effektområden med avseende på bransch**

<b>Effektområden</b>	<b>Tillv. företag</b>	<b>Tjänste- företag</b>
Tydligheten i ansvarsfördelning	45 %	43 %
Tydligheten i arbetssätt	42 %	38 %
Kundrelationer	18 %	43 %
Ledningens beslutsunderlag	16 %	5 %
Image på marknaden	14 %	10 %
Kvalitetsmedvetenheten	12 %	5 %
Produkt- och tjänstekvalitet	11 %	10 %
Dokumentationen	11 %	5 %
Kopplingen mellan strategi och det dagliga arbetet	10 %	0 %
Möjligheten till förändringsarbete	10 %	24 %