

*Nya ISO 9000:*

# Hjälp eller hinder i konkurrensen?

*Nu kommer nya ISO 9000, som till stora delar är en helt ny standard. Frågan är om den kommer att ge konkurrensfördelar och nöjdare kunder.*

*– Det är helt klart en modernare standard, men det duger inte att använda en standard som ledstjärna i konkurrensen om kunderna, säger Jörgen Gustavsson, konsult och utbildare på Sandholm Associates.*

**G**ustavsson vill varna alla företag och organisationer för att utforma sina egna kvalitetssystem efter ISO 9000 och ha standarden som intern ledstjärna.

– Vägen till ett företags unika, kreativa förmåga att vara bättre än andra och ha nöjdare kunder kan naturligtvis inte vara en pärm med ett visst antal flikar.

– Varje företag och organisation måste söka efter de förbättringskoncept som ger bästa resultatet för just dem, fortsätter han. Det finns inga enkla vägar till konkurrenskraft, men väldigt många tycks faktiskt tro det. Det räcker inte alls med marginella förbättringar utifrån en internationell standard. Man måste ha en högre förbättringstakt än konkurrenterna.

## **Mycket av kritiken kvarstår**

Jörgen Gustavsson har 25 års erfarenhet av verksamhetsutveckling och kvalitetsutbildning, både i Sverige och internationellt. Just nu föreläser han bland annat om nya ISO 9000 och de stora förändringar av standarden som kommer att beslutas inom kort (se separat artikel här intill). Den nu gällande ISO



– Planera för en mjuk övergång och studera nya ISO 9000 redan nu, även om standarden inte är helt klar. Men anpassa inte dokumentationssystemet om inte företaget har egna behov av det, säger Jörgen Gustavsson, konsult och utbildare på Sandholm Associates.

9000-standarderna och det gängse sättet att använda den har, enligt Gustavsson, flera stora brister. Hans kritik kan sorteras i tre rubriker:

1. Texten i standarden.
2. Standarden som ledstjärna i företaget.
3. Tyngdpunkt på certifiering.

Det är bara den första rubriken, om standardens innehåll, som får ett rejält lyft i och med nya ISO 9000. För de två andra rubrikerna, om hur standarden används, kvarstår kritiken.

Nuvarande ISO 9000 kom till 1987 och har sitt ursprung i en amerikansk militär standard från 1963 om inköp av komplexa produkter. Därför är det inte så förvånande att stan-

darden är rejält omodern idag. Bland annat ligger tyngdpunkten på korrektion av fel och på tillverkning, men något så viktigt som kundtillfredsställelse finns inte med. Jörgen Gustavsson tycker att det är märkligt att man från så många håll har lyft fram denna gamla standard som ett modernt arbetssätt, fram till idag. Med nya ISO 9000 betonas nu kundfokusering och processtänkande. Här finns betydligt mer av modernt kvalitetstänkande, vilket är mycket välkommet.

## **Söker enkla lösningar**

Men den avgörande faktorn är ändå hur standarden används och hur den tar sig uttryck i verksamheten. Får vi nöjdare kunder med hjälp av en standard? Ökar vår konkurrenskraft snabbare än andras? Kan den nya modernare ISO 9000 vara företagets interna ledstjärna för framgång?

– Nej, säger Jörgen Gustavsson. Tror man det är man ute efter enkla lösningar och just detta är mycket vanligt. Då är man illa ute, anser jag, av flera skäl.

– Dels är en standard alltid lite gammal, arbetet med nya ISO 9000 har pågått i flera år. Dels är en internationell standard alltid en kompromiss mellan olika länders och intressenters

synpunkter. För varje företag finns det alltid ett lämpligare angreppssätt, och då måste man använda det om man vill bli bättre än konkurrenterna. Många följer standarden alldeles för bokstavligt. Att fokusera för mycket på en standard är som att vara bokstavstroende utan att förstå den underliggande meningen. Det leder till ett sorts manualtänkande som inte ger nöjdare kunder och ökad konkurrenskraft.

## **Ledarmässigt nederlag**

– Att säga till sina medarbetare att göra på ett visst sätt därför att det står i ISO 9000 är ett ledarmässigt nederlag. Man måste förstå varför ►

◀ det står i standarden och framför allt varför ett visst sätt att arbeta är nyttigt för företaget. Detta ska vara skälet till förändringen.

Ett typiskt exempel på när den underliggande meningen tappas bort är när den högste chefen ber kvalitetschefen eller en konsult att komma med förslag till kvalitetspolicy.

– Då har man inte förstått vad en kvalitetspolicy är, menar Jörgen Gustavsson. Det är ju nästan som om VD säger: ”vi behöver en affärsidé, har du något förslag?” Ändå är det ganska vanligt att man tar fram en kvalitetspolicy på det här sättet, därför att det är ett krav i ISO 9000. En sådan policy har föga värde. En kvalitetspolicy ska ju vara ett ledningsverktyg som har en underliggande mening och som förtydligar ledningens uppfattning i strategiskt avgörande frågor.

– Det finns inga enkla lösningar och det finns ingen ”instant quality” att få. Ledningen måste ha en genuin idé kring det här, som utgår från ett verkligt behov. Och den ska förankras ordentligt hos människorna i företaget. Man måste helt enkelt ta sig an det som den japanske kvalitetsgurun Kano kallar ”The sweating approach”.

### Uttryck avslöjar attityd

Det finns enligt Jörgen Gustavsson några typiska uttrycks sätt i kvalitetssammanhang som är symptomatiska och som kan vara tecken på att man är på väg åt fel håll. Några exempel är:

”Projekt ISO 9000”. Kommentar: Kvalitet är inte ett projekt med ett slut. Betonar man projekt tanken för mycket uppfattas det som att kvalitetsarbetet i stort sett blir färdigt senare, vilket förstås är helt fel. Risken är då att luften går ur kvalitetsarbetet när man fått ett ISO 9000-certifikat.

”Vi ska dokumentera vårt system”. Kommentar: Pratar man för mycket om detta blir det interna budskapet att vi i första hand är intresserade av att få fram ett dokument. Det är ungefär som att säga att ”vi ska ha ett möte för att skriva ett protokoll”. Det vi egentligen ska göra är att få med människor i ett positivt förändringsarbete i för företaget viktiga processer.

”Vi ska bygga upp ett kvalitetssystem”. Kommentar: Det uppfattas som att det inte redan finns något kvalitetssystem. Det är inte bara helt fel utan innebär också en nedvärdering av vad människor redan har åstadkommit. Det finns förstås redan ett kvalitetssystem, mer eller mindre utvecklat. Att prata om att bygga upp ett kvalitetssystem förmedlar också att bygget blir klart, vilket det ju aldrig blir. Det man bör betona är att ”vi ständigt ska titta på vår systematik och se vad vi kan förbättra”.

### Kundbehov ska vara ledstjärna

Allt det här kan tyckas vara semantiska detaljer, men det är i själva verket fråga om helt olika förhållningssätt till kvalitet, som får mycket olika effekter på utveckling och resultat i verkligheten.

– Det finns naturligtvis bättre sätt att få med sig människor än att bara fokusera på certifieringsprojekt, dokumentation och formella kvalitetssystem, menar Gustavsson. Lyft istället fram kunden som intern ledstjärna, förtydliga kundbehoven, mät kundtillfredsställelse och ha detta som bas. Identifiera kritiska processer och diskutera fram lämpliga arbetsätt i dessa processer utifrån egna behov. Visa sedan att medarbetarna gör ett allt bättre arbete. Först då blir systematiken och systemen en kraftfull del i utvecklingen; en möjliggörare.

### Inga klara samband

En huvudpunkt i Jörgen Gustavssons kritik av hur ISO 9000 används är att tyngdpunkten ligger på själva certifieringen.

– Det pratas mycket om att certifiering ger framgång. Men jag har inte hittat undersökningar som visar ett klart samband mellan ISO 9000-certifiering och framgång på marknaden i form av konkurrens fördelar. Då menar jag inte små, marginella förbättringar, eftersom det inte räcker på en konkurrensut-satt marknad.

Det kan till och med vara tvärt om. En undersökning från Institutet för Verkstadsteknisk Forskning (Bromskloss eller hävstång? Tillväxtföretagen och ISO 9000.) visade nyligen att ISO 9000 hämmar tillväxten i flertalet snabbväxande företag. Inte minst genom att standarden hindrar dynamiken och flexibiliteten.

Det finns flera tecken som tyder på att certifiering enligt ISO 9000 i sig inte är ett framgångsrecept. Ser man några år bakåt i tiden kan man konstatera att 1992 fanns 93 procent av alla ISO 9000-certifierade företag i England (20 300 företag).

– Om certifiering vore ett framgångsrecept skulle engelskt näringsliv vara i särklass världsledande idag. I Japan och USA som där emot är världsledande inom kvalitetsutveckling har man inte certifiering som framgångsrecept.

Här i Europa är EUs officiella inställning att certifiering inte är en bra strategi för kvalitetsutveckling, utan snarare ett hjälpmedel vid typgodkännande och liknande (EU DGIII, feb -95, Doc 95/1: ”Working document on A European Quality Promotion Policy”).

### Viktigare än kunderna

Sättet att använda ISO 9000 kretsar, enligt Gustavsson, mycket kring att klara de externa revisionerna. Utomstående personer kommer på besök några dagar och ska utifrån dokumentation avgöra om man har kvalitet i verksamheten. Det gör att många företag fokuserar på just dokumentering, vilket ofta blir något av en intern ledstjärna. Många lägger dessutom upp kvalitetssystem med samma

struktur som ISO 9000, trots att det inte alls är ett krav i standarden.

– Man går också på kurs för att lära sig hur certifierarna tänker, vilket är skilt från hur kunderna tänker.

– Många företag gör också sina internrevisioner på samma sätt som certifierarna, men det är egentligen inte meningen att det ska gå till så. Företaget ska kontrollera att man följer det egna systemet. Och de externa ISO 9000-revisorerna ska kontrollera avvikelser mot ISO 9000. Det står till och med uttryckligen i ISO 9001 (4.17) att företaget ska kontrollera om kvalitetssystemet fungerar ”på avsett sätt”, det vill säga i enlighet med företagets egna mål och policy.

Sandholm Associates har på sina kurser gjort förfrågningar om hur man utvärderar kvalitetsarbetet i kursdeltagarnas organisationer. Det har visat sig att mindre än var femte av de certifierade företagen mäter kundtillfredsställelse och mindre än var tionde går in på marknadssidan och tittar på systematiken för kundtillfredsställelse vid sina internrevisioner.

– Med för stark fokusering på certifiering kan ett företag i princip hamna var som helst på kundnöjdhetsskalan. Det är möjligt att exempelvis tillverka flytvästar av betong eller stövlar av papper och ändå vara certifierad.

– Kort sagt, de externa certifierarna blir ofta alltför styrande. Och det duger inte om man ska tillhöra de bästa på sin marknad. Med nya ISO 9000 kommer nya krav kring kundtillfredsställelse, men dessa gäller även konkurrenterna. Inte heller här finns alltså några automatiska konkurrens fördelar. Fortsätter man att fokusera för mycket på certifierarnas kontroller blir det som att fortsätta läsa in ”ex-tentor” på högskolan istället för att lära för livet, även om ex-tentorna nu blir bättre än tidigare.

### Ställ högre kompetenskrav

– Det finns många mycket kunniga och kvalificerade certifierare, tycker Jörgen Gustavsson, men kompetensen är ojämn.

ISO 9000 fungerar i många branscher som urvalskriterium vid val av samarbetspartners och leverantörer och får därför stor betydelse i det ekonomiska livet. Men vilka krav ställer vi på dem som utfärdar de avgörande certifikaten och som så starkt påverkar det interna kvalitetsarbetet ute på företagen?

– Det kan vara intressant att jämföra med minimikraven på ekonomiska revisorer. För att bli revisor inom ekonomi krävs fyra års studier i ekonomi vid universitet och fem års arbete på revisionsbyrå, varav tre år under handledning. Men inom kvalitet är minimikraven på teoretisk utbildning i kvalitet nio dagar och 20 dagars revisionspraktik. Därutöver finns krav på bransch erfarenhet och erfarenhet av kvalitetsarbete.

– Vi vet inte alltid mycket om dem som ut-

färdar ISO 9000-certifikaten. Om jag vore VD på ett företag skulle jag begära meritförteckning på certifierarna jag anlitar. Kunniga certifierare är en tillgång för företaget.

– ISO 9000 är idag en de-facto-standard inom många branscher och länder. Allt fler företag behöver visa för sina kunder eller myndigheter att man uppfyller dessa krav. ISO 9000 är också en källa till kunskap, speciellt den nya standarden. Men ur kunskapsynpunkt ska den jämföras med annan litteratur och andra kunskapskällor inom kvalitetsområdet. Det gäller att utnyttja detta på ett för företaget så bra sätt som möjligt, säger Gustavsson.

### Satsa på egen strategi

Många företag som inte har direkta krav från kunderna om ISO 9000-certifikat tycker ändå att det är en bra början på kvalitetsarbetet. Men även det kan ifrågasättas.

– Om detta inte är det bästa sättet att vidareutveckla verksamheten förlorar man ju fart jämfört med konkurrenterna. Satsa istället direkt på en effektiv strategi för just det egna företaget, där systematiken ingår som en av flera delar, uppmanar Jörgen Gustavsson och föreslår huvudrubrikerna i en sådan strategi.

1. Ledningens engagemang. Högste chefen måste ha ett verkligt äkta engagemang för kvalitetsarbetet och tydligt visa det.

2. Kulturförändring. Kunderna och kundbehoven ska vara det som styr i all verksamhet. Ledstjärnan ska vara att tillfredsställa både de externa och de interna kundernas behov. Att införa en sådan kundfokusering innebär för de flesta organisationer en omställning av den interna kulturen.

3. Förbättringsarbete med två inriktningar; att bättre möta kundernas behov respektive att förbättra alla de olika processer som finns i verksamheten. Det handlar alltså både om att eliminera fel och brister samt att göra varorna eller tjänsterna mer attraktiva för kunderna.

4. Systematik i verksamheten

För att nå ett utmärkt resultat fordras också att verksamheten bedrivs på ett systematiskt sätt. Det är här ett ändamålsenligt kvalitetsystem kan komma in. Inom varje organisation får man komma fram till det bästa systematiska arbetssättet.

– En sådan här strategi är effektivare än att bara fokusera på ett särskilt verktyg, som ISO 9000. Risken är annars att man lär sig ett särskilt verktyg utan att riktigt veta när man ska använda det. Det är förvånande hur många problem som ser ut som spikar om man bara har en hammare, avslutar Jörgen Gustavsson. ■

TEXT: STAFFAN NILSSON

FOTO: THOMAS HENRIKSSON

# Många nyheter i ny standard

*Nya ISO 9000 är till stora delar en helt ny standard och speglar ett modernare kvalitetstänkande än den standard som gäller nu.*

*Några viktiga förändringar är ökad kundfokusering, mer betoning på processtyrning och uttalade krav på förbättringar.*

**D**en nya ISO-standard är inte helt klar, men redan vid slutet av det här året kommer man troligen att kunna certifiera sig enligt den nya standarden och under år 2000 blir den slutgiltigt fastställd. Därefter följer en övergångsperiod och under år 2001 blir nya ISO 9000 tvingande för dem som vill behålla sina certifikat.

Målen med nya ISO 9000 är bland annat att adressera kundkraven och att standarden ska passa organisationer av olika typer och storlekar. Den ska även vara lättare att förstå och bättre anpassad till andra standarder, till exempel ISO 14000.

### En enda kravstandard

Strukturen i den nya standarden är ny och antalet delstandarder minskar. Dagens ISO 9001, 9002 och 9003 ersätts med en enda kravstandard, ISO 9001, som kommer att kunna skräddarsys till den aktuella typen av verksamhet. Trots detta kräver inte den nya standarden ett nytt dokumentationssystem. Men de företag som utformat sina kvalitetssystem runt den gamla standarden kommer att behöva tänka om ordentligt. Har man redan utgått från kundernas behov blir det enklare att följa den nya standarden.

Viktigt i nya ISO 9000 är att den genomsyras av processtänkande och att den har ett tydligare kundfokus. Exempelvis tas krav på mätningar av kundtillfredsställelse upp på flera ställen. När det gäller principerna för kvalitetsledning närmar

sig nya ISO 9000 kvalitetsutmärkelser som exempelvis Utmärkelsen Svensk Kvalitet.

Vad kan då vara lämpligt för certifierade företag att göra idag? Jörgen Gustavsson från Sandholm Associates ger de här råden:

– Planera för en mjuk övergång och studera nya ISO 9000 redan nu, även om standarden inte är helt klar. Förbered organisationen så snart som möjligt och väv in den nya standarden i interrevisionserna redan nu. Men anpassa inte dokumentationssystemet om inte företaget har egna behov av det. ■

TEXT: STAFFAN NILSSON

## Nya ISO 9001

**Den nya ISO-standard kommer att innebära förändrade eller nya krav i bland annat följande avsnitt i den nya standarden:**

**5.1** Krav på företagsledningen rörande kundorientering.

**5.2** Krav på organisationen rörande kundorientering.

**5.4.1** Kvalitetsmålen ska brytas ner.

**5.5.5c** Kundbehov ska göras kända i organisationen.

**5.6b** Ledningen ska utvärdera kundklagomål och kundtillfredsställelse.

**6.2.2c** Effektiviteten i genomförd utbildning ska utvärderas.

**6.3** Systematik ska finnas för informationshantering, infrastruktur och arbetsmiljö för att säkra kvalitet.

**7.1** Systematik ska finnas i alla viktiga processer.

**7.2.4** Systematik för kommunikation med kunden.

**7.4.1** Kriterier för leverantörsbedömning och leverantörsval.

**8.2.1** Mätning av kundnöjdhet.

**8.2.2** Mätning av processresultat.

**8.3** Krav på analys av data är utvidgat.

**8.4.3** Krav på systematisk förbättringsprocess.