

Varför lyckas bara vissa?

Trots att fler och fler företag satsar på kvalitetsarbete finns stora kvalitetsbrister i svensk industri.

Anledningarna är flera, men det finns sätt att lyckas.

De flesta företag och organisationer bedriver idag någon typ av kvalitetsarbete. Begrepp som ISO 9000, USK och TQM används runt om i samhället. Företagsledare framhåller ofta kvalitetsarbetets betydelse i media. Ändå har bland andra Nutek visat att svensk industri tappat marknadsandelar på grund av försämrad kvalitet relativt andra länders industri. Detta visar att den genomförda kvalitetsverksamheten varit felaktig eller åtminstone mindre framgångsrik. Vad beror då detta på och vad ska man göra för att lyckas?

Kriser är katalysatorer

Om man gör en historisk betraktelse av omvärlden finner man två faktorer som haft avgörande betydelse för de företag som nått stora framgångar kvalitetsmässigt. Kriser och pådrivande eldsjälur. Avklarade kriser finner man ofta i historien bakom både framgångsrika nationer och företag. Japans enorma problem efter 2:a världskriget, Motorolas och Xeroxs bottenresultat under 70-talets slut samt den amerikanska bilindustrins fall under 80-talet är exempel på hur kriser lett till framgångar. Orsaken är att man först då den totala krisen är ett faktum tagit de krafttag som behövs för att nå ända till toppen.

Pådrivande eldsjälur behövs

Flertalet tyckare och tänkare är helt överens om att det ledarskap som utövas har helt avgörande betydelse för utgången av kvalitetsarbetet. Det talas och skrivs mycket om detta. Koncernchefer och vd:ar i våra storföretag är flitiga med att upplysa omvärlden om sina personliga engagemang, men ändå har vi problem. Enligt min uppfattning beror detta på två saker: företagen vet inte vad som ska göras och utför det som ska göras i alldeles för liten utsträckning.

Ytterst handlar kvalitetsarbete om att identifiera problem, brister och möjligheter, att bättre möta kundernas behov samt att därefter genomföra nödvändiga åtgärder. Detta arbete ska sedan bedrivas i så stor utsträckning som man anser ekonomiskt berättigade. Med ett sådant synsätt blir arbetet mycket enklare



och olika metoder och angreppssätt blir intressanta först då ett faktiskt behov föreligger.

Enorma potentialer kräver övertygelse

Potentialen för kvalitetsarbetet är enorm. Kvalitetsbristkostnaderna bedöms idag vanligen till minst 15–30 procent av en verksamhets totala omsättning, något som bland annat bekräftats av min egen forskning i svenskt näringsliv. För nationen som helhet kan det röra sig om belopp i samma dimensioner som hela den svenska utlandsskulden. För det enskilda företaget är beloppen gigantiska. Ett mycket framgångsrikt industriföretag som jag arbetat med diskuterade exempelvis kvalitetsbristkostnader på närmare tio miljarder (!) kronor årligen. I de flesta studier har ändå en stor mängd faktorer inte inkluderats – till exempel förlorade marknadsandelar och badwill – som troligen är mycket betydelsefulla. De framgångsrika företagen har dessutom visat att det är rimligt att anta att dessa kostnader genom systematiskt arbete kan minskas drastiskt. Att halvera dem på några års tid är helt realistiskt. Detta är det faktiska underlaget för de investeringar i verksamhetsutveckling som ska göras. Vilken investeringskalkyl som helst skulle då visa att mycket stora resurser borde läggas på kvalitetsförbättringar. Något som få svenska företag gör.

Om man gör en jämförelse med produkt-

utveckling finner man att vissa svenska företag där nått en helt annan mognad. Företag som Astra och Ericsson lägger närmare 20 procent av sin omsättning på forskning och utveckling. Många av de utvecklingsprojekt som startas leder inte till framgång, men det fåtal som gör det kan lyfta företagen till världsledande positioner. Givetvis kan man inte göra exakta kalkyler på avkastningen av dessa investeringar i förväg, men man vet av erfarenhet att de är väl motiverade. Likheten med verksamhetsutveckling är slående även om mognadsnivån skiljer. I andra länder är fokuseringen annorlunda. Vissa amerikanska och japanska företag har nått mycket längre när det gäller verksamhetsutveckling, men har fortfarande mycket att lära angående produktutveckling!

Projektarbete nödvändigt

Dagens företag är vanligtvis mycket effektiviserade och »slimmade« med avseende på det sätt som verksamheten bedrivs. Detta gör att utrymmet för extraordinärt arbete, som förbättringsarbete, i linjeorganisationen är mycket begränsat. Vanligtvis bör därför detta arbete bedrivas i projektform, förutom i de fall då åtgärderna är helt uppenbara och mycket begränsade. Erfarenheter visar att mål, resurser och tidsplan måste specificeras mycket noggrant samt att kontinuerlig uppföljning av arbetet bör ske. Under projektets gång bör

praktiskt arbete kombineras med utbildning i de metoder och hjälpmedel som krävs.

En lämplig arbetsgång är att kvalitetsavdelningen först påvisar behovet av förbättringar. Detta kan lämpligen ske genom att kvalitetsbristkostnaderna kartläggs och kundnöjdheten studeras. Ytterligare information insamlas för att prioritera lämpliga förbättringsområden och därefter initiera projekt inom dessa. Arbetet sker sedan genom att en analys utförs så att orsakerna till problemet kan fastställas varefter rätt åtgärder kan väljas och införas. För detta arbete finns en mängd metoder och hjälpmedel tillgängliga.

Svårt att hitta felen

De problem som uppstår i en verksamhet kan delas in i tillfälliga och kroniska. Tillfälliga problem utgörs av de störningar som uppstår som avvikelser i den dagliga verksamheten. Dessa resulterar ofta i att arbetet behöver göras om, korrigeras eller att saker behöver kasseras. Kroniska problem är accepterade och dolda i verksamheten. Vanligen består de av att till exempel angreppssätt, rutiner och produkter är ofullkomliga.

När man på traditionellt sätt analyserar en verksamhet är det dock främst de tillfälliga problemen som fokuseras. De kroniska problemen kräver vanligtvis mer sofistikerade

metoder för att upptäckas, till exempel utvärderingar enligt kvalitetspriskriterier, best practise analyser, totala revisioner av verksamheten, intervjuer med personalen etc. Att detta sker är betydelsefullt då vanligen merparten av problemen är av kronisk natur.

Situationen kompliceras ytterligare av att många problem är av tvärfunktionell karaktär och i vissa situationer till och med okända. Särskilt externa brister kan vara mycket svåra att finna eftersom kunden ofta inte har fullständig kännedom om sina behov.

Sätt hjulet i rullning

De företag som verkligen lyckas med kvalitetsarbete investerar stora resurser i kvalitet och driver ständigt ett flertal förbättringsprojekt. Som tidigare nämnts krävs positiv erfarenhet och övertygelse för att nå dit. Detta kan påskyndas genom ett medvetet handlande. Succéer skapar nämligen denna övertygelse. Därför bör de företag som befinner sig i ett tidigt skede av sitt kvalitetsarbete agera taktiskt och först välja förbättringsprojekt som med stor säkerhet lyckas. Efter genomförande fastställs förtjänsterna och slutligen utnyttjas denna kunskap i intern marknadsföring för att skapa rätt förbättringskultur och attityd. Vanligtvis går förbättringsarbetet trögt i början, men när ett antal framgångar uppnåtts

blir det en naturlig del av verksamheten.

För medarbetarna är det viktigt att göra det attraktivt att jobba med förbättringar. Detta sker genom att göra dem delaktiga i arbetet och skapa incitament för dem att arbeta med förbättringar. Incitament skapas bland annat genom att betydelsen för den egna arbetssituationen klargörs, att uppmärksamhet ges vid framgångar och att belöningssystem införs. Detta är väsentligt eftersom motståndet mot förändringar annars lätt blir stort då många förbättringar kommer att handla om förändring av mänskliga beteenden och synsätt.

Avslutningsvis vill jag bara påminna om att det är först när förbättringarna är genomförda och fungerande som man tjänar pengar på kvalitetsarbetet. Allt annat torde vara bortslösade resurser, även om kortsiktiga marknadseffekter ibland kan vinnas.

Verkningsfullt förbättringsarbete är dock inte svårt, men kräver både hårt arbete och drivkraftiga eldsjälur i form av en engagerad ledning. ■

TEXT: LARS SÖRQVIST, FORSKARE
OCH ANSVARIG FÖR ÄMNET KVALITET VID
KTH. KONSULT HOS SANDHOLM ASSOCIATES.

ILLUSTRATION: GUNILLA GULDBRAND

kvalitet på Internet

www.kvalitetsmagasinet.com