



CHALMERS

Chalmers Publication Library

Är det lönsamt att söka kvalitetsutmärkelser?

This document has been downloaded from Chalmers Publication Library (CPL). It is the author's version of a work that was accepted for publication in:

Kvalitetsmagasinet

Citation for the published paper:

Eriksson, H. (2004) "Är det lönsamt att söka kvalitetsutmärkelser?". Kvalitetsmagasinet(4),

Downloaded from: <http://publications.lib.chalmers.se/publication/180030>

Notice: Changes introduced as a result of publishing processes such as copy-editing and formatting may not be reflected in this document. For a definitive version of this work, please refer to the published source. Please note that access to the published version might require a subscription.

Chalmers Publication Library (CPL) offers the possibility of retrieving research publications produced at Chalmers University of Technology. It covers all types of publications: articles, dissertations, licentiate theses, masters theses, conference papers, reports etc. Since 2006 it is the official tool for Chalmers official publication statistics. To ensure that Chalmers research results are disseminated as widely as possible, an Open Access Policy has been adopted. The CPL service is administrated and maintained by Chalmers Library.

(article starts on next page)

Är det lönsamt att söka kvalitetsutmärkelser?

Denna fråga belyses i en ny avhandling från Luleå tekniska universitet. Slutsatserna med avhandlingen visar att utmärkelsemottagare i genomsnitt påvisar ett bättre ekonomiskt resultat än branschindex, men att organisationer som söker kvalitetsutmärkelser förutom fördelarna även upplever svårigheter.

Kvalitetsutmärkelser och dess modeller har fått ett relativt stort genomslag bland många organisationer i ett flertal länder. SIQ har erhållit 137 ansökningar från organisationer som sökt Utmärkelsen Svensk Kvalitet (USK). Dessutom finns ett flertal regionala, branschspecifika och företagsinterna kvalitetsutmärkelser i Sverige. Utöver de organisationer som faktiskt söker en utmärkelse finns det även många organisationer som använder modellerna, som utmärkelseerna bygger på, för att förbättra sin verksamhet. Men lönar det sig verkligen för organisationer att använda dessa modeller samt att söka en utmärkelse?

Utmärkelsemottagare och lönsamhet

Detta var bakgrunden till en studie av lönsamheten hos utmärkelsemottagare i Sverige. Totalt undersöktes det ekonomiska resultatet för 17 vinstdrivande utmärkelsemottagare. Deras resultat jämfördes med branschindex. Studien visar att under en tidsperiod före tillkännagivandet av utmärkelsemottagarna var dessa företag inte nödvändigtvis bättre än branschindex. Däremot var utmärkelsemottagarna signifikant bättre än branschindex under en tidsperiod efter tillkännagivandet. Framförallt hade utmärkelsemottagarna en klart bättre utveckling av omsättning, antal anställda, vinstmarginal och avkastning på kapital. Figur 1 visar i genomsnitt hur mycket bättre utmärkelsemottagarna var än branschindex under tidsperioden efter tillkännagivandet av mottagarna. Till exempel skall den första stapeln från vänster utläsas som att utmärkelsemottagarna i genomsnitt hade sex procent bättre utveckling på omsättningen än branschindex under tidsperioden efter tillkännagivandet.

<Bild 1>

Studien visar att en framgångsrik implementering av offensiv kvalitetsutveckling ger signifikanta ekonomiska resultat. Men detta gäller de organisationer som faktiskt får en utmärkelse. Hur är det med organisationer som söker kvalitetsutmärkelser utan att få den? Kan man även i dessa fall påvisa en nytta med arbetet med kvalitetsutmärkelser? Med anledning av detta genomfördes ett antal studier för att kartlägga värdet för organisationer med att söka en kvalitetsutmärkelse, men utan att erhålla den. Dels studerades interna kvalitetsutmärkelser, framförallt Vägverkets. Dessutom undersöktes organisationerna som sökt USK mellan åren 1998 och 2002.

Fördelar

Överlag var organisationerna som hade sökt någon typ av kvalitetsutmärkelse positiva eller mycket positiva till arbetet. De främsta fördelarna med att söka en kvalitetsutmärkelse var att organisationerna fick en oberoende utvärdering av verksamheten som kunde jämföras med egna satta mål, konkurrenter och de absolut bästa organisationerna. Vidare fick organisationerna en ökad kunskap, och en förbättrad helhetssyn och struktur på verksamhetens aktiviteter. En del organisationer ansåg också att SIQs modell var komplett. Det innebar att ingen fråga blev försummad i organisationens verksamhetsutveckling.

Förbättringar kunde även identifieras inom organisationerna i områden kopplade till de grundläggande värderingarna i SIQs modell. Dessa områden berörde framförallt kundorienteringen, processorienteringen och ständiga förbättringar. Men även kring ledningens engagemang och allas delaktighet kunde ett förbättrat angreppssätt identifieras som ett resultat av arbetet med utmärkelsen. Dock upplevde bara ett fåtal organisationer förbättringar inom områden kopplade till andra grundläggande värderingar i SIQs modell, så som långsiktighet, samhällsansvar, snabbare reaktioner och lära av andra. Detta skulle kunna indikera att SIQs modell inte till fullo stödjer alla grundläggande värderingar i modellen eller att organisationerna inte har valt att satsa sina resurser inom dessa områden.

Svårigheter

Den absolut främsta nackdelen var att arbetet uppfattades som mycket tid- och resurskrävande. Framförallt lade organisationerna ned mycket arbete på att dokumentera en verksamhetsbeskrivning som skulle fungera som underlag för examinatorernas bedömning av organisationen. SIQs modell upplevdes även som omständlig och byråkratisk, vilket inte underlättade när organisationerna skulle beskriva sina aktiviteter och resultat. En del organisationer ansåg även att andra modeller med fördel kunde användas som substitut till SIQs modell. Bland annat nämndes i detta sammanhang Språngbrädan, som utvecklades i första hand för mindre organisationer, och EFQMs modell.

Organisationerna som hade sökt ett flertal gånger hade även synpunkter på kvalitetssäkringen av examinatorerna som granskade ansökningarna. En del organisationer ansåg att SIQ kunde ta ett större ansvar för att se till att examinatorernas bedömning av verksamheten inte varierade i sådan stor utsträckning. Organisationerna upplevde att bedömningarna varierade beroende på konstellationen av examinatorerna och inte på grund av att förbättringar hade genomförts sedan den tidigare ansökan.

Mindre organisationer som erhållit USK upplevde arbetet som krävdes av dem efter tillkännagivandet som betungande. Arbetet innefattade åtaganden som

öppna hus och på annat sätt sprida deras vägvinnande arbetssätt. Arbete som inte de mindre organisationerna hade resurser att genomföra och som till och med fick utföras på bekostnad av det vardagliga arbetet. Även här ansåg en del mindre organisationer att SIQ borde ta ett större ansvar för att stödja mindre organisationer efter tillkännagivandet.

Kritik riktades även mot att organisationer som sökt USK är anonyma. Om organisationerna inte skulle vara anonyma så skulle man i större utsträckning kunna genomföra "Benchmarking" och lära av andra.

Organisatoriskt värde

Studierna visar också att organisationer som sökt en utmärkelse upplever värdet olika beroende på deras tidigare erfarenhet, se figur 2. Om organisationen inte har någon större kunskap, om offensiv kvalitetsutveckling i allmänhet och om modellen som används i utmärkelsen specifikt, är det främsta värdet att organisationer börjar arbeta med områdena som reflekteras i de grundläggande värderingarna i modellen och offensiv kvalitetsutveckling. Detta kan resultera i att en kultur uppstår inom organisationen som stödjer arbetet med utmärkelsen och offensiv kvalitetsutveckling. Men på grund av den begränsade kunskapen upplever dessa organisationer stora svårigheter med att genomföra ett systematiskt förbättringsarbete utifrån återföringsrapporten från examinatorerna. Organisationer kan dock välja att stödja den etablerade kulturen genom att fortsätta arbeta med offensiv kvalitetsutveckling och den aktuella modellen, samt eventuellt söka en utmärkelse ytterligare en gång. Då kan arbetet resultera i verkliga förbättringar som är av värde för organisationens kunder, medarbetare och processer. Dock kan det även bland dessa mer erfarna organisationer finnas svårigheter att följa upp de genomförda förbättringarna. Detta gäller speciellt i att översätta de genomförda förbättringarna i ekonomiska termer. Om däremot organisationerna börjar reflektera över förbättringarna och därigenom till fullo stödjer ett systematiskt förbättringsarbete kan organisationerna erhålla en kvalitetsutmärkelse. När man har kommit så långt kan organisationer i många fall också uppvisa ett förbättrat ekonomiskt resultat som en följd av det systematiska arbetet med förbättringar.

<Bild 2>

Tidsperioden, som börjar med att arbeta inom de områden som reflekteras i de grundläggande värderingarna och slutar med att ha möjlighet att identifiera ekonomisk avkastning av satsningen, är naturligtvis olika lång beroende på organisation. I många fall når organisationer heller inte ända fram på grund av olika hinder. Framförallt utgör de tillgängliga resurserna inom organisationen ett sådant hinder. Även om resurstilldelningen egentligen borde handla om en prioriteringsfråga bland ledningen och medarbetarna. Organisationens befintliga

kultur, inklusive förmågan att genomföra större förändringar, är ett annat hinder som kan påverka slutresultatet. Lärdomen är dock att det finns ett antal framgångsfaktorer som underlättar en framgångsrik implementering av offensiv kvalitetsutveckling och därigenom ett bättre ekonomiskt resultat.

Framgångsfaktorer

Det är inte troligt att någon organisation lyckas i detta arbete, eller i något annat förändringsarbete för den delen, om inte ledningen är väl insatt i arbetet och deltar aktivt. Lika viktigt är det att skapa ett engagemang och en bred delaktighet bland övriga medarbetare. Studierna av organisationer som har varit framgångsrika med arbetet har visat att man förutom ett tydligt engagemang bland ledningen även lyckas med att involvera näst intill alla medarbetare i arbetet. Dock har medarbetarna involveras i olika omfattning och genom olika arbetsuppgifter.

En annan viktig egenskap, bland organisationer som har lyckas med implementeringen, är förmågan att se långsiktigt på sin satsning. Som tidigare har visats finns det ett flertal tidskrävande faser som organisationen måste passera för att kunna visa på en betydande resultatförbättring. Därför är det inte att rekommendera att endast söka en gång till en kvalitetsutmärkelse utan något omfattande arbete inom kvalitetsutveckling innan och utan något betydande arbete efteråt. Även om medarbetarna inom organisationen får en ökad kunskap om offensiv kvalitetsutveckling är det mycket svårt att omsätta denna kunskap i verkliga förbättringar. Det är heller inte självklart att man skall lämna in en ansökan varje år. Arbetet med förbättringar tar resurser i anspråk. Tid måste därför finnas tillgänglig mellan ansökningarna för att kunna genomföra ett systematiskt förbättringsarbete. Därför skulle en kontinuerlig ansökan vartannat år vara en lämplig rekommendation för organisationer som väljer att satsa på arbetet med kvalitetsutmärkelser.

Vidare är det viktigt att lägga ned mycket tid på planeringen av arbetet. Studierna har visat att organisationer i allmänhet lägger ned alldeles för lite tid på denna fas. Det är mycket viktigt att under planeringen bestämma syftet och målen med arbetet, samt att kontinuerligt följa upp dessa. Organisationer bör även i planeringsfasen fundera över vilken modell (SIQs modell, EFQMs Modell, Språngbrädan eller någon annan modell) som är bäst lämpat för deras verksamhet. Ytterligare en rekommendation är att integrera arbetet med utmärkelsen med den övriga verksamheten så att det blir en naturlig del av organisationen.

<Bild 3>

Anmärkning

Den som är intresserad av en mer utförlig framställning hänvisas i första hand till: Eriksson, H. (2004). "Organisational Value of Participating in Quality Award Processes." Doctoral Thesis 2003:42, Luleå, Luleå tekniska universitet.

Att infoga på lämpliga ställen i texten:

Bild 1

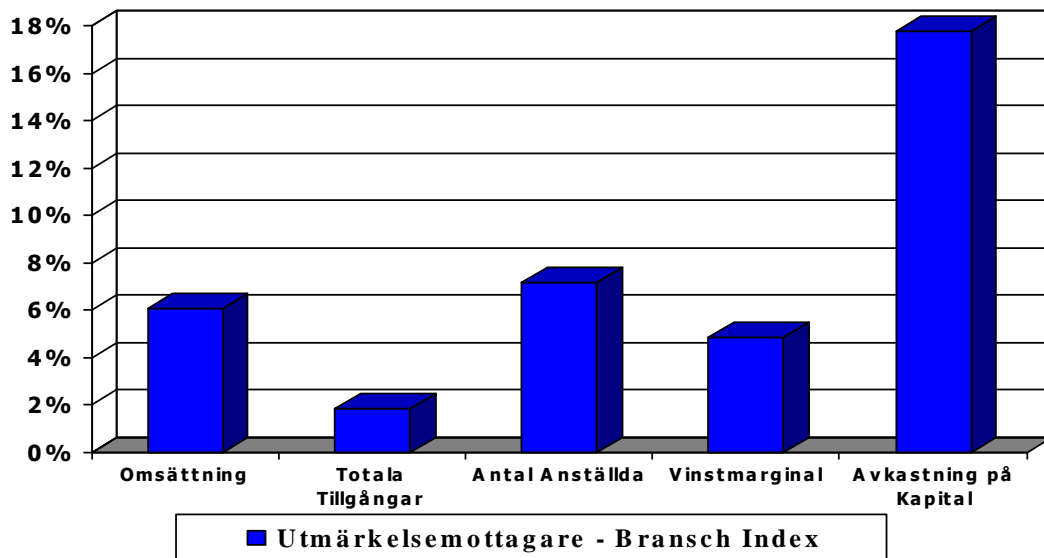


Bild 2

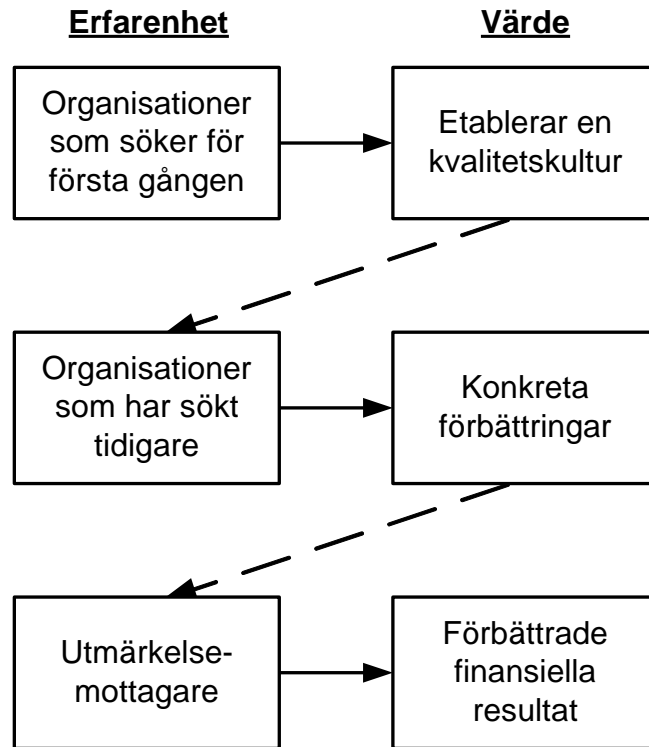


Bild 3

Framgångsfaktorer med arbetet med kvalitetsutmärkelser:

- Skapa ledningens engagemang och allas delaktighet
- Genomför en långsiktig satsning
- Lägg ned mycket tid på planeringen
- Skapa utrymme för ett systematiskt förbättringsarbete
- Integrera arbetet med övrig verksamhet