



Kvalitetsutmaningar söker svar

2012

Ansvarig utgivare: SQMA/SIQ
Projektledare: Michael Westher, SIQ

SIQ – Institutet för Kvalitetsutveckling
Fabriksgatan 10, 412 50 Göteborg
Telefon 031-723 17 00 · Fax 031-723 17 99
siq@siq.se · www.siq.se

Layout & tryck: In Time
Göteborg, oktober 2012
ISBN 978-91-88494-50-4



Swedish Quality Management Academy, SQMA, är en forskningsplattform som samlar universitet och högskolor inom området kvalitetsteknik i Sverige. SQMA tar sin utgångspunkt i den stora potential som finns för offensiv kvalitetsutveckling i svenskt näringsliv och offentlig sektor. Ambitionen är att utifrån identifierade intressentbehov genom forskning ta fram ny kunskap och insikt till gagn för intressenterna, att omsätta forskningsresultaten genom bättre spridning, tillämpning och nytta hos användarna samt att tillgodose framtida kompetensbehov inom offensiv kvalitetsutveckling hos näringsliv och offentlig sektor.

SIQ, Institutet för Kvalitetsutveckling, är i sin roll som industriforskningsinstitut en koordinerande länk mellan intressenter och lärosäten.

Följande lärosäten bedriver forskning inom området kvalitetsteknik och ingår i SQMA:

- Centre for Healthcare Improvement
- Chalmers tekniska högskola
- Centrum för tjänsteforskning, Karlstads universitet
- Högskolan Väst
- Karolinska institutet
- Kungliga tekniska högskolan
- Linköpings universitet
- Luleå tekniska universitet
- Mittuniversitetet
- Mälardalens högskola
- SIQ

Innehåll

SAMMANFATTNING	5
Stor potential och behov av nya vinklingar	9
INTRODUKTION TILL STUDIEN	11
UTVECKLA ANPASSNINGSFÖRMÅGA	13
Att anpassa verksamheten till snabba förändringar i omvärlden	14
Att utforma robusta processer som samtidigt är förändringsvänliga	15
UTVECKLA SAMARBETE MED KUND	17
Att förstå våra intressenters behov och förväntningar	18
Att göra kunderna delaktiga i förbättringsarbetet	19
Att bygga långsiktiga relationer med kunden	20
UTVECKLA KVALITETSANSVAR	23
Att flytta ägarskapet av kvalitetsarbetet från kvalitets- professionen till ledningen	24
Att göra kvalitetsarbetet till en strategisk ägarfråga	25
UTVECKLA LEDARSKAP FÖR FÖRBÄTTRING	27
Att kunna leda och genomföra förändring	28
Att utveckla en förbättringskultur i verksamheten	29
REFLEKTIONER FRÅN INTRESSENTER	31
STUDIENS METODIK OCH GENOMFÖRANDE	41
Steg 1 – Nio nya utmaningar	42

Steg 2 – Två nya utmaningar	45
Steg 3 – Med ranking	46
BAKGRUNDSVARIABLER	47
RESULTAT OCH RANK	49
Topp tio rankade utmaningar	50
RESPONDENTER I EXPERTPANELEN	53
APPENDIX	61

Sammanfattning

SQMA – Swedish Quality Management Academy syftar till att via behovsstyrd forskning fungera som en brygga mellan vetenskap och tillämpning inom kvalitetsområdet. Genom sin utformning kan den svenska forskningen inom området bli en starkare resurs för ny kunskap om framgångsrik offensiv kvalitetsutveckling. I syfte att få ett bättre underlag för kommande forskningsverksamhet genomför SQMA en nationell studie som identifierar de största kvalitetsrelaterade utmaningarna som organisationer i Sverige står inför på tio års sikt.

Bibehållen konkurrenskraft kräver ständig förbättring. Produkter, tjänster och processer måste systematiskt och uthålligt utvecklas så att de hela tiden tillfredsställer behov. Vilka är då de största kvalitetsrelaterade utmaningar som organisationer i Sverige står inför?

Forskare från tio svenska universitet och högskolor har under ledning av SIQ – Institutet för Kvalitetsutveckling genomfört denna nationella och

branschöverskridande studie. Mer än 350 representanter med koppling till kvalitetsområdet från industri- och tjänstesektor, myndigheter, kommunal- och landstingsverksamhet samt ideell sektor, inviterades att delta. I tre omgångar, utifrån sina samlade erfarenheter av verksamheter i Sverige, prioriterade och motiverade man vilka utmaningar som kommer att vara de främsta på tio år sikt.

Resultatet visar på fyra områden som rankar de största branschöverskridande utmaningarna och som väcker frågeställningar där svaren inte är givna.

UTVECKLA ANPASSNINGSFÖRMÅGA

För att organisationer ska kunna förändra sig i den takt som marknaden och kunderna kräver behöver deras omvärldsbevakning vara systematisk och integrerad med hela verksamheten, något som är svårt för många organisationer. Flera respondenter poängterar vikten av att ha förmåga att uppfatta de förändringar och behov som uppkommer i omvärlden och att anpassa verksamheten efter detta.

Men av respondenternas motiveringar framgår ett dilemma eftersom vi både kommer att behöva robusta och samtidigt mer förändringsvänliga processer. Flera menar att detta är en svår utmaning eftersom "robusta processer har en tendens att bli rigida".

"Så hur utvecklar vi en organisatorisk kompetens som förenar anpassningsförmåga med förmåga att uppfatta nya behov och hur skapar vi robusta processer som samtidigt är förändringsvänliga?"

UTVECKLA SAMARBETE MED KUND

Organisationer har normalt många intressenter att förhålla sig till, exempelvis ägare, kunder, medarbetare och samhälle. Flera respondenter pekar på en problematik där förväntningar från olika intressenter står mot varandra liksom obalanser i kunskap om respektive intressentgrupps krav. Vikten av att förstå nya behov och variationen i behov poängteras, där en ny generations värderingar kan få stor inverkan. Här framkommer även utmaningen det innebär att hantera och dra nytta av en enorm informationsmängd kring kundbehov.

I takt med att omvärlden förändras ändras också vad kunden värderar vilket kräver en kontinuerlig och nära kundkontakt. Samtidigt som kundens delaktighet ger organisationen vägledning skapar den en acceptans för nödvändiga förändringar i verksamheten. En respondent uttrycker vad många är inne på, nämligen att ”det blir alltmer kunden som kan beskriva vad som är värdeskapande”. Betydelsen av att se kunden som en resurs eller en partner framhålls för att få tillgång till viktig kunskap, både för att stärka processer och för att underlätta när man som verksamhet vill utveckla efterfrågade varor och tjänster. En grupp av respondenter har också specificerat utmaningens innebörd med hur kunden skall göras delaktig; ”Vi behöver skapa en bättre strategi för att komma närmare våra kunder.”

Området väcker frågor kring hur vi mer systematiskt kan ta vara på kundens potential, både som en resurs i vår verksamhets utveckling och som delaktiga i värdeskapandet.

”Hur gör de verksamheter som är bra på att både tolka och balansera intressenternas framtida behov och förväntningar och hur arbetar de verksamheter som bygger lojala partnerskap med kunden?”

UTVECKLA KVALITETSANSVAR

Kvalitetsarbete är en central strategisk ledningsfråga som också förutsätter aktiv styrning och uppföljning. En del organisationer integrerar kvalitetsfrågor i ledningsarbetet medan andra ser kvalitetsarbetet som en egen företeelse vid sidan av ordinarie verksamhet. En stor utmaning ligger i att framgångsrikt kvalitetsarbete förutsätter ledningens genuina engagemang samtidigt som det ofta i hög utsträckning delegeras till specialister. Det finns även ett samspel mellan ägare och ledning samt krav på förståelse för ledningens strategiska roll i kvalitetsarbetet. I takt med att omsättningen på ledningspersoner ökar blir ägarnas roll som kravställare och garantier för uthålligt kvalitetsarbete allt viktigare. Enligt merparten av respondenterna finns ett otvivelaktigt samband mellan god kvalitet och långsiktig lönsamhet. Samtidigt är det en knäckfråga att ständigt härleda och påvisa detta samband, inte minst inför ägarna.

Utmaningarna på området leder fram till två centrala frågeställningar;

”Hur kan intresset och förståelsen för kvalitetsarbetets inverkan på verksamhetens resultat få större genomslag bland ägarna. Hur kan ledningen och kvalitetsprofessionen bättre förstå och stödja varandra i att utveckla verksamheten?”

UTVECKLA LEDARSKAP FÖR FÖRBÄTTRING

Förändringsledarskap framstår som en väsentlig men också eftersatt dimension av kvalitets- och verksamhetsutveckling. Att kunna leda och genomföra förändring och att utveckla en kultur för förbättringsarbete i verksamheten är två utmaningar som är nära relaterade till varandra. Flera menar att avsaknaden av ledarskap som fokuserar på människans inre motivation och drivkrafter är stor. Några uttrycker att detta är en dimension i ledarskap som i stort sett saknats, och där Sverige genom sin ”värdebas” har en möjlighet som inte utnyttjas.

Att lyckas etablera och utveckla en förbättringskultur i verksamheten framhålls genomgående som en viktig konkurrensfaktor. Det handlar många gånger om att göra människorna delaktiga i HUR de skall uppnå mål och vision för sitt eget arbete, något som kräver, för att citera en respondent, ”att ledningen även tillåter andra lösningar än sina egna i att nå verksamhetens mål”.

”Hur kan ett mer motiverande ledarskap utvecklas så att den interna förbättringstakten ökar och samtidigt ger avsett resultat? Hur skapar vi en förbättringskultur där medarbetare, chefer och kunder är delaktiga, över professions- och organisationsgränser?”



SWEDISH QUALITY MANAGEMENT ACADEMY BESTÅR AV:

- Centre for Healthcare Improvement
- Chalmers tekniska högskola
- Centrum för tjänsteforskning, Karlstads universitet
- Högskolan Väst
- Karolinska institutet
- Kungliga tekniska högskolan
- Linköpings universitet
- Luleå tekniska universitet
- Mittuniversitetet
- Mälardalens högskola
- SIQ – Institutet för Kvalitetsutveckling

STOR POTENTIAL OCH BEHOV AV NYA VINKLINGAR

För första gången har en större gruppering av lärosäten samlats för att tillsammans bli en samlad resurs kring kvalitetsutveckling i det svenska samhället. Syftet med SQMA – Swedish Quality Management Academy är att bidra till en starkare konkurrenskraft hos svenska organisationer och verksamheter. Vi som representerar SQMA finner inga stora överraskningar gällande de områden som framkommit, men resultatet tyder på en stor potential och behov av nya vinklingar. Studiens resultat visar tydligt att kvalitetsarbete inte är en fråga för en enskild individ i organisationen utan ett område som har betydelse för hela organisationen. Quality Management handlar i dag inte bara om att tillfredsställa kunderna utan också om att bygga kvalitet i alla processer. Detta kan illustreras av utmaningarna att kvalitet blir en strategisk ägarfråga och att utveckla en förbättringskultur.

För att tydliggöra kvalitetsarbetets strategiska roll kommer det att bli av stor vikt att forska kring kvalitetsarbetets organisering och även kvalitetsprofessionens roll i sig. I ett tidigare samarbetsprojekt mellan några av lärosätena konstateras att väldigt lite är gjort inom området. Nödvändigheten av att ”utveckla anpassningsförmågan”, dvs att utveckla kapaciteten till dynamisk effektivitet genom att göra organisationer inte bara ”lean” utan också ”agile” är en högaktuell fråga och ett forskningsområde med stor efterfrågan. Genom att fokusera på de organisatoriska förmågor en framgångsrik organisation bör ha, i kontrast till ett verktygs- och metodfokus, kan forskningsfältet på ett bättre vis ta inspiration och samverka med andra närbesläktade fält t.ex. innovation och design. Detta skulle innebära ett mer samlat helhetsperspektiv kring organisatorisk utveckling. Studiens resultat indikerar vidare på behov av implementeringsforskning kring några områden av typen, hur får vi mest genomslag för forskningsresultat som av forskarsamhället anses vara bekräftade?

Genom ett aktivt deltagande i SQMA och samverkan mellan lärosätena avser vi använda det etablerade nätverket med näraliggande intressenter för att kunna applicera, testa och förfinas förnyade angreppssätt för kvalitetsutveckling. Rapporten ger en aktuell och tydlig bild av vad vi forskare och våra partners behöver arbeta med i kvalitetsfrågor utgående från ett ledningsperspektiv. Sammantaget pekar studien på ett antal intressanta forskningsområden som söker svar!

Swedish Quality Management Academy.

Introduktion till studien

Etablerandet av SQMA, ett projekt finansierat av Vinnova, syftar till att via behovsstyrd forskning fungera som en brygga mellan vetenskap och tillämpning inom kvalitetsområdet. Forskningsplattformen innebär dels nära forskarsamverkan, dels formandet av ett branschöverskridande innovationsområde där näringsliv, offentlig verksamhet och akademi knyts samman. Projektet inkluderar bl.a. kartläggning och analys av intressentbehov samt erfarenhetsutbyte och samverkan med intressenter inom och utom SQMA-gruppen.

Studiens syfte är att identifiera de största kvalitetsrelaterade utmaningarna som organisationer i Sverige står inför på tio års sikt och därmed skapa bättre underlag för kommande forskningsverksamhet.

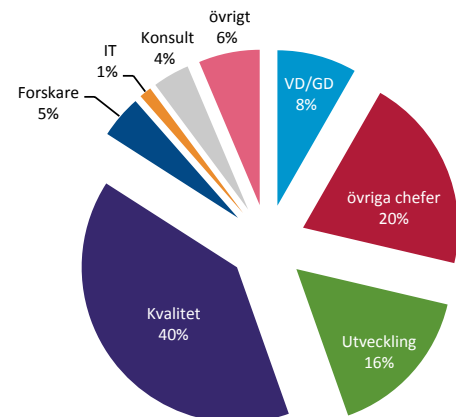
Studien är genomförd i tre steg med hjälp av beprövad så kallad Delphi-metodik, en systematisk interaktiv prognosmetod som bygger på en panel av experter, se studiens metodik, sid 16.

En grupp av drygt 350 kvalificerade personer, med en nuvarande eller tidigare koppling till kvalitets- och verksamhetsutveckling, gavs möjlighet att ingå i studien. Personerna som medverkade ombads att utifrån sina samlade erfarenheter av verksamheter i Sverige ange eller föreslå, samt motivera, de som bedöms bli de främsta utmaningarna på tio års sikt.

Undersökningens resultat bygger på de ca 190 personer som responderade i ett, två eller samtliga tre steg av den webbaserade studien. Dessa personer representerar en stor bredd av verksamheter och befattningar inom både affärsdrivande och offentlig verksamhet i Sverige. Ca 60 % av respondenterna är från privat verksamhet och ca 40 % från offentlig.

Grafen illustrerar de kategorier av befattningar som respondenterna innehar. Bakom kategorierna finns en stor spännvidd av befattningar. Exempelvis ingår "kvalitet" personer med befattningar som i namnet relaterar till quality, kvalitet, process, lean och verksamhetsutvecklare. Denna kategori, liksom kategorin utveckling, omfattar även chefer inom sitt område.

Inför studien genomfördes en provomgång, också den i tre steg enligt samma metodik. I provomgången deltog främst SQMAs representanter från lärosätena och SIQ. De utmaningar som provomgångens studie genererade utgjorde sedan input till det första steget i den skarpa studien.



Utveckla anpassningsförmåga

”... det gäller att kunna förändra arbetssätt och rutiner för att kunna ta tillvara det nya. Det nya kan vara allt från ny teknik till nya applikationer men också nya arbetssätt. Här gäller det att vara förberedd och redo att förändra sig”

Utvecklingsdirektör i stort tjänsteföretag.

Två av de tio högst rankade utmaningarna i studien handlar om behovet av att utveckla organisationens anpassningsförmåga. Motiven till ”att anpassa verksamheten till snabba förändringar i omvärlden” och ”att utforma robusta processer som samtidigt är förändringsvänliga” indikerar närheten mellan utmaningarna. Tillsammans utgör de ett av de fyra högst rankande områdena.

Att anpassa verksamheten till snabba förändringar i omvärlden

Motiv för utmaningen att anpassa verksamheten till snabba förändringar i omvärlden kan grovt delas in i tre kategorier: Det är en överlevnadsfråga, det är svårt och det har hög potential. Respondenternas svar uttrycks genomgående i formuleringar så som "förändringstakten kommer bara att öka, och endast de som snabbt kan anpassa sig överlever".

ANPASSA DIG ELLER GÅ UNDER

Kundernas ständigt förändrade krav och marknadens globalisering ökar kraven på anpassningsförmåga. Eller som en respondent uttrycker det "förändringsbenägenheten är hög i samhället och kunderna är mindre lojala, vilket medför att verksamheten måste bli snabb på att förändra sig." I en konkurrenssituation innebär det att organisationer hela tiden måste anpassa sig för att överleva, eller uttryckt på ett annat sätt; "Om inte verksamheten stöder behovet från omvärlden finns inte verksamheten kvar länge till."

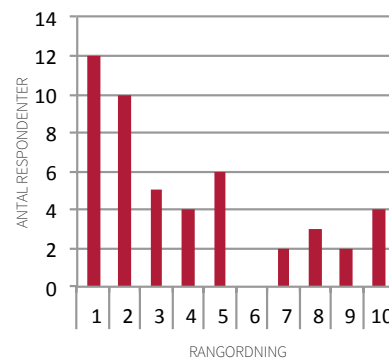
SVÅRIGHETER MED OMVÄRLDSBEVAKNING OCH FÖRÄNDRING

För att organisationer ska kunna förändra sig tillräckligt snabbt och i rätt riktning behöver deras omvärldsbevakning vara systematisk och integrerad med hela verksamheten, något som är problematiskt för många organisationer. En respondent uttrycker det som att, "anpassning innebär förändring i tid vilket i detta fall kräver avancerad/omfattande omvärldsbevakning". Förändring är svårt, inte minst för stora och geografiskt spridda organisationer. "Förändring sker snabbare och snabbare medan det är trögt att göra förändringar i verksamheten". Även ledningen behöver kunna växla fokus, det är "en fråga om kompetens och styrning där många i ledningsposition är för fokuserade på de operativa processerna och har för lite fokus på omvärld och innovation."

ORGANISATIONER MED MANÖVRERINGSFÖRMÅGA VINNER I LÅNGDEN

Flera respondenter poängterar vikten av att se de förändringar och behov som uppkommer i omvärlden och att anpassa verksamheten efter detta. En respondent sammanfattar det med att "...det gäller att kunna förändra arbetssätt och rutiner för att kunna ta tillvara det nya. Det nya kan vara allt från

39% av respondenterna rankade utmaningen som topp tio

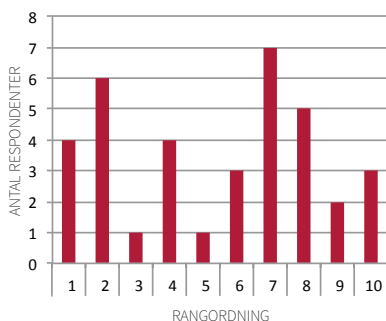


■ Att anpassa verksamheten till snabba förändringar i omvärlden.

”Företagets processer måste av nödvändighet vara så robusta så att de inte faller sönder när förändringar blir nödvändiga och måste genomföras hyggligt snabbt.”

Förhandlare i liten tjänsteverksamhet.

29% av respondenterna rankade utmaningen som topp 10



■ Att utforma robusta processer som ständigt är förändringsvänliga.

ny teknik till nya applikationer men också nya arbetssätt. Här gäller det att vara förberedd och redo att förändra sig.”

Att utforma robusta processer som samtidigt är förändringsvänliga

Av respondenternas motiveringar framgår ett dilemma kring behovet av robusta men samtidigt mer förändringsvänliga processer. Flera menar att detta är en svår utmaning eftersom ”robusta processer har en tendens att bli rigida”, samtidigt om stabilitet och tillförlitlighet efterfrågas av kunder. Motiven som gavs kan kategoriseras enligt följande: Produktkvaliteten ska kunna hållas jämn och hög. Behoven förändras och därmed behöver även processerna kunna göra det.

KUNDERNA KRÄVER JÄMN OCH HÖG PRODUKTKVALITET

Kunder vill vanligtvis inte att kvaliteten på erhållna varor och tjänster ska skifta från tillfälle till tillfälle. Därför måste organisationer kunna hantera variation och skapa processer som är robusta mot störningar. Det finns samtidigt en problematik med att robusta processer kan bli ”betongklossar” om de inte utsätts för utmaning och nytänkande. ”Många robusta processer har blivit så rigida att förändringar är väldigt svåra att genomföra”.

KUNDERNAS SKIFTANDE BEHOV KRÄVER FÖRÄNDRINGAR I PROCESSERNA

Organisationer måste vara lätttröliga för att tillgodose marknaden, eller som skrivits av en svarande, ”omvärlden förändras och därmed även kraven på våra processer”. Detta samtidigt som processerna inte får vara för känsliga när förändringens vindar blåser, ”företagets processer måste av nödvändighet vara så robusta så att de inte faller sönder när förändringar blir nödvändiga och måste genomföras hyggligt snabbt.”

REFLEKTION:

- Hur utvecklar vi en organisatorisk kompetens som förenar anpassningsförmåga med förmåga att uppfatta nya behov?
- Hur skapar vi robusta processer som samtidigt är förändringsvänliga?

Utveckla samarbete med kund

”Ägare och finansiärer har ett direkt inflytande, men vi känner inte våra kunder tillräckligt bra för att kunna driva innovativa och effektiva lösningar.”

Business Engineer i medelstort industriföretag.

Att förstå kundbehov, göra kunderna delaktiga i förbättringsarbetet och bygga långsiktiga relationer med kunder är tre delvis överlappande utmaningar som berör olika skeden och kompletterande perspektiv av samarbete. Tillsammans utgör de ett av de fyra högst rankande områdena.

Att förstå våra intressenters behov och förväntningar

Motiveringarna till utmaningen om att förstå intressenters behov och förväntningar domineras av att frågan utgör själva fundamentet, både som utgångspunkt för all verksamhetsutveckling och för verksamhetens överlevnad.

Några respondenter pekar särskilt ut små organisationers situation och att det speciellt inom idéburna organisationer och inom välfärdsorganisationer finns stora utmaningar kopplade till förmågan att förstå intressenternas behov. Karaktären på utmaningen kan utifrån svaren i övrigt sammanfattas enligt två områden som berör balansering av intressentkategorier och kravprognostisering.

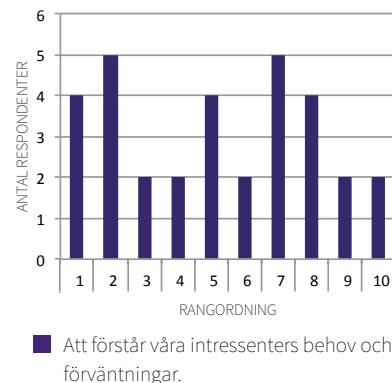
HANTERA OCH BALANSERA OLIKA KATEGORIER AV INTRESSETER

Organisationer har normalt intressenter i form av ägare, kunder, medarbetare och samhälle att förhålla sig till. Flera respondenter lyfter fram problematiken då olika intressenters förväntningar står mot varandra, men även obalanser när det gäller kunskap om respektive intressentgrupps krav, exempelvis att "ägare och finansiärer har ett direkt inflytande, men vi känner inte våra kunder tillräckligt bra för att kunna driva innovativa och effektiva lösningar."

SKAFFA INSIKTER OM FRAMTIDA KRAV

Flera respondenter poängterar vikten av att förstå nya behov som uppstår, variation i befintliga behov och att en ny generations värderingar kan få stor betydelse för verksamheten. "Dagens krav kan vi inhämta med enkäter. Men det som finns runt hörnet måste vi också försöka att få kunskap om." Här framkommer även en utmaning att i en global verksamhet hantera och dra nytta av enorma mängder information relaterade till kundbehov, "svårt och tidskrävande att hantera informationsinsamlingen. Hur kan vi underlätta arbetet?"

26% av respondenterna rankade utmaningen som topp 10

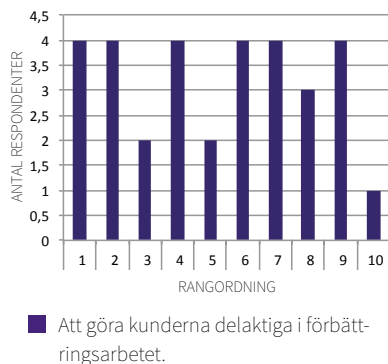


Att göra kunderna delaktiga i förbättrings- arbetet

”Kunderna kommer att ställa krav på att vara med och utveckla produkter och tjänster. Hur mycket vågar vi släppa? Hur långt in vill vi släppa kunderna?”

*Business Change Leader, stort
tjänsteföretag.*

25% av respondenterna rankade
utmaningen som topp 10



Inte sällan är kunden en relativt outnyttjad resurs för många verksamheter. Att bättre fånga upp kundernas synpunkter ökar möjligheten att erbjuda det som kunderna efterfrågar vilket är nära kopplat till konkurrensförmåga och ökad lönsamhet. ”Samverkan mellan kund och producent ger möjlighet till långsiktiga relationer, med win/win som argument.” Men det finns även mer nyanse-rade faktorer kategoriserade under nedan rubriker. En grupp av respondenter specificerar utmaningens innebörd med hur kunden skall göras delaktig. ”Man tröttnar på enkäter och fokusgrupper, hitta nya former!” och ”Vi behöver skapa en bättre strategi för att komma närmare våra kunder.”

KUNDEN SOM DELAKTIG FÖR ATT FÖRSTÅ BEHOVET

Förståelsen för kundernas behov och vad som är värdeskapande för dem kan vara avgörande för graden av framgång. I takt med att omvärlden förändras ändras också vad kunden värderar vilket kräver en kontinuerlig och nära kundkontakt. Samtidigt som kundens delaktighet ger organisationen vägledning skapar den en acceptans för nödvändiga förändringar i verksamheten. En respondent uttrycker vad många är inne på, nämligen att ”Det blir alltmer kunden som kan beskriva vad som är värdeskapande”.

KUNDEN SOM DELAKTIG I VÄRDESKAPANDE

”Kunden som delaktig i värdeskapande”, hänger nära samman med behovs-förståelsen. Här framhålls dock kundens kompetens som användare eller brukare, som nyckel för att utveckla bättre varor och tjänster, ”kunden eller snarare kundens kund är den främsta källan till vad i produkter och tjänster som kan förbättras”. Några ger uttryck för att kunden själv medvetet driver på utvecklingen att vara delaktig: ”Kunderna kommer att ställa krav på att vara med och utveckla produkter och tjänster. Hur mycket vågar vi släppa? Hur långt in vill vi släppa kunderna?”

Att bygga långsiktiga relationer med kunden

Långsiktiga relationer möjliggör bättre förståelse för kundens behov och bidrar därmed till utveckling av efterfrågade varor och tjänster, något som i sin tur bygger konkurrenskraft. Tre kategorier av områden, i många fall nära relaterade till varandra, är de som tydligast framkommer bland respondenternas motiveringar: kunden som tillgång, lojala kunder bygger konkurrenskraft samt vikten av att förstå kundens behov.

KUNDEN SOM TILLGÅNG

Den mest typiska motiveringen inom området och som representerar synen på kunden som en resurs lyder: "Långsiktiga relationer krävs för att ständigt förbättra en vara eller tjänst. Kund och leverantör är en del i samma system och behöver ha goda relationer till varandra för att utveckling ska kunna ske".

Partnerskapet med kunderna ger tillgång till viktig kunskap och på så vis möjlighet att stärka verksamhetens processer. Den nära relationen underlättar även vid produktutveckling. Tillsammans skapas en win/win situation mellan kund och leverantör, eller som en respondent uttrycker det, "en framgångsfaktor i sig och gör vi kunden delaktig med stor påverkan, då har vi kommit en bra bit på väg."

LOJALA KUNDER BYGGER KONKURRENSKRAFT

En viktig utmaning handlar om att bygga lojalitet och förbli kundens första handsval. Flera respondenter ser "att bygga långsiktiga relationer" som en garant för att kunden stannar kvar. "Det är viktigt att behålla befintliga kunder och en långsiktig relation ökar möjligheterna till ömsesidig utveckling av båda parter." Genom att behålla långsiktiga kunder byggs en stabil bas upp över tiden. "Det är lättare att utveckla samarbetet med befintliga kunder än att hela tiden skapa nya relationer och kunder."

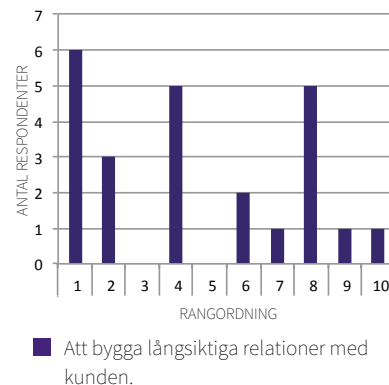
FÖRSTÅ KUNDBEHOVEN

Flera respondenter lyfter fram kopplingen mellan att bygga långsiktiga kundrelationer och utmaningen att förstå kundbehoven. "Att kunna förutse vad kunden vill ha och leverera detta i tid skapar förtroende och stärker relationen till kunden". Eller som en annan respondent uttrycker det "...en förutsättning

"Långsiktiga relationer krävs för att ständigt förbättra en vara eller tjänst. Kund och leverantör är en del i samma system och behöver ha goda relationer till varandra för att utveckling ska kunna ske."

Lean Ledare i kommunal verksamhet.

20% av respondenterna rankade utmaningen som topp 10



för att kunna vara proaktiv”. I anslutning till detta poängteras att kunden är föränderlig och att vi behöver intressera oss mer för kundens affärer och behov.

REFLEKTION:

- Hur kan vi mer systematiskt ta vara på kundens potential, både som en resurs i vår verksamhets utveckling och som delaktiga i värdeskapandet?
- Hur gör de verksamheter som är bra på att både tolka och balansera intressenternas framtida behov och förväntningar?
- Hur arbetar de verksamheter som bygger lojala partnerskap med kunden?

Utveckla kvalitetsansvar

”Kvalitet är kundens totala upplevelse och påverkas av allt som görs i företaget.”

Verksamhetsarkitekt i stort tjänsteföretag.

Två av studiens utmaningar tar upp betydelsen av en lämplig och tydlig ansvarsfördelning för att kvalitetsarbetet skall bli framgångsrikt. Att flytta ägarskapet av kvalitetsarbetet från kvalitetsprofessionen till ledningen och att göra det till en strategisk fråga för ägarna utgör tillsammans en av studiens fyra högst rankande områden.

Att flytta ägarskapet av kvalitetsarbetet från kvalitetsprofessionen till ledningen

Ett dominerande inslag bland motiveringarna handlar om att framgångsrikt kvalitetsarbete både förutsätter och bygger på ledningens genuina engagemang, men att det i allt för hög utsträckning delegeras till specialister. Detta inverkar negativt på genomslag och resultat. "Högsta ledningen måste känna att ledningssystemet är deras verktyg och inte någon annans business."

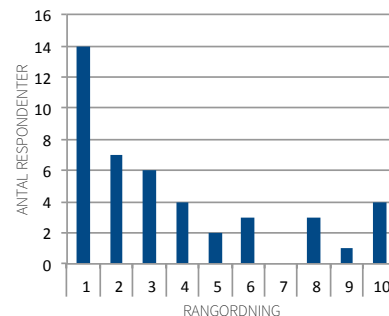
LEDNINGEN MÅSTE LEDA KVALITETSARBETET

En del företag och organisationer integrerar arbetet med kvalitet i ledningsarbetet medan andra ser kvalitetsarbetet som en egen företeelse vid sidan av den ordinarie verksamheten. Det är centralt att det finns en förståelse hos personerna i ledningen att de själva äger kvalitetsarbetet. "Kvalitet är kundens totala upplevelse och påverkas av allt som görs i företaget". För att kvalitetsarbetet skall kunna fungera måste stödet från ledningen finnas, "utan ledningens djupa engagemang stannar utvecklingen av och får inget riktigt genomslag". Flera motiveringar beskriver hur kvalitetsarbete riskerar att marginaliseras, "kvalitetsarbetet kan inte ske på en egen avdelning utan är en del av organisationens alla delar". Ledningens avgörande roll och utmaningen som sådan kan av motiveringarna sammanfattas med att "det brister idag på många håll" och att "kvalitetsarbete i alltför hög grad ses vara ett eget område som prioriteras upp eller ner allt eftersom resurserna varierar".

SYNEN PÅ KVALITETSARBETE

Av motiveringarna framgår också bilden av kvalitetsprofessionen som en lågt utnyttjad potential där dess framtid och överlevnad är beroende av "hur väl man kan motivera sin existens". Kvalitetsprofessionens roll, menar många, omfattar alla aspekter av verksamheten och är därför en ledningsfråga. Den framtida kvalitetsprofessionen bör agera utifrån ledningens mandat. Samtidigt kan man utläsa att ansvaret för att få avsedd effekt med kvalitetsarbete även vilar på kvalitetsprofessionen. En respondent uttrycker det som "vi behöver tänka om när det gäller vad som bär det framtida kvalitetsarbetet, hur attraherar vi ledningen genuint och inte på låtsas?"

35% av respondenterna rankade utmaningen som topp 10



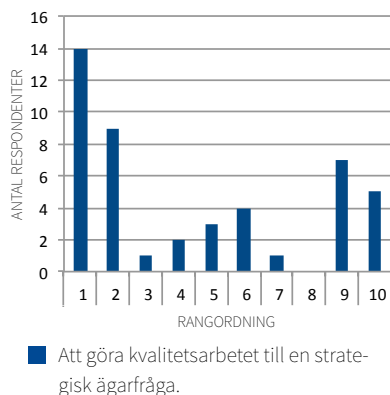
■ Att flytta ägarskapet av kvalitetsarbetet från kvalitetsprofessionen till ledningen.

Att göra kvalitetsarbetet till en strategisk ägarfråga

”Genom ägarens engagemang i kvalitetsfrågor ökar genomslagskraften av kvalitetsarbetet.”

Förvaltningschef i kommunal verksamhet.

37% av respondenterna rankade utmaningen som topp 10



En röd tråd i resonemanget bland respondenterna handlar om behovet av att skapa insikt om att ”kvalitetsarbetet är en ägarfråga” och på så vis ett egenintresse för ägarna. Investeringar i förbättringsarbete kan kosta, men kvalitetsbristkostnader kostar betydligt mer.

KVALITETSUTVECKLING STARTAR FRÅN TOPPEN

Kvalitet och kvalitetsarbete är, eller borde enligt de flesta respondenter vara, en central strategisk ledningsfråga som också förutsätter aktiv styrning och uppföljning från ledningen. ”Om inte ledningen äger och efterfrågar så sker inte förändringarna.” Några pekar på samspelet mellan ägare och ledning i form av att visat intresse och driv för kvalitetsarbete från den ena parten ofta resulterar i ökat intresse och genomslag hos den andra. Ägarna måste i sin tur ha förståelse för ledningens strategiska roll för ett framgångsrikt och uthålligt kvalitetsarbete. I takt med att omsättningen på ledningspersoner ökar blir ägarnas roll som kravställare och garantier för uthålligt kvalitetsarbete allt viktigare. ”Genom ägarens engagemang i kvalitetsfrågor ökar genomslagskraften av kvalitetsarbetet.”

KVALITET OCH LÖNSAMHET – TVÅ SIDOR AV SAMMA MYNT

Sambandet mellan god kvalitet till följd av medvetet kvalitetsarbete och långsiktig lönsamhet är otvivelaktigt enligt merparten respondenter. Samtidigt är det en knäckfråga att ständigt kunna påvisa detta samband, inte minst inför ägarna. Många menar att det råder en bristande insikt om sambandet och beskriver hur verksamheter i alltför hög grad styrs med tanke på kortsiktiga vinstmål. ”Det finns inte en ägare eller företagsledare som inte talar om vikten av kvalitet och kvalitetsarbete men tyvärr så finns det fortfarande bara ett fåtal ägare och företagsledare som faktiskt lever och är ’committade’ enligt dessa principer. Det är fortfarande de snabba pengarna som är den största strategiska frågan för alltför många ägare/företagsledare.”

Utmaningen om att göra kvalitetsarbetet till en strategisk ägarfråga nyanse-rades av en respondent med att ”vi behöver bli bättre på att beskriva kvalitet utifrån ett ägarperspektiv och inte produktionsperspektiv, skälet till det är att

ägarna annars skjuter det ifrån sig och överlämnar det till verksamheten.”

REFLEKTION:

- Hur kan intresset och förståelsen för kvalitetsarbetets inverkan på verksamhetens resultat få större genomslag bland ägarna?
- Hur kan ledningen och kvalitetsprofessionen bättre förstå och stödja varandra i att utveckla verksamheten?

Utveckla ledarskap för förbättring

”Allt går fortare och fortare, att kunna leda och hantera förändring blir framtidens vardagsledarskap, man är alltid i ständig förändring i hög takt!”

VP Quality Development i stort industriföretag.

Att leda och genomföra förändring och att utveckla en kultur för förbättringsarbete i verksamheten är två utmaningar som tillkom under studiens gång som ett resultat av input från respondenterna. Båda handlar om ledarskapets förmåga. Tillsammans utgör de ett av studiens fyra högst rankande områden.

Att kunna leda och genomföra förändring

Förändringsledarskap framstår som helt väsentligt men också som en eftersatt dimension gällande kvalitets- och verksamhetsutveckling. "Förändringsarbete kräver energi och skapar ofta otrygghet och då räcker det inte med ett ledningssystem som beskriver hur man önskar att det vore."

Respondenternas motiveringar kring denna utmaning kan delas in i två kategorier som berör ledarskapskompetens samt anpassningsförmåga.

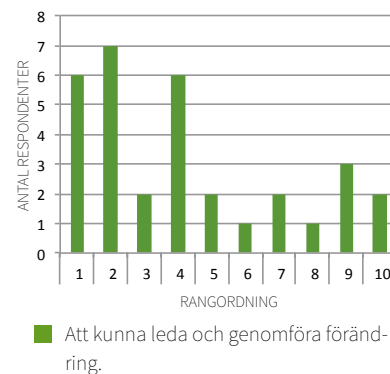
BEHOVET AV ETT MER KOMPETENT LEDARSKAP

"Vi lägger mycket tid på att identifiera problem och att utreda orsaker. När det kommer till förändring så blir det trögt och jobbigt". Flera menar att avsaknaden av ledarskap som fokuserar på människans inre motivation och drivkrafter är stor. Ledarnas betydelse i förändringsarbetet och behovet av en annan typ av ledarskap framkommer även i följande motiveringar: "Bra på att leda projekt men inte förändring" och "inre motivation är centralt för hur individer arbetar – men ses sällan som en viktig ledningsprincip". Några menar att detta är en dimension i ledarskap som i stort sett saknats, och att Sverige genom sin "värdebas" har en stor möjlighet som tyvärr inte utnyttjas.

FÖRMÅGAN ATT SNABBT ANPASSA SIG

Flera respondenter motiverar utmaningen om att kunna leda och genomföra förändring med behovet av förmågan att snabbt kunna anpassa verksamheten till ändrade förutsättningar i omvärlden. "Allt går fortare och fortare, att kunna leda och hantera förändring blir framtidens vardagsledarskap, man är alltid i ständig förändring i hög takt!"

26% av respondenterna rankade utmaningen som topp 10

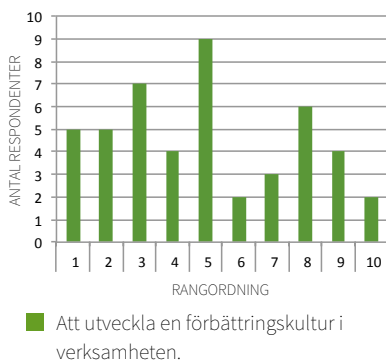


Att utveckla en förbättringskultur i verksamheten

”Kulturen i en organisation är en direkt reflektion av ledningen”

Kvalitetschef i stort tjänsteföretag.

38% av respondenterna rankade utmaningen som topp 10



Betydelsen av att etablera och utveckla en förbättringskultur framhålls som fundamental och som en viktig konkurrensfaktor. Respondentgruppens motiveringar kan övergripande delas in i följande två kategorier.

KULTURENS BETYDELSE FÖR FRAMGÅNGSRIK VERKSAMHETSUTVECKLING

Innebörden av utmaningen om att etablera en förbättringskultur sammanfattas av följande motivering: ”Organisationens kultur har stor betydelse för förändringsarbetets framgång där en positiv kultur lyfter fram och bidrar i utvecklingsarbetet medan en negativ kultur kan motverka”. Att utveckla en förbättringskultur tar lång tid. Det kräver även tålamod och uthållighet med aktiv involvering och styrning från ledningen, eller som uttryckt av en respondent: ”kulturen i en organisation är en direkt reflektion av ledningen”.

ALLAS DELAKTIGHET ENSKILT STÖRSTA FRAMGÅNGSFAKTOR

Betydelsen av allas delaktighet lyfts fram i många motiveringar, ”Ju fler som aktivt deltar i förbättringsarbetet desto större möjlighet att få bra resultat, fungerande processer och engagerade medarbetare” är essensen av flertalets utsagor. Någon pekar dessutom på hur kultur och delaktighet nära hänger samman: ”Att skapa en förbättringskultur i verksamheten handlar många gånger om att göra människorna delaktiga i HUR de skall uppnå mål och vision för sitt eget arbete. Vilket innebär att människorna i verksamheten är med och arbetar fram uppdrag och strategi för sitt eget arbete (enhetsbaserat). Det kräver att ledningen även tillåter andra lösningar än sina egna i att nå verksamhetens mål.”

REFLEKTION:

- Hur kan ett mer motiverande ledarskap utvecklas så att den interna förbättringstakten ökar och samtidigt ger avsett resultat?
- Hur skapar vi en förbättringskultur där medarbetare, chefer och kunder är delaktiga, över professions- och organisationsgränser?

Reflektioner från intressenter

Vi frågade chefer för företag och organisationer som representerar Intressentföreningen Kvalitetsutveckling om betydelsen av kvalitetsfrågorna de kommande tio åren. Här kan du ta del av deras reflektioner men också hur de ser på SQMA-studiens resultat och implikationer på ett mer övergripande plan.

AB Volvo

Kvalitet är ett av Volvokoncernens kärnvärden tillsammans med säkerhet och omsorg för miljön. Att ha kvalitetsfrågorna högt upp på ledningens agenda är avgörande för en organisations konkurrenskraft. Idag när utvecklingen går allt fortare krävs robusta processer som snabbt går att anpassa efter förändrade behov. Arbetet med kvalitet kräver nya metoder och angreppssätt.

Volvokoncernen är en global organisation med cirka 30 000 av våra 115 000 medarbetare i Sverige. Många underleverantörer till koncernen finns också här. Svensk konkurrenskraft är avgörande för Volvo-koncernen och därför välkomnar vi SQMAs initiativ och studie.

Olof Persson

Verkställande direktör

AB Volvo

”Att ha kvalitetsfrågorna högt upp på ledningens agenda är avgörande för en organisations konkurrenskraft.”



Förvarsmakten

Förvarsmakten genomgår för närvarande en omfattande omstrukturering. Vi har gått från ett traditionellt invasionsförsvar till ett dynamiskt och omvärlds-anpassat insatsförsvar med en total omställning i strategiskt tänkande. Hela personalförsörjningen görs om, nya logistikprinciper utarbetas och strukturella organisatoriska anpassningar görs. Denna dramatiska förändring genomförs samtidigt som verksamheten ska genomföras på mer eller mindre samma nivå och till samma kvalitet med en allt stramare budget.

För Förvarsmakten innebär kvalitet också effektivitet och säkerhet. Kvalitetsarbetet de kommande åren måste vara så inriktat att Förvarsmakten klarar sina leveranser under pågående omstrukturering med hög effektivitet och säkerhet.

SQMA-studiens resultat och slutsatser överensstämmer väldigt väl med Förvarsmaktens syn på utveckling och anpassning. Det är uppenbart att många organisationer har samma behov eller krav på sig, att ständigt anpassa verksamheten och produkterna till omvärlden eller kunderna. Omställningarna måste kunna genomföras samtidigt som leveranserna fortgår och kvaliteten upprätthålls. Detta ställer krav på en dynamik i såväl organisation som processer.

För Förvarsmakten utgör avsaknaden av tydliga kunder en stor utmaning. De flesta metoder och modeller inom kvalitetsområdet bygger på ett kundfokus, vilket begränsar användbarheten för viss offentlig verksamhet. Hur skapar man incitament då man varken kan mäta kundnöjdhet eller har vinstkrav från en aktiv styrelse/ägare?

De två områdena "utveckla kvalitetsansvar" och "utveckla ledarskap för förbättringar" är förknippade med varandra och här ser vi stora utmaningar som nog återfinns i hela statsförvaltningen. Med forskning och studier inom kvalitetsområdet skulle metoder kunna utvecklas som fungerar även för icke kundorienterad offentlig verksamhet. Sådan forskning skulle kunna stärka Förvarsmaktens verksamhet om den sker verksamhetsnära, d.v.s. i ett nära samarbete med oss.



Jan Salestrand

*Chef för ledningsstaben
Förvarsmakten*

"Studiens resultat och slutsatser överensstämmer väl med Förvarsmaktens syn på utveckling och anpassning."

“The SQMA study highlights some very crucial challenges for the future.”

AB SKF

Quality is one of the key cornerstones within SKF and is synonymous with the SKF Brand. However, you very often hear the expression “Quality is given”. From a customer perspective this is of course right, as it is a prerequisite for achieving and sustaining a business relationship. From a company perspective it can however be counterproductive and even dangerous as it sometimes can be miss-interpreted as “Quality comes automatically”. We must all continuously put attention to ensure we have the right procedures and systems in place to ensure quality, regularly improve our quality and other business management systems to take account of changing demands, and see to that these are well deployed in the entire organization. This starts with my management team and me. If we do not take Quality seriously and continuously focus on both understanding the changing environment in which we live and operate and on understanding the needs and requirements of all stakeholders then we will not continue to improve and we risk losing our leadership in this very important area.

The SQMA study highlights some very crucial challenges for the future. Some of which we are already addressing with our major initiative called SKF Business Excellence. Some of the other challenges require a deeper and much better understanding and so we therefore very much welcome and support this initiative.



Tom Johnstone

President and CEO

AB SKF

A portrait of Ann-Sofi Lodin, a woman with shoulder-length brown hair, smiling. She is wearing a dark blue scarf and a dark jacket. The background is a light, neutral color.

*”Utvecklingsarbete och forskning
bör ske interaktivt med kärnverk-
samheter.”*

Västra Götalandsregionen

Arbetet med ständiga förbättringar är en ren överlevnadsfråga för varje organisation. En viktig del i vårt arbete är en aktiv kvalitetsuppföljning, där vi mäter och styr mot kvalitet och inte bara på ekonomi.

Studiens resultat stämmer även väl in för de utmaningar vi ser inom Västra Götalandsorganisationen. Särskilt viktigt i framtiden är lyhördheten för våra kunder i form av patienter, kulturkonsumenter, näringslivet, mm. Men inte bara lyhördheten, utan främst vår förmåga att omsätta dessa i våra interna förbättringar så att förväntningarna kan uppfyllas och helst överträffas.

För mig är det viktigt att ha en utvecklad och saklig bas att hämta kunskap och erfarenheter från. Där ser jag att det är ett lovvärt och angeläget arbete som gjorts i den studie som nu presenteras. Det är alltid lättare att motivera ett förändringsarbete om det finns faktaunderlag som stödjer det som skall göras.

Formerna för hur utvecklingsarbete och forskning skall bedrivas kan säkert variera, men en viktig del är att den sker i nära samverkan med driftansvariga så att erfarenhetsutbytet kan ske interaktivt mellan kärnverksamheterna och forskningsdelen.

Ann-Sofi Lodin

Regiondirektör

Västra Götalandsregionen

Statistiska centralbyrån

Kvalitetsbegreppet har många definitioner och tolkningar. SQMA skulle genom studier och forskning kunna bidra till en standardisering av begrepp och metoder samt mer vetenskapliga angreppssätt. Rapporten tar upp fyra viktiga områden som väl överensstämmer med SCB:s egna utmaningar. En ytterligare utmaning som inte rankas topp tio i rapporten är kompetensförsörjning. Hur kan vi bättre förutse och matcha de kompetensbehov som organisationer har och som är en förutsättning för att klara de utmaningar som lyfts fram i rapporten?

Kvalitetsfrågorna kommer med all säkerhet att fortsatt vara centrala för svenska organisationer. Globalisering, ökad konkurrens, en minskande förvärvsarbetande andel av befolkningen samt lägre skatteintäkter ställer krav på förändringsförmåga och en effektivare offentlig verksamhet. En ökad kompetens inom kvalitetsmetodik blir därför viktig om vi ska lyckas i förändringsarbetet. Även här kan SQMA bidra genom att utbilda fler inom kvalitetsområdet och stimulera forskning.

Rapporten framhåller vikten av att förstå intressenters behov, att göra kunderna delaktiga i förbättringsarbetet och bygga långsiktiga relationer med kunder. Men lojalitet är också i hög grad betingat av att det finns en bra produkt som kunden efterfrågar. Vad händer med lojaliteten inom branscher med snabb förändringstakt och många innovationer, som t.ex. datorer och telefoni?

Många myndigheter har dubbla roller, dels en servicefunktion och dels en myndighetsfunktion där man t.ex. har till uppgift att värna om att lagar efterlevs. Ibland kan dessa två roller stå i konflikt och en utmaning blir att förena dem på ett bra sätt. Incitamenten för att åstadkomma ökad kvalitet i offentlig verksamhet är inte lika tydliga som i privat verksamhet där det finns tydliga vinstmål och stora möjligheter att belöna medarbetare och arbetsgrupper. Ett viktigt forskningsområde kan därför vara att utveckla incitament för förändring i offentlig verksamhet.

Forskning inom de områden som föreslås i SQMA-studien kan säkert bidra till att vi står bättre rustade inför framtida utmaningar.



Stefan Lundgren
*Generaldirektör
Statistiska centralbyrån*

”Forskning inom studiens områden kan bidra till att vi står bättre rustade inför framtida utmaningar.”

Volvo Cars

Bilindustrin är en av de mest konkurrensutsatta industrierna i världen, och ribban för vad som är världsklass flyttas hela tiden uppåt. Kvalitet måste omfatta allt vi gör för att våra kunder skall få en totalupplevelse som motsvarar och överträffar deras förväntningar. Från hur vi utvecklar varumärket, marknadsför, säljer, utvecklar och producerar produkter och tillhandahåller tjänster till hur vi samverkar med samhället i stort. Denna holistiska syn på kvalitet är en förutsättning för att leverera enligt vår vision, To be the world's most progressive and desired luxury car brand. Kvalitet och precision måste därför genomsyra allt vi gör i våra interna processer från ax till limpa, och där kundperspektivet är utgångspunkten. Forskningsrapporten pekar på ett antal utmaningar som är högst relevanta för Volvo Cars:

”Utveckla samarbete med kund” är ett traditionellt viktigt område för oss som en tillverkare av konsumentprodukter. En förutsättning för att lyckas med vår strategi är att vi kan kanalisera våra kunders krav, känslor och åsikter in i våra processer på ett strukturerat sätt. Vi måste också se till så att detta även gäller andra viktiga intressenter, t.ex. myndigheter, institut och media. Tillgång till data, analysförmåga och metoder för att säkra detta är ett av våra viktigaste utvecklingsområden.

”Utveckla anpassningsförmåga”. Volvo Cars är numer ett fristående bolag, och en av de minsta tillverkarna i branschen. Vår strategi är att utnyttja detta genom flexibilitet och anpassningsförmåga, kreativitet och nytänkande samt därmed snabbt kunna komma ut till marknad med nya produkter och tjänster. Detta kräver rätt balans mellan standardisering och robusthet i processer, samt minimalism och anpassningsbarhet.

”Utveckla ledarskap för förbättring”. Vi har flera gånger genom åren kunnat konstatera att när vi tappat lite fokus på kvalitetsarbete, så har våra konkurrenter gått ifrån, och vi får göra nya kraftsamlingar. En grundförutsättning är att vi skapar en kultur av att alltid sträva efter att förbättra och effektivisera. Allt går att utveckla och förfina och genom att bygga in detta i kultur och arbetssätt, säkrar vi att alltid ligga i framkant.

Fortsatt forskning inom kvalitetsområden är viktigt för att stärka vår konkurrenskraft.



Paul Welander
*Senior Vice President
Quality & Customer Satisfaction
Volvo Car Corporation*

”En holistisk syn på Kvalitet i det vi gör är en förutsättning för att leverera enligt vår vision.”

”Allt mer viktigt att arbeta systematiskt med att identifiera intressenternas behov.”

HSB Riksförbund

Att arbeta med kvalitetsfrågor handlar om att ständigt förbättra verksamheten utifrån intressenternas behov. Genom ett systematiskt kvalitetsarbete stärks företagets konkurrenskraft. I och med globaliseringen blir det allt mer viktigt att arbeta systematiskt med att identifiera intressenternas behov och samtidigt möta dessa i konkurrenskraftiga erbjudanden. Här har kvalitetsarbetet en viktig roll att fylla. Att utveckla kvalitetsarbetet blir i detta sammanhang viktigt varför också arbetet med SQMA blir värdefullt.

Resultatet i studien stämmer i flera delar överens med det som är viktigt för vår organisation. Ett exempel är området samarbeta med kund. Idag arbetar HSB systematiskt utifrån våra intressenter som är medlemmar, medarbetare, kunder, leverantörer och partners samt samhället lokalt och globalt. Vi stämmer kontinuerligt av deras förväntningar på HSB och för sedan in detta i våra strategier. Detta arbete kan dock förfinas och här finns utvecklingsmöjligheter i form av bland annat hur vi ännu mer systematiskt kan arbeta med våra intressenter. Ett utvecklingsområde som skulle vara intressant är förhållandet och balansen mellan robusta och mer förändringsvänliga processer.



Pernilla Bonde
Verkställande Direktör
HSB Riksförbund

Internationella Programkontoret

Studien är en bra sammanfattning av vilka utmaningar svensk offentlig sektor står inför.

Uppdragsgivares och medborgares krav om en kostnadseffektiv verksamhet ökar, samtidigt som verksamheten skall hålla en hög- och god kvalitet. Det kommer i framtiden ställa ännu större krav på chefer och medarbetare inom offentlig sektor att utveckla verksamheten och "ligga i framkant".

Studien visar på ett bra sätt vilka utmaningar som vi och många fler med oss står inför.

För att kunna leva upp till medborgarnas krav krävs det organisation, som har vilja och förståelse för, att verksamheten ständigt behöver utvecklas och förändras. En organisation som präglas av öppenhet och dialog med medarbetarna har goda förutsättningar för verksamhetsutveckling och nå uppsatta mål.

"Det krävs vilja och förståelse för att verksamheten ständigt behöver utvecklas."

Ulf Melin

Generaldirektör

Internationella Programkontoret



”Slående hur generiska de stora kvalitetsrelaterade utmaningarna är.”

Verket för Innovationssystem (Vinnova)

De presenterade resultaten från studien är högtintressanta och sammanfattar på ett bra sätt kärnfrågorna i framtidens kvalitetsutveckling. Vikten av anpassning och ansvar genomsyrar rapporten. Globaliseringen, stora samhällsutmaningar och en ständigt ökande konkurrens innebär att vi hela tiden behöver anpassa oss till förändringar i omvärlden och till förändrade behov. Det är särskilt viktigt för ett litet och öppet land som Sverige. Men för att nå framgång behöver också organisationer ta ansvar för förändring.

Det är även slående hur generiska de stora kvalitetsrelaterade utmaningarna är. Omvärldsanalys och förändringsarbete behöver vara självklara delar i alla näringslivets branscher såväl som i offentlig sektor. Den moderna förvaltningen har utifrån sina egna förutsättningar mycket att lära från näringslivet.

VINNOVA arbetar med att förbättra förutsättningarna för innovation. Det innebär att på olika sätt stärka drivkrafterna för att våga satsa på förnyelse i näringsliv, på våra lärosäten och i den offentliga verksamheten. Studien understryker att ett innovativare och mer konkurrenskraftigt Sverige förutsätter att såväl privata som offentliga organisationer fokuserar på att vara framtidsinriktade, öppna och flexibla.

Jag ser fram emot hur kommande forskning ska kunna hjälpa oss på den resan.



Charlotte Brogren
Generaldirektör
Vinnova

Studiens metodik och genomförande

Delphi-metoden omfattar en strukturerad kommunikationsteknik. Ursprungligen utvecklades den som en systematisk, interaktiv prognosmetod baserad på en panel av experter. I standardversionen besvarar medverkande experter ett frågeformulär i två eller flera omgångar. Efter varje runda tas en anonymiserad sammanfattning fram bestående av experternas prognoser från den föregående rundan. I sammanfattningen inkluderas även de skäl som experterna angett för sina bedömningar. Således uppmuntras deltagarna till att revidera sina tidigare inlägg i ljuset av de svar och motiveringar som kommit från andra i gruppen.

Inför den webbaserade studien identifierades en grupp av drygt trehundra-femtio kvalificerade personer som gavs möjlighet att ingå i studien. Dessa personer har alla en nuvarande eller förfluten koppling till kvalitets- och verksamhetsutveckling och representerar en stor bredd av verksamheter inom olika sektorer av samhället.

Studiens genomförande

Studien genomfördes i tre på varandra följande steg under perioden mitten april till början av juni 2012.

STEG 1

I det första steget användes resultatet av provomgången (totalt 38 utmaningar) för att initiera studien med potentiella utmaningar, se listan nedan. Personerna som medverkade ombads att utifrån sina samlade erfarenheter av verksamheter i Sverige välja ut, samt motivera, tio av de trettioåtta inbördes slumpvalt sorterade utmaningarna från listan som de bedömer kommer att vara de främsta utmaningarna på tio års sikt. Dessutom gavs respondenterna möjlighet att formulera och motivera andra utmaningar, dvs. sådana som inte uppfattades vara representerade på den befintliga listan.

DE URSPRUNGLIGA MOTIVERINGARNA

- Att anpassa verksamheten till snabba förändringar i omvärlden
- Att hantera en livscykel för produkter och tjänster som blir allt kortare
- Att utforma robusta processer som samtidigt är förändringsvänliga
- Att integrera hållbarhet i våra arbetssätt
- Att ta ett större samhällsansvar
- Att identifiera och utnyttja relevant information i omvärlden som kan ha stor inverkan på verksamheten
- Att utnyttja den digitala utvecklingen för att förbättra verksamheten
- Att använda sociala media till nytta för verksamheten
- Att systematiskt använda information från databaser och medarbetare i beslutsfattande
- Att bygga långsiktiga relationer med kunden
- Att förstå våra intressenters behov och förväntningar
- Att hantera variation i kundbehov
- Att flytta ägarskapet av kvalitetsarbetet från kvalitetsprofessionen till ledningen
- Att samordna verksamhetsutveckling inom en geografiskt spridd verksamhet
- Att göra kvalitetsarbetet till en strategisk ägarfråga

- Att finna nya innovativa sätt att arbeta med verksamhetsutveckling
- Att behålla kompetens när nyckelpersoner lämnar verksamheten
- Att bibehålla kompetenta medarbetare
- Att göra medarbetare engagerade i förbättringsarbete
- Att förebygga ohälsa bland medarbetare
- Att rekrytera rätt medarbetare
- Att tillvarata innovationsförmågan hos alla medarbetare
- Att utveckla vår kompetens mot ett ständigt förändrat behov
- Att öka arbetsplatsens attraktion
- Att effektivisera verksamheten för att nå ökad konkurrenskraft
- Att hantera variation i verksamhetens processer
- Att korta ledtider i utvecklingen av produkter och tjänster
- Att skapa flexibla processer som stöder innovationer
- Att öka graden av processorientering
- Att integrera kvalitetsdimensionen i inköpsprocesser
- Att erbjuda kombinationer av varor och tjänster
- Att förbättra tjänsteutvecklingsprocesser
- Att kombinera behovet av standardisering med behovet av innovation
- Att konkurrera med verksamheter från låglöneländer
- Att utveckla nya verksamhetsformer för att tillmötesgå kundens behov
- Att utveckla gröna innovationer
- Att tillämpa medvetet risktagande för långsiktig framgång

I detta första steg svarade totalt 142 av de tillfrågade personerna, svarsfrekvensen blev alltså omkring 40 procent. Utmaningarna som valdes fick en spridning mellan 8 och 50 procent, vilket innebar att samtliga utmaningar fick stöd och/eller motiveringar. Totalt lämnades dessutom 173 eget formulerade förslag på utmaningar.

Under genomgången och grupperingen av de 173 egenformulerade utmaningarna och tillhörande motiveringar identifierades samma eller mycket likartade utmaningar inom områdena:

- Medarbetare/kompetens
- Effektivitet/process-syn
- Evidens
- Tjänster och innovationer
- Kultur
- Ledarskap
- Långsiktighet
- Nätverk/värdekedja

Kriterierna för att en ny utmaning skulle behållas till steg 2 var:

- En föreslagen utmaning skulle inte redan finnas med eller täckas in av de ursprungliga 38.
- Minst 3 personer som uttrycker samma utmaning.
- Utifrån en sådan utmaning skulle det gå att utforma en gemensam med ett tydligt syfte.

NIO NYA UTMANINGAR

Som ett resultat av de inkomna förslagen från steg ett kunde följande nio nya utmaningar formuleras:

- Att finna sätt att tillvarata medarbetarnas fulla potential.
- Att ha ständig tillgång till kompetens för verksamhetsutveckling.
- Att kunna härleda uppnådda resultat till genomförda förbättringsinsatser.
- Att minska verksamhetens kvalitetsbristkostnader.
- Att se till att kortsiktiga val stödjer långsiktiga mål.
- Att utforma effektivare ledningsprocesser.
- Att utveckla organisatorisk innovationsförmåga.
- Att utveckla en förbättringskultur i verksamheten.
- Att öka samverkan med leverantörer i värdekedjan.

STEG 2

Inför det andra steget sorterades samtliga givna motiveringar i steg 1 in under respektive utmaning. Detta för att respondenterna nu skulle ges möjlighet att ta del av och påverkas av andra respondenters resonemang.

Samma grupp av ca 350 personer inviterades på nytt för att delta. I detta steg fick respondenterna ta ställning till totalt 47 utmaningar, de ursprungliga 38 kompletterade med nio nya, åter listade i slumpmässig ordning. Respondenterna ställdes inför samma frågeställning som i steg 1, dvs att utifrån sina samlade erfarenheter av verksamheter i Sverige välja ut, samt motivera, vilka tio av utmaningarna i listan som bedöms bli de viktigaste på tio års sikt. Åter gavs respondenterna möjlighet att formulera och motivera andra utmaningar, dvs sådana som inte uppfattades vara representerade på listan.

I detta andra steg responderade totalt 122 personer, vilket innebar en svarsfrekvens på ca 34 procent. Utmaningarna som valdes fick en spridning från 7 till 41 procent, innebärande att samtliga utmaningar även denna omgång fick stöd och/eller motiveringar. Totalt lämnades dessutom 140 eget formulerade förslag på utmaningar.

Vid genomgång och gruppering av de 140 egna formulerade utmaningarna och deras motiv identifierades samma eller mycket likartade utmaningar inom områdena:

- Förändringsledning
- Mångfald

Kriterierna för att en ny utmaning skulle tas med till steg 3 var motsvarande som inför steg 2.

TVÅ NYA UTMANINGAR

Som ett resultat av respondenternas förslag kunde två nya utmaningar formuleras:

- Att kunna leda och genomföra förändring.
- Att tillvarata verksamhetens mångfald.

STEG 3 MED RANKING

Inför det tredje och sista steget sorterades samtliga givna motiveringar i steg 2 in under respektive utmaning, tillsammans med motiveringarna från steg 1. Detta för att deltagarna i steg 3 skulle ges möjlighet att ta del och som en möjlig effekt påverkas av andra respondenters resonemang. Inte heller denna gång togs någon av de tidigare utmaningarna bort.

Gruppen av ca 350 personer inviterades på nytt för att delta. I detta steg fick respondenterna ta ställning till totalt 49 utmaningar, de ursprungliga 38 kompletterade med de 9 + 2 nya, åter inbördes slumpmässigt listade. Respondenterna ställdes inför samma frågeställning som i steg 1 och 2, dvs. att utifrån sina samlade erfarenheter av verksamheter i Sverige välja ut, samt motivera, vilka tio av utmaningarna i listan som bedöms bli de främsta på tio års sikt.

Nytt för det tredje tillfället var att respondenterna inte fick möjlighet att föreslå ytterligare utmaningar. Däremot ombads de att välja ut och därefter inbördes rangordna utmaningarna från 1 (störst) till 10 (minst).

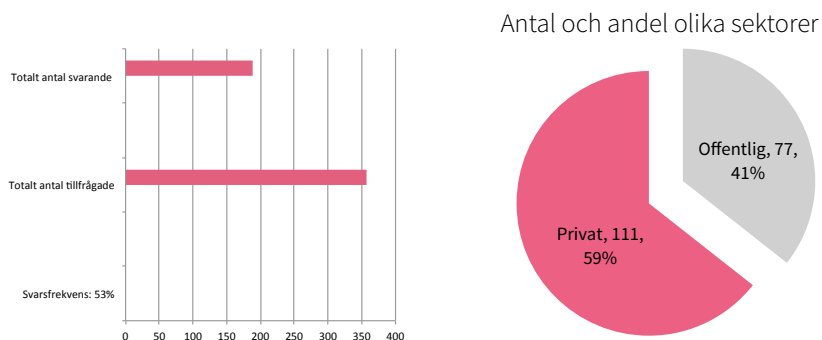
I detta tredje steg responderade totalt 126 personer inom den identifierade gruppen, vilket ger en svarsfrekvens på ca 38 procent. Utmaningarna som valdes fick en spridning från 6 till 39 procent, innebärande att samtliga utmaningar även denna omgång fick stöd och/eller motiveringar.

Bakgrundsvariabler

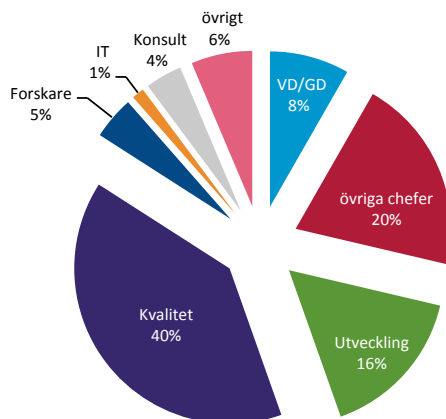
I studien medverkade totalt 188 individer, dvs. personer som bidrog i ett, två eller samtliga steg av studien. Detta motsvarar en svarsfrekvens av ca 53%.

Bakgrundsvariabler

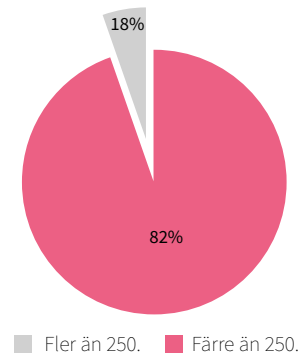
Fördelningen av representanter för privat respektive offentlig verksamhet är ca 60/40 dvs något fler svarande från den privata sidan. Av de 111 inom privat verksamhet hör 53 till kategorin varuproducenter och 58 till tjänsteproducenter. Bland de privata har 59 i huvudsak sin verksamhet i Sverige och 52 i huvudsak internationellt.



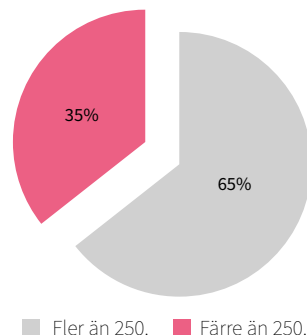
Grafen nedan illustrerar de kategorier av befattningar som respondenterna innehar. Bakom kategorierna finns en stor spännvidd av befattningar. Ex. Kvalitet inbegriper personer med befattningar som i namnet relaterar till quality, kvalitet, process, lean och verksamhetsutvecklare. Denna kategori, liksom kategorin utveckling, innehåller även chefer inom sitt område.



Storlek på organisation – offentlig



Storlek på organisation – privat



Resultat och rank

Vid utvärderingen av resultatet prövades flera olika viktningsmetoder. Detta för att på bästa sätt kunna återge en ranking som ger en sammanfattande bild av den kvalitativa mätningen av utmaningar.

Vi har i sammanräkningen använt oss följande inverterade, och här avrundade, poängsättning utifrån en respondents rank av utmaningar:

• Främsta utmaning	1 p
• Andra främsta utmaning	0,50 p
• Tredje främsta utmaning	0,33 p
• Fjärde främsta utmaning	0,25 p
• Femte främsta utmaning	0,20 p
• Sjätte främsta utmaning	0,17 p
• Sjunde främsta utmaning	0,14 p
• Åttonde främsta utmaning	0,12 p
• Nionde främsta utmaning	0,11 p
• Tionde främsta utmaning	0,10 p

Den valda viktningsfördelningen ger en relativt större värdering av det högst prioriterade alternativet.

Topp tio rankade utmaningar

Av de 49 utmaningar som ingick i steg tre rankades nedanstående 10 högst, betraktade var för sig och summerade enligt ovan viktningsfördelningsprincip.

1. Att flytta ägarskapet av kvalitetsarbetet från kvalitetsprofessionen till ledningen	22 p
2. Att anpassa verksamheten till snabba förändringar i omvärlden	22 p
3. Att göra kvalitetsarbetet till en strategisk ägarfråga	22 p
4. Att utveckla en förbättringskultur i verksamheten	15 p
5. Att kunna leda och genomföra förändring	13 p
6. Att utforma robusta processer som samtidigt är förändringsvänliga	11 p
7. Att förstå våra intressenters behov och förväntningar	10 p
8. Att göra kunderna delaktiga i förbättringsarbetet	10 p
9. Att effektivisera verksamheten för att nå ökad konkurrenskraft	10 p
10. Att bygga långsiktiga relationer med kunden	10 p

Analys

Studien har haft som utgångspunkt att ge en aktuell bild av de tio utmaningar som uppfattas vara de främsta på tio års sikt. Som framgått tidigare i denna rapport visar sig flera av de högst rankade utmaningarna vara nära relaterade till varandra. De utgör på så vis områden som tillsammans blir mer relevanta och därför sammantaget bör ges större betydelse än de enskilda utmaningarna på rankinglistan var för sig.

Den poängsättning som ligger till grund för sammanställningen av utmaningar och resultatet kan göras på fler än ett sätt. Här finns inget på förhand absolut givet tillvägagångssätt. Olika poängsättning har dock prövats och vi har funnit den använda metodiken som mest riktig och utslagsgivande. De utmaningar som inte kvalificerade sig på topp tio listan men som hamnade strax utanför ger i flera fall stöd till områdena på så vis att de ytterligare förstärker bilden. Vi har alltså inte funnit att några andra utmaningar utanför topplistan tillsammans skulle förändra bilden av de mest prioriterade områdena.

Rankingen i steg 3 visar att åtta av utmaningarna som fanns med i studiens ursprungslista finns med bland de tio i topp. ”Att utveckla en förbättringskultur i verksamheten” och ”Att kunna leda och genomföra förändring” är de två utmaningar som tillkommit som ett resultat av respondenternas egna förslag och motiveringar i steg 1 respektive steg 2.

Efter att de tre stegen i studien var klara genomfördes även en bortfallsanalys. Samtliga personer bland de ursprungligt tillfrågade, men som alltså inte hade svarat i någon av studiens tre steg, gavs i en kompletterande omgång möjlighet att svara på det tredje steget. Ett tjugotal personer valde att svara. Detta underlag bedöms vara något för litet för att göra en säker analys. Vi noterar dock att merparten av de utmaningar som finns på topp tio listan även väljs av denna grupp, med undantag av ”Att flytta ägarskapet av kvalitetsarbetet från kvalitetsprofessionen till ledningen”. Orsaken till att denna utmaning inte prioriterades i samma utsträckning i den senare gruppen är inte klarlagd men förefaller inte enbart kunna förklaras av gruppens sammansättning sett till profession.

Respondenter i expertpanelen

Deltagarna i denna studie representerar en stor bredd av verksamheter i Sverige.

SQMA vill rikta ett stort tack till alla er som har bidragit.

Respondenterna

Anonym		Rolls-Royce
Susanna	Adelwidlert	Aleris
Danny	Aerts	.SE
Mattias	Ahlin	ICA
Patrik	Alexandersson	Västra Götalandsregionen
Birgitta	Allard	IRM
Peter	Allvén	Posten
Ann-Christine	Andersson	Landstinget Kalmar
Bo Lennart	Andersson	Högskolan i Gävle
Mats Arne	Andersson	AB Volvo
Sven-Gunnar	Andersson	Sven-Gunnar Andersson Konsult
Ulf	Andersson	Västerbottens Läns Landsting
Lars	Arnmark	Bombardier
Nino	Baraka	Coach & Care Support
Anna-Lena	Barkenäs	Handelsbanken
Hans	Baurmann	Provigor
Måns	Belfrage	Capio
Barbro	Bengtsson	Tekniska Verken
Bo	Bergman	Chalmers
Jörgen	Bergström	Saab Group
Birgitta	Bergvall-Kareborn	Luleå Tekniska Universitet
Yvonne	Björnström	Swedavia
Niklas	Blomqvist	Volvo Cars
Lena	Bohlin	Universitetsförvaltningen Umeå Universitet
Ann-Britt	Bohlin-Wiechel	Karolinska
Stefan	Book	Effort
Eva	Brandström	Västra Götalandsregion
Elisabet	Brodin	SEB
Lars	Brynielsson	Aviation Management
Mats	Brännström	Närsjukvården, Umeå
Mervi	Carlsen	Kemikalieinspektionen
Inga-Lill	Carlsson	Mekanotjänst
Lars-Åke	Carlsson	Fortifikationsverket
Göran	Dahl	Svensk Bilprovning
Karin	Dahlberg	Swedavia

forts. respondenterna

Claes	Dahlbom	Sunchemical
Mats	Deleryd	AB Volvo
Anna-Karin	Djupenström	Stora Enso
Therese	Doverholt	Structo
Sanna	Edling	HSB
Christer	Ek	Permobile
Bo	Eldh	Elekta
Sofi	Elfving	Ericsson
Mia	Ellison	Buss i Väst
Carl-Göran	Ericsson	Danderyds Sjukhus
Eva	Fellenius	Stockholms läns landsting
Stina	Fransson-Sellgren	Karolinska
Ingmari	Frimanson	Meritea
Ulla	Frisk	Södersjukhuset
Mattias	Galante	Keolis
Olle	Gawell	FLIR Systems
Anette	Gideberg	Västra Götalandsregionen
Anna	Godevärn	Flextronics
Roberth	Gustafson	Liko
Lennart	Gustafsson	Partnertech
Jörgen	Gustavsson	Sandholm Associates
Stefan	Gustavsson	Höganäs
Susanne	Gustavsson	Västra Götalandsregionen
Elisabet	Hallgren	Stockholms Sjukhem
Josef	Hamrin	Prospero
Carin	Hansson	FMV
Ulrika	Hellsten	SSAB
Göran	Henriks	Landstinget Jönköping
Anders	Herrgårdh	Saab Group
Maria	Hollander	Paperprovince
Carina	Holmberg	Mölnads Stad
Folke	Höglund	Kvalitetssupport
Tommy	Höglund	Norrköping Science Park
Mats	Jackson	Mälardalens Högskola
Agneta	Jansmyr	Landstinget Jönköping
Maria	Jansson	Nobelbiocare

forts. respondenterna

Lilli	Japtec	SCB
Per	Johansson	AB Volvo
Sören	Johansson	Västra Götalandsregionen
Sunil	Joshi	Saab
Kiumars	Kaivanipour	TeliaSonera
Lena	Kallin-Persson	Tiohundra
Carita	Kalm	Beckers Industrial
Eva	Kassle	Västerås Stad
Susanna	Kindberg	Västra Götalandsregionen
Henrik	Kjellgren	Nordic-Paper
Peter	Kjellqvist	Xaar Jet
Marion	Klaesson	BASF
Lilian	Klasson	Stratvise
Bengt	Klefsjö	Luleå Tekniska Universitet
Sören	Knuts	AB Volvo
Clas	Kröger	SSAB
Stefan	Källström-Jansson	Stockholms Läns Landsting
Fredrik	Landén	Electrolux
Giggi	Langlet	KFS Företagsservice
Ing-Marie	Larsson	Karlskoga Lasaret
Kjell	Larsson	Göteborgs Kyrkliga Stadsmission
Lars-Gunnar	Larsson	AB Volvo
Leif	Lendrup	Gazl
Christian	Levin	Scania
Carina	Libert	S:t Eriks Ögonsjukhus
Mats	Lindau	Swedish Club
Marianne	Lindberg	Veolia-Transport
Marion	Lindh	Stockholms Läns Landsting
Camilla	Lindmark	Luleå Tekniska Universitet
Richard	Lindqvist	Saab
Åsa	Lindström-Hammar	Danderyds Sjukhus
Dan	Lisai	SCB
Peter	Lissgärde	Arrownordic
Svante	Livergren	Västra Götalandsregionen
Kent	Lundén	HFAB
Anders	Lundgren	Chindustry

forts. respondenterna

Claes	Lundin	Försvarsmakten
Anders	Lundstedt	Teracom
Liselott	Lycke	Högskolan Väst
Per	Lysén	SKF
Daniel	Långsveds	Soludyne
Ann-Charlotte	Magnusson	Nettbuss
Karin	Malmsten	Ljud & Bildskolan
Birgitta	Melander	Accenture
Ulf	Melin	Programkontoret
Leena	Mellenius	Svenska kyrkans arbetsgivarorganisation
Annika	Mellgren	Göteborg Energi
Viveka	Milde	Stockholms Lokaltrafik
Michaela	Moonen	Västra Götalandsregionen
Kristin	Mossberg	Metso Paper
Anna	Mostert	Stockholms Lokaltrafik
Bengt	Mölleryd	IVA
Jenny	Neuman	Fortifikationsverket
Lars	Nilsson	C2 Management
Mikael	Nilsson	Acobiaflux
Anders	Nordstrand	Sandå
Ola	Nydén	AB Volvo
Ivan	Obrovac	AB Volvo
Carina	Odhe	Rolls-Royce
Jan-Erik	Odhe	Stål & Verkstad
Rolf	Odin	Kärnkraftssäkerhet & Utbildning
Ann-Charlotte	Olsson	ExternResurs
Britt-Marie	Olsson	SJ
Jerry	Olsson	Skandia-Elevator
Klara	Palmberg Brorbyd	Mementor
Mats	Palmerus	Jönköping Energi
Roland	Palmqvist	Trafikverket
Katarina	Palmstierna	TeliaSonera
Pekka	Pelkonen	Pelkon
Lotta	Persson	ICA
Åke	Pettersson	SCB
Cecilia	Rapp	Saab-Group

forts. respondenterna

Claes	Rehmberg	SKF
Ulla	Rilby	Chalmers
Gunilla	Rittgård	Fazer
Ulf	Rosengren	Keolis
Cecilia	Rönn	Carlsberg
Åsa	Rönnbäck	Viktoraiinstitutet
Magnus	Sand	Fortifikationsverket
Thomas	Schneider	Famna
Leif	Schöld	Flexopartner
Karin	Schön	Fläktwoods
Birgitta	Schönander	Stockholms stadsmission
Marianne	Segenstedt	Västra Götalandsregionen
Bengt	Seger	Sandvik
Lena	Sernevåg	Södertälje Sjukhus
Jan-Åke	Stolt-Karlsson	Sysarb
Lars	Strid	SKL
Jörgen	Striem	Landstinget Sörmland
Harald	Stubert	Ericsson
Bo-Lennart	Svensson	VBG Group
Thomas	Svensson	Distriktsveterinärerna
Åsa	Swan	Sundvalls Kommun
Per	Söderberg	Siemens
Peter	Söderholm	Trafikverket
Matz	Söderlund	Landstinget Gävleborg
Lars	Sörqvist	Sandholm Associates
Lena	Thorin	Värmlandstrafik
Matts	Thorsson	Militärhögskolan Karlberg
Ola	Torstensson	Bombardier
Ingela	Tuvegran	Västra Götalandsregionen
Jan	Viberg	Esko
Maria	Viidas	Vara Kommun
Jerry	Viskari	Secotools
Petri	Välitalo	Systembolaget
Susanne	Wennerholm	Patientförsäkring
Staffan	Wester	BAE Systems
Ingela	Wickman-Bois	Vattenfall

forts. respondenterna

Eva	Widell	Linkon
Jon	Widell	Posten
Helle	Wijk	Göteborgs Universitet
Lars	Wikberg	Trafikverket
Marcus	Willman	Skurup
Jan	Wrangmark	Cerdo Bankpartner
Jonny	Zackrisson	Fazer

Appendix

I det tredje och avslutande steget av studien ombads respondenterna att välja ut och därefter inbördes rangordna utmaningarna. Här följer den totala rankinglistan som blev utfallet. Metoden för poängsättningen redovisas i avsnittet "Resultat och rank" i denna rapport.

Rankade utmaningar 2012

1. Att flytta ägarskapet av kvalitetsarbetet från kvalitetsprofessionen till ledningen	22,3 p
2. Att anpassa verksamheten till snabba förändringar i omvärlden	22,2 p
3. Att göra kvalitetsarbetet till en strategisk ägarfråga	22,1 p
4. Att utveckla en förbättringskultur i verksamheten	14,8 p
5. Att kunna leda och genomföra förändring	13,3 p
6. Att utforma robusta processer som samtidigt är förändringsvänliga ...	11,2 p
7. Att förstå våra intressenters behov och förväntningar	10,4 p
8. Att göra kunderna delaktiga i förbättringsarbetet	10,2 p
9. Att effektivisera verksamheten för att nå ökad konkurrenskraft	10,2 p
10. Att bygga långsiktiga relationer med kunden	10,1 p
11. Att finna sätt att tillvarata medarbetarnas fulla potential	9,9 p
12. Att göra medarbetare engagerade i förbättringsarbete	9,8 p
13. Att hantera variation i kundbehov	9,1 p
14. Att tillvarata innovationsförmågan hos alla medarbetare	9,0 p
15. Att öka graden av processorientering	8,3 p
16. Att bibehålla kompetenta medarbetare	8,2 p
17. Att utforma effektivare ledningsprocesser	8,1 p
18. Att rekrytera rätt medarbetare	8,1 p
19. Att se till att kortsiktiga val stödjer långsiktiga mål	8,1 p
20. Att utveckla vår kompetens mot ett ständigt förändrat behov	7,7 p
21. Att korta ledtider i utvecklingen av produkter och tjänster	7,6 p
22. Att förbättra tjänsteutvecklingsprocesser	7,5 p
23. Att minska verksamhetens kvalitetsbristkostnader	7,3 p
24. Att utnyttja den digitala utvecklingen för att förbättra verksamheten	7,3 p
25. Att identifiera och utnyttja relevant information i omvärlden som kan ha stor inverkan på verksamheten	7,1 p

26. Att utveckla organisatorisk innovationsförmåga	6,9 p
27. Att behålla kompetens när nyckelpersoner lämnar verksamheten	6,8 p
28. Att samordna verksamhetsutveckling inom en geografiskt spridd verksamhet	6,4 p
29. Att kombinera behovet av standardisering med behovet av innovation	6,2 p
30. Att utveckla nya verksamhetsformer för att tillmötesgå kundens behov	6,0 p
31. Att integrera hållbarhet i våra arbetssätt	5,5 p
32. Att ta ett större samhällsansvar	5,1 p
33. Att hantera en livscykel för produkter och tjänster som blir allt kortare	4,9 p
34. Att finna nya innovativa sätt att arbeta med verksamhetsutveckling ...	4,9 p
35. Att skapa flexibla processer som stöder innovationer	4,3 p
36. Att öka samverkan med leverantörer i värdekedjan	3,9 p
37. Att erbjuda kombinationer av varor och tjänster	3,8 p
38. Att kunna härleda uppnådda resultat till genomförda förbättringsinsatser	3,7 p
39. Att tillämpa medvetet risktagande för långsiktig framgång	3,5 p
40. Att öka arbetsplatsens attraktion	3,4 p
41. Att hantera variation i verksamhetens processer	3,3 p
42. Att ha ständig tillgång till kompetens för verksamhetsutveckling	2,8 p
43. Att konkurrera med verksamheter från låglöneländer	2,7 p
44. Att systematiskt använda information från databaser och medarbetare i beslutsfattande	2,6 p
45. Att förebygga ohälsa bland medarbetare	2,5 p
46. Att utveckla gröna innovationer	2,4 p
47. Att använda sociala media till nytta för verksamheten	1,8 p
48. Att tillvarata verksamhetens mångfald	1,4 p
49. Att integrera kvalitetsdimensionen i inköpsprocesser	1,3 p

