



Sveriges lantbruksuniversitet  
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för ekonomi

## Vägen till ett lyckat kvalitetsarbete med ISO 9001

- En studie av kritiska framgångsfaktorer för mindre företag ur ett globalt perspektiv

The way to a successful quality management with ISO 9001

- A study of critical success factors in small firms through a global view

*Vera Angelov & Elisabeth Åhman*

**Vägen till ett lyckat kvalitetsarbete med ISO 9001**  
**- En studie av kritiska framgångsfaktorer för mindre företag ur ett globalt perspektiv**

The way to a successful quality management with ISO 9001  
- A study of critical success factors in small firms through a global view

*Vera Angelov & Elisabeth Åhman*

**Handledare:** Goudarz Azar, Sveriges lantbruksuniversitet,  
Institutionen för ekonomi

**Examinator:** Karin Hakelius, Sveriges lantbruksuniversitet,  
Institutionen för ekonomi

**Omfattning:** 15 hp

**Nivå och fördjupning:** G2E

**Kurstitel:** Självständigt arbete i företagsekonomi

**Kurskod:** EX0538

**Program/utbildning:** Ekonomi – kandidatprogram

**Fakultet:** Fakulteten för naturresurser och lantbruksvetenskap (NL)

**Utgivningsort:** Uppsala

**Utgivningsår:** 2013

**Serienamn:** Examensarbete/SLU, Institutionen för ekonomi

**Nr:** 788

**ISSN:** ISSN 1401-4084

**Elektronisk publicering:** <http://stud.epsilon.slu.se>

**Nyckelord:** ISO 9001, kvalitetsledningssystem, implementering, kritiska faktorer, ledningsprinciper, ledningens engagemang.



Sveriges lantbruksuniversitet  
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för ekonomi

# Förord

Vi vill tacka vår handledare Goudarz Azar vid Institutionen för ekonomi för värdefull feedback på vårt examensarbete. Vidare vill vi tacka Per-Erik "Pebbe" Boberg för hans insats med den svenska språkrevideringen och Louise Sköldberg för hennes layoutkunskaper i word.

Tack alla ni som bidragit till att göra vår c-uppsats bättre!

# Abstract

More than 90 % of all business activity in the world market consists of small and midsized companies today. Recent studies have shown that there has been an increase in small companies' certification to ISO's management standards. Smaller organizations tend to have more limited amounts of resources at their disposal than larger ones. This can result in difficulties during the implementation process of ISO 9001. It is therefore of great significance that the implementation is carried out in an efficient manner.

ISO 9000 is one of the most frequently used management systems in the world today. It is essential that the organization is actively and consistently managed to maintain a successful management system. The quality standard is based on eight quality management principles. These principles can be used by managers as a reference; to guide their organization towards improved performance. The fact that ISO's quality management principles are general and do not provide any specific requirements is recognized as a reoccurring problem.

The aim of this study is to identify the most critical success factors that may be of importance to senior management during the implementation of ISO 9001. The study also examines similarities between these critical success factors and the eight quality management principles. The study is focused on small- to middle-sized firms.

This study establishes which success factors are most important during the implementation of ISO 9001. The findings in this study indicate top management commitment, continual improvements, employees' commitment, communication, a culture of quality, training and the understanding of the ISO 9000 standards' as reoccurring success factors irrespective of the size of the organization.

The study also presents success factors that can be categorized as specific for smaller companies: standardization of all processes, choice of certification body, formalised system for monitoring complaints, internal and external customer focus, positive attitude towards ISO 9000 among employees, focus on error prevention and being able to present ISO 9000 in an easy manner to the employees. After a comparison between these critical success factors and the eight management principles, it is concluded that one factor is different from the management principles. No similarities can be found between this factor and any of the eight management principles; choice of certification body. The remaining factors can be interpreted as a variant of some of the eight leadership principles.

# Sammanfattning

Små och medelstora företag utgör 90 % av all företagsverksamhet på världsmarknaden. Antalet mindre företag som certifierar sig enligt ISO 9001 har ökat de senaste åren. Mindre företag har sällan samma resursbas som stora företag. Detta kan medföra vissa svårigheter vid implementeringen av ISO 9001. Därför är det av vikt att genomförandet av kvalitetsledningssystemet sker på ett effektivt sätt.

ISO 9000 är ett av de mest välkända kvalitetsledningssystemen idag. För ett framgångsrikt kvalitetsarbete, är det viktigt att organisationer styrs på ett aktivt och tydligt sätt. ISO 9000-serien utgår från åtta ledningsprinciper. Dessa kan användas av högsta ledningen för att driva organisationen mot förbättrade prestationer. Problematiken med dessa ledningsprinciper är deras generella formulering och att de inte utgör några direkta krav som måste uppfyllas.

Syftet med detta examensarbete är att identifiera de mest kritiska framgångsfaktorerna som ledningen bör uppmärksamma vid ett genomförande av ISO 9001. Det undersöks också hur väl dessa överensstämmer med de åtta ledningsprinciperna. Uppsatsen är avgränsad till små och medelstora företag.

Denna uppsats fastställer vilka framgångsfaktorer som är viktigast vid en implementering av ISO 9001. Ledningens engagemang, ständiga förbättringar, de anställdas delaktighet, kommunikation, kvalitetskultur, utbildning och förståelse om ISO 9000 är faktorer som förekommer i stor utsträckning oberoende av företagets storlek.

Studien påvisar att det även finns faktorer som är särskilt utmärkande för mindre företag: standardisering av alla processer, val av certifieringsorgan, formellt system för kartläggning av klagomål, Intern och extern kundfokus, positiv attityd till ISO 9000 hos de anställda, ett fokus på förebyggande av fel och att ISO 9000 ska kunna presenteras till de anställda på ett lätt sätt. Efter en jämförelse av dessa kritiska framgångsfaktorer och de åtta ledningsprinciperna, hittades en faktor som skiljer sig helt från ledningsprinciperna. Likheter hos denna faktor går inte att hitta bland någon av de åtta ledningsprinciperna: val av certifieringsorgan. Resterande faktorer kan tolkas som en variant av någon av de åtta ledningsprinciperna.

# Definitioner av begrepp

**Certifiering/certifieringsorgan:** ”åtgärd genom tredje part – vanligtvis *certifieringsorgan* – som visar att tillräcklig tilltro har erhållits att en produkt, process eller tjänst är i överensstämmelse med standard eller annat regelgivande dokument.” (Nationalencyklopedin, 2013).

**Internationell standard,** ”beteckning IS, standard utarbetad av internationellt standardiseringsorgan. Sådan standard kan dock även betecknas efter den utarbetande organisationen, t.ex. ISO 9000.” (Nationalencyklopedin, 2013).

**ISO** International Organization for Standardization, uvecklar och publicerar internationella standarder (International Organization for Standardization, 2013).

**Kvalitet** ”en produkt/tjänst, kvalitet kan defineras som dess förmåga att uppfylla kundens behov” (Sandholm, 2006).

**Kvalitetsledningssystem** ”system för att säkerställa kvaliteten (kvalitetssäkring) på ett företags eller en organisations produkter och tjänster omfattande organisatorisk struktur, ansvar och aktiviteter” Nationalencyklopedin (2013).

**Standard** ”norm; i tekniska m.fl. sammanhang dels standardiseringsresultat i form av beskrivningar, regler (normer) och rekommendationer för allmängiltig och upprepad användning, dels dokument innehållande sådana resultat.” (Nationalencyklopedin, 2013).

**SIS** Swedish Standards Institute, svensk medlemsorganisation av ISO (Swedish Standards Institute, 2010).



# Innehållsförteckning

<b>1 INTRODUKTION .....</b>	<b>1</b>
1.1 PROBLEMBAKGRUND .....	1
1.2 PROBLEMFÖRMULERING .....	2
1.3 SYFTE/FRÅGESTÄLLNING .....	2
1.4 AVGRÄNSNING .....	2
<b>2 METOD .....</b>	<b>4</b>
2.1 TILLVÄGAGÅNGSÄTT .....	4
2.2 STRUKTUR .....	4
<b>3 BAKGRUND TILL TEORI .....</b>	<b>5</b>
3.1 DE ÅTTA LEDNINGSPRINCIPERNA .....	5
3.2 ISO 9001 .....	6
<b>4 TEORETISK REFERENSRAM .....</b>	<b>7</b>
4.1 DEFINITION AV KRITISKA FAKTORER .....	7
4.2 KVALITETSLEDNINGSSYSTEM I MINDRE OCH STÖRRE FÖRETAG .....	7
4.3. LEDARSKAP .....	8
4.3.1 Definition av ledarskap .....	8
4.3.2 Strategiskt förändringsarbete .....	9
4.3.3 Delaktighet och inflytande vid förändring .....	10
4.4 EMPIRISKA STUDIER AV KRITISKA FAKTORER VID ISO 9001 .....	11
4.4.1 Kritiska faktorer för ISO 9001 i ett stort företag .....	11
4.4.2 Kritiska faktorer för ISO 9001 i två stora företag .....	11
4.4.3 Kritiska faktorer i ett litet företag .....	12
4.4.4 Kritiska framgångsfaktorer i tre mindre företag .....	13
<b>5 ANALYS OCH DISKUSSION .....</b>	<b>15</b>
5.1 MINDRE FÖRETAGS KRITISKA FAKTORER .....	15
5.2 UTFORMNING AV TABELL .....	15
5.3 KRITISKA FRAMGÅNGSFAKTORER I ISO 9001 .....	17
5.4 DE ÅTTA LEDNINGSPRINCIPERNA .....	17
5.5 HUR SKA MINDRE FÖRETAGS LEDNING IMPLEMENTERA ISO 9001 PÅ BÄSTA SÄTT? .....	17
<b>6 SLUTSATS .....</b>	<b>19</b>
6.1 SLUTSATSER .....	19
6.2 VIDARE FORSKNING .....	20
<b>REFERENSLISTA .....</b>	<b>21</b>
LITTERATUR .....	21
INTERNET .....	22
PERSONLIGT MEDDELANDE .....	22



# 1 Introduktion

I detta kapitel presenteras problembakgrunden, problemformuleringen, syftet och avgränsningarna.

## 1.1 Problembakgrund

Befolkningstillväxten i länder som är folkrika har det senaste decenniet haft ett rejält uppsving. Detta har i sin tur bidragit till att den ekonomiska tillväxten har ökat avsevärt. Med globaliseringen ökar handeln och även konkurrensen. Företag har gått från att vara verksamma nationellt, till att ta allt mer plats på den internationella marknaden. De företag som tidigare varit lönsamma får känna på ny konkurrens, tvingas pressa priser och öka effektiviteten inom företaget. Vinnarna på marknaden är de som lyckas utveckla strategier och lösningar för att på bästa möjliga sätt tillfredsställa sina kunders krav (Marklund, 2007).

Många företag väljer att använda olika ledningssystem och verktyg för att minimera kostnader och säkra kvaliteten för att kunna tillfredsställa kundernas krav. Några exempel är ISO, sex sigma, TQM och lean (Engblom, 1997). ISO 9000 är ett av de mest välkända kvalitetsledningssystemen idag. Det antogs av europeiska standardiseringsorganisationen redan år 1989 och har sedan dess genomgått en rad förbättringar (Al-Rawahi & Bashir, 2010). ISO är utformat så det ska kunna användas av alla typer av företag oavsett storlek, geografisk lokalisering och verksamhetsinriktning (Bowin, 2010).

ISO-serien består av ett flertal olika dokument:

- ISO 9000 anger grunderna i standarden såsom principer, begrepp och terminologi.
- ISO 9004 är tänkt att vägleda om framgång ur ett långsiktigt perspektiv.
- ISO 9001 handlar om de krav som ska uppfyllas (Bowin, 2010).

ISO 9001 är den enda i ISO 9000 familjen som ett företag kan certifiera sig inom (Bowin, 2010). I dag finns det drygt 1 100 000 certifierade organisationer i 178 länder och minst 5 000 certifierade organisationer i Sverige (Bohlin, 2013). Inom ISO 9000-familjen har åtta principer för kvalitetsledning utvecklats. Dessa ledningsprinciper kan förklaras som faktorer som bidrar till framgång. De är allmänna och utformade så att de ska vara tillämpningsbara för alla typer av företag (Bowin, 2010).

Bowin (2010) menar att bara för att organisationen implementerar ett ledningssystem för kvalitet, garanterar det inte att organisationen blir mer framgångsrik. Det kan dock användas som ett mer organiserat angreppssätt av ledningen för att uppnå företagets mål.

Enligt World Intellectual Property Organization (WIPO, 2013), utgörs 90% av all företagsverksamhet på världsmarknaden av små och medelstora företag. Efterfrågan på ISO-certifierade företag och antalet mindre företag som certifierar sig har ökat de senaste åren (Poksinska et al., 2002).

## 1.2 Problemformulering

Ghobadian & Gallear (1995) menar att det finns vissa skillnader vid införandet av ett kvalitetsledningssystem, beroende på hur stort företaget är. De menar att små och medelstora företag kan ha sämre förutsättningar vid införandet av ISO 9001 när det gäller att uppfylla kraven i standarden. Detta beror bland annat på att de inte har samma resursbas som större företag har. Risken är därför att det blir mer kostsamt för ett mindre företag.

När företag bestämmer sig för att implementera ett kvalitetsledningssystem innebär det en förändring i organisationen. Det krävs rätt styrning av ledningen för att alla i organisationen ska bli delaktiga i förändringen och inte motsätta sig den. Det är viktigt att organisationen använder sig av rätt typ av styrning, för att uppnå en lyckad förändring som ska bidra till företagets konkurrenskraft på marknaden (Bakka et al., 2009).

Enligt Swedish Standards Institute (2010) framhålls de åtta ledningsprinciperna som framgångsfaktorer för ett lyckat kvalitetsarbete: kundfokus, ledarskap, medarbetarnas engagemang, processinriktning, systemangreppssätt för ledning, ständig förbättring, faktabaserade beslut, och ömsesidigt fördelaktiga relationer till leverantörer.

Problematiken med dessa principer är att de endast har en vägledande roll; det finns inte något krav på att dessa ska följas (West, J. et. al., 2000). Därför är ambitionen med detta arbete att identifiera om det finns några mer specifika kritiska framgångsfaktorer som små och medelstora företag upplever. Samt hur väl dessa överensstämmer med de åtta ledningsprinciperna.

## 1.3 Syfte/frågeställning

Uppsatsen kommer att undersöka hur ledningen för små och medelstora företag framgångsrikt kan leda företaget vid genomförandet ISO 9001. Enligt Swedish Standards Institute ska de åtta ledningsprinciperna användas av högsta ledningen för att genomföra ett lyckat arbete kvalitetsledningssystemet. Syftet är att identifiera de mest kritiska framgångsfaktorerna som ledningen bör uppmärksamma samt se hur väl dessa överensstämmer med de åtta ledningsprinciperna.

Frågeställningarna som ligger till grund för denna uppsats är;

- Vilka är de kritiska framgångsfaktorerna för små och medelstora företag som ledningen bör uppmärksamma vid ett genomförande av ISO 9001?
- Hur väl överensstämmer dessa med de åtta ledningsprinciperna?

## 1.4 Avgränsning

Uppsatsen kommer att behandla kvalitetsledningssystemet ISO 9001. Fokus kommer vara på att urskilja framgångsfaktorer, och inte enbart undersöka de åtta ledningsprinciperna. När de kritiska framgångsfaktorerna är identifierade kommer dessa jämföras med de åtta ledningsprinciperna.

Uppsatsen utgår från den europeiska kommissionens definition av ett företags storlek. Det är mindre företag som kommer att studeras; små och medelstora. Små företag definieras som ett företag som sysselsätter färre än 50 personer. Medelstora sysselsätter färre än 250 personer. När benämningen ”mindre företag” används i uppsatsen menar vi både små och medelstora.

I uppsatsen kommer det att göras en undersökning av tidigare gjorda empiriska studier om genomförandet av ISO 9001 hos olika typer av företag. Där kommer även stora och mindre företag jämföras för att undersöka om det finns faktorer som är särskilt utmärkande för mindre företag. Syftet är inte att göra en jämförande studie, utan att identifiera vilka faktorer som utmärker sig för mindre företag.

Det är mindre företag ur ett globalt perspektiv som kommer att studeras. Detta med motiveringen att ISO är en internationell standard avsedd att kunna användas av alla typer av företag, oavsett geografisk lokalisering (International Organization for Standardization, 2013).

Det kommer inte skiljas på ISO 9001:2000 och den uppdaterade versionen ISO 9001:2008. Kraven för båda versioner är i princip samma och ändringarna är små (Bowin, 2010). Versionen av ISO 9001 från år 2008, förtydligar de befintliga kraven som ställs i ISO 9001:2000. Dagens version är även mer anpassad så att den på lättare sätt ska kunna kombineras med miljöledningssystemet ISO 14001:2004 (Canadian Register Services, 2013).

## 2 Metod

I detta kapitel kommer tillvägagångssättet, strukturen och metoden som används i uppsatsen att förklaras.

### 2.1 Tillvägagångssätt

Det finns huvudsakligen två sätt att utföra en vetenskaplig studie: kvantitativt och kvalitativt. Kvantitativa studier är baserade på numeriska samband och kvalitativa studier använder sig av "ord" som underlag (Punch, 2005).

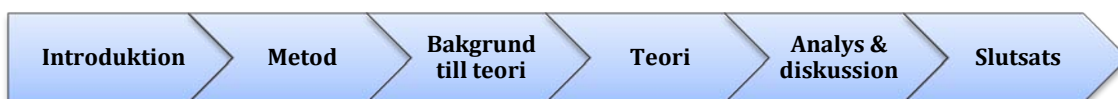
En kvalitativ studie kommer användas som underlag för denna uppsats. Kvalitativa studier är ett bra tillvägagångssätt om man vill fördjupa sig i ett ämne och hitta bakgrundsinformation. Detta är något som är i enlighet med syftet till denna uppsats. Med fördjupningen är ambitionen att man kommer tillåtas särskilja vilka framgångsfaktorer som är mer framträdande än andra (Punch, 2005).

Resultatet som presenteras i uppsatsen kan klassas som en sekundär källa då det bygger vidare på primära källor. Denna typ av källa ses bland annat som fördelaktig ur ett tidsbesparingsperspektiv. Det är då lättare att sätta sig in i materialet på ett mer effektivt sätt, eftersom det då inte är nödvändigt att lägga ner tid på att samla in och sortera data (Punch, 2005). Vissa nackdelar kan uppkomma med denna metod, såsom att informationen är ofullständig och behöver kompletteras med ytterligare information. En annan nackdel är att man ibland kan bli tvungen att kontakta ursprungskällan, för att kunna tolka informationen (Heaton 1998).

För att undersöka vad som tidigare studerats i området genomfördes en litteraturstudie. Detta för att få fram vilka frågor som redan studerats, vilka resultat som framkommit och för att hitta luckor eller svagheter i den existerande forskningen. De sökord som används i undersökningsprocessen har till exempel varit *ISO 9001/9000*, *critical success factors*, *small and midsize enterprises (SME's)*, *total quality management (TQM)*, *leadership*.

### 2.2 Struktur

Uppsatsen startar med en problembakgrund. För att sedan gå vidare in på problemformuleringen, som ligger till grund för frågeställningen i denna uppsats. I det andra kapitlet diskuteras metoden och hur tillvägagångssättet har sett ut för uppsatsen. Efter det presenteras bakgrunden till teorin, där förklaras de åtta ledningsprinciperna och ISO 9001 närmare. Därefter presenteras den teori som använts i uppsatsen. Teoriavsnittet utgörs av både teoretiska modeller och tidigare empirisk forskning inom området. Arbetet avslutas med en analys, diskussion och slutsats (se figur 1).



Figur 1, uppsatsens struktur, egen bearbetning.

## 3 Bakgrund till teori

I denna teoribakgrund presenteras först de åtta ledningsprinciperna i ISO 9000. Därefter beskrivs ISO 9001 närmare.

### 3.1 De åtta ledningsprinciperna

Högsta ledningen har det största ansvaret för arbetet med ISO 9001. I en jämförelse av ISO från 1994 och 2000, framgår tydligt att kraven på ledningen blir allt högre och mer specifika. Tidigare har ledningen endast haft i uppgift att se till att policyn ska bli förstådd. Idag ska de även se till att alla kunders krav blir uppfyllda (Bowin 2001).

För ett framgångsrikt kvalitetsarbete är det viktigt att organisationen styrs på ett aktivt och tydligt sätt. ISO 9000-serien utgår från åtta ledningsprinciper som kan användas av högsta ledningen för att driva organisationen mot förbättrade prestationer Bowin, (2010). Dessa följer nedan:

1. *Kundfokus*: avgörande för en organisations överlevnad är dess kunder. Vilket innebär att organisationen bör sträva efter att förstå och uppfylla deras behov samt överträffa förväntningar. Viktigt är att organisationen ska kunna förstå kundens nuvarande behov men även förutspå framtida (Bowin 2001).

Fördelen med att applicera kundfokus menar ISO är att det leder till ökade intäkter genom att organisationen snabbare kan reagera på olika möjligheter. Även ökad effektivitet av resursanvändningen och ökad kundnöjdhet är något som kan upplevas (ISO Central Secretariat, 2012).

2. *Ledarskap*: ledningens roll i organisationen är att driva organisationen i en och samma riktning. En ledare bör uppmuntra en organisationskultur som gör att alla medlemmar är delaktiga och jobbar mot samma mål (Bowin 2001).

Fördelen med denna princip anser ISO är att individerna kommer att få en förståelse och motiveras till att uppfylla organisationens mål. Missförstånd i kommunikationen mellan nivåerna i organisationen kommer att minska. Även aktiviteter i organisationen anpassas och utförs på ett enhetligt sätt (ISO Central Secretariat, 2012).

3. *Medarbetarnas engagemang*: utan dess medarbetare kan inte organisationen fungera. Därför är det av vikt att personalen vill delta, samarbeta, ta ansvar, utvecklas och arbeta kreativt för att driva organisationen i rätt riktning (Bowin 2001).

Enligt ISO är fördelen med denna princip att den kan leda till att de anställda blir motiverade och engagerade. Även kreativitet kan uppmuntras bland de anställda och att de blir mer engagerade i att bidra till ständiga förbättringar (ISO Central Secretariat, 2012).

4. *Processinriktning*: För att resultat ska ske på ett så effektivt sätt som möjligt, bör alla rutiner och resurser hanteras som en process (Bowin 2001).

Fördelar som denna princip är att det kan leda till är lägre kostnader, en effektivare resurshantering, förbättrade och mer förutsägbara resultat samt förbättringsmöjligheter i processerna (ISO Central Secretariat, 2012).

5. *Systemangreppssätt för ledning*: Målet är att organisationen ska uppnå alla sina mål på ett effektivt sätt. Därför är det viktigt att förstå och hantera sammanverkande processer som ett system (Bowin 2001).

Enligt ISO är fördelarna med denna princip att uppmärksamheten riktas på de viktigaste processerna. Dessa förbättras genom mätning och analys (ISO Central Secretariat, 2012).

6. *Ständig förbättring*: Organisationen bör alltid sträva efter att förbättra sin verksamhet (Bowin 2001).

Genom att använda denna princip menar ISO att organisationen uppnår förbättringar och en förmåga att reagera snabbt på möjligheter som identifieras (ISO Central Secretariat, 2012).

7. *Faktabaserade beslut*: För att kunna fatta bra beslut krävs underlag såsom analys av data och annan information (Bowin 2001).

Denna princip fördelar menar ISO är att organisationen har möjligheten att visa effekten av tidigare beslut och säkerhetsställa att all information är rätt (ISO Central Secretariat, 2012).

8. *Ömsesidigt fördelaktiga relationer till leverantörer*: För att en relation mellan leverantörer och organisationen ska vara gynnsam, bör relationen vara ömsesidigt värdefull för alla parter som är involverade (Bowin 2001).

Denna princip fördelar är förbättrade relationer med leverantörer och en snabb och flexibel kommunikation samt minskade kostnader (ISO Central Secretariat, 2012).

## 3.2 ISO 9001

Företaget ska enligt standarden identifiera och beskriva sina processer. De ska även bestämma en ordningsföljd för processerna och hur de samverkar. Metoder och kriterier som gör att dessa fungerar ska införas. Processerna bör även övervakas, mätas och utvärderas när det behövs. Företaget ska genomföra åtgärder, planlägga resultat och ständigt förbättra processerna. Högsta ledningen ska utvärdera ledningssystemet för kvalitet med planerade möten som kallas ledningens genomgång (Bowin, 2010).

Om ett företag ska certifiera sig enligt ISO 9001 och få ett bevis på sitt arbete, krävs en certifieringsrevision av ett oberoende certifieringsorgan. För att bli certifierad måste företaget uppfylla alla krav som är beskrivna i standarden. Eftersom kraven ska kunna vara tillämpliga för alla organisationer oavsett storlek och bransch, kan det finnas krav som inte är relevanta för just det företaget som certifieras. Men en uteslutning av ett krav måste tydligt motiveras i kvalitetsmanualen och godkännas av certifieringsorganet. Vanligtvis sker en omcertifiering vart tredje år och när denna är erhållen, genomförs ofta ytterligare revisioner på olika delar av företaget under en treårs period. Om företaget inte följer sina fastställda rutiner och processer och inte åtgärdar dessa, kan de bli av med certifieringen (Bowin, 2011)

## 4 Teoretisk referensram

I detta kapitel presenteras först definitionen av kritiska faktorer. Därefter redogörs skillnader mellan stora och mindre företag vid arbetet med kvalitetsledningssystem. Detta för att få en bild av vilka faktorer som är specifika för mindre företag. Efter det redovisas relevant ledarskapsteori och slutligen tidigare empirisk forskning.

### 4.1 Definition av kritiska faktorer

Rockart (1979) definierar de kritiska framgångsfaktorerna som ett antal begränsade områden. Om resultatet är tillfredställande i dessa områden kommer det att ge framgång och ökad konkurrenskraft. Vid brister i områdena kommer organisationens prestanda minska. Kritiska framgångsfaktorer är de viktigaste faktorerna som bidrar till att organisationen når sina mål; det resultat som organisationen strävar efter. Därför är det viktigt att kontinuerligt uppmärksamma dessa genom att de övervakas, åtgärdas eller vidareutvecklas.

Det finns kritiska framgångsfaktorer som är betydande för en viss bransch eller arbetsprocesserna som används i organisationen. Vissa framgångsfaktorer är kritiska beroende på vilken kontext företaget verkar i. Med det menas den geografiska platsen eller den ekonomiska och politiska situationen. För mindre företag är ofta konkurrensstrategin en kritisk framgångsfaktor. De kritiska framgångsfaktorerna kan också förändras med tiden genom att företagen hela tiden utvecklas (Rockart, 1979).

### 4.2 Kvalitetsledningssystem i mindre och större företag

Ghobadian & Gallear (1995) menar att små och medelstora företag kommer att möta andra fördelar och nackdelar än de som stora företag möter vid införandet av ett kvalitetsledningssystem. Synligt ledarskap och engagemang är viktigt för genomförandet av ett kvalitetsledningssystem i små, medelstora och stora organisationer. I små och medelstora företag är ofta VD:n eller ledningen mer synlig och närmare än i en större organisation. Detta gör att det är lättare att förmedla nyttan av kvalitetsledningssystemet. Projektteam som skapas för utveckling och arbete med ledningssystemet, tenderar att ha en starkare synlighet vertikalt och horisontellt hos små och medelstora företag. Engagemanget kan då påverka organisationskulturen på ett positivt sätt.

En annan fördel som små och medelstora företag har, är att de anställda är närmare företagets produkter och tjänster. På så sätt skapas en känsla av större ansvar för att tillfredsställa kundernas behov. Mindre företag har även färre lager av ledning, mellanchefer, avdelningar och personal. Personalen har ofta en naturlig tendens att jobba tillsammans med olika avdelningar. Med ett mindre antal människor är det lättare att få dem delaktiga. Det kan vara lättare för företag att skapa en kultur som främjar personlig utveckling och det blir synligare för de anställda hur deras arbete bidrar till företagets mål. Kommunikation, samarbete och beslutsprocesser kan gå snabbare i små och medelstora företag. Arbetsgången är i dessa fall ofta mindre byråkratiskt och man har mindre skift som kommunikationen måste gå igenom (Ghobadian & Gallear, 1995).

Ett större motstånd mot förändringar kan uppstå i större organisationer. Faktorer som kan bidra till detta är att det förekommer fler intressegrupper i större företag. I och med att fler

avdelningar förekommer, kan kommunikationssvårigheter mellan dessa uppkomma. En annan svårighet är att förmedla mål och visioner i hela organisationen. Ett mindre företag verkar oftast på en plats och kan leda till att kommunikationen underlättas (Ghobadian & Gallear, 1995).

Det finns även en del nackdelar som små och medelstora företag har i förhållande till stora företag när de inför ett kvalitetsledningssystem. I mycket små företag kan VD:n eller ägarens personlighet dominera kulturen, vilket kan leda till tröghet i organisationskulturen. I mindre företag är det ofta en begränsad storlek på ledningsgruppen och personalen, de ansvarar ofta för flera olika funktioner och arbetsuppgifter. Resultatet kan vara att de har begränsad tid kvar att lägga på kvalitetsledningssystemet. Om det finns ett litet antal individer i organisationen som har bristande motivation och engagemang, kan det ha större påverkan på hela organisationskulturen än hos ett större företag. Mindre företag kan även uppleva svårigheter i att behålla rätt personal, eftersom de är mer begränsade i sina möjligheter att förverkliga de anställdas karriärmål. Små och medelstora företag får ofta extern press på att skaffa en certifiering till ett kvalitetsledningssystem, detta kan hämma motivationen (Ghobadian & Gallear, 1995).

Att uppfylla kraven i standarderna är det mest kritiska problemet för små och medelstora företag. Åtgärder måste ofta vidtas för att företaget ska kunna uppfylla kriterierna. Företaget kan behöva köpa in tekniska eller mänskliga resurser som inte finns i företaget. Medelstora företag har oftast inte lika mycket specialister som större företag. Därför kan det bli mer kostsamt för mindre företag att införa ett ledningssystem för kvalitet. Det är också svårare för mindre företag att avlägga tid för kvalitetsledningssystemet eftersom det saknar stordriftsfördelar som många stora företag innehar (Ghobadian & Gallear, 1995).

Små och medelstora företag är ofta skeptiska till att ta hjälp av externa personer. Generellt är det mindre utbyte av information mellan små och medelstora företag. Stora organisationer kan också ha lättare att mobilisera de anställda. Ledningen är vanligtvis mer professionell och strukturen är traditionellt sätt ofta hierarkisk i större organisationer (Ghobadian & Gallear, 1995).

## 4.3. Ledarskap

### 4.3.1 Definition av ledarskap

Ledarskap handlar om konsten att få individer eller grupper att genomföra olika uppgifter. Det handlar om att påverka andra människor så att de känner sig delaktiga och vill arbeta för att uppnå uppsatta mål. Processen är social och det gäller att skapa trovärdighet och respekt hos de anställda (Bruzelius och Skärvad, 2011).

I det svenska språket definieras termerna ledarskap och management som synonymer till varandra. Inom organisationsteori skiljer man dock ofta på dessa två begrepp. Definitionerna av dessa begrepp varierar (Bruzelius & Skärvad, 2011).

Bruzelius & Skärvad (2011) menar att management är ett brett begrepp medan ledarskap är en del av management och att den delen handlar om att leda människor. De anser att man inte behöver skilja på de olika termerna. Detta gäller dock så länge ledarskap betyder att man främjar organisationens effektivitet och att man strävar efter en utveckling på lång sikt.



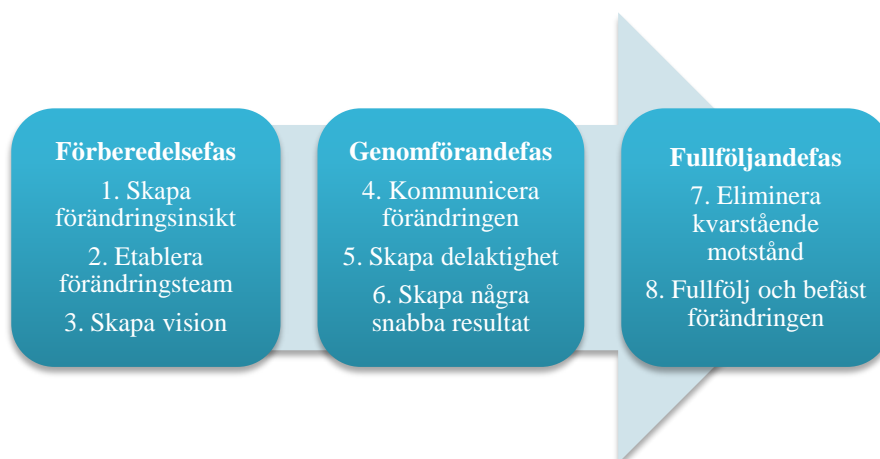
### 4.3.2 Strategiskt förändringsarbete

Bruzelius och Skärvad (2011) definierar John P. Kotters modell om strategiskt förändringsarbete som kan sammanfattas i åtta punkter. Dessa delas sedan in i tre faser (se figur 2).

1. *Förberedelsefasen*; handlar om skapa en förändringsinsikt i organisationen. Detta kan göras genom att minska självbelåtenheten, låta kritiska röster få höras, framkalla en känsla av att det är brådskande, förstärka motivationsnivån och tydliggöra den kommande förändringens fördelar. Ett förändringsteam som innehar kompetens och trovärdighet bör etableras. Slutligen är viktigt att skapa en vision som ska visa vilket resultat förändringen ska frambringa. Den bör även vara tydlig och visa på något som är värt att sträva efter samt lätt att kommunicera ut till anställda (Bruzelius och Skärvad, 2011).

2. *Genomförandefasen*; här informeras alla i organisationen om förändringen. Viktigt är att använda många olika kommunikationskanaler och att möjligheter skapas för feedback. Det är även betydande att skapa delaktighet, genom att informera om nödvändigheten av förändringen, förmedla visionen, skapa attityder och kunskap, samt ha en öppen dialog med de anställda. För att höja motivationen, trovärdigheten och minska motståndet, är det av vikt att skapa snabba resultat. Sedan måste positiv attityd stärkas med belöning och erkännande till medarbetarna vid ett bra och aktivt deltagande i förändringsarbetet (Bruzelius och Skärvad, 2011).

3. *Fullföljandefasen*; handlar om att ta bort det motstånd som fortfarande är kvar. Motståndet kan bero på att individen är rädd för det nya, det kan handla om missförstånd eller bristfällig tro på förändringen. Viktigt är att sammanställa det uppnådda resultatet av förändringen, och belöna eller befodra anställda som skapar tillfredställande resultat. Slutligen ska förändringen fullföljas och det nya arbetssättet förstärkas i organisationen (Bruzelius och Skärvad, 2011).



Figur 2, Strategisk förändringsarbete, egen bearbetning utifrån Bruzelius och Skärvad (2011).

### 4.3.3 Delaktighet och inflytande vid förändring

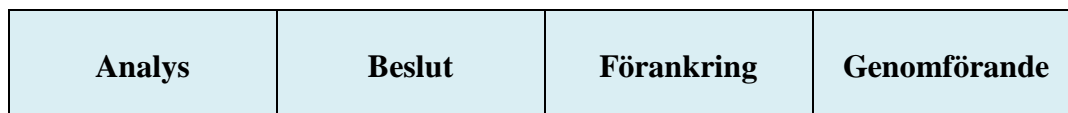
För att det inte ska uppstå motstånd mot förändringen är det viktigt att ledningen får de anställda att bli engagerade och motiverade i förändringsarbetet. Anställda är mer samarbetsvilliga om förändringen som genomförs verkar meningsfull (Bruzelius & Skärvad, 2011). Bruzelius & Skärvad (2011) tar upp tre modeller som kan användas vid förändringsarbete:

*Expertmodellen* (se figur 3) handlar om att de anställda får inflytande, först efter att ledningen fattat beslutet om förändringen. De som berörs av förändringen har då en liten chans att påverka. När förändringen införs på detta sätt väcks det ofta motstånd, även om förändringen taktiskt säljs in till de berörda individerna i organisationen. Detta gör att många beslut om förändringar aldrig fullbordas (Bruzelius & Skärvad, 2011).



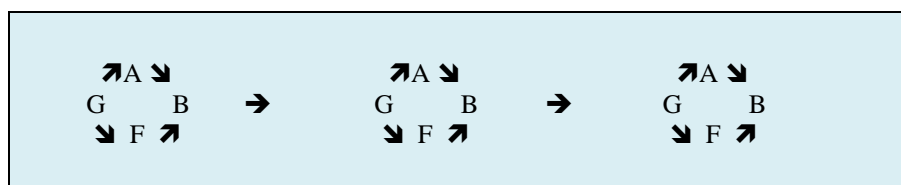
Figur 3, *Expertmodellen*, egen bearbetning utifrån (Bruzelius & Skärvad, 2011).

I *förankringsmodellen* (se figur 4) får de berörda parterna inflytande i en tidigare fas än i expertmodellen. Tidpunkten för inflytandet kan se lite olika ut. Berörda av förändringen kan bli presenterade för olika handlingsförslag, som de får möjligheten att ge synpunkter på. De kan också bli medbjudna till att delta i utvecklandet av själva förslaget. Detta tar ofta tid men oftast blir kvaliteten på förändringen bättre och antalet förändringar som misslyckas minskar. Därmed blir det en tidsvinst i det långa loppet (Bruzelius & Skärvad, 2011).



Figur 4, *Förankringsmodellen*, egen bearbetning utifrån Bruzelius & Skärvad, 2011.

I *Processmodellen* (se figur 5) får de som påverkas delta redan när förändringen diskuteras. Inflytandet i denna modell blir högre än de två tidigare. De får delta i ett tidigt stadium av beslutsprocessen. Tiden från identifierandet av förändringen till beslutet kan ta längre tid. Detta kan bero på att det är fler individer som påverkar. Totalt sätt ger det dock troligen en tidsvinst. Processmodellen är inte att föredra vid krissituationer. Där krävs effektiva beslut som har negativ inverkan på de berörda individerna. Inte heller vid enkla problem är processmodellen lämplig, då det är överflödigt, detta gäller även när individerna som deltar saknar kunskap (Bruzelius & Skärvad, 2011).



A= Analys	F= Förankring
B= Beslut	G= Genomförande

Figur 5, *Processmodellen* egen bearbetning utifrån Bruzelius & Skärvad, 2011.

## 4.4 Empiriska studier av kritiska faktorer vid ISO 9001

### 4.4.1 Kritiska faktorer för ISO 9001 i ett stort företag

Wahid & Corner (2009) genomförde en empirisk studie i ett stort företag med 900 anställda som varit certifierade i åtta år. I studien undersöktes de kritiska framgångsfaktorerna och problemen vid arbetet med ISO 9001. De fann att drygt 80 % av de 14 intervjuade i företaget, ansåg att högsta ledningens engagemang och de anställdas delaktighet är de viktigaste framgångsfaktorerna för ett arbete med ISO 9001. Faktorer kopplade till ledningens engagemang och anställdas delaktighet var: rätt belöningsystem, feedback på kommunikation och arbetsprestationer samt teamwork. 25 % av de intervjuade ansåg att förståelsen för ISO 9000 är en kritisk faktor. 16 % av de intervjuade ansåg att ständiga förbättringar också är en betydande faktor.

Ledningens engagemang visade sig i praktiken genom att ledningen engagerar sig i kvalitetsledningssystemet med hjälp av strategisk planering, fastställning och revidering av kvalitetsmål samt att resurser hanteras på rätt sätt. Den högsta ledningen i företaget satt i två kommittéer "Management Review Meeting" och "Quality and Improvement Initiatives Committees". Vidare visade de också sitt engagemang genom att starta projektgrupper för ständiga förbättringar (Wahid & Corner, 2009).

Utbildningar om ISO 9000 för personalen var kontinuerligt återkommande utefter behov i företaget. Ledningen informerar de anställda om kvalitetsmålen och policys genom besök, e-post och möten. Resultatet blev en ökad förståelse av kvalitetsledningssystemet hos de anställda. Denna förståelse testas också vid intern revision. Anställda belönas genom bonus, befordran eller speciell uppmärksamhet och är kopplat till de anställdas prestationer (Wahid & Corner, 2009).

För det studerade företaget var också mätning varje månad av deras prestationer, en av de kritiska framgångsfaktorerna för upprätthållandet av ISO 9000. På så sätt kunde de övervaka leverantörers prestanda, för att kunna säkerhetsställa att rätt kvalitet levereras till deras kunder (Wahid & Corner, 2009).

### 4.4.2 Kritiska faktorer för ISO 9001 i två stora företag

Wahid (2012) studerade två stora företag verksamma i Malaysia som varit certifierade mer än tre år. Båda företagen hade vid studiens genomförande 900 anställda. De intervjuade ledning och chefer i företagen, respektive medarbetarnas uppfattning av kritiska framgångsfaktorer för ett arbete med ISO 9001. Resultaten var relativt lika. Båda grupperna i de samtliga företagen ansåg att ledningens engagemang och de anställdas delaktighet var de mest kritiska faktorerna. Motivationsfaktorer som belöning och erkännande ansågs också viktiga. Vidare faktorer för att upprätthålla kvalitetsledningssystemet är teamwork, feedback, ständig förbättring, förståelse av ISO 9001 och en organisationskultur som inser vikten av kvalitet.

Författaren Wahid (2012) undersökte också de kritiska problemen vid ett underhåll av ledningssystemet. Problemen som visade sig vara framträdande identifierades som: samarbetssvårigheter mellan människor i organisationen, brist på engagemang, bristande medvetenhet och förståelse på ISO 9000 samt bristande kommunikation.

Wahid (2012) menar att certifieringen bibehålls genom den tekniska delen, såsom dokumentation, analys och mätning, styrning, ledningens genomgång och åtgärder. Mänskliga resurser, såsom kommunikation, teamwork, erkännande och belöning var viktiga för att stödja den tekniska delen. Därför måste dessa integreras för att uppnå ett effektivt underhåll av ISO.

För att få kvalitetsledningssystemet framgångsrikt och hitta möjligheter till ständiga förbättringar måste processernas prestanda och kundernas respons analyseras i ledningens genomgång. Åtgärder som bestäms måste kommuniceras ut till de andra i organisationen. Ledningens engagemang kan visas genom att ge tillräckliga resurser som utbildning och kommunikation av tillräcklig information. Dessutom betonas vikten av goda relationer till leverantörerna. De mänskliga aspekterna bör betonas, då de kommer att bidra till en kvalitetskultur som engagerar och motiverar alla i organisationen. Detta kan då bidra till ständiga förbättringar (Wahid, 2012).

#### 4.4.3 Kritiska faktorer i ett litet företag

Augustyn och Pheby (2000) menar att turismbranschen har stött på vissa problem vid arbete med ISO 9000. De menar att ISO har brister och inte är kompatibelt med alla typer av företag. Ett centralt argument för detta påstående är att turismbranschen utgörs till stor del av små och medelstora företag. Lite forskning finns inom turistbranschen och små företag, något de använder som grund för deras studie. För att kunna behandla dessa problem, är kritiska framgångsfaktorer en huvudsaklig faktor i undersökningen.

Med denna problemformulering som grund, väljer Augustyn och Pheby (2000) att studera ett ciderföretag i Storbritannien. Valet baseras bland annat på att företaget är litet, ett produktionsföretag som skulle kunna använda sig av turism som en extra inkomstkälla samt har varit iso-certifierat i minst 2 år. För att kunna hitta vilka framgångsfaktorer som var allra viktigast för företaget, studerades framgångsfaktorer från litteratur. Dessa jämfördes med de framgångsfaktorer som företaget har funnit är viktiga i sitt arbete med ISO. Efter en kartläggning av samtliga faktorer kunde Augustyn och Pheby (2010) föra in dem i en skala för att demonstrera i vilken grad dessa faktorer är viktiga.

De faktorer som man fann var allra viktigast i rangordning är; högsta ledningens engagemang, ett formellt system för kartläggning av klagomål, strävan efter nya möjligheter och ständiga förbättringar, intern och extern kundfokus, positiv attityd till ISO 9000 hos de anställda, fokus på förebyggande av fel, utbildning, kommunikation, lång tradition av engagemang inom kvalitetsarbete och ISO 9000 ska kunna presenteras till de anställda på ett lätt sätt (Augustyn och Pheby, 2010).

#### 4.4.4 Kritiska framgångsfaktorer i tre mindre företag

För att få en djupare förståelse för hur implementeringen vid ISO-9001 går till samt hur man fortsätter jobba med standarder efter införandet, har Poksinska et. al. (2006) genomfört en fallstudie med 3 mindre företag som ska implementera ISO-9001. Vidare studeras även hur de gått vidare i sitt arbete med standarden. Företagen som ligger till grund för studien utgörs av två tillverkningsföretag samt ett inom IT-branschen som erbjuder både tjänster och produkter.

Den viktigaste framgångsfaktorn, både vid implementering och fortsatt arbete med standarden är allas engagemang. Detta engagemang måste genomsyra hela organisationen, från högsta ledningen och neråt. Ett av företagen rapporterade att det fanns tydliga brister i engagemanget hos ledningen. Resultatet var att det tog över 5 år för företaget i fråga att lyckas bli certifierade. Samma sak gäller företagets anställda. I ett av företagen struntade ledningen under implementeringsfasen att ta hänsyn till att medarbetarna skulle vara engagerade. Många utvecklade under denna tid en negativ inställning till standarden och kände att den användes som ett kontroll- och styrmedel av högsta ledningen. Senare fick all personal genomgå en utbildning och uppmuntrades aktivt till att delta i certifierings-processen samt det fortsatta förbättringsarbetet. Detta resulterade i tydlig en förbättring av arbetet med kvalitetsledningssystemet. Utbildning av personal visade sig då vara en viktig faktor (Poksinska et. al., 2006).

Kontinuerligt förbättringsarbete visade sig vara en viktig faktor för alla företag i studien. Variationer i avseendet hur samtliga företag definierar det ständiga förbättringsarbetet förekom dock. Uppdatering av dokumentation var exempelvis en tolkning. Standardiseringen av processer var en faktor som ständigt kom upp. Det var tydligt att det är viktigt att alla processer anpassas så att de ska kunna tillämpas i verkligheten. Slutligen var valet av certifieringsorgan en avgörande faktor för ett lyckat arbete med standarden. I studien framgick att ett av företagen var rädda att "sätta ribban för högt". Därför var det viktigt att välja ett certifieringsorgan som som sätter mindre press på organisationen (Poksinska et. al., 2006).

På följande sida presenteras en sammanfattande tabell över de kritiska faktorer som de empiriska studierna i detta kapitel kom fram till.

Tabell 1, kritiska faktorer, egen bearbetning.

Studie	Kritiska framgångsfaktorer
<b>Wahid &amp; Corner, 2009</b> Ett stort företag	Ledningens engagemang =1 De anställdas delaktighet Teamwork Ständig förbättring Förståelse av ISO 9000 Mätning av presentationer, mål & leverantörer Kommunikation
<b>Wahid, 2012</b> Företag MY, ledning och chefer.	1. Ledningens engagemang =1 De anställdas delaktighet 3. Motivation och belöning 4. Ständig förbättring 5. Teamwork
Företag MY, anställda.	1. Ledningens engagemang 2. De anställdas delaktighet 3. Teamwork =3 Belöning och erkännande 5. Ständig förbättring 6. Kvalitetskultur
Företag XY, ledning och chefer.	1. Ledningens engagemang =1 De anställdas delaktighet 3. Teamwork =3 Ständig förbättring =3 Förståelse för ISO 9000
Företag XY, anställda.	1. Ledningens engagemang 2. De anställdas delaktighet 3. Belöning och erkännande 4. Teamwork 5. Ständig förbättring 6. Kvalitetskultur
<b>Poksinska et. al.</b> Tre små företag	Ledningens engagemang De anställdas delaktighet Utbildning och förståelse om ISO Ständiga förbättringar Standardisering av alla processer Val av certifieringsorgan
<b>Augustyn och Pheby, 2000</b> Ett litet företag	1. Högsta ledningens engagemang =1. Formellt system för kartläggning av klagomål 3. Strävan efter nya möjligheter och ständiga förbättringar 4. Intern och extern kundfokus 5. Positiv attityd till ISO 9000 hos de anställda 6. Fokus på förebyggande av fel 7. Utbildning 8. Kommunikation 9. Lång tradition av engagemang inom kvalitetsarbete 10. ISO 9000 ska kunna presenteras till de anställda på ett lätt sätt

**Noter:**

Exempel; =1 innebär att faktoren är på delad första plats.

Företag MY och XY är två olika företag som ingick i Wahid (2012) studie. Övriga studier i tabellen har sammanställt sina faktorer.

## 5 Analys och diskussion

I detta kapitel analyseras och diskuteras resultatet av litteraturstudien.

### 5.1 Mindre företags kritiska faktorer

I ett mindre företag är ofta ledningen närmare och synligare för de anställda än i ett stort företag. Ledningen kan då påverka organisationskulturen och de anställdas inställning till kvalitetsledningssystemet i en större utsträckning. Vid kvalitetsledningsarbete är det viktigt att ledningen är engagerad och synlig (Ghobadian & Gallear, 1995).

Projektgrupper som startas tenderar till att vara mer synliga vertikalt och horisontellt i mindre organisationer. Det är också vanligare att mindre företag arbetar tillsammans mellan avdelningar. Samtidigt kan det uppstå svårigheter att få ihop tillräckligt med tid och resurser i mindre företag (Ghobadian & Gallear, 1995).

Kommunikationen och beslutsprocessen kan också gå lättare i mindre organisationer, eftersom det ofta är färre individer som informationen måste passera och bearbetas. Men eftersom ledningsgruppen och medarbetarna tenderar att ha ansvar för flera olika arbetsuppgifter och funktioner så kan det bidra till att de har en begränsad tid kvar att avlägga för kvalitetsledningssystemet (Ghobadian & Gallear, 1995).

I mindre företag är personalen ofta närmare tjänsterna de utför. Fördelen är att detta bidrar till att anställda känner ett större ansvar för att tillfredsställa kunderna och har en naturlig tendens till högre kundfokus. Men det kan bli problem för mindre företag att hålla personalen motiverad, eftersom det är svårare att ge möjligheter till att uppfylla karriärs mål (Ghobadian & Gallear, 1995).

Den största kritiska faktorn för mindre företag är kostnadsdelen. De saknar stordriftsfördelar och tenderar till att ha färre specialister i organisationen. Mindre företag har vanligtvis inte samma resursbas som större företag. Nödvändiga resurser kan saknas och måste köpas in externt (Ghobadian & Gallear, 1995).

### 5.2 Utformning av tabell

Tabellerna (se nedan) är utformade efter inspiration från Augustyn & Phebys (2000) tabell. I deras studie identifieras de kritiska faktorerna vid ett genomförande av ISO 9001. Vidare markeras de faktorer som återfinns i de åtta ledningsprinciperna.

Tabell 2 är en kartläggning av faktorerna som Poksinska et. al. (2006) samt Augustyn & Pheby (2000) identifierade i sina studier. I dessa studier undersöks sammanlagt 4 mindre företag. Syftet är att definiera företagets allra viktigaste faktorer vid arbetet med ISO 9001. Dessa faktorer har sedan graderats beroende på hur många av företagen som upplevt en specifik faktor som viktig. Slutligen har dessa faktorer jämförts med de åtta ledningsprinciperna.

Tabell 3 har utformats på ett liknande sätt som tabell 2. Tabellen är baserad på studien Wahid & Corner (2009) och Wahid (2012). Wahid & Corner (2009) har endast tittat på framgångsfaktorer hos ledningen och chefer. I Wahid (2012) har framgångsfaktorer studerats ur två olika perspektiv i två företag (ledningens och de anställdas). För att undvika upprepningar i tabell 3, har de kritiska faktorerna från dessa två två studier sammanställts. Om exempelvis både de anställda och ledningen i ett företag anser att ständiga förbättringar är en viktig faktor, räknas den endast som en faktor. Fokus har på så sätt kunnat vara företagsvis. Faktorerna har sedan graderats beroende på hur många av företagen som upplevt en specifik faktor som viktig. Slutligen har dessa faktorer jämförts med de åtta ledningsprinciperna.

Tabell 2, sammanställning av kritiska faktorer för små företag, egen bearbetning.

<b>Kritiska framgångsfaktorer för små företag</b>		
Ledningens engagemang	1	
Ständig förbättring	1	*
Utbildning, förståelse för ISO	1	
Anställdas delaktighet	0	*
Standardisering av processer	0	
Val av certifieringsorgan	0	
Formellt system för klagomål	-1	
Intern & extern kundfokus	-1	*
Positiv attityd till ISO hos anställda	-1	
Fokus på förebyggande av fel	-1	
Kommunikation	-1	
Kvalitetskultur	-1	
ISO ska kunna presenteras på lätt sätt till de anställda	-1	

**Noter:**

1= Förekommer hos samtliga (4 stycken) företag

0= Förekommer hos 3 av alla företag

-1= Förekommer hos 1 av företagen

\*= Förekommer både bland företagen och är en del av de åtta ledningsprinciperna

Tabell 3, sammanställning av kritiska faktorer för stora företag, egen bearbetning.

<b>Kritiska framgångsfaktorer stora företag</b>		
Ledningens engagemang	1	
Anställdas delaktighet	1	*
Ständig förbättring	1	*
Teamwork	1	
Kvalitetskultur	0	
Förståelse för ISO 9001	0	
Motivation och belöning	-1	
Mätning av prestationer, mål och leverantörer	-1	
Kommunikation	-1	

**Noter:**

\*= Förekommer både bland företagen och är en del av de åtta ledningsprinciperna

1= Förekommer hos samtliga (3 företag)

0=Förekommer hos 2 av företagen

-1= Förekommer hos 1 av företagen



## 5.3 Kritiska framgångsfaktorer i ISO 9001

Litteraturgenomgången visar tydligt att de allra viktigaste framgångsfaktorerna för ett framgångsrikt arbete är ledningens engagemang och ständig förbättring. Dessa faktorer är viktiga hos samtliga företag oavsett storlek (7 av 7 studerade företag; se tabell 2 & 3). Även förståelse för ISO och de anställdas delaktighet är viktiga faktorer oberoende av företagets storlek (6 av 7 studerade företag; se tabell 2 & 3). För mindre företag är även standardisering av processer och val av certifieringsorgan viktiga faktorer (3 av 4 företag; se tabell 2). Teamwork är en faktor som togs upp av alla de stora organisationerna men inte av de mindre företagen (se tabell 3). Hos större företag är kvalitetskultur viktigt i 2 av tre fall (se tabell 3).

Det är viktigt att kontinuerligt uppmärksamma de kritiska faktorerna. Detta görs genom att de övervakas, åtgärdas eller vidareutvecklas, då det är dessa faktorer som bidrar till att företaget uppnår sina mål (Rockart, 1979).

## 5.4 De åtta ledningsprinciperna

Högsta ledningen har en central roll i kvalitetsarbetet. Det är de som får det övergripande ansvaret att leda organisationen mot dess mål i arbetet med ledningssystemet. Som hjälp har de vägledning i form av de åtta ledningsprinciperna (Bowin, 2010). Genom litteraturstudien urskiljdes 16 viktiga framgångsfaktorer som företagen upplevt vid genomförandet av ISO 9001 (se tabell 2 & 3).

Denna litteraturstudie har funnit att finns en viktig faktor som skiljer sig helt från de åtta ledningsprinciperna: val av certifieringsorgan (se tabell 2). Något som ISO 9001 inte belyser i sin vägledning till framgång. Val av certifieringsorgan var en faktor som endast de små företagen angav som betydande. Det ansågs vara viktigt att välja ett certifieringsorgan som inte sätter för hög press på företaget. Mindre företag var rädda att "sätta riban för högt" (Poksinska et. al., 2006).

Merparten av faktorerna som hittats i litteraturstudien kan klassas som en mer handfast, specifik variant av någon av de åtta ledningsprinciperna. Främst märkbart var detta inom de åtta principernas princip "ledarskap". Under denna kategori skulle ett flertal av de faktorer som funnits i litteraturstudien kunna passa in. Exempel på faktorer som skulle kunna vara en variant av principen ledarskap är bland annat: ledningens engagemang, kommunikation samt val av certifieringsorgan (se tabell 2 & 3).

## 5.5 Hur ska mindre företags ledning implementera ISO 9001 på bästa sätt?

Det är viktigt att ledningen är engagerad i implementeringen av ISO 9001 och får de anställda delaktiga (se tabell 2 & 3). Organisationens individer bör förberedas på förändringen i *förberedelsefasen*. Ledningen bör tydligt förmedla till de anställda att det behövs en förändring och tydliggöra vilka fördelar som genomförandet av förändringen kan leda till, för att öka motivationen (Bruzelius & Skärvad., 2011).

Nästa steg är *genomföringsfasen* där förändringen genomförs. Ledningen bör informera alla individer om förändringen. Ledningen måste få med sig medarbetarna i förändringen för att

undvika att motstånd och misstro uppstår. Anställdas delaktighet är en betydande faktor för nästan alla företag i studien oavsett storlek (se tabell 2 & 3). Ledningen bör förmedla nödvändigheten och de positiva resultaten som förändringen kan bidra till. För att höja känslan av delaktighet hos de anställda, borde ledningen använda flera kommunikationskanaler och ge möjlighet till återkoppling. Bra kommunikation är betydande för att ledningen ska få de anställda delaktiga (Bruzelius & Skärvad., 2011). Kommunikation angavs som en kritisk faktor (se tabell, 2 & 3). Att ge tillräcklig utbildning och information om ISO kan ses som en bidragande faktor till att de anställda blir delaktiga (Poksinska et. al. 2006). Utbildning och förståelse för ISO återfinns som en kritisk faktor i studien (se tabell 2 & 3). För att förstärka bilden av att förändringens positiva möjligheter för de anställda, så kan det vara bra med några små snabba resultat av förändringen tidigt i processen (Bruzelius & Skärvad, 2011). Ständiga förbättringar har identifierats som en kritisk faktor (se tabell 2 & 3). Ett förändringsteam med tillräcklig kompetens och kunskap föreslås i *genomförandefasen* (Bruzelius & Skärvad., 2011). För mindre företag är kostnadsdelen en kritisk faktor och de har ofta färre specialister i företaget. Projektteam kan vara mer synliga vertikalt och horisontellt i små och medelstora företag (Ghobadian & Gallear., 1995). Teamwork har identifierats som en kritisk faktor hos de stora företagen och inte i de mindre företagen (se tabell 3 & 2).

I *fullföljandefasen* bör det åstadkomna resultatet sammanställas. Ledningen ska försöka eliminera det motstånd som kan finnas kvar bland individerna i organisationen. För att öka motivationen bör de anställda som skapar tillfredställande resultat, belönas, befodras eller berömmas. Belöning identifierades som en kritisk faktor hos de stora organisationerna men inte i de mindre företagen (se tabell 3 & 2).

Den tekniska delen av ISO 9001, såsom dokumentation, analys och mätning, ledningens genomgång och åtgärder är viktiga för ett fullföljande av kvalitetsledningssystemet. Mänskliga resurser, såsom kommunikation, teamwork och erkännande är viktiga för att stödja den tekniska delen. Därför måste dessa integreras för att uppnå ett effektivt underhåll av ISO (Wahid, 2012).

Som det nämndes ovan är det viktigt att ledningen får de anställda delaktiga i förändringen. I *expertmodellen* får individerna i organisationen inflytande i förändringen efter den är beslutad. Resultatet kan vara att det skapas motstånd mot förändringen och chansen för de anställda att påverka är liten (Bruzelius & Skärvad., 2011).

I *förankringsmodellen* får medarbetarna inflytande tidigare i processen och delaktigheten blir högre. Det kan handla om att de får ta ställning till olika förslag och vara med i utvecklandet av förslagen (Bruzelius & Skärvad., 2011).

I *processmodellen* får de anställda inflytande redan när diskussionen om en förändring tar fart. Inflytandet i denna modell är störst då alla får delta i ett tidigt stadie. När förändringen genomförs på det här sättet kan det ta längre tid, totalt sätt så torde det ändå bli en tidsvinst. Processmodellen är inte lämplig när de som deltar saknar tillräcklig kompetens (Bruzelius & Skärvad., 2011). Mindre företag saknar ofta tillräcklig kompetens (Ghobadian & Gallear, 1995).

# 6 Slutsats

I detta kapitel presenteras slutsatserna av arbetet samt förslag på vidare forskning.

## 6.1 Slutsatser

Syftet med denna uppsats har varit att undersöka hur ledningen för mindre företag på bästa sätt kan införa ISO 9001. Standarden har åtta ledningsprinciper som anses viktiga för arbetet med ISO 9001. Den första frågeställningen i uppsatsen hade som syfte att undersöka vilka kritiska framgångsfaktorer ledningen för mindre företag bör uppmärksamma vid ett genomförande av ISO 9001.

Efter en littraturstudie har de kritiska faktorerna för ISO 9001 kartlagts. De faktorer som återfinns oavsett storlek är:

- ledningens engagemang
- ständiga förbättringar
- de anställdas delaktighet
- kommunikation
- kvalitetskultur
- utbildning och förståelse om ISO 9000

De faktorer som enbart de mindre företagen identifierade som kritiska är:

- standardisering av alla processer
- val av certifieringsorgan
- formellt system för kartläggning av klagomål
- Intern och extern kundfokus
- positiv attityd till ISO 9000 hos de anställda
- ett fokus på förebyggande av fel
- ISO 9000 ska kunna presenteras till de anställda på ett lätt sätt

Ledningen för ett mindre företag bör uppmärksamma de kritiska faktorerna när de genomför ISO 9001. Dessa faktorer bidrar till att företaget når sina mål, i detta fall ett lyckat kvalitetsarbete. Detta är särskilt viktigt i och med att det kan bli mer kostsamt för ett mindre företag att implementera ett kvalitetsledningssystem.

Ambitionen med den andra frågeställningen var att undersöka hur väl de kritiska framgångsfaktorerna som identifierats överensstämmer med de åtta ledningsprinciperna.

Det är endast ständiga förbättringar, de anställdas delaktighet och kundfokus som har överensstämmer helt med de åtta ledningsprinciperna. De övriga faktorerna kan klassas som en mer specifik version, eller en variant av de åtta ledningsprinciperna. En kritisk faktor skiljer sig helt från de åtta ledningsprinciperna, denna var; val av certifieringsorgan.

## 6.2 Vidare forskning

Då denna studie kan klassas som en sekundär källa och underlaget är ett fåtal företag skulle en empirisk studie av dessa frågeställningar vara intressant. Förslagvis att studera olika branscher.

# Referenslista

## Litteratur

Al-Rawahi, A.M.S. & Bashir, H. A. (2011) On the implementation of ISO 9001:2000: a comparative Investigation. *The TQM Journal*, vol. 23, ss 673-687.

Anthony R. N. & Govindarjan, V. (2007). *Management- Control systems*. Singapore: McGraw-Hill.

Augustyn M.M. & Pheby J.D. (2000) ISO 9000 and performance of small enterprises: a focus on Westons Cider Company. *Managing Service Quality*, vol. 10, ss. 374-388.

Bowin, J. (red.) (2001). Förändringar i ISO 9001- *Skillnaden mellan nya och gamla standarden*. Stockholm: SIS förlag.

Bowin, J. (red.) (2010). *ISO 9001 för små och medelstora företag: råd från ISO/TC 176*. Stockholm: SIS förlag.

Bruzelius, L. H. & Skärvad P-H. (2011). *Integrerad Organisationslära*. 10 uppl. Lund: Studentlitteratur.

Engblom, M. 1997. *ISO 9001 och ISO 14001 i praktiken*. Studentlitteratur: Lund.

Ghobadian, A. & Gallear, D.N. (1996). Total quality management in SMEs. *Omega*, Vol. 24, ss 83–106. Middlesex University Business School: London, UK.

Heaton, J. (1998). Secondary analysis of qualitative data. *Social Research Update*. University of Surrey: Guildford, UK.

Marklund, M. 2007. *Globaliseringen och konkurrensen om kunskapsintensiva jobb*. Edita: Västerås. Tillgänglig: <http://www.regeringen.se/content/1/c6/09/44/29/4a27719f.pdf> [2013-05-10]

Poksinska, B. (2006.) ISO 9001:2000 in small organisations Lost opportunities, benefits and influencing factors. *International Journal of Quality & Reliability Management*. vol. 23, ss 490-510.

Punch, K.F. (2005). *Introduction to social research, quantitative and qualitative approaches*. 2 uppl. Storbritannien: The Cromwell Press Ltd. Tillgänglig: <http://www.google.se/books> [2013-05-10]

Rockart, J. F. (1979). Chief executives define their own data needs. *Harvard Business Review*. vol. 57, ss 81-93.

Sandholm, L. (2001). *Kvalitetsstyrning med total kvalitet. Verksamhetsutveckling med fokus på total kvalitet*. Lund: Studentlitteratur.

Wahid, R. Ab. (2012). Beyond certification: a proposed framework for ISO 9000 maintenance in service. *The TQM Journal*, vol. 24, ss 556 - 568.

Wahid, R. Ab. & Corner, J. (2009). Critical success factors and problems in ISO 9000 maintenance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 26, ss 881 - 893.

## Internet

Canadian Register Services (2013-05-14). *ISO 9001*. <http://crsglobal.org/en/Cshow58.aspx> [2013-05-14]

International Organization for Standardization (2013-05-20). *About ISO*. <http://www.iso.org/iso/home/about.htm> [2013-05-20]

ISO Central Secretariat (2012-05). *Quality management principles*. [http://www.iso.org/iso/qmp\\_2012.pdf](http://www.iso.org/iso/qmp_2012.pdf) [2013-05-21]

Nationalencyklopedin (2013-06-03) ”Certifiering” ”kvalitetsledningssystem” ”Standard” ”Internationell standard”  
<http://www.ne.se/lang/certifiering>  
<http://www.ne.se/lang/kvalitetsledningssystem>  
<http://www.ne.se/lang/internationell-standard>  
<http://www.ne.se/lang/standard/314040>

Swedish standards institute (2013-04-12). *ISO-9001*. <http://www.sis.se/tema/ISO9001/> [2013-04-12]

West, J., Cianfrani, C. A. & Tsiakals, J. J. (2000). *Quality Management Principles: Foundation of ISO 9000:2000 Family*. <http://asq.org/quality-progress/2000/02/standards-outlook/quality-management-principles--foundation-of-iso-9000-2000-family.html> [2013-05-20]

World Intellectual Property Organization (2013-05-13). *About the SMEs Section*. [http://www.wipo.int/sme/en/about\\_sme.html](http://www.wipo.int/sme/en/about_sme.html) [2013-05-13]

## Personligt meddelande

Bohlin, T. (2013-05-05). Projektledare Ledningssystem, *SIS, Swedish Standards Institute*.