



Förbättringsarbete och avvikelshantering för ökad tjänstekvalitet hos SCA Skog AB Jämtlands skogsförvaltning

*Quality management and deviation handling to enhance the
service quality of SCA Skog AB
Jämtlands forest management administration*

Maria Andersson

**Arbetsrapport 263 2009
Examensarbete 30hp D
Jägmästarprogrammet**

**Handledare:
Dianne Staal Wästerlund
Pernilla Ingelsson**

Sveriges lantbruksuniversitet
Institutionen för skoglig resurshushållning
S-901 83 UMEÅ
www.srh.slu.se
Tfn: 018-671000



ISSN 1401-1204
ISRN SLU-SRG-AR-263-SE

Förbättringsarbete och avvikelshantering för ökad tjänstekvalitet hos SCA Skog AB Jämtlands skogsförvaltning

*Quality management and deviation handling to enhance the
service quality of SCA Skog AB
Jämtlands forest management administration*

Maria Andersson

Examensarbete i skogshushållning med inriktning mot kvalitetsteknik, 30hp

Jägmästareprogrammet

EX0492

Handledare: Dianne Staal Wästerlund, SLU, Institutionen för skoglig resurshushållning, teknologi

Examinator: Dag Fjeld, SLU, Institutionen för skoglig resurshushållning, teknologi

Extern handledare: Pernilla Ingelsson, Mittuniversitetet

Uppdragsgivare: SCA Skog AB Jämtlands skogsförvaltning

Förord

Studien har genomförts hos Institutionen för skoglig resurshushållning vid Fakulteten för skogsvetenskap hos Sveriges lantbruksuniversitet i Umeå. Examensarbetet utgör den avslutande kursen på Jägmästareprogrammet och omfattar 30 högskolepoäng (hp) på D-nivå. Uppdragsgivare för studien var SCA Skog AB Jämtlands skogsförvaltning där också merparten av datainsamlingen har utförts.

Ett stort tack till SCA Skog AB Jämtlands skogsförvaltning för det förtroende Ni visat och för att tålmodigt ha besvarat mina frågor. Tack Ulf Källman och Leif Johansson som stöttat med intressanta synpunkter. Tack även för resebidraget till Stockholm och Östersund.

Tack Caroline Betts, Agria Djurförsäkring för den öppenhet som visades under benchmarkingbesöket, samt för det trevliga bemötande som jag upplevt i all kontakt med Agria.

Ett stort tack till handledare Dianne Staal-Wästerlund som trodde på idén och stöttade mig genom studiens framväxt.

Tack Pernilla Ingelsson, Mittuniversitetet Östersund som säkrat de kvalitetstekniska delarna av studien. Ett speciellt tack för att Du fanns till hands som mitt bollplank och för de ovärderliga kommentarer och synpunkter som förde arbetet framåt.

Tack Dag Fjeld, examinator och ifrågasättare för att Du med kritiska glasögon medverkat till att höja kvaliteten på rapporten.

Tack Matilda Karlsson för att Du hjälpte mig korrekturläsa rapporten.

Umeå, augusti 2009

Maria Andersson

Sammanfattning

På en hårt konkurrensutsatt marknad är kvalitet en allt viktigare aspekt att ta hänsyn till. Konkurrensen ökar på den svenska virkesmarknaden och för att nå långsiktig framgång krävs fokus på kunden, i detta fall privata skogsägare.

SCA Skog AB Jämtlands skogsförvaltning anskaffar virke från privata skogsägare för att bidra till försörjningen av SCA: s svenska skogsindustrier. Förvaltningen vill utveckla samverkan med de privata skogsägarna och mäter nöjd kund index (NKI) för att förbättra kvaliteten på sitt tjänsteutbud.

Syftet med studien var att identifiera ett praktiskt tillämpbart och systematiskt arbetssätt vid förbättringsåtgärder och avvikelsehantering för att uppnå en ökad kundnöjdhet.

En nulägeskartläggning gjordes genom att studera nuvarande arbetsprocesser samt tillhörande rutiner och instruktioner för Lokala köp. En workshop med förvaltningens personal genomfördes för att identifiera hinder i dagens förbättringsarbete. Studien inkluderade också benchmarking där kvalitetsarbetet hos en tjänsteorganisation som tilldelats Utmärkelsen Svensk Kvalitet genomlystes.

Studiens resultat visade att användandet av förbättrings- och avvikelsehanteringssystemet (FARt) behöver ökas, för att skapa ett faktabaserat underlag som kan användas vid prioritering av förbättringsåtgärder. Tjänsteprocessen behöver tydliggöras för att synliggöra respektive funktions bidrag till NKI-resultatet. För att lyckas med en kvalitetssatsning krävs ytterligare engagemang från ledningen och tid till förbättringsarbeten måste avsättas. Förbättringsarbeten borde delas upp i dagliga förbättringar samt förbättringar som kräver en mer omfattande analys med bearbetning i tvärfunktionella team. PDSA-hjulet rekommenderas som verktyg för problemlösning och bör kopplas till FARt systemet för att säkra erfarenhets- och kunskapsåterföring.

Nyckelord: virkesanskaffning, avvikelse, ständiga förbättringar, benchmarking

Abstract

On a highly competitive market, quality is an important aspect to take into account, both in terms of goods and services. The Swedish timber market is very competitive and to achieve long-term success focus on the customer, in this case private forest owners, is a prerequisite.

SCA Skog AB Jämtlands forest management administration is dependent on the acquisition of timber from private forest owners to fulfil their mission to the supply of SCA's paper and sawmills in Sweden with raw material. To be able to develop the cooperation with private forest owners, the administration investigates their quality management by measuring the customer satisfaction index (CSI). The purpose of the study was to identify a practical and systematic method to handle deviations and suggestions for improvements to achieve a higher customer satisfaction.

Data were gathered from the administration to describe and analyse the present work processes and quality management of timber acquisition. The data consisted of written regulations and instructions as well as descriptions of work processes as described by the personnel of the administration. A work shop was arranged to discuss and analyse the root causes for the deficiencies in quality management with personnel of the administration. A benchmarking study was made at a company that had been awarded "Utmärkelsen Svensk Kvalitet" on several occasions.

The results show that the use of existing reporting system for improvement and deviations (FARt) must be increased to use its strength of gathering all deviations and suggestions of improvements in one place. The management commitment in a Total Quality Management (TQM) organisation can not be overemphasised and the recommendation is to reserve specific time for leaders to work with improvements. By dividing improvements into different categories it will be easier to prioritize. Cross-functional teams should be formed for analyzing and solving complex problems and reduce the risk of sub optimalization. Plan-Do-Check-Act (PDCA) as a tool is recommended for solving problems and should be linked to FARt to ensure an exchange of experience and knowledge feedback.

Keywords: timber procurement, deviation, continuous improvement, benchmarking

Innehållsförteckning

FÖRORD	2
SAMMANFATTNING	3
ABSTRACT	4
1. INLEDNING	6
1.1. BAKGRUND	6
1.2. FÖRETAGSBESKRIVNING	7
1.1. SYFTE OCH AVGRÄNSNINGAR.....	8
2. TEORETISK REFERENS RAM	9
2.1. ÅTERKOMMANDE BEGREPP	9
2.2. OFFENSIV KVALITETSUTVECKLING	10
2.3. DE SEX HÖRNSTENARNA	16
1. MATERIAL OCH METOD	19
2.4. PROCESSKARTLÄGGNING	19
2.5. ROTORSAKSANALYS	20
2.6. BENCHMARKING	21
2.7. RESONEMANG KRING VALD METOD.....	23
1. RESULTAT	25
4.1. PROCESSKARTLÄGGNING HOS FÖRVALTNINGEN	25
4.2. ROTORSAKSANALYS	31
4.3. BENCHMARKING	32
4.4. KVALITETSRESAN	36
5 DISKUSSION	39
5.1. KRITISK GRANSKNING AV STUDIEN	39
5.2. TOLKNING AV RESULTATEN	40
5.3. REKOMMENDATIONER	44
5.4. BEHOV AV VIDARE STUDIER.....	48
REFERENSER	49
TRYCKTA KÄLLOR	49
ELEKTRONISKA KÄLLOR.....	50
PERSONLIG KOMMUNIKATION	50
BILAGA 1. FRÅGELISTA BENCHMARKING	51
BILAGA 2. AGRIAS LEDSTJÄRNOR	52
BILAGA 3. ROTORSAKSANALYS	53

1. Inledning

SCA Skog AB Jämtlands skogsförvaltning vill säkra virkesförsörjningen till sina svenska skogsindustrier genom att utveckla samverkan med privata skogsägare. Genom att omvandla den tidigare så volymfokuserade verksamheten till en kvalitetskultur vill förvaltningen bli det självklara valet för skogsägaren när denne ska köpa en skoglig tjänst.

1.1. Bakgrund

På en hårt konkurrensutsatt marknad är kvalitetsaspekterna viktiga att ta hänsyn till vid produktion av både varor och tjänster (Bergman och Klefsjö, 2007). För att nå långsiktig framgång krävs fokus på kunden liksom på kvalitetssäkring och ständiga förbättringar av verksamheten (Sörqvist, 2001). Eftersom många kunder låter bli att klaga kan inte reklamationer användas vare sig för att mäta kundnöjdhet eller kundtillfredsställelse enligt Bergman och Klefsjö (2007). Dock ger en reklamation företaget förutsättningar att snabbt kunna kompensera och rätta till en prekär situation som uppstått.

Enligt Gustavsson (2008) är det endast fem av 100 missnöjda kunder som framför sina klagomål till leverantören. Desto fler kunder berättar om sin negativa upplevelse för vänner och bekanta, och den negativa marknadsföringen sprids idag snabbt även via Internet (Bergman och Klefsjö, 2007). De menar att tio missnöjda kunder snabbt berättar för 100 potentiella kunder om sina upplevelser vilket talar för att fokus på kundnöjdhet ger snabb effekt.

Det är kostnadsintensivt att skaffa nya kunder och enligt Söderlund (1996) är kostnaden fem gånger så hög att skaffa en ny kund mot för att behålla en redan befintlig. Därför menar Sandholm (2008) att leverantören kan minska en negativ marknadsföring genom att underlätta reklameringsförfarandet för kunden, samtidigt som företaget får tillgång till värdefull information om kvalitetsupplevelsen på produkten¹. De kostnader som reklameringshantering innebär minskar också i takt med ökad kvalitet. Vidare skriver Edvardsson et al. (1998) att ett gott rykte både är en bra och kostnadseffektiv marknadsföringsmetod. Hur mycket en organisation än marknadsför sina tjänster, satsar på ny teknik och ökar sitt samhällsengagemang är det ändå i mötet mellan kund och frontpersonal², där konsumtion av en tjänst uppstår, som kvaliteten på tjänsten värderas (Arnerup-Cooper och Edvardsson, 2000).

Vikten av att arbeta med tjänstekvalitet blir tydlig när Bergman och Klefsjö (2007) beskriver tjänstesektorns förändring under de senaste hundra åren. Från att ha stått för tre procent av sysselsättningen i Sverige var motsvarande siffra år 2000 hela 70 procent. Även Danielsson (1995) menar att kvalitet på tjänster bedöms varje gång det uppstår ett möte mellan tjänsteproducent och kund. Det är därför naturligt att kunden definierar vad tjänstekvalitet är, eftersom den utefter sina specifika behov och förväntningar köper

¹ Med produkt avses vara eller tjänst.

² Med frontpersonal avses den medarbetare som utgör gränssnittet mot kund.

tjänsten och upplever mötet med organisationens medarbetare (Edvardsson et al., 1998). Även Rytting (2006) skriver om hur viktig upplevelsen är för kundnöjdheten och hur kvalitetsfaktorer har olika påverkansgrad på kundens helhetsupplevelse.

I all reklamationshantering är det kunden som är aktiv och berättar för företaget vad den anser ha blivit fel, och att invänta reklamationer kan därför sägas vara ett passivt sätt på vilken organisationen identifierar fel och brister (Sandholm, 2008). För att framgångsrikt öka kundnöjdheten krävs ett aktivt informationssökande av hur kunden upplever den egna organisationen. Det krävs kunskap om vilka faktorer som avgör om organisationen uppfattas som ett attraktivt alternativ när kunden ska välja leverantör av varor och tjänster. Genom att systematiskt utveckla och följa upp resultaten av verksamhetens arbete ges förutsättningar att undvika att fel och brister uppkommer samt upprepas (Sandholm, 2008).

1.2. Företagsbeskrivning

SCA Skog AB Jämtlands skogsförvaltning (nedan kallad förvaltningen) behöver anskaffa virke från privata skogsägare, inom förvaltningens geografiska avgränsning, för att klara av sitt uppdrag att bidra till försörjningen av SCA: s svenska skogsindustrier. Under 2008 utgjorde de privata skogsägarnas bidrag av virkesleveranser 33 procent av förvaltningens totala virkesförsörjning (Abrahamsson, 2009, pers. komm.). Sedan år 2005 mäter förvaltningen kundnöjdhet hos privata skogsägare genom ett enkätutskick efter varje genomförd virkesaffär.

För att säkra virkesförsörjningen vill förvaltningen utveckla samverkan med privata skogsägare genom en ökad förmåga att omsätta resultatet från dessa kundmätningar i förbättringsåtgärder. Förvaltningen vill vidare utveckla arbetssätten för att säkra kvaliteten i det tjänsteutbud som erbjuds privata skogsägare (Lindroth, 2009, pers. komm.).

Privata skogsägare har dubbla roller i sin kontakt med förvaltningen. Då den privata skogsägaren säljer sitt virke till förvaltningen antar denne rollen som leverantör. Som konsument av förvaltningens tjänster benämns de tjänstekunder. I föreliggande studie är det tjänstekvaliteten som studeras och därmed avgränsas den privata skogsägarens roll till att utgöra den som tjänstekund.

Organisationsstrukturen hos förvaltningen är funktionsbaserad, vilket innebär att likartade arbetsuppgifter sammanförts i olika organisatoriska enheter (Bruzelius och Skärvad, 2000). Funktionen som anskaffar externt virke kallas för "Lokala köp" och består av en marknadschef samt ett antal virkesköpare. Virkesköparen utgör gränssnitt mot tjänstekund och enligt Enander och Melin (2008) är relationen mellan virkesköparen och den privata skogsägaren avgörande för vilken organisation skogsägaren väljer att göra affärer med.

1.1.Syfte och avgränsningar

Förvaltningen ansökte år 2007 om Utmärkelsen Svensk Kvalitet (USK), men erhöll den inte. I återföringsrapporten angavs bland annat att det saknades en metod för att snabbt och effektivt kunna lösa kundernas upplevda problem. Nöjd Kund Index (NKI) som ligger till grund för kundnöjdhetsmätningen utgör ett nyckeltal i förvaltningens förbättringsarbete, dock saknas idag ett systematiskt arbetssätt för att omsätta NKI: s resultat till konkreta förbättringsåtgärder (Källman, 2009, pers. komm.).

Syftet med studien var därför att identifiera ett praktiskt tillämpbart och systematiskt arbetssätt för att omsätta enkätresultatet till förbättringsåtgärder, för att uppnå en ökad kundnöjdhet (NKI).

Följande frågeställningar skulle besvaras:

- Hur arbetar förvaltningen idag med förbättrings- och avvikelsehanteringsprocessen?
- Vad hindrar förvaltningen att arbeta systematiskt med förbättringsåtgärder för att möta tjänstekundernas förväntningar?
- Vad kan förvaltningen utveckla i sitt arbetssätt genom att jämföra sig med en organisation utanför den egna branschen och som är erkänt duktiga på tjänstekvalitet?
- Tidsaspekten - hur länge har respektive organisation arbetat med kvalitet och är det avgörande för dess framgångar?

Studien utfördes på uppdrag av SCA Skog AB Jämtlands skogsförvaltning och var därmed den skogsförvaltning inom SCA-koncernen som omfattades.

2. Teoretisk referensram

Följande kapitel beskriver återkommande begrepp. Även hur kvalitetsområdets utveckling har gått från att vara kontrollerande till att omfatta ständiga förbättringar före, under och efter produktionen av en vara eller en tjänst. Modeller och verktyg ger läsaren stöd i det resonemang som förs i diskussionen.

2.1. Återkommande begrepp

2.1.1. Process

Process är ett begrepp som ofta återkommer i rapporten och som därför behöver definieras. Sörqvist (2004) beskriver en process som *”en begränsad mängd av samordnade aktiviteter som tillsammans har ett bestämt syfte”*. En process beskriver hur vi gör medan en produkt är resultatet av en process (Petersson et al., 2008). Den innebörd som tillämpas i föreliggande studie är hämtad från Bergman och Klefsjö (2007) som menar att en process är *”en uppsättning sammanhängande aktiviteter som upprepas i tiden”*.

2.1.2. Tjänst

En tjänst är ett resultat av en process där kunden ofta är närvarande och aktivt deltar i tjänstens utformning (Edvardsson, 1998). Tjänsten byggs upp av ett flertal element och deltjänster, som tillsammans ger helhetsintrycket och totalupplevelsen, vilken är den som kunden sedan värderar (Rytting, 2006). Då tjänsten oftast konsumeras samtidigt som den skapas kan den varken lagras eller transporteras och blir också omöjlig att testa innan köp (Juran och Gryna, 1988). I föreliggande studie likställs begreppet tjänst med resultat av en process.

2.1.3. Kvalitet och tjänstekvalitet

Ordet ”kvalitet” har blivit ett modeord som används slarvigt av många organisationer trots att kunskap ofta saknas om vad kvalitet faktiskt innebär (Edvardsson et al., 1998). Det finns många definitioner av kvalitet, se till exempel Bergman och Klefsjö (2007), Sternhufvud (1998) eller Edvardsson (1998). Det är kundens totala upplevelse av tjänstens resultat som avgör vilket kvalitetsbetyg kunden ger tjänsteförbrukaren. Edvardsson et al. (1998) menar att det inte existerar en allmän definition av tjänstekvalitet, utan att begreppet är unikt för varje företag och dess kunder. Liljander och Strandvik (1992) använder definitionen *”den avvikelse som kunden upplever mellan förväntat resultat och upplevt resultat”* för både kvalitet och tjänstekvalitet. I föreliggande studie görs ingen distinktion mellan de två begreppen. Den definition som används omfattar således både kvalitet och tjänstekvalitet och lyder *”produktens förmåga att tillfredsställa, och helst överträffa kundernas behov och förväntningar”* (Bergman och Klefsjö, 2007).

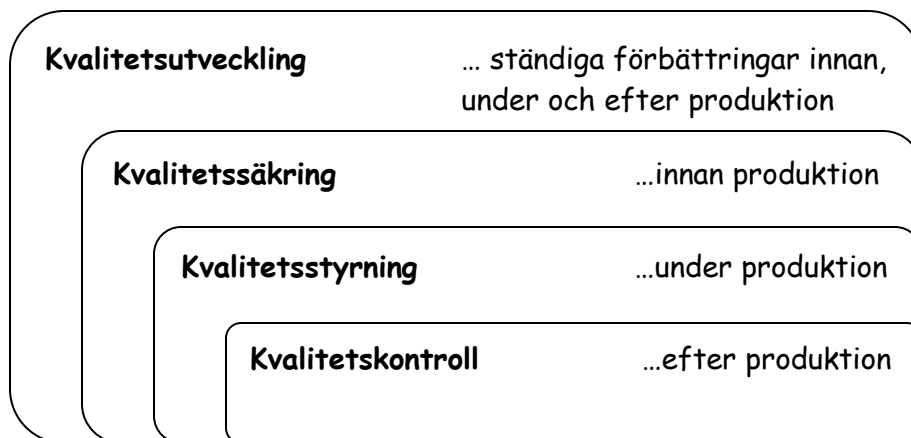
2.1.4. Benchmarking

En definition av benchmarking som beskrivs av Andersen och Pettersen (1997) lyder ”benchmarking är konsten att vara tillräckligt ödmjuk för att erkänna att någon är bättre än du och samtidigt vara vis nog att lära sig att bli lika bra eller bättre”. Samma författare ger flera definitioner på samma ord och menar att ”ett benchmark är en prestationsnivå som är känd som den bästa för en verksamhetsprocess (bäst-i-klassen) och som kan användas som referens vid en jämförelse”.

I föreliggande studie utfördes en processjämförelse mot förbättrings- och avvikelshanteringsprocessen hos en organisation i en annan bransch. Fokus låg på metodik och arbetssätt och syftet var att lära av de bästa (Andersen och Pettersen, 1997) för att förbättra förvaltningens arbetssätt. Sandholm (2008) menar att genom att söka jämförelse bland organisationer utanför den egna branschen går det att undvika att en konkurrenssituation uppstår, vilket skulle leda till en större öppenhet från det jämförda företaget. Benchmarking bör vara ett återkommande inslag i en organisations förbättringsarbete (Andersen och Pettersen, 1997).

2.2. Offensiv kvalitetsutveckling

Offensiv kvalitetsutveckling eller Total Quality Management (TQM) är enligt Lilja (2005) den högsta nivån av ett kvalitetsledningssystem, och innebär ett system under ständig utveckling. Ett sätt att beskriva kvalitetsområdets utveckling är att titta på den illustration som Bergman och Klefsjö (2007) skapat (figur 1). Längre handlade kvaliteten om att kontrollera resultatet av processen efter produktion. Efter den kontrollerande tidsperioden utvecklades statistiska kvalitetsstyrningsmetoder som ett led för att tidigt kunna justera processen och undvika att producera defekta enheter. Kvalitetsstyrning kom därmed att bli ett vedertaget begrepp. Med kvalitetssäkring kom insikten att ett förebyggande arbetssätt kunde reducera uppkomsten av fel och brister. Sammantaget kallas alla tre delar för kvalitetsutveckling, där ständiga förbättringar står i fokus, liksom att organisationen på ett systematiskt sätt tar reda på vilka krav och önskemål som kunderna har (Bergman och Klefsjö, 2007).



Figur 1. Kvalitetsområdets utveckling och begreppens innebörd (Bergman och Klefsjö, 2007).
Figure 1. Quality concept development as well as the meaning of the concepts (Bergman and Klefsjö, 2007).

Enligt Frid (1997) innehåller TQM tre centrala ingredienser nämligen kundfokusering, ständiga förbättringar och allas delaktighet. Det förekommer andra begrepp med snarlik innebörd som TQM, och Sandholm (2008) använder begreppet ”*total kvalitet*” medan ”*verksamhetsutveckling*” används av Frid (1997). Trots synonyma skillnader i litteraturen går det att sammanfatta innebörden av offensiv kvalitetsutveckling och säga att den byggs upp av ett antal värderingar (Lilja, 2005).

Thiagarajan och Zairi (1997) beskriver också tre framgångsfaktorer som är nödvändiga att beakta för att lyckas med en offensiv kvalitetsutveckling med kunden i fokus. Dessa faktorer är ledarskapets betydelse på olika nivåer i hierarkin, medarbetarnas delaktighet samt vikten av utbildning och träning. De menar också att utmärkelser, belöningar och att visa på goda exempel är viktigt, för att koppla ihop ett lämpligt beteende med kvalitetsframgångar i organisationen.

Gruppaktiviteter är en annan viktig faktor för att nå framgång i en TQM satsning. Effektiva förbättringsgrupper tenderar att visa en högre moral, en högre produktivitet liksom en ökad stolthet över sitt arbete och företaget (Thiagarajan och Zairi, 1997). Samma författare skriver att en tydlig och enkel kvalitetspolicy är ett nödvändigt steg för att skapa ledningens engagemang för kvalitetsarbetet. Enligt Edvardsson (1998) sätter framgångsrika tjänsteföretag kunden i fokus och inventerar kundens behov, krav och förväntningar regelbundet. Organisationskulturen genomsyras av att ständiga förbättringar är allas ansvar och att kvalitetsarbete föder produktivitet och lönsamhet.

Framgångsrika företag använder benchmarking som verktyg för att jämföra sig med dem som är bäst i klassen och därmed kunna förbättra sig själva. Kundklagomål ses som en tillgång och en möjlighet att överträffa kundens förväntningar, när något har gått fel. Relevanta mätningar finns för hur både kund, medarbetare och ägare upplever kvaliteten vilket ger en helhetsbild av hur organisationen uppfattas (Edvardsson, 1998).

En viktig process att säkra i kvalitetsarbetet är hur organisationen arbetar med avvikelser. För att skapa en systematik kring avvikelshantering beskriver Nyberg (2006) att en av lösningarna är att involvera samtliga medarbetare i arbetet med ständiga förbättringar. Det måste vara tydligt hur inrapportering av problem ska ske för att registrerade problem ska kunna prioriteras. Förbättringsgrupper bör tillsättas för att arbeta metodiskt med lösningsförslag och för att säkra förankring av nya arbetsätt. Metodvalet är inte det viktigaste, det är viktigare att det finns en enhetlighet i användandet enligt Nyberg (2006).

Ugboro och Obeng (2000) menar att framgångsrika TQM organisationer har informationskanaler som kommunicerar de kritiska kvalitetsfaktorerna samt involverar medarbetarna i utarbetandet av företagets kvalitetsmål och mission. Det måste finnas rutiner och system som stödjer medarbetarna att snabbt och effektivt kunna hantera kundklagomål och synpunkter. Problemlösning bör ske av temagrupper i linjen varpå ett ständigt lärande kan uppnås.

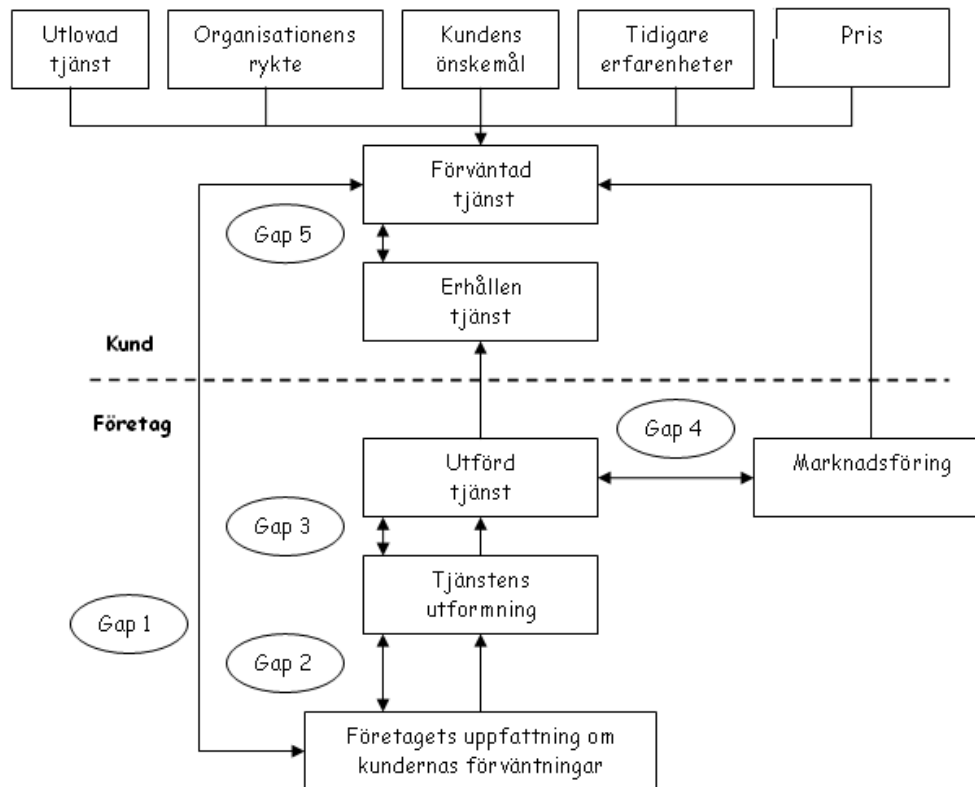
Starka samband återfinns mellan medarbetarnöjdhet och kundnöjdhet. Nöjda medarbetare med möjlighet att påverka sin egen arbetssituation, samt att det finns tydliga ansvarsområden och befogenheter leder tillsammans till nöjdare kunder (Ugboro och Obeng, 2000). Medarbetaren hos en tjänsteorganisation har en stor påverkan på kundnöjdheten men hur nöjda kunder som kan uppnås beror också på organisationens grad av processorientering och kundorientering. Organisationer som tillhandahåller tjänster har dock en mer komplex situation än de som producerar varor då kunden i hög utsträckning är delaktig i tjänsteprocessen (Nilsson et al., 2001).

Den beskrivning av TQM som används i föreliggande studie är hämtat från Bergman och Klefsjö (2007). De menar att offensiv kvalitetsutveckling innebär ett förebyggande och förbättrande arbete, inte ett kontrollerande och reparerande. Ordet *utveckling* markerar att det är ett ständigt pågående kvalitetsarbete och inte ett projekt som kan avslutas efter en tid. Utveckling innebär också att alla delar; processer, produkter och människor ska utvecklas. Bergman och Klefsjö (2007) menar vidare att TQM är ett ledningssystem och ett förhållningssätt i ständig utveckling där människan står i fokus. Värderingar, arbetssätt och verktyg blandas i ett ständigt lärande.

Wiklund et al. (2003) menar att syftet med TQM är att öka den externa och interna kundtillfredsställelsen med en reducerad mängd resurser. Företag som rönt framgångar med sitt kvalitetsarbete har byggt upp en kvalitetskultur utifrån sina värderingar. Dessa värderingar kallas av Bergman och Klefsjö (2007) för *hornstenar* (avsnitt 2.3). En TQM organisation har kunden i centrum och genom att skapa värde för kunden i allt som organisationen företar sig kan dess konkurrensförmåga öka (Lilja, 2005).

2.2.1. Gapmodellen

Gapmodellen visar hur kundens upplevda tjänstekvalitet påverkas av brister (gap) i tjänsteprocessen (figur 2). Modellen kan användas för att identifiera vart i processen brister uppstår (Edvardsson et al., 1998). Kunden bedömer tjänstens kvalitet utefter om den upplevda kvaliteten överensstämmer med den förväntade eller inte. Fem olika gap kan uppstå enligt Zeithaml och Bitner (2000).



Figur 2. Gapmodellen beskriver vart gap kan uppstå i tjänsteprocessen (Zeithaml och Bitner, 2000)

Figure 2. The Gap model illustrates where to find the gap in the service process (Zeithaml and Bitner, 2000).

Gap 1 uppstår mellan kundens förväntningar och företagets uppfattning om kundens förväntningar. Det uppkommer när företaget inte förstår vad som är av betydelse för kunden och är därmed ett kritiskt steg vid tjänsteproduktion. Detta gap är oftast större i tjänsteproducerande företag, då tjänster kan vara mer abstrakta och svårare att förstå kraven på. Tjänsteproducenten måste kunna sätta sig in i kundens behov och förväntningar. Relevanta marknadsundersökningar tillsammans med en väl utvecklad kommunikation inom företaget kan hjälpa till att reducera detta gap.

Gap 2 återfinns mellan företagets uppfattning om kundens förväntningar och den utformade tjänsten. Detta gap uppstår ofta till följd av att ledningen har bristande insikt och förståelse för tjänstekvalitet samt tron om att satsningar på tjänstekvalitet inte lönar sig. En annan orsak kan vara brister i målformuleringar och i produktutvecklingsprocessen. För att komma tillrätta med det aktuella gapet kan nyttjandet av ett systematiskt arbetssätt vara ett stort stöd.

Gap 3 finns mellan den utformade och utförda tjänsten. Det kan vara så att företaget har förstått vad som är viktigt för kunden, men personalen som utför tjänsten lyckas inte göra den rättvisa. Det kan bero på att medarbetarna inte kan eller vill. Frontpersonalens

beteende har en avgörande betydelse för att lyckas reducera detta gap. Aktuella orsaker till varför gap uppstår kan vara att den som ska utföra tjänsten inte varit med vid utvecklandet av tjänsten och därför inte anser sig äga ansvaret. Det kan bero på bristande samarbete mellan olika roller inblandade i tjänstens utförande eller otydlighet vad gäller rollfördelningen mellan de inblandade.

Gap 4 uppkommer mellan den utförda tjänsten och det som kunden blivit lovad. Oftast uppträder detta gap på grund av att företaget lovat eller antytt något som sen inte genomförs. Det kan gälla löften via marknadsföring och reklam, alternativt löften eller antydningar som kunden fått vid möte med frontpersonal. Verklighetsförankring och riktighet vid PR-kampanjer är viktigt samt att tjänstens egenskaper inte överdrivs. Dessa gap uppstår ofta på grund av dålig kommunikation inom företaget. Det är viktigt att marknadsavdelningen förstår vad som är realistiskt att lova kunden i annonsering och reklam, liksom att frontpersonalen kan lita på att kunden får samma information om tjänstens egenskaper oavsett vem av personalen kunden möter.

Gap 5 skapas mellan kundens förväntningar och den erhållna tjänsten. Det femte gapet blir resultatet av de fyra tidigare gapen och en slags helhetsbedömning av företaget. Genom att hålla hög tjänstekvalitet kan kundens förväntningar tillfredsställas och ibland till och med överträffas. Kunden är den som avgör vad som är hög eller låg kvalitet. I modellen tydliggörs att flera faktorer påverkar kundens bedömning. Förutom marknadsföring och organisationens rykte kan också pris och tidigare erfarenhet påverka kundens förväntningar.

Den kritik som har riktats mot modellen handlar framförallt om att den enbart fokuserar på de brister som uppkommer mellan kundens behov och förväntningar, och att modellen inte kan hjälpa till att identifiera samt uppfylla de omedvetna kundbehoven (Bergman och Klefsjö, 2007).

2.2.2. PDSA

För att arbeta med problemlösning och förbättringsarbete på ett strukturerat sätt är det viktigt att det finns en enhetlig modell som stödjer arbetet (Sörqvist, 2004). Oftast förekommer flera problem samtidigt varför det är viktigt att värdera problemen och angripa det med högst besparingspotential (Bergman och Klefsjö, 2007). När problemet är identifierat finns det olika verktyg att tillgå för att på ett systematiskt sätt angripa problemet.

PDSA är en metod som uppfyller kraven på struktur i förbättringsarbetet. Edward Deming är upphovsmannen till metoden och PDSA kallas ofta för Demingcykeln, även om skaparen själv kallar den för Shewhartcykeln (Deming, 1986). Metoden har fyra faser: Plan (planera), Do (göra), Study (kontrollera), Act (standardisera) (figur 3). Givetvis finns andra metoder att tillgå och det viktiga är inte vilken metod som väljs utan att en enhetlig modell nyttjas (Nyberg, 2006).

Plan (planera)

Förutom att planera vad som bör göras omfattar även denna fas att identifiera kundens behov, samla in data, analysera problem och identifiera rotorsaker. Ett mål sätts upp och en tidplan för projektet beslutas (Petersson et al., 2008).

Do (göra)

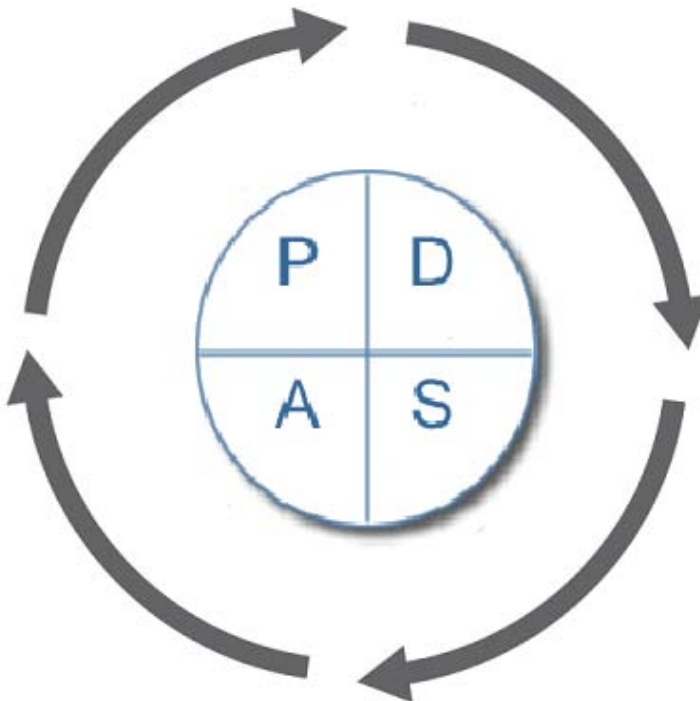
Genomförandefasen blir enkel om planeringsfasen är väl genomförd. Om problemet är tydligt definierat och rotorsakerna identifierade, så behandlar den aktuella fasen genomförandet) av överenskommen plan (Petersson et al., 2008).

Study (kontrollera)

I denna fas behandlas lärande och erfarenhetsutbyte. Resultatet jämförs mot målet och det är också viktigt att blicka tillbaka på vad som var den identifierade rotorsaken. Vidare dras lärdomar om vad som fungerade bra alternativt mindre bra och vad som kan tas med till nästa förbättringsarbete (Petersson et al., 2008).

Act (standardisera)

Om förbättringsarbetet var framgångsrikt så ska den nya nivån säkras i en ny standard. Cykeln kan därmed anses vara slutet och med en ny lägsta nivå kan nya avvikelser identifieras. Här är det också viktigt att synliggöra lyckade förbättringsarbeten i verksamheten, för att öka motivationen att arbeta med förbättringar. Synligheten har stor betydelse för den långsiktiga satsningen (Petersson et al., 2008).

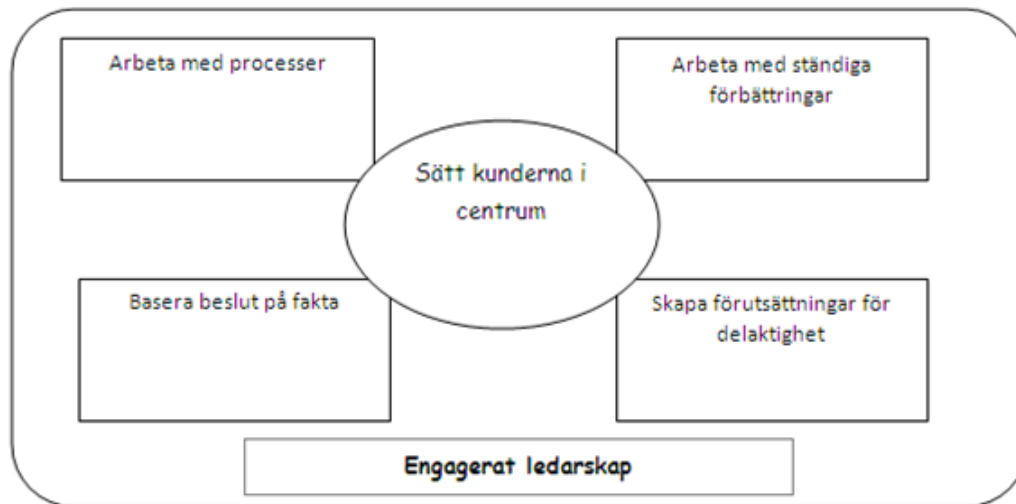


Figur 3. PDSA-hjulet med sina fyra faser (Petersson et al., 2008).

Figure 3. PDCA method with its four phases (Petersson et al., 2008).

2.3. De sex hörnstenarna

Enligt Bergman och Klefsjö (2007) byggs en TQM-organisation med ett framgångsrikt kvalitetsarbete upp av ett antal värderingar eller hörnstenar. Hörnstenarna skapar tillsammans den nödvändiga helheten där arbetsätt och verktyg stödjer den offensiva kvalitetsutvecklingen (figur 4).



Figur 4. Hörnstenar för offensiv kvalitetsutveckling (Bergman och Klefsjö, 2007).

Figure 4. The cornerstones of the Total Quality Management (Bergman and Klefsjö, 2007).

2.3.1 Engagerat ledarskap

“Engagerat ledarskap” utgör grunden i en TQM organisation och innebär ledningens helhjärtade engagemang och övertygelse. Förutom att föregå med goda exempel måste ledningen utgöra ett stöd i de planerade kvalitetsaktiviteterna, både moraliskt, men också genom att tillsätta tillräckliga resurser. Ledningen måste driva förbättringsarbetet för att signalera vikten av dess betydelse. Rätt beteende och rätt handlingar utförda av ledningen får större genomslag än vad som sägs (Sörqvist, 2004). Om inte ledningen föregår med gott exempel kommer satsningen mot en kvalitetskultur aldrig att lyckas (Bergman och Klefsjö, 2007). Genom att visa upp lyckade förbättringar kan ringar på vattnet skapas, vilket kan stärka engagemanget. Information, utbildning och goda exempel är viktiga inslag som påverkar medarbetarnas inställning till förbättringsarbeten. Ofta krävs det en kulturförändring vilket förutsätter långsiktighet i satsningen (Sörqvist, 2001).

2.3.2 Sätt kunderna i centrum

Bergman och Klefsjö (2007) menar att det är kundernas behov och förväntningar som ligger till grund för hur produktkvaliteten uppfattas. För att kunna utveckla produkter som uppfyller kundbehov och förväntningar, måste organisationen förstå och aktivt ta reda på vad kunden vill ha, varför kunden naturligt bör stå i centrum. Även Söderlund (1996) menar att kunden spelar en central roll i organisationens utveckling, och insikten av att en nöjd kund är en bra kund är viktig och bör stå i fokus för att nå framgång.

Ibland särskiljs koncepten kundnöjdhet och kundtillfredsställelse, men i föreliggande studie görs ingen distinktion av de olika begreppen. Kundnöjdhet är ett subjektivt begrepp som handlar om en känsla och ett tillstånd hos kunden. En nöjd kund ökar inte

per automatik företagets lönsamhet. Däremot kan det beteende som följer av en nöjd kund påverka organisationens framgångar (Söderlund, 1996).

2.3.3 Basera beslut på fakta

Utan faktabaserade beslut kan slumpen spela en avgörande roll. Data och information bör samlas in från olika håll för att göra det möjligt att skilja ut ett verkligt problem från slumpmässigt brus. För att kunna införskaffa information samt strukturera och analysera olika typer av information krävs systematik. Detta innefattar även hantering av verbal information såsom åsikter och känslor. Det finns effektiva verktyg att tillgå för att hantera både numerisk och verbal information.

Numerisk information kan hanteras strukturerat samt analyseras genom att använda något av de *sju förbättringsverktygen*, exempelvis histogram eller styrdiagram. För att hantera och analysera verbal information kan de *sju ledningsverktygen*, exempelvis matrisdiagram eller trädidiagram vara till hjälp. Fördjupad kunskap om dessa verktyg kan inhämtas från Bergman och Klefsjö (2007). För att verktygen verkligen ska fungera som ett stöd vid förbättringsarbeten, krävs kunskap och förståelse för hur de ska användas (Sörqvist, 2004).

2.3.4 Arbeta med processer

Innebörden av denna hörnsten är att med en så liten resursåtgång som möjligt skapa ett resultat som tillfredsställer processkundens behov. Vanligtvis urskiljs tre olika processtyper; huvud-, stöd- och ledningsprocesser. I huvudprocessen skapas värde för tjänstekunden, men övriga processer måste också fungera för att de interna kunderna ska tillfredsställas och kunna utföra sitt jobb. För att bli effektiv i sitt förbättringsarbete, med avseende på tjänsteverksamhet, menar Sörqvist (2004) att tjänsten bör konkretiseras och specificeras. Det är av stor vikt att kartlägga tjänsteprocessen, och att göra den tydlig för att alla ska förstå hur processen fungerar samt vilka variationer som kan uppstå.

2.3.5 Arbeta med ständiga förbättringar

Att kontinuerligt förbättra verksamheten blir allt viktigare då de externa kundkraven på kvalitet ökar i takt med ny teknik och ett allt större utbud. Det är också viktigt att hela tiden bli bättre för att kunna reducera sina kostnader. Bergman och Klefsjö (2007) menar att den som slutar bli bättre slutar snart vara bra. Grundregeln i kvalitetsutvecklingen är att *”det alltid finns ett bättre sätt att skapa högre kvalitet till en lägre kostnad”*. Genom att göra rätt från början kan resurserna nyttjas mera effektivt och produktiviteten ökar genom att slöseri minskas (Petersson et al., 2008).

Förbättringsarbetet måste ske kontinuerligt för att inte ebba ut, och hela verksamheten måste genomsyras av förbättringsarbete på alla nivåer för att det ska få genomslag på de externa värdeflödena. För att öka kundnöjdheten är det viktigt för organisationen att fokusera på processen där information kan hämtas, om hur kundernas tillfredsställelse kan ökas och missnöjet reduceras (Bergman och Klefsjö, 2007).

De finns två viktiga delar i informationsprocessen som verkligen behöver fungera. För det första måste organisationen kunna hantera missnöjda kunder och dra lärdom av

uppkomna misstag. Det är viktigt för att kunna undanröja bristerna till nästa gång, samt eventuellt överträffa kundernas förväntningar genom att addera egenskaper som ger attraktiv kvalitet. Den andra delen handlar om hur nya tjänster kan utvecklas från den information som kunden gett, för att tillfredsställa kunden vid en marknadsintroduktion av nya varor eller tjänster. Demings förbättringscykel PDSA är ett verktyg som används för att återföra kunderfarenheter till företaget och därmed kunna öka kundtillfredsställelsen (avsnitt 2.2.2)(Bergman och Klefsjö, 2007).

2.3.6 Skapa förutsättningar för delaktighet

Här belyses vikten av delaktighet, ansvar och engagemang hos alla medarbetare. Det gäller att underlätta för medarbetarna så att de ska kunna vara delaktig och se sitt eget bidrag till förbättringsarbetet. Sörqvist (2004) poängterar att förankringen av en förändring till stor del är gjord om medarbetarna involveras i förbättringsarbetet. Här kan en framkomlig väg vara att delegera ansvar och befogenheter. Även leverantörer bör engageras i förbättringsarbetet för att kunna bidra med sina synpunkter till en ökad kvalitet hos både process och produkt. Viktiga nyckelord för ledaren är delegering, kommunikation och utbildning (Bergman och Klefsjö, 2007).

1. Material och metod

Kapitlet beskriver hur datainsamlingen genomfördes. Studien bestod av fyra delar (figur 5). Den första delen syftade till att kartlägga förvaltningens dåvarande arbetssätt vid förbättringsarbete och avvikelshantering, samt hur tjänstekundens krav, behov och förväntningar kartlades. Genom rotorsaksanalysen skulle orsaker till vad som hindrade förvaltningen att jobba systematiskt med förbättringsåtgärder för att möta tjänstekundernas förväntningar urskiljas. Via benchmarking skulle tydliga skillnader i arbetssätt mellan organisationerna fångas upp, och lyfta förbättringsförslagen så att förvaltningen skulle kunna lära av de bästa och ta in ny kunskap från en bransch med högre grad av servicekvalitet. I kvalitetsresan återgav respektive organisation viktiga milstolpar i deras kvalitetsarbete. Tidsaspektens betydelse för organisationens kvalitetsframgångar beaktades i analysen (kapitel 5).



Figur 5. Datainsamlingprocessen.
Figure 5. The data collection process.

2.4. Processkartläggning

För att kunna identifiera brister i dagens arbetssätt genomfördes en kartläggning av hur förvaltningen arbetade liksom vad problemen bestod av (Sandholm, 2008).

Förvaltningens nuvarande processflöde för förbättringsarbete- och avvikelshantering kartlades genom att frågor ställdes till utvalda delar av förvaltningens personal.

Deltagarna valdes ut i samråd med utvecklingschefen. Syftet med intervjuerna var att besvara delsyftet vilket arbetssätt som förvaltningen använde vid förbättrings- och avvikelshantering.

Den personal som valdes ut att besvara frågor kring dagens arbetssätt var alla involverade i olika delar i processen. Genom att använda en tvärfunktionell grupp var tanken att hela processen skulle vara representerad. Frågor ställdes också kring hur förvaltningen kartlade vilka behov, krav och förväntningar tjänstekunderna hade. Processen visualiserades i en processkarta vars riktighet godkändes av Lokala köps funktionschef. Målet var att jämföra förvaltningens processkarta med benchmarkingpartners för att identifiera skillnader i arbetssätt. Frågor kring hur förvaltningen kartlade kundens behov, krav och förväntningar ställdes för att koppla det till processen.

De skriftliga instruktioner och rutiner som fanns dokumenterade för förbättrings- och avvikelshanteringssystemet (FARt) studerades. En processkarta för arbetssättet vid förbättringsarbete fanns uppritad i instruktionen till FARt, vilken benämns förslagsprocessen (figur 10). Hur FARt systemet skulle fungera fanns beskrivet i tillhörande text (avsnitt 4.1.2). Arbetssättet kring uppföljning av kundnöjdhetsmätningen diskuterades med förvaltningens utvecklingschef. De kvalitetsdimensioner som enkäten tog upp var alla kopplade till virkesköparens agerande och kompetens, förutom en som behandlade helhetsupplevelsen av förvaltningen och därmed hela SCA. Det lägsta betyget som förvaltningen hade fått återfanns på kvalitetsdimensionen återkoppling.

Under processkartläggningen dokumenterades också hur lång tid förvaltningen hade arbetat med sin kvalitetsstrategi, samt vilka genombrott som hade gjorts i form av viktiga milstolpar. Detta med syfte att titta på om tidsaspekten varit avgörande för de olikheter i kvalitetsutveckling som fanns mellan de studerade organisationerna.

2.5. Rotorsaksanalys

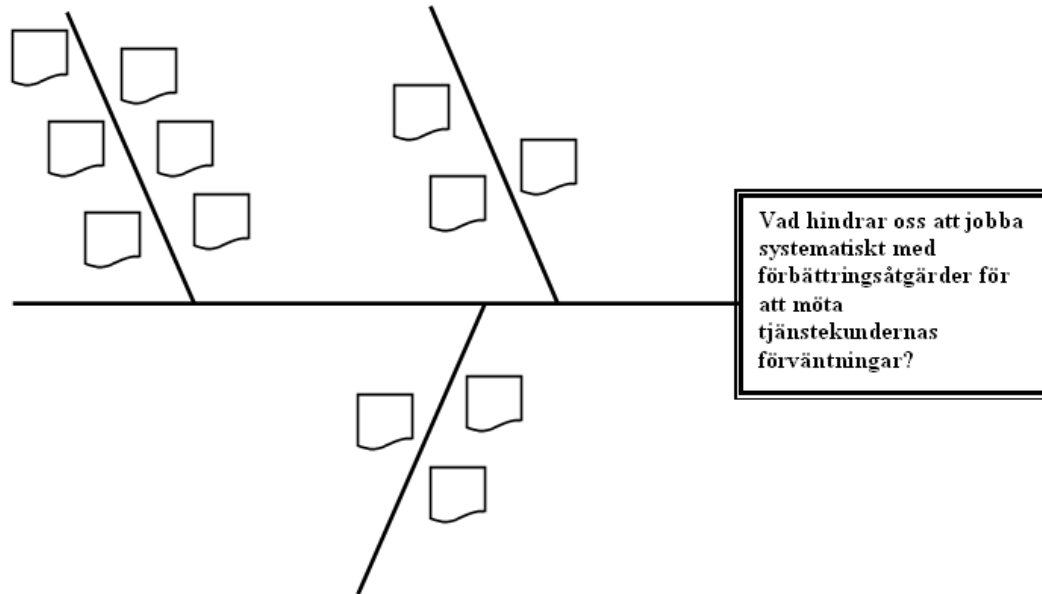
De personer som intervjuades från förvaltningen deltog också i rotorsaksanalysen. En rotorsaksanalys genomfördes med delar av förvaltningens personal för att söka identifiera vilka hinder personalen ansåg föreligga för att kunna arbeta systematiskt med förbättringsåtgärder för att möta tjänstekundernas förväntningar. Förändringsarbetet inriktades på att finna orsaker och inte symptom till processproblem.

2.5.1. Ishikawa-diagram

Ett lämpligt verktyg för att finna de verkliga orsakerna till ett problem kunde enligt Bergman och Klefsjö (2007) vara utvecklingen av ett Ishikawa-diagram. Ett Ishikawa-diagram arbetades fram gemensamt med personal från förvaltningen under en heldags workshop. Sju personer deltog i övningen och de utsågs i samråd med förvaltningens utvecklingschef, som tillika var en av gruppmedlemmarna. Övriga gruppdeltagare bestod av förvaltningschef, skogsskötselchef (f.d.), marknadschef, virkesköpare, produktionsledare och en ekonomiadministratör. Fördelningen utgjordes av en kvinna och sex män i åldersintervallet 30 till 65 år. Majoriteten av deltagarna hade arbetat mer än fem år i företaget.

Workshopen startades upp med en ”brainstorming” som tog sin utgångspunkt i frågeställningen: ”*Vad hindrar oss att jobba systematiskt med förbättringsåtgärder för att möta tjänstekundernas förväntningar?*”. Alla deltagare fick enskilt och under tystnad skriva ner tänkbara orsaker till frågan på post-it lappar under fem minuter. Allt eftersom lapparna skrevs, placerades de på blädderblockspapper för att undvika dubletter samt för att inspirera varandra i gruppen. Formuleringarna på lapparna klargjordes genom att övningsledaren (författaren) läste upp lapparna för deltagarna, och eventuella oklarheter förklarades av den som skrivit lappen.

Deltagarna fick gemensamt, under fem minuter, gruppera lapparna och namnge respektive grupp. Det resulterade i att tre olika grupper utsågs av deltagarna gemensamt. När detta var klart placerades lapparna ut enligt ett fiskben med en centrallinje och tre ben, ett ben för respektive grupp. Ishikawa-diagrammets första del var nu klar (figur 6).



Figur 6. Ishikawa-diagram.
Figur 6. Ishikawa diagram.

2.5.2. Fem varför

Fördjupningen i rotorsaksanalysen utfördes med hjälp av en kvalitetsteknisk metod som kallas "de fem varför". Metoden innebar att frågan: "Varför?" ställdes fem gånger till den identifierade processavvikelsen, alltså de lappar som Ishikawa-diagrammet innehöll. På detta sätt genomborrades problemet och orsaken blev tydligare ju fler gånger frågan besvarades (Petersson et al., 2008). En lapp i taget behandlades och när gruppen ansåg rotorsaken vara funnen till respektive lapp skrevs den ned på en lapp av annan färg. Diagrammet färdigställdes genom att lapparna med rotorsaker klistrades fast bredvid det analyserade problemet.

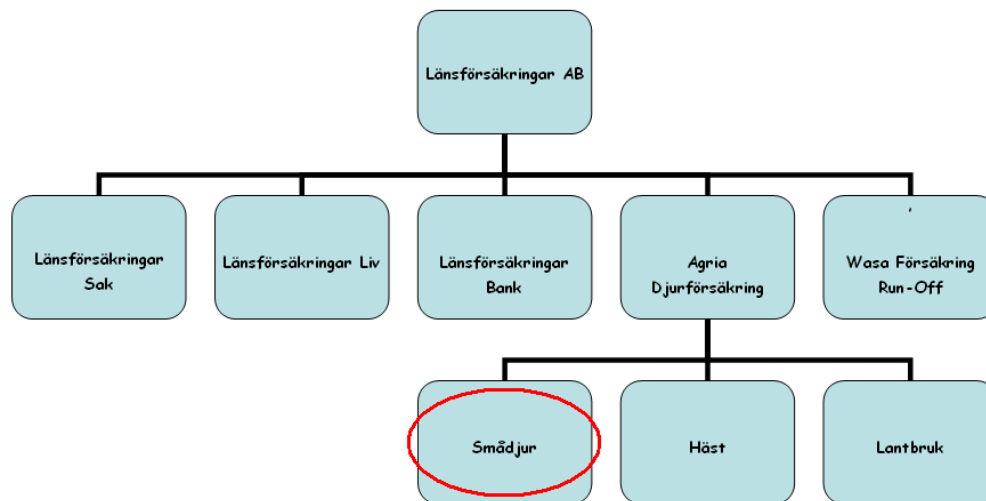
För att identifiera vilka rotorsaker som hade störst potential att åtgärda de identifierade hindren från Ishikawa-diagrammet, fick deltagarna värdera de uppkomna rotorsakerna. Varje deltagare fick förfoga över en etta (1), en trea (3) och en femma (5). Lägst värde representerades av siffran ett och högst värde representerades av siffran fem. Deltagarna delade enskilt ut sina respektive poäng till de tre rotorsaker som de ansåg ha störst potential att lösa frågeställningen. Poängen summerades därefter ihop. Den rotorsak som fick högst poäng ansågs av gruppen ha störst potential att lösa den aktuella frågeställningen.

2.6. Benchmarking

Förvaltningen hade ett krav att benchmarking skulle ingå i studien. Nästa krav var att det inte skulle utföras hos en konkurrent samt att den aktuella organisationen skulle vara erkänt duktig på tjänstekvalitet. Syftet med benchmarkingen var att ta del av goda exempel från en organisation med jämförbar verksamhet. På hemsidan för Svenska

Institutet för Kvalitetsutveckling (SIQ) söktes potentiell benchmarkingpartner ut bland organisationer som erhållit Utmärkelsen Svensk Kvalitet (USK) (SIQ, 2009). Anledningen till att utsökningen koncentrerades till USK-vinnande organisationer var att dessa företag erhållit en kvalificerad och oberoende bedömning av verksamheten (SIQ, 2009).

Agria Djurförsäkring (Agria), ett helägt dotterbolag till Länsförsäkringar AB, hade tilldelats USK två gånger. De valdes ut med motivet att de var en tjänsteproducent och att deras tjänsteprocess antogs ha beröringspunkter med förvaltningens tjänsteprocess. Via Agrias hemsida införskaffades allmän information om företaget och deras kvalitetsarbete. Ett platsbesök genomfördes i februari 2009 hos Agria Kundcenter i Stockholm. Besöket varade under en dag. Kundcenter (KC) var indelat i olika kategorier och som värd för platsbesöket stod KC Smådjur (figur 7).



Figur 7. Organisationsschema Länsförsäkringar AB (Agria Djurförsäkring, 2009a).

Figure 7. Organizational chart Länsförsäkringar AB (Agria Djurförsäkring, 2009a).

Tre respondenter besvarade var för sig frågor intressanta för studien. En frågelista hade upprättats i förväg och användes som stöd under intervju fasen (bilaga 1). Den intervjuteknik som praktiserades var kvalitativ intervju (Trost, 2005). Intervjun genomfördes så att respondenten fritt fick berätta kring de frågor som ställdes. Anteckningar fördes kontinuerligt och kompletterande frågor ställdes i efterhand, under en period av sex veckor efter platsbesök via telefon och e-post.

Personer som deltog i studien valdes ut av t.f. gruppchef och respondenterna ansågs av gruppchefen vara representativa för respektive befattning. Tre personer intervjuades och deras ålder varierade mellan 28 och 36 år. Fördelningen var två kvinnor och en man och de hade arbetat hos Agria mellan två och nio år.

Tillförordnad gruppchef var respondent nummer ett och berättade om Agria som företag, samt vilket utvecklingsarbete som bedrivits med fokus på kvalitet och medarbetarnöjdhet. Viktiga nyckeltal liksom tjänsteprocessens utformning presenterades. Organisationens struktur med befattningar, ansvar och befogenheter studerades liksom arbetssätt och uppföljningar. Kundklagomålsansvarig var respondent nummer två och besvarade frågor gällande Agrias förbättrings- och avvikelsehanteringssystem (Agaton). Representant nummer tre arbetade hos Front Office Support (FOS). FOS arbetssätt gällande säljstöd samt rollen som utförare av Agrias kvalitetsuppföljningar studerades. Samtliga tre intervjuer koncentrerades kring Agrias arbetssätt gällande kundreklamationer, avvikelsehantering och tjänsteprocess. Arbetssättet kartlades och jämfördes med förvaltningens arbetssätt.

2.7. Resonemang kring vald metod

Insamlad information från båda organisationerna bearbetades och presenterades i form av processkartor med tillhörande beskrivande text. Informationen har riktighetskontrollerats av kontaktpersonerna vid respektive företag. Genom att jämföra processkartorna utfördes ett försök till processbenchmarking (Andersen och Pettersen, 1997). Syftet var att identifiera skillnader i organisationernas sätt att arbeta, samt att lära av dem som var bäst för att förbättra förvaltningens arbetssätt.

2.7.1. Kvalitativ vs kvantitativ studie

Empiriska data kan delas in i olika klassificeringar. Ofta görs det i form av primärdata eller sekundärdata, direkta eller indirekta observationer alternativt kvantitativa eller kvalitativa studier. I en kvantitativ studie bearbetas numeriska uppgifter där syftet är att studera bestämda egenskaper. Den kvalitativa studien hanterar verbal information (Eriksson och Wiedersheim-Paul, 2006).

Med en kvalitativ studie uppstår ofta en lägre precision då språket innehåller mer nyanser. Den kvalitativa studiens syfte kan vara betydelser såsom beslut och värderingar. Intervjuer eller observationer är vanliga insamlingsmetoder och redovisningen sker ofta i form av citat eller fallbeskrivningar (Eriksson och Wiedersheim-Paul, 2006). I kvalitativa studier är ambitionen att upptäcka företeelser, beskriva uppfattningar och kultur, samt att tolka och förstå vilka värden som påverkar beteenden (Patel och Davidson, 2003).

2.7.2. Validitet

Validiteten, det vill säga trovärdigheten och möjligheten att generalisera utifrån resultaten, är den viktigaste faktorn att diskutera vid en kvalitativ studie (Echeverri och Edvardsson, 2002). Validitet definieras av Eriksson och Wiedersheim-Paul (2006) som *”ett mätinstruments förmåga att mäta det som man avser mäta”*. Enligt Patel och Davidson (2003) är validitet i en kvalitativ studie ett begrepp som omfattar hela forskningsprocessen då det handlar om att upptäcka företeelser, till skillnad från kvantitativa studier där validitet mer handlar om att rätt företeelse studeras. I en kvantitativ studie stärks validiteten med teoriunderbyggnad och noggrannhet i mätinstrument.

För att öka validiteten i den kvalitativa studien förordas öppenhet i redovisning av material och metod (Echeverri och Edvardsson, 2002). Detaljer kring utförandet har därför specificerats så noggrant som möjligt. Patel och Davidson (2003) menar att validitet också handlar om hur författaren hanterar tolkningen av det som studerats och att det påverkar trovärdigheten. I studier av kvalitativ karaktär kan författarens förståelse påverka resultatet. Det är således viktigt att redogöra för hur analysprocessen vuxit fram, vad som är tolkningar och vad som är hämtat ur datainsamlingsmaterialet (Patel och Davidson, 2003).

2.7.3. Reliabilitet

Enligt Eriksson och Wiedersheim-Paul (2006) är reliabilitet att "*mätinstrumentet ska ge tillförlitliga och stabila utslag*". Med hög reliabilitet ska försöket kunna upprepas och trots annat urval och tillfälle ge samma resultat. Reliabilitet i en kvalitativ studie får en annan innebörd än vad det har i det kvantitativa fallet. Vid intervjuer där samma person återkommande får besvara samma fråga men ger olika svar är detta att beakta som låg reliabilitet i den kvantitativa studien. I den kvalitativa studien behöver det dock inte vara så (Patel och Davidsson, 2003). Förändrade svar kan bero på olika orsaker, t ex kan intervjupersonen ha ändrat uppfattning, fått nya insikter eller befinna sig i ett annat stämningsslag sedan den tidigare intervjun. Ett annat svar behöver inte betyda låg reliabilitet för en utförare av en kvalitativ studie.

Reliabiliteten måste sättas i relation till den unika situation som råder vid intervjutillfället och reliabilitet diskuteras sällan specifikt vid kvalitativa studier. Istället länkas validitet och reliabilitet ofta ihop och vissa forskare hävdar att *förståelse* är ett bättre ord att använda framför validitet i denna typ av studie (Patel och Davidsson, 2003).

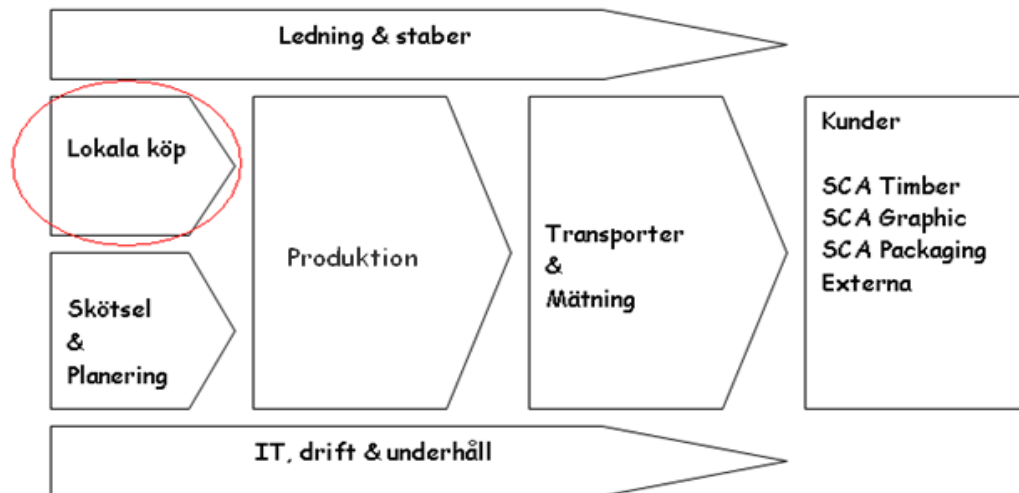
1. Resultat

Sammanställningen av resultaten utgick från syftets frågeställningar. Nuläget, hur förvaltningen arbetade med förbättrings- och avvikelshantering återges i processkartläggningen. Rotorsaksanalysen beskriver vilka hinder förvaltningen upplevde i sitt systematiska arbetsätt med förbättringsåtgärder. Benchmarkingresultatet redogör för hur Agria arbetade med förbättringar och avvikelser. I kvalitetsresan belyses hur länge respektive organisation arbetat med kvalitet, och om tidsaspekten varit en avgörande faktor för dess framgång.

4.1. Processkartläggning hos förvaltningen

4.1.1. Lokala köp

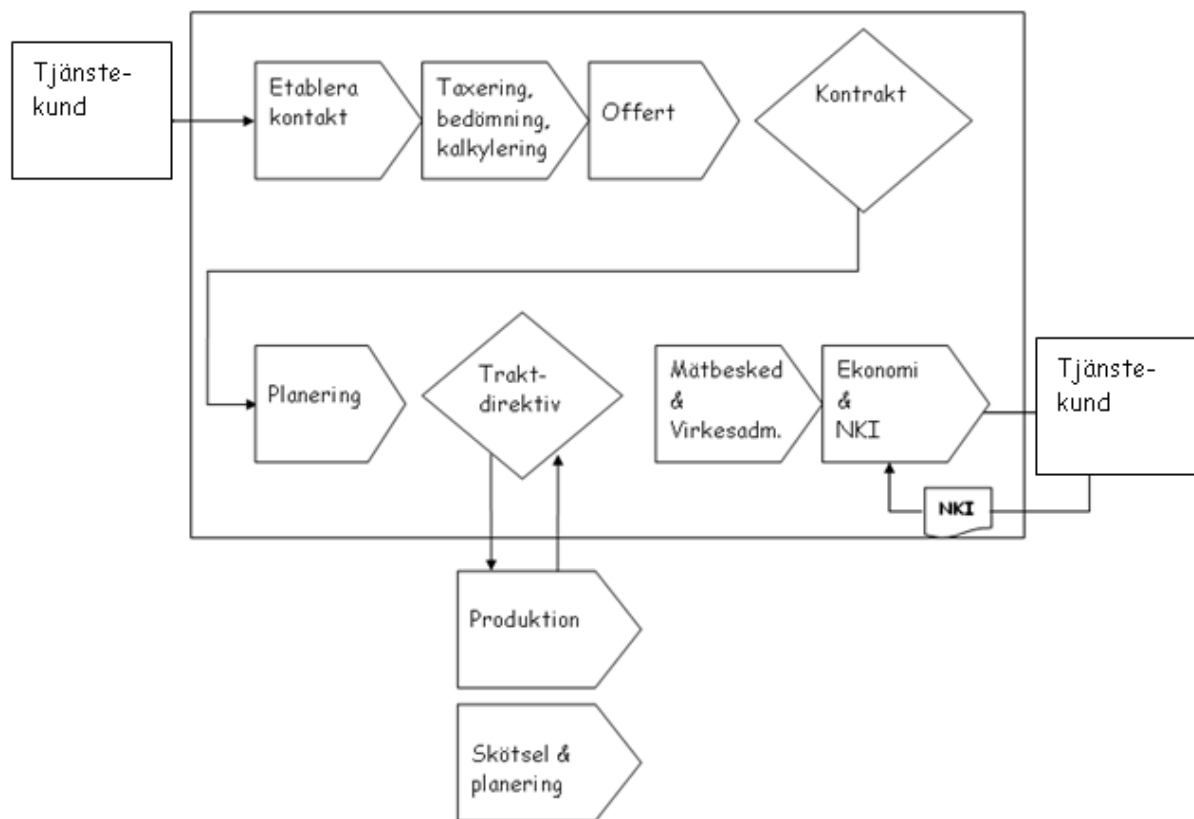
I den övergripande processkartan som beskriver förvaltningens huvudprocesser, stödprocesser samt ledningsprocess återfinns Lokala köp som en av huvudprocesserna (figur 8). De angränsande huvudprocesser som virkesköparen kommer i kontakt med under en tjänsteförsäljning var *Produktion*, *Skötsel och planering* samt *Ekonomi*. Ekonomifunktionen återfanns under *Ledning och staber* då den tillhörde stödfunktionerna och därmed inte var att betrakta som en huvudprocess. De kunder som processkartan visade var att likställas med förvaltningens produktkunder, det vill säga mottagande industri (figur 8).



Figur 8. Övergripande processkarta för SCA Skog AB Jämtlands skogsförvaltning.
Figure 8. Overall process map for SCA Skog AB forest management administration.

Funktionen *Lokala köp* studerades närmare med avseende på problem och möjligheter till förbättring. Utifrån samtal med verksamhetsansvarig för Lokala köp kunde delprocessen brytas ner till en mer detaljerad processkarta (figur 9). Privata skogsägare kallades av förvaltningen för tjänstekunder och representeras av kund i processkartan (figur 9).

I funktionen Lokala köp var det virkesköparna som utgjorde frontpersonal och ett antal köpare återfanns i den studerade funktionen. Varje virkesköpare utgjorde gränssnitt mot kund i tjänsteförsäljning mot privata skogsägare. Virkesköparen var kundansvarig inom sitt specifika geografiska område. Instruktioner och rutiner för hur virkesköparen borde arbeta fanns samlade i en processkarta länkat till "kartan" på intranätet. Där fanns bland annat checklistor för vad tjänsten borde innehålla samt ett säljstöd som virkesköparen använde under affärssamtalet.



Figur 9. Processkarta Lokala köp med gränssnittet till Produktion samt Skötsel och planering.
Figure 9. The process of Local timber purchase showing interface to the production process and the forest management and planning process.

Virkesköparen var den som utgjorde kontaktperson till tjänstekunden. Oftast togs den första kontakten vid en tjänsteförsäljning sig i uttryck på något av följande sätt:

1. Tidigare tjänstekunder kontaktade virkesköparen via telefon eller e-post med önskemål att få mer information om en specifik tjänst.
2. Tjänstekunden begärde in anbud skriftligt eller muntligt från flera aktörer och virkesköparen lämnade en offert.
3. Virkesköparen kontaktade potentiella kunder genom riktade informationsbrev. Exempelvis genom att ett specifikt geografiskt avgränsat område valdes ut (by, rågångsgrannar, etcetera). Uppföljningen utfördes via telefon och om tjänstekunden visade intresse bokade virkesköparen in ett personligt möte.

En gemensam struktur användes vid affärssamtalen och alla virkesköpare utbildades i detta arbetssätt. Efter etablerad kontakt gjorde virkesköparen ett fältbesök. Skogen värderades och ett underlag skapades. Underlaget låg till grund för en offert. Denna överlämnades till tjänstekunden. Om den besvarades med en accept skapades ett kontrakt. I planeringsfasen ansvarade virkesköparen för att färdigställa att korrekt information samlades i ett traktdirektiv (TD) samt att planera åtgärder ute i fält. Allt för att nästa funktion skulle kunna utföra tjänsten enligt vad som överenskommits i gällande kontrakt. Traktdirektivet utgjorde underlag till funktionen *Produktion* som skötte avverkning samt till funktionen *Skötsel* som ansvarade för återbeskogningen.

I traktbanken samlades färdigplanerade uppdrag, det vill säga TD klara att utföra. Om tjänsten gällde avverkning så ansvarade produktionsledaren för att utföra tjänsten enligt traktdirektivet. Produktionsledaren ansvarade också för att återrapportera utfört uppdrag till virkesköparen. När tjänsten var utförd fick förvaltningen via virkesadministratören ett mätbesked från mottagande industri där det framgick vilket utfall avverkningen resulterat i. Återrapportering till kund skedde när mätbeskedet hade registreras i förvaltningens system. Ekonomiadministratören skickade ut betalningsgrund samt NKI-enkät till tjänstekund. Tiden från kontrakt till utfört uppdrag varierade men det var inte ovanligt att den pågick under ett par år. Förvaltningens marknadschef genomförde ett årligt sambesök med respektive virkesköpare för att följa upp och ge återkoppling till virkesköpare på utförda affärssamtal.

4.1.2. Dagens förbättrings- och avvikelshantering

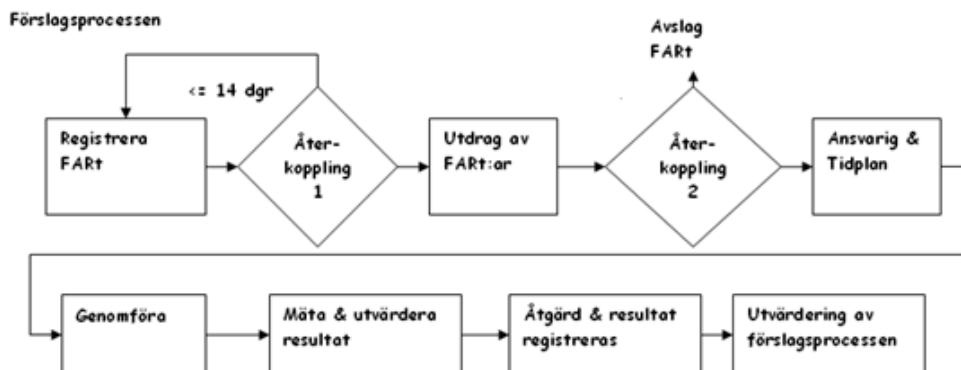
Lokala köps förbättrings- och avvikelshanteringssystem kallades FART. En FART skulle skrivas när idéer till förbättringar på verksamheten identifierades, när en extern person hade synpunkter på verksamheten, service, tjänster etcetera. FART var ett gemensamt system för hela SCA Skog där anställda samt entreprenörer till SCA hade möjlighet att rapportera en FART. Alla registrerade FART: ar bearbetades.

Entreprenören spelade en viktig roll i att fånga upp tjänstekundens synpunkter och eventuella avvikelser. Detta då denne ofta mötte kunden under tjänstens utförande. Genom intranätet hade entreprenören direktaccess till systemet. Tjänstekunden kunde inte själv rapportera en FART utan det krävdes att synpunkten alternativt klagomålet framfördes till en anställd hos SCA Skog. Antalet registrerade FART: ar mättes per år. Det

fanns inget mål för hur många FART: ar en anställd skulle generera under ett år eller hur många av dem som skulle vara lösta på årsbasis.

Till systemet fanns en skriftlig beskrivning för hur *Förslagsprocessen* skulle genomföras. En särskild organisation fanns utsedd för att hantera inkomna FART: ar och varje resultatområde hade en idésamordnare. På Jämtlands skogsförvaltning var det utvecklingschefen som var idésamordnare. Denne ansvarade för att förslagsprocessen efterlevdes inom sitt resultatområde (figur 10). Utvecklingschefens ansvar var bland annat att stötta förbättringsarbetet mellan funktionerna. De tvärfunktionella gränssnittsmöten som användes för förbättringsarbeten omfattade samtliga tjänstemän och genomfördes med en frekvens av två till tre möten per år. Dessa möten hanterade inte enbart FART: ar utan förbättringsåtgärderna kunde vara initierade även från annat håll.

När en FART registrerades skulle en beskrivning av ärendet ges och den som initierade en FART utsåg en mottagare (figur 10). Uppgiftslämnarens namn, telefon samt relation till SCA (entreprenör, kund, intressent, leverantör, SCA-anställd, annan) skulle också anges. Inom 14 dagar skulle mottagaren svara till uppgiftslämnaren hur FART: en skulle hanteras, processteget kallades för *återkoppling 1*. Detta förfarande gällde också om uppgiftslämnaren var en tjänstekund. Mottagaren ansvarade för att förslagsprocessen fullföljdes. Ett e-postmeddelande påminde mottagaren om återrapporteringen inte gjordes inom utsatt tidsram.



Figur 10. Förslagsprocessen beskriver hur FART: ar hanterades på Förvaltningen.

Figure 10. The process describes how the registered improvements called FART are handled at the Administration.

Om åtgärden kunde utföras inom 14 dagar så skulle återkoppling ske enligt beskrivning för *återkoppling 2*. Vid den andra återkopplingen fick uppgiftslämnaren information om status på ärendet och vidtagen åtgärd registrerades i FART-systemet. En motivering till uppgiftslämnaren krävdes om en FART skulle avslås. Vid genomförandefasen infördes förändringen. Resultatet av införandet följdes upp genom mätning och utvärderades innan återkoppling av resultatet lämnades till den som initierat ärendet. Respektive idésamordnare ansvarade för att detta gjordes. Större förändringar skulle uppmärksammas i organisationen genom notis i SCA Inside, förvaltningsnytt eller på annat sätt. Förslagsprocessen utvärderades en gång per kvartal på det egna resultatområdet.

Det var möjligt att göra olika typer av utsökningar i FART-systemet vilket nyttjades då olika FART: ar hanterades i olika forum. Genom utdrag av FART: ar presenterades inkomna ärenden på ledningsgruppens (LG) möten och funktionsmöten på förvaltningen. Ledningsgruppen utsåg ansvarig för FART: ar som berörde det egna resultatområdet. Idésamordnaren redovisade på LG-möten vilka FART: ar som var åtgärdade alternativt måste lyftas till en annan nivå för att en åtgärd skulle vara möjlig att genomföra. FART: ar som inte hanterades på förvaltningen kunde exempelvis vara avvikelser eller förbättringar som borde omfatta alla förvaltningar och därmed krävde en åtgärd på SCA Skogs nivå. Det kunde också vara en åtgärd som förutsatte en större investering och därmed ett centralt beslut. Funktionsmötena hanterade FART: ar adresserade specifikt till dem. Respektive funktionschef ansvarade för att inkomna ärenden hanterades enligt förslagsprocessen. Om ett förbättringsprojekt initierades skulle detta utföras enligt SCA Skogs projektledningsmodell, PRIME Skog.

4.1.3. Kartläggning av tjänstekundens behov

NKI var förvaltningens Nöjd Kund Index mätning och den skulle mäta tjänstekundens kvalitetsupplevelse av tjänsten avverkning. Mätningen utfördes med hjälp av en enkät som besvarades anonymt (Andersson, 2006). Kunderna fick enkäten hemskickad med bifogat svarskuvert vid slutregleringen av en virkesaffär. Svarsfrekvensen låg på cirka 30 procent år 2008 och resultatet redovisades som ett aritmetiskt medelvärde per fråga och baserades på antalet inkomna svar (Johansson, 2009, pers. komm.). Enkätsvaren sammanställdes av en administratör och medelvärdet visades som NKI per virkesköpare liksom ett snitt på förvaltningen totalt. Skogsägaren bedömde förutom den enskilda virkesköparen också hela förvaltningen. Virkesköparens agerande betygssattes utifrån olika påståenden och tjänstekunden kunde välja att namnge vilken virkesköpare som varit kontaktperson i den aktuella affären.

De kvalitetsdimensioner som enkäten tog upp var alla kopplade till virkesköparens agerande och kompetens, förutom den sista som behandlade helhetsupplevelsen av förvaltningen och därmed SCA. Följande dimensioner betygssattes av tjänstekunden; *tillgänglighet, flexibilitet, skoglig rådgivning, ekonomisk rådgivning, information i samband med kontraktsskrivning, resultatet av gallring/avverkning, ekonomiskt resultat, återkoppling, betalningssäkerhet, helhetsbetyg* (Andersson, 2006).

Under verksamhetsåret 2008 blev det totala utfallet av NKI på förvaltningsnivå 8,5 av 10 möjliga (tabell 1). Resultaten jämfördes mellan åren och på det sättet kunde trender visualiseras. Målet för NKI år 2009 var satt till 8,9. Det fanns en koppling mellan resultatet av NKI och den enskilde virkesköparens lön.

Tabell 1. Resultatet per kvalitetsdimension i Nöjd Kund Index

Table 1. The result of the assessed quality dimensions in Customer Satisfaction Index

Kvalitetsdimensioner NKI <i>Quality dimensions CSI</i>	Utfall 2008 <i>Result 2008</i>	Mål 2009 <i>Goal 2009</i>
Återkoppling <i>Feedback</i>	7,5	
Ekonomisk rådgivning <i>Financial advice</i>	8,0	
Ekonomiskt resultat <i>Financial results</i>	8,0	
Tillgänglighet <i>Availability</i>	8,3	
Skoglig rådgivning <i>Forest counseling</i>	8,4	
Information <i>Information</i>	8,5	
Avverkningsresultat <i>Logging results</i>	8,5	
Helhetsbetyg SCA <i>Overall rating SCA</i>	8,5	
Flexibilitet <i>Flexibility</i>	8,8	
Betalningssäkerhet <i>Payment security</i>	9,1	
Medelvärde <i>Mean value</i>	8,5	8,9

Förvaltningen ville utifrån mätningens resultat kunna identifiera förbättringsåtgärder för att öka kundnöjdheten hos tjänstekunderna. Det fanns en möjlighet för privata skogsägare att lämna kommentarer till bedömningen vilket kunde ge viktig information om förbättringsförslag. I övrigt var det svårt att inom respektive kvalitetsdimension utläsa direkt ur enkätresultatet vilka åtgärder som behövde sättas in för att höja NKI. Det som kunde utläsas från 2008 års NKI-resultat var att *återkoppling* var den kvalitetsdimension som fått lägst betyg, vilket indikerade att området borde prioriteras vid förbättringsåtgärder.

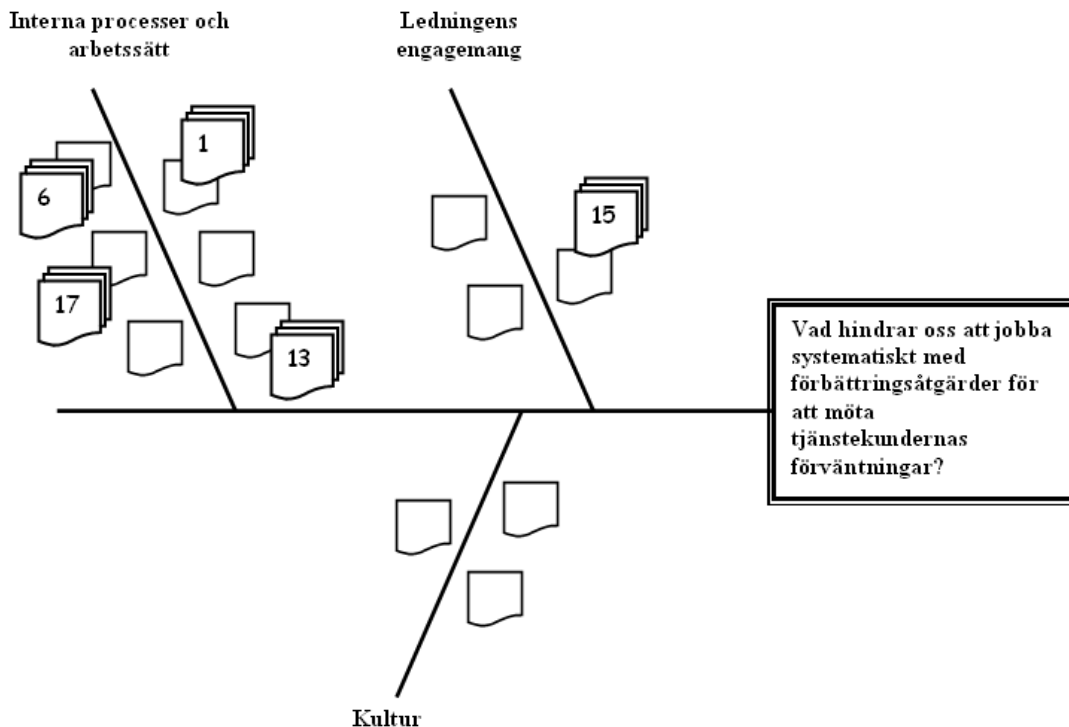
Ett nytt forum startades upp av förvaltningen i mars 2009 (Skogsägarrådet). Syftet var att fyra kundrepresentanter tillsammans med förvaltningen skulle kartlägga vilka krav, behov och förväntningar som fanns på tjänsteutbudet. Forumet hade efterfrågats och initierats av en av de deltagande kundrepresentanterna. Förvaltningen hade valt ut deltagare så att alla kundkategorier skulle finnas representerade. Det innebar att deltagarna utgjordes av personer vana att använda tjänsteutbudet likväl som skogsägare utan erfarenhet av att nyttja de tjänster förvaltningen erbjöd. Förvaltningens utvecklingschef i samråd med marknadschefen ansvarade för att leda skogsägarrådet.

Förvaltningen anordnade årliga skogskvällar och exkursioner till vilka tjänstekunderna blev inbjudna. Här gavs kunden en möjlighet att personligen och muntligt framföra synpunkter till förvaltningens representanter. Tjänstekunden kunde också framföra sina synpunkter direkt till virkesköparen via telefon eller vid de personliga möten som ofta uppstod under tjänsteprocessen.

4.2. Rotorsaksanalys

Syftet med Ishikawa-diagrammet (bilaga 3) var att kartlägga vilka hinder som ansågs vara mest kritiska att åtgärda för att förvaltningen skulle kunna öka NKI. De hinder som identifierades kategoriserades i tre grupper; *Ledningens engagemang*, *Kultur* samt *Interna arbetsätt och processer*. Gruppindelningen utfördes av deltagarna i workshopen. Totalt identifierades 13 rotorsaker fördelat på de tre kategorierna. Gruppen värderade de identifierade rotorsakerna (avsnitt 3.2.2).

Fem rotorsaker av tretton fick poäng i den värdering som utfördes. De tre högst värderade rotorsakerna (17, 15 respektive 13 poäng) återfanns i de två grupperna *Interna arbetsätt och processer* samt *Ledningens engagemang* (tabell 2). Under gruppen *Kultur* återfanns ingen av de värderade rotorsakerna (figur 11).



Figur 11. Rotorsakerna värderade av gruppdeltagarna vid förvaltningen.
Figure 11. Root causes valued by the group members at the Administration.

Rotorsakernas fördelning per kategori visade att förvaltningen ansåg att flest åtgärder behövde vidtas inom området *Interna arbetsätt och processer* (figur 11). Den rotorsak som av gruppen fick högst poängsumma värderades som mest prioriterad att arbeta med

för att lösa frågeställningen. Rotorsaker som inte fick några poäng i värderingen behandlades inte inom ramen för den föreliggande studien.

Rotorsak nummer ett fick 17 poäng och ansågs därmed av gruppen ha störst potential att påverka de hinder som fanns för att arbeta systematiskt med förbättringsåtgärder, för att möta tjänstekundernas förväntningar (tabell 2). Kolumnen längst till höger anger den poängsumma rotorsaken fick vid värderingstillfället.

Tabell 2. Prioriterade rotorsaker från fiskbensdiagrammet ur kategorierna Interna arbetsätt och processer samt Ledningens engagemang

Table 2. Prioritized root causes of the cause effect diagram, categories Internal working procedures and methods and Management commitment

Rotorsak (nummer) Root cause (number)	Ledningens engagemang Management commitment	Interna arbetsätt och processer Internal working procedures and methods	Poäng Points
1		Rutiner finns men det saknas enkla metoder för att följa upp att rutinerna används som det är tänkt.	17
2	Det saknas en struktur för hur förbättringsåtgärder samlas in och samordnas, samt vem som är ansvarig för att göra prioriteringar.		15
3		SCA: s kärnvärden är inte förankrade hos medarbetarna.	13
4		Det saknas uppföljning på trakttdirektivet, att det fungerar som det är tänkt.	6
5		Datasystemen är inte användarvänliga och stjälar därför energi och tid från kvalitetsfrågorna.	1

4.3. Benchmarking

4.3.1. Processen

Agria arbetade sedan 1997 med ett kund- och processororienterat synsätt. År 2002 omorganiserade Agria och förändrade sin organisationsstruktur till en processorganisation. Agrias Kundcenter Smådjur blev kontaktade av kund på tre sätt: telefon, e-post eller vanlig post. Telefon och e-post hanterades av säljarna direkt. Varje säljare hade ansvar för sin egen kundkontakt och hanterade därmed också återkopplingen till kund. Ett samtal tog i snitt mellan 3-4 minuter vilket också blev den genomsnittliga svarstiden till kund. Agria hade sett att högst kundnöjdhet uppnåddes med den samtalstiden, och att pressa tiderna resulterade enbart i en lägre kvalitet och kundnöjdhet. Det fanns målsatt hur lång tid en kund skulle behöva vänta i telefonkö (max 90 sekunder) innan samtalet kopplades till en ledig säljare. Målet följdes i realtid på respektive

arbetsstation samt genom digitala tavlor i taket. All inkommande e-post skulle besvaras inom 24 timmar. Kunde inte detta hållas skulle kunden ändå kontaktas med informationen om att ärendet var under behandling, men att svar kunde dröja ett antal timmar/dagar.

Front Office Support (FOS) var en supportgrupp bestående av fyra personer som satt mitt bland säljarna på kundcenter. Denna grupp hanterade ärenden som inkom med post, vilket oftast handlade om skaderegleringar, där kunden skulle ha ersättning för utnyttjad försäkring. FOS var dock främst ett säljarstöd som genomförde kvalitetsuppföljningar internt på respektive säljare. Varje månad utfördes stickprov för att säkra kvaliteten på registrerade och sålda försäkringar. Även medlyssning utfördes av FOS, också det en gång per månad och säljare. Säljaren fick feedback både muntligt och skriftligt på vad som var bra och vad som kunde förbättras för att höja kvaliteten och därmed kundnöjdheten. FOS var också avdelningens gränssnitt mot andra avdelningar och bevakade nyheter som påverkade KC, allt för att underlätta för säljarna. I månatliga utvecklingssamtal gav chefen ytterligare en återkoppling till sin medarbetare. Dessa samtal pågick under en halvtimme med varje säljare som fick återkoppling på *Resultat, Aktivitet och Kvalitet* (RAK). Hos Agria fanns *Kund* som ett av fyra perspektiv i det balanserade styrkortet vilket gav tydliga signaler om att det var ett område prioriterat av ledningen.

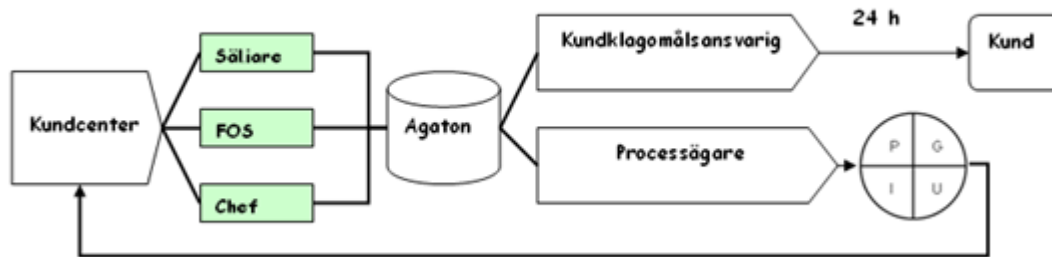
4.3.2. Kundklagomålsdatabasen Agaton

Kundklagomålsdatabasens syfte var att ta tillvara kundernas klagomål och synpunkter, och att samla dessa på ett och samma ställe. Verktyget hette Agaton och var egenutvecklat och integrerat i försäkringssystemet. Vid varje ärende registrerades *Fakta* och *Dokumentation*, vidtagen *Åtgärd*, när ärendet *Avslutades* och av vem, samt *Historik*. Agaton var öppet för alla kunder och medarbetare som ville lämna förbättringsförslag. Synpunkter som berörde processen behandlades av processägaren alternativt delegerades vidare till en idégrupp för utredning. Alla förslag utvärderades.

Kundklagomål delades in i två typer, *Direkta klagomål* och *Synpunkter* på förbättringar. Alla medarbetare hade ett ansvar att rapportera avvikelser i kundklagomålsdatabasen. Av alla registrerade ärenden i databasen stod säljarna för cirka 80 procent, FOS registrerade ungefär 15 procent och fem procent genererades av chefer/ledare. Alla synpunkter och klagomål skulle samlas i Agaton. Det fanns flera möjligheter till sortering för att skapa olika typer av statistik. Både synpunkter och klagomål skulle registreras i Agaton. Endast de direkta klagomålen hanterades av kundklagomålsansvarig som också ansvarade för att återrapportera till kund.

Vid förbättringsarbete användes en modell i fem steg (figur 12). Det första steget innebar urval av problem eller idé som skulle åtgärdas. Urvalet gjordes från Agaton och statistiken från kundklagomålsdatabasen kopplades ihop med femstegsmodellen för att implementera förbättringsåtgärder i verksamheten. Idén konkretiserades i en problemställning av processägaren. Steg två innebar planeringsfasen (P) där en handlingsplan skapades och en ansvarig för problemställningen utsågs. Under genomförandefasen (G) åtgärdades problemet. I uppföljningsfasen (U) kontrollerades att

resultatet blev det förväntade. Om åtgärden gav förväntad effekt implementerades (I) den i det dagliga arbetet. Skulle effekten inte ha blivit den tänkta, krävdes att planeringsfasen gjordes om och förbättringscykeln startades upp på nytt. Agrias avvikelshanteringsprocess utgick från Agaton där alla förbättringar och avvikelser samlades. Hanteringen kunde skilja sig åt beroende på vilken allvarlighetsgrad avvikelsen hade. Hjulet symboliserar förbättringscykeln (figur 12).



Figur 12. Agrias avvikelshanteringsprocess.
Figure 12. Deviation handling process at Agria.

Processägaren ansvarade för att alla inkomna ärenden utvärderades. Denne gjorde också urvalet för vilka förbättringsarbeten som skulle startas upp. Problem av större karaktär kunde delegeras vidare till en tvärfunktionell idégrupp för utredning. Eventuell prioritering skulle ske i samråd med processledningen som också var mottagare av processägarnas rapportering. Ledningsgruppen hade delegerat mandat för prioritering av resurser till processledningen. Processledningen som bestod av VD tillsammans med samtliga processägare hade också som uppgift att målsätta processerna.

4.3.3. Kartläggning av kundernas behov, krav och förväntningar

Agria använde ett flertal verktyg och angreppssätt för att systematiskt ta tillvara på kundernas krav, behov och förväntningar. Kundernas synpunkter hade varit ett ständigt bidrag till Agrias kvalitetsutveckling och på hemsidan fanns en direktlänk där kunden kunde lämna idéer på hur Agria skulle förbättra sin verksamhet. 1,5 personer arbetade med att svara på kunden samt hantera inkomna förslag. Alla typer av förslag var välkomna; förebyggande, korrigerande eller utvecklande. Dessa förbättringsförslag eller avvikelser kopplades ihop med Agaton. Kundernas synpunkter hanterades även i *Kundfokusgrupper* samt genom *Kundrepresentation* via samarbetspartners. Kundfokusgrupper var ett särskilt styrelseseminarium där kundrepresentanter i form av djurägarorganisationer samt veterinärkåren deltog. Genom att integrera dessa organisationer i strategiarbetet kunde Agria ytterligare bredda kunskapen om kundens förväntningar.

De synpunkter som medarbetarna framförde och som kunde tillföra något i affärsplaneringsprocessen togs om hand under frukostseminarier som återkom regelbundet under året. Där spreds också information om resultatet av genomförda förbättringsåtgärder. Agrias Nöjd Kund Index (ANKI) var en mätning som utfördes två gånger per år där 600 kunder kontaktades via telefon och anonymt fick besvara ett antal frågor. Urvalet av kunder var slumpmässigt, dock fanns alltid en mix av olika

kundkategorier med (stamkunder, kunder som fått avslag på skada, kunder ersatta för skada samt nyteckningskunder). Faktorer som mättes var: *Image, Förväntan, Produktkvalitet, Servicekvalitet, Prisvärdhet* och *Totalbild*. ANKI var kopplat till säljarnas mållön och hade som verktyg använts i över tio år.

4.3.4. Jämförelse mellan organisationerna

Jämförelsen mellan förvaltningen och Agria visade att de studerade företagen hade olika lösningar och fokus på kvalitetsarbetet. Dessa sorterades i olika kvalitetsdimensioner (tabell 3). Hos samtliga dimensioner visade studiens resultat på skillnader mellan organisationerna.

Dimensionen kvalitetspolicy saknades hos förvaltningen medan den fanns hos Agria. Företagen hade valt att organisera ansvaret för förbättringsarbeten på olika sätt. Hos Agria avsatte alla chefer 25 procent av sin tid till förbättringsarbeten. Förvaltningen hade organiserat ansvaret för kvalitetsfrågor i en funktion kallad utvecklingschef. Stödsystem för avvikelshantering och förbättringsförslag fanns hos båda organisationerna, dock var användningsgraden högre hos Agria. Antalet gånger som organisationerna utförde kvalitetsuppföljningar på medarbetarnas utförda arbete skiljde sig åt i frekvens. Agria hade både en högre och mer regelbunden uppföljning med snabbare återkoppling på utfört resultat än vad som fanns hos förvaltningen.

Företagen hade olika organisationsstrukturer där förvaltningen var funktionsindelade att jämföra med Agrias processororienterade organisation. Vid studier av hur organisationerna arbetade med processer ansågs Agria ha kommit längre i utvecklandet av ett processbaserat arbetssätt. Båda organisationerna använde Nöjd Kund Index som mätning, dock skilde sig sättet att använda resultatet åt. Då dimensionen kundkontakt jämfördes upptäcktes skillnader i hur länge en kundkontakt varade. Frontpersonalen hos Agria hade många, korta kundkontakter. Förvaltningens frontpersonal arbetade för att bygga långsiktiga affärsrelationer. Delaktighet i kvalitetsarbetet var lägre hos förvaltningen och nyttan med förbättringsarbeten hade inte förankrats i organisationen.

Vid studier av vilken prioritet tjänstekundens behov hade i jämförelse med andra bedömningsgrunder för frontpersonalens utförda arbete, återfanns skillnader mellan organisationerna. Hos Agria var *kund* ett perspektiv i det balanserade styrkortet jämställt med övriga tre perspektiv. Förvaltningen hade Nöjd Kund Index som en mätning i styrkortet men med en lägre prioritet än virkesanskaffningen.

Tabell 3. Jämförelse mellan kvalitetsdimensioner för organisationen Förvaltningen respektive Agria

Table 3. Comparison of quality dimensions for the organization Administration respectively Agria

Kvalitetsdimension <i>Quality dimension</i>	Företag <i>Organisation</i>	
	Förvaltningen <i>Administration</i>	Agria <i>Agria</i>
	Saknades	Fanns
Kvalitetspolicy <i>Quality policy</i>		
Kvalitetsansvar <i>Quality responsibility</i>	Utvecklingschef	Alla chefer avsatte 25 procent av sin tid
Användning av system <i>Use of system</i>	Låg	Hög
Uppföljning <i>Feed back</i>	Egenuppföljning (årsbasis)	Egenuppföljning (månadsbasis)
Organisation <i>Organisation</i>	Funktionsbaserad	Processororienterad
Arbeta med processer <i>Working with processes</i>	Lågt	Högt
Nöjd Kund Index <i>Customer Satisfaction Index</i>	Förslagslåda	Kvitto
Kundkontakt <i>Customer relation</i>	Lång	Kort
Delaktighet <i>Participation</i>	Låg	Hög
Prioritet tjänstekund <i>Priority service customer</i>	Låg	Hög

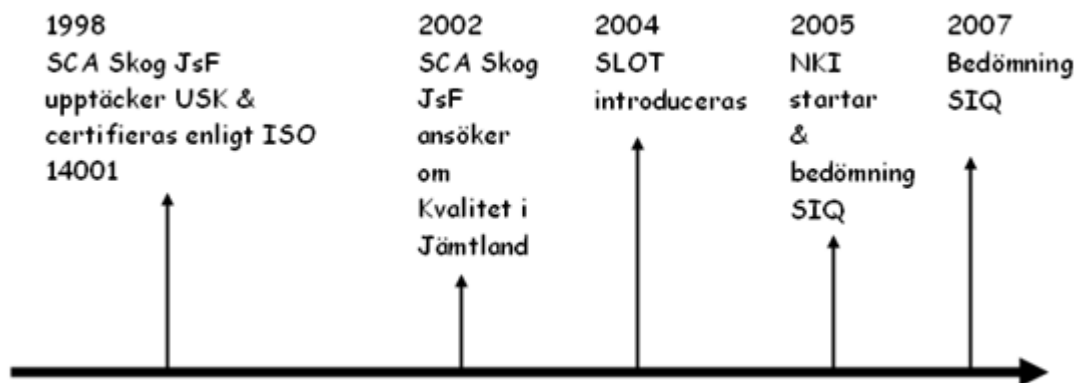
4.4. Kvalitetsresan

4.4.1. Förvaltningen

Förvaltningen hade genomfört en rad olika satsningar för att bygga upp en kvalitetskultur och komma ifrån den tidigare så volymfokuserade verksamheten (Lindroth, 2009, pers. komm.). År 1998 startade förvaltningen upp arbetet med Utmärkelsen Svensk Kvalitet (USK) och 2002 ansöktes om kvalitetsutmärkelsen Kvalitet i Jämtland. I två omgångar hade SIQ bedömt verksamheten utifrån USK: s kriterier, vilket var ett led i konverteringen från en till stor del volymfokuserad verksamhet, till en verksamhet där systematiskt kvalitetsarbete och kunden står i fokus. Verksamhetsrevisionernas syfte var att säkerställa att förvaltningen arbetade enligt gällande instruktioner. De kvalitetshöjande åtgärder som utförts hade bland annat resulterat i att förvaltningen var certifierade enligt ISO 14001 och FSC³ (figur 13).

³ Forest Stewardship Council, internationell organisation och ett globalt certifieringssystem för skog (FSC Sverige, 2009).

På intranätet hade förvaltningen samlat alla instruktioner och rutiner som medarbetarna behövde i sitt dagliga arbete i något som benämndes *kartan*⁴. FART var ett gemensamt system för hela SCA Skog och utvecklingen av FART-systemet hade givit förvaltningen ett verktyg där förbättringsförslag och avvikelser kunde hanteras med systemstöd. Nöjd kund index mätningen (NKI) infördes år 2005, i syfte att utveckla och förbättra tjänsteutbudet till privata skogsägare. För att kunna arbeta med medarbetarnöjdheten infördes Sandberg och Lindel Organisations Test (SLOT) år 2004. Vartannat år mättes medarbetarnöjdheten. Förvaltningen kategoriserades som en funktionsindelad organisation.



Figur 13. Milstolparna i förvaltningens kvalitetsarbete.

Figure 13. The milestones for quality work at SCA Skog AB Jämtlands forest management administration.

4.4.2. Agria

Genom hela sin kvalitetssatsning hade Agria arbetat med processer och alla chefer hade fram tills platsbesöket avsatt 25 procent av sin tid till förbättringsarbeten. Agria hade arbetat länge med egenuppföljningar av säljarnas arbete för att säkra kvaliteten på utfört jobb. I det balanserade styrkortet följdes resultat upp genom fyra likställda perspektiv; *Kund, Medarbetare, Process och Ekonomi*. Genom benchmarking mätte Agria sin prestation i jämförelse med sina konkurrenter (Betts, 2009, pers. komm.).

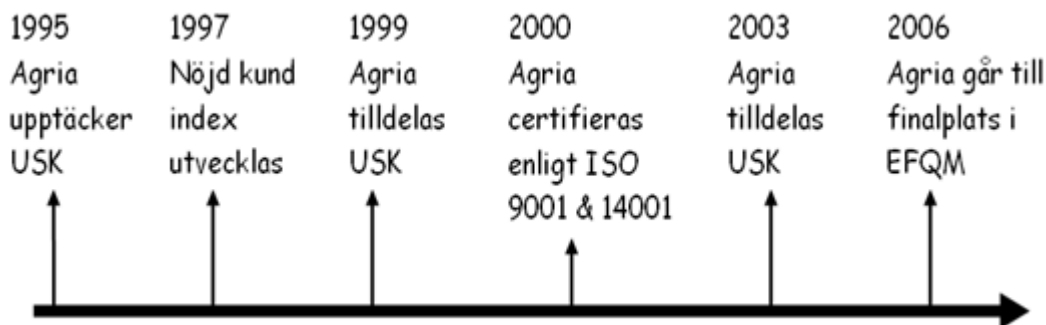
Agria hade en tydlig kvalitetsinriktning i det långsiktiga strategiarbetet, och fastställda steg i kvalitetssatsningen skapade nya och utmanande mål (figur 14). Agria vann Sveriges största webbtävling år 2002 och tilldelades utmärkelsen *Web Service Award*, priset för Bästa webbplats. Webbplatsen hade utvecklats till att bli ett allt viktigare verktyg då kundbasen kontinuerligt blir yngre. En chatfunktion på hemsidan ansågs vara en tänkbar utveckling då e-post var ett resurskrävande verktyg. Nästa steg i kvalitetstrappan skulle hjälpa till att ytterligare fördjupa kundorienteringen. Det skulle Agria uppnå genom att arbeta med den europeiska kvalitetsutmärkelsen EFQM⁵ Excellence Award (Betts, 2009, pers. komm.).

⁴ Kartan var en samlingsplats för styrande och redovisande dokument på förvaltningens intranät.

⁵ European Foundation for Quality Management (EFQM), bildades 1988 av 14 europeiska företag med syfte att driva på kvalitetsutvecklingen i Europa (Sandholm, 2008).

Värderingarna genomsyrade kulturen vilket upplevdes vid platsbesöket. Den kvalitetskultur som fanns hade en stark grund och förankring i Agrias ledstjärnor; mission, vision, affärsidé och kvalitetspolicy (bilaga 2). Ledstjärnorna hade utarbetats tillsammans med medarbetarna.

Agrias ledning hade stort fokus på nöjda medarbetare då övertygelsen var att nöjda medarbetare föder nöjda kunder. I Nöjd Medarbetar Index (NMI) mättes medarbetarnas attityder till Agria, ledare och arbetsmiljö. Ledarskapets kvalitet värderades i mätningen som utfördes tre gånger per år. För att säkerställa att alla medarbetarna förstod sin roll i organisationen och utvecklades i takt med den, användes ett verktyg som hette Investors in People (IIP). Verktyget IIP var hämtat från England och kunde liknas vid en standard, eller ett ramverk. Syftet med IIP var att säkerställa att medarbetaren förstod sin delaktighet i organisationens mål, att denne kände sig betydelsefull samt att kompetensutvecklingen gav medarbetaren verktyg att möta kundens krav och förväntningar (Betts, 2009, pers. komm.).



Figur 14. Milstolparna i Agrias kvalitetsarbete (Agria Djurförsäkring, 2009b).

Figure 14. Milestones in Agria quality work (Agria Djurförsäkring, 2009b).

5 Diskussion

I det här kapitlet görs en reflektion över föreliggande studie för att med kritiska ögon försöka se vad som kunde ha gjorts bättre. Resultaten som framkom under processkartläggningen, rotorsaksanalysen och benchmarkingen analyseras, för att söka finna förbättringsförslag till förvaltningen. De rekommendationer som ges syftar till att förvaltningen ska kunna förbättra sin tjänstekvalitet och därmed öka sitt NKI.

5.1. Kritisk granskning av studien

De definitioner som använts i studien är inte förvaltningens egna definitioner, utan återfanns i studerad litteratur. Detta arbetssätt valdes då förvaltningen inte hade en egen definition av exempelvis kvalitet. Utformningen av de begrepp som var frekvent återkommande skulle ha tagit för mycket tid i anspråk att definiera tillsammans med förvaltningen, inom ramen för denna utredning. Det kan därmed diskuteras hur väl de använda definitionerna passade förvaltningen.

Metodvalet för studien kan diskuteras. Tanken var att den processkartläggning som genomfördes skulle identifiera tydliga skillnader i arbetssätt mellan organisationerna. Genom rotorsaksanalysen skulle hypotesen bevisas. Benchmarking var den nödvändiga ingrediens som skulle lyfta förbättringsförslagen så att förvaltningen skulle kunna lära av de bästa och ta in ny kunskap från en bransch med högre grad av servicekvalitet. Valet av benchmarkingpartner kan diskuteras. Är det möjligt att direkt jämföra resultaten mellan två så olika branscher och hade resultatet blivit enklare att använda sig av om det var den bästa konkurrentens arbetssätt som istället hade kartlagts?

De olikheter som förväntades framkomma via en processjämförelse uteblev dock. Förvaltningen hade flera rutiner, instruktioner och verktyg för det studerade områdets problematik. Det fanns ett förbättrings- och avvikelsehanteringssystem (FARt) som var väldokumenterat i form av en rutin liksom att processen fanns kartlagd visuellt. Verktuget var dessutom välkänt av intervjuad personal. Den processkartläggning som inledningsvis verkade vara nyckeln till att identifiera skillnader organisationerna emellan övergick i att handla mer om att tolka olika företagskulturer och synsätt på kvalitet. Patel och Davidson (2003) säger att en kvalitativ studie till stor del handlar om att tolka vilka värden som påverkar beteenden och därför ska det också beaktas att författarens förkunskaper kan ha påverkat resultatet i en viss riktning.

De personer från förvaltningen som intervjuades samt deltog i rotorsaksanalysen valdes ut i samråd med utvecklingschefen, vilket innebär att urvalet inte var slumpmässigt. En konsekvens blev att en hög andel personer med ledande positioner deltog vilket kan ha styrt resultatet i en viss riktning. Samtidigt som många av deltagarna hade god insikt om problematiken så var representationen av frontpersonal låg. Detta kan ha bidragit till att rotorsakerna kom att handla mer om ledningens agerande än om problem i gränssnittet mellan kund och frontpersonal.

Med ovanstående insikter kom rotorsaksanalysen därför att ge störst tyngd åt studien. Detta eftersom problemet låg djupare i organisationen än att enbart processteg eller verktyg saknades. Förvaltningen sade själva i rotorsaksanalysen att problemen framförallt återfanns i deras interna arbetssätt och processer. Uppföljning saknades och kvalitetsaspekterna prioriterades bort till förmån för volymkraven. Utifrån processkartläggningen och rotorsaksanalysen jämfördes förvaltningens arbetssätt med Agrias sätt att utföra en tjänsteförsäljning med hög kvalitet. Detta har sedan legat till grund för de rekommendationer som givits till förvaltningen.

Under studiens gång har materialet granskats för att undvika missuppfattningar. Kompletteringar via telefon med kontaktpersoner på respektive företag har gjorts efter platsbesöken för att få ett så fullständigt material som möjligt. Insamlad data har kvalitetskontrollerats och korrigerats genom att kontaktpersoner på respektive företag har fått granska den slutgiltiga sammanställningen.

5.2. Tolkning av resultaten

5.2.1. Kvalitetspolicy

Förvaltningen saknade en kvalitetspolicy. Thiagarajan och Zairi (1997) skriver att en tydlig och enkel kvalitetspolicy är ett nödvändigt steg för att skapa ledningens engagemang för kvalitetsarbetet. Kvalitet är inget enkelt begrepp och det kan ha olika betydelse för olika människor. Edvardsson et al. (1998) menar att det inte existerar en allmän definition av tjänstekvalitet utan att begreppet är unikt för varje företag och dess kunder. Agria hade utarbetat en kvalitetspolicy för att skapa ett gemensamt synsätt om vad kvalitet faktiskt innebär för dem. Genom att utarbeta ledstjärnorna tillsammans med medarbetarna ökade delaktigheten och Agria åstadkom också förankring av företagets värderingar.

5.2.2. Kvalitetsansvar

Förvaltningen och Agria hade valt olika sätt att organisera ansvaret för förbättringsarbetet. Agrias chefer avsatte 25 procent av sin tid till att jobba med ständiga förbättringar. Kvalitetsarbetet var integrerat i den dagliga verksamheten och förbättringsarbeten ansågs inte vara av tillfällig natur.

Förvaltningen saknade klara riktlinjer för hur mycket tid respektive ledare skulle avsätta till förbättringsarbeten. Ansvaret för att driva kvalitetsarbetet var hos förvaltningen organiserat förlagt till befattningen utvecklingschef. Denne hade ansvaret att koordinera de förbättringsförslag som hade inkommit till FART-systemet.

Studerad teori säger samstämmigt att ledningens inställning till förbättringsarbeten är avgörande för vilka framgångar som kan nås och att ledningens engagemang inte visas i vad man säger utan i vad man gör (Bruzelius och Skärvad, 2000). Förvaltningens struktur för hur förbättringsarbete skulle genomföras återfanns i förslagsprocessen men från rotorsaksanalysen framkom att förankringen och uppföljningen inte hade lyckats (rotorsak 1). Kvalitetsaspekter följdes sällan upp vilket framkom vid jämförelsen i

uppföljningar av rutiner. Likaså var ansvarsfrågan vid prioriteringar av förbättringsarbeten inte lika tydligt hos förvaltningen som det var hos Agria.

5.2.3. Användning av system

System för förbättrings- och avvikelshantering fanns hos båda organisationerna. Väldokumenterade rutiner och instruktioner för användning av de studerade verktygen fanns också. Genom att använda ett gemensamt system kan en helhetssyn och en överblick skapas.

I studien framkom att Agria hade kommit längre med att nyttja fördelarna med ett gemensamt system. Där fanns en högre inrapporteringsgrad och tydligare instruktioner för hur åtgärder av inrapporterade avvikelser skulle utföras. Agria uppvisade en tydligare struktur än vad som framkom hos förvaltningen.

Tvärfunktionella förbättringsgrupper användes hos Agria för en ökad delaktighet och ett större engagemang kring en problemlösning. En modell i fem steg nyttjades för att utföra riktade förbättringsåtgärder och implementera dessa i verksamheten. Modellen angav tydligt vem som ansvarade för att göra urval av förbättringsåtgärder och att prioritera. Alla avvikelser hämtades ur Agaton och förbättringscykeln sågs som ett naturligt verktyg i förbättringsprocessen. Ett faktabaserat och systematiskt angreppssätt användes därmed vid urval av problem för åtgärd. Prioriteringarna hamnade rätt med resurser dimensionerade för allvarlighetsgraden. Medarbetarnas förhållningssätt till förbättringsarbete byggde på Agrias ledstjärnor (bilaga 2) och viljan av att ständigt bli lite bättre. Den aspekten beaktades också i rekryteringsprocessen.

FARt som verktyg erbjöd den teoretiska möjligheten att samla alla förbättringsförslag, synpunkter och reklamationer från kund i ett och samma system. Ur intervjuerna och rotorsaksanalysen framkom att alla förbättringsförslag och avvikelser inte registrerades i FARt-systemet (rotorsak 2). Detta påverkar möjligheten att arbeta systematiskt med förbättringsförslagen. Det statistiska underlaget blir missvisande och konsekvenserna kan leda till att resurser felprioriteras vid tänkta åtgärder. Av samma orsaker är det viktigt att även ”brandkårsutryckningar” inrapporteras. Med alla avvikelser på ett ställe kan rätt prioriteringar säkra att de största problemen åtgärdas, vilket också innebär ett förebyggande arbetssätt så problemen inte uppstår igen. Verktöget i form av en förbättringscykel fanns beskrivet i förslagsprocessen men från rotorsaksanalysen framkom att verktöget inte användes fullt ut (rotorsak 2). Nyberg (2006) menar att det måste vara tydligt hur inrapportering av problem ska ske för att prioriteringarna ska bli rätt.

5.2.4. Uppföljning

Antalet kvalitetsuppföljningar skiljde sig i frekvens mellan de studerade företagen. Agria följde upp säljarnas sålda försäkringar genom att göra stickprov en gång per månad. Detta skulle säkerställa att instruktioner och rutiner efterlevdes samt att rätt information fanns i försäkringen. Förvaltningen saknade kvalitetsuppföljningar på sina traktordirektiv, att de innehöll rätt produktionsinformation och kvalitetsaspekter (rotorsak 4).

Agria följde mer frekvent sina medarbetares kundbemötande. Ett företag ringde anonymt upp säljarna och säkerställde att samtalet med kund höll hög kvalitet. Förvaltningens uppföljning baserades på inköpt volym per virkesköpare liksom betyget från NKI. Marknadschefen utförde ett årligt sambesök med respektive virkesköpare för att följa upp och ge återkoppling på affärssamtalen. Agria arbetade med skriftlig och muntlig återkoppling direkt till varje medarbetare en gång per månad genom FOS. Med samma frekvens utförde chefen uppföljning via RAK-samtalen. Edvardsson (1998) menar att det måste finnas mätningar för hur både kund, medarbetare och ägare upplever kvaliteten för att kunna skapa den nödvändiga helhetsbilden.

Ur intervjuerna och från rotorsaksanalysen framkom att det saknades regelbundna uppföljningar och reflektion för att säkra den nödvändiga kunskaps- och erfarenhetsåterföringen (rotorsak 1). Förvaltningen saknade uppföljningsrutiner och relevanta mätningar till de förbättringar som införs. Mätningarna borde vara utformade så att medarbetarna kan påverka utfallet om resultatet är kopplat till den enskildes mål och belöning.

5.2.5. Organisation

Under rotorsaksanalysen framkom att förvaltningens interna processer och arbetssätt hade brister (rotorsak 1, 3, 4, 5). Förvaltningens stödsystem krånglade och upplevelsen var att instruktioner och rutiner inte efterlevdes. Detta har tillsammans gjort att tjänstekundens förväntningar prioriterats bort (rotorsak 5). Förvaltningen hade en funktionell organisation med den fördelen att medarbetarna var specialiserade på sitt arbetsområde. Ofta utvecklar medarbetare i funktionella organisationer ett stort ämnesdjup i sin kompetens. Nackdelarna med en funktionell organisation kan vara revirhävande och ett gränssnittsproblem mellan funktionerna (Bruzelius och Skärvad, 2000). Agria hade arbetat med processer genom hela sin kvalitetsresa vilket enligt Bergman och Klefsjö (2007) anses vara en förutsättning för att bli en framgångsrik TQM organisation. Förvaltningen upplevde brister mellan funktionerna om insikten av vilka konsekvenser som genvägar i arbetssättet fick hos nästföljande arbetssteg.

5.2.6. Processen

Virkesköparen har en stor påverkan på tjänstekundens kvalitetsupplevelse av utförd tjänst. Dock påverkade inte virkesköparen själv hela processutfallet. NKI kopplades enbart till virkesköparens prestation medan utfallet av mätningen påverkades av hela tjänsteprocessen. Här finns en risk att NKI inte blir den tänkta motivationsfaktorn utan istället fungerar demotiverande när virkesköparen endast kan påverka vissa delar av NKI-utfallet. Ett processsynsätt skulle tydliggöra respektive funktions påverkan på NKI och tjänstekvaliteten. Om förvaltningen kartlägger tjänsteprocessen kan roller och ansvarsområden tydliggöras och medarbetarna kan därmed enklare förstå sitt eget bidrag till nöjd kund index mätningen. De avvikelser som uppstår i gränssnittet mellan funktionerna drabbar också de interna processkunderna vilket framkom av rotorsaksanalysen (rotorsak 1, 5).

5.2.7. Nöjd Kund Index

Båda organisationerna följde upp tjänsteprocessens resultat genom att mäta nöjd kund index. Frekvens och tillvägagångssätt såg olika ut liksom hur mätningens resultat användes. Agria använde ANKI som ett kvitto på hur väl tjänsteprocessen med tillhörande förbättringsaktiviteter upplevdes av kunderna. Förvaltningen såg NKI som en källa att hämta förbättringsåtgärder ur. Med förvaltningens låga svarsfrekvens (33 procent) på NKI-enkäten var det svårt att bedöma hur väl enkätsvaren speglade alla tjänstekunders uppfattning om SCA. Kommentarer från NKI-enkäten borde kopplas till FART-systemet för att säkra att kundernas förväntningar tas omhand.

5.2.8. Kundkontakt

Tidsfönstret vid kundkontakt skilde sig åt mellan de båda organisationerna. I Agrias fall handlade det oftast om kortare kontakter via telefon. En kund som ringde tillbaka med ett annat ärende kunde omhändertas av en annan säljare. Förvaltningen arbetade med att bygga upp långsiktiga affärsrelationer mellan virkesköpare och skogsägare. Målet var att tjänstekunden skulle träffa samma virkesköpare vid nästa virkesaffär. Det långa tidsfönstret krävde noggrann hantering av verbal information som gäller kundens behov och förväntningar för att det inte skulle ramla mellan stolarna. Den personliga relationen väger enligt Enander och Melin (2008) tungt vid val av tjänsteleverantör, varför det är viktigt att virkesköparen har rätt beteende i mötet med kund (Bergman och Klefsjö, 2007). Virkesköparen hade en mer komplex situation än vad försäkringsförsäljaren hade i det avseendet att kontakten med skogsägaren spände över en längre tidsperiod, under vilken skogsägaren också kunde inta dubbla roller. Det var inte ovanligt att en virkesaffär pågick under flera år från kontraktsskrivandet till affären avslutas och NKI-enkäten skickades ut. Agrias säljare skulle å andra sidan tillfredsställa kundens förväntningar på en mycket kort tid och Arnerup-Cooper och Edvardsson (2000) menar att det trots allt är i mötet mellan kund och frontpersonal som kvaliteten på en tjänst värderas.

5.2.9. Delaktighet

En av de högst värderade rotorsakerna från workshopen var att SCA:s kärnvärden (respekt, högklassighet och ansvar) inte upplevdes vara tillräckligt förankrade i organisationen (rotorsak 3). Genom att involvera medarbetarna i utformningen av organisationens värderingar skapas delaktighet och förankring, och varje medarbetare får möjlighet att fundera över vad begreppen betyder i dennes roll. De centralt instiftade kärnvärdena bör göras till förvaltningens egna, genom att tillsammans med medarbetarna, arbeta fram en lokal tolkning. Framgångsrika TQM organisationer lyckas kommunicera kritiska kvalitetsfaktorer samt involvera medarbetarna i utarbetandet av företagets kvalitetsmål och mission (Ugboro och Obeng, 2000). Hos Agria hade medarbetarna varit delaktiga i processen att skapa kvalitetspolicy och övriga ledstjärnor (bilaga 2) vilket troligen bidragit till den acceptans och förankring som upplevdes idag.

5.2.10. Prioritet tjänstekund

Hos förvaltningen redovisades NKI enbart på LG möten och hos funktionen Lokala köp, vilket i sig undergräver tjänstekundens prioritet. Ledningen har ett stort ansvar att synliggöra NKI och på sätt belysa mätningens och tjänstekundens relevans. Av rotorsaksanalysen framkom att förvaltningen saknade ett arbetssätt för att på ett enkelt

och lättillgängligt sätt sprida NKI-resultatet. Övriga funktioner sade sig sällan se resultatet av NKI, dock hade förvaltningen mätningen representerat i sitt styrkort. Hos Agria utgjorde *Kund* ett av fyra perspektiv i det balanserade styrkortet. Ledning gav med styrkortet tydliga signaler att kund var ett prioriterat område, likställt med de övriga tre perspektiven.

Agria arbetade kontinuerligt med att underlätta för kunden att komma i kontakt med dem. Via hemsidan fick kunden vänta max ett dygn på respons då Agria hade reglerat att kundens synpunkter skulle besvaras inom 24 timmar. Förvaltningens förslagsprocess hade ett krav på återkoppling inom 14 dagar. Där hade kunden heller inte direktaccess till FART-systemet. Det krävdes att en anställd eller kontaktperson hos entreprenören registrerade synpunkten eller klagomålet i FART. Med en mellanhand fanns det en risk att information faller bort, eller att åtgärd vidtas och ärendet avslutades utan att rapporterades in i förbättringssystemet. Eftersom många personer var involverade i tjänsten under en längre tid är det viktigt att all information, inklusive den verbala informationen tas omhand på ett korrekt sätt. Ett strukturerat sätt att hantera verbal information saknades. I kombination med att traktdirektivet som kunde sägas vara tjänstens kravspecifikation, ansågs vara krångligt utformat, fanns en risk att information föll bort under tjänsteprocessen. Enligt Lilja (2005) handlar kvalitetsledning om ständiga förbättringar innan, under och efter produktionen, varför insamling av åtgärdsbehov ska kartläggas under hela processen.

5.3. Rekommendationer

Genom processkartläggning, rotorsaksanalys och benchmarking framkom ett resultat som i ovanstående kapitel har tolkats. Syftet har varit att rekommendera förvaltningen åtgärder som på sikt kan leda till en ökad nöjdhet hos tjänstekunderna. De områden som bör prioriteras är sorterad enligt redovisad teori och de sex hörnstenarna av Bergman och Klefsjö (2007).

5.3.1. Ledningens engagemang

Skapa en kvalitetspolicy

Skapa ett gemensamt synsätt om vad kvalitet faktiskt innebär för Jämtlands skogsförvaltning. Utarbeta en enkel definition och kvalitetspolicy tillsammans med medarbetarna för att skapa förankring.

Avsätt tid till förbättringsarbeten

Alla ledare/chefer hos förvaltningen bör avsätta viss tid till förbättringsarbete och avvikelshantering. Ge medarbetarna tid att ingå i förbättringsgrupper där riktade insatser utförs. Agrias ledstjärnor betonar att ständiga förbättringar är allas ansvar och enligt Edvardsson (1998) resulterar kvalitetsarbete i produktivitet och lönsamhet.

Efterfråga resultat

Se som ledare till att efterfråga resultat på planerade förbättringsåtgärder. Våga kräva att dokumenterade rutiner och instruktioner efterlevs. Säkra att rutinerna har inbyggda

kontrollfunktioner för att arbeta förebyggande och därmed säkra att kvalitetsbrister åtgärdas innan det når tjänstekunden.

Sätt utmanande och distinkta kvalitetsmål i styrkortet

Inom funktionen Lokala köp finns en tradition av att målsätta främst inköpt volym och koppla det till belöningsystem. Tankesättet att kvantitet går före kvalitet är fortfarande starkt rotat. Marknadschefen måste efterfråga resultat även på kvalitetsaspekterna om målet är att även den dimensionen ska höjas. Visa att tjänstekund och kvalitet är ett prioriterat område genom att synliggöra NKI-resultatet för alla i förvaltningen.

5.3.2. Sätt kunden i fokus

Underlätta för kunden

Förvaltningen bör underlätta för kunden att själv kunna framföra synpunkter och koppla detta till FART-verktyget. Förslag som inkommer via NKI-enkäten bör också läggas in i FART och administrationen kring detta bör säkras. Edvardsson (1998) menar att kundklagomål ska ses som en tillgång och en möjlighet att överträffa kundens förväntningar när något har gått fel.

Visa NKI

Genom att ta upp NKI på alla funktionsmöten visar ledningen att mätningen är viktig. NKI-resultatet värderar hela SCA och det är därför viktigt att varje medarbetare känner ett ägande och ett ansvar för tjänstekundens nöjdhet.

5.3.3. Basera beslut på fakta

Använd FART-systemet

Rutinen som beskriver förslagsprocessen och hur FART systemet ska användas bör ses över och göras tillgänglig för all personal. Nyttja styrkan med systemet genom att samla alla förbättringsförslag och avvikelser på ett och samma ställe. Då först kan rätt förbättringsåtgärder sättas in och resurser prioriteras på rätt sätt. Jobba enbart med avvikelser som kan analyseras från ett faktabaserade underlag.

PDSA för systematik vid åtgärd

PDSA-hjulet kan användas för att öka systematiken i utförandet av förbättringsåtgärder. En förbättringscykel skulle kunna vara en tänkbar utveckling av arbetssättet för att säkra att förbättringsåtgärden verkligen genomförs. Dokumentet bör bifogas som fil till FART när åtgärden är klar för att säkra erfarenhets- och kunskapsåterföring. Viktigt är att problemlösningen utgår från ett faktabaserat material samt att delaktigheten från organisationen är hög.

5.3.4. Arbeta med processer

Tjänsteprocessen

Koncentrera arbetssätt och systematik till tjänsteprocessens utformning istället för att försöka identifiera förbättringsförslag utifrån NKI-mätningens resultat. Rita upp

processen och diskutera gränssnitt, informationsflöde och konsekvenserna av att tappa information om tjänstekundens förväntningar emellan olika processteg. Vid en processkartläggning kan alla funktioner se sitt bidrag till mätresultatet, samtidigt som förståelsen för den interna kunden kan öka. Lika viktigt som att tjänstekundens förväntningar uppfylls är att den interna kunden får rätt förutsättningar att genomföra sitt processteg. Koppla processen till "kartan" och introducera nyanställda i processtänkandet.

NKI som ett kvitto

Låt NKI fungera som ett kvitto på kundens helhetsupplevelse av processen och SCA. Ett processsynsätt tydliggör respektive funktions påverkan på NKI och tjänstekvaliteten.

5.3.5. Arbeta med ständiga förbättringar

Målsätt FART: ar

För att träna de anställda i att använda FART-systemet kan antalet genererade FART: ar per medarbetare och år målsättas. Ledaren måste även här efterfråga resultat för att uppnå en ökad användning. Antalet inlämnade förbättringsförslag per medarbetare kan utgöra bonusgrund istället för NKI-mätningens resultat.

Uppföljning

Inför egenuppföljning av att rutiner, instruktioner och processer efterlevs. Genom egenuppföljning och frekventa sambesök kan ständiga förbättringar uppnås. Resultatet skall regelbundet efterfrågas och följas upp av närmaste chef. Stickprov på att traktdirektiven håller rätt kvalitet kan utföras med hjälp av en checklista och utgöra en typ av egenuppföljning. Det är viktigt att uppföljningen inte upplevs som en kontroll utan ses som en möjlighet och ett stöd att ständigt bli lite bättre i sitt arbete. Med ett arbetssätt som bygger på ständiga förbättringar kan den högsta nivån av kvalitetsledningssystem uppnås vilket föder effektivitet och lönsamhet (Lilja, 2005).

Återkoppling

Säkra att frontpersonalen får eller söker feedback oftare än vad de får idag. Idag sker sambesök av marknadschefen en gång per år. Agria hade månatliga uppföljningar både med närmaste chef och genom FOS. Resultat av stickprov på traktdirektiv kan ligga till grund för återkoppling om fortsatt kvalitetshöjning. Genom att kartlägga tjänsteprocessen kan även processteget *återkoppling till kund* tydliggöras. Denna aspekt bör förvaltningen ta med i början av tjänsteprocessen och säkerställa hur just den specifika kundens krav på återkoppling ser ut.

Dela upp åtgärderna

Idésamordnaren bör ansvara för att hantera de förbättringsåtgärder som kräver en mer omfattande analys. Riktade förbättringsåtgärder bör drivas i form av tvärfunktionella team med en utpekad ansvarig. Idéer eller problemfrågeställning ska hämtas ur FART för att öka efterfrågan på inrapportering. Åtgärdsförslagen bör värderas efter nyttan av förväntad effekt. Värdering kan grovt uppskattas genom exempelvis kostnadsbesparing eller genomförbarhet. När värdering är utförd kan prioritering göras. Alla underlag skall

bygga på fakta som sammanställs och analyseras av idésamordnaren innan problemhanteringen påbörjas. Vid mer omfattande förbättringsarbeten bör tvärfunktionella team användas för att minska risken för suboptimeringar i den funktionsbaserade organisationen. Enligt Ugboro och Obeng (2000) åstadkommer organisationen också ett ständigt lärande genom att tillsätta temagrupper för problemlösning direkt i linjen. Med deltagare från olika funktioner ökar förståelsen för problem och svårigheter i nästa processteg.

5.3.6. Skapa förutsättningar för delaktighet

Satsa på medarbetarnöjdhet

Ugboro och Obeng (2000) menar att det finns starka samband mellan medarbetarnöjdhet och kundnöjdhet. Nöjda medarbetare som kan påverka sin egen arbetssituation samt har tydliga ansvarsområden och befogenheter leder till nöjdare kunder. Agria nådde stora framgångar genom att arbeta med processer och medarbetarnöjdhet under sin kvalitetssatsning. Även Nilsson et al. (2001) menar att medarbetaren har en stor påverkan på kundnöjdheten hos tjänsteorganisationer men poängterar också att kundnöjdheten beror av graden av processorientering och kundorientering.

Förbättringsprocessen

För förbättringsprocessen är det viktigt att helheten står i fokus. Ansvaret för kvalitet ska ligga hos den som kan påverka den (Edvardsson, 1998) varför alla funktioner som ingår i tjänsteprocessen bör involveras i det tänkta förbättringsarbetet.

Ge alla samma information

För att uppnå en förståelse för vad som påverkar processen och hur tjänstekunden upplever resultatet bör NKI kommuniceras till alla anställda. Med en tydlig processbild kan också respektive funktion se sitt bidrag till processen och till utfallet av NKI.

Använd förbättringsgrupper

För att skapa en systematik kring avvikelshantering beskriver Nyberg (2006) att en av lösningarna är att involvera samtliga medarbetare i arbetet med ständiga förbättringar. Också Petersson et al. (2008) beskriver att en grupp är mer effektiv i sina lösningsförslag än vad en enskild individ är, och det resonemanget stärker tankesättet med kontinuerliga förbättringsgrupper ute i linjen.

5.4 Behov av vidare studier

Det hade varit intressant att komplettera resultatet med ytterligare workshops där frågeställningen genomarbetats i respektive funktion. I den studien skulle samma frågeställning ha varit föremål för en workshop där enbart virkesköpare deltagit, därefter skulle en likadan övning ha genomförts hos funktionen produktion etcetera. Detta för att se om synpunkter hade värderats annorlunda eller om nya uppkommit. En liknande övning hade också varit spännande att utföra med kundrepresentanter för att ytterligare kartlägga vilka behov och förväntningar som finns hos tjänstekunden. Det skulle därefter utvärderas för att se om det ligger i linje med behov och förväntningar som förvaltningen tror att tjänstekunden har.

Entreprenörernas bidrag till kvalitetshöjande arbete ska inte underskattas då dessa ofta möter tjänstekunden ute i fält. Med den ambassadörsroll som entreprenören har kan denne ses som en förlängning av frontpersonalen, varför det vore intressant att genomföra en studie där även denne involveras i arbetet med tjänstekvaliteten.

Vad gäller NKI mätningen vore det intressant att utföra en genomlysning av för virkesköparen påverkbara faktorer och särskilja dessa mot de som köparen inte kan påverka. Det vore spännande att se om en mätning av enbart påverkbara faktorer skulle ge ett ökat engagemanget kring NKI mätningens resultat.

Slutligen vore det av intresse att studera hur svarsfrekvensen av NKI mätningen skulle kunna ökas då den idag enbart fylls i av var tredje tjänstekund (Johansson, 2009 pers. komm.). En bortfallsanalys skulle kunna påvisa om NKI resultatet är representativt för alla tjänstekunder. En kompletterande mätning alternativt ett annat utnyttjande av den befintliga mätningen med en mer regelbunden frekvens skulle kunna ge förvaltningen ett ökat stöd i vilka förbättringsåtgärder som bör prioriteras för att öka kundnöjdheten.

Referenser

Tryckta källor

- Andersen, B. och Pettersen, P-G. 1997. Benchmarking – en praktisk handbok. Studentlitteratur. ISBN 91-44-00403-6.
- Andersson, C. 2006. Mätning av kundnöjdhet hos privata skogsägare – en fallstudie hos SCA Skog Jämtland. Examensarbete 2006-6. Institutionen för skogsskötsel. Sveriges Lantbruksuniversitet, Umeå.
- Arnerup-Cooper, B. och Edvardsson, B. 2000. Tjänstemarknadsföring i teori och praktik. Studentlitteratur, Lund. ISBN 91-44-00697-7.
- Bergman, B. och Klefsjö, B. 2007. Kvalitet från behov till användning. Studentlitteratur, Lund tredje upplagan. ISBN 978-91-44-04416-3.
- Bruzelius, L. H. och Skärvad, P-H. 2000. Integrerad organisationslära. Studentlitteratur, Lund. ISBN 91-44-01311-6 upplaga 8.
- Danielsson, R. J. 1995. Tjänstekvalitetens hörnstenar – kundstyrd affärsutveckling. Utbildningshuset/Studentlitteratur. ISBN 91-44-60681-8.
- Deming, E. W. 1986. Out of the crisis. Massachusetts Institutes of Technology, Cambridge. ISBN 0-262-54115-7.
- Echeverri, P. och Edvardsson, B. 2002. Marknadsföring i tjänsteekonomin. Studentlitteratur, Lund. ISBN 91-44-01627-1.
- Edvardsson, B., Andersson, T., Sandén, M. och Waller, B. 1998. Mätning av tjänstekvalitet i praktiken. Studentlitteratur, Lund. ISBN 91-44-00706-X.
- Edvardsson, B. 1998. Service quality improvement. *Managing Service Quality*. 8 (2) 142-149. ISSN 0960-4529.
- Enander, J. och Melin, A. 2008. Skogsägars val av affärspartners – om skogsägars syn på skogsägarföreningar. Examensarbete 527. Institutionen för ekonomi, Sveriges Lantbruksuniversitet, Uppsala. ISSN 1401-4084.
- Eriksson, L. T. och Wiedersheim-Paul, F. 2006. Att utreda, forska och rapportera. Liber, Malmö. ISBN 978-91-47-08605-4.
- Frid, B. 1997. TQM – en introduktion. Liber ekonomi, Malmö. ISBN 91-47-040351.
- Gustavsson, V. 2008. Från kundönskemål till förbättringsprojekt. Examensarbete 2008:190. Luleå Tekniska Universitet. ISSN 1402-1617.
- Juran, J. M. and Gryna, F. M. 1988. Juran's quality control handbook. McGraw Hill Company, Inc., Boston. ISBN 0-07-033176-6.
- Lilja, J. 2005. Quality Practice and Customer Value – Strengthening the Ideal Linkage. Licentiate thesis 2005:50. Luleå University of Technology. ISSN 1402-1757.
- Liljander, V. och Strandvik, T. 1992. Är tjänstekvalitet skillnaden mellan förväntningar och upplevelse? Meddelande från Svenska handelshögskolan. ISBN 951-555-364-4.
- Nilsson, L., Johnson, M. D. and Gustafsson, A. 2001. The impact of quality practices on customer satisfaction and business results: product versus service organizations. *Journal of Quality Management*, 6 (1) 5-27. ISSN 1084-8568.
- Nyberg, J. 2006. Strukturerat arbetssätt för avvikelser- och problemlösning i LKAB. En studie av befintliga arbetssätt och ett förslag till gemensamt arbetssätt. Examensarbete 2006:275. Luleå tekniska universitet. ISSN 1402-1617.
- Patel, R. och Davidson, B. (2003). Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning. Studentlitteratur, Lund. ISBN 91-44-02288-3.
- Petersson, P., Johansson, O., Broman, M., Blücher, D. och Alsterman, H. 2008. LEAN – Gör avvikelser till framgång. Part Development, Bromma. ISBN 978-91-633-2795-7.

- Rytting, L. 2006. Visst gör kunden en stor del av jobbet. Referensramar för kunders medverkan vid tillkomsten av konsumenttjänster. Edita Prima Ltd, Svenska handelshögskolan, Helsingfors. ISBN 951-555-940-5.
- Sandholm, L. 2008. Kvalitetsstyrning med totalkvalitet. Verksamhetsutveckling med fokus på totalkvalitet. Studentlitteratur. ISBN 978-91-44-05338-7. Upplaga 6:1.
- Sternhufvud, U. 1998. Kvalitet i tjänsteföretag – Hur den uppnås och upprätthålls. Nerenius och Santérus Förlag AB. ISBN: 91-658-0152-7.
- Söderlund, M. 1996. Och ge oss den nöjda kunden - En studie av kundtillfredsställelse och dess orsaker och effekter. Ekonomiska Forskningsinstitutet vid Handelshögskolan, Stockholm. ISBN 91-7258-41-5.
- Sörqvist, L. 2004. Ständiga förbättringar. Studentlitteratur, Lund. ISBN 91-44-03598-5.
- Sörqvist, L. 2001. Kvalitetsbristkostnader - Ett hjälpmedel för verksamhetsutveckling. Studentlitteratur, Lund. ISBN 91-44-01914-9.
- Thiagarajan, T. and Zairi, M. 1997. A review of total quality management in practice: understanding the fundamentals through examples of best practice applications – part I. The TQM Magazine, 9 (4) 270-286. ISSN 0954-478X.
- Trost, J. 2005. Kvalitativa intervjuer. Studentlitteratur, Lund. ISBN 91-44-03802-X.
- Ugboro, I. O. and Obeng, K. 2000. Top management leadership, employee empowerment, job satisfaction and customer satisfaction in TQM organizations: an empirical study. Journal of Quality Management, 5 (2) 247-272. ISSN 1084-8568.
- Wiklund, H., Klefsjö, B., Sandvik-Wiklund, P. and Edvardsson, B. 2003. Innovation and TQM in Swedish higher education institutions – possibilities and pitfalls. The TQM Magazine, 15 (2) 99-107. ISSN 0954-478X.
- Zeithaml, V. A. and Bitner M. J. 2000. Services marketing - Integrating customer focus across the firm. McGraw-Hill Companies, Inc., Boston. ISBN 0-07-231221-1.

Elektroniska källor

- Agria Djurförsäkring. 2009a. Årsredovisning 2007. Tillgänglig: [http://www.agria.se/Agria/bilder.nsf/LookUpByKey/8260/\\$file/Agrias%20årsredovisning%202007.pdf](http://www.agria.se/Agria/bilder.nsf/LookUpByKey/8260/$file/Agrias%20årsredovisning%202007.pdf). [2009-06-30]
- Agria Djurförsäkring. 2009b. Milstolpar i Agrias kvalitetsarbete. Tillgänglig: <http://www.agria.se>. [2009-07-05]
- FSC Sverige. 2009. Svenska FSC. Tillgänglig: <http://www.fsc-sverige.org/Hem/tabid/52/Default.aspx>. [2009-04-05].
- SIQ, 2009. Institutet för kvalitetsutveckling. Tillgänglig: <http://www.siq.se/Tidigaremottagare.htm> [2009-03-27]

Personlig kommunikation

- Abrahamsson, Erik. 2009. SCA Skog Jämtlands skogsförvaltning, Marknadschef.
- Betts, Caroline. 2009. Agria Djurförsäkringar, tf. Chef Kundcenter.
- Johansson, Leif. 2009. SCA Skog Jämtlands skogsförvaltning, Utvecklingschef.
- Källman, Ulf. 2009. SCA Skog Jämtlands skogsförvaltning, Skogsskötselchef.
- Lindroth, Sven. 2009. SCA Skog Jämtlands skogsförvaltning, Förvaltningschef.

Bilaga 1. Frågelista benchmarking

Frågor som stöd vid besök hos Agria

Hur ser Er avvikelshanteringsprocess utformning ut (flödesschema)?
Avvikelsehanteringssystem, vilka verktyg används?
Vad anser Du är en avvikelse?
När uppstår en avvikelse?
Varför rapporterar du avvikelser?
Finns det avvikelser som du inte rapporterar? Varför och när sker det?
Hur hanteras anonyma kundklagomål, avvikelser?
Hur stora/små kan en avvikelse vara innan Ni agerar?
Hur stora/små avvikelser rapporterar Du? Vart drar Du gränsen?
Hur ser ett typiskt ärende ut som rapporteras in i Er databas?
Förs det någon statistik på ärenden, samt hur sker rapportering och uppföljning?
Vem ansvarar för att avvikelsen åtgärdas?
Hur följs ett avvikelseärende upp?
Finns det någon återkoppling till kund och hur ser den ut?
Hur säkrar Ni att medarbetarna intresserar sig för att avvikelser verkligen rapporteras?
Hur arbetar Ni med attityder och motivation?
Hur synliggörs resultatet från arbetet med avvikelshanteringen?
Gällande mätningar som berör kundens upplevelse av Agria, vad mäts, när, och med vilken frekvens?
Har Ni några problem med dagens hantering som Ni vill åtgärda?
Ser Du förbättringsmöjligheter i det system som används idag?

Bilaga 2. Agrias ledstjärnor

Agria kvalitetspolicy

”Det är kunden som avgör kvaliteten i utfört arbete – alla inom Agria har kunder.

Det är vi medarbetare som skapar nöjda kunder.

Det är genom en strävan att ständigt förbättra oss som vår konkurrenskraft ökar. ”

Agrias vision

”Agria ska bli erkänt som det företag som skapar trygghet för djur och ett friskare samhälle med djur.”

Mission

”Agria skapar trygghet för djur och människor.”

Affärsidé

”Agria ska, genom specialistkompetens och engagemang, utveckla och sälja trygghet för djur och människor.”

Agrias Fem Alltid

1. Alltid ge lite mer

– så att kundens förväntningar överträffas

2. Alltid se möjligheter

– så att vi strävar framåt

3. Alltid bli lite bättre

– så att vi hela tiden arbetar förebyggande

4. Alltid handla affärsmässigt

– så att vi uppnår långsiktig lönsamhet

5. Alltid visa respekt och förtroende

– så att vi bygger upp ett gott företagsklimat

Källa: Betts 2009.

Bilaga 3. Rotorsaksanalys

