



Företagsekonomiska institutionen
STOCKHOLMS UNIVERSITET

Magisteruppsats 10 poäng
VT 2006

Effekterna av kvalitetssystemet BF9K

- en fallstudie av tre byggföretag

Författare: Fetneh Khamoosh
Susanne Spångberg

Handledare: Jan Sigfridsson

Förord

Vi vill inledningsvis ta tillfället i akt och tacka alla som har möjliggjort för oss att skriva denna uppsats. Vi vill rikta ett stort tack till alla våra respondenter som har tagit sig tid att ta emot oss för intervju. Vi vill även rikta ett speciellt tack till Hasse Jansson och Anders Nilsson på Stockholms Byggmästareförening samt Mats Hoffman ordförande för BF9K utskottet, för trevligt mottagande och givande möten.

Till sist vill vi tacka vår handledare Jan Sigfridsson och våra opponenter för deras åsikter under arbetets gång.

Stockholm den 5 juni 2006

Fetneh Khamoosh

Susanne Spångberg

Sammanfattning

Kvalitetssystem är ett verktyg för att styra och förbättra kvaliteten på företagets verksamhet. Kvalitetsstyrning har beskrivits som en ny och viktig styrfilosofi för företag. Användningen och tillämpningen av kvalitetssystem är idag ett vanligt inslag i många organisationer. År 2000 utvecklade Stockholms Byggmästareförening tillsammans med Sveriges Provnings- och forskningsinstitut, systemet BF9K som är en produktcertifiering för kvalitet, miljö och arbetsmiljö, speciellt anpassad till byggbranschen. BF9K har växt till ett relativt stort kvalitetssystem inom byggbranschen, med idag 61 certifierade företag och 21 företag som förbereder för certifiering.

Enligt riktlinjer från ISO (International Organization for Standardization) är det mycket viktigt att mäta effektiviteten av ett kvalitetssystem. Det har tidigare genomförts många undersökningar kring effekterna av ISOs kvalitetssystem. Trots den ökade användningen av BF9K har liknande undersökningar kring effekterna av systemet inte gjorts. En orsak till detta kan vara att systemet ännu är relativt nytt och att man först nu kan börja analysera effekterna av implementeringen av systemet.

Syftet med uppsatsen har varit att undersöka vilka effekter BF9K har medfört på de certifierade företagen. Detta har gjorts genom att tre BF9K certifierade byggföretag har intervjuats, inom ramen av en explorativ fallstudie. För att analysera empirin har Balanced Scorecard använts som analysmodell.

De slutsatser vi kan dra av undersökningen är att effekterna syns i alla de fyra ingående perspektiven av Balanced Scorecard. De mest uppenbara effekterna återfanns i processperspektivet. Att koppla effekterna till företagets lönsamhet och att mäta storleken och omfattningen av dessa effekter har dock varit svårt att göra.

Abstract

A quality system is a tool intended to control and improve the quality of a company's products. Quality management has been described as a new and important management philosophy for companies. The use and application of quality management systems is common in many organizations today. In 2000 Stockholms Byggmästareförening and Sveriges Provnings- och forskningsinstitut developed the quality management system BF9K, which was exclusively designed for the construction business and is a means for evaluating the quality of a company's products, as well as the company's environmental policies and employees' working conditions. BF9K has grown to be a relatively widely used system and today 61 companies are certified and 21 companies are preparing to be certified by the system.

According to guidelines from ISO (International Organization for Standardization), it is very important to measure the effects of a quality system, and several studies have been made on the effects of ISOs quality system. However, in spite of the increasing usage of BF9K, similar studies have not been made on the effects of this system and the consequences of the implementation of BF9K have not been assessed. This may in large part be due to the fact that the effects of BF9K have not been observable until very recently, as the system is still relatively new.

This study examines what effects that BF9K have had on certified companies through interviews with employees at three BF9K certified companies. This is made in the frame of an explorative case study and empirical findings are analysed using the Balanced Scorecard.

We conclude that effects of the system can be seen in all four perspectives in the Balanced Scorecard, but that the most obvious effects can be seen in the process perspective. Linking the effects of BF9K to the company's profitability as well as measuring the extent and dimension of the impact of the system proved to be very difficult.

Innehåll

| | |
|---|----|
| 1 Inledning | 7 |
| 1.1 Bakgrund | 7 |
| 1.2 Problemformulering | 8 |
| 1.3 Syfte | 9 |
| 1.4 Avgränsning | 9 |
| 2 Fallstudiebaserad forskning | 10 |
| 2.1 Vårt vetenskapliga synsätt | 10 |
| 2.2 Explorativ fallstudie | 10 |
| 2.2.1 Deduktivt angreppssätt | 11 |
| 2.2.2 Kvalitativ metodansats | 11 |
| 2.3 Tillvägagångssätt | 11 |
| 2.4 Alternativ undersökningsmetod | 12 |
| 2.5 Kritisk granskning av metod | 13 |
| 2.6 Validitet och reliabilitet | 13 |
| 3 Kvalitetssystem och Balanced Scorecard | 15 |
| 3.1 Kvalitetssystem | 15 |
| 3.2 BF9K | 16 |
| 3.2.1 KMA Manualen | 17 |
| 3.3 Kvalitet och lönsamhet | 18 |
| 3.4 Balanced Scorecard | 20 |
| 3.4.1 Vad tycker ägarna? Finansiellt perspektiv | 21 |
| 3.4.2 Hur uppfattar kunden oss? Kundperspektiv | 21 |
| 3.4.3 Vad måste vi bli bra på? Processperspektiv | 22 |
| 3.4.4 Hur kan vi förbättra oss i framtiden? Utvecklings- och lärande-perspektiv | 23 |
| 3.5 Tidigare forskning | 24 |
| 4 Empiri | 25 |
| 4.1 Byggföretag 1 | 25 |
| 4.2 Byggföretag 2 | 26 |
| 4.3 Byggföretag 3 | 28 |
| 5 Analys | 31 |
| 5.1 Finansiellt perspektiv: Bättre lönsamhet genom sänkta kostnader | 31 |
| 5.2 Kundperspektiv: Rätt kvalitet till befintliga kunder och förhoppningar om nya kunder i framtiden | 32 |
| 5.3 Processperspektiv: Högre effektivitet genom ett mer strukturerat arbete | 33 |
| 5.4 Utvecklings- och lärandeperspektiv: Utbildning och internrevisioner leder till utveckling och lärande | 33 |
| 5.5 Sammanfattning av analysen | 35 |
| 6 Avlutande diskussion | 36 |

| | |
|---|----|
| 6.1 Slutsatser..... | 36 |
| 6.1.1 Förslag till förbättringar | 37 |
| 6.2 Kritisk granskning av uppsatsen | 37 |
| 6.3 Förslag till vidare forskning..... | 38 |
| Källförteckning | 39 |
| Bilaga 1 Ordlista..... | 41 |
| Bilaga 2 Intervjumall till byggföretagen..... | 43 |

1 Inledning

I detta inledande kapitel beskrivs bakgrunden till uppsatsen och det förs en problemdiskussion som leder fram till vår frågeställning. Vidare redogörs det för syftet med uppsatsen samt avgränsningar.

1.1 Bakgrund

I 2000-talets Sverige är ekonomi viktigt, detta gäller både i samhället, på företag och för privatpersoner (Holmblad Brunsson, 2005, s. 21). Ekonomistyrningens syfte är att bidra till att företag når sina uppsatta mål, vilket beskrivs av Holmblad Brunsson (2005, s. 25) på följande vis:

Företag måste vara lönsamma. Om företaget bedriver sin verksamhet effektivt ökar deras chanser att bli lönsamma, alternativt förbättra sin lönsamhet. Lönsamhet är alltså själva syftet med ekonomistyrning. Effektivitet är ett sätt att nå detta mål.

För att nå denna effektivitet krävs ordning (ibid.). Holmblad Brunsson (2005, s. 148) skriver att kvalitetsstyrning har beskrivits som en ny och viktig styrfilosofi, där ordning spelar en avgörande roll. Utgångspunkten här är att företaget finns till för sina kunder och att kunderna är nyttoximerande. De väljer slutligen att köpa den produkt som beräknas erbjuda mest värde i förhållande till priset. Produkterna ska helst överträffa kundernas medvetna förväntningar, då blir kunderna lojala, vilket medför att de återkommer för att köpa mer och därmed blir lönsammare för företaget.

Ett kvalitetssystem är ett verktyg för att styra och förbättra kvaliteten på företagets verksamhet. Det var försvarsindustrin i Storbritannien som under 2:a världskriget för första gången utvecklade ett kvalitetssystem. Systemet skulle säkra kvalitet och leveranser av vapen och visade sig vara så effektivt att brittiska myndigheter vidareutvecklade det till en nationell standard, BS 5750. Standardiseringens fördelar spred sig snart över hela Europa och den Internationella Standardiseringsorganisationen ISO omarbetade BS 5750 och färdigställde ISO 9000 1987 (Wiklund, 1993, s. 7). Sedan dess har användningen och tillämpningen av kvalitetssystem och kvalitetsarbete blivit alltmer utbrett och är idag ett vanligt inslag i många verksamheter. ISOs standarder är ledningssystem som inriktar sig på själva ledningen av företaget, och gäller för alla företag, oavsett bransch eller storlek (www.sis.se). Standarderna erbjuder en modell för verksamhetsstyrning utifrån ett kvalitetssystem. Genom policy, beskrivning av ansvar och befogenheter samt instruktioner rörande arbetsrutiner mm, ges möjlighet till kvalitetspåverkande styrning av verksamheter på ett dokumenterat sätt (Danielsson, 1994, s. 10-11).

Den svenska regeringen har under senare år introducerat flera utredningar av byggsektorn. Den senaste av dessa kom från Fou-Väst och genomfördes av Josephson och Saukkoriipi (2005). Rapporten syftade till att kartlägga slöseriet i byggbranschen genom att lyfta fram aktiviteter som utförs utan att det i sig tillför något värde för kunden. Denna rapport fastslog att slöseriet i byggbranschen är i storleksordningen 30-35% av projektens produktionskostnad. Detta beror på bristande insikt i vilka aktiviteter som tillför värde för kunden och vilket arbete som inte gör det (Josephson & Saukkoriipi, 2005, s. 7). I rapporten föreslogs en gemensam

vision för hela byggsektorn om att på sikt halvera produktionskostnaden (Josephson & Saukkoriipi, 2005, s. 56). Att reducera slöseri handlar om att frigöra tid och resurser genom att arbeta smartare och med förenklade processer. Detta förutsätter att det skapas insikt och engagemang hos alla medarbetare så att de stegvis arbetar för att eliminera det vardagliga slöseriet i de egna arbetsprocesserna (Josephson & Saukkoriipi, 2005, s. 47-48).

1.2 Problemformulering

Plan- och bygglagen, miljöbalken och arbetsmiljölagen har ökat de krav som samhället ställer på bland annat den färdiga byggprodukten, dess egenskaper och miljöpåverkan, samt under vilka arbetsförhållanden byggnadsarbetet utförs. Trots att utbudet på bakomliggande teorier för hur kraven ska tillfredställas är stort har en stor del av företagen misslyckats med att styra processen så att resultatet motsvarar ställda krav. Inom Stockholms Byggmästareföreningen har man sett att de egna medlemmarna (entreprenörerna) behöver tydligt uttryckta krav på de produkter de ska leverera. Medlemsföretagen behöver även hjälp med att bygga upp fungerande system för säkring av kvalitet, miljö och arbetsmiljö. Föreningen tog därför ett aktivt steg år 2000 och utvecklade systemet BF9K som är en produktcertifiering för kvalitet, miljö och arbetsmiljö (www.stockholmsbf.se). Det som främst skiljer BF9K från ISOs standarder är att BF9K är en produktcertifiering som riktar sig direkt mot slutprodukten och är speciellt anpassad till byggbranschen.

Landin och Nilsson (2001) har tidigare forskat kring effekterna av olika kvalitetssystem inom byggbranschen. De två viktigaste slutsatserna som Landin och Nilsson fann i sin studie var att:

- Balanced Scorecard kan användas för att mäta effekterna av kvalitetssystem i byggbranschen.
- Utvecklings- och lärandeperspektivet används inte i den svenska byggprocessen i samma utsträckning som de andra perspektiven (Landin & Nilsson, 2001, s. 19).

I slutdiskussionen uppmärksammar Landin och Nilsson behovet av vidare forskning inom detta område, så att mer kunskap om effekterna av kvalitetssystem inom byggbranschen skapas.

ISO lyfter fram hur viktigt det är att mäta effektiviteten av ett kvalitetssystem i "Quality Management and Quality System Elements – Part 1: Guidelines" (Landin & Nilsson, 2001, s. 13) på följande vis:

It is important that the effectiveness of a quality system be measured in financial terms. The impact of an effective quality system upon the organization's profit and loss statement can be highly significant, particularly by improvement of operations, resulting in reduced losses due to error and by making a contribution to customer satisfaction.

Det har tidigare genomförts många undersökningar kring effekterna av ISO (t.ex. Johansson et. al. 1993) medan liknande undersökningar helt saknas när det gäller BF9K. En orsak till detta kan vara att systemet är relativt nytt och att man först nu kan börja se effekterna av implementeringen av systemet. Landin och Nilsson (2001) uppmärksammade i sin slutdiskussion den bristande kunskapen som finns om effekter av kvalitetssystem inom byggbranschen. BF9K systemet utökas och växer ständigt, idag är 61 företag i byggbranschen certifierade enligt BF9K, och 21 företag förbereder sig för certifiering. Trots detta har ingen uppföljning av effekterna av systemet gjorts. Vi ser därför ett behov av att undersöka BF9K

systemets effekter, dels på grund av att det saknas tidigare forskning kring detta och dels för att den allmänna kunskapen om effekterna av kvalitetssystem inom byggbranschen är begränsad. Landin och Nilsson (2001) fann att Balanced Scorecard kan användas som analysmodell för att mäta effekterna av ett kvalitetssystem. Vi anser att Balanced Scorecard ger en heltäckande bild och förutsättningen för en strukturerad analys, då styrkortet utgår ifrån fyra olika perspektiv av en verksamhet: finansiellt perspektiv, kundperspektiv, processperspektiv och utvecklings- och lärandeperspektiv.

Vi har därför valt att med Balanced Scorecard som analysmodell studera följande frågeställning:

- Vilka effekter på de certifierade företagen har BF9K medfört?

1.3 Syfte

Syftet med uppsatsen är att undersöka effekterna av kvalitetssystemet BF9K. Då det inte finns någon tidigare forskning om effekterna av BF9K, kommer vi att genomföra en explorativ fallstudie. Vår ambition är att analysera effekterna utifrån de olika perspektiven i Balanced Scorecard i syfte att få en mer heltäckande bild.

1.4 Avgränsning

Denna undersökning fokuserar endast på effekterna av BF9K. Andra sidor av systemet, såsom implementeringen, har därför lämnats utforskade. För att undersöka effekterna av ett system kan det vara av intresse att känna till förväntningarna som fanns på systemet innan det implementerades, då detta kan påverka det man uppfattar som effekter. Vi har dock valt att inte ha förväntningarna med i beräkningen då vår tid har varit begränsad.

2 Fallstudiebaserad forskning

I detta kapitel presenterar vi uppsatsens metodik. En redogörelse för vårt vetenskapliga synsätt lämnas och uppsatsens undersökningsmetod och tillvägagångssätt redovisas. Till sist granskar vi vår valda metod.

2.1 Vårt vetenskapliga synsätt

Alla människor har en överordnad föreställningsram som med hjälp av medvetna och omedvetna antaganden om verkligheten sätter gräns för vad man ser, hur man tänker och reagerar. Perspektiv fungerar som en lins genom vilken forskaren betraktar verkligheten, väljer relevanta och viktiga aspekter samt tolkar verkligheten (Lundahl & Skärvad, 1999, s. 60, 62). I denna uppsats tillämpas ett positivistiskt synsätt. Positivister söker efter sk. positiv kunskap eller med andra ord säker eller absolut kunskap (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2001, s. 200). Detta innebär en strävan efter att erhålla en så hög validitet och reliabilitet som möjligt i forskningen. Centralt för positivismen är också den objektiva forskaren. Forskaren ska inte påverkas av utomvetenskapliga värderingar (Wallén, 1996, s. 27). I uppsatsen strävar vi efter att vara neutrala och objektiva i vår forskningsroll. Ett kritiskt förhållningssätt till det insamlade datamaterialet tillämpas i uppsatsen. Våra personliga erfarenheter och åsikter färgar därmed forskningsarbetet i lägre utsträckning. Faktahalten i empirin säkerställs genom att intervju svaren verifieras av respondenterna. Detta garanterar att empirin inte är vår tolkning av intervju svaren..

2.2 Explorativ fallstudie

Gummesson (2004, s.116) definierar fallstudiebaserad forskning som:

Fallstudiebaserad forskning innebär att ett eller flera fall från verkliga livet används som empiriskt underlag för forskning, särskilt när kunskap om ett område helt eller delvis saknas och när det rör sig om komplexa fenomen.

Eftersom kvalitetssystem är komplexa företeelser och då det inte finns tidigare forskning om effekterna av BF9K, använder vi oss av fallstudiebaserad forskning i syfte att erhålla en djupare och mer nyanserad bild av effekterna. Fallstudien omfattar tre byggföretag i Stockholms län som är BF9K certifierade. Detta val motiveras av att undersökning av flera olika fall ökar möjligheten till generalisering av resultaten.

Valet av undersökning beror oftast på hur mycket tidigare kunskap som finns inom problemområdet (Patel & Davidson, 1994, s. 11). Man kan skilja mellan explorativa, beskrivande, förklarande och utvärderande undersökningar (Lundahl & Skärvad, 1999, s. 49). När det finns luckor i kunskapen kommer undersökningen att var explorativ, eller med annat ord utforskande. Syftet med explorativa undersökningar är främst att få så mycket insikt som möjligt i problemområdet. Dessa undersökningar syftar också ofta till att nå kunskap som kan ligga till grund för vidare forskning (Patel & Davidson, 1994, s. 11). Vår fallstudie är explorativ, då den tidigare forskningen av effekterna av kvalitetssystem i byggbranschen är

mycket begränsad. Det finns endast en tidigare undersökning på detta område som genomfördes 1994. Effekterna av BF9K har aldrig tidigare undersökts.

2.2.1 Deduktivt angreppssätt

I denna fallstudie används ett deduktivt angreppssätt. Det deduktiva angreppssättet kännetecknas av att forskaren utgår från allmänna principer och befintliga teorier för att sedan dra slutsatser om enskilda företeelser (Patel & Davidson, 2003, s. 23). I uppsatsen används befintliga teorier som grund för insamling av empiri och analys av denna. Deduktion ökar objektiviteten i forskningen, eftersom utgångspunkten för forskningen är redan befintlig teori. Den enskilde forskarens subjektiva uppfattning färgar därmed i mindre grad forskningsprocessen (ibid.). Detta ligger helt i linje med vårt positivistiska synsätt. Vi utgår därför ifrån befintliga teorier och modeller om kvalitetssystem samt Balanced Scorecard och med dessa som grund undersöker effekterna av BF9K

2.2.2 Kvalitativ metodansats

Utifrån syftet med fallstudien fann vi det lämpligast att använda kvalitativa insamlingsmetoder. Fallstudier är vanligen kvalitativt upplagda och bygger på kvalitativa data och datainsamlingsmetoder (Lundahl & Skärvad, 1999, s. 185). Då målet med en fallstudie är att få en så fyllig bild som möjligt, är det ofta vanligt att information av olika karaktär samlas in (Patel & Davidson, 2003, s. 54). När forskaren samlar in kvalitativ data kan hon antingen själv genom intervjuer och observationer samla denna information ”primär data” eller använda redan befintlig information ”sekundärdata” (Lundahl & Skärvad, 1999, s. 131). I denna fallstudie används både primärdata i form av intervjuer och sekundärdata i form av böcker, vetenskapliga artiklar, företagsinterna dokument och information från Internet.

Intervjuer delas in i olika typer beroende på graden av standardisering. Vid standardiserade intervjuer är både frågeformuleringen och ordningsföljden mellan frågorna fastställd på förhand. När det gäller ostandardiserade intervjuer kan man däremot välja mera fritt mellan frågeformulering och frågornas ordningsföljd. Detta gör att intervjuerna blir mer flexibla och situationsanpassade (Lundahl & Skärvad, 1999, s. 115-116). Intervjuerna i denna undersökning baseras på standardiserade frågor, då frågeformulär används som intervjumall. Vi har dock kompletterat intervjuerna med mer öppna frågor vid behov.

2.3 Tillvägagångssätt

Vi började undersökningen med att genomföra en litteraturgenomgång. Litteraturgenomgångens primära syfte är att samla in det vetande som finns inom problemområdet man har för avsikt att forska om. Litteraturen kan ge kunskap om teori, empiri eller metodik. Den information som man tillskaffar sig genom litteraturgenomgången kan användas för att skapa en teoretisk ram som kan fungera som tolknings- eller förklaringsmodell, för att precisera problemställningen samt för att bidra till val av metod (Winter, 1992, s. 23). Litteraturgenomgången inleddes genom sökning efter böcker och annan litteratur på biblioteket som behandlade områdena kvalitetssystem, ISO, verksamhetsstyrning och Balanced Scorecard samt metodlitteratur. Även sökning på Internet efter vetenskapliga artiklar, uppsatser och information om BF9K genomfördes. Vi besökte Stockholms Byggmästareföreningen för att hämta interna dokument och tryckt material om BF9K. En

litteraturgenomgång genomfördes i syfte att erhålla djupare kunskap inom området och för att finna teorier som kunde användas som bas i det fortsatta uppsatsarbetet. Denna process var ganska tidskrävande och under processens gång blev vi allt säkrare på vår frågeställning och vilka teorier som skulle användas i uppsatsen. Med utgångspunkt i frågeställningen ansåg vi att en genomförd explorativ fallstudie skulle ge bäst förutsättningar för att kunna besvara denna.

Vi valde sedan att först intervjua Hasse Jansson, samordnare och utbildningsansvarig för BF9K och Anders Nilsson, projektutvecklare och systemansvarig för BF9K, båda verksamma på Stockholms Byggmästareförening. Intervjuerna genomfördes i syfte att erhålla ytterligare insikt i systemet. Ett frågeformulär arbetades sedan fram som användes vid intervjuer med samtliga respondenter. Ordningen i frågeformuläret följdes inte alltid, utan anpassningar av ordningsföljden vidtogs beroende på hur intervjuerna utvecklade sig. Vid behov ställdes följdfrågor i syfte att erhålla mer utförliga svar. Trots att ett frågeformulär användes anser vi att en situationsanpassning av intervjuerna ändå har varit möjlig. Anteckningar av intervjusvaren fördes av oss båda och en sammanfattning av dessa svar sammanställdes. Intervjusvaren skickades sedan till våra respondenter för faktagranskning. Frågeformuläret inleddes med frågor om företaget, för att sedan behandla allmänna frågor kring BF9K. I mitten och mot slutet av intervjun placerades de mer precisa frågorna om effekterna av BF9K. Vi deltog på ett seminarium som arrangerades av Stockholms Byggmästareförening och BF9K utskottet, där systemansvarige för BF9K och representanter från certifierade företag medverkade. Seminariets syfte var att marknadsföra systemet för kvalificerade byggherrar.

Analysarbetet inleddes med att de olika påträffade effekterna av BF9K utifrån intervjusvaren placerades under det perspektiv i Balanced Scorecard som de tillhörde. De effekter som vi fann att alla eller majoriteten av respondenterna var eniga om, ansåg vi vara bekräftade effekter av systemet. Dessa åskådliggjordes sedan i en figur som utgick ifrån de fyra ingående perspektiven i Balanced Scorecard. De funna effekterna redovisades under respektive perspektiv samt kopplingen mellan perspektiven visades. Utifrån denna figur besvarade vi uppsatsens frågeformulering och presenterade resultaten i slutsatserna.

2.4 Alternativ undersökningsmetod

Alla vetenskapliga metoder har både för- och nackdelar. Metoden som väljs ska vara den bäst anpassade för att besvara frågeställningen, samtidigt som fördelarna med metoden ska uppväga nackdelarna (Merriam, 1994, s. 45-46). Vi har gjort bedömningen att intervjuer passar bäst i vår undersökning. En alternativ insamlingsmetod till intervjuer skulle kunna ha varit att genomföra en enkätundersökning riktad till samtliga BF9Kcertifierade företag. Fördelar med denna metod är att man når många respondenter samtidigt och att man undviker intervjuareffekter. En annan fördel med enkätundersökningar är att de inte är lika tidskrävande som intervjuer, då man använder standardiserade frågor och bestämd svarsmodell och då personliga intervjuer kräver intervjuarens närvaro och tolkning. Nackdelar med enkäter är dock att svaren inte kan vidareutvecklas och följdfrågor kan inte ställas för att gå djupare i olika resonemang.

2.5 Kritisk granskning av metod

Syftet med all forskning är att producera giltiga och hållbara resultat på ett etiskt godtagbart sätt (Merriam, 1994, s. 174). När man nyttjar sekundärdata är det viktigt att ha ett kritiskt förhållningssätt i syfte att undvika partiska vinklingar (Lundahl & Skärvad, 1999, s. 135). Källkritik syftar till att bestämma om källan mäter det den utger sig för att mäta, om den är relevant för frågeställningen och om den är fri från systematiska felvariationer (Eriksson & Wiederheim-Paul, 1999, s. 151). I uppsatsen har sekundärdata i form av böcker och vetenskapliga artiklar använts i mycket högre utsträckning än källor från Internet och andra mindre objektiva källor. Trots det är vi medvetna om att sekundärdata aldrig blir helt tillförlitlig.

När man använder intervjuer som datainsamlingsmetod uppstår alltid sk. intervjuareffekter. Intervjuareffekter innebär att det mellan intervjuaren och respondenten alltid uppstår någon form av samspel och detta kan medföra att resultaten på något oönskat vis påverkas (Eriksson & Wiederheim-Paul, 1999, s. 159). Vi är medvetna om att empirin kan vara påverkade av intervjuareffekter.

Merriam (1994, s. 47) skriver att både författaren och den som läser en rapport från en fallundersökning ska vara medvetna om de skevheter som kan påverka slutprodukten. Merriam (1994, s. 48) citerar MacDonald och Walker som skrivit att:

...vad människor på alla nivåer i systemet tror att de gör, vad de säger att de gör, vad andra anser dem göra samt vad de i verkligheten gör kan i högst avsevärd grad rymma motsägelser...

Vi uppmärksammade i empirin att då det är svårt att mäta kvalitet, är svaren på intervjufrågorna många gånger uppskattningar. Då uppskattningar många gånger påverkas av förhoppningar, ökar risken för skevhet.

2.6 Validitet och reliabilitet

Oavsett typ av forskning, är validitet och reliabilitet viktiga frågor som beror på hur man samlat in, analyserat och tolkat informationen. Beroende på vilken typ av forskning man genomför, finns det olika krav och normer när det gäller att mäta validitet och reliabilitet. Det som gör en fallstudie ”vetenskaplig” är bland annat observatörens kritiska medvetenhet och närvaro i situationen, observationstekniken och tolkningarna. En kvalitativ forskare lägger en helt annan innebörd i begreppen reliabilitet och validitet, än vad till exempel en kvantitativ forskare gör (Merriam, 1994, s. 175-177).

Man skiljer på inre och yttre validitet. Den inre validiteten handlar om i vilken mån ens resultat stämmer överens med verkligheten. Fångar resultatet i rapporten verkligen det som finns? För att säkerställa den inre validiteten kan forskaren använda sig av olika strategier. En av dessa är deltagarkontroll vilket innebär att undersökningspersonerna får möjlighet att granska materialet för att öka validiteten. En annan strategi är att forskaren klargör vilka skevheter som hon riskerar ha med sig in i undersökningen. Detta betyder att man uttrycker sina utgångspunkter, underliggande antaganden och teoretiska perspektiv när undersökningen startar (Merriam, 1994, s. 177-180). I uppsatsen har vi strävat efter hög inre validitet. Ambitionen har varit att ställa relevanta frågor då vi såg intervjuerna som en mycket viktig del av uppsatsen. Detta gjordes i syfte att säkerställa att intervjuerna verkligen fångade det vi

ämnade att undersöka. Intervjuszvaren skickades sedan till respondenterna för faktagranskning, detta för att säkra att svaren uppfattats korrekt.

Extern eller yttre validitet avser i vilken mån resultatet av undersökningen är tillämplig även i andra situationer än den undersökta, dvs. i vilken grad är den generaliserbar. Generalisering är ett viktigt mål inom positivismen (Lundahl & Skärvad, 1999, s. 39). Ett sätt att stärka den externa validiteten är att använda sig av flera fall som rör samma företeelse. Ett annat sätt att se på extern validitet är att överlåta på läsaren eller användaren bedömningen kring i vilken utsträckning resultatet från undersökningen är generaliserbar. Läsaren måste då fundera på vad i undersökningen som är tillämpligt på hans eller hennes situation och vad som inte är det (Merriam, 1994, s. 183-187). Wallén (1996, s. 117-118) anser att fallstudiens resultat ofta är svåra att direkt överföra till en annan situation. Därför är det viktigt att se ifall det studerade fallet är representativt eller vanligt förekommande. Vi valde att studera tre olika företag för att bland annat öka generaliserbarheten. De tre valda fallföretagen är representativa för BF9K certifierade företag, därför anser vi att den yttre validiteten i uppsatsen borde vara hög. Vi anser därför att denna uppsats kan användas av andra studenter eller forskare som är intresserade av kvalitetssystem inom byggbranschen. Studien kan även användas som underlag för andra byggföretag som är intresserade av att införa BF9K. Vi låter det dock vara upp till användaren och läsaren att bedöma ifall undersökningen är generaliserbar till hans eller hennes situation.

Reliabilitet handlar om i vilken grad ens resultat kan upprepas. Kommer samma resultat att nås vid en eventuell upprepning av undersökningen? Reliabilitet är ett problematiskt begrepp inom samhällsforskningen, eftersom människors beteenden förändras. Då tillvägagångssättet under en kvalitativ fallstudie utvecklas i efterhand, och därmed inte fastställs i förväg, kan inte begreppet reliabilitet tillämpas på något meningsfullt sätt. En upprepning av en kvalitativ undersökning kommer bland annat på grund av detta aldrig ge samma resultat (Merriam, 1994, s. 180-182). I uppsatsen beskrivs det hur undersökningen har genomförts och valet av metod har motiverats. I och med att BF9K-systemet ständigt förändras och på grund av att alla människor och företag är unika och föränderliga, kommer dock en liknande undersökning aldrig att utmynna i exakt samma utfall.

3 Kvalitetssystem och Balanced Scorecard

I detta kapitel redogör vi för de teorier, modeller och tidigare forskning som ligger till grund för vår empiri, analys och slutsatser.

3.1 Kvalitetssystem

Kvalitetsarbete utgår alltid från marknadens behov, krav och önskemål. Om processerna i företaget fungerar i alla led uppnår man rätt kvalitet vilket i sin tur för med sig nöjda kunder. (Danielsson, 1994, s. 12). Kvalitet handlar om att tillfredsställa kundernas uttalade och underförstådda behov, men också om att hitta en lämplig nivå på kvaliteten i leveransen eller utförandet. En för låg kvalitet upplevs negativt av kunden, medan en för hög kvalitet orsakar onödiga kostnader för producenten. Kvalitet handlar alltså om att kunna motsvara förväntningarna från kunden samt att hålla en jämnhet vad gäller kvalitet (Persson & Rydell, 1997, s. 10). Även Johansson et. al. (1993, s. 9) menar att den kvalitet som säkerställs genom kvalitetssystemet är inte hög kvalitet, utan rätt kvalitet, dvs. den kvalitet som kunden och leverantören kommit överens om.

Johansson et. al. (1993, s. 14) definierar kvalitetssystem som ”alla aktiviteter i ett företag som påverkar företagets kvalitet på varor och tjänster, samt sättet att arbeta”. Kvalitetssystem påverkar alla metoder och rutiner som används i en organisation samt ansvarsfördelningen. (Berggren et. al., 1994, s. 256). Persson och Rydell (1997, s. 15) menar att ”kvalitetssystem kan ses som ett instrument för verksamhetsstyrning, där företaget lättare kan hitta brister och finna nya möjligheter för att förbättra verksamheten”. Om man vill erhålla optimala effekter av sitt kvalitetsarbete bör det enligt Persson och Rydell (1997, s. 10) bedrivas och upprätthållas genom en processinriktad kollektiv arbetsinsats på företaget. Organisationen får en större möjlighet att ständigt förbättra sig samt blir mer robust mot förändringar med hjälp av kvalitetssystem (Piper & Carty, 2004, s. 26-27).

Alla företag bör enligt Berggren et. al. (1994, s. 56) upprätta en kvalitetspolicy som klargör företagets inställning och handlande gentemot kvalitetsfrågor. Ledningen ska fastställa mätbara kvalitetsmål som överensstämmer med kvalitetspolicyn. Målen kan gälla uppnådd produktkvalitet i förhållande till de ursprungliga kraven, felfrekvens, förmåga att leverera i tid etc. Mätbara kvalitetsmål är nödvändiga för att kvalitetsarbetet ska kunna planeras, styras och utvärderas (Berggren et. al., 1994, s. 57).

Ett kvalitetssystem ger en dokumenterad struktur som följer förloppet eller flödet för att marknadsföra, utveckla, producera eller leverera konkurrenskraftiga produkter eller tjänster (Persson & Rydell, 1997, s. 15). Berggren et. al. (1994, s. 256) menar att dokumentation dels ger stöd i verksamheten och dels utgör basen för revisioner. Kvalitetssystem skall skriftligen dokumenteras. Företag måste utåt kunna visa vad som ska göras, hur det ska göras samt vad som har åstadkommit (Berggren et. al., 1994, s. 257).

Persson och Rydell (1997, s. 16) framhåller att ett kvalitetssystem påverkar och ger förbättringar inom flera områden. De positiva effekter av kvalitetssystem som dessa författare för fram är att det:

- ger ordning och reda samt tydlighet i arbetsrutiner och processer.
- är en effektiviseringsprocess där alla anställda kan engageras. Ger ofta mycket positiva kopplingar till en förbättrad inre arbetsmiljö.
- ger mera motiverad personal efter en genomarbetad utvecklingsprocess.
- motsvarar krav som kunder med flera kan ställa.
- ger ökad konkurrenskraft vid tjänster som omfattas eller påverkas av någon lagstiftning, förordning, eller avtal där ett kvalitetssystem ökar tydligheten och säkerheten.
- ger konkurrensfördelar genom ökad trovärdighet.
- minskar kvalitetsförlustkostnaderna och förbättrar lönsamheten.
- ger bättre nyttjande av företagets resurser.

3.2 BF9K

Stockholms Byggmästareförening är en lokal bransch- och arbetsgivarorganisation för bygg- och anläggningsföretag i Stockholms län. Tillsammans med Södertälje och Gotlands Byggmästareföreningar bildar dem Region Öst inom Sveriges byggindustrier. Stockholms Byggmästareförening bildades 1889 och har för närvarande ca 700 medlemsföretag, som representerar alla yrkeskategorier inom byggbranschen (www.stockholmsbf.se).

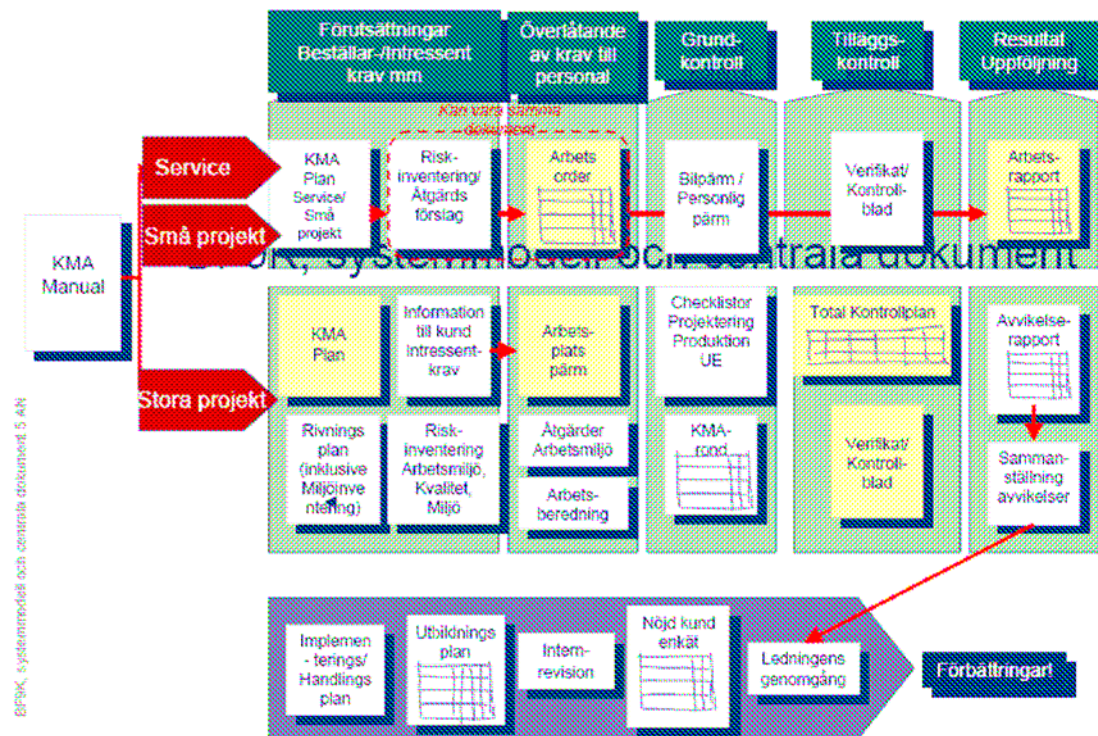
BF9K är ett kvalitetssystem för produktcertifiering som byggmästareföreningen har tagit fram i samarbete med Sveriges Provnings- och forskningsinstitut. Systemet är helt anpassat till byggbranschen och byggföretagen certifieras i kvalitet, miljö och arbetsmiljö. BF9K ska hjälpa företag att leva upp till kundernas, samhällets och regeringens krav. Beroende på projektens omfattning ställer systemet olika krav på redovisning. BF9K innehåller tre olika nivåer, en för service, en för småprojekt och en för stora projekt. Produktkrav finns för fem olika branschområden nämligen; husbyggnad, mark och grundläggning för hus, riv och sanering, håltagare och ställning. Framtagning av produktkrav för nya branschgrupper pågår bland annat för mur och puts samt golv och väggbeklädnader. Målet är att produktkrav för alla discipliner inom byggbranschen ska finnas i systemet (www.bf9k.com).

Från BF9K:s hemsida (www.bf9k.com) går att läsa att systemet består av fem huvuddelar:

1. Certifieringsregler avseende kvalitet, miljö och arbetsmiljö för företag som vill certifiera sig enligt BF9K. Certifieringen avser företaget och samtliga pågående projekt/uppdrag.
2. Anslutningsavtal med Stockholms BF enligt vilket företagen erlägger en fast anslutningsavgift och en årsavgift för gemensam information, marknadsföring m.m. samt för vidareutveckling av systemet.
3. Ramöverenskommelse med SP om certifiering mot ovanstående certifieringsregler. När företagen är klara med sina system kan de avropa SP:s certifiering och betala SP enligt en fastställd prislista.
4. Stödmaterial med exempel på strukturer, rutiner, mallar och verktyg att användas vid utveckling av de företagsinterna system som ska certifieras mot BF9K:s krav.
5. De företagsinterna certifierade Kvalitets-, miljö- och arbetsmiljösystemen som ägs och bekostas av respektive företag.

Sveriges Provnings- och forskningsinstitut är oberoende certifieringsorgan för BF9K och ansvarar för granskningen och certifieringen av företagen samt uppföljning och eventuella indragningar av certifikat (www.bf9k.com).

I figuren 1 nedan visar BF9K-systemet och dess centrala dokument.



Figur 1 – BF9K-systemet och dess centrala dokument

3.2.1 KMA Manualen

En central del av BF9K-systemet är den sk. KMA manualen, vilket står för kvalitet, miljö och arbetsmiljö manualen. Manualen är det dokument som sammanfattar hela Kvalitets-, miljö och arbetsmiljösystemet. Manualen används för hela företaget och all dess verksamhet i syfte att säkerställa att företaget bedrivs på ett effektivt sätt med planerat resultat. Manualen innehåller rutiner, blanketter, mallar och checklistor som behövs för att uppfylla kraven som ställs i BF9K (Mall KMA manual ver. 3).

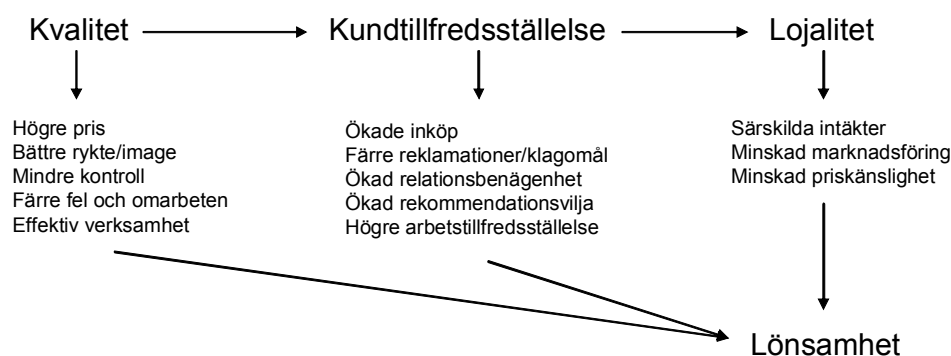
De ingående delarna i KMA manualen är:

1. Inledning
2. Affärsidé och policy
3. Företagets verksamhet och ledning
4. System för Kvalitet, miljö och arbetsmiljö
5. Resurser
6. Kontroll och mätning
7. Uppföljning och revision
8. Projektering

-
9. Inköp
 10. Produktion
 11. Överlämnande
 12. Begreppsförklaringar
 13. Referenser till certifieringsregler för BF9K

3.3 Kvalitet och lönsamhet

Sandholm (2001, s. 28-30) menar att ett på många håll försummat alternativ för att nå bättre lönsamhet och kostnadseffektivitet är att fokusera på kvalitet. Han menar vidare att en bättre handläggning av frågor som har med kvalitet att göra påverkar både intäkter och kostnader i positiv riktning. Dessutom leder bättre kvalitet till högre kundtillfredsställelse och kundlojalitet, vilket i slutändan leder till ökade intäkter. Effekterna framgår av figur 2 nedan.



Figur 2 – Lönsamhetens påverkan genom kvalitet, kundtillfredsställelse och kundlojalitet (Sandholm, 2001, s. 31).

Enligt Juran (1988 s. 3.2) påverkar kvalitet lönsamheten på två huvudsakliga sätt:

1. Påverkan på kostnader

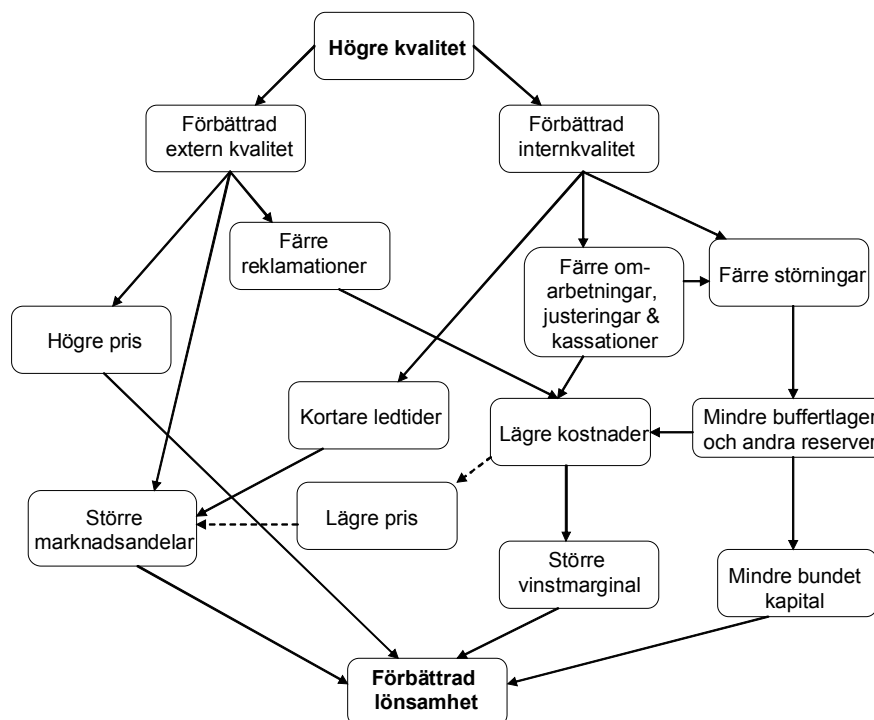
Högre kvalitet innebär att bristerna blir färre, vilket medför att kostnaderna sänks. Exempel på brister är sena leveranser, produktfel, kasseringsar och felaktiga fakturor. Det handlar alltså både om brister i produkten och i olika processer.

2. Påverkan på inkomster

Högre kvalitet med koppling till inkomsterna, handlar om hur produkterna motsvarar kundernas behov och förväntningar.

Kostnader och intäkter påverkar också i hög grad varandra. Brister i produkten som direkt påverkar kunderna kommer troligtvis ledda till högre kostnader i och med klagomål och reklamationer. Samtidigt finns risken att dessa brister informeras till andra potentiella kunder, vilket kan resultera i lägre försäljningar för företaget (Juran, 1988, s. 3.2).

Bergman och Klefsjö (2002, s. 52) illustrerar sambandet mellan högre kvalitet både intern och externt med förbättrad lönsamhet, i figur 3 nedan.



Figur 3 – Illustration av sambanden mellan en högre kvalitet och förbättrad lönsamhet (Bergman & Klefsjö, 2002, s. 52).

Några kommentarer till vissa av sambanden i ovan presenterade figur ska här klargöras. En bristande intern kvalitet medför olika problem i tillverkningen. Detta kräver att man måste ha stora buffertlager och reserver så att problem inom ett produktionsavsnitt inte ställer till allvarliga konsekvenser för andra led i kedjan. Genom att öka den interna kvaliteten kan behovet av mellanlager och reserver drastiskt minska. Hög intern kvalitet är en förutsättning för att "just-in-time-tekniken" ska kunna fungera. Om man genom intern kvalitetshöjning kan minska behovet av buffertlager och reserver, så medför detta att mindre kapital behöver vara bundet, vilket leder till en förbättrad lönsamhet (Bergman & Klefsjö, 2002, s. 51). Den streckade pilen mellan "lägre kostnader", "lägre pris" och "större marknadsandelar" visar på att detta är en strategi för ökad lönsamhet, i ett kortsiktigt perspektiv. Detta är dock inte en långsiktig lösning. Frigjorda resurser bör istället satsas på ökad produktionskapacitet och förbättrad kvalitet, vilket ger ett försprång gentemot konkurrenterna (Bergman & Klefsjö, 2002, s. 52).

Enligt Holmblad Brunsson (2005, s. 150) ger ett kvalitetssystem inte något underlag för några säkra slutsatser när det gäller frågan om lönsamhet. Många forskare anser att kvalitetssystem måste leda till effektivare och mer lönsam verksamhet. Deras positiva inställning till kvalitetssystem kan påverka objektiviteten i deras genomförda undersökningar. Resultatet kan bli att de kan bevisa att kvalitetssystem påverkar företagets lönsamhet positivt, åtminstone på lång sikt. Andra invänder dock att den långa sikten aldrig inträffar. I företagen hinner man tröttna på allt pappersarbete som kvalitetssystem för med sig, eller också hittar man någon ny modell för ekonomistyrning som verkar intressant.

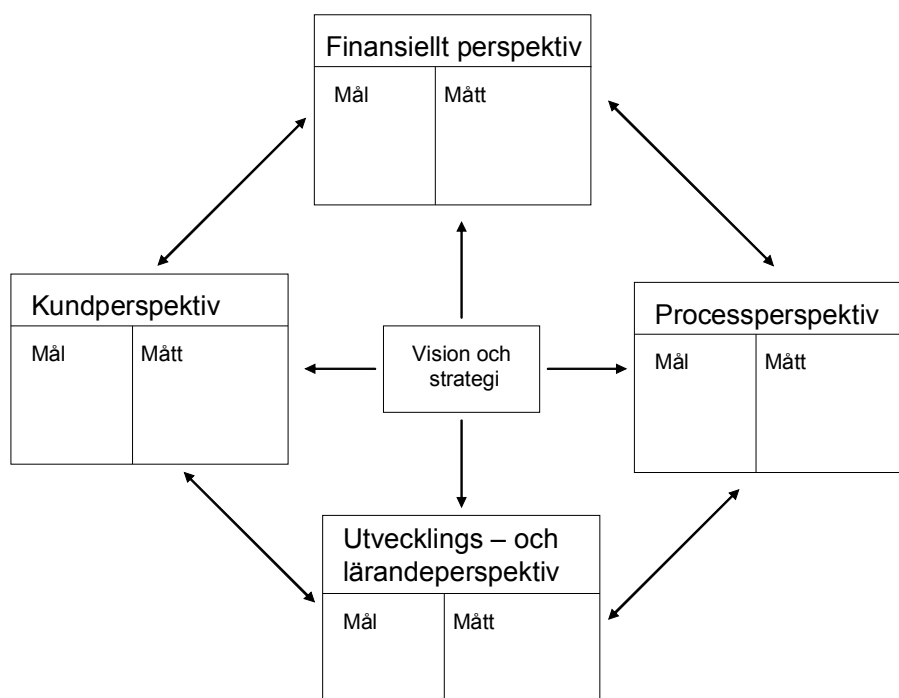
3.4 Balanced Scorecard

Traditionella redovisningsmodeller bygger oftast enbart på finansiella och ekonomiskt inriktade styrta som beskriver historiska händelser. Kaplan och Norton (1999, s. 16-17) menar att i dagens moderna företagsklimat är dessa historiska styrta inte tillräckliga. Det behövs också fokuseras på de värdeskapande faktorer som bestämmer resultatet på lång sikt. Balanced Scorecard uppfyller detta behov, då man förutom de finansiella målen, även mäter till exempel mervärdet för kunderna, medarbetarnas kompetens samt system och rutiner i organisationen.

Balanced Scorecard utvecklades av Nolan Norton och Robert Kaplan i början av 1990-talet. Namnet avspeglar balansen mellan kort- och långsiktiga målsättningar, finansiella och ickefinansiella mått, utfallsmått och drivande mått samt mellan externa och interna prestationsperspektiv (Kaplan & Norton, 1999, s. 7). Balanced Scorecard översätter organisationens vision, affärsidé och strategi till begripliga styrta som därmed bildar stommen till ett strategiskt mät- och managementsystem (Kaplan & Norton, 1999, s. 12). Balanced Scorecard mäter organisationens resultat utifrån fyra olika perspektiv: det traditionella finansiella ägarperspektivet, ett externt orienterat kundperspektiv, ett internt orienterat processperspektiv samt ett framtidsinriktat utvecklings- och lärandeperspektiv (Lindvall, 2001, s. 214).

I Balanced Scorecard struktur finns det en inneboende orsak-verkan samband mellan de fyra olika perspektiven, vilket innebär att förändringar av komponenter i ett perspektiv även påverkar de andra perspektiven. Det kan dock ta lång tid, från månader upp till flera år, för att finna betydelsefulla korrelationer och orsak-verkan samband mellan de olika perspektiven. På kortare sikt kan man bli tvungen att förlita sig på subjektiva och kvalitativa omdömen. Med tiden kan dock företaget få fram mer objektivt grundade fakta angående orsak-verkan sambanden (Kaplan & Norton, 1996, s. 84-85).

Figur 4 nedan visar mallen för Balanced Scorecard och de fyra perspektivens relation med varandra samt till företagets övergripande vision och strategi.



Figur 4 – Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1996, s. 76).

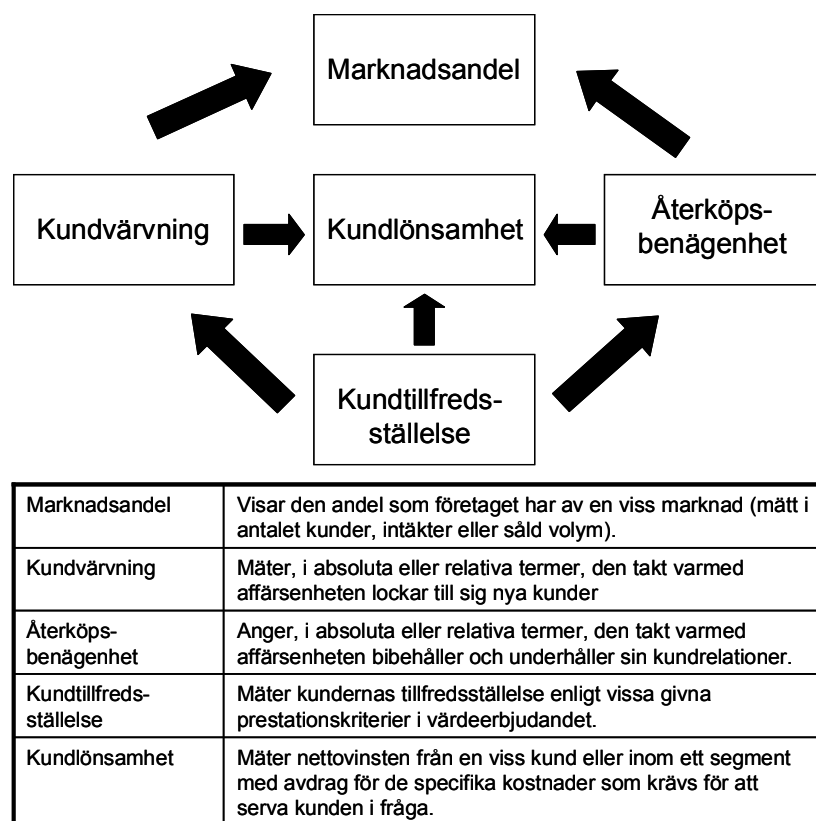
3.4.1 Vad tycker ägarna? Finansiellt perspektiv

I det finansiella perspektivet återfinns olika styrtalet som är värdefulla att använda när man vill sammanfatta de finansiella följderna av handlingar som redan slutförts. De finansiella styrtalet påvisar ifall företagets strategi och dess implementering bidrar till att förbättra vinsten. Finansiella styrtalet fungerar som riktmärken för de olika styrtalet och målsättningarna i alla de andra perspektiven (Kaplan & Norton, 1999, s. 33). Ett annat sätt att se på det hela är att kund, process och lärandeperspektiven är de medel som ska hjälpa företaget fram till slutmålet, dvs. ett bra ekonomiskt resultat (Lindvall, 2001, s. 216-217). I många organisationer kan finansiella styrtalet såsom ökad omsättning och sänkta kostnader erbjuda de nödvändiga kopplingarna mellan samtliga fyra perspektiv. De finansiella styrtalet måste uppfylla två syften, dels ska de definiera det ekonomiska resultatet som strategin väntas leda till och dels ska de fungera som högsta referens för målsättningarna och styrtalet i alla de andra perspektiven (Kaplan & Norton, 1999, s. 51). Vanliga finansiella mål har ofta med vinst, tillväxt och värde för aktieägarna att göra (Kaplan & Norton, 1992, s. 77).

3.4.2 Hur uppfattar kunden oss? Kundperspektiv

Den primära frågan som kundperspektivet hanterar är vad kunden uppskattar och värderar i företagets verksamhet (Lindvall, 2001, s. 214). Kundperspektivet handlar också om att identifiera de kund- och marknadssegment som företaget har valt att konkurrera om. Dessa segment har sedan som syfte att förverkliga företagets finansiella målsättning. Kundperspektivet gör det lättare för företaget att samordna sina viktigaste kundmål – tillfredsställelse, återköpsbenägenhet, värvning och lönsamhet. Om en affärsenhet ska kunna

nå ett bra ekonomiskt resultat på lång sikt måste företaget skapa och tillhandahålla produkter och tjänster som kunderna sätter värde på (Kaplan & Norton, 1999, s. 65). Det är därför viktigt för företaget att uppmärksamma kundens uppfattning om kvalitativa aspekter av verksamheten (Lindvall, 2001, s. 215). Kundernas intressen brukar oftast falla inom fyra olika områden nämligen: tid, kvalitet, utförande och service samt pris och kan fångas genom kundundersökningar. Tid handlar dels om den tid som det tar för företaget att tillfredsställa kundens behov men också den tid som det tar att ta fram nya produkter. Kvalitet handlar om kundens uppfattning om graden av fel på varorna. Kvalitet kan också mätas som exempelvis antal leveranser i tid. Utförande och service handlar om i vilken grad företagets produkter och service skapar värde för kunden (Kaplan & Norton, 1992, s. 73).



Figur 5 – Kundperspektivet – Viktiga mått (Kaplan & Norton, 1999, s. 69).

Utfallsmåtten för kundperspektivet är generella och kan anses gälla för alla sorters organisationer. I figur 5 visas sambandet mellan de olika utfallsmåtten.

3.4.3 Vad måste vi bli bra på? Processperspektiv

Processperspektivet innebär att företagsledningen identifierar de interna processer som har störst betydelse för att företaget ska nå kund- och ägarmålen. Målsättningarna för detta perspektiv formulerar man oftast efter att man har formulerat målsättningar och styrtalet för det finansiella perspektivet och kundperspektivet. Denna ordningsföljd medför att företaget kan koncentrera sig på att mäta de specifika interna processer som är nödvändiga för att göra kunder och ägare nöjda. Den tydligaste skillnaden mellan Balanced Scorecard och

traditionella resultatmätningssystem är just arbetet med att härleda mål och styrtal för processperspektivet. Nackdelen med enbart finansiella styrtal och månadsuppföljningar är blanda annat suboptimeringar och ett kortsiktigt och ensidigt perspektiv. De finansiella måtten håller på att ersättas av mått på till exempel kvalitet i processerna, avkastning och ledtid (Kaplan & Norton, 1999, s.91).

Styrtalen i detta perspektiv bör utgå ifrån de interna processerna som har störst inflytande över nöjdheten hos kunderna, vilket skulle kunna vara till exempel faktorer som påverkar omloppstiden, kvaliteten, medarbetarnas skicklighet samt produktiviteten (Kaplan & Norton, 1992, s. 75). I dag är det många organisationer som har infört något slags kvalitetsprogram, mätningar är ett viktigt inslag i alla sådana program. Några av de mått som kan användas för att mäta processkvaliteten är: antal defekter per en viss mängd komponenter, spill, kassationer, omarbetningar och reklamationer. För serviceföretag kan måtten istället vara: långa väntetider, felaktig information, avbruten eller försenad förbindelse, ej tillgodosedda önskemål eller transaktioner, ekonomisk förlust för kunden, nonchalant behandling av kunden och ineffektiv kommunikation (Kaplan & Norton, 1999, s. 114-115).

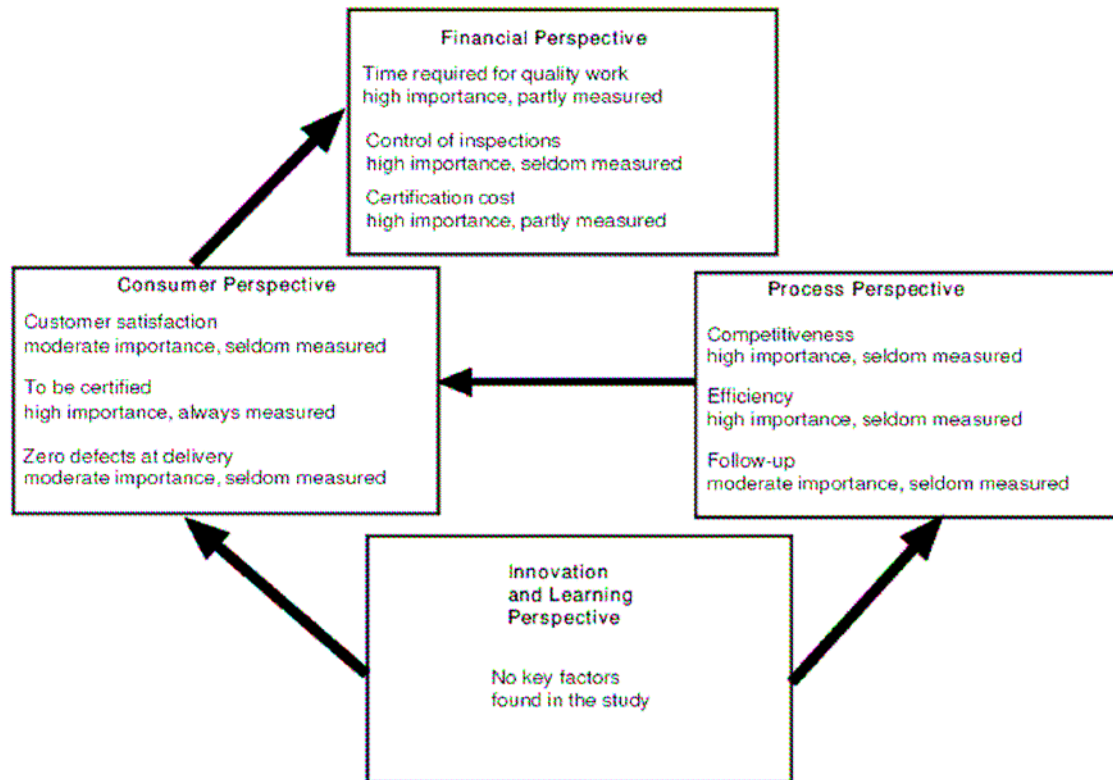
3.4.4 Hur kan vi förbättra oss i framtiden? Utvecklings- och lärandeperspektiv

I detta perspektiv ingår målsättningar och styrtal som främjar organisationens lärande och tillväxt, för ökad lönsamhet. Målsättningarna i utvecklings- och lärandeperspektivet tillhandahåller den infrastruktur som behövs för att målsättningarna i de andra tre övriga perspektiven ska kunna uppnås (Kaplan & Norton, 1999, s. 119). Utvecklings- och lärandeperspektivet syftar till att motverka den systematiska kortsiktighet som oftast finns inbyggd i företagets traditionella finansiella styrning (Lindvall, 2001, s. 216). Balanced Scorecard betonar vikten av att investera på lång sikt och inte då bara på traditionella områden som till exempel ny utrustning. Organisationen måste även investera i infrastruktur dvs. medarbetarnas kompetens samt system och rutiner, om de vill nå finansiella tillväxtmål på längre sikt (Kaplan & Norton, 1999, s. 119). Företag behöver driva sin utveckling framåt både i produktivitets- och effektivitetstermer. Företaget måste lära mer och utvecklas för att bli bättre på det man gör, dvs. öka produktiviteten. Dessutom bör företaget lära sig nya sätt för att bättre möta kundernas behov och därmed öka effektiviteten (Lindvall, 2001, s. 216).

I Sverige har det utvecklats en praxis där man lyfter ut mätetal kring medarbetarna från det generella utvecklingsperspektivet till ett separat medarbetarperspektiv. Detta för att särskilt uppmärksamma medarbetarnas betydelse för företagets framgång. Inom medarbetarperspektivet mäts framgångsfaktorer som medarbetarnas engagemang, kompetens och motivation (Lindvall, 2001, s. 218). I denna uppsats kommer dock den ursprungliga modellen av Balanced Scorecard att följas, där frågor kring medarbetarna ingår i utvecklings- och lärande perspektivet.

3.5 Tidigare forskning

Landin och Nilsson (2001) genomförde en undersökning 1994 vars syfte var att utforska ifall svenska byggföretag mäter effekterna av kvalitetssystem samt ifall Balanced Scorecard passar som modell för att mäta dessa effekter. I undersökningen intervjuade man personer på 12 byggföretag i Sverige, som alla hade väletablerade kvalitetssystem. Företagen valdes så att studien omfattade olika slags kvalitetssystem inom byggbranschen. De viktigaste effekterna inom respektive perspektiv som författarna fann i sin studie redogörs för i figur 6 nedan.



Figur 6 – Balanced Scorecard med de viktigaste effekterna från studien identifierade (Landin & Nilsson, 2001, s. 18).

De två viktigaste slutsatserna som Landin och Nilsson kom fram till var att:

- Balanced Scorecard kan användas för att mäta effekterna av kvalitetssystem i byggbranschen.
- Utvecklings- och lärandeperspektivet används inte i den svenska byggprocessen i samma utsträckning som de andra perspektiven (Landin & Nilsson, 2001, s.19).

Landin och Nilsson skriver i sin sluddiskussion att hjälpmedel är bara värdefulla ifall de förbättrar resultatet och förbättring av resultatet kommer bara att inträffa när företaget lärt sig att tillfredsställa kundernas behov bättre än sina konkurrenter. Landin och Nilsson påpekar att det finns behov av vidare forskning, i syfte att erhålla mer kunskap om kostnaderna och fördelarna med kvalitetssystem i byggbranschen.

4 Empiri

I detta kapitel presenteras resultaten av våra intervjuer med respondenterna.

4.1 Byggföretag 1

Byggföretag 1 grundades 1993 och har idag ca 45 anställda. Omsättningen ligger på ca 70 miljoner kronor. Företaget började med implementeringen av BF9K i augusti 2002 och blev certifierade i december samma år. Vår respondent är BF9K ansvarig på företaget.

Kvalitetspolicyn och kvalitetsmålen i företaget är dokumenterade. Alla medarbetare på företaget känner till BF9K. Kvalitetsmålen finns definierade för varje enskilt projekt och de övergripande kvalitetsmålen återfinns i företagets styrkort. Varje enskilt byggprojekt har kvalitetsmål, kvalitetsmålen finns således dels på en övergripande nivå och dels på projektnivå.

Det har genomförs medarbetarundersökningar på företaget sedan 2003, vilka vi fick ta del av. Företaget använder sig också av nöjdhetskunderkäter, vilka fylls i av kunderna efter färdigt uppdrag. Även nöjdhetskunderkäterna fick vi ta del av, vilka var ifyllda av 33 kunder.

Företaget har inte gjort någon formell undersökning eller bedömning av effekterna av BF9K. Däremot arbetar man med att till exempel alltid följa upp reklamationer och kostnader i projekten. Likaså följs alltid besiktningsanmärkningar upp. Respondenten förklarade att vissa saker har företaget inte kontroll över, till exempel beror ofta driftsstop på de underleverantörer som företaget anlitar.

Vår respondents erfarenheter av BF9K är att systemet medför att företaget arbetar mer strukturerat, med systematiska rutiner. På detta sätt blir det också effektivare projekt och mindre strul. Respondenten ansåg också att internrevisionerna är mycket viktiga för att följa upp verksamheten och kolla kvaliteten. Väl genomförda internrevisioner är ett mycket viktigt redskap för att arbeta med ständiga förbättringar, enligt Kaizen till exempel. Internrevisionen underlättar även arbetet med kompetensutveckling då man ser hur resultatet blev, vad som kan förbättras samt hur man kan arbeta vidare utifrån detta. Alla BF9K företag måste utföra internrevision enligt krav från systemet, men det framgår inte hur ofta och i vilken utsträckning som internrevision skall ske. Det är upp till företagen att själva välja omfattningen av internrevisionen. Byggföretag 1 har som mål att ha internrevision på minst 75 % av alla projekt över 1 miljon. Vid ledningens genomgång som sker 4 gånger per år går man igenom internrevisionerna samt utvecklar systemet.

De viktigaste effekterna som BF9K certifiering har medfört enligt respondenten är:

- Kvalitetssystemet skapar möjlighet för företaget att konkurrera om större jobb, ”divisionsändring”.
- Det underlättar för utomstående att värdera företaget och därmed ger trovärdiga argument för att konkurrera ut oseriösa företag.
- Systemet underlättar introduktion av nya medarbetare samt understödjer att slussa in medarbetare i nya projekt vilket leder till bättre arbetsrotation.

-
- Det ökar kompetensen och kvalitetsmedvetenheten hos alla anställda på företaget, vilket i sin tur leder till konkurrensfördelar på sikt.
 - Förbättrad effektivitet i projekten (smidigare projekt).
 - Känslan för kvalitet ökar.
 - Högre betyg på nöjdhetskäter.
 - Systematik i arbetet leder till bättre ordning och reda.
 - Systemet stödjer lärande och utveckling i företaget.

Företaget har en internutbildning om BF9K som ungefär hälften av medarbetarna har hunnit genomgå och som resten av personalen kommer att gå enligt plan. Medarbetarna går utöver BF9K kurser på samma kurser som tidigare, skillnaden med införandet av BF9K är att systemet sätter starkare fokus på utbildning. För byggföretag 1 finns det inte formella krav från andra håll än BF9K på utbildning, där systemet namnger områden för obligatorisk kompetens.

Respondenten beräknar att det ungefär har kostat en halvtidstjänst i ungefär ½ år för att implementera BF9K, vilket kostat cirka 300 000 kr. Detta plus kostnader för utbildning, certifiering och årsavgifter har blivit cirka 500 000 kr.

Många av de jobb som Byggföretag 1 har fått, hade de inte fått utan att vara BF9K certifierade, menar respondenten. Företaget har fått många nya kunder på senare år men har även många återkommande kunder. Ett problem som respondenten anser existera i byggbranschen är att beställarna inte ställer tillräckligt höga krav på kvalitet, utan många går efter prislappen.

Vår respondents uppfattning är att det inte går att mäta intäkter och lönsamheten av BF9K. Däremot ser han att systematiken i systemet medför kostnadsänkningar till exempel genom minskad kapitalbindning. Systemet gör att arbetsledningen kan planera inköpen bättre, så att de kommer in just-in-time, vilket gör att mindre kapital behöver vara bundet i till exempel lager. Det är dock viktigt att komma ihåg att BF9K inte är något kalkylverktyg, utan ett system som fokuserar på ledning, processer och rutiner för att styra framgångsrika projekt, påpekar han.

Byggföretag 1 tillämpar Balanced Scorecard samt Kaizen, vilket innebär att man arbetar efter strävan om ständiga förbättringar, till exempel genom internrevision och avvikelshantering, dvs. vad kan man göra för att förebygga fel.

Byggföretag 1 anser att BF9K ger konkurrensfördelar gentemot andra icke-certifierade byggföretag. Respondenten bedömer att företaget har möjlighet att vid behov ta högre pris än konkurrenterna som inte är BF9K certifierade.

4.2 Byggföretag 2

Byggföretag 2 är ett familjeföretag som bildades 1989. Idag har företaget över 20 anställda och 2005 hade omsättningen ökat till 37 miljoner kronor. Vår respondent är ägare och BF9K ansvarig för företaget. Införandet av kvalitetssystemet började i mars 2002 och företaget blev BF9K certifierad i oktober samma år. Byggföretag 2 har valt att inrikta sig på professionella kunder, eftersom man i högre grad riskerar betalningen från privata kunder.

Byggföretagets kvalitetspolicy är dokumenterat och kvalitetsmålen definieras både övergripande och nedbrutna processvis. Alla inom företaget känner till BF9K och har genomgått olika utbildningar om BF9K-systemet. Samtliga på företaget har även gått på arbetsmiljöansvarskurser. Utbildningar är en pågående process och företaget har både anställda som går på olika kurser just nu och inplanerade kurser för framtiden. Byggföretag 2 har ett utbildningsmål som innebär att personalen ska genomgå minst två utbildningar per år.

BF9K används i alla projekt i företaget med en nivåskillnad, på projekt som överstiger 3,5 miljoner kronor används BF9K i högre grad och utsträckning.

Sophantering är ett område där respondenten har sett en sänkning av kostnaderna på grund av BF9K. Det är nämligen dyrare att kasta icke sorterat avfall i förhållande till sorterat avfall. Andelen icke-sorterat avfall har minskat tack vare BF9K och därmed har också kostnaden för sophantering minskat.

Företaget har utvecklat kvalitetsnyckeltal utifrån de uppsatta målen som går igenom varje år på ett BF9K möte på ledningsnivå. Arbetsledarna har också enskilda möten för BF9K. Man genomför även årliga internrevisioner där eventuella avvikelser analyseras och åtgärdas.

De erfarenheter som Byggföretag 2 har av BF9K är att de beställare som känner till systemet uppskattar det. De flesta beställarna är dock inte medvetna om vad BF9K är och hur det påverkar den egna beställningen.

Effekter

- Bättre motivation hos personalen? Nej, snickarnas motivation har inte påverkats, äldre anställda har lite svårt för systemet medan yngre medarbetare har tagit till sig det och kanske är mer motiverade.
- Förbättrad produktkvalitet? Ja
- Lägre kvalitetsbristkostnader? Ja, egenkontrollerna för besiktningen har lett till att fel upptäckts tidigare och det har i sin tur minskat företagets garantikostnader.
- Kortare ledtider? Ja, alla använder samma rutiner och pärmar. Det har troligen lett till kortare ledtider.
- Effektivare administration? Ja, men det har alltid varit god ordning.
- En förändrad och förbättrad organisationsstruktur (mindre toppstyrning)? Vi har valt att ha en toppstyrningsfilosofi i och med att vi är ett litet familjeföretag. Möjligen har arbetsledarna fått mera befogenheter och ansvar inom vissa områden.
- Högre effektivitet i verksamheten? Nej
- Bättre kundrelationer (kundtillfredsställelse)? Nej, vi har alltid haft bra kundrelationer. Man kan inte se något sådant tendens i våra kundnöjdindex.
- Hur har införandet påverkat antalet kunduppdrag? Det har inte påverkats, då många kunder ännu inte känner till BF9K.
- Kan ni ta ut högre priser? Nja, det har dock blivit lättare att lämna anbud.
- Högre arbetstillfredsställelse, ledning /medarbetarna? Ja, BF9K har underlättat arbetet för ledningen, men det har inte påverkat medarbetarnas arbetstillfredsställelse.
- I vilken utsträckning har arbetsmiljön förändrats i och med BF9K? Det är mera medvetenhet kring det idag då vi har en arbetsmiljöplan som vi följer.

Certifieringen har kostat företaget ca 250 000 kr för första året. Företaget har inrättat en resultatrapport av samtliga kostnader och intäkter förknippade med systemet inklusive kostnaden för utbildning och personalens lön under kurserna.

Byggföretag 2 har inte något annat formellt styrsystem som till exempel Kaizen, TQM eller Balanced Scorecard.

4.3 Byggföretag 3

Byggföretag 3 startade sin verksamhet 1987. Företaget har idag 61 anställda och en omsättning på ca 150 miljoner. Företaget började arbeta med att införa BF9K i början av år 2005 och blev certifierade i februari 2006. Vår respondent är arbetschef på företaget, han började arbeta på byggföretag 3 i slutet av år 2005 men har sedan 2001 arbetat med BF9K på annat företag. Därför utgår han inte endast utifrån erfarenheterna från byggföretag 3, utan tidigare kunskaper i andra företag har kompletterat hans svar.

Byggföretag 3 har en kvalitetspolicy dokumenterat, enligt BF9Ks krav. Kvalitetsmålen är övergripande definierade, men riktar sig mot produkterna. BF9K används i hela verksamheten i enighet med nya krav från BF9K. Tidigare kunde man välja vilka projekt som man skulle använda BF9K i, vilket ibland ledde till att många företag valde bort BF9K i de flesta projekten.

Företaget har olika kvalitetsmål uppsatta, till exempel att antalet reklamationer ska minskas till en viss procent. Viktigt här, enligt respondenten är att målen ska vara mätbara och inte omöjligt högt uppsatta. Ett annat mål som företaget har är att ha nollfel på efterbesiktningen. Byggföretaget satsar främst på att minska eller eliminera de största och dyraste felen som till exempel fellutande golv i duschen. Systemet innebär att man kollar de viktigaste punkterna (även om det kanske blir färre punkter än tidigare) och inte kollar småsaker. Trenden är att det blir färre fel.

De hade inte någon slags nöjdhetskät innan de introducerade BF9K systemet men kommer att ha det nu efter certifieringen. Tyvärr har inget BF9K projekt ännu blivit färdigt därför hade respondenten inga nöjdhetskäter att dela med sig av.

Det mest positiva som BF9K har medfört är enligt respondenten att alla har så att säga ”rättat in sig i ledet” och med det menar han att alla nuförtiden arbetar på samma sätt. Tidigare hade alla arbetsledare sina egna sätt att arbeta på. När man inför BF9K så plockar man in företagets redan befintliga kvalitetssystemet i BF9K. Detta medför att allt inte blir nytt på en gång, utan att medarbetarna ändå känner igen sig i systemet.

Byggföretag 3 riktar sig främst till professionella fastighetsägare. Vissa av kunderna har visat intresse för BF9K medan andra inte har brytt sig.

Ett känt problem inom byggbranschen är att det är svårt med prissättningen, eftersom alla projekt är olika och det är svårt att i förväg kalkylera vad ett projekt kommer att kosta. Respondenten ansåg inte att BF9K kunde medföra något positivt inom detta område.

Effekter

- Bättre motivation hos personalen? Till viss del, men en del av medarbetarna upplever systemet byråkratiskt och har svårt med pappersarbetet.
- Förbättrad produktkvalitet? Definitivt, genom mer upplysning till kunden kan vi idag ge kunden RÄTT kvalitet. Kvalitet är en subjektiv uppfattning och är svårt att mäta. Företaget levererar den kvalitet som kunden förväntar sig och kräver.
- Lägre kvalitetsbristkostnader? Svårt att mäta. En sak man kan kolla upp är antalet reklamationer. Respondenten vet inte om det har blivit färre reklamationer, men innan BF9K rapporterades inte fel, utan man lagade det i tystnad. Idag uppmärksammas fel med avvikelserapporter. Enligt BF9K måste man rapportera fel, vilket i sin tur kräver mätning och dokumentering. Det görs dock inte så många fel på byggföretag 3, eftersom de kollar allt.
- Kortare ledtider? Tror det.
- Effektivare administration? Ja.
- En förändrad och förbättrad organisationsstruktur? Nej, det har alltid varit ansvar ute på projekten ”frihet under ansvar”.
- Högre effektivitet i verksamheten? Ja.
- Bättre kundrelationer? Ja antagligen, genom nöjdkundenkäten så kommer kunderna att få möjlighet att bedöma företaget.
- Hur har införandet påverkat antalet kunduppdrag? Vi har många återkommande kunder och har därför fullt upp. Respondenten förväntar sig att BF9K i framtiden ska kunna leda till nya kunder.
- Kan ni ta ut högre priser? Nej.
- Högre arbetstillfredsställelse, ledning/medarbetarna? Respondenten hoppas det. Han tycker att den övervägande delen av medarbetarna har varit positiva.
- Har ni genomfört medarbetarundersökningar? Vi kommer snart att göra en lägesanalys av vad medarbetarna tycker.
- I vilken utsträckning har arbetsmiljön förändrats i och med BF9K? Förhoppningsvis har Byggföretag 3 blivit bättre på att skydda medarbetarna med hjälp av riskanalyserna.
- Övrigt?

Respondenten uppskattade kostnaden för certifieringen till cirka 500 000 kr. I denna summa ingår nedlagd arbetstid då en konsult och tre anställda har arbetat med BF9K internt i ungefär 400 timmar. Utbildningspaketet uppskattar han har kostat cirka 200 000 kr och certifieringskostnaden ligger någonstans mellan 30 000 och 70 000 kr. Till detta tillkommer också sedan årsavgiften. Respondenten poängterade att utbildning av hantverkarna leder automatiskt till produktionsbortfall, vilket också kostar pengar.

Uppföljning av systemet sker dels vid ledningens genomgång och dels genom granskningen som SP gör 1 gång per år. Byggföretag 3 arbetar för att ständigt förbättra sitt system genom ledningens genomgång där man går igenom systemet och gör förbättringar 1 gång per år.

Byggföretag 3 har ett byggstyrningssystem där de lägger upp projekten, men inget annat styr-system.

Respondenten anser att BF9K är nyttigt för byggbranschen, eftersom systemet fokuserar på produkten. Han tror också att det kan ha varit för lite marknadsföring av systemet, vilket gör att det inte når ut till alla. Respondenten tror att byggföretag 3 valde att införa systemet,

eftersom det är ett fungerande system och för att det är tredjepartscertifierat, vilket ger stort värde och tyngd till systemet.

Man kan inte koppla några särskilda intäktsökningar till systemet, enligt respondenten. Lönsamheten kan bara egentligen mätas på garantifelen. Han anser att det är kostnadssidan som man först och främst kan fokusera på, eftersom det är svårt att ta mer betalt. Förhoppningsvis så leder BF9K till längre kundrelationer. Respondenten avslutar med att säga att BF9K ger konkurrensfördelar.

5 Analys

I detta kapitel presenteras analysen av empirin utifrån de fyra ingående perspektiven i Balanced Scorecard. En sammanfattande figur av analysen utifrån Balanced Scorecard kommer sedan att presenteras, där det framgår hur perspektiven påverkar varandra.

Redan vid problemformuleringen var vi medvetna om de svårigheter som existerar vid mätning av effekterna av ett kvalitetssystem i byggbranschen. Denna svårighet grundar sig i att byggprojekten inte har stabila processer, dvs. att inget byggprojekt är det andra lik. Det är även komplicerat att på ett meningsfullt sätt mäta förbättringar i kvalitet, miljö och arbetsmiljö i kronor och ören. Trots vetskapen om dessa inneboende problem valde vi att analysera effekterna, i den mån det är möjligt.

5.1 Finansiellt perspektiv: Bättre lönsamhet genom sänkta kostnader

När man inför ett nytt system eller förändrar ett befintligt system i ett företag är det väldigt svårt att analysera effekterna den medför på ekonomin.

Kostnad för certifieringen

Fallföretagen uppskattar kostnaden för införande av systemet till mellan 300 000 och 500 000 kr. Detta belopp varierade beroende på företagets storlek och ambitionsnivå. Efter certifieringen betalar företagen en årlig serviceavgift, revisionsavgift etc. på ca 50 000 kronor.

Vinstpåverkan genom kostnadssänkningar

Ökad vinst handlar om att antingen sänka kostnader eller att öka intäkterna till företaget. Ur empirin kan man dra slutsatsen att BF9Ks påverkan på företagets vinst än så länge främst sker genom sänkta kostnader. Företagen kan idag i begränsad omfattning ta ut högre priser pga. BF9K certifieringen. Orsaken till detta kan bland annat vara att beställarna inte känner till vad BF9K är och därför är inte villiga att betala mer för det. Ett av fallföretagen hade dock fått nya och större kunder tack vare systemet vilket vanligen är sammankopplat med ökade intäkter. Kostnader som utifrån respondenternas svar bedöms ha sänkts är garantikostnader, minskad kapitalbindning genom Just-in-time, sänkta kostnader för sophantering och lägre kvalitetsbristkostnader.

Svårt att mäta lönsamheten

Alla respondenter var eniga om att mätning av intäkterna och lönsamheten av BF9K är förknippat med stora svårigheter. Fallföretagen hade därför inga konkreta lönsamhetsnyckeltal kopplade till kvalitetssystemet.

5.2 Kundperspektiv: Rätt kvalitet till befintliga kunder och förhoppningar om nya kunder i framtiden

Kunskap om kundens behov, önskemål och krav är en förutsättning för ett företags långsiktiga överlevnad.

Eventuellt högre kundtillfredsställelse

Ett uttalat krav som BF9K systemet ställer på certifierade företagen är att de ska använda sig av nöjdhetsundersökningar som syftar till att fånga kundtillfredsställelsen. Vi har tagit del av dessa i olika utsträckning, på våra fallföretag. Ett företag hade inte hunnit genomföra någon sådan undersökning då de just hade infört systemet. Ett av företagen uppgav att de inte hade sett någon tendens till nöjdare kunder, efter införandet av BF9K, de ansåg att de alltid hade haft nöjda kunder. Det tredje fallföretaget hade 33 nöjdhetsundersökningar som vi fick ta del av. Efter att ha analyserat nöjdhetsindexen genom att göra en graf kunde vi dra slutsatsen att det på senare tid är mer spridning bland värdena än tidigare. Det innebär att man har fått djupare dalar och högre toppar i svängningarna. Vi kunde dock inte se någon klar tendens till högre betyg (index), företaget hade ganska höga betyg redan från början. Materialet är dock inte så omfattande att man kan dra generella slutsatser av det.

Dålig kännedom om systemet hos kunderna

För att en förändring ska leda till högre kundtillfredsställelse måste den utgå ifrån kundens behov och önskemål. Utifrån de nöjdhetsindex vi har tagit del av, kan man se att kundens kunskaper om BF9K systemet är bristande. Kunderna hade till exempel dålig kännedom om vad BF9K stod för vid upphandlingen.

Systemet ger konkurrensfördelar

Beroende på den interna strategin, har företagen olika incitament att påverka marknadsandelarna. Två av fallföretagen har i dagsläget mest satsat på befintliga kunder i syfte att öka deras återköpsbenägenhet, medan det tredje företaget var mer intresserade av värvning av nya stora kunder i syfte att genomföra divisionsförändringar. Alla våra respondenter är övertygade om att BF9K i framtiden kommer att leda till nya kunder. Vidare ansåg samtliga att BF9K ger konkurrensfördelar gentemot andra företag, speciellt med tanke på att tredjepartscertifieringen skapar förtroende och legitimerar systemet.

Rätt kvalitet åt kunden

Samtliga respondenter ansåg att de i och med BF9K kunde erbjuda sina kunder rätt kvalitet, vilket innebär den kvalitet som man kommit överens med kunden om och som kunden förväntar sig.

Mindre reklamationer leder till bättre kundrelationer

BF9K har lett till att fel uppmärksammas i ett mycket tidigare skede och kan därmed korrigeras, vilket medför att antalet reklamationer för slutprodukten minskar. Mindre reklamationer leder i sin tur till längre och bättre kundrelationer, vilket ger konkurrensfördelar.

5.3 Processperspektiv: Högre effektivitet genom ett mer strukturerat arbete

Fokus i detta perspektiv ska läggas på dem interna processer som har störst inflytande över nöjdheten hos kunder och ägare.

Mer struktur i arbetet

Den största effekten som BF9K har medfört under detta perspektiv är att företagen arbetar mer strukturerat. En respondent menade att alla på företagen arbetar nu på samma sätt. ”alla har rättat in sig i ledet”. Eftersom BF9K är ett system som fokuserar på ledning, processer och rutiner blir projekten mer effektiva och det blir mindre strul. En respondent ansåg dock inte att effektiviteten hade ökat. Alla var emellertid eniga om att det hade blivit mer ordning och reda.

Kortare ledtider

Ett känt problem inom byggbranschen är att hålla deadline. Alla respondenter ansåg att BF9K-systemet har lett till kortare ledtider, bland annat för att alla använder samma rutiner och pärmar.

Effektivare administration

Alla respondenterna ansåg också att administrationen i företaget hade blivit effektivare. Respondenterna ansåg att de även hade hittat rätt nivå på dokumenteringen så att rätt information dokumenterades i rätt omfattning.

Bättre arbetsmiljö

Troligen har medvetenheten kring arbetsmiljön ökat, bland annat tack vare riskanalyserna som genomförs.

5.4 Utvecklings- och lärandeperspektiv: Utbildning och internrevisioner leder till utveckling och lärande

Långsiktig investering på medarbetarnas kompetens och fungerande system möjliggör uppfyllelse av målsättningarna i dem tre andra perspektiven.

Mer utbildning av personalen

BF9K ställer höga krav på utbildning och Stockholms Byggmästareförening erbjuder BF9K kurser i syfte att öka kvalitetsmedvetenheten och kompetensen hos medarbetarna. Det kan konstateras att samtliga fallföretag har ett starkt fokus på utbildning och satsar på att medarbetarna ständigt ska genomgå olika kurser. En respondent framförde att systemet stödjer lärande och utveckling i företaget.

Varierande motivationsändringar hos personalen

Om motivationen hos medarbetarna hade ökat i och med införandet av BF9K rådde det delade meningar om. I ett företag kunde man se en viss skillnad i motivationen beroende på ålder. Respondenten menade att äldre medarbetare hade lite svårt att ta till sig systemet, medan yngre hade lättare för det och var därför kanske mer motiverade. Ett annat företag uppgav att vissa medarbetare hade lite svårt med pappersarbetet och kunde uppleva systemet som

byråkratiskt. Det tredje företaget ansåg att medarbetarnas motivation hade ökat tack vare systemet.

Eventuellt högre arbetstillfredsställelse

Även på frågan om systemet medförde högre arbetstillfredsställelse, var respondenterna oeniga. Ett av företagen upplevde att BF9K hade underlättat arbetet för ledningen, men att det inte hade påverkat medarbetarnas arbetstillfredsställelse. En annan respondent ansåg dock att den övervägande delen av medarbetarna hade varit positiva till systemet. Det tredje företaget ansåg att systemet har ökat arbetstillfredsställelsen både hos ledningen och alla medarbetare.

Medarbetarundersökning

Medarbetarundersökningar hade genomförts i olika omfattning i fallföretagen. Ett företag hade inte hunnit utföra undersökningen än, medan ett annat företag delade med sig av en medarbetarenkät. Det tredje företaget hade sammanställt 33 olika enkäter, som vi fick ta del av. I dessa undersökningar ställs tre frågor om BF9K systemet.

Lättare arbetsrotation

En av respondenterna ansåg att det mer strukturerade arbetssättet medförde, att det blivit lättare att introducera nya medarbetare och att arbetsrotationen hade blivit bättre.

Internrevisionerna leder till förbättringar

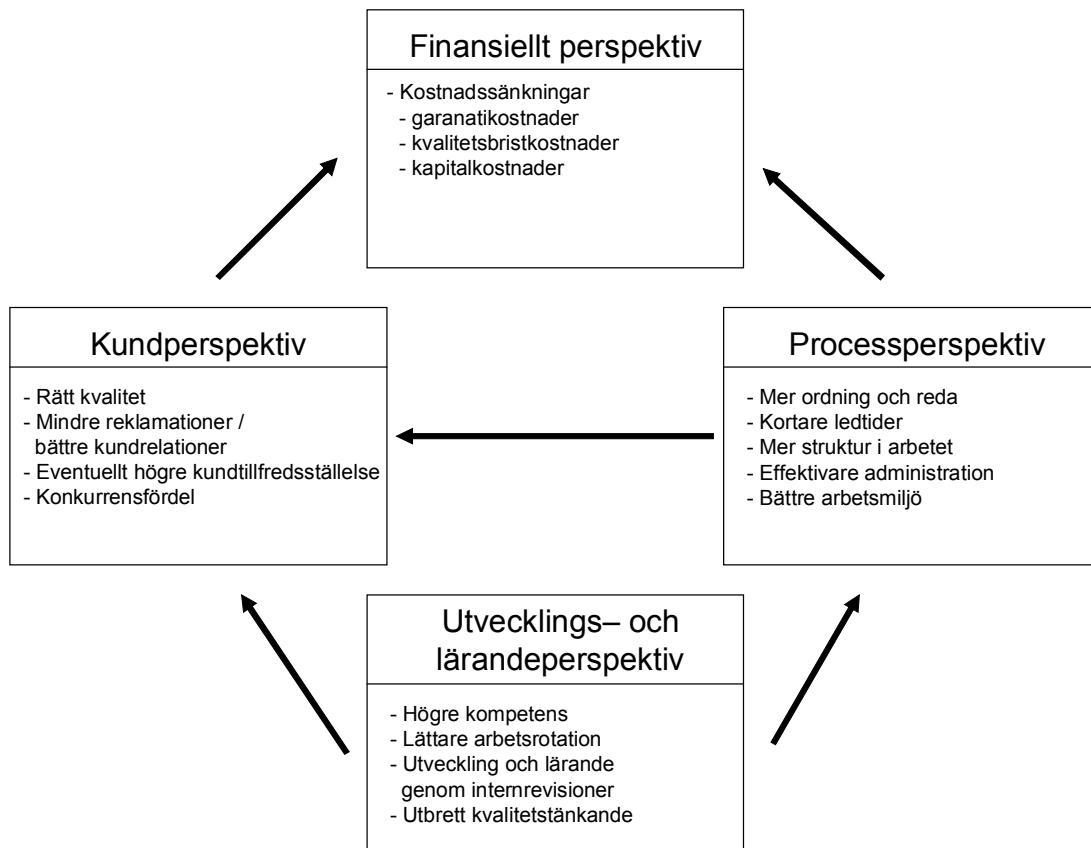
Internrevisionerna är viktiga för att följa upp verksamheten, kolla kvaliteten och sätta in åtgärder när avvikelser upptäcks. Respondenterna var eniga om att internrevisionerna medför att företagen arbetar med kompetensutveckling och fokuserar på förbättringsåtgärder i syfte att i framtiden uppnå bättre resultat. Ett av fallföretagen kombinerar BF9K med Balanced Scorecard och Kaizen, vilket betyder en strävan mot att ständigt förbättras. Respondenten i detta företag ansåg att speciellt väl genomförda internrevisioner är ett mycket viktigt verktyg för att arbeta med ständiga förbättringar.

Ledningens genomgång är viktig för utvecklingen

På ledningens genomgång analyseras avvikelserna i internrevisioner och lämpliga åtgärder vidtas vilket leder till att systemet förbättras och utvecklas. Ledningens genomgång genomfördes olika ofta på fallföretagen, men det var ett stående inslag i varje verksamhet. Arbetsledarna har också enskilda möten där BF9K står i fokus.

5.5 Sammanfattning av analysen

Figur 7 nedan visar de effekter vi utifrån analysen bedömer att BF9K har medfört på fallföretagen. Vi har endast tagit med dem effekter som vi fann i minst två av de tre fallföretagen.



Figur 7 – Sammanfattning av analysen i ett Balanced Scorecard.

6 Avlutande diskussion

I detta kapitel kommer vi att presentera våra slutsatser. Vi kommer även att kritiskt granska uppsatsen samt ge förslag till vidare forskning.

6.1 Slutsatser

Vi kan utifrån figur 7 se att vi enbart fann tre effekter i det finansiella perspektivet, medan fler uppmärksammades i de andra tre perspektiven. Orsaker till detta är att effekter i det finansiella perspektivet främst handlar om lönsamhet och andra mål mätt i kronor. Då vi redan tidigare har framhållit att det innebär stora svårigheter att koppla förbättrad kvalitet till ekonomiska vinster, är vi inte förvånade över att inte fler effekter uppmärksammats i detta perspektiv. Med en återkoppling till figur 2 och figur 3 i teorikapitlet, kan man dra slutsatsen att trots att företagen inte kan koppla kvalitetssystemet till ökade intäkter eller ökad lönsamhet, så kan andra förbättrande kvalitetsfaktorer indirekt leda till bättre lönsamhet på sikt. Fallföretagen hade sänkt sina garantikostnader, kapitalkostnader och kvalitetsbristkostnader. Detta påverkar lönsamheten på kort sikt i form av lägre kostnader men på lång sikt leder detta även till högre intäkter genom bland annat nöjdare kunder.

En annan slutsats man kan dra är att för att BF9K systemet ska få mer genomslagskraft och bli mer efterfrågat av kunderna, så krävs kraftfulla markandsföringsinsatser. En kund efterfrågar inte en produkt hon inte känner till eller vet nyttan av. Vi är övertygade om att byggföretagen skulle kunna få ännu större möjligheter att erhålla konkurrensfördelar gentemot icke-certifierade företag, om kunderna blir mer medvetna om vad systemet innebär och därmed efterfrågar systemet i högre utsträckning. Eftersom BF9K ännu är ganska nytt, är det kanske förståeligt att kännedomen om systemet är begränsad hos kunderna

De största effekterna framträdde i processperspektivet, där arbetet hade blivit strukturerat i mycket högre utsträckning och därmed mer effektivt. Detta var något som vi förmodade, eftersom systemet är specialanpassat mot produkten. Respondenterna var eniga om att det numera är mer ordning och reda i företagen tack vara BF9K.

Landin och Nilsson (2001) kom i sin undersökning fram till slutsatsen att utvecklings- och lärandeperspektivet inte används i den svenska byggprocessen i samma utsträckning som de andra perspektiven. I vår undersökning fann vi dock flera effekter av BF9K som kunde kopplas till utvecklings- och lärandeperspektivet. Vi kan dra slutsatsen att BF9K certifierade företag är fokuserade på att ständigt lära sig och utveckla BF9K systemet. Orsakerna till denna klara skillnad mellan denna studie och Landin och Nilssons studie, som vi kan se, är att Landin och Nilssons studie genomfördes 1994 och på den tiden var kanske inte lärande och utveckling inom byggbranschen i fokus. En annan stor skillnad mellan undersökningarna är att i Landin och Nilssons studie ingick företag som hade olika kvalitetssystem, vilka exakt framgår inte, medan våra fallföretag var alla BF9K certifierade. Detta visar att BF9K systemet inspirerar företagen till att utveckla systemet. En anledning till detta kan vara att andra kvalitetssystem kanske inte har tydliga uttalade krav på utveckling och förbättring. ISO har till exempel tidigare många gånger kritiserats just för att den inte ställer tydliga och uttalade

krav om förbättring, medan BF9K har skriftligt uttalade krav om detta. En annan orsak till denna skillnad kan vara BF9K utskottet där representanter från företag och systemets ansvariga och utvecklare samlas för att använda företagets erfarenheter av BF9K i syfte att förbättra systemet.

6.1.1 Förslag till förbättringar

Företag bör sätta upp mer kvalitetsbaserade finansiella styrkor i syfte att fånga upp effekterna av BF9K ännu bättre. En tydligare koppling mellan systemet och intäkter och kostnader kommer även att leda till att man lättare kan trimma systemet och anpassa det till företaget så att högre nytta genereras. Nyttan av måttet ska dock överstiga kostnaden att ta fram nödvändig informationen. Måtten bör vara viktiga för företaget, tydliga och lätta att tolka. De mått som uppfyller dessa krav kan hjälpa företaget att följa upp verksamheten, finna problemområden och sätta upp nya mål.

BF9K systemet syftar till att hjälpa företaget att uppfylla kundens, regeringens och samhällets krav. Dilemmat här är dels att kundens kännedom av systemet är begränsad då det inte görs tillräcklig med marknadsföring. Regeringen har också varit ganska otydliga när det gäller vilka krav de ställer och vilka påföljder som efterkommer om man inte uppfyller dessa krav. En tydligare markering från den statliga sidan och mer marknadsföring av systemet kan göra att systemet får mycket mer utbredning.

Josephson och Saukkoriipi (2005) rapport som presenterades tidigare i uppsatsen fastslog att slöseri inom byggbranschen är i storleksordningen 30-35%. Det höga siffran beror enligt Josephson och Saukkoriipi på okunskap om vilka aktiviteter som tillför värde för kunden. När det gäller processperspektivet bör nyckeltalen kopplas till de aktiviteter som verkligen utmynnar till högre nytta för kunden.

För att skapa kvalitetstänkande och kvalitetskultur i ett företag är det viktigt att engagera alla medarbetarna i kvalitetsfrågor. Medarbetarna blir mer delaktiga om de får klart för sig hur deras arbete påverkar företagets kvalitet. Vi tycker att medarbetarna är avgörande för lärande och utvecklingsperspektivet, vilket vi också kunde se i vår undersökning.

6.2 Kritisk granskning av uppsatsen

En svaghet med vår uppsats är att antalet intervjuade företag kanske är för få. Detta hängde ihop med den begränsande tidsfaktor vi har haft för uppsatsen. Hade studien omfattat fler fallföretag hade empirin blivit mer omfattande och slutsatserna därför mer underbyggda. Vi är också medvetna om att valet av fallföretag har påverkat vilka svar vi erhöll på frågorna. Hade vi valt andra fallföretag hade vi självklart fått annorlunda svar på frågorna.

Eftersom BF9K utvecklades år 2000 och således är ett relativt nytt system, så kan det vara för tidigt att undersöka effekterna av systemet. Det tar ofta lång tid innan kvalitetssystem riktigt ordentligt börjar fungera och ger effekter på företaget. De tre fallföretagen har också varit certifierade under olika långa tider. Detta innebär att tiden som effekterna har kunnat uppmärksammas har varierat mellan företagen.

När man analyserar effekter ska man försöka att utgå ifrån förväntningarna man hade innan införandet av systemet. Förväntningarna påverkar hur vi uppfattar och fångar effekterna. Med tanke på den begränsade tid vi hade valde vi bort att fördjupa oss i förväntningarna. En annan sak man ska ha i åtanke är att uppsatsen fångar dem observerbara effekterna av BF9K som inte nödvändigtvis är dem viktigaste.

Vi vill också tillägga att respondenterna oftast inte hade någon direkt fäktat att "luta" sina svar emot, utan många svar var subjektiva uppfattningar och uppskattningar om hur det var. I slutsatserna har vi dock bara beaktat de effekter som vi anser är objektivt fastslagna.

6.3 Förslag till vidare forskning

Som vi nämnt tidigare har BF9K enbart funnits sedan år 2000. Detta gör att vi kanske är lite tidigt ute med att utvärdera effekterna av systemet. Vi anser därför att det i framtiden skulle vara meningsfullt att göra en bredare och djupare undersökning av effekterna av BF9K. Vår explorativa fallstudie skulle då kunna ses som en förundersökning till denna större undersökning. Wallén (1996, s. 115) skriver att fallstudier passar mycket bra som förstudier till annan forskning.

Ett annat förslag till vidare forskning kan vara att jämföra byggföretag som är BF9K certifierade med andra byggföretag som använder något annat kvalitetscertifiering, som ISO till exempel. Vid en sådan jämförelse kan man fastslå om BF9K som är anpassad till denna bransch verkligen passar bättre än andra system.

Källförteckning

Litteratur

Berggren et. al. (1994) *9000 goda råd – att bygga kvalitetssystem i företag* Institutet för Verkstadsteknisk Forskning, Bulls Tryckeri AB, Halmstad.

Bergman, B. & Klefsjö, B. (2002) *Kvalitet i alla led* Studentlitteratur, Lund.

Danielsson, R. J. (1994) *ISO 9000 i tjänsteföretag – att angöra en brygga* Studentlitteratur, Lund.

Eriksson, L.T. & Wiedersheim-Paul, F. (2001) *Att utreda forska och rapportera*, Liber Ekonomi, Lagerblads Tryckeri AB, Karlshamn.

Eriksson, L.T. & Wiedersheim-Paul, F. (1999) *Att utreda forska och rapportera*, Liber Ekonomi, Dalek Grafiska AB, Malmö.

Josephson, P-E. & Saukkoriipi, L. (2005) *Slöseri i byggprojekt. Behov av förändrat synsätt*, Rapport 0507 från Fou-Väst.

Gummesson, E. (2004) ”Fallstudiebaserad forskning”; i Gustavsson, B. (red) *Kunskapande metoder*, s. 155-144. Studentlitteratur, Lund.

Holmblad Brunsson, K. (2005) *Ekonomistyrning – om mått, makt och människor* Studentlitteratur, Lund.

Johansson, C. et. al. (1993) *Att lyckas med ISO 9000* Ord & Form AB, Smegraf, Uppsala.

Juran, J. M. (1988) *Juran's Quality Control Handbook* McGraw-Hill, Inc., New York.

Kaplan, R.S. & Norton, D. P. (1992) “The Balanced Scorecard – Measures that drive performance”; i *Harvard Business Review* Nr. 1, Vol. 70, s. 71-79.

Kaplan, R.S. & Norton, D. P. (1996) “Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System”; i *Harvard Business Review* Nr. 1, Vol. 74, s. 75-85.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1999) *The Balanced Scorecard – Från strategi till handling* ISL Förlag AB, AB Primo, Oskarshamn.

Landin A. & Nilsson, C-H. (2001) “Do quality systems really make a difference?”; i *Buliding Research & Information* Nr. 1, Vol. 29, s. 12-20.

Lindvall, J. (2001) “*Verksamhetsstyrning*” Studentlitteratur, Lund.

Lundahl, U. & Skärvad, P-H. (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Studentlitteratur, Lund.

Merriam, S. B. (1994) *Fallstudien som forskningsmetod*, Studentlitteratur, Lund.

Patel, R. & Davidson, B. (1994) *Forskningsmetodikens grunder - Att planera, genomföra och rapportera en undersökning* Studentlitteratur, Lund.

Patel, R. & Davidson, B. (2003) *Forskningsmetodikens grunder - Att planera, genomföra och rapportera en undersökning* Studentlitteratur, Lund.

Persson, T K. & Rydell, C. (1997) *Kvalitetssystem i tjänsteföretag - från förberedelse till ISO 9000-certifikat* SIFU AB, Responstryck, Borås.

Piper, L, & Carty, M. (2004) *Ledningssystem för miljö, kvalitet och arbetsmiljö - för hållbara organisationer som vill följa ISO-standarder* SIS Förlag AB, Kristianstads Boktryckeri AB, Kristianstad.

Sandholm, L. (2001) *Kvalitetsstyrning med total kvalitet* Studentlitteratur, Lund.

Wallén, G. (1996) *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*, Studentlitteratur, Lund.

Wiklund, L. (1993) *”ISO 9000 Ekonomiskt försprång genom verksamhetsstyrning”* Institutet för Kvalitetsutveckling, SIQ.

Winter, J. (1992) *Problemformulering undersökning och rapport*, Almqvist & Wiksell Förlag AB, Boktryckeriet, Malmö.

Internetadresser

www.bf9k.com 2006-03-20.

www.sis.se 2006-04-25.

www.stockholmsbf.se 2006-03-20.

www.bf9k.com Internt dokument *Mall KMA manual ver. 3* 2006-05-05.

Muntliga källor

Hasse Jansson, Stockholms Byggmästareförening, 2006-04-24.

Anders Nilsson, Stockholms Byggmästareföreningen, 2006-04-27.

BF9K ansvarig på Byggföretag 1, 2006-05-02.

Arbetschef på Byggföretag 2, 2006-05-04.

Ekonomichef på Byggföretag 3, 2006-05-04.

Vd och BF9K ansvarig på Byggföretag 3, 2006-05-04.

Bilaga 1 Ordlista

| | |
|-------------------------|---|
| Certifiering | Certifiering av ett företags kvalitetssystem innebär att en bedömning görs av ett oberoende organ om kvalitetssystemet uppfyller kraven i en bestämd standard eller ett annat regelgivande dokument (Berggren et. al., 1994, s. 19). |
| Förebyggande åtgärd | Åtgärd som vidtas för att eliminera orsakerna till en potentiell avvikelse, defekt eller annat oönskat förhållande i syfte att förhindra att sådana uppträder. (Persson & Rydell, 1997, s. 95). |
| Internrevision | Internrevisioner innebär företagets granskning av de egna kvalitetsaktiviteternas överensstämmelse med dess planer och mål. (Wiklund, 1993, s. 41). |
| ISO | International Organization for Standardization. (Persson & Rydell, 1997, s. 95). |
| Kaizen | Det japanska kund- och processorienterade systemet som bygger på medarbetarnas engagemang, deltagande, kunskap och erfarenheter för att åstadkomma ett arbete mot små ständiga förbättringar. (Persson & Rydell, 1997, s. 95). |
| Kvalitet | Alla sammanhängande egenskaper hos ett objekt eller företeelse som ger dess förmåga att tillfredsställa uttalade och underförstådda behov. (Persson & Rydell, 1997, s. 95). |
| Kvalitetsbristkostnader | De samlade kostnaderna för avvikelser i alla led i företaget (Wiklund, 1993, s. 6). I denna post ingår kostnader för fel som upptäcks och rättas före leverans, kostnader för fel som kunden upptäcker efter leverans och kostnader för kontroller. Ibland ingår även uteblivna intäkter pga. fel och brister (Josephson & Saukkoriipi, 2005, s. 13). |
| Kvalitetsmanual | Dokument som anger kvalitetspolicy och som beskriver en organisations kvalitetssystem. (Persson & Rydell, 1997, s. 96). |
| Kvalitetsplan | Dokument som anger de specifika kvalitetspåverkande aktiviteterna, deras ordningsföljd och de resurser som används för viss produkt, projekt eller tjänst. (Persson & Rydell, 1997, s. 96). |
| Kvalitetspolicy | Organisationens övergripande avsikter och inriktning vad avser kvalitet, formellt uttalade av den högsta ledningen. (Persson & Rydell, 1997, s. 96). |
| Kvalitetsrevision | Systematisk och oberoende undersökning för att avgöra om kvalitetspåverkande aktiviteter och tillhörande resultat överensstämmer med vad som planerats och om aktiviteterna |

| | |
|-----------------|--|
| | genomförs på ett effektivt sätt och är lämpliga för att nå målen. (Persson & Rydell, 1997, s. 96). |
| Kvalitetssystem | Organisatorisk struktur, ansvar, rutiner, processer och resurser för att leda och styra verksamheten med avseende på kvalitet (Berggren et. al., 1994, s. 21). |
| Slöseri | En aktivitet som förbrukar resurser men inte skapar något värde. (Josephson & Saukkoriipi, 2005, s. 15). |
| SP | Sveriges Provnings- och forskningsinstitut. |

Bilaga 2 Intervjumall till byggföretagen

Inledande frågor:

Företagets ålder?

Antal anställda?

Omsättning?

Befattning?

När började arbetet med BF9K? När blev ni certifierade?

Allmänna frågor om BF9K:

Finns kvalitetspolicy och kvalitetsmål dokumenterat?

Har kvalitetsmålen definierats övergripande, men även nedbrutna avdelningsvis eller processvis?

Hur väl har hela företaget varit delaktiga, känner alla till BF9K?

I vilken utsträckning använder ni BF9K i er verksamhet?

Har ni gjort någon undersökning eller bedömning av effekterna av BF9K?

Används kvalitetsnyckeltal (kvalitetsmått)? I så fall hur?

Följer ni upp eventuella nyckeltal?

Vilka är dina erfarenheter av BF9K?

Frågor om effekterna av BF9K:

Anser du att BF9K har lett till följande effekter:

- Bättre motivation hos personalen?
- Förbättrad produktkvalitet? I så fall hur har ni mätt det?
- Lägre kvalitetsbristkostnader?
- Kortare ledtider?
- Effektivare administration?
- En förändrad och förbättrad organisationsstruktur?
- Högre effektivitet i verksamheten?
- Bättre kundrelationer?
- Hur har införandet påverkat antalet kunduppdrag?
- Kan ni ta ut högre priser?
- Högre arbetstillfredsställelse, ledning/medarbetarna?
- Har ni genomfört medarbetarundersökningar?
- I vilken utsträckning har arbetsmiljön förändrats i och med BF9K?

-
- Övrigt?

Övriga frågor:

Vilka kostnader har ni haft för certifieringen?

Kan intäkterna (lönsamheten) av kvalitet mätas och i så fall hur?

Arbetar ni för att ständigt förbättra ert BF9K-system?

Använder ni något annat styrsystem i syfte att utveckla organisationen till exempel Kaizen, TQM eller Balanced Scorecard?