



JÖNKÖPING UNIVERSITY

School of Engineering

**SVÅRIGHETER VID CERTIFIERING AV
KVALITETSLEDNINGSSYSTEMET ISO
9001:2015 FÖR SMÅ FÖRETAG**

**DIFFICULTIES OF CERTIFICATION OF THE QUALITY
MANAGEMENT SYSTEM ISO 9001:2015 ON SMALL
BUSINESSES**

Lovisa Andersén

Molly Andersson

EXAMENSARBETE 2016

Industriell Organisation och Ekonomi med
inriktning mot Logistik och Ledning

Postadress:
Box 1026
551 11 Jönköping

Besöksadress:
Gjuterigatan 5

Telefon:
036-10 10 00 (vx)

Detta examensarbete är utfört vid Tekniska Högskolan i Jönköping inom Industriell organisation och ekonomi med inriktning mot logistik och ledning. Författarna svarar själva för framförda åsikter, slutsatser och resultat.

Examinator: Roy Andersson

Handledare: David Eriksson

Omfattning: 15 hp (grundnivå)

Datum: 2016-05-09

Postadress:
Box 1026
551 11 Jönköping

Besöksadress:
Gjuterigatan 5

Telefon:
036-10 10 00 (vx)

Abstract

Purpose – The purpose of this study is to discover the difficulties in the implementation of the quality management system ISO 9001:2015 on small businesses. The fulfilment of the purpose was made possible by creating and answer two research questions.

Method – In order to achieve the objectives of the study, theories of the quality management system ISO 9001 as well as its implementation and certification process was collected. A case study was conducted in two analyse units, which analysed against the theoretical framework for obtaining a result. The empirical data was gathered from observations, interviews and document studies. The design of the study can be described as a one-case-study and its research type as a deductive approach.

Findings – As the literature study were compared with the collected empirical data a result was detected. The most contributing factors to non-certification of ISO 9001 in small companies was found to be lack of time, lack of resources and also skills shortages. Small businesses can manage these shortcomings by constantly work with documentation of the quality work, creating an understanding of top management's involvement in the organization's quality work as well as realizing the benefit of using PDCA-cycle for quality work.

Implications – This study can serve as a basis for similar situations. It can also contribute to a better implementation process for certification of ISO 9001 as a company will receive information on how a business can handle ISO-standard aspects and its requirements. Leaders of various kinds can take part in this study for understanding their impact on the quality management system. For the organization ISO, this study may serve as an example of the cumbersome requirements and whether they should be reevaluated at future editions. Researchers should investigate how to prioritize quality work as well as the communication dissemination of small business.

Limitations – The literature is built on theories, which are based on literary works and can be considered contributing to the increase of the outcomes credibility. An additional case study was significant because requirements that were difficult for small businesses to manage were not discovered until the case study was conducted. To increase the study's internal validity more interviews and also an observation of ELAB were preferable. To increase the reliability of the study more analyse units would be preferred as it lead to a broader comparison, which could lead to different results. The result could also have been slightly different with increasing duration, which had been given the opportunity to learn about the company's potential trends, seasons and cyclical. The study can be considered generalizable, as ISO 9001 is a standard that all enterprises in all industries and all sizes can certify against.

Keywords – Quality management system, ISO 9001, implementation, certification, small businesses

Sammanfattning

Syfte – Studien syftar till att upptäcka svårigheter vid implementering av kvalitetsledningssystemet ISO 9001:2015 på små företag. Uppfyllandet av syftet möjliggjordes genom att skapa och besvara två frågeställningar.

Metod – För att uppnå studiens syfte samlades teorier om kvalitetsledningssystemet ISO 9001 och dess implementerings- och certifieringsprocess in. En fallstudie genomfördes på två analysenheter för att sedan jämföras mot det teoretiska ramverket och erhålla ett resultat. Empirin samlades in vid observationer, intervjuer och dokumentstudier. Studiens design kan beskrivas som enfallsdesign och dess forskningstyp med en deduktiv ansats.

Resultat – Då det teoretiska ramverket jämfördes med insamlad empiri kunde tydligt resultat utläsas. De mest bidragande faktorerna till icke-certifiering av ISO 9001 hos små företag visade sig vara tidsbrist, resursbrist samt kompetensbrist. Små företag kan hantera dessa brister genom att ständigt arbeta med dokumentation av kvalitetsarbetet, skapa en förståelse för högsta ledningens involverande i organisationens kvalitetsarbete samt inse fördelen med användning av PDCA-cykeln vid kvalitetsarbete.

Implikationer – Denna studie kan verka som ett underlag för verksamheter med liknande situationer och förutsättningar. Den kan även bidra till en bättre implementeringsprocess vid certifiering av ISO 9001 då företag erhåller information gällande hur en verksamhet kan hantera ISO-standardens aspekter och dess krav. Ledare av olika slag kan ta del av studien för förståelse beträffande deras inverkan på kvalitetsledningssystemet. För organisationen ISO kan denna studie verka som ett exempel på svårhanterliga krav och om de bör omvärderas till framtida utgåvor. Forskare bör undersöka hur tid för kvalitetsarbete kan prioriteras samt utreda informationsspridningen i små företag.

Begränsningar – Litteraturstudien är byggd på teorier vilka är baserade på litterära verk och som kan bedömas bidra till ökning av utfallets trovärdighet. En kompletterande fallstudie var betydelsefull då krav vilka var svåra för små företag att hantera inte upptäcktes förrän fallstudien genomfördes. För att öka studiens interna validitet under fallstudiens gång var fler intervjuer samt observation hos ELAB att föredra. För att öka studiens reliabilitet kunde flera analysenheter varit att preferera då de leder till en bredare jämförelse som i sin tur kunde bidragit till annat resultat. Resultatet kunde även varit något annorlunda vid ökad tidsåtgång vilket hade gett möjlighet att ta del av företagets eventuella trender, säsonger och konjunkturer. Studien kan anses vara generaliserbar då ISO 9001 är en standard vilken alla företag i alla branscher och alla storlekar kan certifiera sig mot.

Nyckelord – Kvalitetsledningssystem, ISO 9001, implementering, certifiering, små företag

Innehållsförteckning

1	Introduktion	1
1.1	BAKGRUND	1
1.2	PROBLEMBESKRIVNING.....	1
1.3	SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR	1
1.4	OMFÅNG OCH AVGRÄNSNINGAR	2
1.5	DISPOSITION	2
2	Metod och genomförande.....	3
2.1	KOPPLING MELLAN FRÅGESTÄLLNINGAR OCH METOD.....	3
2.2	ARBETSPROCESSEN	3
2.3	ANSATS.....	4
2.4	DESIGN	4
2.5	DATAINSAMLING	4
2.5.1	<i>Litteraturstudier</i>	<i>4</i>
2.5.2	<i>Intervjuer</i>	<i>5</i>
2.5.3	<i>Observationer.....</i>	<i>5</i>
2.5.4	<i>Dokumentstudier</i>	<i>6</i>
2.6	DATAANALYS	6
2.7	TROVÄRDIGHET	7
3	Teoretiskt ramverk	8
3.1	UPPBYGGNAD AV TEORETISKT RAMVERK	8
3.2	KVALITETSLEDNINGSSYSTEM	9
3.3	ISO 9000-SERIEN	9
3.3.1	<i>ISO 9001.....</i>	<i>10</i>
3.4	IMPLEMENTERING AV ISO 9001.....	11
3.4.1	<i>PDCA-cykel.....</i>	<i>11</i>
3.4.2	<i>Motstånd till förändring.....</i>	<i>12</i>
3.5	CERTIFIERING AV ISO 9001	12
3.5.1	<i>Certifieringsprocess</i>	<i>12</i>

3.5.2	<i>Effekter av certifiering</i>	13
3.6	SMÅ FÖRETAG	13
4	Empiri	14
4.1	VERKSAMHETSBEKRIVNING	14
4.1.1	<i>TRÅAB</i>	14
4.1.2	<i>ELAB</i>	14
4.2	VILKA KRAV I ISO 9001 ÄR SVÅRA FÖR SMÅ FÖRETAG ATT IMPLEMENTERA?.....	15
4.3	HUR KAN SMÅ FÖRETAG HANTERA DE SVÅRA KRAVEN I ISO 9001:2015?.....	20
4.3.1	<i>Organisationens förutsättningar</i>	20
4.3.2	<i>Ledarskap</i>	20
4.3.3	<i>Planering</i>	20
4.3.4	<i>Stöd</i>	20
4.3.5	<i>Verksamhet</i>	21
4.3.6	<i>Utvärdering av prestanda</i>	21
4.3.7	<i>Förbättringar</i>	21
5	Analys.....	23
5.1	VILKA KRAV I ISO 9001:2015 ÄR SVÅRA FÖR SMÅ FÖRETAG ATT IMPLEMENTERA?.....	23
5.2	HUR KAN SMÅ FÖRETAG HANTERA DE SVÅRA KRAVEN I ISO 9001:2015?.....	24
6	Slutsatser och diskussion	26
6.1	SLUTSATSER	26
6.2	IMPLIKATIONER	26
6.3	REKOMMENDATIONER	26
6.4	METODDISKUSSION.....	27
6.5	VIDARE FORSKNING	28
	Referenser.....	30

Figurförteckning

FIGUR 1 - ARBETSPROCESSEN	3
FIGUR 2 - DATAANALYS	6
FIGUR 4 - PDCA-CYKEL	11

Tabellförteckning

TABELL 1 - KOPPLING MELLAN FRÅGESTÄLLNINGAR OCH METOD	3
TABELL 2 - INTERVJUER	5
TABELL 3 - OBSERVATIONER	6
TABELL 4 - DOKUMENTSTUDIER	6
TABELL 5 - TROVÄRDIGHET	7
TABELL 6 - EJ UPPNÅDDA KRAV TRÄAB - ORGANISATIONENS FÖRUTSÄTTNINGAR	15
TABELL 7 - EJ UPPNÅDDA KRAV TRÄAB – LEDARSKAP	16
TABELL 8 - EJ UPPNÅDDA KRAV TRÄAB - PLANERING	16
TABELL 9 - EJ UPPNÅDDA KRAV TRÄAB - STÖD	17
TABELL 10 - EJ UPPNÅDDA KRAV TRÄAB - VERKSAMHET	18
TABELL 11 - EJ UPPNÅDDA KRAV TRÄAB - UTVÄRDERING AV PRESTANDA	19
TABELL 12 - EJ UPPNÅDDA KRAV TRÄAB - FÖRBÄTTRINGAR	19

1 Introduktion

I detta kapitel presenteras positiva effekter som certifiering av ISO 9001:2015 kan bidra till samt svårigheter vid implementering av kvalitetsledningssystemet för små företag. Vidare presenteras studiens syfte respektive frågeställningar för att avslutas med rapportens avgränsningar samt disposition.

1.1 Bakgrund

Logistik kan uttryckas som läran om effektiva materialflöden och är ett samlingsnamn för de processer som ingår i ett flöde. Processerna har till uppgift att säkerställa rätt produkt på rätt plats vid rätt tidpunkt, vilket enligt Johnsson och Mattson (2012) kan beskrivas som kvalitet. Kvalitet kan även definieras som strävan att möta kundens krav vilket organisationer gör när de lever upp till kundens förväntningar, eller överträffar dem. Ett sätt att möjliggöra det är ett kvalitetssäkrat och kontrollerat arbetssätt vilket kan uppnås genom förhållning till ett kvalitetsledningssystem som beskriver hur företagets aktiviteter ska bedrivas (Wiklund, 2004). En typ av kvalitetsledningssystem, som tidigare har visats sig vara det mest använda (Cook, 2003), är ISO 9001 som syftar till att tillmötesgå kundens förväntningar genom att kvalitetssäkra företagets utvecklingsarbete, produktion, installation samt service efter en kravspecifikation. Om en organisation förhåller sig till kravspecifikationen kan de uppnå certifiering (Paradis, 1996) som innebär en objektiv granskning av organisationen och dess processer. Enligt Wright (1997) bidrar certifiering av kvalitetsledningssystemet ISO 9001 till markant reducering av kostnader för förbrukade varor, omarbetning, returer samt felsökningsprocesser för verksamheten. Certifiering mot ISO 9001 kan även leda till konkurrenskraftighet, marknadsexpanding, ökad försäljning (Anderson, et al., 1999; Wiklund, 2004), ökat förtroendet till organisationens intressenter samt nöjdare kunder och medarbetare (Swedish Standards Institute (SIS), 2016; Wright, 1997). Dessa positiva effekter gör det relevant att undersöka vilka svårigheter små företag kan påträffa vid implementering av kvalitetsledningssystemet ISO 9001 samt hur dessa svårigheter kan hanteras.

1.2 Problembeskrivning

Som tidigare nämnt är en ISO 9001-certifiering ett medel som kan bidra till konkurrenskraft samt ökat kundfokus för organisationer och påverkar företag inom områden som effektivitet, kostnad och kvalitet (Pivka, 2007; SIS, 2016). För att erhålla ISO 9001-certifikat krävs investerad tid, resurser samt kvalificerad kompetens (Aldowaisan & Youssef, 2006). Detta styrks då Briscoe et al. (2005) menar att det är tidsbrist, resursbrist samt kompetensbrist som ofta är bidragande faktorer till att små företag undviker certifiering av ISO 9001, vilket i sin tur kan leda till att företaget tappar kundfokus och då också förlorar konkurrenskraft. Med detta i åtanke är det viktigt att genomföra en studie som upptäcker svårigheterna vid implementering av ISO 9001 hos små företag samt hur dessa kan hanteras.

1.3 Syfte och frågeställningar

I problembeskrivning framgår att investerad tid, resurser samt kvalificerad arbetskraft är tre viktiga aspekter för erhållande av ISO 9001-certifikat. Avsaknaden av dessa tre aspekter kan vara bidragande faktorer till att små företag undviker reformering av företaget efter kraven i ISO 9001-standarden. Därmed är syftet med denna studie:

Att upptäcka svårigheter, samt analysera hur dessa kan hanteras, vid implementering av ISO 9001:2015 på små företag.

För att uppnå syftet har det brutits ned i två frågeställningar. Vid implementering av kvalitetsledningssystemet hos små icke-certifierade företag är det viktigt att förstå utmaningarna med att uppfylla kraven i ISO 9001-standarden. Standardens krav tillsammans med empirisk data analyseras därför med anledning att utvärdera vilka av dessa som är svåra för små företag att applicera. Därmed är studiens första frågeställning:

Vilka krav i ISO 9001:2015 är svåra för små företag att implementera?

Efter en erhållen helhetsbild av ISO 9001 och de krav som är svåra för små företag att applicera analyseras sedan hur små företag kan arbeta med dessa krav för att uppnå erhållande av certifikat. Studiens andra frågeställning lyder därmed:

Hur kan små företag hantera de svåra kraven i ISO 9001:2015?

För att besvara frågeställningarna och därmed uppfylla syftet kommer en fallstudie genomföras hos två fallföretag.

1.4 Omfång och avgränsningar

Vid genomförandet av studien har avgränsningar gjorts i syfte att minska komplexiteten av arbetet samt att specificera studien för enklare hantering.

Med fokus på att analysera krav samt undersöka dess tillämpningsbarhet på små företag kommer studien endast behandla kvalitetsledningssystemet ISO 9001 och dess senaste utgåva från år 2015. Ett av fallföretagen är certifierade mot ISO 9001:2008, detta anser författarna inte påverka studien då skillnaden mellan utgåvorna i detta sammanhang är försumbar.

Studien är riktad mot små företag och kommer förhålla sig till Europeiska kommissionens (2003) definition av dessa, vilka är företag som sysselsätter färre än 50 personer samt har en omsättning under 100 miljoner euro. Då fallstudien krävde djup kunskap beträffande varje enskild analysenhet valde författarna att avgränsa till två. Studien kommer resultera i en analys av svårigheter vid implementering av ISO 9001:2015 på små företag samt upplysa potentiella sätt att hantera dessa svårigheter. Specifika tillvägagångssätt eller förslag på implementeringssätt kommer åsidosättas helt.

1.5 Disposition

Rapportens inledning, och första kapitel, presenterar bakgrund till problemet samt syftet med studien. Kapitel två förklarar arbetssätt samt metoder som använts för att uppfylla syftet. Relevant teori beskrivs i kapitel tre vilket som tillsammans med empiri, i kapitel fyra, skapar grunden för analys i kapitel fem. Avslutningsvis redovisas slutsatser och diskussion i kapitel sex.

2 Metod och genomförande

I detta kapitel presenteras valda undersökningsmetoder samt hur de kopplas ihop med studiens frågeställningar. Vidare redogörs hur data samlats in samt i vilken utsträckning studien är trovärdig.

2.1 Koppling mellan frågeställningar och metod

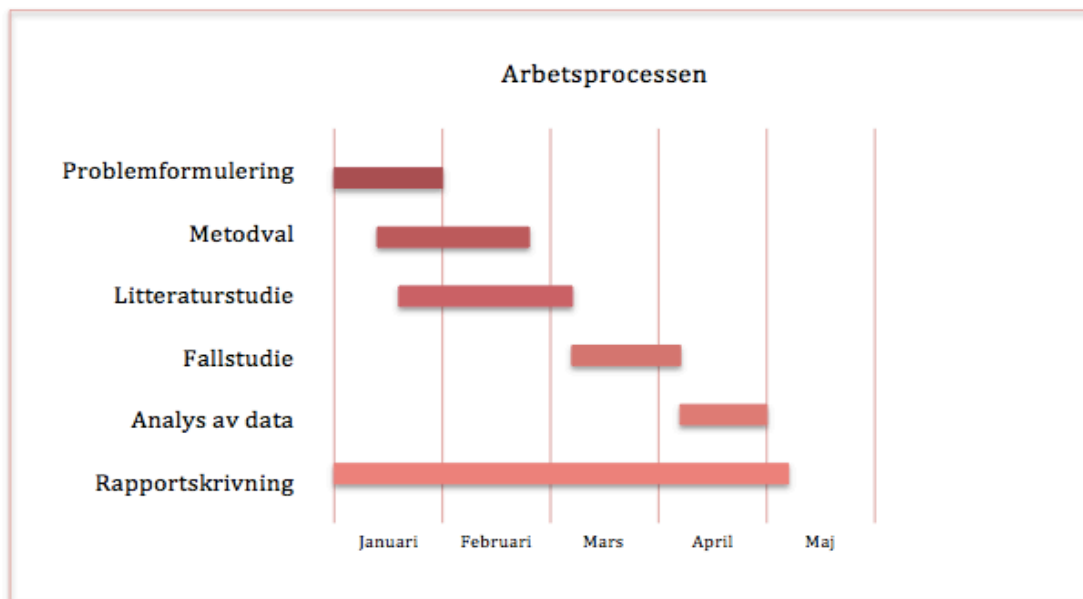
För att besvara frågeställningarna och därmed uppfylla studiens syfte utfördes både litteraturstudie och fallstudie. Tabell 1 beskriver hur de använda metoderna bidrar till besvarande av studiens två frågeställningar. Från litteraturstudien erhöles främst kunskap och information kring ISO-certifikatet och från fallstudien insamlades empiri genom intervjuer, observationer samt dokumentstudier. Litteraturstudien och fallstudien i kombination gav sedan förståelse för vilka krav i certifikatet som är svåra för små företag att implementera samt hur små företag kan arbeta med dessa krav.

Tabell 1 - Koppling mellan frågeställningar och metod

Frågeställning	Litteraturstudie	Fallstudie		
		Intervju	Observation	Dokumentstudie
1	x	x	x	x
2	x	x		x

2.2 Arbetsprocessen

För att få en övergripande förståelse för hur arbetsprocessen sett ut har författarna skapat ett Gantt-diagram vilket illustreras i figur 1.



Figur 1 - Arbetsprocessen

Studien startades med formulering av problemet med tillhörande syfte och frågeställningar för att sedan bestämma vilka metoder som skulle användas vid genomförandet av studien. För att möta syftet och därigenom besvara rapportens två frågeställningar startades undersökningen i form av en litteraturstudie för att erhålla grundläggande förståelse för kvalitetsledning samt djupare förståelse för kraven i ISO 9001:2015-certifikatet. Vidare genomfördes en fallstudie för att applicera och exemplifiera teorier i praktiken. Avslutningsvis analyserades insamlad data i

jämförelse med det teoretiska ramverket med avsikt att besvara studiens frågeställningar samt syfte. Rapportskrivandet pågick kontinuerligt under hela arbetsprocessen. Tidsplanen upprättades för att få en bättre överblick kring när de olika delarna av studien ska vara avklarade för att i sin tur erhålla en komplett rapport vid slutgiltig deadline.

2.3 Ansats

Genom att besvara rapportens frågeställningar, och på så sätt uppnå syftet, studerades teorier inom kvalitetsledningssystemet ISO 9001:2015 och hur dess principer kan appliceras på små företag. Teori omsattes till praktik genom en fallstudie, i vilken empirin härstammar. I samverkan av empiri och teori besvarades rapportens två frågeställningar.

För att uppnå en korrekt iakttagelse av fallföretagen insåg författarna vikten av nära samarbete med informationskällan. Enligt Holme och Solvang (1997) bidrar direktkontakt med respondenter till ökad validitet då studiens närhet till verkligheten blir större. Detta gör att kvalitativ ansats blev författarnas valda undersökningsmetod då den ofta innebär observation eller djupintervju, där frågeställningar endast används som riktlinjer eller hållpunkter (Patel & Davidson, 2011).

Med syftet som utgångsläge inleddes studien med att formulera ett teoretiskt ramverk baserat på en litteraturstudie, huvudsakligen för att styrka relevansen av studien. För att pröva teorierna genomfördes en fallstudie i form av intervjuer, dokumentstudier och observation för att utvärdera överensstämmelsen av dessa med praktiken. Ur ett vetenskapligt synsätt kan denna forskningstyp kännetecknas som en deduktiv ansats då författarna inte bidrar till nya teorier utan endast studerar redan existerande i ändamål att jämföra denna med insamlad empiri och på så sätt uppfylla studiens syfte (Patel & Davidson, 2011).

2.4 Design

Enligt Yin (2013) kan fallstudiens design beskrivas som enfallsdesign med flera analysenheter då fallet är av enskild karaktär men innehåller empiri från två analysenheter. Författarnas val att utföra fallstudien som en enfallsdesign instiftar sig i avsikten att ägna noggrann uppmärksamhet åt ett specifikt fall. Analysenheterna vilka fallstudien bygger på kan båda placeras inom ramen för små företag. Det ena är ett icke-certifierat företag, som vidare kommer benämnas TRÅAB, och det andra ett certifierat företag, som vidare kommer benämnas ELAB. Fallföretagen passar studien då en undersökning av kvalitetsarbetet hos dessa företag skapar förståelse för svårigheter vid implementering samt exempel på hur ett certifierat företag hanterar dessa svårigheter.

2.5 Datainsamling

Studiens datainsamling bestod dels av en litteraturstudie och dels av insamlad empirisk data från fallstudieobjekten. Nedan presenteras de metoder som använts för datainsamling.

2.5.1 Litteraturstudier

Litteraturstudie har genomförts i syfte att erhålla förståelse för relevanta förkunskaper samt fördjupande kunskaper inom kvalitetsledningssystemet ISO 9001:2015. Litteraturstudie har stor betydelse då denna ligger till grund för den teori som används

i studien, vilket gör det till en högst relevant metod vid insamling av data. Majoriteten av litteraturen hämtades från Jönköping Universitys bibliotek i form av böcker, akademiska artiklar och rapporter. Teorin som användes i studien är insamlad från publicerade källor som varit möjliga att applicera på denna studie, vilket gör dem till sekundära källor (Patel & Davidson, 2011).

2.5.2 Intervjuer

Som komplement till litteraturstudien valde författarna att genomföra intervjuer med relevanta personer som alla har anknytning till fallföretagen, vilka redovisas i tabell 2. Detta för att frambringa en så exakt bild av verkligheten som möjligt. Intervjuerna möjliggjorde att specifik information framkom. Först genomfördes en ostrukturerad och öppen intervju med försäljningschefen hos TRÄAB i samband med en observation. Det primära syftet med intervjun var att få förståelse för verksamheten samt skapa en överblick av hela anläggningen. Författarna valde i synnerhet att intervjua försäljningschefen då denna roll ansvarar för organisationens kvalitetsarbete men är även involverad i flest processer genom företaget och har därför även en bred kunskap om organisationen i helhet. Andra intervjun genomfördes även den med försäljningschefen på TRÄAB i syfte att ta fram en nulägesanalys av organisationens kvalitetsarbete. Den insamlade empirin från intervjun låg till grund för besvarandet av frågeställning ett.

Tredje intervjun genomfördes med Vd:n på ELAB i syfte att analysera verksamhetens arbetssätt gällande kvalitetsledningssystemet ISO 9001. Intervjuns metod var ostrukturerad och öppen då författarna ville undvika stängda frågor och därmed eventuellt missa viktig information. En ostrukturerad intervju har, enligt Yin (2013), ett känt frågeområde men låter respondenten guida samtalet.

Den fjärde intervjun genomfördes med en av ägarna till TRÄAB i syfte att erhålla ytterligare förståelse för högsta ledningens involverande i kvalitetsarbetet hos verksamheten.

Tabell 2 - Intervjuer

Datum	Syfte	Roll	Metod	Tid
16-03-16	Överblick av TRÄAB	Försäljningschef/ Produktionspersonal	Ostrukturerad/Öppen	2h
16-03-23	Nulägesanalys av TRÄAB	Försäljningschef	Semi-strukturerad	3h
16-04-04	Kvalitetsledningsarbete hos ELAB	Vd	Ostrukturerad/Öppen	0,5h
16-04-06	Organisationsstruktur hos TRÄAB	Ägare	Ostrukturerad/Öppen	0,5h

2.5.3 Observationer

Observation var en viktig del i utvärderingen av nulägesanalysen hos TRÄAB. Under studien användes observation i mindre formell bemärkelse, vilket innebär att författarna utförde observationen under hela fältbesöket, ofta i samband med andra datainsamlingsmetoder som exempelvis intervjuer (Yin, 2013). Vid genomförandet av

observationen deltog båda författarna och informationen som erhöles vid detta tillfälle låg till grund för besvarande av första frågeställningen. Författarna anser att observation som arbetssätt var ett bra komplement till intervju då det gav en överblick av hela anläggningen. I tabell 3 redovisas datum, syfte, använd metod samt tidsåtgång för observationen.

Tabell 3 - Observationer

Datum	Syfte	Metod	Tid
16-03-16	Hela anläggningen hos TRÅAB	Aktiv och Öppen	2h

2.5.4 Dokumentstudier

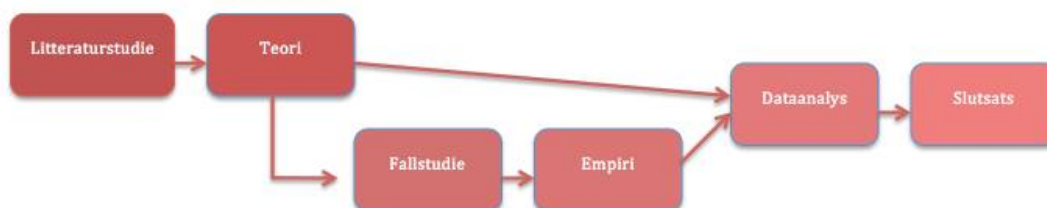
Dokumentstudier användes som ett komplement till resterande datainsamlingsmetoder då det bidrog till specifik kunskap gällande ISO-standarderna samt förståelse för kvalitetsarbetet hos ELAB. I tabell 4 beskrivs datum, titel på dokumentet, syftet med studien samt vem som är ägare till dokumentet.

Tabell 4 - Dokumentstudier

Datum	Titel	Syfte	Ägare
2016/01-2016/05	ISO 9001:2015 standarden	Granska ISO 9001:2015 - standardens krav	Svensk standard (SIS)
2016/04-2016/05	Företagshandbok ISO 9001	Förstå kvalitetsarbete hos ELAB	ELAB
2016/04-2016/05	ISO 9001 företagsdokument	Förstå kvalitetsarbete hos ELAB	ELAB

2.6 Dataanalys

Dataanalys är det skede då insamlad data sammanställs och analyseras. Figur 2 beskriver kopplingen mellan studiens insamlade data och dess analys. Insamlad data som erhöles av litteraturstudien genererade teoretiskt ramverk. Med teoretiskt ramverk som grund skapades ramen för hur fallstudien skulle utformas vilket i sin tur utgjorde grunden för empirin. I figur 2 kan det utläsas att teori tillsammans med empiri utmynnar i en dataanalys, vilket i sin tur leder till studiens slutsats. Detta tillvägagångssätt, med fokus på hopkoppling av insamlad data, anser Yin (2013) är ett lämpligt sätt för analys.



Figur 2 - Dataanalys

2.7 Trovärdighet

Enligt Yin (2013) kan studiens kvalitet bedömas ur kategorierna inre respektive yttre validitet samt reliabilitet vilket redovisas i tabell 5.

Tabell 5 - Trovärdighet

Begrepp	Förklaring	Tillämpning
<i>Intern validitet</i>	Huruvida slutsatser som dragits i den aktuella situationen är trovärdiga eller inte.	Med en avgränsning till små företag samt tillämpning på två analysenheter erhöles större förståelse av den aktuella situationen.
<i>Extern validitet</i>	I hur stor utsträckning resultatet av studien är generaliserbart.	Studien är generell men kan uppfattas mest aktuell för små företag.
<i>Reliabilitet</i>	Kan studien upprepas vid en annan tidpunkt men ändå generera samma resultat?	Studiens reliabilitet kan anses relativt låg då undersökningen endast genomfördes på två fallföretag under en kortare tid.

Validitet kan delas upp i två kategorier, intern samt extern validitet. Studiens interna validitet menar i hur stor utsträckning empirin stämde överens med förväntat utfall, det vill säga om det som var för avsikt att mätas verkligen mättes (Yin, 2013). För att uppnå en hög intern validitet avgränsades studien till små företag samt utfördes på två analysenheter. Detta för att försäkra sig om att empirin som samlats kunde stå till grund för besvarandet av frågeställningarna och därmed uppfylla studiens syfte.

Extern validitet kan förklaras som i hur stor utsträckning resultatet går att generalisera till andra sammanhang utöver den rådande studien (Yin, 2013). För att uppnå hög extern validitet valdes att arbeta med två fallföretag från olika branscher. Detta för att kunna jämföra företagen utifrån dess kvalitetsarbete istället för dess bransch, vilket leder till ökad generaliserbarhet.

Reliabilitet kan beskrivas som förmågan att kunna upprepa studien vid en annan tidpunkt men ändå generera samma resultat (Yin, 2013). Studiens reliabilitet kan uppfattas som relativt låg då studien endast utfördes på två fallföretag under en kortare tid. Aspekter som kan förändras i samband med säsong, trend eller konjunktur kan ha undgått vilket kan bidra till ett annat resultat vid upprepning av studien.

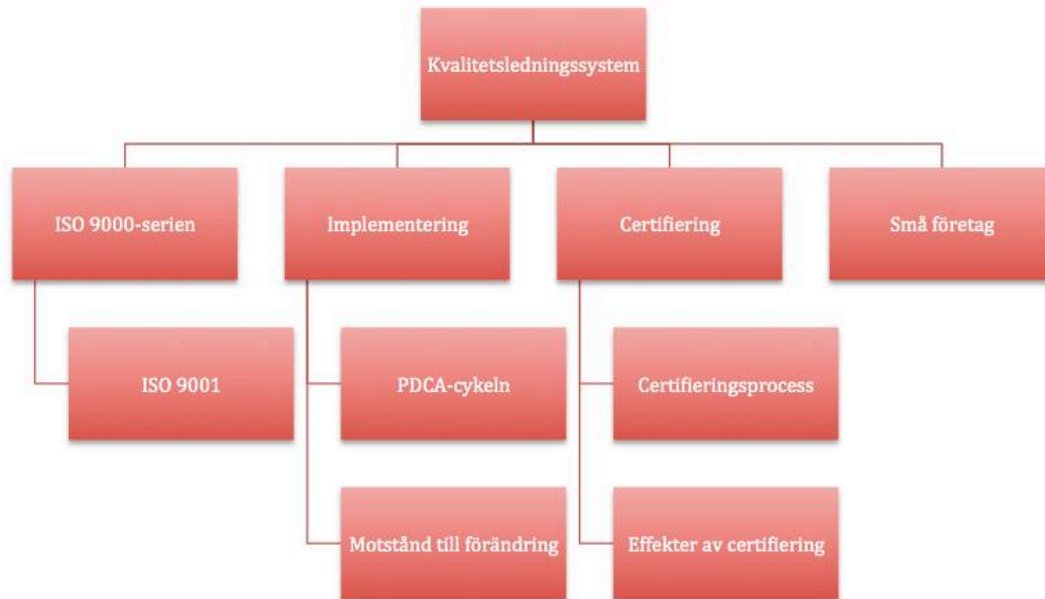
Det teoretiska ramverket kan ses som trovärdigt då författarna använt vetenskapliga publikationer samt välkända böcker vid framställningen.

3 Teoretiskt ramverk

Detta kapitel innehåller det teoretiska ramverk som står till grund för besvarandet av rapportens frågeställningar. De huvudsakliga teorier som behandlas rör kvalitetsledningssystem, ISO 9001, dess implementering- och certifieringsprocess samt små företag.

3.1 Uppbyggnad av teoretiskt ramverk

I följande kapitel beskrivs den teori som utgör en teoretisk grund för besvarandet av studiens frågeställningar.



Figur 3 - Koppling mellan frågeställningar och teori

Figur 3 illustrerar det teoretiska ramverket som i sin helhet ger svar till studiens båda frågeställningar. För att ge en teoretisk grund beskrivs och förklaras först definitionen samt innebörden av ett kvalitetsledningssystem. Följt av detta presenteras ISO 9000-serien och dess fyra delar vilka bidrar till förståelse och vägledning av implementering, förbättring av en organisations kvalitetsarbete samt planering av revisioner. För en djupare bild av den kravspecifikation företag behöver förhålla sig till för erhållande av certifikat undersöks kravstandarden ISO 9001 och dess senaste utgåva från år 2015. Detta för att skapa förståelse inför den kommande fallstudien. Vidare beskrivs områdena implementering, certifiering och små företag. Implementering behandlas för förståelsen vad det innebär för en organisation att införa kvalitetsledningssystemet ISO 9001 i sin verksamhet, problem som kan uppstå vid implementering samt innebörden av kvalitetsrevisioner. Området certifiering behandlas för förståelse hur en certifieringsprocess går till, beskrivning av certifieringsorganet Swedish Standards Institute, vidare benämnt SIS, samt vilka fördelar en certifiering genererar. Det sista området i det teoretiska ramverket är små företag där definitionen samt typiskt kännetecken för dessa beskrivs.

3.2 Kvalitetsledningssystem

I dagens ständigt pågående globalisering ökar kunderna sina krav på verksamheters förbättrade kvalitet. Den aggressiva marknaden tvingar organisationer att med stort fokus koncentrera sina förbättringar till kvalitet då de företag som inte kan hantera detta kommer att misslyckas (Dale et al., 2007).

Kvalitet är idag, om möjligt, ett överanvänt ord som inte alltid kommer till sin rätt (Dale et al., 2007). Den internationella definitionen av begreppet kvalitet är "i vilken grad en uppsättning inneboende egenskaper uppfyller dess krav" (Svensk standard SS-EN ISO 9000:2015, 2015, s.18). Oberoende av i vilket sammanhang begreppet används är dess syfte att skilja en händelse, process, person, produkt, tjänst, handling eller resultat från en annan (Dale et al., 2007). Med andra ord kan det i dess enkelhet beskrivas som "vad som gör kunden tillfredsställd" (Mauch, 2010). Oavsett vilken definition av begreppet som används eller hur det beskrivs är det i grund och botten allra viktigast att alla anställda på ett företag har samma syn på kvalitet och en enad inställning till hur krav ska bemötas för att uppnå kundtillfredsställelse (Dale et al., 2007). För att uppnå en enad inställning är det vanligt förekommande att företag använder system vid hantering och förbättring av kvalitet. Dessa system för kvalitetsledning påvisar vad organisationen ska göra för att produkten/tjänsten ska uppfylla kundkrav genom att arbeta med kontinuerliga och företagsbredda förbättringar (Svensk standard SS-EN ISO 9000:2015, 2015).

Ett kvalitetsledningssystem innefattar hela organisationen och är ett verktyg företag kan använda sig av, och förhålla sig till, för att styra verksamhetens processer i förbindelse till kvalitet. Syftet med detta är att företag konsekvent ska försäkra sig om att metoder, information, färdigheter och kontroller upprepas på samma sätt varje gång ett behov identifieras till dess att produkten går igenom företagets alla processer och är såld (Dale et al., 2007). Enligt Svensk standard SS-EN ISO 9000:2015 (2015) är ett kvalitetsledningssystem de aktiviteter vilka organisationer kan identifiera sina mål mot för att sedan bestämma vilka resurser och processer som krävs för att erhålla önskat utfall. Kvalitetsledningssystemet möjliggör för ledningen att använda resurserna på ett optimalt sätt för att ge värde till relevanta intressenter.

3.3 ISO 9000-serien

ISO står för International Organisation for Standardisation och är världens största utgivare och utvecklare av internationella standarder. Det är en icke-statlig organisation vilket gör att den skapar en förbindelse mellan den offentliga och privata sektorn (ISO, 2016).

ISO 9000-serien innehåller några av ISOs mest välkända standarder som företag kan använda likt verktyg när de vill försäkra att dess produkter eller tjänster uppfyller kundkraven samt att dess kvalitet ständigt förbättras (ISO, 2016).

ISO 9000-serien innehåller fyra standarder (ISO, 2016):

- ISO 9000:2015 innehåller grundläggande terminologi och principer.
- ISO 9001:2015 är den kravspecifikation som fastställer de krav ledningssystemet förhåller sig till för att kunna certifiera sig.

- ISO 9004:2009 fokuserar på hur kvalitetsarbetet kan bli mer ändamålsenligt genom vägledning till användandet.
- ISO 19011:2011 är fastställande av riktlinjer för interna och externa revisioner. Den här standarden presenterar hur revisioner kan planeras, genomföras och följas upp.

3.3.1 ISO 9001

ISO 9001 är (som beskrivs i 3.3) en av standarderna i ISO 9000-serien. Det är endast denna standard som är certifierande och handlar sammantaget om att en organisation ska se över dess interna arbetssätt samt utgå från kundens behov vilket kan leda till reducering av kostnader. För att erhålla ett certifikat behöver kvalitetsledningssystem uppfylla kraven som finns i ISO 9001 samt med jämna intervall utföra interna revisioner vilka säkerställer att processer fortsätter att uppfylla dessa krav (SIS, 2009). Standarden kan appliceras på alla typer av organisationer, både små och stora, oavsett vilket område de är verksamma inom (ISO, 2016).

År 2015 släpptes den senaste versionen av ISO 9001. Den innehåller krav som organisationer behöver uppfylla för att erhålla ett certifikat. Kraven är indelade i sju aspekter vilka författarna har haft som utgångsläge vid analys av standarden och som grund till fallstudien. De sju aspekterna presenteras följande (ISO, 2016).

1. Organisationens förutsättningar
2. Ledarskap
3. Planering
4. Stöd
5. Verksamhet
6. Utvärdering av prestanda
7. Förbättringar

Den första aspekten avser att skapa förståelse för organisationen och dess arbetssätt likaväl intressenters behov och förväntningar samt organisationens nuvarande kvalitetsarbete. När essentiell förståelse anskaffats ska organisationen definiera samt dokumentera kvalitetsledningssystemets omfattning och dess ingående processer för att sedan upprätta, införa, underhålla samt ständigt förbättra det.

Den andra aspekten syftar till att utvärdera i vilken utsträckning högsta ledning utövar tydligt ledarskap med avseende på kvalitetsledningssystemet och kundfokus. Vidare upprätta, införa samt underhålla en kvalitetspolicy.

Den tredje aspekten behandlar i vilken utsträckning företaget har planerade åtgärder för att hantera risker och möjligheter. Vidare om de har utsatta kvalitetsmål med tillhörande plan för att uppnå dessa samt hur väl de planerar förändringar.

Aspekt nummer fyra handlar om i vilken utsträckning organisationen stödjer verksamheten till ett strukturerat kvalitetsarbete. Aspekten delas enligt standarden in i fem områden vilka är resurser, kompetens, medvetenhet, kommunikation och dokumenterad information.

Aspekten verksamhet syftar till att planera samt styra verksamheten, sätta upp krav och utföra planering av konstruktion med avseende på produkten. Fortsättningsvis

syftar verksamhet till styrning och kontroll av externt tillhandahållna processer och produkter, framställning av produkter samt styrning och kontroll av avvikande processresultat. Aspekten handlar med andra ord om att kartlägga organisationens interna processer.

Den sjätte aspekten handlar om utvärdering av prestanda genom att analysera organisationens förmåga att prestera. Detta genom att övervaka, utföra mätningar, analysera samt utvärdera organisationen. Till detta hör också interna revisioner av kvalitetsledningssystemet.

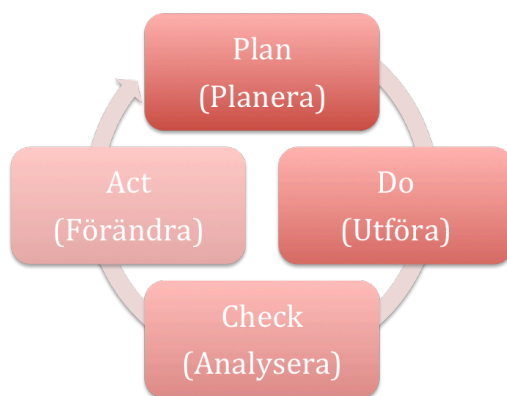
Den sista aspekten, förbättringar, syftar till att organisationen ska uppmärksamma avvikelser och utföra korrigerande åtgärder. Vidare ska organisationen arbeta med ständiga förbättringar för att öka lämpligheten, tillräckligheten samt verkan av det existerande kvalitetsledningssystemet.

3.4 Implementering av ISO 9001

För att implementeringen av kvalitetsledningssystemet ISO 9001 ska nå framgång är en tillmötesgående organisationskultur, förståelse för certifikatet, förmåga att internalisera de tillhörande kraven (Briscoe et al, 2005), högt engagemang hos medarbetare samt kommunikation mellan både individer och avdelningar inom verksamheten (Mo & Chan, 1997) bidragande faktorer. Briscoe et al. (2005) menar att det är tidsbrist, resursbrist samt kompetensbrist som i många fall bidrar till att små företag undviker implementering medan Brown et al. (1998) påstår att små företag mest är bekymrade över kostnads- respektive tidsfrågor vid implementering av ISO 9001.

3.4.1 PDCA-cykel

Ett vanligt arbetssätt vid implementering av kvalitetsledningssystem är att använda sig av en PDCA-cykel och dess fyra steg som visas i figur 4.



Figur 4 - PDCA-cykel

PDCA står för de engelska orden Plan, Do, Check och Act och kan beskrivas som en checklista i form av fyra steg vilken kan hjälpa till vid en förändringsprocess (SIS, 2016). Modellen kan tillämpas på alla verksamhetens alla processer men också på kvalitetsledningssystemet som helhet (ISO, 2016). PDCA-cykeln säkerställer att processer erhåller tillräckliga resurser, att utvecklingsmöjligheter ständigt identifieras samt att processerna kontinuerligt förbättras (SIS, 2016). Genom att använda sig av

PDCA-cykeln garanteras ständiga förbättringar då man återupprepar processen varje gång den är utförd (Elg et al., 2007).

Det första steget i cykelns processteg, Plan, betyder att ledningen skapar en kvalitetspolicy samt kvalitetsmål som revideras när det tycks behövas. Den information kvalitetspolicy och kvalitetsmålen kan byggas på är krav från kunder, produktionsdata eller tidigare utförda revisioner. Utdata kan resultera i generering av förbättringsidéer eller olika incitament (Elg et al., 2007; ISO, 2016).

I följd av Plan kommer nästa steg, Do, där de genererade förbättringsidéerna eller incitamenten i föregående steg implementeras (Elg et al., 2007; ISO, 2016).

Det tredje steget i cykeln, Check, övervakar och bedömer processerna som resulterar i produkter och tjänster med utgångspunkt i kvalitetspolicy och kvalitetsmålen. Detta steg bidrar till indata för både fjärde steget Act och första steget Plan (Elg et al., 2007; ISO, 2016).

Sista steget av PDCA-cykeln, Act, standardiserar processerna som bidragit till goda resultat samtidigt som den ökar organisationens prestationsförmåga genom att ta till nödvändiga åtgärder till de processer som har mindre bra resultat (Elg et al., 2007; ISO, 2016).

3.4.2 Motstånd till förändring

Införande av ledningssystem kan i vissa fall upplevas med en viss frustration då åtagandet kräver att hela organisationen är engagerad vilket inte alltid visar sig vara helt självklart (SIS, 2016). Enligt Kotter och Schlesinger (1979) finns det i huvudsak fyra anledningar för att motstånd till förändring uppstår. Dessa är människans rädsla att förlora något värdefullt, människans missförståelse angående förändringen samt dess följder, människans tro om att förändringen inte är vettig liksom människans låga toleransgräns vid förändring. För att hantera motståndet till förändringen på bästa sätt menar Richards (2016) att organisationen måste vara öppen för motståndet då det kan medföra att nya frågor och funderingar kan lyftas, nya relationer mellan anställda kan skapas samt utveckling av organisationen kan ske. Detta stärks då Schon (1963) menar att organisationer som saknar motstånd till förändringar inte fungerar.

3.5 Certifiering av ISO 9001

Efter ett gediget kvalitetsarbete kan en organisation välja att certifiera sig vilket innebär ett formellt medgivande av ett certifieringsorgan (SIS, 2016). Certifiering är inget krav utan fullt frivilligt för organisationer. En organisation kan ta del av och införa kvalitetsstandarderna utan att erhålla ett certifikat då det är upp till organisationen själv att ta kontakt med ett certifieringsorgan (Wiklund, 2004).

3.5.1 Certifieringsprocess

När organisationer vill certifiera sig måste de genomgå en certifieringsprocess. Inledningsvis bör en nulägesanalys av verksamheten genomföras för att sedan sättas i relation till de krav som en certifiering medför. Detta för att kunna rationalisera verksamhetens processer mot vad kraven anger. Efter att verksamheten förändrats och anpassat sin organisation för att möta kraven i standarden måste de genomföra revisioner för att erhålla ett certifikat. Det finns två typer av revisioner ett företag kan utföra, interna revisioner respektive certifieringsrevisioner. Interna revisioner kan rikta in sig på att beskrivningar följs men även på att upptäcka förbättringsmöjligheter

inom organisationen och utförs oftast av utbildade anställda i organisationen. Certifieringsrevisioner, vilka ligger till grund för erhållande av certifikat, utförs med syfte att kontrollera att kraven uppfylls och måste utföras av ett certifieringsorgan (SIS, 2009). En organisation som arbetar med certifieringsprocessen är SIS, en ideell organisation som koordinerar och förvaltar standardiseringen i Sverige. SIS är representant i den globala verksamheten ISO. SIS erbjuder kunder dokument relaterade till standarder samt ansvarar för att översätta internationella dokument så de blir tillämpningsbara på svenska (SIS, 2016).

3.5.2 Effekter av certifiering

Enligt Starke et al. (2012) kan en certifiering av kvalitetsledningssystemet ISO 9001 associeras med minskade kostnader samt ökade försäljningsintäkter vilket i sin tur leder till bättre resultat för organisationen. Certifiering av ISO 9001 kan även bidra till förbättring av verksamhetens prestationsförmåga samt generera en bra grund för vidare arbete inom hållbar utveckling. Att implementera ISO 9001 främjar processorientering då det blir möjligt för verksamheten att identifiera sina processer och dess samverkan (ISO, 2015). Javier et al. (2014) menar att det förekommer tydliga skillnader mellan certifierade respektive icke-certifierade organisationer angående inlärande av organisationen och dess ingående processer. Vidare tydliga fördelar med certifiering av ISO 9001 är förbättring av prestationsförmåga inom organisationen, tydligare fokus på kundens förväntningar, möjlighet att konkurrera med större företag på lika villkor samt större tilltro till att avsedd kvalitet uppnås och bibehålls (SIS, 2002).

En nackdel med certifiering av ISO 9001 är att det inte förekommer någon påtaglig skillnad mellan icke-certifierade och certifierade organisationer beträffande verksamhetens prestanda (Ilkay & Aslan, 2012; Martinez-Costa et al., 2009). Detta kan uppfattas som en nackdel då en certifiering av ISO 9001 är en stor investering för organisationer. Enligt Johansson och Silajdzic (2003) förekommer det risker med certifiering så som att dokumentationen av arbetsprocesser kan bli ett arbete i sig och ta för mycket uppmärksamhet från övriga arbetsuppgifter samt att systemet kan innebära regler och rutinstyrning vilket i sin tur kan hindra anställdas utveckling.

3.6 Små företag

Typiska aspekter hos små företag är att det är lättare att föra en bra intern kommunikation då "alla känner alla" vilket kan bidra till en starkt sammansvetsad grupp som tydligt arbetar mot ett gemensamt mål. En annan aspekt kan vara då anställda trivs i arbetsmiljön och personalstyrkan kan det medföra färre sjukdagar samt bättre prestationer. Det är vanligt att engagemanget i små företag är stort då alla känner sig delaktiga och bidragande. Ytterligare en aspekt är att det kan tas snabba beslut i små organisationer då det är korta vägar till beslutstagare (Bergenslid & Rane, 2016).

Kritiska aspekter gällande små företag kan vara att den interna kompetensen är bristande på grund av färre anställda. En annan kritisk aspekt gällande små företag är att de ofta inte har stort kapital eller mycket resurser att röra sig med vilket kan bidra till undvikande av onödiga risker (Bergenslid & Rane, 2016). Enligt Svenskt Näringsliv (2008) upplevde små företagare att de vanligaste svårigheterna med tillväxt var höga skatter, avgifter samt personalkostnader.

4 Empiri

Detta kapitel ger en ingående beskrivning av de två fallföretagen samt presenterar den data som samlats in till syfte att besvara studiens frågeställningar.

4.1 Verksamhetsbeskrivning

Studiens empiri har samlats in på två fallföretag. Det första fallföretaget, TRÄAB, var av intresse då de i dagsläget inte är certifierade mot ISO 9001. På TRÄAB gjordes en fallstudie för att förstå en uppfattning om vilka krav i ISO 9001:2015 som organisationen inte uppfyller i dagsläget. Det andra fallföretaget, ELAB, är sedan många år tillbaka certifierade mot ISO 9001 och har god erfarenhet av kvalitetsledningsarbete. ELAB var av intresse för studien i syfte att exemplifiera hur ett erfaret företag förhåller sig till kvalitetsledningssystemet ISO 9001.

4.1.1 TRÄAB

TRÄAB är ett företag som verkar inom hyvleri- och träförädlingsbranschen med affärsidén "rätt virke i rätt tid till rätt kund". De bedriver hyvleri och försäljning av trävaror samt legohyvlning. TRÄAB kan placeras inom ramen för vad Europeiska kommissionen benämner små företag då de har 17 anställda och en omsättning på ca 80 miljoner kronor.

Företaget startade som ett smalt familjestyrt företag men förvärvades sommaren 2008 av ett investbolag och har sen dess utvecklats till ett exporterande logistikföretag med kunder i såväl Sverige som Europa. Företaget strävar efter att ständigt anpassa produktsortimentet efter kundens önskemål och använder sig av modern utrustning, engagerad personal och inte minst uppbackning från starka ägare för att lyckas med detta. De ser sig själva som väl rustade för att utveckla och förbättra sin verksamhet med kunden i fokus. Organisationen tillhandahåller ett brett sortiment av sågat och hyvlat virke då kunden kräver mycket specialanpassade produkter.

I dagsläget är organisationen certifierade mot ett flertal certifikat som främjar skogsbruk men har ingen erfarenhet vad gäller ISO 9001.

4.1.2 ELAB

ELAB verkar inom elektronikindustribranschen och är ett företag vars verksamhet utgörs av konstruktion, tillverkning samt marknadsföring av produkter för distribution av högspänd elektricitet. Företaget är en ledande leverantör av lösningar inom dess kompetensområden med kunder i såväl Sverige som 15 andra länder världen över. Även ELAB kan placeras inom ramen för vad Europeiska kommissionen benämner små företag då de har 30 anställda och en omsättning på ca 75 miljoner kronor. Produkterna är främst avsedda för landsbygdsdistribution av högspänd elektricitet och kräver stor teknisk kunskap.

Företags affärsidé lyder: "Vi skall konstruera, tillverka och sälja utrustning och material för distribution av högspänd elektricitet". Affärsidén syftar till att företagets konkurrenskraft ligger i det deras tekniska kunnande, att det är en liten och flexibel organisation med korta beslutsvägar samt att de har en effektiv produktion med ändamålsenlig utrustning i kombination med operatörernas kunskap och yrkesskicklighet. De påstår sig även ha en hög produktkvalitet och leveranssäkerhet.

ELAB är sedan år 1999 certifierade mot ISO 9001. De arbetar för att kvalitetsarbetet ska vara en naturlig del i det dagliga arbetet och har god erfarenhet vad gäller standarden.

4.2 Vilka krav i ISO 9001 är svåra för små företag att implementera?

För att identifiera vilka krav som är svåra för små företag att implementera har författarna delat in ISO-standardens krav i olika aspekter för en tydligare överblick vad som måste uppfyllas för erhållande av certifikat. För tabell 6-12 gäller datakälla intervju (I) och observation (O).

Kraven vilka TRÄAB ej uppnådde under aspekten organisationens förutsättningar redovisas i tabell 6.

Tabell 6 - Ej uppnådda krav TRÄAB - Organisationens förutsättningar

Aspekt	Ej uppnådda krav TRÄAB	Orsak	I/O
Organisationens förutsättningar	Organisationen ska bestämma vilka intressenter och dess krav som är relevanta för kvalitetsledningssystemet.	<i>Resursbrist</i>	I
	Organisationen ska beskriva kvalitetsledningssystemets omfattning och detta ska finnas tillgängligt och underhållas som dokumenterad information.	<i>Bristande rutiner</i>	I
	Organisationen ska fastställa kvalitetsledningssystemets omfattning genom att bestämma dess avgränsningar och tillämplighet.	<i>Kompetensbrist</i>	I
	Organisationen ska bestämma ordningsföljd för deras processer samt hur dessa samverkar.	<i>"Så har vi alltid gjort"</i>	I
	Organisationen ska ha bestämda metoder för säkerställandet av kvalitetsledningssystemets rutiner.	<i>Tidsbrist</i>	I
	Organisationen ska bestämma vilka resurser som behövs för kvalitetsledningssystemets processer.	<i>Kompetensbrist</i>	I
	Organisationen ska utvärdera kvalitetsledningssystemets processer, genomföra eventuella förändringar samt säkerställa att processerna ger avsedda resultat.	<i>Bristande rutiner</i>	I
	Organisationen ska underhålla dokumenterad information.	<i>Resursbrist</i>	I/O

Kraven vilka TRÄAB ej uppnådde under aspekten ledarskap redovisas i tabell 7.

Tabell 7 - Ej uppnådda krav TRÄAB – Ledarskap

Aspekt	Ej uppnådda krav TRÄAB	Orsak	I/O
Ledarskap	Högsta ledningen ska visa tydligt ledarskap gällande kvalitetsledningssystemet genom att säkerställa upprättningen av kvalitetspolicy och kvalitetsmål samt att dessa överensstämmer med organisationens strategiska inriktning.	<i>Tidsbrist</i>	I
	Högsta ledningen ska visa tydligt ledarskap gällande kundfokus genom att säkerställa att risker/möjligheter som påverkar produkten överensstämmer med krav samt möjligheten att förbättra kundtillfredsställelsen.	<i>Bristande rutiner</i>	I
	Högsta ledningen ska upprätta, införa och underhålla en kvalitetspolicy som är anpassad till organisationens strategiska inriktning, som ger ett ramverk för kvalitetsmål, som innefattar åtagande om att uppfylla lämpliga krav samt åtagande att ständigt förbättra kvalitetsledningssystemet.	<i>Tidsbrist/ Bristande rutiner</i>	I
	Kvalitetspolicyn ska vara dokumenterad och tillgänglig för alla anställda, kommuniceras, tillämpas inom organisationen samt vara tillgänglig för relevanta intressenter.	<i>Tidsbrist/ Resursbrist</i>	I/O

Kraven vilka TRÄAB ej uppnådde under aspekten planering redovisas i tabell 8.

Tabell 8 - Ej uppnådda krav TRÄAB - Planering

Aspekt	Ej uppnådda krav TRÄAB	Orsak	I/O
Planering	Organisationen ska avgöra vilka risker/möjligheter som behöver hanteras för att säkerställa att kvalitetsledningssystemet ger avsett resultat.	<i>"Learning by doing"</i>	I
	Organisationen ska avgöra vilka risker/möjligheter som behöver hanteras för att förstärka önskvärda effekter samt förebygga oönskade effekter.	<i>"Så har vi alltid gjort"</i>	I
	Organisationen ska planera åtgärder för hantering av dessa risker/möjligheter.	<i>"Learning by doing"</i>	I
	Organisationen ska planera hur åtgärder för risker/möjligheter ska integreras i kvalitetsledningssystemet samt utvärdera om de gett verkan.	<i>Kompetensbrist/ Bristande rutiner</i>	I
	Organisationen ska utföra förändringar i kvalitetsledningssystemet på ett planerat sätt genom att beakta förändringens syfte, tänkbara konsekvenser, resursers tillgänglighet, att dess funktion bevaras samt om förändring i fördelning av ansvar uppstår.	<i>Bristande rutiner</i>	I

Kraven vilka TRÄAB ej uppnådde under aspekten stöd redovisas i tabell 9.

Tabell 9 - Ej uppnådda krav TRÄAB - Stöd

Aspekt	Ej uppnådda krav TRÄAB	Orsak	I/O
Stöd	Organisationen ska tillhandahålla nödvändiga personella resurser för att styra och genomföra processerna samt verkningfullt införa kvalitetsledningssystemet.	<i>Resursbrist</i>	I
	Organisationen ska definiera nödvändig kunskap för att genomföra processer så de uppfyller produktkrav.	<i>Kompetensbrist</i>	I
	Organisationen ska bestämma, tillhandahålla samt underhålla den nödvändiga infrastrukturen för att genomföra processer i syfte att uppfylla produktkrav.	<i>Bristande mjukvara</i>	I
	Organisationen ska bestämma, tillhandahålla samt underhålla den nödvändiga processmiljö som krävs för att uppfylla produktkrav.	<i>Delvis osäker produktion</i>	O
	Organisationen ska avgöra vilken kompetens som är nödvändig hos den som arbetar med kvalitetsledningssystemet, säkerställa denna kompetens, vidta åtgärder om kompetens saknas samt bevara dokument angående kompetensen.	<i>Kompetensbrist</i>	I

Kraven vilka TRÄAB ej uppnådde under aspekten verksamhet redovisas i tabell 10.

Tabell 10 - Ej uppnådda krav TRÄAB - Verksamhet

Aspekt	Ej uppnådda krav TRÄAB	Orsak	I/O
Verksamhet	Organisationen ska bevara dokumenterad information gällande åtgärder som vidtagits för att förebygga oönskade effekter.	<i>Bristande rutiner</i>	I
	Organisationen ska säkerställa att externt tillhandahållna processer styrs och kontrolleras av organisationens kvalitetsledningssystem.	<i>"Så har vi alltid gjort"</i>	I
	Om kunds eller extern leverantörs egendom förloras, skadas eller befinns vara olämplig för användning ska organisationen rapportera detta till kunden eller den externa leverantören och bevara dokumenterad information om det inträffade.	<i>Bristande rutiner</i>	I
	När organisationen bestämmer omfattningen av aktiviteter som krävs efter leverans ska den beakta produktens art, användning samt avsedda livslängd.	<i>Bristande rutiner</i>	I
	Organisationen ska bevara dokumenterad information från granskning av ändringar, vem som godkänt ändringen samt eventuella åtgärder som vidtagits pga. ändringen.	<i>Bristande rutiner</i>	I
	Organisationen ska alltid dokumentera information om en avvikelse i produktion vilken ska innehålla beskrivning av avvikelsen, beskrivning av vidtagna åtgärder, beskriver erhållna leveransdispenser samt vem som är ansvarig för att åtgärden genomförts.	<i>Bristande rutiner</i>	I

Kraven vilka TRÄAB ej uppnådde under aspekten utvärdering av prestanda redovisas i tabell 11.

Tabell 11 - Ej uppnådda krav TRÄAB - Utvärdering av prestanda

Aspekt	Ej uppnådda krav TRÄAB	Orsak	I/O
Utvärdering av prestanda	Organisationen ska utvärdera kvalitetsprestanda och verkan av kvalitetsledningssystemet samt bevara lämplig dokumenterad information angående resultaten.	<i>Resursbrist</i>	I
	Organisationen ska analysera lämplig information från övervakning och mätning för att utvärdera kvalitetsledningssystemets verkan och prestanda, verkan av åtgärder för hantering av risker/möjligheter, om planerade åtgärder har vidtagits verkningsfullt samt behovet av förbättring i kvalitetsledningssystemet.	<i>Bristande rutiner</i>	I
	Organisationen ska med jämna intervall genomföra interna revisioner för att erhålla information huruvida kvalitetsledningssystemet uppfyller relevanta krav.	<i>Bristande rutiner</i>	I
	Organisationen ska planera, upprätta, införa samt underhålla ett revisionsprogram som hanterar frekvens, metoder, ansvar, planeringskrav, rapportering samt resultat vid tidigare revisioner.	<i>Bristande rutiner</i>	I
	Organisationen ska definiera revisionskriterier och omfattning för varje revision, genomföra revisionerna objektivt och oberoende, säkerställa att resultaten av revisionen rapporteras till relevanta funktioner, vidta lämpliga åtgärder samt bevara dokumenterad information av genomförandet av revisionen.	<i>Bristande rutiner</i>	I
	Högsta ledningen ska med bestämda intervall ha genomgång angående kvalitetsledningssystemet vilket ska planeras med beaktande på revisionsresultat samt verkan av åtgärder för hantering av möjligheter/risker.	<i>Bristande rutiner/ Tidsbrist</i>	I

Kraven vilka TRÄAB ej uppnådde under aspekten förbättringar redovisas i tabell 12.

Tabell 12 - Ej uppnådda krav TRÄAB - Förbättringar

Aspekt	Ej uppnådda krav TRÄAB	Orsak	I/O
Förbättringar	Organisationen ska bestämma förbättringsmöjligheter samt vidta eventuella åtgärder vilka ska innefatta förbättring av kvalitetsledningssystemet prestanda och verkan.	<i>Kompetensbrist</i>	I
	Organisationen ska bevara dokumenterad information som informerar angående avvikelser och åtgärden som tagits i efterhand samt resultaten av åtgärden.	<i>Bristande rutiner</i>	I
	Organisationen ska ständigt förbättra lämpligheten, tillräckligheten samt verkan av sitt kvalitetsledningssystem.	<i>Kompetensbrist</i>	I

4.3 Hur kan små företag hantera de svåra kraven i ISO 9001:2015?

För att skapa förståelse för vilka svårigheter små företag kan uppleva vid implementering av ISO 9001 samt hur dessa kan hanteras har författarna erhållit empiri via en dokumentstudie hos ELAB. Syftet var att analysera hur ELAB arbetar med de krav som TRÄAB inte når upp till i dagsläget.

4.3.1 Organisationens förutsättningar

I dagsläget har TRÄAB inte någon struktur i organisationens dokumentation gällande kvalitetsledningssystem vilken är en bidragande faktor till många av de krav som i dagsläget inte är uppfyllda.

ELAB har formulerat ett dokument vilket beskriver kvalitetsledningssystemets omfattning och dess ingående processer på ett heltäckande sätt likaså bestämmer vilken befattning som ansvarar för vad. Detta dokument benämns Företagshandboken. Dokumentet inkluderar företagets processer och deras samverkan, ledningens ansvar, produktutveckling, kunderhantering, inköpsprocessen, leverans, uppföljning, kontroll och provning med mera. Dessa delar i företaget beskrivs utifrån kvalitetsledningssystemets perspektiv, det vill säga hur organisationen arbetar med respektive del för att tillmötesgå kraven i standarden ISO 9001.

4.3.2 Ledarskap

Ledningen för TRÄAB är synnerligen delaktiga i kvalitetsarbetet hos organisationen men vissa krav uppfylls ändå inte av verksamheten, främst på grund av tidsbrist.

Genom dokumentstudie hos ELAB kan man tydligt se högsta ledningens engagemang vad gäller organisationens kvalitetsledningssystem. Detta visar sig genom det väl dokumenterade material som finns att tillgå för alla som arbetar internt inom företaget samt externa intressenter. Organisationen beskriver tidigt i deras Företagshandbok sin kvalitetspolicy samt deras arbetssätt vad gäller kvalitetsmålen. Genom hela Företagshandboken återfinns kvalitetspolicyn som en röd tråd.

4.3.3 Planering

Genom studerande av dokument hos ELAB kan man se hur företaget arbetat fram en riskanalys genom att avgöra vilka risker eller möjligheter organisationen behöver hantera för säkerställande att kvalitetsledningssystemet ger avsedda resultat. Vidare planeras åtgärder som krävs för att kunna hantera dessa risker och möjligheter samt hur organisationen ska gå till väga för att utvärdera om åtgärden gett verkan.

Arbetet med att hantera risker och möjligheter samt ha planerade åtgärder för dessa skulle, enligt TRÄAB, underlättas om kompetensen i företaget var större. I dagsläget är det ett ungt team som arbetar på företaget med relativt kort arbetserfarenhet vilket innebär en existerande kompetensbrist. TRÄAB brukar arbetssättet "learning by doing" vilket innebär att de inte dokumenterar eller planerar risker/möjligheter och dess åtgärder innan processens start.

4.3.4 Stöd

I denna aspekt är det många olika anledningar till att TRÄAB inte uppfyller kraven i ISO 9001. Dessa anledningar är obefintlig produktionschef, bristande mjukvara i form av ett affärssystem, kompetensbrist, tidsbrist, bristande rutiner samt delvis icke säker produktion.

I dokumentet Företagshandbok kan man se hur ELAB har tagit fram ett dokument som beskriver organisationens resursbehov genom att förklara omfattningen av resursen samt en beskrivning av den. Vidare finns det väl dokumenterat vilka personella resurser företaget har genom att organisationen har beskrivit resurserna efter dess befattningar. Dokumentet beskriver befattningens omfattning, vilka befogenheter befattningen innehar samt dess ansvar. Detta för att föra en beskrivning på hur resurser används för att styra processerna och på ett verkningsfullt sätt införa kvalitetsledningssystemet. Vad gäller området kompetens har ELAB i sin Företagshandbok gjort en tydlig beskrivning över kompetenskrav för olika befattningar inom organisationen som i sin tur ligger till grund för en tabell vilken sammanställer de olika befattningshavarna med dessa personers kompetens. Detta för att ge en överblick angående vilket kompetensområde respektive person har och på så sätt få en överblick över organisationens totala kompetens.

4.3.5 Verksamhet

TRÄAB uppfyller i dagsläget inte alla krav under denna aspekt, huvudsakligen på grund av bristande rutiner.

ELAB har arbetat med denna aspekt genom att grundligt beskriva organisationens interna processer med dess syfte, rutiner samt dess ansvarstagare i Företagshandboken. Med hjälp av dessa dokument kan en utomstående person få förståelse för processernas tillvägagångssätt samt de rutiner organisationen arbetar enligt. Företagshandboken ger en mycket strukturerad helhetsbild av organisationen vilket gör att kraven i ISO-standarderna under aspekten verksamhet uppfylls.

4.3.6 Utvärdering av prestanda

TRÄAB har i dagsläget svårt att uppfylla aspektens krav på grund av bristande rutiner samt deras arbetssätt "Learning by doing". Med detta arbetssätt uppmärksammar organisationen endast en process då ett problem uppstår istället för att med jämna intervall granska kvalitetsledningssystemet genom interna revisioner.

I ELABs Företagshandbok kan det tydligt utläsas att organisationen årligen utför revisioner vilka alltid utförs av personer som ej ansvarar för aktuellt revisionsområde, eller i vissa fall en extern part. Målsättningen för ELAB med revisioner är att genom en systematisk och opartisk bedömning av kvalitetssystemet identifiera avvikelser, föreslå och samverka till förbättring samt övervaka dess införande och effektivitet. Vidare beskriver ELAB att kvalitetsledningssystemet årligen ska revideras enligt fastlagd revisionsplan. ELAB menar att revisionerna ska omfatta en systeminriktad kvalitetsrevision som granskar företagets aktiviteter och rutiner inom kvalitetsområdet, dess lämplighet och tillämpning. ELAB arbetar med utvärdering av prestanda genom ledningsgruppsmöten en gång var tredje månad, samt vid behov, där kvalitetsmål, förbättringar och andra kvalitetsfrågor behandlas. En gång om året har ledningsgruppen ett mer övergripande möte där uppföljning och granskning av kvalitetsledningssystemet samt utvärdering av genomförda internrevisioner diskuteras.

4.3.7 Förbättringar

TRÄAB uppfyller i dagsläget inte alla krav under denna aspekt, huvudsakligen på grund av kompetensbrist.

ELAB hanterar aspekten förbättringar genom ett dokument som säkerställer att korrigerande och förebyggande åtgärder vidtas med syfte att eliminera orsaker till faktiska eller tänkbara avvikelser. Detta i sin tur förhindrar att avvikelser varken återkommer eller uppstår. Till dokumentet finns även en mall för avvikelserapport som anställda kan fylla i om en avvikelse uppstått. Detta för att dokumentera informationen om avvikelsen, åtgärden som utförts samt i efterhand se om åtgärden gett resultat. ELAB anser sig vara duktiga på att verkställa relevanta förbättringsarbeten då de har tagit fram en mall, vilken redovisas i Företagshandboken, för hur förbättringsprocessen ska genomföras för att undvika misstag och uteslutande av viktiga delar. Mallen syftar till att efter uppmärksammande av avvikelse planera åtgärd, genomföra ett förbättringsarbete, analysera samt utvärdera resultatet av åtgärden. Detta arbetssätt att hantera förbättringar kan liknas PDCA-cykeln.

5 Analys

Detta kapitel hanterar analys av insamlad empiri mot det teoretiska ramverket i syfte att svara på studiens frågeställningar. Kapitlet är utformat efter de två frågeställningarna med avsikt att tydligt koppla relevant data till varje enskild frågeställning.

5.1 Vilka krav i ISO 9001:2015 är svåra för små företag att implementera?

Efter insamlad data verkar små företag ha störst svårighet att arbeta med de krav vars orsak beror på tid, resurser eller kompetens. Exempel på krav där orsaken beror på tid är de som innefattar upprättande av kvalitetspolicy och dess mål i form av dokumenterat material. Exempel på krav där orsaken beror på resurser är de krav som kräver en aktiv produktionschef gällande kommunikationen av kvalitetsarbetet. Vidare är exempel på krav där orsaken är kompetens de som kräver ständig utveckling med avseende på kvalitetsarbetet.

I tabell 6 redovisas vilka krav som var svåra för TRÄAB att implementera. Teorin påvisar att organisationen ska dokumentera kvalitetsledningssystemets omfattning för att kunna upprätta, införa samt ständigt förbättra det (ISO, 2016). Empirin vilken erhöles ur fallstudien visade att TRÄAB i dagsläget inte har någon strukturerad dokumentation gällande rutiner eller riktlinjer i sitt kvalitetsarbete. En bidragande faktor till avsaknad strukturerad dokumentation är företagsklimatet alla känner alla (Bergenslid & Rane, 2016) och tidsbrist (Brown et al., 1998). Det var möjligt att återspegla klimatet där alla känner alla hos TRÄAB och det framkom att företaget inte såg strukturerad dokumentation som nödvändig då den interna kommunikationen var mycket god och nedskrivna rutiner ersattes muntligt. Ytterligare en anledning till att strukturerad dokumentation uteblev var tidsbrist, vilket också är en återkommande orsak till många av de krav som TRÄAB inte uppfyller och visas tabell 6. Samtidigt menar Johansson och Silajdzic (2003) att det även förekommer risker med dokumentation av arbetsprocesser då det kan bli ett arbete i sig och ta för mycket tid från andra arbetsuppgifter, vilket påvisar vikten av att företag har förståelse för detta. Tidsbristen på TRÄAB var påtaglig då företaget under en period inte haft någon person verksam på posten "produktionschef". Det innebär att försäljningschefen inte bara har haft ansvar över sina egna arbetsuppgifter, försäljning och inköp, utan även de arbetsuppgifter som den obefintliga produktionschefen skulle hanterat. Denna tidsbrist har lett till bortprioritering av kvalitetsarbetet.

Under fallstudiens gång upplevdes resursbrist som ett återkommande problem hos TRÄAB, främst i form av personella resurser då företaget för tillfället saknar en produktionschef. Enligt Briscoe et al. (2005) är resursbrist ett vanligt problem till att små företag inte uppfyller kraven för certifiering. Med detta i åtanke är resurser något små företag behöver lägga mycket fokus på då både teorin och empirin visade att det är ett vanligt förekommande problem.

Som det beskrivs i tabell 6 är "bristande rutiner" en ofta förekommande orsak till krav som inte uppfylls av TRÄAB i dagsläget. Med bristande rutiner menas att TRÄAB inte har det rutinbaserade företagsklimat som standarden ISO 9001 kräver. Denna orsak bedömer författarna vara kompetensbrist då anledningen till förekommandet av bristande rutiner kan vara okunskap kring betydelsen av att etablera rutin- och processtänk.

Efter analyserande kan resursbrist, tidsbrist och kompetensbrist anses sammankopplade. Detta då ett samband mellan dessa orsaker upptäcktes när de jämfördes och analyserades utifrån insamlad teori och empiri. Resursbrister av olika slag, exempelvis i form av personella resurser eller kapital, kan leda till både tidsbrist och kompetensbrist. På samma sätt har ett företag med både tidsbrist och kompetensbrist sällan fullständiga resurser.

Det går nu, baserat på data från fallstudien samt teoretiskt ramverk, att konstatera att små företag verkar ha störst svårighet att arbeta med de krav vars orsak beror på tid, resurser eller kompetens.

5.2 Hur kan små företag hantera de svåra kraven i ISO 9001:2015?

Efter insamlad data kan små företag hantera de svåra kraven genom strukturerad dokumentation, en involverad högsta ledning samt användning av PDCA-cykeln. Dessa verktyg är hörnstenar i förbättringsarbete och har vid upprepade tillfällen givit positiva resultat.

De många olika definitionerna av begreppet kvalitet kan göra det svårt för företag att veta vilken av tolkningarna de ska förhålla sig till. Oavsett definition av begreppet är det viktigt att alla anställda i ett företag har samma syn på kvalitet samt en enad inställning till hur krav och specifikationer ska bemötas för att uppnå kundtillfredsställelse (Dale et al., 2007). Det anses vara en god start för företag, vid implementering av kvalitetsledningssystem, att noggrant dokumentera samt kommunicera organisationens rutiner till anställda med syfte att sträva mot samma mål. Små företag bör skapa ett samlat dokument vilket beskriver kvalitetsledningssystemets omfattning, ingående processer samt hantering av dessa processer som kan ligga till grund för ett rutinbaserat företagsklimat.

För att vidare hantera de svåra kraven framgick att högsta ledningen bör vara engagerad och involverad i kvalitetsarbetet. Enligt ISO (2016) är det viktigt att högsta ledningen, med planerade intervall, har genomgång av organisationens kvalitetsledningssystem för att säkerställa fortsatt lämplighet, tillräcklighet, verkan och överensstämmelse med organisationens strategiska inriktning. Under fallstudien hos ELAB framkom i ett tidigt skede högsta ledningens involverande vilket små icke-certifierade företag måste förstå vikten av för att kunna hantera de svåra kraven korrekt. Ytterligare en anledning till vikten av högsta ledningens involverande är möjligheten att kunna styra företaget i rätt riktning när motstånd till förändring uppstår. Införande av ett ledningssystem kan i vissa fall upplevas med en viss frustration då åtagandet kräver att hela organisationen är engagerad vilket inte alltid visar sig vara helt självklart. Motståndet kan hanteras genom att organisationen är öppen för nytänkande så att frågor och funderingar kan lyftas (SIS, 2016). Empirin visade att högsta ledningen på ELAB var mer involverad och engagerad i kvalitetsarbetet än hos TRÄAB. Med detta i åtanke bör högsta ledningen vara helt involverad i kvalitetsarbetet för att uppfylla kravstandarden i ISO 9001 samt engagera hela organisationen och hantera motstånd till förändringen.

När det kommer till åtgärder för hanterande av risker och möjligheter arbetar TRÄAB idag genom "learning by doing", det vill säga att förebyggande arbete kring risker och möjligheter saknas. TRÄAB har planerade åtgärder för hantering av risker men inte

någon plan för hur åtgärden ska utvärderas för att se om den gett verkan. För att hantera detta och uppfylla kraven upplevdes att organisationen behöver planera förändringen genom att beakta syftet med förändringen och dess konsekvenser, se till att funktionen hos systemet bibehålls, att resurser finns tillgängliga samt hur ansvar och befogenheter ska fördelas. För att företaget ska kunna planera förändringar kan organisationer använda sig av PDCA-cykeln då den beskrivs som en checklista i form av fyra steg vilka hjälper till vid en förändringsprocess (SIS, 2016). Under fallstudien hos TRÅAB upptäcktes engagerad personal som jobbade mycket för att uppnå hög kvalitet men inga rutiner för hur kvaliteten kunde utvecklas eller tas till nästa nivå. ELAB däremot arbetade enligt PDCA vilket kunde utläsas i organisationens prestationsförmåga. Om icke-certifierade små företag börjar använda sig av PDCA-cykeln menar Elg et al. (2007) att ständiga förbättringar garanteras då man återupprepar PDCA-processen varje gång den är utförd.

Det går nu, baserat på data från fallstudien samt teoretiskt ramverk, att konstatera att små företag kan hantera de svåra kraven genom strukturerad dokumentation involverad högsta ledning samt användning av PDCA-cykeln.

6 Slutsatser och diskussion

Kapitlet beskriver studiens slutsatser, implikationer och rekommendationer. Vidare diskuteras metod och kapitlet avslutas med förslag på vidare forskning.

6.1 Slutsatser

Syftet med studien var att upptäcka svårigheter samt analysera hur dessa kan hanteras vid implementering av ISO 9001:2015 hos små företag. Det gjordes genom besvarande av två frågeställningar. Givet svar i frågeställning ett kan författarna dra slutsatsen att små företag verkar ha störst svårighet att arbeta med de krav vars orsak beror på antingen tid, resurser eller kompetens. Enligt givet svar i frågeställning två bör små företag hantera dessa svåra krav genom ett gediget arbete vad gäller att dokumentera organisationens kvalitetsarbete, dess processer och omfattning. Vidare förstå vikten av högsta ledningens involverande i organisationens kvalitetsarbete samt fördelen med att använda PDCA-cykeln vid kvalitet- och förbättringsarbeten.

6.2 Implikationer

För verksamheter i liknande situation och med samma förutsättningar som TRÄAB kan denna studie fungera som ett underlag för vilka krav som kan vara svåra att implementera samt hur företag kan hantera dessa. Detta kan bidra till ett förbättrat implementeringsarbete vid certifiering av standarden ISO 9001:2015. För organisationen ISO kan denna studie verka som ett exempel på vilka krav som kan vara svåra att hantera för att vidare bestämma om vissa krav i standarden bör omvärderas eller omformuleras för framtida utgåvor. Ledare av olika slag kan med fördel ta del av studien för erhållande av förståelse beträffande deras påverkan på kvalitetsledningssystemet, hur de influerar företagets förmåga att driva systemet framåt samt vikten av att planera förändringar. Att små företag certifierar sig mot ISO 9001 har olika mycket betydelse för olika intressenter. Denna studie har i synnerhet betydelse för små företag vilka hanterar kvalitetsledningssystemet ISO 9001, både certifierade och icke-certifierade. Företag kan med hjälp av denna studie erhålla information kring hur en verksamhet kan hantera ISO-standardens aspekter och dess krav.

Teorier som används under studiens gång, så som kvalitetsledningssystem och dess implementation, hanteras i en ny kontext vilket gör studien intressant. Detta påverkar däremot inte de teoretiska implikationerna då inga nya modeller eller teorier skapas. Dock kan studien bidra till en startad diskussion gällande små och stora företag samt huruvida de bör certifiera sig mot samma standard eller inte.

Med nämnda orsaker till undvikande av certifiering i beaktning bör forskare undersöka hur små företag kan prioritera tid för sitt kvalitetsarbete. Vidare bör forskare utreda informationsspridningen på små företag i syfte att få insikt kring anställdas förståelse för organisationens kvalitetsarbete eller implementeringsprocess för framtida certifikat.

6.3 Rekommendationer

Baserat på den slutsats och de implikationer studien erhållit gällande små företag och dess certifiering av ISO 9001 rekommenderas följande:

Avsätt tid för kvalitetsarbetet: Då en av de främsta orsaker till undvikande av certifiering hos små företag är tidsbrist är det större sannolikhet att få en

lyckad implementering av kvalitetsarbetet om organisationen avsätter tid för detta. Förslagsvis kan en person tilldelas ansvar för kvalitetsarbetet. Genom att avsätta tid för kvalitetsarbetet genomförs det på ett planerat och välarbetat sätt.

Ha en tydlig kommunikation genom hela organisationen: Ett lyckat förändringsarbete kräver förståelse hos alla involverade. Om anställda inte förstår orsak eller syfte till förändringen kan motstånd uppstå vilket försvårar implementeringen. En tydlig kommunikation kan uppnås genom frekventa möten eller att dokumenterad information finns tillgänglig för alla. Genom att ha en tydlig kommunikation minskas motstånd till förändring och anställda arbetar mot samma mål.

Planera förändringen: När ett beslut tas att en organisation ska certifieras mot ISO 9001 krävs en planering för det kommande arbetet. Detta för att få förståelse för vad som krävs för förändringen samt vilka tillvägagångssätt som ska användas. Användning av PDCA-cykeln är lämpligt. Genom att planera förändringen minskar risken för oväntade händelser samt ökar möjligheter till fulländad implementering.

Utför interna revisioner: Genom att kontinuerligt utföra interna revisioner bibehålls rätt standard, upptäcks avvikelser samt säkerställs organisationens kvalitetsarbete. Detta med syfte att uppnå den kvalitet företaget påstår sig ha. Genom att utföra interna revisioner erhåller företag nulägesanalys av sitt kvalitetsarbete vilket kan belysa utvecklingsmöjligheter.

6.4 Metoddiskussion

Redan under förstudiens gång definierades och avgränsades studiens problem vilket bidrog till möjligheten att begränsa studien till väsentliga teorier i litteraturstudien. Då litteraturstudien är byggd på teorier vilka är baserade på litterära verk av olika slag, så som rapporter, artiklar och vetenskapliga publikationer, har det teoretiska ramverket ett allsidigt underlag. Författarna anser att använda teorier kan bedömas beprövade vilket ökar utfallets pålitlighet. För erhållande av fördjupad kunskap kunde avhandlingar studerats djupare. Utbudet av teorier som rör små företags implementerings- och certifieringsarbete av ISO 9001 är dock begränsad. Därmed har litteraturstudien till viss del fått utgå från verk vilka är skrivna publicerade både på 1990-talet och 2000-talet, även om författarna strävade efter nutida publicerade källor.

Genomförandet av fallstudien gav möjligheten att komplettera litteraturstudien för erhållande av resultat genom att undersöka problemområdet med reell data. Författarna anser att besvarandet av frågeställningarna inte hade varit möjlig utan fallstudien då den tillförde uppgifter som inte kunde skaffas från litteraturen. De krav som är svåra för små företag att arbeta med lades inte märke till förrän fallstudien genomfördes.

En begränsning med att utföra intervjuer är att svaren från respondenten kan bygga på egna åsikter och inte alltid stämma överens med vad övriga organisationen menar vara riktigt. För att undvika detta skulle gruppintervju ha varit att preferera. Nackdelen med gruppintervju är dock att de svarande kan påverka varandras svar (Yin, 2007), vilket gör att författarna ifrågasätter om det alternativet hade frambringat ett bättre resultat. Ytterligare en svag sida med intervju är enligt Yin (2013) reflexivitet, det vill

säga att respondenten i fråga ger de svar den tror intervjuaren vill ha. För att kringgå detta skulle fallstudien byggts på fler intervjuer för att stärka dess interna validitet.

Dokumentstudien hos ELAB gav en övergripande bild av organisationens kvalitetsarbete. För erhållandet av en djupare analys skulle en observation på ELAB varit att föredra. Att utföra en observation hade bidragit till en ökad förståelse för kvalitetsarbetet gällande de svåra kraven.

Resultatet av studien framställdes med hjälp av valda metoder för insamling av empiri för att sedan jämföra denna mot det teoretiska ramverket. Som nämns ovan kan resultatet påverkas av metodval. Om fallstudien genomförts på annat vis skulle utfallet i viss mån påverkats och varit annorlunda, vilket kan bidra till studiens låga reliabilitet. För ökad reliabilitet skulle flera analysenheter varit att föredra då de leder till en bredare jämförelse (Eisenhardt, 1989). Dock menar Eriksson och Wiedersheim-Paul (2011) att tiden för varje enskild analysenhet reduceras när antalet enheter ökar vilket gör det viktigt för forskaren att hitta en lämplig avvägning. Fler antal analysenheter i fallstudien skulle kunna resultera i ett annat utfall då enheterna kan jämföras med varandra. Jämförelsen skulle även bidra till resultatets ökade generaliserbarhet samt trovärdighet. Det är samtidigt viktigt att ha i åtanke den tidsåtgång varje enhet kräver för erhållande av djup kunskap.

Vilket redovisas i arbetsprocessen pågick studien under en begränsad tid. Resultatet kunde varit något annorlunda vid ökad tidsåtgången vilket hade gett möjlighet att ta del av företagets eventuella trender, säsonger och konjunkturer. Vid möjlighet att ta hänsyn till dessa aspekter kunde organisationen och dess arbetssätt gällande kvalitetsarbete ha förändrats, vilket i sin tur kunde påverkat studiens resultat.

Studien kan anses vara generaliserbar då ISO 9001 är en standard vilken alla företag i alla branscher och alla storlekar kan certifiera sig mot. Två analysenheter jämfördes från två olika branscher med avsikt att generalisera resultatet till alla typer av små företag. Dock säger inte resultatet att de svårigheter som företag kan uppleva vid implementering av kvalitetsledningssystemet endast återfinns hos små företag. Vidare är studien generaliserbar då insamlad empiri jämfördes mot teorier vilka är generella.

Efter analysering av teori mot empiri framgick det att studiens resultat är rimligt. Precis som teorin indikerade visade utfallet att de faktorer vilka främst bidrar till icke-certifiering hos små företag var tid, resurser samt kompetens. Vidare menar Bergenlid och Rane (2016) att små företag ofta inte har stora kapital eller mycket resurser att använda sig av vilket stärker studiens utfall. Med detta i åtanke har syftet med studiens uppnåtts.

6.5 Vidare forskning

Denna studie har utgått från små företag då svårigheter vid implementering av ISO 9001:2015 skulle upptäckas. Därmed finns ett behov av att undersöka svårigheterna för alla storlekar av företag, men även mer bransch-specifika undersökningar vilka automatiskt blir mer djupgående. Förutom att komplettera svårigheterna på även större företag finns ett behov att forska mer genomgripande kring varje aspekt i ISO 9001-standarderna för att få lättare förståelse för vilket typ av arbete företag behöver utföra vid implementering och framtida certifiering av kvalitetsledningssystemet.

I slutfasen av studien uppstod funderingar gällande olika storlekar på företag och om de bör certifiera sig mot samma kravstandard eller inte. Därmed finns ett behov att utreda för- och nackdelar vad gäller att olika storlekar av företag, alternativt företag i olika branscher, bör ha olika kravstandarder.

Referenser

Aldowaisan, T.A. och Youssef, A.S. (2006), "An ISO 9001:2000-based framework for realizing quality in a small businesses", *International Journal of Management Science*, 34(3), 231-235.

Anderson, S.W., Daly, J.D. och Johnson, M.F. (1999), "WHY FIRMS SEEK ISO 9000 CERTIFICATION: REGULATORY COMPLIANCE OR COMPETITIVE ADVANTAGE?", *Production and Operation Management*, 8(1), 28-43.

Bergenlid, F. och Rane, C. (2008). *Struktur och Ledning i små organisationer*, Rapport, Kungliga Tekniska Högskolan, Stockholm, Sverige.

Briscoe. J.A., Fawcett. S.E. och Todd. R.H. (2005), "The implementation and impact of ISO 9000 among small manufacturing enterprises", *Journal of small business management*, 43(3), 309-330.

Brown, A., van de Wiele, T. och Loughton, K. (1998), "Smaller enterprises' experiences with ISO 9000", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 15(3), 273-285.

Bulsuk, K.G. (2008), *Diagram*. Tillgänglig via <http://www.bulsuk.com/>. Hämtad: 2016-02-22.

Cook, C.D. (2003), "What is ISO 9001:00 and why is it important to my organization?", *The Canadian Manager*, 28(3), 19.

Dale, B.G., Wiele, T. och Iwaarden, J. (2007), *Managing quality*, John Wiley & Sons, Oxford.

Eisenhardt, K.M. (1989), "Building Theories from Case Study Research", *The Academy of Management review*, 14(4), 532-550.

Elg, M., Gauthereau, V., Witell, L. (2007), *Att lyckas med förbättringsarbete – förbättra, förändra, förnya*, Studentlitteratur AB, Polen.

Eriksson, L. T. och Wiedersheim-Paul, F. (2011), *Att utreda, forska och rapportera*, Liber AB, Malmö.

Europeiska kommissionen (2003), *Definition av mikroföretag, små och medelstora företag*. Tillgänglig via <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/SV/TXT/?uri=URISERV:n26026>. Hämtad: 2016-02-01.

FSC Sweden (2016), *CERTIFIERING Ett sätt att ta ansvar*. Tillgänglig via <https://se.fsc.org/se-se/certifiering>. Hämtad: 2016-03-16.

Holme, I. och Solvang, B. (1997), *Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur, Lund.

Ilkay, M.S. och Aslan, E. (2012), "The effect of the ISO 9001 quality management system on the performance of SMEs", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 29(7), 753-778.

International Organisation for Standardisation (ISO) (2016), *Home*. Tillgänglig via <http://www.iso.org/iso/home.htm>. Hämtad 2016-02-22.

Isodelen (2016), *Certifieringsprocessen*. Tillgänglig via <http://www.isodelen.se/processen.aspx>. Hämtad 2016-02-23.

Johansson, A. och Silajdzic, I. (2003). *Är ISO standarder något intressant för alla företag?*, Kandidatuppsats, Högskolan Kristianstad, Kristianstad, Sverige.

Johnsson, P. och Mattsson, S.A. (2012), *Logistik - Läran om effektiva materialflöden*, Studentlitteratur, Lund.

Jordbruksverket (2015), *Märkning*. Tillgänglig via <http://www.jordbruksverket.se/amnesomraden/handel/tratraprodukterochtraemballage/traochtraprodukter/tillstandattmarkatraeltraemballage/markning.4.37e9ac46144f41921cd3142c.html>. Hämtad 2016-03-16.

Kvale, S. och Brinkmann, S. (2014), *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Studentlitteratur, Lund.

Kotter, J.P. och Schlesinger, L.A. (1979), "Choosing strategies for change", *Harvard Business Review*. 57(2), 106-114.

Levine, D. och Toffel, M.W. (2010), "Quality Management and Job Quality: How the ISO 9001 Standard for Quality Management Systems Affects Employees and Employers.", *Management Science*, 56(6), 978-996.

Mauch, P.D. (2010), *Quality Management*, CRC Press, Aurora, Illinois.

Martinez-Costa, M., Choi, T.Y., Martinez, J.A. och Martinez-Lorente, A.R. (2009), "ISO 9000/1994, ISO 9001/2000 and TQM: the performance debate revisited", *Journal of Operations Management*, 27(6), 495-511.

Mo, J.P.T. och Chan, A.M.S. (1997), "Strategy for the successful implementation of ISO 9000 in small and medium manufactures", *The TQM Magazine*, 9(2), 135-145.

Paradis, G.W. (1996), *Demystifying ISO 9000*, Addison-Wesley publishing company, Boston.

Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. och Berry, L.L. (1985), "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research." *Journal of Marketing*, 49(4), 41-50.

Patel, R. och Davidson, B. (2011), *Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, Studentlitteratur, Lund.

Pivka, M. (2007), "ISO 9000 Value-Added Auditing", *Total Quality Management & Business Excellence*, 15(3), 345-353.

Richards, L. (2016). *How Can Conflict Be Good for an Organization?*. Tillgänglig via <http://smallbusiness.chron.com/can-conflict-good-organization-741.html>. Hämtad 2016-03-15.

Schon, D.A. (1963) "Champions for radical new inventions.", *Harvard Business Review*. 41(2), 77-86.

Slack, N. och Lewis, M. (2011), *Operations Strategy*, Pearson Education Limited, Harlow.

Starke, F., Eunni, R.V. Fouto, N.M.M.D. och de Angelo, C.F. (2012), "Impact of ISO 9000 certification on firm performance: evidence from Brazil", *Management Research Review*, 35(10), 974-997.

Svensk standard SS-EN ISO 9000:2015 (2015). *Ledningssystem för kvalitet - Krav (ISO 9001:2015)*, Ed 4.

Svenska PEFC (2013), *Om PEFC-certifiering*. Tillgänglig via <http://pefc.se/om-pefc-certifiering/>. Hämtad 2016-03-16.

Svenskt Näringsliv (2008). *Smått om små företag*.

Swedish Standards Institute (SIS) (2002), *ISO 9001 för små och medelstora företag*, SIS Förlag AB, Stockholm.

Swedish Standards Institute (SIS) (2009), *Intern revision av ledningssystem - en introduktion*, Ed.2.

Swedish Standards Institute (SIS) (2016), *Om SIS*. Tillgänglig via <http://www.sis.se/innehall/om-sis/>. Hämtad 2016-02-18.

Wiklund, B. (2004), *Att lyckas med kvalitetsarbetet*, Liber AB, Malmö.

Wright, R.B. (1997), "Why we need ISO 9000", *Industrial Distribution*, 8(1), 112.

Yin, R.K. (2013), *Fallstudier: design och genomförande*, Liber AB, Malmö.

Yin, R.K. (2007), *Fallstudier: design och genomförande*, Liber AB, Malmö.