



Örebro Verktygsaktiebolag

Praktikfall Ett företagsspel

Del 2

Detta dokument omfattar en fortsättning på den grundläggande delen av praktikfallet ÖVA Del 1 och bygger därmed vidare på den information som finns i Del 1.

Innehållsförteckning

1 INTRODUKTION OCH BAKGRUND	2
ÖVA 1:1	2
ÖVA 1:2	2
2 LEDARSKAP	2
ÖVA 2:1	3
ÖVA 2:2	4
3 PROCESSER.....	4
ÖVA 3:1	4
ÖVA 3:2	5
4 TJÄNSTEKVALITET.....	5
ÖVA 4:1	6
ÖVA 4:2	8
5 KUNDORIENTERING	8
ÖVA 5:1	8
ÖVA 5:2	9
6 INTEGRERADE LEDNINGSSYSTEM.....	9
ÖVA 6:1	9
ÖVA 6:2	10
7 SEX SIGMA OCH KVALITETSUTVECKLINGEN I FRAMTIDEN	10
ÖVA 7:1	11
ÖVA 7:2	11

1 Introduktion och bakgrund

Praktikfallet ÖVA, som vi kommer att följa genom hela kursen, utgör basen för tillämpningen av kunskaperna. Visioner, policy och mål lägger ramen för verksamheten. Det uttrycks också i terminologin (se ISO 9000:2015 Ledningssystem för kvalitet – Principer och terminologi) att:

”Ett kvalitetsledningssystem innefattar aktiviteter genom vilka organisationen identifierar sina mål och bestämmer vilka processer och resurser som krävs för att uppnå önskat resultat.

Kvalitetsledningssystemet hanterar de samverkande processer och resurser som krävs för att kunna ge värde och åstadkomma resultat för relevanta intressenter.

Kvalitetsledningssystemet ger högsta ledningen en möjlighet att använda resurserna på ett optimalt sätt samtidigt som de kort- och långsiktiga konsekvenserna av deras beslut beaktas.

Ett kvalitetsledningssystem ger möjlighet att identifiera åtgärder för hantering av avsedda och icke avsedda konsekvenser av att tillhandahålla produkter och tjänster.”

Det är alltså grundläggande att man har en ”röd tråd” mellan affärsidé, visioner, policy, mål och den praktiska verksamheten.

ÖVA 1:1

Din/Er uppgift är att utgående från praktikfallet Del 1 formulera en vision, kvalitetspolicy, ett övergripande mål och till det hörande delmål. Tänk på att målen ska vara SMARTa. Målen ska vara relaterade till det fortsatta arbetet med kvalitet och alltså spegla er syn på vad du tycker är viktigt. Observera att det du formulerar gäller nuläget i ÖVA. Under kursen gång kommer situationen att förändras och det kan komma att behövas revideringar.

ÖVA 1:2

Gör en kortfattad SWOT-analys för ÖVA Del 1 med hjälp av den information som finns i praktikfallet Del 1. Om du behöver mer information om SWOT-analys finns det bra information på Internet. Sök t ex SWOT eller SWOT tutorial (genom att göra en sökning på engelska och hela webben ökar möjligheterna att hitta användbar information). Obs; du behöver i detta skede inte ta fram någon handlingsplan med anledning av SWOT-analysen.

2 Ledarskap

Kvalitetstänkandet börjar finnas i organisationen och man har provat på olika sätt att arbeta med kvalitetsfrågor. På en del avdelningar börjar det finnas någon med lite extra intresse och Bengt försöker att fånga upp detta för att kunna sprida kvalitetsarbetet ännu mera. Det vaknande intresset gör också att medarbetarna ibland är lite mer uppmärksamma på kvalitetsbrister och kvalitetsbristkostnader, även om man ibland inte kan sätta just de namnen på det som händer.

VD Mats, har fått en del indikationer på att det finns någon form av kvalitetsbristkostnader på ekonomiavdelningen och har diskuterat detta en del med ekonomichefen, Per. Per har arbetat på avdelningen under en ganska lång tid och tycker att allt fungerar normalt och att de löser sina uppgifter så snabbt och bra som det bara går. Mats känner sig nöjd med detta, men får

fortfarande små vinkar från medarbetarna på ekonomiavdelningen att effektiviteten inte är den bästa. Flera av dem menar, utan att riktigt peka ut honom, att det är Per som inte riktigt klarar av att hantera den expansion och de ökade krav som ekonomifunktionen har fått under de sista åren. "När Anna var kvar", säger Lisa som arbetar med leverantörsfakturor, "Då var det bättre ordning och vi var alltid i tid med momsredovisningar och det var aldrig några kunder som klagade på felaktiga fakturor!" Anna var en av de ansvariga för de bitarna, men Mats hade långt tidigare förstått att Anna nog, under sin tolv år i företaget hållit ordning på mer än så. Nu har det gått ett halvår sedan Anna sade upp sig och började på ett försäkringsbolag. Medarbetarna på avdelningen saknar henne fortfarande och tycker att det är en stor förlust och någon har till och med antytt att de hellre hade sett att Per skulle ha slutat.

Mats låter saken bero en tid för att avdelningen ska hinna med att fylla hålet efter Anna innan han åter tar upp frågan med Per som inte tycker att det finns några problem att tala om. "Om bara Skattemyndighetens ekonomer slutade krångla med regeländringar och tjafs så skulle vi aldrig ha någon redovisning som kommer sent till dem. Förresten så är de rätt så sena själv med svar och information." säger Per. Han berättar också för Mats att kunderna blir mer och mer småsnåla och klagar på felaktiga fakturor bara för att komma undan några kronor extra och dessutom håller tanterna på avdelningen ibland med kunderna i någon sorts missriktad lojalitet. Men de vill väl bara släta över. Mats försöker få svar på hur pass stort problemet är, men Per hävdar igen att det är obefintligt.

Nu förstår Mats att problemet är ganska stort och att det nog ändå är så att Per inte riktigt räcker till eller att han inte är riktigt accepterad som ledare på avdelningen. Att Anna slutade gjorde det nog bara synligt, hon har egentligen gjort mycket som Per kanske borde ha gjort. Frågan är bara hur man ska agera i detta? Per har ju inte gjort, som Mats vet, några formella fel och att då blir tillrättavisad av VD och kanske fråntagen chefskapet kanske inte blir riktigt rätt?

ÖVA 2:1

Ge fem förslag till möjliga bakomliggande orsaker till problemen, som sedan sammanställs i ett släktskapsdiagram. Gruppera, rubriksätt, rangordna och sammanfatta materialet. Hur ska Mats agera?"Brainstorma" därefter fram fem förslag till åtgärder för ekonomiavdelningen. Samordna och sammanställ åtgärderna till en översiktlig handlingsplan.

Efter att problemen på ekonomiavdelningen har kommit fram så diskuteras detta i ÖVAs ledningsgrupp. Är det någon annan avdelning som har liknande problem utan att de kommer till ledningsgruppen vetskap? Svaret blir nej, men hur kan de veta det blir den självklara frågan? Bengt poängterar att de problem som uppdagats vid revisionen på Inköp är tydligare och mer kopplat till brister i processen än till ledarskapet och samverkan mellan medarbetarna. Inom gruppen känner man dock att det är svårt att få alla delaktiga i de beslut som tas och i den information som ges. Flera av dem har, när de tänker efter, exempel på scenarier liknande dem på ekonomiavdelningen. När klagomål kommer från medarbetarna så måste det ju vara nåt fel någonstans.

"Vi skulle behöva något stöd för att veta att vi når ut till alla vid våra samlingar eller vid annan informationsspridning" säger Ivar som ansvarar för Luleå-delen och får genast medhåll. "Kanske kan vi ha användning av en mall eller checklista för att veta att vi gör rätt?"

ÖVA 2:2

Ge ett förslag till hur ledningen systematiskt kan arbeta för att få alla delaktiga och säkerställa att korrekt information når ut till dem som är berörda. Ett bra stöd i arbetet med att ta fram detta systematiska arbetssätt kan vara något eller några av de sju ledningsverktygen. Redovisa med tydliga förklaringar och motiveringar.

3 Processer

Då tiden för en ny ISO-revision närmar sig så är Bengt i full gång med att följa upp de tidigare interna revisionerna och de brister som har uppdagats i samband med dem. Revisionen på Inköp hade visat på några olika problem kopplat till bristande rutiner och Bengt kallar till ett nytt möte med Frans som ansvarar för Inköp.

Frans är lite halvhjärtat inne på att problemen kanske inte är så stora och att verksamheten ändå fungerar rätt så bra, men i samma andetag påpekar han att rutinerna känns lite svävande och att det nog vore skönt att ha klarare riktlinjer och lite bättre styrning. Även om det på något sätt, i alla fall till att börja med, betyder extraarbete för Frans och hans personal. Detta tas genast fasta på och Bengt leder in diskussionen på vilka åtgärder man ska ta och vilka som ger bäst resultat.

Frans har hört talas om Sex Sigma och hört att det ger stora besparingar och effektivare arbete, men vet inte riktigt vad det innebär? ”Kan Sex Sigma vara någonting för oss?” undrar Frans. Bengt känner att han inte vet nog mycket om Sex Sigma för att dra igång ett sådant projekt och har i bakhuvudet att det nog i så fall är någonting för hela organisationen och inte bara för en avdelning. För att inte bara avfärda Frans så föreslår Bengt istället att de kanske kan använda något enklare verktyg, något som de har bättre kunskaper om?

Efter ytterligare diskussioner kopplat till de faktiska problemen enas de om att göra en processkartläggning av Inköpsprocessen, en kartläggning på den nivån att problemen klart framgår så att de kan arbeta med att förbättra dem direkt. Genom att uppvisa en tydlig processkarta är det också lättare att få förbättringarna förankrade hos medarbetarna på avdelningen.

ÖVA 3:1

Du/Ni är nu de bland inköpsavdelningens personal som utsetts att genomföra kartläggningen. Bengt och Frans kommer att vara stöd i arbetet men ha så liten aktiv del som möjligt eftersom det ju är du som vet hur processen fungerar och inte dom! Därför har du också lättare att hitta och eliminera orsakerna till de problem som finns. Detaljupplösningen ska alltså vara på den nivån att de tidigare problemen går att hitta och att åtgärda. Redovisa processkarta, kopplingar till andra processer, informationsflöden, resurser, problempunkter och föreslagna åtgärder.

Frans känner sig rätt så belåten med att arbetet med processkartläggningen pågår och visserligen är Bengt rätt så nöjd också men han känner att det borde gå att göra mer. Han påminner sig en sak som en av hans lärare sade under den tiden Bengt själv läste till ingenjör:

”Om du kan vara lite bättre i morgon än idag, tänk hur bra du kan vara nästa vecka!”

Den här kartläggningen kommer nog att fixa de problem som har funnits, medarbetarna känner att de har fått påverka processen och Frans har fått lite ny ”kvalitetsinspiration”, tänk om vi kunde sprida detta lite mer i företaget?

”Det går ju inte att stövla in och begära att alla kartlägger fungerande processer med någon dold baktanke att alla ska bli mer delaktiga” tänker Bengt, någon sorts genväg borde det väl finnas.

Från avdelningen där Bengt själv gjorde sitt exjobb får han ibland någon exjobbare och nu påminner han sig att de han nämnt en projektkurs där de blivande ingenjörerna kan ta på sig ett litet projekt ute i en organisation. Genast och utan någon större eftertanke, det gäller ju att smida medan man har andan uppe eller hur det nu var, så ringer Bengt upp en av sina gamla lärare och förklara sina tankar. De enas om att det nog ska gå att göra ett litet processprojekt utifrån den processkarta som Inköp kommer fram till, där en grupp av studenter får försöka omvandla den processen till en mall för processerna i ÖVA.

ÖVA 3:2

Du/Ni får av er lärare i uppdrag att hjälpa ÖVA med denna uppgift. Ta fram, med hjälp av Inköpsavdelningens process, en allmän mall och anvisningar som ÖVA kan använda för att kartlägga övriga processer. Redovisa hur de gör klart processens syfte, insatser, utfall, gränssnitt, kundnytta, mätetal, kommunikation med andra processer mm. Vad ska ingå i arbetsuppgifterna för processägare, resursägare och övriga inblandade?

4 Tjänstekvalitet

Arbetet på konsultavdelningen är sedan tidigare processinriktat och de vill gå vidare och utnyttja sina processer mer effektivt. Britta, som är processägare, hör talas om studenternas arbete med en modell för processorientering på Inköp. Hon träffar Bengt och säger:

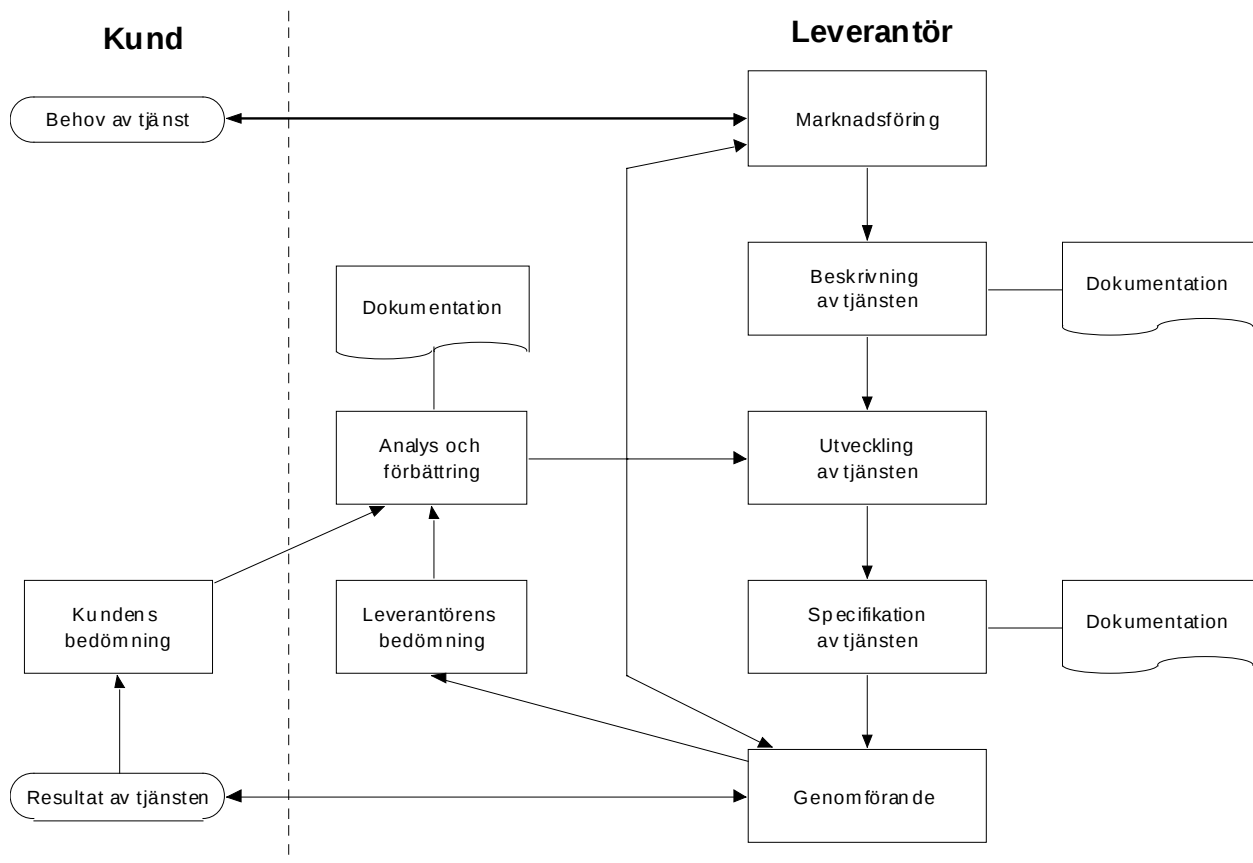
”Hörde om arbetet med processorientering på inköp och är nyfiken på om inte detta kunde vara något för oss. Vi behöver se över våra processer, utvärdera, validera och förbättra dem.”

Bengt ser här möjligheten att sprida erfarenheterna från pilotprojektet. Dessutom vet han att Britta har erfarenhet och säkert kan tillföra en hel del till arbetet med processer. Det finns fler bland konsulterna som har erfarenhet av processer och säkert också är villiga att medverka. Han säger:

”Varför inte låta studenterna analysera de processer ni har och utgående från det tillsammans med er se hur deras modell kan användas för er del? Med detta får ni någon utifrån som kan komma med synpunkter utan förutfattade meningar och studenterna får inblick i er verksamhet och möjlighet att utgående från detta anpassa modellen efter era behov.”

Britta har också erfarit att konkurrensen ökar och ser nu en möjlighet att med hjälp av studenterna åstadkomma den nödvändiga effektivisering av verksamheten och ökat kundfokus. Hon föreslår att det kunde vara bra att analysera verksamhetens processer utgående från bland annat Kano-modellen, som betonar kundorientering.

Britta tar fram en processkarta:



”Den här processen är vår huvudprocess, men det finns många förbättringsmöjligheter och saker som behöver klargöras.” säger Britta. Tillsammans listar de vad som kan vara väsentligt att ha med i analysen. Eftersom de också har kunskap om validering beslutar de att ta med det som en del i listan. Listan diskuterar de med studenterna och tillsammans kommer de fram till följande punkter:

1. Har vi tydligt input och output i hela processen?
2. Är gränssnitten mellan delprocesserna logiska? Vad är input respektive output? Vilka är insatserna respektive utfallen?
3. Vilka är kraven på resurser och kompetens i delprocesserna och aktiviteterna?
4. Hur sker kommunikation och återkoppling inom processen?
5. Hur kommunicerar processen med andra processer i organisationen?
6. Var mäter man i processen och hur dokumenteras resultat från processen?
7. Finns det rutiner för hantering av avvikelser och förbättringsarbete?

ÖVA 4:1

Utgå från den beskrivna processen och redogör för hur du konkret vill klarlägga frågeställningarna i punkterna ovan. Ge alltså synpunkter på den beskrivna processen och förslag på hur man kan göra och vad som bör finnas där det inte framgår hur frågeställningen hanteras i den beskrivna processen. Du kan få en del tips från avsnittet om validering (kap 3) och anpassa till en tjänst.

Konsulterna rapporterar om att de får förfrågningar om att även hjälpa till med kvalitets- och miljöfrågor. Detta eftersom resultaten från mätningarna ofta ingår i kvalitets- och miljöredovisningar.

VD ser möjligheterna att utvidga verksamheten till kvalitets- och miljöområdet och börjar fundera på formerna för detta. En konsultfirma inom kvalitetsledning och miljöledning med tio medarbetare har problem med ett ägarskifte och det finns en möjlighet att på fördelaktiga villkor ta över verksamheten och därmed komma åt deras kunder och marknad. Många av konsulterna har lång erfarenhet. För ett framgångsrikt övertagande är det viktigt att man kan ge de erfarna konsulterna ett intressant erbjudande så att de inte försvinner och därmed också tar med sig de kunder som de har kontakt med. VD inser att det är viktigt att för dessa kunna visa på att man har en effektiv organisation och kan erbjuda dem bra arbetsvillkor utöver lön. Förändringen innebär att kunder från nya och för företaget okända områden kommer in i verksamheten och att man kommer också att aktivt vända sig till nya kundgrupper till exempel inom offentlig sektor och man måste göra klart deras behov.

Bland de nya konsulterna finns John, som har arbetat mest med kvalitet inom kommuner och landsting. I detta har ingått arbete med självutvärdering och landstingens QUL (kvalitet – utveckling – ledarskap, www.skl.se/qul). VD utser John som ansvarig för det nya området. John börjar med att göra en processkartläggning för hur arbetet ska bedrivas. Han är en systematisk och noggrann person som inte lämnar något åt slumpen och vet att när man har att göra med offentliga organisationer är det inte så enkelt att klara ut vem som är kund.

Det är ju ofta så att de som man direkt kommer i kontakt med och som är närmast berörda av en tjänst inte är de som beställt den och heller inte de som betalar för den. Vilken påverkan har politiker och skattebetalare? Hur är det med långsiktigheten? Dessutom har begreppet kund inom en del verksamheter dålig klang, men vad man benämner den som mottar resultatet av en process är här av underordnad betydelse även om det i kontakterna med dem som berörs ute verksamheten är väsentligt. John ser ett antal olika fall med en stor spridning i önskemål, medvetenhet om kvalitetsutveckling och benägenhet till förändring.

De mest förändringsbenägna verkar de vara som arbetar inom områden där det finns privata konkurrenter. De anställda inom dessa områden ser också en alternativ arbetsmarknad. Exempel på områden sträcker sig från barnomsorg till äldreomsorg, skola, kommunala förvaltningar, vårdcentraler, sjukhus, transporter och logistik. John funderar på hur kundkontakterna sker och då tänker han inte enbart på den direkta kunden utan, som nämndes ovan, alla de nivåer som kan betraktas som kunder.

Det är alltså viktigt att göra klart hur kundkontakterna sker. Hur tillfredsställer man basbehov och hur ser man till att minst uppfylla men helst överträffa kundens förväntningar? I vilka steg sker kundkontakt? John tänker så här: "Vi utgår från att man från något område av den offentliga sektorn har kommit in med en förfrågan om hjälp med att komma igång med ett arbete med kvalitetsutveckling. Vi diskuterar villkoren och sätter igång med arbetet. Resultatet är tänkt att bli ett för det aktuella området effektivt kvalitetsledningssystem med helhetssyn och ständiga förbättringar som viktiga inslag." Under detta arbete förekommer ett antal kontakter mellan konsulten och kunderna. I första steget ska vi utbilda ledningen hos vår kund så att de får klart för sig vilken viktig roll de har när det gäller att komma igång med kvalitetsutvecklingen och även får insikter i hur man kan gå tillväga.

ÖVA 4:2

Din uppgift är att identifiera kompetensutvecklingsbehoven hos kundens företagsledning samt föreslå hur utbildningen av denna bör gå till (se ovan). Det är naturligtvis viktigt att göra ett bra jobb och genom att utgå från Kano-modellen och dess arbetssätt, som en del i våra förberedelser inför utbildningen, säkrar vi en nöjd kund och ett bra resultat. Använd alltså Kano-modellen för att göra klart behoven (Behoven kan med fördel tas fram med Brainstorming) och föreslå utgående från det som framkommer hur utbildningen, i stora drag, kan läggas upp.

5 Kundorientering

Ryktet om den nya konsultverksamheten sprider sig i organisationen och man blir från mätkonsulternas sida intresserade om det finns något att hämta för dem i ett samarbete med John och hans medarbetare. En av mätkonsulterna, Anna, tar kontakt med John och berättar om svårigheterna de har med att förstå kundernas krav. Anna säger: "Vi tror att vi har förstått vad kunderna vill, men när vi sen kommer tillbaka och föreslår dem en, som vi tycker, väl genomarbetad lösning på deras mätproblem finner vi att det ofta har tillkommit nya önskemål som vi inte identifierat tidigare. Hur kan vi säkra att vi från början har gjort klart vad kunden verkligen vill ha och är beredd att betala för?" "Vilka metoder använder ni nu?" frågar John. "Vi har provat med QFD, men det tar för lång tid och vi har inte haft ordentlig koll på att kundönskemålen, som vi lägger in i matrisen, verkligen är relevanta" svarar Anna. Hon är också medveten om att det varit svårt att få acceptans för QFD bland medarbetarna eftersom man startade ett projekt med QFD utan att ha någon med erfarenhet med som handledare och det rann ut i sanden, men det säger hon inte.

De kommer överens om att göra en analys av vilken information som man behöver och eftersom John också är inne på samma spår i sin kartläggning av de offentliga kunderna och deras behov av tjänster i sitt arbete med kvalitetsutveckling.

ÖVA 5:1

För denna uppgift väljer du område från mätsidan eller från den offentliga sidan och analyserar vilken information som Anna eller John behöver om och från sina kunder för att kunna göra ett bra jobb som konsulter. Eftersom du gjort ett bra grundjobb får du också kunder och vill naturligtvis följa upp hur nöjda de är och om det finns problem eller kritiska händelser. Ge förslag på hur du genomför arbetet med att systematiskt göra klart dels vilken information du vill samla in från kunderna och dels hur du vill göra det. Metodik/verktyg? Motivera! Här gäller det enbart insamling av informationen. Analysen av den följer i nästa uppgift.

Arbetet rullar på och efter några månader har man samlat in en massa information om kunderna. Dels all information som man automatiskt får in vid kundkontakter, klagomål mm och dels den som man systematiskt samlat med den metodik som du föreslagit i förra uppgiften.

Nu gäller det att analysera informationen och utnyttja resultatet för att förbättra de tjänster man erbjuder och härmed också helst överträffa kundernas förväntningar eller åtminstone vara bättre än konkurrenterna. Det är viktigt att se hur olika faktorer samverkar och också att

kunna avgöra vad som är säkerställda resultat och vad som kan bero på slumpen och på att det är bortfall i de undersökningar man gör.

ÖVA 5:2

Välj någon systematisk metod för att analysera de data som samlats in i förra uppgiften. Väg också in all övrig tillgänglig information, som finns om kunderna. Beskriv hur du vill gå till väga och hur resultatet kan användas i förbättringsarbetet.

6 Integrerade ledningssystem

Både Bengt och Mats tycker att kvalitetsarbetet börjar kännas som en integrerad del av verksamheten och de tycker också att de flesta är med på tåget. ISO-certifieringen tar en del tid och ork, och det är klart att just den delen kan vara svårt att få alla helt engagerade i. José, som har arbetat länge på ÖVA och är en av de skickligaste hantverkarna ställer en dag frågan: ”Visst vet jag att en av våra kunder ställer krav på ISO-certifiering och visst är det bra. Men är det verkligen nödvändigt? Om vi inte är certifierade har då den här kunden verkligen någon som är certifierad att köpa från? Jag menar, hur många är egentligen certifierade?” Det mumlas lite om att det nog är många certifierade och Mats känner att alla väntar på att han ska ”försvara” ISO och säga att ”alla andra är certifierade”, men Mats känner också att han inte har sån koll på antalet certifierade. ”Fler och fler kommer att kräva det” svarar Mats, men han svävar lite på målet.

Frågan gnager lite och Mats känner sig lite obekväm med att dels inte veta och kunna svara men dels för den osäkerhet som det ger. Är det ”nog många” certifierade för att det ska vara idé för ÖVA att vara det och hur många kan det vara?

Mats tar upp frågan igen med José, men den här gången är han lite förberedd. José blir intervjuad kring hur pass intresserad han egentligen är av frågan och då han svarar att det vore väldigt intressant att veta ordentligt så svarar Mats med att erbjuda honom tid för att leta fram svaren.

ÖVA 6:1

ÖVAs VD funderar på att införa rapportering enligt Global Reporting Initiative (GRI), dock på en nivå som endast omfattar det allra viktigaste och inte är alltför resurskrävande. Vilka åtgärder anser du vara lämpliga och vilka indikatorer i GRI är relevanta? Motivera ditt svar. Exemplifiera med minst fem indikatorer var inom de tre dimensionerna ekonomi, miljö och socialt ansvar. Den fundering som ÖVA har på att certifiera sig enligt ISO 14001 ska också tas hänsyn till. Inom detta område finns det en hel del information på Internet, men den är ofta osäker eller gammal och ibland förvirrande sammanställd. Redovisa fakta, tolkningar och era egna slutsatser. Var noga med referenser och var källkritisk.

Josés kommande redovisning inför ledningsgruppen möts på vissa håll av en hel del skepsis. ”Hur kan han veta någonting om detta? Han är ju ingen expert på ISO, utan en av våra vanliga hantverkare?” Mats tar genast José i försvar och förklarar att det inte är konstigare än att någon i ledningsgruppen kunde ha fått uppgiften, men att José visade intresse för frågan före dem.

Skepsisen gäller inte bara Josés medverkan utan också ”nödvändigheten” av att lägga tid (pengar) på detta. ”Vad ska det tillföra?”

De flesta tycker nog ändå att det kan vara intressant att veta, men mest bara som kuriosas, för hur få eller hur många det än är så kan det väl inte påverka ÖVAs fortsatta arbete med kvalitetsutveckling?

Josés redovisning blir, om inte en succé så i alla fall väldigt uppskattat. Ingen hade väl en aning om att det var en sådan spridning av ISO 9001! Kanske påverkar det ÖVAs inställning trots allt!

De ”trumfkort” som José hade hittat var att minst en av konkurrenterna (<http://www.johnson-metall.com>), också var certifierade vilket innebär att de därigenom mycket väl kan vara framtida leverantörer åt ÖVAs kunder! Detta var någonting som knappt någon i ledningen hade någon större aning om...

Den direkta följden av redovisningen blev att diskussionen kring ett eventuellt införande av ISO14001 togs upp igen efter att ha blivit lite styvmoderligt behandlad under en tid. Det går till och med så långt att ledningsgruppen beslutar att på allvar försöka se om detta är genomförbart. Om ÖVA ska certifiera sig enligt *ISO 14001:2015 Miljöledningssystem – Krav och vägledning* också, så krävs det en hel del arbete även om man kanske kan ta stöd i det certifierade system som finns redan idag.

ÖVA 6:2

Ge förslag på en övergripande handlingsplan för att ÖVAs ledningssystem ska uppfylla kriterierna enligt ISO 14001 och i samband med detta också integrera miljöledningssystemet med det befintliga enligt ISO 9001. Beskriv alltså hur man kan gå tillväga. Visa också på möjliga samordningsvinster.

7 Sex Sigma och kvalitetsutvecklingen i framtiden

Frans och Bengt sitter och fikar en dag och Frans tar upp deras tidigare diskussion kring Sex Sigma. ”Vet du” säger Frans ”att Motorola räknar med att de får tillbaka mellan 10 till 50 gånger på varje satsad dollar? Om vi på ÖVA kunde räkna med hälften... eller bara hälften av hälften, så skulle utfallet vara mellan 2.5 och 12.5 gånger, vilket väl bör ses som en god utväxling för en satsad krona?”

Bengt anar att Frans är mer påläst än han vill påskina, men låtsas inte om någonting. Bengt tycker också att ämnet är intressant och för att få höra lite om hur Frans tänker så faller han i fällan.

”Säger du det?” svarar Mats. Frans nappar genast och snart är de inne i en utförlig diskussion kring Sex Sigmas vara eller inte vara i ÖVA. De är ganska överens om att Sex Sigma nog kan vara riktigt bra för större företag, men frågan är om det passar för ÖVA?

Fikastunden blir till en fikatimme och nu börjar andra arbetsuppgifter att göra sig påminda. Varken Bengt eller Frans vill dock egentligen avsluta diskussionen. Dels så är det ett intressant ämne och dels så kan det ju vara en väg för ÖVA att gå i sitt fortsatta arbete med kvalitetsutveckling. De bestämmer sig för att ta hjälp av en expert och be denne ta fram ett underlag för att de bättre ska kunna fundera över detta.

ÖVA 7:1

Du är nu ÖVAs speciellt utvalda expert inom Sex Sigma. Ta fram tre goda skäl till att ÖVA bör satsa på Sex Sigma, och tre goda skäl till att ÖVA inte bör satsa på Sex Sigma. Du har ingen anledning att sälja det ena eller andra åt ÖVA, utan uppdraget är att ge ÖVA (Bengt och Frans i första hand) ett bra och komplett beslutsunderlag.

Bengt och Frans får del av ditt arbete men ser ganska snabbt att detta är en större fråga som hela ledningen bör få ta ställning till. De beslutar sig för att jobba vidare på detta och fundera igenom saken ordentligt.

ÖVA har nu, med din hjälp, delvis rätt så god kontroll på vad kvalitetsutveckling innebär för företaget och dess kunder. Kanske är det till och med så att ledningen på ÖVA är ovanligt väl medveten om dessa frågor? Arbetet med kvalitetsutveckling tar dock, som du redan vet vid det här laget, aldrig slut. I ÖVAs fall gäller det att staka ut den väg som man ska fortsätta på.

ÖVA 7:2

Diskutera hur Lean Manufacturing skulle kunna tillämpas på ÖVA. Föreslå lämpliga åtgärder och redogör också för vilka områden som du anser bör prioriteras. Motivera tydligt alla dina förslag.