

Systematiskt förbättringsarbete och avvikelshantering - några reflexioner

Ingvar Johansson, Senior Advisor
ij@siq.se

Institutet för Kvalitetsutveckling – SIQ
www.siq.se



SIQs verksamhetsområden

SIQ genererar, samlar och sprider aktuell kunskap
om Kundorienterad verksamhetsutveckling

- Verksamhetsutvärdering
 - Modeller och verktyg
 - Utmärkelser
- Rådgivning och utbildning
- Konferenser/studieresor
- Utvecklingsprojekt
- Intressentföreningen Kvalitetsutveckling
 - Nätverk



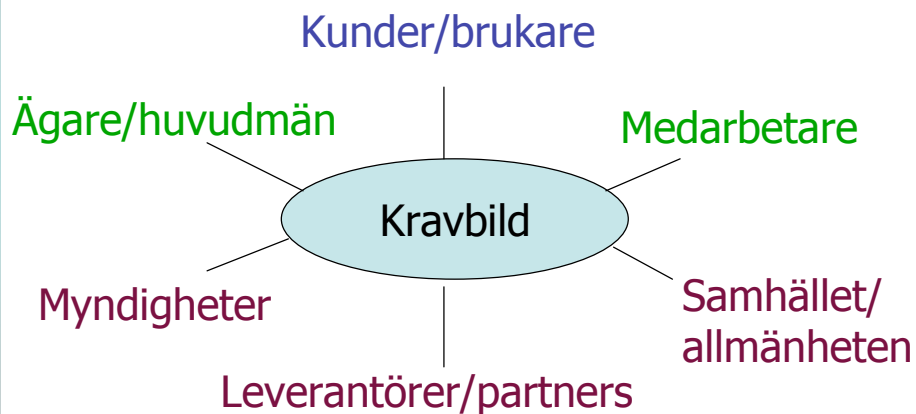
www.siq.se

Kvalitet?

= att tillfredsställa och
helst överträffa
förväntningar!



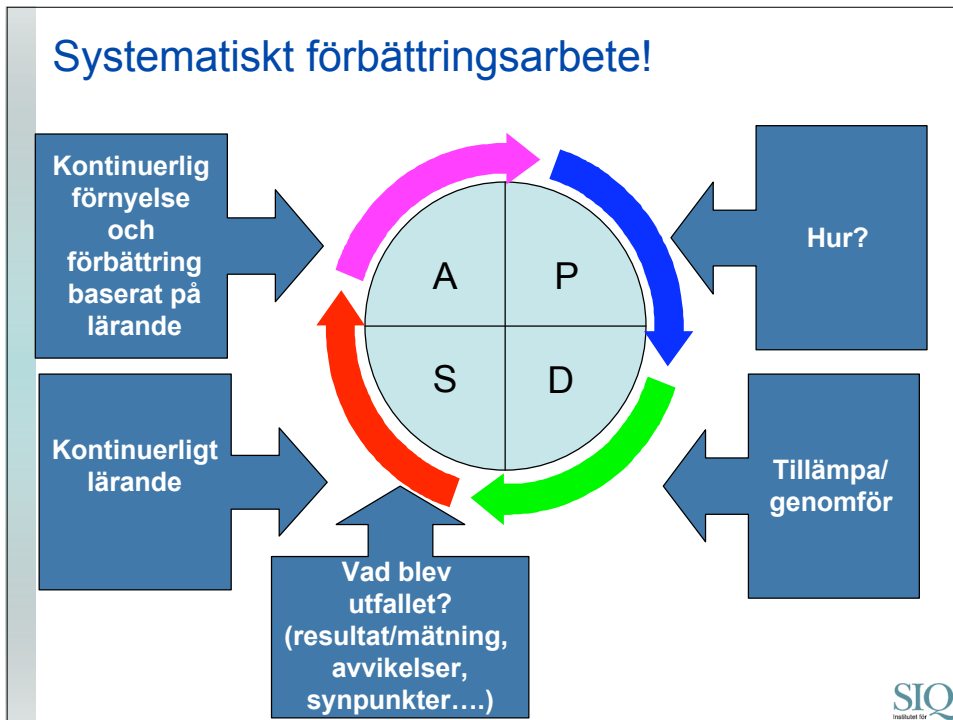
Krav och förväntningar på er verksamhet



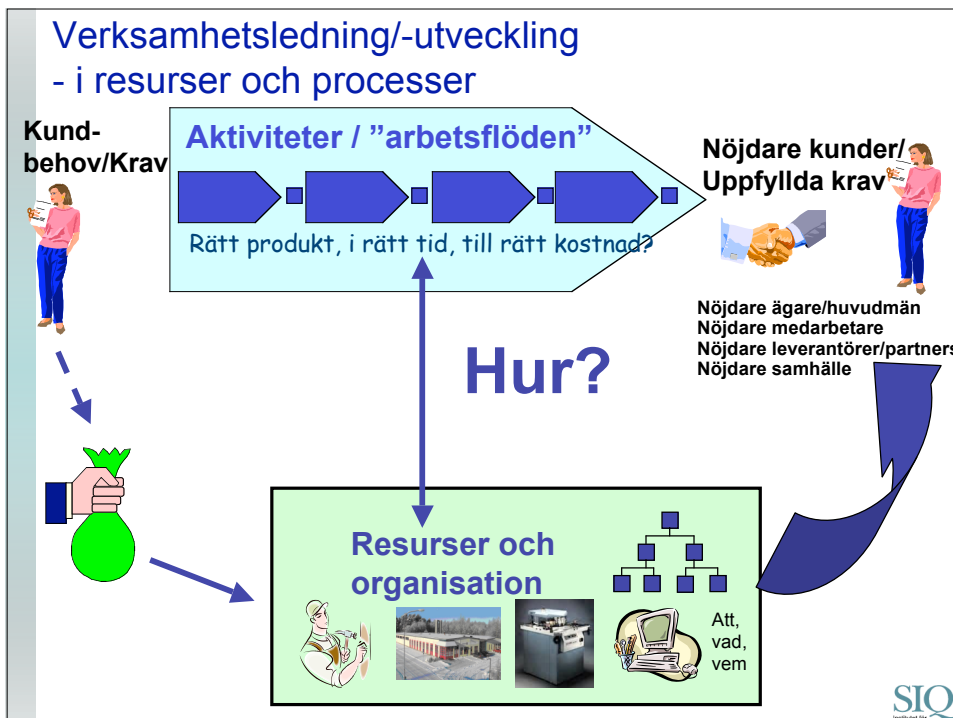
Hur identifiera kundens behov?

- Kundintervjuer / -enkäter
- Kundråd/fokusgrupper
- Observationer
- Att själv prova rollen som kund
- **Kundsynpunkter**

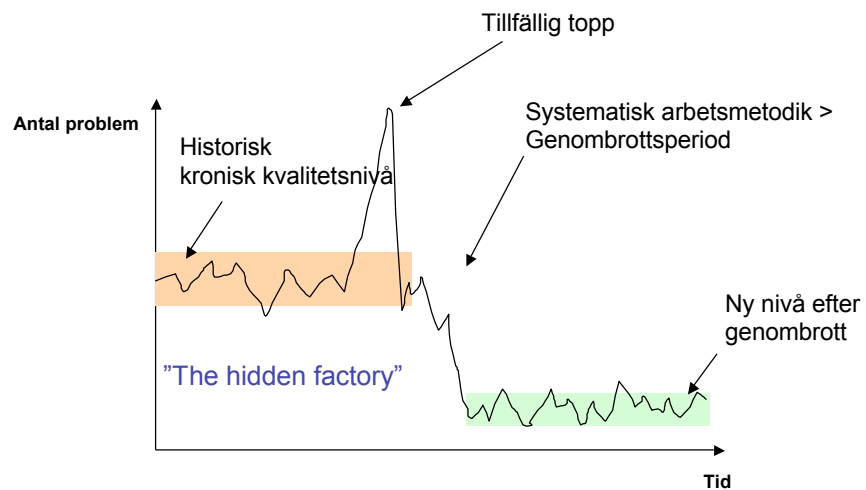
Systematiskt förbättringsarbete!



Verksamhetsledning/-utveckling - i resurser och processer



Reducera antalet problem/avvikelser



Avvikelser och klagomål

Orsaker till att kunden överger dig

1. Kunden avlider	1%
2. Kunden flyttar	3%
3. Kunden får nya vanor	5%
4. Priset	9%
5. Otillfredsställande behandling vid klagomål	14%
6. Bristande visat intresse för kunden	68%

(Källa: Westinghouse-undersökningen)



Avvikelse

Alla tillfällen då ett angivet krav inte uppfylls.

- Kundkrav
- Problem med en vara eller tjänst
- Brist i ledningssystemet
- Annan situation där det som hänt inte var det som krävts eller förväntats

ISO 9000:2000



Kundklagomål och avvikelser

enbart ett problem....?

... eller ett gynnsamt tillfälle till lärande och förbättring och som ger oss underlag för att bättre förstå kunden och våra processer?

Kundklagomål och avvikelser

- två olika förhållningssätt

Ett kostnadsställe - ett nödvändigt ont

- En "sunk cost" som reducerar vinst

En vinstgenerator

- Ökar intäkterna genom att leda till hög kundtillfredsställelse, nöjdare medarbetare, lojalitet/återköp och word-of mouth
- Minskar kostnader genom att driva på ständiga förbättringar

”Kundklagomålsprocessen”

Beroende på hur vi definierar processens slut ger vi olika signaler:

- Är slutet att kunden har fått återkoppling och att vi kompenserat/i bästa fall ”fixat” till problemet för kunden? **Riktat uppmärksamheten på kundmötet samt medarbetarnas ansvar/befogenheter** **Syndabocker?**
- Är slutet att vi utifrån kundens synpunkt formulerar en anmälan/ett förbättringsförslag? **Riktat uppmärksamheten på registrering/dokumentering**
- Är slutet att vi har genomfört en förbättring i enlighet med kundens synpunkt? **Riktat uppmärksamheten på processens nytta som drivkraft för ständiga förbättringar**

Systemet för kundklagomålshantering och hantering av avvikelser

- Tydliga och gemensamma standarder och rutiner
- Snabb återkoppling/svar
- Empowered medarbetare
- “No-blame”-kultur

Toyotas värderingar

- **Challenge:** Vi antar utmaningar med mod och kreativitet för att nå våra mål. Vi välkomnar problem (= utmaningar)
- **Kaizen:** Vi förbättrar vår verksamhet kontinuerligt
- **Genchi Genbutsu:** Vi går till källan för att hitta fakta för korrekta beslut
- **Respekt:** Vi anstränger oss för att förstå varandra, tar ansvar och gör vårt bästa för att skapa ömsesidigt förtroende
- **Teamwork** Vi stimulerar personlig och professionell utveckling, tillsammans är vi starka



Kvalitetssäkring och ledningssystem



Ledningssystemsfilosofi – enligt Stora Enso Fors



STORAENSO

Med ledningssystem menar vi de angreppssätt vi valt att arbeta med för att uppnå de mål och resultat vi vill ha.

Angreppssätten ska vara överenskomna och vedertagna – inte nödvändigtvis dokumenterade. Man ska vara medveten om hur verksamheten fungerar och åt vilket håll man strävar. De dokumenterade rutiner och instruktioner som finns stödjer verksamheten och ska finnas i den utsträckning man behöver det.

Ledningssystem är ledningens business!!

SIQ
Institutet för
Kvalitetsutveckling

Ledningssystem?

= vårt sätt att arbeta!

SIQ
Institutet för
Kvalitetsutveckling

De viktigaste grunderna för kvalitetssäkring/ledningssystemet?

- medvetet valda sätt att arbeta
- ledningens synliga engagemang, stöd och uppföljning
- motiverade medarbetare med tillräcklig kunskap om de processer man är berörd av och förutsättningarna för dessa
 - introduktion, utbildning, träning
 - kommunikation (utrymme för dialog)
- förståelse för och systematisk hantering av processer och dessas variation
- system, dokumentation, verktyg, mätningar etc. ger ett reellt stöd för verksamheten och dess utveckling



Resultat av verksamhetsutveckling



” Vi har aldrig haft ett så högt medarbetarindex, vi har aldrig haft ett så högt kundindex och vi har aldrig tjänat så mycket pengar”

Anders Mellberg, VD Agria
Utmärkelsen Svensk Kvalitet 2003 (och 1999)

