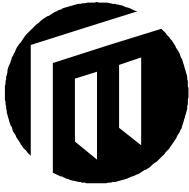


Systematiskt kvalitetsarbete
Konovalenko

Magdalena Olsson
SGPLM

Januari 2010



MALMÖ HÖGSKOLA

Centrum för teknikstudier

Systematiskt kvalitetsarbete

Konovalenko

Magdalena Olsson

Examensarbete i Medieteknik
Produktionsledare – Media 180hp
Handledare: Lindström, Paul
Examinator: Lucander, Henriette
Höstterminen 2009

Sammandrag

Konovalenko är en kommunikationsbyrå, vars verksamhet är baserad i centrala Malmö. Byrån arbetar idag inte systematiskt med kvalitetsarbete eller förbättring av sina processer, men är nyfikna på vilka fördelar de skulle kunna få ut av ett sådant arbete. För att kunna ta reda på hur företaget bäst skulle kunna arbeta med ett systematiskt kvalitetsarbete, har byråns processer och rutiner analyserats.

Syftet med rapporten är att ta reda på hur Konovalenko skulle kunna arbeta systematiskt med att säkra sin kvalitet via sina processer och rutiner. Syftet ska uppnås genom att via intervjuer och observationer med medarbetare på byrån granska kommunikationsbyråns nuvarande processer och rutiner samt analysera dessa med stöd av relevant teori. Detta ska göras genom att besvara en frågeställning: På vilket sätt kan kommunikationsbyrån Konovalenko arbeta mer systematiskt med sitt kvalitetsarbete?

Slutsatsen av rapporten är att Konovalenko skulle kunna arbeta mer metodiskt med systematiskt kvalitetssäkring, vilket skulle innebära ett mer kontrollerat och effektivt arbetssätt på byrån.

Nyckelord

Kommunikationsbyrå, kvalitetsarbete, processer, Balanced Scorecards, PIA, ISO 9001

Abstract

Process-efficiency – Konovalenko

Konovalenko is a communication-firm, with its operation based in central Malmö. The firm does not work systematically with quality-work or improvement of their processes, but are curious of what benefits the company could receive from that kind of work. To find out how the communication-firm would benefit from a systematical quality-work, the firms processes and routines have been analyzed.

The reports purpose is to find out how Konovalenko could work more systematically with securing the quality through their processes and routines. This will be achieved through interviews with and observations of co-workers at the firm and reviews of the firms present processes and routines. This information will further on be analyzed with support from relevant theory. This will all be done by answering one question at issue: In what way can the communication-firm Konovalenko work more systematically with their quality-work?

The conclusion of the report is that Konovalenko could work more methodical to systematically securing their quality, which would facilitate a more controlled and efficient working-situation for the co-workers at the firm.

Keywords

Communication agency, quality work, processes, Balanced Scorecards, PIA, ISO 9001

Innehållsförteckning

1	Inledning	7
1.1	Bakgrund	7
1.2	Problembakgrund	7
1.3	Problemformulering	8
1.4	Syfte	8
1.5	Avgränsningar	8
1.6	Målgrupp	9
1.7	Disposition	9
2	Metod	11
2.1	Inledning	11
2.2	Datainsamling	12
2.2.1	Primärdata	12
2.2.2	Sekundärdata	13
2.3	Vetenskapligt perspektiv	13
2.4	Undersökningsmetod	13
2.4.1	Den kvalitativa forskningsintervjun	14
2.4.2	Den delvis strukturerade intervjun	14
2.4.3	Val av intervjupersoner	15
2.4.4	Observation	15
2.5	Källkritik	15
2.6	Metodkritik	15
3	Teori	17
3.1	Processer	17
3.1.1	Flaskhalsar	17
3.1.2	Flödesschema	18
3.1.3	PIA	18
3.2	Kvalitet	18
3.3	Förbättringsverktyg	19
3.3.1	ISO 9001	20
3.3.2	SWOT	24
3.3.3	Balanced Scorecards	25
4	Empiri	29
4.1	Företagsbeskrivning	29
4.1.1	Produktionsledare/Projektledare (strateg)	30
4.2	Produktionsbeskrivning	30
4.2.1	PIA (Projekt i arbete)	31
4.2.2	Kundens förväntningar	31
4.3	Problematisering	31
4.3.1	Tidsbrist och överbelastningstendenser	32
4.3.2	Flaskhalsar i produktionen	32
4.3.3	Inget systematiskt kvalitetsarbete	33
4.4	Observationer	34
5	Resultat	35
6	Diskussion	36
6.1	ISO 9001	36

6.1.1	Kundfokus.....	37
6.1.2	Medarbetarnas engagemang.....	38
6.1.3	Processinriktning.....	38
6.1.4	Faktabaserade beslut	41
6.1.5	Certifiering.....	42
7	Slutsats.....	44
	Bilaga 1.....	48
	Bilaga 2.....	49

1 Inledning

Denna rapport åskådliggör hur en kommunikationsbyrå skulle kunna kvalitetssäkra sina processer och rutiner samt vad det skulle kunna leda till.

1.1 Bakgrund

Kommunikationsbyrån Konovalenko grundades år 2001 av Maria Hellberg, Jonas Hanson och Mikael Signell. Byrån består idag av 15 medarbetare och är baserad på Engelbrektsgatan i centrala Malmö. Byrån har kunder som riktar sig såväl lokalt som globalt. Några av dessa kunder är Victoria Park, Nutella, Malmö Opera, Hansakompaniet och Willys. Byråns grundtanke är ”att få våra kunders verksamhet att växa genom effektiv marknadskommunikation där kreativitet i tanke och utförande är det främsta verktyget”.¹

Konovalenko är en kommunikationsbyrå som gör all slags marknadskommunikation. Genom att många av företagets anställda har flera års erfarenhet inom branschen, kan byrån erbjuda strategisk rådgivning inför ett samarbete. Byrån gör allt från stora komplicerade kampanjer till mindre enkla trycksaker, beroende på vad kunden behöver. De har ett externt nätverk med frilansare, produktionsbyråer och tryckerier som täcker hela mediefältet och bidrar till att byrån kan göra allt ifrån TV-reklam till webbsidor samt grafiska utvik med mera.²

1.2 Problembakgrund

Kommunikationsbyrån Konovalenko är ständigt beroende av tid kopplat till resurser. Allt arbete bygger på att klara en deadline och samtidigt tillfredsställa kunden. På senare tid har produktionsledarna på byrån dock märkt ett växande problem, som har fått dem att intressera sig för en processeffektivisering. Reklambyrån har med lågkonjunktorens genomslag inte fått mindre att göra, utan tvärtom, byrån har mer att göra än någonsin. Problemet är att kunderna numera kommer in väldigt sent med sina beställningar.

¹ Blogg, Konovalenko, 2009-10-06 19:47

² se bilaga 1 och 2, Blanking och Mattison 6/10 2009

Produktionsledarna tror att kunderna tvekar mer inför beslutet att marknadsföra sig, av ekonomiska skäl, och att när de väl beslutat sig så vill de ha resultat snabbt. Med andra ord vill de att processen snabbas upp och att ledtiden blir kort. För Konovalenkos del medför dessa snabba och sena beställningar en stress och tidsbrist samt en rad komplikationer. Eftersom allt arbete handlar om att klara deadlines, blir förbättringsarbetet och kvalitetssäkringen lidande. Produktionsledarna på Konovalenko har lagt märke till att det blir svårare att planera och prioritera projekten rätt, samt att det inte lämnas något utrymme för reflektioner eller utvärderingar. Konsekvenserna av att tidsbristen hela tiden är närvarande, påverkar nödvändigtvis inte kunderna i detta skede. Men rädslan för att kunderna ska påverkas av situationen finns och produktionsledarna frågar sig hur länge de ska lyckas hålla samma tempo. Förhoppningen är att byrån ska hinna förebygga problemen innan de drabbar kunderna.

1.3 Problemformulering

På vilket sätt kan kommunikationsbyrån Konovalenko arbeta mer systematiskt med sitt kvalitetsarbete?

1.4 Syfte

Syftet med denna studie är att undersöka vilka förbättrings- och kvalitetssäkringsmetoder som skulle kunna hjälpa kommunikationsbyrån Konovalenko med sitt arbete. Rapporten ska ge en ökad förståelse för vad arbetet med ständig förbättring kan innebära, dels för studenter och dels för byråer inom reklambranschen.

1.5 Avgränsningar

Rapporten kommer främst baseras på möten med produktionsledarna och en av projektledarna/strategerna på byrån. Den kommer att vara begränsad till den mängd information som ges från medarbetarna på byrån och spegla deras erfarenheter och uppfattningar. Rapporten kommer inte att innehålla kundernas värderingar. Rapporten kommer att grunda sig på produktionsflödet, från det att ett samarbete inleds med kunden,

tills det att produkten levereras. Den kommer inte att ingående behandla vad som händer i varje fas av produktionen, utan göra djupdyk på de mest intressanta processerna för förbättringsarbetet. Vidare kommer rapporten endast att analysera vad de mest relevanta förslagen på förbättringar skulle innebära för byrån. Arbetet kommer att begränsas av den tid och de resurser författaren har, då dessa faktorer helt är beroende på författarens individuella möjligheter. Arbetet kommer även begränsas av den tid företaget har att avsätta för att träffa författaren.

1.6 Målgrupp

Uppsatsen riktar sig främst till ledningsgruppen på kommunikationsbyrån Konovalenko. Men den kan också vara av intresse för andra byråer inom samma bransch som är intresserade av processflödeseffektivisering och ständigt förbättringsarbete. Vidare är uppsatsen intressant för studenter inom området medieproduktion och produktionsledning - media.

1.7 Disposition

Arbetet är disponerat på följande sätt.

Kapitel 1: Inledning: I detta kapitel presenteras syftet med rapporten och vilka avgränsningar den har samt vilken målgrupp den riktar sig till. Avslutningsvis innehåller delen en disposition av arbetet.

Kapitel 2: Metod: Här framställs de metoder som använts för att samla in den nödvändiga informationen. Det ingår även en diskussion, där de källor och metoder som valts ut granskas ur en kritisk synvinkel.

Kapitel 3: Teori: Detta avsnitt presenterar de teorier och modeller som anses relevanta för att kunna analysera informationen ur ett vetenskapligt perspektiv.

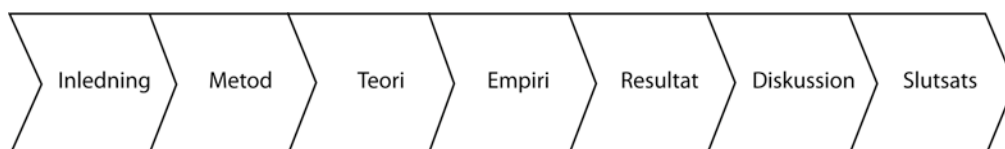
Kapitel 4: Empiri: Detta kapitel innehåller en företagsbeskrivning samt redogörelser för de processer och metoder som valts att undersökas.

Kapitel 5: Resultat: Här visas vilket resultat empirin ledde till.

Kapitel 6: Diskussion: Detta kapitel innehåller de analyser och resonemang som ligger till grund för slutsatsen. Här diskuteras problemställningen i relation till metod, teori och resultat. I slutet av detta kapitel ges även förslag på hur Konovalenko kan gå vidare med det arbete vi påbörjat och även förslag på förbättringar.

Kapitel 7: Slutsats: Detta avsnitt presenterar arbetets slutsatser och ger svar på problemformuleringen som ligger till grund för arbetet.

Avslutande del: Referenslista: Här presenteras de källor som använts under arbetets gång.
Bilagor: Efter referenslistan visas de bilagor som medföljer arbetet



Figur 1-4. Uppsatsens huvuddel är disponerad enligt figuren ovan.

2 Metod

Syftet med metodkapitlet är att påvisa vilka metoder som har använts för att samla in den nödvändiga informationen och datan. Detta kapitel ska ge en inblick och ökad förståelse för arbetets tillvägagångssätt.

2.1 Inledning

Genom ett telefonsamtal med produktionsledaren Petra Blanking, etablerade författaren kontakt med kommunikationsbyrån Konovalenko. Vid det första mötet framgick att byrån inte arbetar systematiskt med effektivisering av sina processer, vilket intresserade både författaren och byrån. Uppsatsens syfte bearbetades därmed i samverkan med Petra. Författaren ville arbeta med effektiviseringen ur produktionsledarens synvinkel, då dennas roll ansågs intressant och förbättringsbar.

Genom att fördjupa sig i vilka problem produktionsledarna hade stött på under produktionerna, kom det fram ett par problem som krävde översyn. Författaren ville hitta lösningar på dessa problem och undersöka vilka metoder som bäst skulle lämpa sig för kommunikationsbyrån. Diskussionerna med VD:n Mikael Signell förstärkte misstankarna om att förbättringsåtgärder var relevanta. Mikael visade ett tydligt engagemang för arbetet och förklarade att han ville ha konkreta lösningar på hur byrån skulle kunna arbeta. Han påpekade att byrån tidigare arbetat med en del förbättrings- och kvalitetsarbete men att de idag inte gör det.

Författaren förankrade idén med systematiskt kvalitetsarbete för Konovalenko hos handledaren Paul Lindström, på Malmö Högskola, som ansåg att arbetet var intressant. Paul gav vidare förslag på vilka tillvägagångssätt författaren skulle kunna använda sig utav och hjälpte författaren att förstå vikten av att identifiera och prioritera frågeställningen.

2.2 Datainsamling

Den rådata som samlas in kan delas upp i två grupper, primär- eller sekundärdata. Den information som författaren själv samlar in kallas primärdata, och kan samlas in genom bland annat intervjuer och observationer. Den information som samlas in av andra personer, forskare, institutioner med mera kallas sekundärdata. Sekundärdata är användbart dels då det är tidsbesparande, eftersom undersökningarna redan gjorts, och dels eftersom det lättillgängligt ger information om problemområdet.³

Uppsatsen kommer både att bestå av primär- och sekundärdata för att få så mycket och relevant information om problemområdet som är möjligt. Primärdatan kommer att samlas in genom intervjuer och observationer hos företaget. Vidare är det den information som kommer att ligga till grund för rapportens diskussion. Primärdatan är viktig för arbetet, men begränsad. Som komplement till det informationsbehov arbetet fordrar, så använder författaren sekundärdata. Sekundärdatan kommer att belysa problemområdet och lägga en bra grund för diskussionen.

2.2.1 Primärdata

Genom att besöka byrån och följa produktionsledarna ett par gånger ska deltagande observation vara en av de metoder som används i uppsatsen. Genom deltagande observation har författaren möjlighet att beskriva vad som händer på byrån, vem som är involverad, när och hur saker sker med mera.

Författaren kommer att göra delvis strukturerade intervjuer med medarbetarna på byrån, med hjälp av utarbetade frågeställningar grundade på författarens förkunskaper inom ämnet. Denna metodform används vanligtvis för att belysa en rad förhållanden, som ger information om byråns tillvägagångssätt.

Uppsatsen ska också bestå av öppna intervjuer, även kallade kvalitativa forskningsintervjuer. Metoden ställer krav på att intervjuaren ska kunna lyssna och tolka svaren, ställa fördjupande frågor och samtidigt behålla förtroendet i intervjusituationen.

³ Ib Andersen, (1998) *Den uppenbara verkligheten: Val av samhällsvetenskaplig metod*. Studentlitteratur: Lund, s 150-158

Denna metod har valts för att få djupare förståelse för produktionsflödet och anledningarna till att byrån arbetar på det sätt den gör.⁴

2.2.2 Sekundärdata

Uppsatsens sekundärdata kommer att bestå av litteratur som berör de ämnen som problemområdet befinner sig inom. Författaren har valt att titta på bland annat kvalitetssäkring, förbättringsarbete av metoder och processer och projektledning. Litteraturen som används är hämtad från Malmö stadsbibliotek, Malmö högskolas bibliotek, vetenskapliga artiklar och relevanta Internetsidor.

2.3 Vetenskapligt perspektiv

För att förstå uppsatsen i sin helhet är det viktigt att förstå vilket förhållningssätt författaren har till verkligheten. Författarens ontologiska utgångsläge har betydelse för vad han/hon letar efter när en undersökning ska göras. Skillnaden på ifall världen ses ur ett positivistiskt eller ett hermeneutiskt synsätt påverkar hur observationerna tolkas. Med ett positivistiskt synsätt tror observatören att det finns generella lagar i sociala system, vilket skulle innebära att man skulle kunna förutse människors beteenden. Har observatören ett hermeneutiskt förhållningssätt tror han/hon att alla situationer är unika och att det inte finns några generella lagar som styr tid och rum. Positivismen innebär att observatören har en objektiv bild av världen, då ett hermeneutiskt förhållningssätt innebär att man försöker tolka och förstå sambanden i världen. Författaren i denna rapport har ett hermeneutiskt synsätt och har tolkat undersökningarna enligt de kriterierna. Det är författarens tolkning och förståelse av problemet som ligger till grund för de lösningar som föreslås.⁵

2.4 Undersökningsmetod

Undersökningsmetoderna som valts, kommer att ha en kvalitativ ansats. Denna ansats har valts för att kunna tolka och förstå problemkomplexets samband med helheten. Detta

⁴ Andersen, s 155-156, 161-162

⁵ Dag Ingvar Jacobsen, (2002) *Vad, hur och varför?*: Studentlitteratur, Lund s. 29-34

kommer att göras genom att författaren sätter sig in i företagets situation inifrån. Kvalitativa metoder passar bra för det problem uppsatsen utreder, då det inte kräver en generell utan en djupare förståelse för det specifika problemet i dess sammanhang. Därmed kommer den främsta informationen att hämtas direkt från källan och dess påverkande omgivning.⁶

Frågeteknikerna som har använts vid arbetet är kvalitativa forskningsintervjuer samt delvis strukturerade intervjuer. De kvalitativa forskningsintervjuerna ska ge djupare förståelse för projektets problem och varför intervjupersonerna har de åsikter de har. De delvis strukturerade intervjuerna ska komplettera med information som inte kunnat hämtas från de tidigare intervjuerna, samt hjälpa intervjuaren att se problemet ur en annan synvinkel.

2.4.1 Den kvalitativa forskningsintervjun

Den kvalitativa forskningsintervjun används för att få en djupare förståelse för intervjupersonernas upplevelser kring arbetet och arbetssituationen. Genom att inhämta beskrivningar från intervjupersonernas "livsvärldar", så kan intervjupersonen lättare förstå denna livsvärld. Dessa intervjuer spelas in och transkriberas därefter. Den kvalitativa forskningsintervjun bildar utgångspunkten för analysen.⁷

2.4.2 Den delvis strukturerade intervjun

Den delvis strukturerade intervjun används då intervjuaren redan har en viss kunskap om ämnet, men är öppen för nya synvinklar och informationer. Oftast är det en rad förhållanden som ska belysas vilket en utarbetad frågeguide, som intervjuaren checkar av under intervjuens gång, hjälper till med. Intervjun dokumenteras genom att göra kortfattade anteckningar under intervjun som omedelbart efter intervjun sammanställs.⁸

⁶ Idar Magne Holme & Bernt Krohn Solvang (1997) *Forskningsmetodik, Om kvalitativa och kvantitativa metoder*: Studentlitteratur, Lund s. 14, 92-93

⁷ Andersen, s. 161-162

⁸ Andersen, s. 162

2.4.3 Val av intervjupersoner

De personer som ska intervjuas kommer att ha direkt koppling till problemområdet. Därmed kommer en del anställda på byrån att intervjuas en eller ett par gånger, beroende på värdet av intervjuerna. Personer som valts ut för intervju är båda produktionsledarna på byrån, då frågeställningen bearbetas ur deras synvinkel. VD:n/projektledaren är även av intresse att intervjuas, då dennes roll samverkar med produktionsledaren och han/hon har en övergripande bild av hur företaget fungerar.

2.4.4 Observation

För att få ett utomstående perspektiv som inte påverkas av organisationens medlemmar, kompletteras intervjuerna med observationer av det valda studieobjektets fysiska rum. Observationstekniken ställer höga krav på observatören. Han/hon ska genom att se, höra och fråga få reda på vad som sker. Den observation som kommer att användas i arbetet är av öppen form. Detta innebär att författaren redan blivit accepterad av den grupp som skall studeras och att författaren har tillåtelse av gruppen att närvara. Författaren kommer att göra passiva observationer, det vill säga inte delta i gruppens aktiviteter utan studera dessa utifrån ett utomstående perspektiv.⁹

2.5 Källkritik

All information och data som tas med i uppsatsen kommer att granskas kritiskt för att ge en så klar och rättvis bild som möjligt. Detta kommer att vara en viktig del av arbetet, både vid bearbetning av primär som sekundär data.

2.6 Metodkritik

Vid intervjusituationer finns det problem som är oundvikliga. Vissa faktorer går inte att förminska eller komma ifrån. Intervjupersonernas uttalanden har exempelvis ofta begränsat värde, när det handlar om att återge verkligheten, beroende på intervjupersonernas egna

⁹ Holme, Solvang, s. 110-116

subjektiva föreställningar. Uttalanden kan vidare variera beroende på situation och vanligtvis anpassar sig intervjupersonen efter de normer den sociala samtalsituationen har. En svaghet i intervjusammanhang är att personerna som intervjuas ses som sanningssägare och informanter. Ett annat problem är att intervjuerna ofta är vridna mot en positiv riktning. Avsikten hos forskaren är ofta att skapa ett gott rykte hos intervjupersonen, vilket kan spegla svaren. Ytterligare ett problem, med framför allt kvalitativa intervjuer, är betydelsen av vilka svar forskaren förväntar sig av intervjupersonen och de sociala normer för hur man uttrycker sig. Ett sätt att undvika denna situation är att skapa en nära relation med intervjupersonen. På så sätt betraktas forskaren som deltagare istället för utomstående.¹⁰

En av observationernas svagheter är den Halvorsen kallar *kontrolleffekten*. Med kontrolleffekten menas att de observerade kan påverkas av att de blir observerade, vilket leder till att deras beteenden förändras.¹¹ En annan svaghet med observationsmetoden är svårigheterna att handskas med det empiriska materialet, det vill säga att på ett rättvist sätt återge sina iakttagelser i en text. Alvesson och Deetz påpekat att det inte alltid är så lätt att spegla vad som händer ”där ute”.¹²

Genom att vara medveten av dessa problem, är förhoppningen att författaren ska kunna reflektera över intervjuerna och observationerna på ett mer objektivt sätt. Den information som kommer att ges från intervjupersonerna, kommer att granskas kritiskt med hänsyn till vilka faktorer som kan ha påverkat svaren. Författaren är medveten om att intervjupersonernas verklighetsuppfattningar kommer att reflektera utfallet av intervjuerna. Genom kunskapen att utfallet av observationerna kan påverkas av observatörens närvaro, kommer författaren reflektera över detta vid analysen av datainsamlingen och sammanställningen.

¹⁰ Mats Alvesson, Stanley Deetz (2000) *Kritisk samhällsvetenskaplig metod*: Studentlitteratur, Lund s. 82-87

¹¹ Knut Halvorsen (1992), *Samhällsvetenskaplig metod*: Studentlitteratur, Lund s. 83-84

¹² Alvesson, Deetz, s. 87-91

3 Teori

Detta avsnitt presenterar de teorier och modeller som anses relevanta för att kunna analysera informationen ur ett vetenskapligt perspektiv.

3.1 Processer

En process beskrivs traditionellt som en serie av sammanhängande aktiviteter. Den förfinar en vara eller tjänst för att tillgodose kundens behov. Processen upprepas och är kontinuerlig. Det finns minst en leverantör som levererar indata och en kund som är mottagare av utdata i en process. Det finns flera olika typer av processdelar.

Benämningarna på dessa är huvudprocess, delprocess och aktivitet. Huvudprocessen innefattar den högsta nivån på ett företags processkarta och är övergripande samt löper igenom hela företaget. Exempel på sådana processer är tillverkning, försäljning och leverans. För att det ska vara lättare att bearbeta och behandla huvudprocesserna, kan dessa delas upp i mindre processer. En sådan del kallas delprocess. Exempel på delprocesser kan vara materialanskaffning, montering och leverans, vilka skulle hamna under tillverkningsprocesser. Vidare kan man dela in delprocesserna i olika aktiviteter.

Aktiviteter är väl avgränsade enskilda arbetsuppgifter.¹³ Denna typ av identifiering av processer är nödvändig, då man beräknar tidsåtgång, kostnader inför tidsplanering samt offertskrivningar.¹⁴

3.1.1 Flaskhalsar

Ytterligare ett viktigt moment är att analysera i processen ifall det uppstår flaskhalsar någonstans. Med flaskhals menas när en maskin eller delprocess bildar så pass lång kö att

¹³ Marianne Dicander Alexandersson, Lars Alnhem, Katarina Rönnberg, Björne Väggö (2007) *Att lyckas med processledning*: Liber, Lomma, s. 26-29

¹⁴ Paul Lindström, Produktionsstyrning. Kompletterande kompendium till kursen Processledning – produktion, kvalitet och miljö, MAH - PM2>3 HT2008, s. 4-7

det riskerar leveranssäkerheten. Skulle man upptäcka en flaskhals gäller det att framställa en lösning som minimerar den, så att produktionsflödet inte stannar upp.¹⁵

3.1.2 Flödesschema

För att få en tydlig bild på hur företagets huvudprocesser, delprocesser och aktiviteter ser ut och därmed kunna avgöra vilka processer som går att effektivisera, bör man göra ett flödesschema. I flödesschemat ritar man upp alla steg i processen från början till slut. På så sätt är det lättare att få förståelse för processens helhet. Flödesschemat gör det lättare att hitta möjliga problem, flaskhalsar och onödigt arbete. När man noggrant analyserat företagets process görs för det mesta förändringar som leder till förbättringar i form av bättre kundtillfredsställelse, lägre kostnader och ökad effektivitet.¹⁶

3.1.3 PIA

PIA står för produkter i arbete. Att man aktivt minskar antal produkter i arbete bidrar till att olika problem i produktionssystemet lyfts fram. Ojämn belastning på arbetsstationer kan exempelvis belysas istället för att döljas. För vissa företag kan det kännas tryggt att ha ett högt antal produkter i arbete, men det binder mycket kapital och medför ökade kostnader i form av hantering och förrådshållning.¹⁷

3.2 Kvalitet

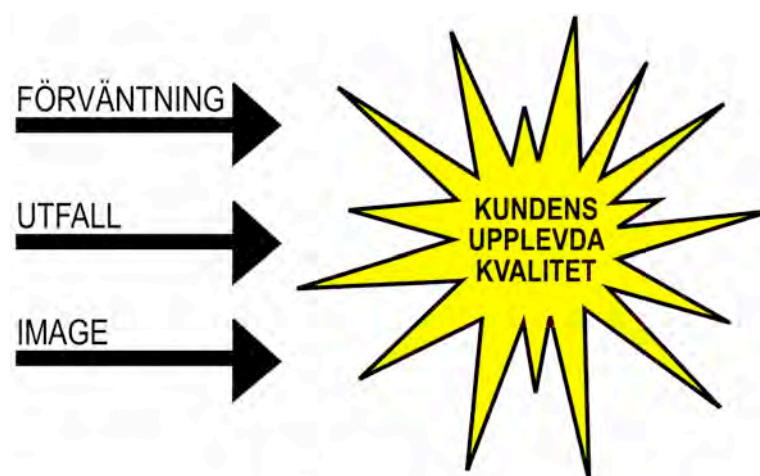
Ordet kvalitet har idag flera olika definitioner. De flesta tyder dock på att ordets innebörd står för kundtillfredsställelse. Vad som avgör kvaliteten är alltså kundens upplevelse. Med kund menas både de interna och externa kunderna, det vill säga dels de kunder som finns i varje led av verksamhetens processer och dels de kunder som omfattar organisationens alla externa intressenter. Kvaliteten berör därmed inte endast den vara eller tjänst som tillhandahålls utan samtliga tjänster och kontakter som företaget står till förfogande med.

¹⁵ Lindström, s. 4-7

¹⁶ Lennart Sandholm (1999) *Kvalitetsstyrning med total kvalitet – verksamhetsutveckling med fokus på total kvalitet*: Studentlitteratur, Lund s. 85

¹⁷ Marcin Banek, Martti Nikkilä, Fredrik Sävihult, Magnus Lindbom, John Österman-Larsson, http://www.pt.ikp.liu.se/education/TMMI60/Manufacturing_plan_and_control.htm, 2008-11-11, 18.27

Med så många intressenter delaktiga, blir kvaliteten oerhört svår att mäta. En definition som ofta används är produktens ”förmåga att uppfylla kundens förväntningar”. Graden av tillfredsställelse har traditionellt avsett kundens förväntningar före köp och kundens bedömning av utfallet efter köp. Tillfredsställelsen ökar därmed i takt med att förväntningarna uppfylls. På senare tid har det även diskuterats betydelsen av verksamhetens, frontpersonalens och produktens image för kundens förväntning och bedömning. De faktorer som därmed samspelar i kundens upplevda kvalitet är förväntning, utfall och image.¹⁸



Figur 3-2. Kundens upplevda kvalitet beror på kundens förväntningar, kundens bedömning av tjänstens eller varans utfall, samt imagen hos det säljande företaget, dess personal och produkten.

3.3 Förbättringsverktyg

Då det rekommenderas i teorin att en individuell mix av förbättringsverktyg speciellt utvalda för företagets behov används¹⁹, har författaren valt ut 3 verktyg som skulle kunna hjälpa arbetet på byrån framåt.

1. ISO 9001
2. SWOT
3. Balanced Scorecards

¹⁸ Lars Sörqvist (1998) *Kvalitetsbristkostnader, Ett hjälpmedel för verksamhetsutveckling*: Studentlitteratur, Lund s. 9-11

¹⁹ Björn Andersen, Per-Gaute Pettersen (1997). *Benchmarking – en praktisk handbok*: Studentlitteratur Lund s. 23

3.3.1 ISO 9001

ISO 9001 innehåller en rad detaljerade krav, baserade på åtta principer, för hur ett kvalitetsledningssystem ska fungera. Dessa principer ska tydliggöra meningen med standarden och vad som behövs utföras samt varför. De åtta principerna är:

1. Kundfokus
2. Ledarskap
3. Medarbetarnas engagemang
4. Processinriktning
5. Systemangrepp för ledning
6. Ständig förbättring
7. Faktabaserade beslut
8. Ömsesidigt fördelaktiga relationer till leverantörer

Genom att arbeta mot dessa principer, blir det lättare för en organisation att definiera, fastställa, vägleda och validera sitt sätt att verka.²⁰

För att visionen om organisationens system ska kunna verkställas bör man skriva ner den. Genom att formulera en kravspecifikation som tar upp organisationens vision eller kvalitetspolicy, verksamhetsmål, systemets omfattning samt kriterier för verksamhetssystemet ges en tydlig bild över vad som behövs göras. Kravspecifikationen bör skrivas utifrån de 8 grundprinciperna.²¹

²⁰ D, Hoyle, J, Thompson (2003). *Processinriktat ledningssystem för kvalitet*. Elanders Digitaltryck Stockholm, s. 21-27

²¹ Hoyle, Thompson, s. 56-61



Figur 3-3-1. För att tydligare få en bild över vad som behövs göras bör organisationen göra en kravspecifikation.

Anledningarna till varför företag bör certifiera sig kan delas in i två kategorier: interna motiv och externa motiv. Interna motiv är relaterade till de mål organisationen vill nå, medan externa motiv huvudsakligen är relaterade till frågor som rör reklam och marknadsföring, kundkrav, förbättring av marknadsandelar med mera. ISO 9001 används även som ett marknadsföringsredskap. Förutom att systemet bidrar till kvalitetssystem- och produktförbättringar, kan ett certifikat fungera som ett slagkraftigt konkurrensmedel på marknaden. Ett certifikat kan vara den avgörande faktorn till varför ett företag från en annan kontinent väljer att inleda ett samarbete, då standarden är internationell.²²

SIS, Swedish Standards Institute, är Sveriges medlem i ISO. SIS utvecklar svensk standard och driver svenskt deltagande i nationellt och internationellt standardiseringsarbete. Enligt en ISO-undersökning från december 2007, var ca 1 miljon ISO 9001-certifikat utfärdade, i 175 länder. 32% av certifikaten stod företag inom tjänstesektorn för.²³

²² Paulo Sampaio, Pedro Saraiva, António Guimarães Rodrigues, "ISO 9001 certification research: questions, answers and approaches", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 1:26:2009 s. 45-46

²³ Sandberg, K, SIS, *Hållbart och långsiktigt kvalitetsarbete*, 2009-12-15 10:53

3.3.1.1 Kundfokus

Genom att lägga ner tid och energi på att förstå och fastställa kundens behov och förväntning kan företaget stadga en rad författningskrav som är lämpliga för hur verksamheten ska förhålla sig till sina kunder. Att kommunicera vidare kundens behov och förväntningar till hela företaget är viktigt. Man bör se till att ha den kunskap som krävs för att kunderna ska bli nöjda. Företaget bör mäta kundtillfredsställelsen, så att man vet ifall man behöver vidta eventuella åtgärder.²⁴

3.3.1.2 Ledarskap

Genom att vara aktiva samt föregå med goda exempel bör ledarna bygga upp och underhålla den inre miljö där personalen arbetar. Genom att utbilda och coacha personalen ska lämpliga metoder för medarbetarens utveckling avgöras. På så sätt ska personalen engageras för att uppnå organisationens mål. Ledarna måste även kunna se och förstå förändringar och agera utifrån dem. Genom att ta hänsyn till intressenternas behov ska ledarna skapa goda relationer till leverantörerna. Dessutom ska ledarna arbeta med företagets strategi och mål samt visioner för att skapa en enhetlig organisation.²⁵

3.3.1.3 Medarbetarnas engagemang

Organisationens främsta tillgång är engagerade medarbetare. För att medarbetarna ska känna engagemang och vara aktiva krävs det att de får uppmärksamhet och ges möjligheten till utveckling. På så sätt skapas en företagsvinnande situation där medarbetarna aktivt söker efter förbättring genom att ta ansvar för problem, eftersträvar möjligheter till att utveckla sin kompetens samt tänker på ett kundfokuserat sätt. Medarbetarnas fulla engagemang gör att deras förmåga kan användas för organisationens bästa.²⁶

²⁴ Hoyle, Thompson, s. 22, 28-29

²⁵ Hoyle, Thompson, s. 22-23, 30-31

²⁶ Hoyle, Thompson, s. 23, 32

3.3.1.4 Processinriktning

För att arbeta på ett processinriktat sätt ska företaget fastställa och mäta processers infall och utfall, utvärdera risker och konsekvenser av processerna samt vidta åtgärder för eventuella problem. Aktiviteter som behandlas som processer når ett mer effektivt resultat.²⁷

3.3.1.5 Systemangrepp för ledning

Genom att kartlägga, förstå och behandla processer som samverkar mot ett givet mål strukturerar man systemet på det effektivaste sättet. På så sätt skapas en koppling mellan verksamhetens processer och dess resultat till de mål organisationen har.²⁸

3.3.1.6 Ständig förbättring

En organisation som tillämpar ständig förbättring är en där medarbetarna gör ständig förbättring av produkter, system och processer, antingen i små eller stora steg. Genom att regelbundet utföra jämförelser mot kriterier för utmärkelser, hittar organisationen områden att förbättra sig på. Förbättringsarbetet ökar effektiviteten samt ger stöd till förebyggande åtgärder. Ett av organisationens mål bör vara att ständigt förbättra funktioner och resultat.²⁹

3.3.1.7 Faktabaserade beslut

Organisationens beslut ska baseras på tillförlitlig information. Detta bör göras genom att utföra mätningar samt samla in, säkerställa och analysera data och annan relevant information som är relevant för målet. Besluten ska fattas baserade på logisk analys, erfarenhet och intuition.³⁰

²⁷ Hoyle, Thompson, s. 24, 33

²⁸ Hoyle, Thompson, s. 24, 35

²⁹ Hoyle, Thompson, s.25, 37-38

³⁰ Hoyle, Thompson, s. 25, 39-40

3.3.1.8 Ömsesidigt fördelaktiga relationer till leverantörer

Leverantörerna ska behandlas som en medpart som delar samma kunskap, vision, värdering och förståelse som organisationen. Genom god kommunikation, gemensam förbättring av processer samt ett gemensamt kundfokus, skapas goda långsiktiga relationer. Ömsesidigt fördelaktiga relationer till leverantörerna skapar ett värde hos både organisationen och leverantörerna.³¹

3.3.2 SWOT

SWOT står för Strengths, Weaknesses, Opportunities och Threats och är en strukturerad analys av ett företags styrkor och svagheter samt möjligheter och hot. SWOT-analysen kan appliceras på olika nivåer i företag från ledning, till funktion eller personlig.

	Goda faktorer för verksamheten	Skadliga faktorer för verksamheten
Interna egenskaper	Styrkor	Svagheter
Externa egenskaper	Möjligheter	Hot

Figur 3-3-2. Genom att fylla i olika faktorer som passar in i de olika rutorna skapas en helhetsanalys över företaget.

Analysens styrkor och svagheter redogör för de positiva och negativa aspekterna av företagets interna resurser och kompetens. Analysens möjligheter och hot redogör för företagets externa faktorer som påverkar företaget. För att den data som samlas in ska vara objektiv, hämtas den från flera källor. Källorna kan hämtas från såväl interna som externa intressenter. Vid analys av företagets interna styrkor och svagheter kan man titta på bland

³¹ Hoyle, Thompson, s. 26-27, 41

annat processer, det finansiella läget och human resources. Vid analys av företagets externa påverkningar av möjligheter och hot kan man titta på bland annat de politiska, tekniska, sociala och miljövetenskapliga aspekterna.³²

När man gör en SWOT-analys går man tillväga enligt följande ordning:

1. Brainstorming
2. Sortera och rangordna material
3. Redovisa materialet
4. Diskutera och följ upp, fundera på orsaker och tillvägagångssätt

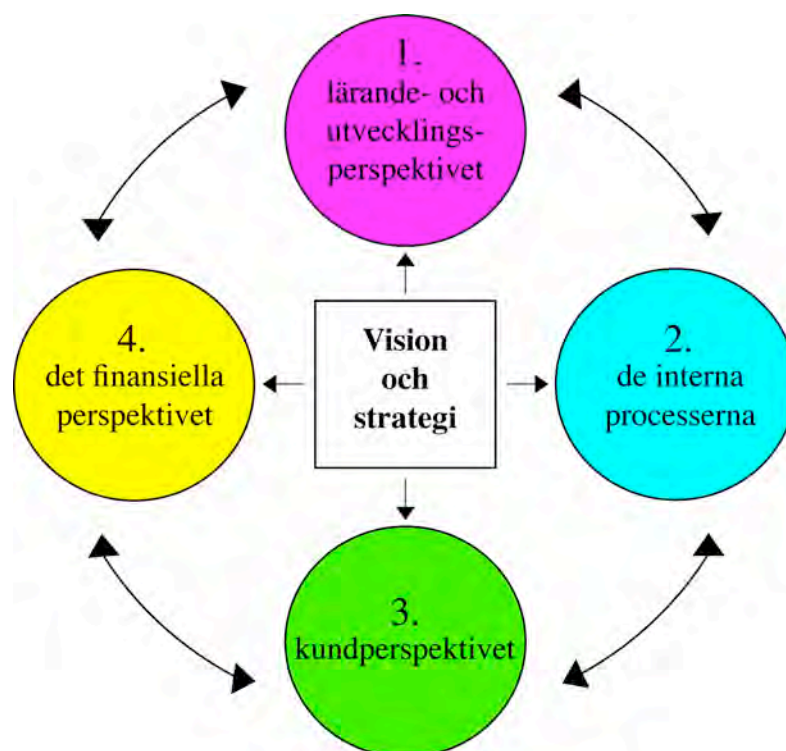
Under diskussionen är det viktigt att fördjupa sig och försöka förstå anledningar och orsaker. Vidare bör man fundera på hur man ska behålla och förbättra sina positiva egenskaper och minimera samt förebygga sina negativa.³³

3.3.3 Balanced Scorecards

Balanced Scorecards (BSC) är en metod och en styrfilosofi framtagen av professorerna Robert S. Kaplan och David P Norton för att manövrera organisationer och företag. Metoden är framtagen för att företag ska kunna styra sina verksamheter utifrån både finansiella och icke-finansiella aspekter i en ordningsföljd av fyra perspektiv: lärande- och utvecklingsperspektivet, interna processer, kundperspektivet och det finansiella perspektivet.

³² Carl Evans, Warren Wright, "The "How to..." Series", *The British Journal of Administrative Management*. 2009, s 10-11

³³ Jørgen F Bakka, Egil Fivelsdal, Lars Lindkvist (2006). *Organisationsteori: struktur, kultur, processer*. Liber: Malmö



Figur 3-3-1. Balance Scorecardsmetoden grundar sig på fyra perspektiv i ordningsföljd. Nummer 1 är lärande och utvecklingsperspektivet, nummer 2 är de interna processerna, nummer 3 är kundperspektivet och nummer 4 är det finansiella perspektivet.

Modellen är baserad på lärande- och utvecklingsperspektivet. Detta perspektiv fångar medarbetarnas, informationssystemens och organisationens förmåga att hantera en verksamhet och anpassa sig till förändringar. Enligt modellen bygger processframgångar på motiverade anställda, såväl som på mätbar och noggrann information. BSC förutsätter att det är de anställdas kompetens som driver förbättringarna av de interna processerna. Kundperspektivet identifierar värdet av vad företaget bör göra för att få tillfredsställda kunder och därmed generera största möjliga försäljning. Värdena som mäts i detta perspektiv ska både spegla värdet som levereras till kunden, exempelvis kostnad, kvalitet och pris, samt värden som påverkas av kundens upplevelser, exempelvis kundnöjdhet, antal marknadsandelar med mera. Det finansiella perspektivet mäter huruvida företagets strategi, genomförande och verkställande leder till förbättringar.³⁴

³⁴ Hao-Chen Huang, "Designing a knowledge-based system for strategic planning: A balanced scorecard perspective", *Expert Systems with Applications*. 1:2009, s. 209

BSC:s koncept innebär i princip att ett företags strategiska plan ska översättas till ett set specifika, objektiva krav som granskas varje månad. Exempel på ett företags strategiska mål kan vara:

1. Att uppnå nettoinkomstbudgeten
2. Att förminska returer
3. Förbättra kundtillfredsställelse och att kunderna återkommer
4. Öka marknadspenetrationen
5. Installera ett nytt inventeringssystem

Steg 1 när man skapar ett BSC, är att återge strategin som konkreta, mätbara faktorer, vilka kan rapporteras månadsvis. Exempelen på sådana skulle kunna vara.

1. Vad skulle nettoinkomsten vara i procent, relaterat till budgeten, för att vara framgångsrik?
2. Hur många returer skulle det vara i procent för att anses lyckat?
3. Vad skulle medelvärdet av värderingen av kundernas tillfredsställelse vara, för att anses lyckad?
4. Hur många procent hushåll som gjort inköp de senaste tre månaderna, skulle ses som framgångsrikt?
5. Vad skulle procenten av inventeringssystem motsvarande installerade milstolpar vara?

Steg 2 är att värdera hur stora tyngderna är för varje krav. För att vara realistisk och framgångsrik borde detta steg inkludera bred baserad input från kunder, anställda och möjligen försäljare. Exempel: är prestationen av milstolparna mindre kritisk än att förbättra den generella nettoinkomsten, ska den inte väga lika tungt. Scorecardet kan då se ut så här:

Mätbar prioriteringstyngd

- | | |
|---------------------------|-----|
| 1. Nettoinkomst % budget | 30% |
| 2. Returen av tillgångar | 20% |
| 3. Undersökningsvärde | 20% |
| 4. Penetrering på marknad | 20% |
| 5. % Milstolpar | 10% |

Steg 3 är att utse bas och mål till alla kriterier. Basen kan definieras som förra årets prestation och målet kan definieras enligt aktieägarnas behov, att överträffa tidigare bästa resultat, att matcha andra företag eller andra målbilder.

Steg 4 är att lägga till delmål som värderar en stegvis förbättring mot målen. Meningen med dessa delmål är att försäkra en balanserad förbättring.

Metoden BSC är nyttig då den kan bedöma företags specifika strategiska bördor eller tyngder. Syftet med metoden är att skapa en balanserad styrning genom mätning.³⁵

³⁵ William Abernathy, "Balanced Scorecards make teamwork a reality", *The Journal for Quality and Participation*, 20:1997, s. 58-59

4 Empiri

Detta kapitel innehåller en företagsbeskrivning samt redogörelser för de processer och metoder som valts att undersökas.

4.1 Företagsbeskrivning

Konovalenko startades av Maria Hellberg, Jonas Hanson och Mikael Signell 2001 och har idag sitt kontor på Engelbrektsgränd i centrala Malmö. Konovalenko är en kommunikationsbyrå med vitt skilda uppdrag för kunder som ofta har helt olika förutsättningar. Vissa är verksamma lokalt, andra nationellt och några har internationella marknader. Konovalenko har flera stora kunder. Några av dessa är: Whirlpool, Victoria Park, Willys, Malmö Stad, Malmö Opera, Nutella och Bjurfors. Byrån gör marknadsföring riktad mot slutkonsumenter, specialiserad business-to-business-reklam, interna företagskampanjer och renodlade designprojekt. Den gemensamma nämnaren är kommunikation skapad ur en passionerad lust att väcka intresse oavsett ämne. Grundtanken med Konovalenko har alltid varit att få sina kunders verksamhet att växa genom effektiv marknadskommunikation, där kreativitet i tanke och utförande är det främsta verktyget.³⁶

Byrån består av 13 medarbetare, varav åtta är anställda på byrån och fem är frilansare. Av de anställda är en projektledare/strateg, två art direktors, två produktionsledare, en webbansvarig, en originalare och en säljare. Av frilansarna är två copywriters, en projektledare/strateg, en originalare och en art direktor.³⁷ Byrån har även under examinationsarbetets gång tagit in en praktikant som avlastning för produktionsledarna. Byrån kallar praktikantens roll för traffic och arbetsuppgifterna består främst i att svara i telefon och hjälpa till med enklare uppgifter.³⁸

³⁶ Blogg, Konovalenko, 2009-10-22. 16:09

³⁷ se bilaga 1 och 2, Mail från Petra Blanking, 2009-11-25. 13:14

³⁸ se bilaga 1, Observation av Petra Blanking 2009-11-02

4.1.1 Produktionsledare/Projektledare (strateg)

Konovalenko har för närvarande två produktionsledare och två projektledare/strateger. Projektledarens, som även kallas strateg, huvuduppgifter är att fungera som en slags teamleader, det vill säga hålla ihop arbetet. Det är även projektledaren som säljer in idéer till kunden och fungerar därmed som en slags konsult. Projektledaren har ett ansvar att göra avstämningar under projektets gång och se till att allt flyter på som det ska. Under produktionens gång är projektledarens roll mindre, men kommer tillbaka efter leverans för att följa upp med efterarbetet.³⁹

Produktionsledarnas huvudansvar är att driva den operativa delen av produktionen framåt och se till att den genomförs. Projektledaren sätts tidigt in i produktionen för att beräkna tidsplan och offerter samt få kontakt med kunden. Under produktionens gång är det främst produktionsledaren som har kontakt med kunden.⁴⁰ Det är även produktionsledarens ansvar att se över prioriteringen av projekt, eftersom det är produktionsledaren som har hand om projektlistan.⁴¹

4.2 Produktionsbeskrivning

När en kund kommer till Konovalenko hjälps projektledaren (i samarbete med teamet) och kunden åt att ta fram en brief. Drömscenariot är att kunden redan tagit fram en sådan innan besöket. Då briefen tagits fram beräknar produktionsledaren offert 1, för den kreativa fasen. Därefter arbetas den färdiga idén fram och produktionsledaren förbereder tidsplanen och offert 2, för produktionsfasen. När kunden godkänt dessa sätts själva produktionen igång. Projektet lämnas vidare till copywriter, fotograf, originalare samt tryck innan det levereras som färdig produkt till kunden. Under hela produktionen är kunden delaktig i att lämna accept på, eller godkänna, olika delar av projektet så att det inte hinner gå för långt i produktionen utan kundens samtycke.⁴²

³⁹ se bilaga 1 och 2, Signell 20/10 2009

⁴⁰ se bilaga 1 och 2, Blanking och Mattisson 6/10 2009

⁴¹ se bilaga 1 och 2, Signell 20/10 2009

⁴² se bilaga 1 och 2, Blanking och Mattisson 6/10 2009

4.2.1 PIA (Projekt i arbete)

Reklambyrån har för närvarande ca 150 projekt i arbete. Det är blandade projekt, ifrån mindre nytryck till stora kampanjer. Dessa projekt fördelas lika mellan byråns två produktionsledare, som i sin tur ger dem arbetsnummer och lägger till dem i projektlistan. Det är denna lista som prioriterar i vilken ordning projekten skall bearbetas.⁴³

4.2.2 Kundens förväntningar

De kunder som kommer till byrån, kommer oftast via en rekommendation från en affärsbekant, word-of-mouth. Somliga företag som letar nya byråer väljer att lägga ut en pitch, för att se ifall byråerna lever upp till deras förväntningar. Produktionsledaren, Petra Blanking, menar att det kunderna ställer höga krav på är kvalitet och samarbete. Petra upplever att vad kunderna värderar högt är att byrån ska leva upp till förväntningarna avseende kreativitet och att tidplaner samt att budget hålls. Hon menar att det är själva kärnan i ett lyckat samarbete.⁴⁴

4.3 Problematisering

Det största problemet byrån har idag är att kunderna, på grund av lågkonjunkturen, kommer in väldigt sent med sina beställningar. Dagens ekonomiska läge gör att kunderna väntar in i det sista med beslutet att marknadsföra sig, vilket i sin tur lämnar små tidsmarginaler för Konovalenko. Kunderna kräver med andra ord att processen ska gå väldigt snabbt och tar inte hänsyn till byråns andra projekt i arbete. Konovalenko gör allt för att hinna med dessa snabba leveranser, men produktionsledarna har på senare tid börjat fråga sig hur länge de ska orka med det höga tempot. Produktionsledarna är rädda att kunden ska vända sig till en annan byrå, ifall de inte möter kundens krav.⁴⁵ VD:n och produktionsledaren/ projektledaren Mikael Signell ser inte tidspressen som ett problem, utan menar att det som krävs är god planering och att detta ansvar ligger hos produktionsledaren. Han tydliggör också att byrån försöker övertala och förklara för

⁴³ se bilaga 1 och 2, Blanking och Mattisson 6/10 2009

⁴⁴ se bilaga 1 och 2, Blanking, 25/11 2009. 13:14

⁴⁵ se bilaga 1 och 2, Blanking och Mattisson 20/10 2009

kunden att den kreativa processen tar lite tid, för att just vinna tid. Mikael Signell menar att problemet är angenämt och att ifall det skulle behövas, kan han rekrytera ytterligare en produktionsledare.⁴⁶

4.3.1 Tidsbrist och överbelastningstendenser

Produktionsledarna på Konovalenko har lagt märke till att det blir svårare att rättvist planera och prioritera projekten. Då vissa av kunderna kommer in sent med beställningarna lämnas inget utrymme för att bearbeta och planera de projekt som kommer in i god tid. Resultatet blir att det projekt som kommit in tidigt läggs åt sidan och får en lägre prioritering, det får vänta tills det närmar sig deadlines. Detta är vad som händer, såvida kunden inte själv ställer krav på att se delresultat. Det blir svårt för byrån att garantera bästa kvalitet, då den kreativa fasen behöver tid. För tillfället menar Helene och Petra att kunderna inte lägger märke till byråns problematik, men de undrar hur länge situationen är hållbar innan så är fallet. Produktionsledarna Helene och Petra frågar sig också när de är ”fulla”, det vill säga när de maximerat sin arbetskapacitet. Eftersom det hela tiden kommer in nya jobb, får de aldrig någon avlastning, utan arbetet rullar vidare i högt tempo. Både Helene och Petra är trots detta tacksamma för att byrån har mycket att göra, då branschen präglas av toppar och dalar.⁴⁷

4.3.2 Flaskhalsar i produktionen

Petra förklarar att en anledning till att produktionsledarna får hantera tidspressen är att den första strategiska fasen tar längre tid än planerat. Produktionsledarna hävdar att när den inledande processen dras ut, minskar tiden för själva produktionen och det blir svårare att följa tidsplanen. Petra menar att det i den strategiska fasen ofta blir många vändor mellan kund och byrå innan man når ett gemensamt mål. Innan processen är framme vid offert 1 har den många gånger gått över tidsplanen. Och när man väl sen är klar med offert 2 samt tidsplanen och fått dessa godkända, så ska kunden komma med underlag. Petra menar att den inledande fasen blir för lång i förhållande till när leveransen ska ske.⁴⁸ Anledningen till

⁴⁶ se bilaga 1 och 2, Signell 20/10 2009

⁴⁷ se bilaga 1 och 2, Blanking och Mattisson 20/10 2009

⁴⁸ se bilaga 1 och 2, Blanking och Mattisson 6/10 2009

att man inte gör den inledande processen längre i planeringen är på grund av att det oftast då inte finns rimlig tid kvar i förhållande till när det tryckta materialet skall vara levererat.⁴⁹ Helene och Petra påpekar att byrån borde vara mer uppmärksam på detta redan när kunden kontaktar byrån, under det inledande arbetet. Petra menar att byrån borde vara tydligare redan från början med vem som ansvarar för vad och hur processen kan snabbas upp. Både Helene och Petra tycker dock att byrån ger tillräcklig med information till kunden om hur processen ser ut. Helene påpekar emellertid att medarbetarna inte hinner kommunicera internt.⁵⁰ Vid intervjun med Mikael Signell hävdar han att den strategiska fasen är en fas som behöver ta tid då den är kreativ och att man inte kan tvinga fram kreativa lösningar. Enligt honom ger byrån grundlig information till kunderna om vilken roll de har i produktionen och vid vilka tidpunkter de måste lämna in material. Dock menar han att byrån inte behöver lämna ut samma information till en befintlig kund, då kunden redan vet hur byrån arbetar och vilken funktion hon/han fyller.⁵¹

4.3.3 Inget systematiskt kvalitetsarbete

Eftersom arbetet baseras på att klara uppsatta deadlines, och tidspressen ständigt gör sig påmind, menar produktionsledarna att det inte lämnas rum för reflektioner eller analyser efter ett avslutat projekt. Detta är något produktionsledarna på kommunikationsbyrån efterlyser.⁵² Byrån gör sällan utvärderingar av samarbetet, varken med kund eller internt. De uppföljningar som görs är få och sker osystematiskt.⁵³ Petra och Helene menar att när arbetet avslutas finns det andra projekt som väntar och man har helt enkelt inte tid att följa upp.⁵⁴

VD:n Mikael Signell förklarade att företaget för närvarande inte systematiskt använder sig av någon förbättringsmetod eller något kvalitetssäkringssystem. Han påpekade att han var ”allergisk” mot kvalitetssystemet ISO 9000, då han tyckte att det var ett hårt kvalitetssäkringssystem. Mikael framhöll att det förbättringsarbete byrån arbetat med tidigare var av mjukare former, bland annat genom att arbeta med teambuildning med hjälp

⁴⁹ se bilaga 1 och 2, Blanking, 25/11 2009. 13:14

⁵⁰ se bilaga 1 och 2, Blanking och Mattisson 6/10 2009

⁵¹ se bilaga 1 och 2, Signell 20/10 2009

⁵² se bilaga 1 och 2, Blanking och Mattisson 6/10 2009

⁵³ se bilaga 1 och 2, Blanking, 25/11 2009. 13:14

⁵⁴ se bilaga 1 och 2, Blanking och Mattisson 6/10 2009

av en psykolog. Detta gjordes för att medarbetarna skulle lära känna varandra bättre och ha större förståelse för varför man agerade på ett visst sätt. På grund av psykologens tidsbrist lades denna aktivitet åt sidan.⁵⁵

4.4 Observationer

De observationer som utfördes på företaget bidrog inte till någon relevant information för undersökningen, utan skapade främst en inblick i hur arbetsmiljön ser ut på byrån samt produktionsledarnas arbetsrutiner.⁵⁶

⁵⁵ se bilaga 1 och 2, Signell 20/10 2009

⁵⁶ se bilaga 1, Observation av Petra Blanking 2009-11-02

5 Resultat

Konovalenko värdesätter relationen med kund högt. Byrån gör sitt främsta för att tillgodose kundens behov genom att vara flexibla när det gäller både tid och tillgänglighet. Det byrån idag upplever som sitt största problem är kundernas brist på framförhållning, då de kommer in sent med sina uppdrag. Kunden vill att arbetet ska levereras snabbt och tidsmarginalen blir kort. Produktionsledarna anser även att den strategiska fasen ofta tar för lång tid. Det blir många vändor mellan byrå och kund innan beslut fattas och processen tar ofta längre tid än planerat, vilket leder till tidspress.⁵⁷

Byrån arbetar idag med ca 150 projekt samtidigt och produktionsledarna känner tendenser till överbelastning. Då byrån har så många projekt i gång samtidigt lämnas inte rum för reflektioner eller analyser. Produktionsledarna är rädda att en överbelastning skulle kunna påverka kunden negativt då kunderna kanske inte känner sig uppskattade eller uppmärksammade.⁵⁸ Byrån arbetar idag inte systematiskt med kvalitetsarbete.⁵⁹

⁵⁷ se bilaga 1 och 2, Blanking och Mattisson 6/10 2009

⁵⁸ se bilaga 1 och 2, Blanking och Mattisson 6/10 2009

⁵⁹ se bilaga 1 och 2, Signell 20/10 2009

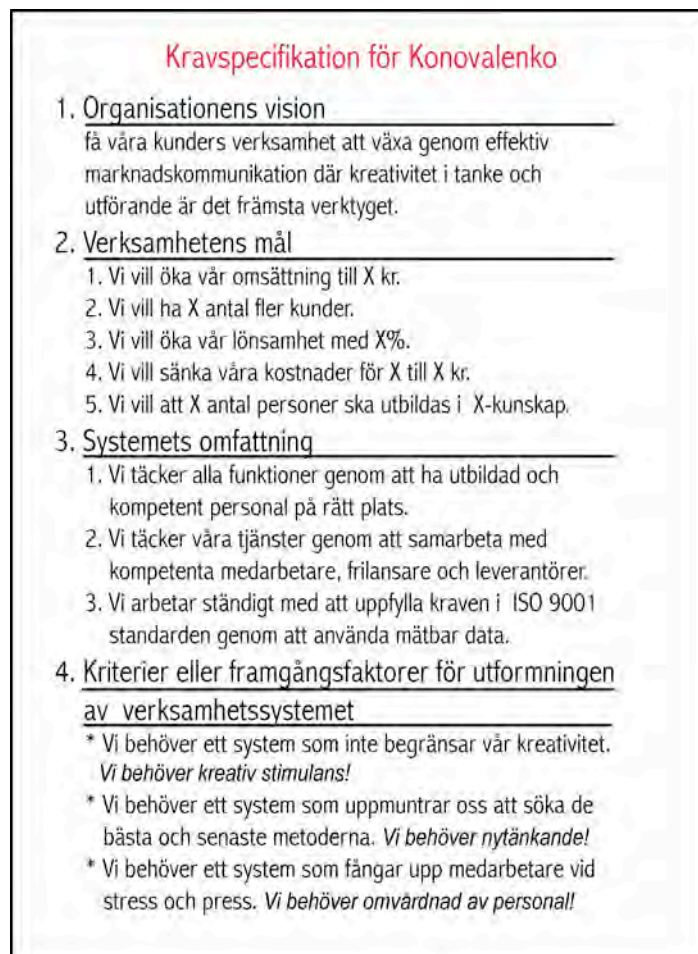
6 Diskussion

För att få bukt med de faktorer som i Konovalenkos fall skulle kunna leda till problem, rekommenderas att byrån använder sig av ett systematiskt kvalitetsarbete. Genom att arbeta metodiskt med kvalitetssäkring med hjälp av mätbar data, skulle byrån kunna se var förbättringarna behövs göras.

6.1 ISO 9001

Genom att arbeta efter ISO 9001:s krav, täcker man successivt de flesta bitarna av byråns arbete. Därför rekommenderas detta. De principer som författaren tar upp nedan är de som anses vara mest relevanta för byrån.

För att Konovalenkos vision om hur byrån ska fungera ska kunna bli verklighet, bör byrån utforma en kravspecifikation. En sådan skulle kunna se ut enligt figuren nedan:



Figur 6-1-1. Kravspecifikationen är ett exempel på hur Konovalenko skulle kunna skriva sin. Den är något förenklad, men är gjord för att läsaren ska kunna få en bild av hur den skulle kunna se ut.

För verksamhetsmålen krävs det att Konovalenko sätter upp mätbara mål, så att man kan se till att de eftersträvas.

6.1.1 Kundfokus

Byrån är idag mån om att kunderna ska vara nöjda med samarbetet och gör sitt främsta för att möta kundernas önskemål och krav. Då kundens upplevda kvalitet beror på kundens förväntningar, kundens bedömning av tjänstens eller varans utfall samt imagen hos det säljande företaget, dess personal och produkten, är det en god tanke att undersöka dessa punkter. Byrån bör ta reda på redan innan arbetet inleds vilka förväntningar kunden har på byrån och samarbetet. Petra Blanking upplever att det är viktigt för kunderna att byrån lever upp till förväntningarna avseende kreativitet och att tidplaner samt budget hålls. Då

kreativitet kan upplevas subjektivt är det viktigt att byrån på förhand försöker ta reda på vad termen betyder för kunden. På så sätt är det enklare att i efterhand utvärdera och förstå vad kunden tyckte gjordes bra och vad som skulle kunna göras bättre.

För att få ut det bästa resultatet av kundnöjdhet skulle byrån kunna göra systematiska utvärderingar av projekten med kund. Genom att göra regelbundna utvärderingar som registreras som mätbart resultat, är det lättare att se hur många nöjda kunder man haft under året. Då medarbetarna på byrån idag inte hinner genomföra systematiska utvärderingar, skulle byrån kunna projektanställa en person för detta ändamål. Denna person skulle systematiskt följa upp utvärderingarna och mäta dem, samt lämna föreslag på lösningar över hur företaget i framtiden kan hantera kundernas önskemål och krav samt hålla dem nöjda, innan byråns problem drabbar kunden.

6.1.2 Medarbetarnas engagemang

Eftersom produktionsledarna har upplevt en stor stress och uttryckt en tendens till överbelastning är detta något ledningen bör titta på. Antal projekt i arbete är kanske för många relaterat till antalet anställda. Att anställa ytterliggare en produktionsledare hade bidragit till mindre antal projekt per produktionsledare och minskat stress och press. En känsla av överbelastning skulle kanske leda till att medarbetarna tappat engagemang för företaget. Ett sätt att stimulera och motivera de anställda är via vidareutbildningar och uppmuntran.

Något produktionsledarna eftersökte vid intervjun var även interna utvärderingar och chansen till diskussion och analys. Genom att boka in personalmöte förslagsvis en gång i veckan, eller efter varje avslutad kampanj, skulle medarbetarna ha möjlighet att få vädra åsikter och ge förslag på eventuella förbättringsåtgärder inför nästa projekt. Detta skulle stimulera medarbetarna, då de känner sig delaktiga i processen.

6.1.3 Processinriktning

För att Konovalenko ska kunna fastställa sina processers utfall och eventuella flaskhalsar, kan de göra en processkarta. För att få en övergripande bild av hur processerna ser ut är det

viktigt att även titta på vem som gör vad. Då processerna skiljer sig en del från projekt till projekt, bör byrån inte gå in för djupt på detaljer utan se de processer som upprepas i varje projekt. Genom att se hur processerna ser ut, kan företaget utvärdera risker och konsekvenserna av dessa, samt vidta åtgärder. För att kartlägga Konovalenkos processer gjorde författaren en processkarta baserad på ett verkligt projekt. Projektet bestod av en omfattande broschyr för ett byggprojekt. (se bilaga 1, s 46) Det som upptäcktes vid processkartläggningen var att båda copywriterna på byrån, som medverkar vid ett par tillfällen i processen, är frilansare.

6.1.3.1 Risker med frilansarbetare

På byrån arbetar fem frilansare. Ett sätt att skapa en överblick över fördelarna och nackdelarna med att arbeta med frilansare är att göra en SWOT-analys. Genom att kartlägga styrkor och svagheter samt möjligheter och hot kan byrån förebygga de problem som skulle kunna dyka upp. I figuren nedan visas ett exempel på hur en SWOT-analys skulle kunna se ut för Konovalenko.

	Goda faktorer för verksamheten	Skadliga faktorer för verksamheten
Interna egenskaper	Styrkor	Svagheter
	God branchkunskap Spetskompetens Flexibel arbetstid Timlön	Otillgänglig personal Inte delaktiga i företagskultur Flexibel arbetstid Faller utanför kvalitetssäkring
Externa egenskaper	Möjligheter	Hot
	När större marknad Goda kontakter	Jobb för konkurrerande byråer Konkurrerande jobberbudande Svåra att fånga in Hur säkrar man att de stannar

Figur 6-1-4-1. SWOT-analysen visar vilka styrkor och möjligheter samt svagheter och hot som Konovalenko kan uppleva genom att arbeta med frilansare.

Genom att reflektera över hoten och riskerna med frilansare kan dessa minimeras. Ett problem som skulle kunna uppstå är flaskhalsar vid produktionen. Då Konovalenko inte har någon anställd copywriter, skulle produktionen kunna avstanna, på grund av

frilansarnas otillgänglighet. Ett annat problem som skulle kunna uppstå är att frilansarna i vissa fall faller utanför byråns ramar, exempelvis vid kvalitetsarbetet. Att arbeta mot ett kvalitetssystem där frilansarna räknas in är viktigt. På så sätt skulle ledningen säkerställa arbetet med frilansarna.

6.1.3.2 Den inledande (strategiska) fasen

Då den inledande fasen, enligt produktionsledarna, tar lång tid, är detta något som behöver ses över. En anledning till att fasen tar längre tid än planerat, är att det blir många vändor mellan kund och byrå, vid briefarbetet. Att den strategiska och kreativa biten tar tid, är ingenting man kan påverka eller påskynda, för då brister kvaliteten. Dock behöver byrån fråga sig ifall alla korrekturrundor är nödvändiga och ifall kundens korrektur kommer in i tid. Både Helene och Petra antydde vid intervjun att byrån kanske skulle vara mer uppmärksamma med att ge kunden information om sin roll i samarbetet.

Konovalenko skulle redan vid början av samarbetet kunna vara tydligare med vilken roll kunden spelar och vikten av att samarbetet ska fungera enligt tidsplanen. Ett sätt att göra detta på är att lägga ut ett dokument på hemsidan som förklarar samarbetet mellan kund och byrå. Genom att exempelvis visa en processkarta, skulle kunden kunna få en helhetsbild över samarbetet och förstå sin roll samt hur processerna hänger ihop. När kunden först kontaktar byrån, kan man då referera till sidan och påpeka att det är avgörande att kunden håller sina deadlines för att planeringen ska hålla. Visar det sig att kunden har extra tillägg och ändringar i sista minuten, så tar arbetet längre tid och kostar mer.

6.1.3.3 PIA

Att byrån är kundfokuserad och försöker möta kundernas behov är uppenbart, men det är samtidigt viktigt att byrån planerar och arbetar utifrån sina egna resurser.

Produktionsledarna arbetar idag med ca 75 projekt var, vilket författaren tycker låter mycket. Att arbeta enligt PIA:s principer, att aktivt minska produkter i arbete, skulle kunna bidra till att problem och flaskhalsar i produktionen belyses. Byrån skulle kunna identifiera vilka led i produktionen som behöver ses över. Genom att minska antal projekt i

arbete skulle byrån kunna arbeta mer fokuserat på just de uppdrag som bearbetas och leverera god kvalitet på kort tid, vilket är vad kunderna idag efterlyser. Problematiken med att inte kunna ta ett jobb finns alltid där, då det är en trygghet för byrån att ha många produktioner i arbete. Men ifall byrån accepterar för många snabba uppdrag med samma leveranstid, finns risken att medarbetarna blir överbelastade och stressade, vilket skulle kunna leda till att kunden blir lidande. Det är därmed viktigt att byrån ser över sina resurser innan de accepterar ett snabbt uppdrag. Då byrån är etablerad på marknaden och har en stark kundkrets, kanske det finns utrymme att vara lite tuffare mot de sena uppdragen som kommer in.

6.1.4 Faktabaserade beslut

För att Konovalenko ska ha ett bra beslutsunderlag, rekommenderas att byrån använder sig av mätbar data. Ett system för att samla in sådan information är Balanced Scorecards.

6.1.4.1 Balanced Scorecards

Genom att använda Balanced Scorecards skulle Konovalenko inte bara se över byråns hårda faktorer, som ekonomin, utan även de mjuka faktorerna.

Konovalenkos vision, som idag står på hemsidan, skulle kunna vara basen för Scorecardet.

”Grundtanken är att få kunders verksamheter att växa genom effektiv marknadskommunikation där kreativitet i tanke och utförande är det främsta verktyget.”⁶⁰

Exempel på Konovalenkos strategiska mål kan vara:

1. Uppnå nettoinkomstbudgeten
2. Förkorta inledningsprocessen genom att minska antalet korrekturrundor från kund
3. Genomföra interna utvärderingar efter kampanjer
4. Förbättra kundtillfredsställelse och säkerställa att kunderna återkommer
5. Utbilda medarbetare, för att följa med i utvecklingen och öka motivationen

⁶⁰ Blogg, Konovalenko, 2009-11-06 12:35

Steg 1 – Exempel på mätbara faktorer för Konovalenko:

1. Vad skulle nettoinkomsten vara i procent, relaterat till budgeten, för att vara framgångsrik?
2. Hur lång skulle den inledande processen vara, i procent, relaterat till den totala projekttiden för att anses lyckad?
3. Hur många utvärderingar skulle byrån göra, i procent, för att anses lyckad?
4. Vad skulle medelvärdet av värderingen av kundernas tillfredsställelse vara, för att anses lyckad?
5. Vad skulle procenten av utbildningar av medarbetare vara?

Steg 2 – Exempel på hur Konovalenkos prioritering skulle kunna värderas:

Mätbar prioriteringstyngd

1. Nettoinkomst % budget	20%
2. Förkorta inledningsprocess	30%
3. Interna utvärderingar	20%
4. Kundtillfredsställelse	10%
5. % medarbetarutbildningar	20%

Steg 3 – Därefter skulle byrån behöva sätta upp mål och bas för alla kriterier. Basen kan vara Konovalenkos årsresultat förra året. Målet kan vara att överträffa förra årets resultat.

Steg 4 – Vidare skulle byrån behöva sätta upp undermål, för att få en balanserad och stegvis förbättring mot målen. För Konovalenko skulle man kunna sätta upp delmål som innebär att

- Efter första kvartalet ska vi ha nått hit – under basen och negativt
- Efter andra kvartalet ska vi ha nått hit – under eller i jämnhöjd med basen
- Efter tredje kvartalet ska vi ha nått hit – i jämnhöjd med eller över basen

6.1.5 Certifiering

En certifiering av ISO 9001 skulle leda till en rad fördelar, men ett sådant arbete är även tidskrävande. Att arbeta utifrån ISO 9001:s principer innebär inte nödvändigtvis att byrån behöver certifiera sig. Även om byrån väljer att inte certifiera sig, rekommenderar författaren att ledningen utbildas i ISO 9001. Genom att utbilda ledningen, skulle byrån få

en god grund till att arbeta systematiskt med sitt kvalitetsarbete. Det finns både presentationer och utbildningar för ISO 9001 på www.sis.se, som ledningen skulle kunna ta del av.

Principerna för ISO 9001 skulle kunna fungera som ett stöd för Konovalenko, och byrån skulle på ett systematiskt sätt få ordning på sina processer. Ett arbete mot kvalitetsprinciperna skulle gynna Konovalenko, då byrån skulle kunna dra nytta av många av de fördelarna en certifiering för med sig.

7 Slutsats

Man kan beskriva kommunikationsbyrån Konovalenko med två ord: kundfokuserad och framgångsrik. Att det går bra för byrån trots lågkonjunkturen, säger en del om byråns framgångar. Anledningarna bakom de problem författaren upptäckt hos byrån, beror på tidsbrist, då byrån nu har mycket att göra. Idag upplevs inte byråns problem som direkt hotande, men utvecklingen av dem skulle kunna leda till att bli det. Problemen som uppstått på grund av byråns framgångar behöver ses över, för att byrån ska kunna fortsätta nå framgångar.

Författaren har valt att rekommendera ISO 9001, trots att VD:n är skeptisk till kvalitetssystemet. Anledningen är att ett arbetssätt mot ISO 9001:s principer skulle kunna innebära att Konovalenko skulle få ordning på sina processer och rutiner, och de problem som byrån idag har. Att VD:n avvisade kvalitetssystemet kan bero på otillräckliga kunskaper om systemet. För att bredda kunskaperna i ämnet, rekommenderas därför att ledningen går en utbildning på exempelvis Swedish Standards Institute. Som komplement till ISO 9001 rekommenderas även att byrån använder sig av SWOT-analyser, för att få överblick över sina risker och hot, samt Balance Scorecards för att få mätbar data.

Författaren menar att ett arbetssätt mot ISO 9001, skulle täcka de bitar som byrån idag inte systematiskt arbetar med. Byrån skulle kunna säkra sina processer genom att vid samarbetets start klargöra kundens roll i processen. Detta skulle byrån exempelvis kunna göra med hjälp av en processkarta på hemsidan. Resultatet av åtgärden skulle kunna leda till färre och snabbare korrekturrundor. På så sätt skulle den inledande fasen bli kortare. Vidare skulle byrån kunna arbeta enligt PIA:s princip, att aktivt minska produktioner i arbete. Enligt denna princip skulle byrån kunna identifiera eventuella problem i processen och kunna åtgärda dessa. Arbetssättet skulle kunna leda till större fokus på de produktioner som är i arbete, vilket skulle kunna leda till bra resultat på kort tid.

ISO 9001 skulle vidare bidra till systematiska utvärderingar, både interna och externa, för att säkra arbetet med medarbetare och kunder. Genom dessa utvärderingar skulle både kundens upplevda kvalitet och medarbetarnas engagemang säkerställas. Systemet skulle kräva att byrån ser över sina risker, som exempelvis arbetet med frilansare. Byrån skulle

kunna identifiera riskerna genom att göra SWOT-analyser. Att utforma ett kvalitetssystem anpassat så att riskerna faller innanför ramen för kvalitetsarbetet, skulle medverka till att byrån säkerställer sitt arbete. Att sätta upp mätbara mål, som följs upp med hjälp av mätbar data och Balanced Scorecards, skulle medföra att ledningen systematiskt skulle kunna följa och kontrollera utvecklingen av byrån. På så sätt skulle ledningen även kunna fatta beslut baserade på mätbar data. Dessa åtgärder skulle skapa en helhetssyn på Konovalenko och driva arbetet på byrån framåt. Att arbeta mot kvalitetssystemet skulle kunna innebära att byrån får kontroll över sina problemområden och därmed kan fortsätta nå större framgångar.

Författaren har idag inte hittat någon reklam- eller kommunikationsbyrå i Sverige som är ISO 9001 certifierade, och förstår ifall ett certifikat inte är en prioritering för byrån då det är tidskrävande. Ett arbete mot ISO 9001:s principer skulle dock bidra till en del av de fördelar kvalitetssystemet medför, även om byrån inte väljer att certifiera sig. Konovalenko skulle genom att arbeta mer metodiskt med systematisk kvalitetssäkring få ett mer kontrollerat och effektivt arbetssätt på byrån.

Referenslista

Litteratur

Andersen, B. Pettersen, P-G.: Benchmarking – en praktisk handbok. Lund: Studentlitteratur, 1995

Andersen, Ib.: Den uppenbara verkligheten : val av samhällsvetenskaplig metod. Lund: Studentlitteratur, 1998

Bakka, Jørgen F. Egil Fivelsdal. Lars, Lindkvist.: Organisationsteori: struktur, kultur, processer. Liber: Malmö, 2006

Dicander Alexandersson, M. och Alnhem, L., Rönnerberg, K. samt Vaggö, B.: Att lyckas med processledning. Liber, 2007

Halvorsen, K.: Samhällsvetenskaplig metod. Lund: Studentlitteratur, 1992

Holme, M H. Solvang, B K.: Forskningsmetodik, Om kvalitativa och kvantitativa metoder. Studentlitteratur: Lund, 1997

Hoyle, D. Thompson, J.: Processinriktat ledningssystem för kvalitet, Elanders digitaltryck, 2003

Jacobsen, D I.: Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen. Lund: Studentlitteratur: Lund, 2002

Söderqvist, L.: Kvalitetsbristkostnader. Ett hjälpmedel för verksamhetsutveckling. Lund: Studentlitteratur, 1998

Kompendium

Lindström, Paul, Produktionsstyrning. Kompletterande kompendium till kursen Processledning – produktion, kvalitet och miljö, MAH - PM2>3 HT2008

Artiklar

Abernathy, W.: Balanced scorecards make teamwork a reality. *The Journal for Quality and Participation*. 5:20:1997, s. 58

Evans, C. Wright, W.: The "How to..." Series, *The British Journal of Administrative Management*. 2009, s. 10-11

Huang, H-C.: Designing a knowledge-based system for strategic planning: A balanced scorecard perspective. *Expert Systems with Applications*. 1:2009, Pergamon s. 209-218

Sampaio, P. Saraiva, P. Rodrigues, A G.: ISO 9001 certification research: questions, answers and approaches. *International Journal of Quality & Reliability Management*. 1:26:2009, Emerald Group Publishing Limited s. 38-58

Internet sidor

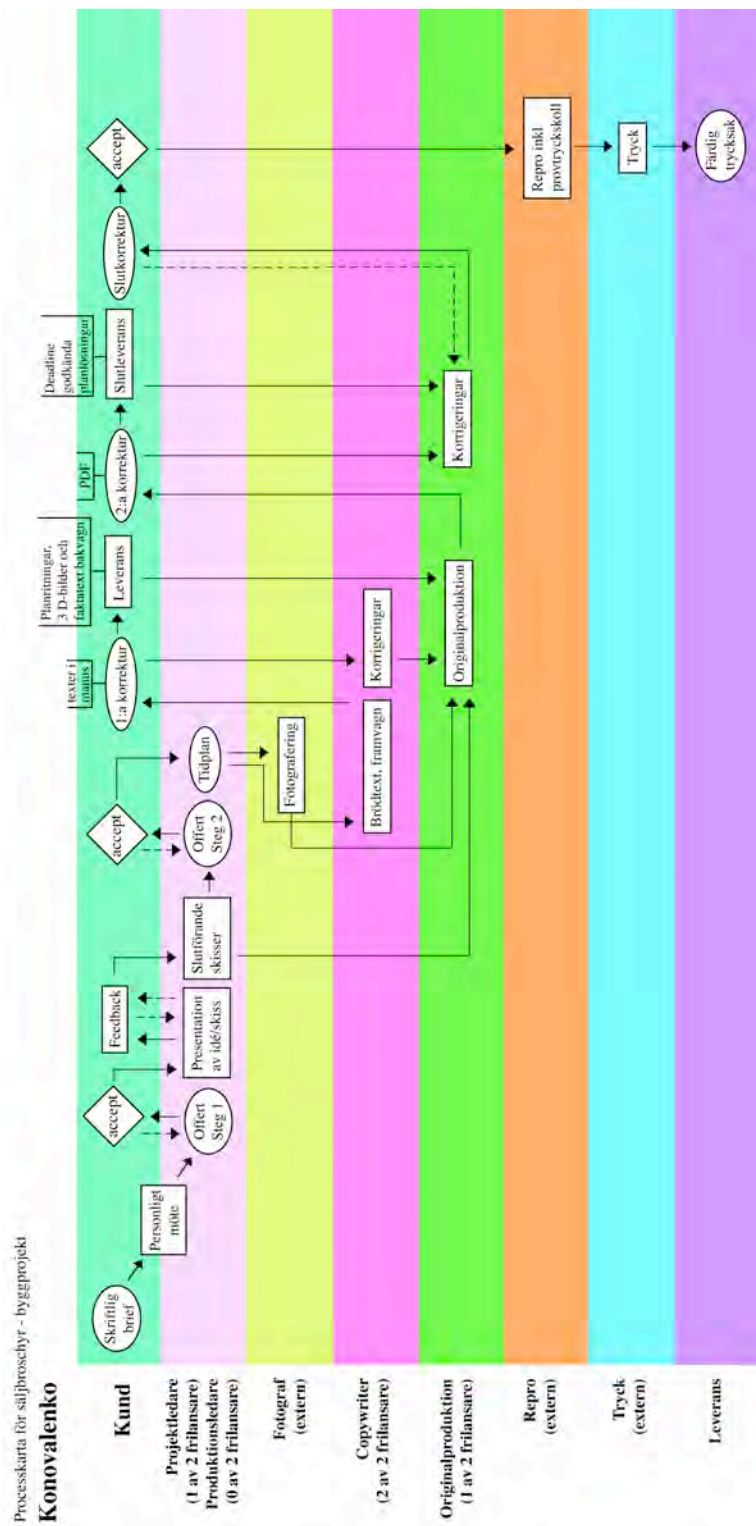
Blogg Konovalenko, <http://blog.konovalenko.se/?p=omoss>

SIS. se, www.sis.se

Sandberg, K, SIS presentation, *Hållbart och långsiktigt kvalitetsarbete*, 2009-12-15 10:53, www.sfk.se/sto/files/091112%20WQD&20-%20Kristina%20S.pdf

Bilaga 1

Processkarta över byggprojekt



Bilaga 2

Transkriberingar

Finns att ta del av. Kontakta författare vid behov.