



Viktiga faktorer vid implementering av en förändringsprocess i en industriell miljö

Important factors in implementing a change process in an industrial
environment

Anton Renström

Fakulteten för hälsa, natur- & teknikvetenskap

Examensarbete för kandidatexamen i maskinteknik

15 HP

Handledare: Henrik Jackman

Examinator: Jens Bergström

2017-06-06

Karlstad VT 2017

Förord

Detta examensarbete hade aldrig varit möjligt utan er som har svarat på enkätundersökningen samt er som ställt upp som intervjukandidater, stort tack. Detta examensarbete är uppbyggt tillsammans med Ekan Management och Hans-Owe Sjöo. Tack för ert stöd under vägen samt ert engagemang.

Vidare vill jag tacka min handledare Henrik Jackman och examinator Jens Bergström för hjälpen under vägen till detta nu klara arbete.

Tack Emma Ivarsson, min sambo, för att du har stöttat mig samt korrekturläst arbetet. Tack också Simon Broomé, min studiekamrat, för det goda samarbetet under arbetets gång.



Anton Renström

Juni 2017

Sammanfattning

Detta examensarbete behandlar faktorer som påverkar om en implementering av ett förbättringsprogram i en industriell miljö blir lyckad eller inte. Det undersöks också om det finns en skillnad i vilka faktorer som är viktiga, om företaget är ett familjeföretag eller inte. Arbetet har gjorts i samarbete med managementbolaget Ekan från Göteborg.

Studien som har gjorts är en kombination av de två metoderna kvantitativ och kvalitativ forskning. Den kvantitativa delen av studien var en enkätundersökning och den kvalitativa delen av studien var intervjuer. Det deltog 34 företag i enkätundersökningen och tre företag deltog i intervjuerna. Intervjuerna och enkätundersökningen var uppdelade i fyra delar: allmän information om företaget och intervjukandidaten, frågor om företagsstrukturen, allmänna frågor om förbättringsprocesser och frågor rörande intervjukandidatens företags senaste implementering av en förbättringsprocess/förbättringsprogram.

Studien visar att engagerad ledning, involverad ledning och medarbetare samt tydliga mål är de viktigaste parametrarna för att lyckas med ett införande av ett förbättringsprogram. Den kvalitativa studien, som enbart familjeföretag var en del av, visar att mjuka värden, medarbetarna, är mycket viktigt att inte glömma bort vid en implementering.

Nyckelord: Förbättringsprogram, implementeringsfaser, lyckade implementeringar, nyckelfaktorer

Abstract

This thesis treat important factors in implementing a change process in an industrial environment. It is being investigated if there are some differences between factors that are important for family owned companies compared with companies that have a different structure. This thesis was made in cooperation with management company Ekan from Gothenburg.

The study that has been done is a combination of a quantitative and qualitative research study. One part of the study was a survey and one part was an interview part. There were 34 companies that participated in the survey and three companies that were interviewed with four interviews. The survey and the interviews was split up in four parts: general information about the company and interview candidate, business structure issues, general issues on improvement processes and issues regarding the candidate's latest implementation of an improvement process/improvement program.

The study shows that parameters such as engaged leadership, involvement of management and employees, and clear goals are the most important factors for a successful implementation of an improvement program. The qualitative study in which only family owned businesses were a part of, showed that soft values such as how employees are treated are important factors that are not to be forgotten about.

Keywords: Improvement programs, implementation phases, successful implementations, key factors

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	1
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Företagsfakta.....	2
1.3 Problemformulering.....	3
1.4 Syfte	3
2. Teori	4
2.1 Ständiga förbättringar.....	4
2.2 PDSA, Plan Do Study Act.....	5
2.3 TQM, Total Quality Management, offensiv kvalitetsutveckling.....	6
2.4 Förbättringsprogram	8
2.5 Implementeringsfaser för förbättringsprogram.....	9
2.6 Två typer av införande av förbättringsprogram.....	12
2.7 Lyckad implementering av förbättringsprogram	13
3. Metod.....	15
3.1 Undersökningsmetoder	15
3.1.1 Kvantitativ forskning	15
3.1.2 Kvalitativ forskning	15
3.2 Datainsamling.....	16
3.2.1 Enkätundersökning.....	16
3.2.2 Intervjuer	16
3.3 Validitet och reliabilitet	17
4. Resultat	18
4.1 Kvantitativa delen.....	18
4.1.1 Allmän information	18
4.1.2 Företagsstruktur.....	19
4.1.3 Allmänna frågor om förbättringsarbete.....	21
4.1.4 Frågor om företagens senaste förbättringsarbete.....	21
4.2 Kvalitativa delen	24
4.2.1 Allmän information	24
4.1.2 Företagsstruktur.....	24
4.1.2.1 Företag A.....	24
4.1.2.2 Företag B.....	25
4.1.2.3 Företag C.....	25
4.1.3 Allmänna frågor om förbättringsarbete.....	25
4.1.3.1 Företag A.....	25
4.1.3.2 Företag B.....	26
4.1.3.3 Företag C.....	26

4.1.4	Frågor om ert senaste förbättringsarbete	27
4.1.4.1	Företag A.....	27
4.1.4.2	Företag B.....	28
4.1.4.3	Företag C.....	28
5	Analys.....	30
5.1	<i>Jämförelse mellan resultat och teori</i>	30
5.1	<i>Framgångsfaktorer</i>	33
6	Diskussion.....	34
6.1	<i>Metodkritik</i>	34
6.2	<i>Resultat.....</i>	34
6.3	<i>Validitet och reliabilitet</i>	35
6.4	<i>Framtida forskning</i>	36
6.5	<i>Upplysning</i>	37
6	Slutsats	38
	Referenslista.....	39
	Bilaga 1.....	1

Illustrationsförteckning

Figur 1, PDSA-modell med de fyra huvuddelarna: planera, göra, studera och lära.	5
Figur 2, hörnstenarna i offensiv kvalitetsutveckling, TQM.	7
Figur 3, de fem implementeringsfaserna av ett förbättringsprogram: introduktion, försök, införande, expansion, integrering.	10
Figur 4, vanliga utvecklingssteg vid förbättringsarbete i expansionsfasen.	11
Figur 5, tre steg hur en implementering av ett förbättringsprogram skulle kunna mätas.	14
Figur 6, fördelningen av de företag respondenterna kommer ifrån, 9 procent var familjeägda.	19
Figur 7, fördelningen av hur snabbt organisationens förmåga är att gå från idé till genomförande.	20
Figur 8, fördelningen av hur väl respondenterna anser att organisationens kommunikation fungerar.	20
Figur 9, skillnaden mellan ledningens involvering i förbättringsprocessen i del A och del B.	21
Figur 10, hur stor del av implementeringsprojekten som hade tillräckligt med resurser avsatta samt hur stor del av implementeringarna som blev klara i tid. Figuren illustrerar skillnaden mellan del A och del B.	22
Figur 11, medarbetarnas möjlighet att påverka förbättringsarbetet, resultatet illustreras i två delar, del A och del B.	23

1. Inledning

Detta inledande kapitel syftar till att introducera bakgrunden, frågeställningen och syftet till examensarbetet. Detta examensarbete görs i samarbete med Ekan AB, Ekan Management i Göteborg.

1.1 Bakgrund

Vi befinner oss i en tid då världens förändringstakt blir allt snabbare. Varje land har tidigare haft en separat ekonomi land för land. De flesta länder har nu gått från att ha sin egna ekonomi till att bli en del av den globala ekonomin. Globaliseringen skapar en ny dimension av möjligheter för företag att sälja sina produkter och tjänster. Möjligheten för företag att klara sig på denna relativt nya och ständigt föränderliga marknad ser olika ut. Globalisering i sig är inget nytt, men skillnaden nu är att det berör alla företag på ett eller annat sätt vilket gör att nästan alla företag också kan dra nytta av det. För de företag som inser att förändring och ständiga förbättringar är det nya sättet att förvalta och driva ett företag framåt, kommer det gå bra för på den nya och enda marknaden. De företag som tror att förvaltning handlar om att göra samma sak som alltid har gjorts, kommer successivt att konkurreras ut och vara tvungna att stänga ner [1]. Detta sa en företagare om globaliseringens utmaningar och möjligheter:

”Vi måste hitta nya affärsmodeller, det går inte att göra affärer på samma sätt som de senaste 30 åren. Vi måste tänka nytt. De som lyckas är de som ifrågasätter det gamla sättet att arbeta” [1, p. 9].

Med ovanstående citat från företagaren är det lätt att förstå att ständig förändring, att förändra något till det bättre, är ett måste för att företag ska överleva i vår nya värld. Men också att ta rätt beslut vid rätt tillfälle är viktigt. Det har aldrig varit viktigare att som företag vara redo på att förändras. Nokia, den finska mobiltillverkaren, var under drygt 13 år på den absoluta toppen inom sitt område, mobiltelefoni. Men på bara något år återstod endast en tiondel av företagets värde [2]. Nokia hade missbedömt sitt läge på marknaden, tagit fel beslut och litat på det som har skett och inte på framtiden, den nya utvecklingen.

Genom globaliseringen har nästan vem som helst på jorden fått tillgång till vilken produkt eller tjänst som helst. Det har gjort att konsumenternas krav på kvalitet och pris har förändrats. Det har som följd fått leverantörerna att inse att pris och kvalitet är viktigt. Aktörerna på marknaden måste leverera hög kvalitet samtidigt som de måste vara lönsamma för att vara intressanta på kapitalmarknaden [3]. Omställningen har förändrat företagets syn på förändringen och har gjort att många företag har infört ett program för förbättringsarbete. Förbättringsarbetet har tagit en naturlig del av företagets dagliga arbete, framför allt hos industriella företag. Enligt kvalitetsutvecklingens grundregel finns det alltid ett sätt att åstadkomma högre kvalitet till en lägre kostnad [4]. Detta kommer vara en av grundstenarna i examensarbetet, att allt alltid kan förändras till det bättre både kvalitetsmässigt och ekonomiskt.

Nu har utvecklingen kommit så långt att alla förstår att ständiga förbättringar inom industrin är ett måste. Företagen har också ofta klara program för hur detta arbete ska genomföras. Det har visat sig att de ofta är betydligt svårare att implementera en förändringsprocess än det var tänkt från början. Det är något som ska undersökas i detta examensarbete. Det ska undersökas om det finns vissa parametrar som är gemensamt oavsett förbättringsprocess och bolagsstorlek i en industriell miljö för en lyckad implementation. En intressant aspekt författaren kommer ta hänsyn till är om det kan konstateras att familjeägda företag, familjeföretag, skiljer sig från övriga ägarstrukturer när det gäller viktiga parametrar för en lyckad implementation av en förbättringsprocess.

1.2 Företagsfakta

Företaget Ekan AB, nedan benämnt Ekan, är ett managementbolag som upprättades i sin dagliga form som ett aktiebolag 1985. Innan dess var Ekan en del av skandinaviskt management genom forskningsstiftelsen vid Handelshögskolan i Göteborg. Ekans ambition är att hjälpa företag och organisationer att uppnå sina ambitioner. Ekans verksamhet består i dag av cirka 50 managementkonsulter, de flesta på plats ute hos kund, verksamheten utgår från Göteborg och Stockholm. För Ekan är det viktigt med profession och förtroende och därför är Ekan medlem i Sveriges Managementkonsultförening (SAMC) och certifierar sina managementkonsulter löpande enligt internationella standarder. Ekans verksamhet är

indelad i fyra områden: strategi och verksamhetsstyrning, ledar- och medarbetarutveckling, verksamhets- och processutveckling, inköp och införande av verksamhetssystem. Ekan har tre värdeord: utmana, involvera och förverkliga som de jobbar ut efter mot sina kunder och ser som sitt löfte mot kunderna [5]. Ekan kommer att använda denna rapport som grund för att utmana detta genom att föra en allmän debatt kring de faktorerna som presenteras i denna rapport som viktiga faktorer för lyckad implementering av en förändringsprocess.

1.3 Problemformulering

Varför klarar sig vissa företag bättre än andra efter en implementering av förändringsprocesser i en industriell miljö?

- *Hur definieras en industriell förändringsprocess?*
- *Vad är syftet att implementera en förändringsprocess?*
- *Hur definieras en lyckad implementering av en förändringsprocess?*

1.4 Syfte

Syftet med detta projekt är att undersöka vilka parametrar som är viktigast för att lyckas med en implementering av en förbättringsprocess i en industriell miljö. Syftet med rapporten är att verka som ett underlag för en allmän debatt som Ekan vill föra inom ämnet.

2. Teori

I detta kapitel kommer de teorier som ligger till grund för ramverket för examensarbetet presenteras.

2.1 Ständiga förbättringar

Ständiga förbättringarna är inte något nytt inom industrin. Dess ursprung kan kopplas tillbaka ända till 1930-talets Japan och till ordet Kaizen som användes som ett begrepp inom kvalitetsområdet. Om det japanska ordet Kaizen delas upp betyder *kai* att förändra och *zen* bra, sätts orden i ett sammanhang blir det något i stil med: att förändra till det bättre [4]. Vilket stämmer bra överens med dagens definition av ständiga förbättringar "Det finns alltid ett sätt att åstadkomma högre kvalitet till en lägre kostnad" [4, p. 47].

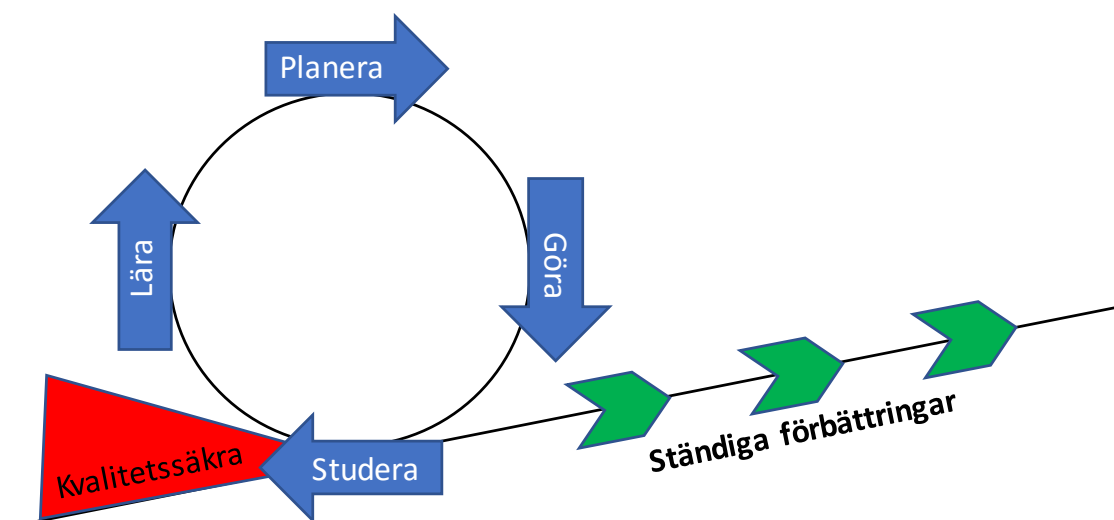
Kaizen utvecklades till dagens filosofi i efterkrigstidens Japan där avsaknaden av kapital var stor. Jämförs ständiga förbättringar med den klassiska förbättringsfilosofin/sättet innovationsdriven förbättring, är det stora skillnader. Inom ständiga förbättringar ska effekterna av förbättringarna vara långvarig, driven av individer, och förbättringarna ska vara samskapade och göras stegvis. Inom innovationsdriven förbättring är det inte viktigt med långvariga effekter, förbättringarna drivs av teknologi, skapas av individualister och sker i stora steg [6].

Ständiga förbättringar handlar inte bara om att ständigt hitta nya sätt att utföra en process eller ett moment på ett kostnadseffektivare sätt till en högre kvalité. Det handlar också om att skapa ett vinna-vinna-arbete för så väl kunder som för den egna organisationen. Ofta visar det sig att små förändringar kan skapa stora värden. Det svåra och den stora utmaningen i förändringsarbeten är att hitta dessa åtgärder. Just små förbättringar är något som oftast ses som och förknippas med ständiga förbättringar. Men alla typer av offensiva förbättringar oavsett storlek ställer krav på organisationens innovativa och kreativa förmågor och kan ses som ständiga förbättringar [4]. Det som avgör om en förbättring är en ständig förbättring är om förbättringen är en del av en återkommande aktivitet för att förbättra förmågan att

uppfylla satta krav. Förbättringsarbetet ska vara baserad på fakta och följa en etablerad strategi för att arbeta med ständiga förbättringar [7].

2.2 PDSA, Plan Do Study Act

Grunden för PDSA-modellen, Plan, Do, Study, och Act, eller på svenska, Planera, Göra, Studera, och Lära, fick sin nuvarande form av Edwards Deming 1986. Modellens syfte är att göra förbättringsarbetet till en cyklisk process som återupprepas på samma sätt gång på gång. I Figur 1 illustreras PDSA-modellen som ett hjul som flyttas uppåt för backen, för varje lyckad genomförd förbättringsprocess. Kilen, kvalitetssäkra, symbolisera vikten av att ständigt kontrollera de förbättringarna som görs, annars rulla hjulet bakåt [8].



Figur 1, PDSA-modell med de fyra huvuddelarna: planera, göra, studera och lära.

Planera

I planeringsfasen är syftet att kartlägga och definiera problemets orsak samt att finna en lämplig lösning för problemet. Det är under planeringsskedet som hela processen utformas och det är viktigt att i detta skede upprätta en genomförandeplan från start, genomförande, kontroll och till lärande. Även att analysera möjligheter och eventuella hinder samt förebygga dem, är av stor vikt för att nå goda resultat med förändringsarbetet [8].

Göra

När väl problemet är lokaliserat och en plan har skapats är det viktigt att sätta en person, helst en grupp som ansvarig för förändringsprocessen [4]. Vanligen sker genomförandet först i något mindre skala, men det händer också att förändringen implementeras i fullskala på en gång. Det viktigaste i denna fas är att alla medarbetare är införstådda i problemet, förändringsprocessen och varför förändringen ska genomföras [8].

Studera

När åtgärden har implementerats behöver det övervakas och undersökas om förändringen uppnådde önskat resultat. Det görs ofta rent praktiskt genom olika mätningar [8]. När det står klart att förändringen/förbättringen gav önskad effekt försätter ett ständigt arbete för att bibehålla den nya, rätta nivån [4].

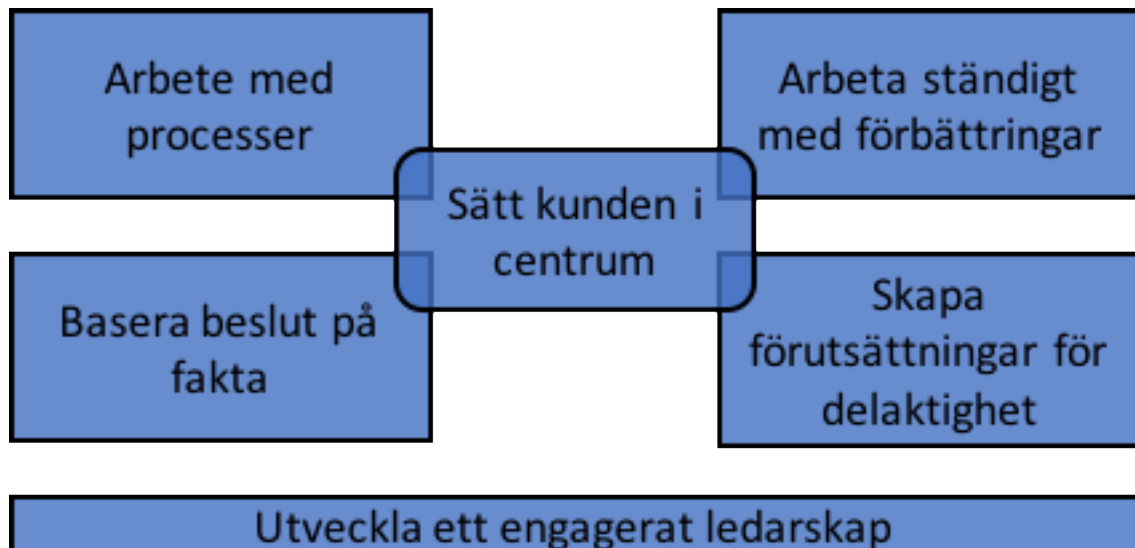
Lära

Denna del av hjulet symboliserar att det är viktigt att lära av det arbete som görs för framtida förbättringsarbeten. På så sätt kan framtida förbättringsarbeten göras effektivare. Om åtgärden som genomfördes var lyckad och gjordes i liten skala kan den nu skalas upp till en fullskalig skala i hela fabriken. Ifall inte åtgärden gav önskat resultat får hela processen köras om ytterligare ett varv i hjulet [4].

2.3 TQM, Total Quality Management, offensiv kvalitetsutveckling

Total Quality Management eller som det kallas på svenska, offensiv kvalitetsutveckling, innebär att sträva efter att uppfylla och helst överträffa kundens förväntningar till en så låg kostnad som möjligt. Det genom ett kontinuerligt förbättringsarbete som involverar hela organisationen med fokus på processer. Inom TQM är det inte kontroll och reparation som fokus ska vara riktat på utan att aktivt förebygga, förändra och förbättra organisationens processer. TQM handlar till stor del om utveckling av processer, men lika väl om att utveckla de människor som jobbar i organisationens processer [4]. Offensiv kvalitetsutveckling handlar om kultur och värderingar och vikten av ett engagerat ledarskap. Joseph Juran anses som en av de största inom detta område, han menar: "To my knowledge, no company has attained world-class quality without upper management leadership" [4, p. 39]. Det är ledningen i

företaget som sätter företagets förutsättningar till att få engagerade medarbetare och på så sätt lyckas med kvalitetsförbättringsarbeten. Om inte ledningen visar att de bryr sig om exempelvis om en leverans blir försenad kommer inte heller medarbetarna att göra det [4].



Figur 2, hörnstenarna i offensiv kvalitetsutveckling, TQM.

Här nedan kommer en kortare förklaring av de olika ingående hörnstenarna i offensiv kvalitetsutveckling, Figur 2, i enlighet med Bergman och Klefsjös beskrivning.

Sätt kunden i centrum

I modernt kvalitetsarbete är kunden alltid i centrum. Det är kunden som bestämmer varan eller tjänstens kvalitet. Därför måste kvalitet ställas i relation till pris, förväntningar och behov. Kunden värdesätter en varas eller tjänsts kvalitet och pris genom att kolla på liknade produkter på marknaden. Därför är omvärldsanalyser en viktig del i den moderna kvalitetsutvecklingsarbete [4].

Arbeta med processer

I en organisation finns det många olika processer, alla lika viktiga för att nå ett bra slutresultat. Normalt betraktas tre typer av processer som grund processer i en organisation. De är huvudprocesser, stödprocesser och ledningsprocesser [4].

Basera beslut på fakta

Inom offensiv kvalitetsutveckling ska alla beslut underbyggas av fakta. Det är viktigt att inte slumpmässighet får en inverkan på beslut som tas. För att beslut ska baseras på fakta krävs att undersökningar och analyser görs av processen, vanligen görs någon form av mätning [4].

Arbeta ständigt med förbättringar

Att arbeta med ständiga förbättringar innebär att skapa ett vinna-vinna-arbete för så väl kunder som för den egna organisationen. Fokus ligger på förbättringar som ger en långvarig effekt och som görs stegvis och kontinuerligt [4].

Skapa förutsättningar för delaktighet

Förutsättningar för delaktighet är en av de viktigaste delarna för att lyckas med ett förbättringsarbete. Därför är det viktigt att underlätta för medarbetare att vara delaktiga i förbättringsarbetet. Viktiga nycklar för det arbetet är utbildning, delegering och kommunikation [4].

2.4 Förbättringsprogram

De flesta förbättringsprogrammen på marknaden idag har sin ursprungspunkt och grund från ständiga förbättringar. Det som driver utvecklingen av förbättringar och förbättringsprogrammens utveckling är organisationers lednings vilja att förbättra en eller flera delar av verksamheten [9].

På dagens marknad finns det en mängd klara förbättringsprogram, några av dem är Six Sigma, förlagssystem, genombrott och Lean [9]. Oavsett om ett klart förbättringsprogram ska implementeras eller om organisationen har arbetat fram ett eget förbättringsprogram är det av största vikt att programmet anpassas till den verksamhet den ska implementeras i. Det är

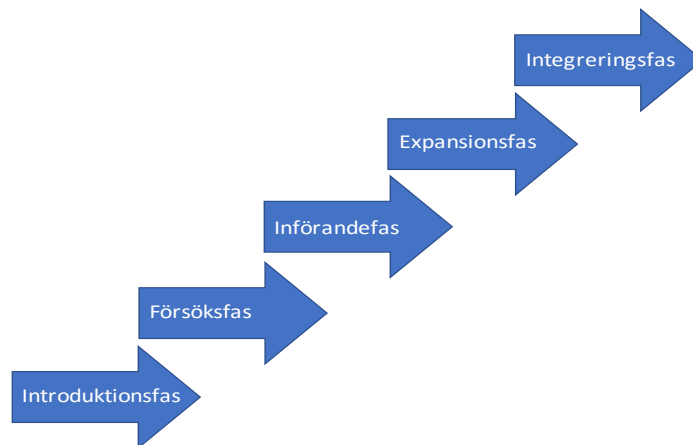
viktigt att de klara förbättringsprogrammen aldrig ses som något annat än ett skal och alltid blir anpassade efter rådande omständigheter [8]. Enligt Söderqvist är nedanstående tolv punkter viktiga att gå igenom innan ett förbättringsarbete påbörjas [8].

1. *Övergripande ledning av förbättringsarbetet*
2. *Rollstruktur*
3. *Arbetsbeskrivning*
4. *Kompetensbehov*
5. *Besätt rollerna med lämpliga individer*
6. *Problemidentifiering och förbättringsarbete*
7. *Projektstyrning, uppföljning och rapportering*
8. *Problemlösningssmodell*
9. *Kriterier för att mäta resultat och framgång*
10. *Belöningsmodeller och drivkraft*
11. *Intern marknadsföring och propaganda*
12. *Lärande och spridande av framgång*

Det är viktigt att ledningarna i organisationerna är införstådda i att alla förbättringsprogram inte passar alla företag. Exempelvis så passar förbättringsprogram uppbyggda på ständiga förbättringar, Kaizen, historiskt sett bra i organisationer med olika typer av tillverkningsprocesser [9].

2.5 Implementeringsfaser för förbättringsprogram

Oftast när ett förbättringsprogram ska implementeras görs det inte bara i en stor fas utan med fördel i flera. Söderqvist talar om fem faser, se Figur 3, detta för att införandet ska kunna förfinas och förbättras under implementeringens gång [8].



Figur 3, de fem implementeringsfaserna av ett förbättringsprogram: introduktion, försök, införande, expansion, integrering.

Nedan kommer en beskrivning av var och en av de fem faserna, dess innebörd och varför respektive fas är viktig, se faserna i Figur 3.

Introduktionsfas

Meningen med en introduktionsfas är att göra organisationen redo för det förbättringsarbete som ska genomföras och göra varje individ införstådd varför det är nödvändigt. Det är i denna fas som ledningen ska ta beslut om att ett förbättringsprogram ska implementeras [8]. Det är viktigt att ledningen är införstådda i vad förändringsprogrammet innebär samt att ledningen står bakom förbättringsarbetet. Det är av extra stor vikt att ledningen förstår komplexiteten, att resurser måste avsättas och att det är människor som genomför processen, samt att det kommer ta tid [10]. Det kan i introduktionsfasen vara bra att genomföra en förstudie. Studien kan vara användbar för att förvissa ledningen om att det är nödvändigt att införa förändringsprogrammet [8].

Försöksfas

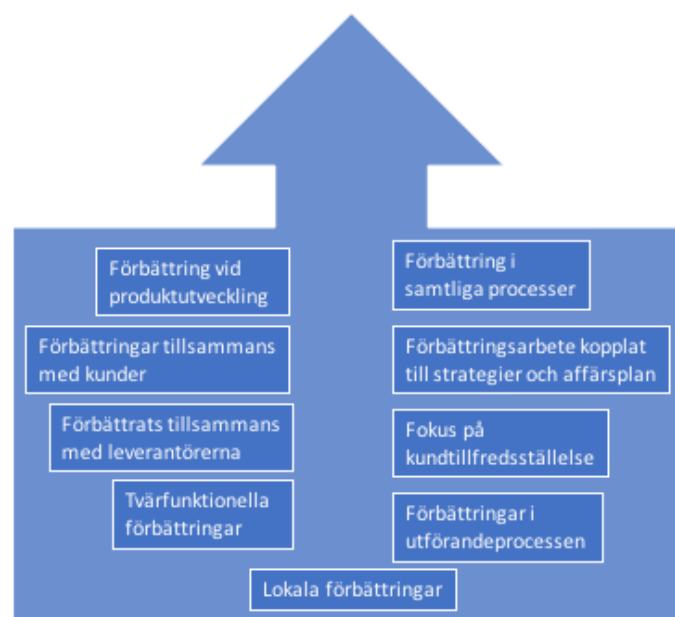
Det är i försöksfasen som själva förbättringsprogrammet implementeras, men i en liten skala. Implementeringen sker ofta med hjälp av externa specialister vars syfte är att lära och överföra sin kunskap in i företagets organisation. Försöksfasen är ett bra medel för att visa ledningen och medarbetarna på resultaten och kan vara till stor hjälp för att vinna parternas engagemang. Fördelen med att inte implementera förbättringsprogrammet på bredfront på en gång är att det finns möjlighet att göra justeringar av förbättringsprogrammet innan totalinförandet sker [8].

Införandefas

Innan införandet påbörjas gäller det att försäkra att det finns ett brett stöd hos både ledning och medarbetare. Om det inte finns kan det vara bra att göra om försöksfasen fast på en ny del i fabriken. När väl stödet finns är det viktigt att undersöka om de delaktiga i förändringsprocessen besitter rätt kunskap eller om mer utbildning behövs. Det är struktur och planering som ska vara basen för införandet. När väl förbättringsprogrammet är implementerat gäller det att försäkra och förebygga att inte organisationen dimper tillbaka i gamla spår [8]. En teknik för att undvika det är att bränna alla skepp, alltså göra det omöjligt för organisationen att falla tillbaka till de gamla rutinerna [11].

Expansionsfas

När väl förbättringsprogrammet har börjat satt sig i organisationen brukar det vara aktuellt att öka omfattningen av förbättringsprogrammet till hela verksamheten. Förbättringsarbetet som har gjorts vid detta skede rör oftast utförandeprocesser. Den första delen i expansionsfasen är med fördel kundorienterad, alltså med mål att förbättra kundens tillfredsställelse. Det kan till en början kännas som en lätt uppgift, men det brukar vara svårt att få in tillräcklig mängd och detaljerad information från kunderna. Dessutom är det ofta svårt att räkna hem ett sådant förbättringsarbete för att det normalt sätt inte blir några konkreta effekter [8]. I Figur 4 ses en rad steg som organisationer ofta arbetar sig igenom under expansionsfasen.



Figur 4, vanliga utvecklingssteg vid förbättringsarbete i expansionsfasen.

Integreringsfas

Denna fas syfte är att göra implementeringen till vardag och en självklarhet inom organisationen. Oftast efter en implementering övergår verksamheten till mer processororienterad vilket är bra för det på ett naturligt sätt främjar förbättringsarbete. Trots det är det viktigt att hela tiden underhålla och förnya verksamhetsutvecklingen för att få en långvarig och stabil effekt av införandet. Under integreringsfasen brukar även företagskulturs förändringar nämnas som en framgångsrik strategi [8].

2.6 Två typer av införande av förbättringsprogram

När ett införande av ett förbättringsprogram ska göras kan det göras på flera olika sätt. De vanligaste sätten är totalt införande och stegvis införande. Vilken typ av införande som ska användas beror på många olika faktorer där bland ledningens engagemang, vilken ambitionsnivå som finns och vilka medel, resurser, som finns att tillgå. Det är inte bara ledningens engagemang utan också medarbetarnas engagemang som bör vägas in i valet av implementeringsmetod. Här nedan kommer de två olika typerna av implementeringar förklaras, både för- och nackdelar kommer belysas av författaren [8].

Totalt införande

Totalt införande innebär som det låter att förbättringsprogrammet implementeras på en breddfront i hela verksamheten på en gång. Ett sådant införande kräver att ledningen avsätter stor del av sin tid till införandet och att sälja in förbättringsprogrammet till medarbetarna. Tillgången på resurser brukar inte vara några problem vid totalt införande eftersom det drivs från ledningsnivå. Resultat brukar synas mycket fort och få stora effekter på verksamheten. Motsättningarna mot denna typ av införande är att om införande inte går som det var tänkt är det ofta mycket svårt att börja om. En avgörande faktor är ledningens engagemang vilket är en svaghet hos totalt införande. Det som kan vara svårt för ledningen är att göra den drastiska omprioritering som krävs [8].

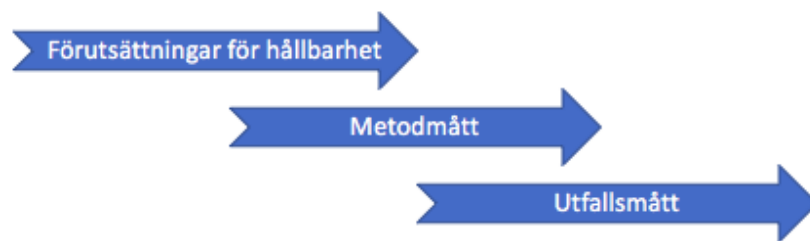
Stegvis införande

Stegvis införande innebär precis som det låter att införande görs stegvis. Stegvis införande kan efterliknas med försöksfasen, alltså stegvis införande blir som att göra flera försöksfaser efter varandra. Införandet börjar på en liten skala i ena delen av verksamheten för att sedan utökas och så småningom röra alla delar av verksamheten. Fördelarna med införandetypen stegvis är att det inte kräver så stort engagemang eller så stora resurser för att starta igång och drivas framåt. Det som är en svårighet med stegvis införande är att det kan skapas en otydlighet inom verksamheten vilket kan leda till att förbättringsarbetet kan få ett vikande stöd från såväl ledning som från medarbetarna. Det tar också vanligen ganska lång tid innan ett tydligt resultat syns vilket ska tas i beaktande om denna införings metod ska väljas [8].

2.7 Lyckad implementering av förbättringsprogram

Allt fler företag väljer att implementera ett förbättringsprogram med tron att nå snabba och goda resultat. Ofta tas det för lätt på implementering av förbättringsprogram, det är vanligen komplexare och tar längre tid än förväntat. Många verksamheter satsar mycket kapital i utveckling och införande av förbättringsprogram. Därför är det viktigt att undersöka om satsningen har gett önskat resultat eller inte [12].

I Figur 5 ses tre steg hur en implementering av ett förbättringsprogram skulle kunna mätas. Första steget handlar om att undersöka hur väl förutsättningar det finns i organisationen för att driva igenom ett förbättringsprogram ur ett hållbarhetsperspektiv. För att undersöka hållbarheten ska engagemang, resurser och tid undersökas. Med andra ord kan det vara en fördel att ställa frågan: Har förbättringsprogrammet rätt förutsättningar för att lyckas att falla väl ut? Steg två handlar om mätningar under införandestadiet. Under detta steg ska det undersökas om sättet saker görs har förändrats efter planen enligt förbättringsprogrammet. Steg tre innebär att möta utfallen och effekterna efter införandet av förbättringsprogrammet. Det handlar om att hitta mätetal som mäter målen med förbättringsprogrammet. Det skulle till exempel kunna vara ledtider, produktivitet, transporttider, personalnöjdhet och lönsamhet [12].



Figur 5, tre steg hur en implementering av ett förbättringsprogram skulle kunna mätas.

Om en implementering av ett förbättringsprogram har lyckats märks det tydligt i företagets organisation, hur kulturen har förändrats samt hur förbättringsprogramets värderingar har tagit en plats i företagskulturen. Det märks också att kunderna har blivit nöjdare, produktiviteten ökat och kvalitén blivit bättre [13].

3. Metod

I detta kapitel beskrivs metoderna som används i examensarbetet, både översiktligt och hur metoderna har anpassats och används. Det finns gott om teorier hur en organisation ska agera för att lyckas med ett specifikt förbättringsprogram. Det finns en lucka där detta arbete ska fylla, som är hur organisationer generellt ska tänka för att lyckas med en implementering av ett förbättringsprogram frånsett typ av program.

3.1 Undersökningsmetoder

Ett forskningsarbete börjar alltid med att åskådliggöra en frågeställning eller en hypotes. Hypotesen/frågeställningen behöver inte innebära något bekymmersamt utan kan vara något som helt enkelt är intressant för undersökaren. Syftet för undersökaren är oftast att skaffa sig en ökad och fördjupad förståelse inom ämnet [14]. Examensarbetes datainsamling gjordes genom en studie där metoderna kvalitativ och kvantitativ forskning används.

3.1.1 Kvantitativ forskning

Inom den kvantitativa forskningen handlar det om att testa en satt hypotes. Denna typ av forskning har sitt ursprung och är starkt knutet till naturvetenskapen. Resultatet från forskning är oftast ett statistiskt underlag, ett resultat som kan omvandlas till grafer av olika slag. Enkätundersökningar eller experiment är typiska metoder för datainsamling inom den typ av forskning. Kvantitativ forskning har ofta en logisk struktur där teorin är utgångspunkten för vilka frågor som ställs i studien [15].

3.1.2 Kvalitativ forskning

Observationsstudier förknippas vanligen med den kvalitativa forskningen, alltså att forskaren observerar ett skede i exempelvis en process. Forskningen har sitt ursprung och används ofta inom samhällsvetenskapen. Resultatet från forskningen är oftast ett underlag vars form är i text. Datainsamling och analys sker löpande under studiens gång. Intervjuer är en vanlig metod som används inom denna forskning [15].

3.2 Datainsamling

Det finns olika metoder för att samla in data till en forskningsstudie. Nedan presenteras metoderna som ligger till grund för rapporten.

3.2.1 Enkätundersökning

En enkätundersökning är en metod som ingår i den kvantitativa forskningen, beroende på hur frågorna ställs. Ställs frågorna på ett sådant sätt att undersökningen genererar data som kan omvandlas till grafer och statistik är det en kvantitativ metod. Data som kommer in från enkätundersökningen analyseras och tolkas samt knyts an och förankras i teorin som varit underlaget för hela forskningen [15].

I denna studie har ett frågeformulär, se Bilaga 1, använts. Formuläret var indelat i fyra olika delar. Den första delen var en allmän del där frågor om kandidaten och företaget ställdes. Del två handlade om företagets struktur. Här ställdes frågor om företagets tekniska struktur samt hur kandidaten upplever företagets flexibilitet och hierarki. Del tre innehåller frågor som ger svar på kandidatens allmänna syn på förbättringsarbeten, vad som är viktigt och mindre viktigt för att lyckas med ett sådant arbete. Del fyra innehåller liknande frågor som del tre fast dessa frågor skulle kandidaten svara på efter utfallet av deras företags senaste förbättringsarbete. Sista delen, femte delen, var en övrig del där kandidaten hade möjlighet att uttrycka övriga kommentarer.

Enkätundersökningen har skickats ut, mailats, till personer med olika befattningar inom industrin, allt ifrån ledning till medarbetare. Ekan har också skickat ut undersökningen till en del av sina kunder. Enkätundersökningen har gjorts med hjälp av Google Forms och således varit helt digital.

3.2.2 Intervjuer

Intervjuer är en metod som ingår i den kvalitativa forskningen. Intervjuer är en metod för att samla in information som bygger på frågor. Ofta utgår intervjun från ett frågeformulär, trots det försöker forskaren hålla intervjun öppen och ta reda på varför intervjukandidaten svarar som den gör, ta reda på de bakomliggande faktorerna. Vanligen sker intervjuer genom att intervjuaren och intervjukandidaten sitter öga mot öga, men intervjuer kan också ske över telefon, mail eller Skype [14].

I denna studie har ett frågeformulär använts som bas för intervjuerna, samma frågeformulär som vid enkätundersökningen. Frågeformuläret som användes kan ses i Bilaga 1. Utöver frågeformuläret har intervjuerna innehållit olika typer av följdfrågor på intervjukandidatens svar. Exempel på frågor som har förekommit: Varför svarade du så? Förklara mer varför du anser det?

Samtliga intervjuer har skett genom personliga möten.

3.3 Validitet och reliabilitet

När ett forskningsarbete görs är en stor del av arbetet datainsamlingen. Det är av stor vikt att datainsamlingen resulterar i ett svar som stämmer överens med verkligheten. Det vill säga att datainsamlingen har en god validitet. Validitet innebär att mätningarna görs på ett sådant sätt att rätt saker mäts utan ett systematiskt fel [16]. Reliabilitet är ett mått på pålitligheten av data som samlas, hur rätt testet mäter det som ska mätas [17]. Validitet och reliabilitet står i viss relation till varandra, är reliabiliteten god är det däremot inte säkert att validiteten är det. För att ha fullständig validitet måste reliabiliteten vara fullständig. Det vill säga, för att mäta vad som mäts måste mätmetoden vara tillförlitlig [14].

I det stora hela kan de flesta föreställa sig vad ett lyckat implementeringsarbete skulle vara. Men vad är en lyckad implementering? Det är svårt att plocka fram det och titta på det, därför finns en definition av det i rapporten, se avsnitt 2.7. Utifrån definitionen har frågorna konstruerat. Frågorna har anpassats för att så bra som möjligt svara på examensarbetets frågeställning. Detta för att enkätundersökningen ska få en så god validitet som möjligt. Genom litteraturstudien har aktuella koncept och begrepp hittats som sedan har undersökts och brutits ned till en samling variabler. Variablerna har legat till grund för de frågor som har ställts. Genom att arbeta på det sättet har frågeformuläret gjorts med en god innehållsvaliditet. Reliabiliteten, tillförlitligheten, på datainsamlingen som har gjorts är svårt att mäta, speciellt enkätundersökningen. Genom att noggrant formulera frågorna i enkäten, så att de inte kan missförstås eller tolkas på fel sätt, har förutsättningarna för en god reliabilitet på enkätundersökningen ökat [14].

4. Resultat

I detta kapitel kommer de resultat som undersökningen har resulterat i att presenteras. I första delen presenteras resultatet från enkätundersökningen och i andra delen presenteras resultatet från intervjuerna. Resultatet presenteras i vissa skeden som en samlad del och ibland uppdelat i två delar, en del av bara familjeföretag, del A, och en del av övriga företag, del B. Detta eftersom det är frågeställningen för arbetet, hur dessa företag skiljer sig åt vid en implementering av ett förbättringsprogram.

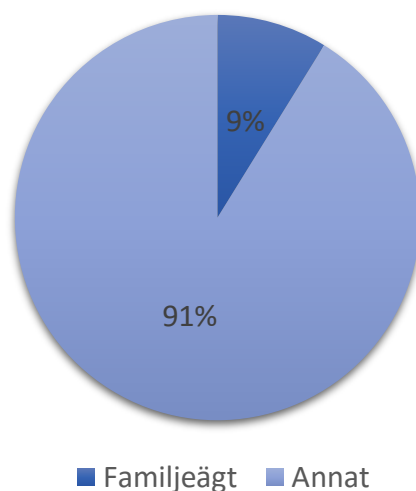
4.1 Kvantitativa delen

Under det här delkapitlet presenteras resultatet från enkätundersökningen. Resultatet är uppdelat i fyra avsnitt, samma avsnitt som enkätundersökningen var uppdelad i. Sammanlagt inkom 34 enkätsvar, varav 3 svar kategoriserades som del A och 31 svar som del B. I detta delkapitel kommer del A och del B att ställas emot varandra och jämföras. Det är inte optimalt att jämföra 3 svar mot 31. Det hade varit mer fördelaktigt och resultatet hade fått en större validitet om delarna hade varit jämlika i antalet svar.

4.1.1 Allmän information

Första delen av enkätundersökningen handlade om allmänna frågor om den tillfrågande samt om företaget han/hon jobbade på vid tillfället enkäten fylldes i. Rollfördelningen bland de 34 stycken respondenter som svarade på undersökningen var 4 stycken VD, 19 stycken var annan chef, 2 stycken var arbetsledare, 1 stycken var produktionspersonal och 8 stycken hade en annan befattning. Företagen som de tillfrågade, respondenterna, var anställda hos var från en rad olika branscher där de flesta var från antingen fordonsindustrin eller stålindustrin. De flesta av respondenterna, 59 procent, kom från stora företag vars storlek var större än 5 000 anställda. Företagens ägarstruktur var varierande, vissa var börsbolag, 18 stycken, en av de tillfrågade var en ekonomisk förening, och några var privatägda, 7 stycken. Av de tillfrågade var 3 stycken familjeägda företag, så kallade familjeföretag dessa utgör del A, övriga företag utgör del B se Figur 6.

Är företaget familjeägt?

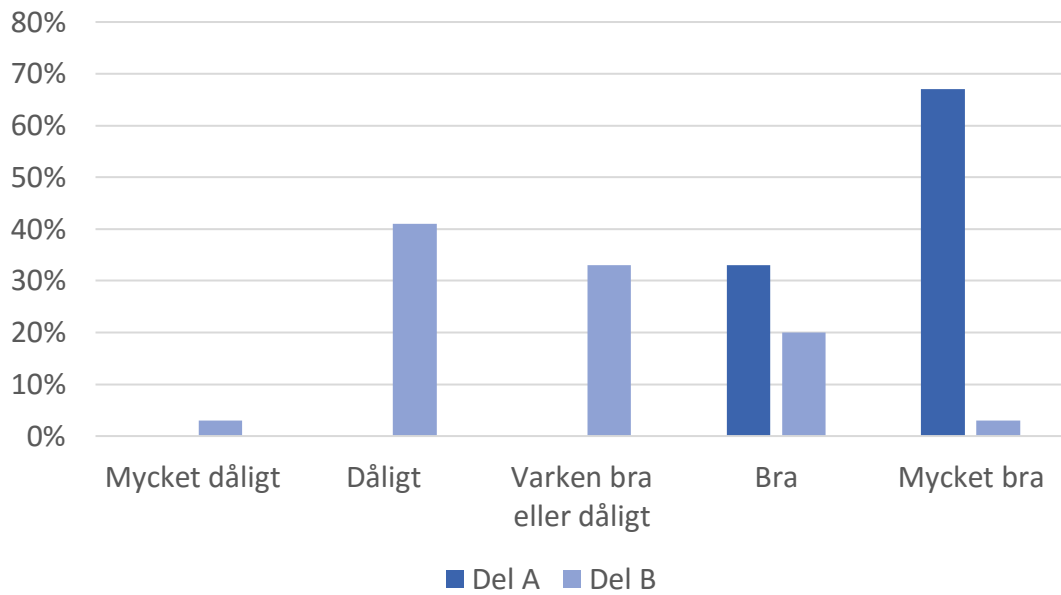


Figur 6, fördelningen av de företag respondenterna kommer ifrån, 9 procent var familjeägda.

4.1.2 Företagsstruktur

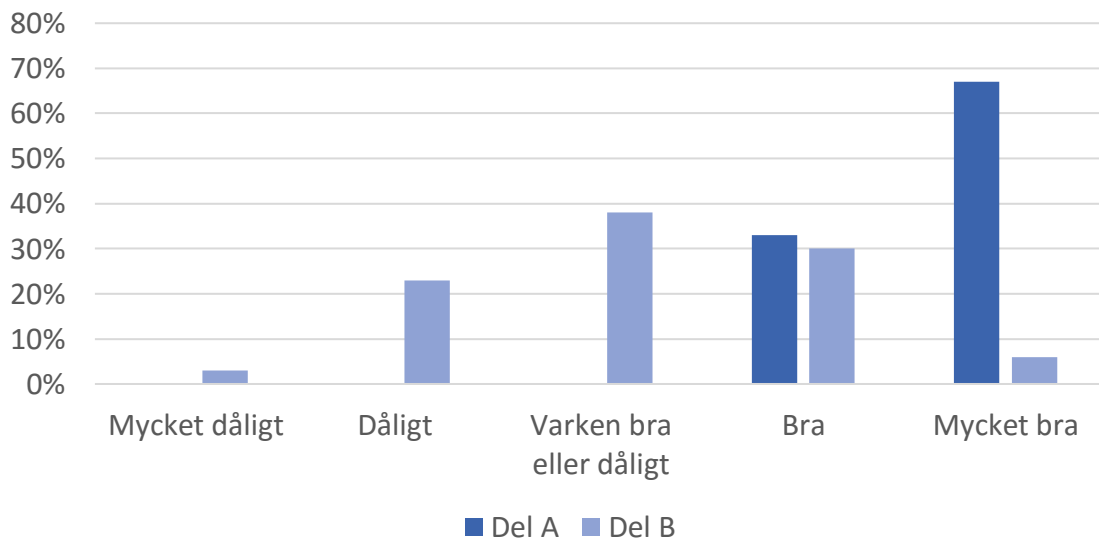
Andra delen av enkätundersökningen handlade om frågor rörande företagets struktur samt hierarki och kommunikation. Av de tillfrågade respondenterna, från del A och del B, hade deras företag olika antal chefsnivåer. 28 stycken av företagen hade fyra chefsnivåer eller fler och 6 stycken företag hade tre eller färre chefsnivåer. I undersökningen var en av frågorna: Hur hierarkisk upplever du att din organisation är? På den frågan ses en stor skillnad mellan delarna, del A svarade följande: 0 procent att organisationen var hierarkisk eller mycket hierarkisk, 33 procent att deras organisation inte var särskilt hierarkisk och 67 procent ansåg att deras organisation lite eller inte alls var hierarkisk. På samma fråga svarade del B: 45 procent att organisationen var hierarkisk eller mycket hierarkisk, 39 procent att deras organisation var varken hierarkisk eller inte och 16 procent ansåg att deras organisation var lite eller inte alls hierarkisk. Som ses i Figur 7 skiljer det sig mycket i hur del A och del B svarade på frågan: Hur upplever du att din organisations förmåga tidsmässigt är att gå från idé till genomförande? Av respondenterna i del A svarade 100 procent att de var bra eller mycket bra mot del B där endast 23 procent ansåg samma sak. De flesta av respondenterna i del A och en betydande andel färre i del B ansåg att deras organisation hade en bra eller mycket bra förmåga att kommunicera. Så mycket som 100 procent av del A och 23 procent av del B, se Figur 8, ansåg att förmågan var bra eller mycket bra.

Hur upplever du att din organisations förmåga tidsmässigt att gå från idé till genomförande?



Figur 7, fördelningen av hur snabbt organisationens förmåga är att gå från idé till genomförande.

Hur upplever du att den allmänna kommunikationen i organisationen fungerar?



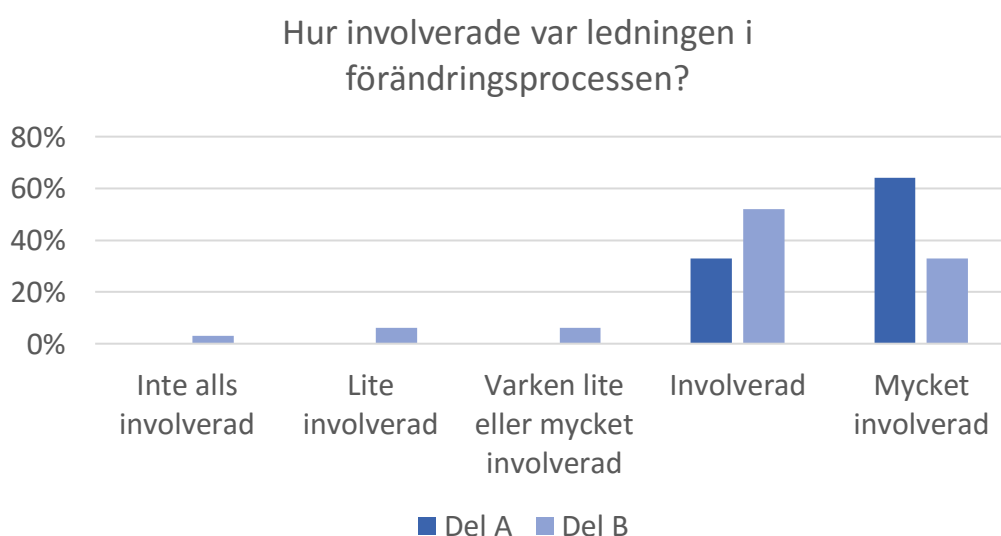
Figur 8, fördelningen av hur väl respondenterna anser att organisationens kommunikation fungerar.

4.1.3 Allmänna frågor om förbättringsarbete

Tredje delen av enkätundersökningen rörde frågor angående respondentens allmänna syn på förbättringsarbeten. Bland de tillfrågade respondenterna, från del A och del B, ansåg 20 stycken att det är väldigt viktigt att företaget har en gemensam bild av implementeringen som ska införas. Ingen av de tillfrågade ansåg att det var betydelselöst. Bland de tillfrågade, från del A och del B, föredrog 26 stycken att implementeringen av förändringsprocesser görs stegvis, 6 stycken att implementeringen görs genom metoden totalt införande och de övriga 2 stycken föredrog en annan metod. De fem viktigaste faktorerna för en lyckad implementering ansåg respondenterna, från del A och del B, var i följande ordning med början av den viktigaste: delaktighet från medarbetare och ledning, engagerad ledning, tydliga mål, förståelse samt uthållighet och tålamod som den minst viktiga.

4.1.4 Frågor om företagets senaste förbättringsarbete

Fjärde delen av enkätundersökningen avser frågor rörande den senaste förändringsprocessen som respondentens företag genomgått, avslutat och utvärderat. Första frågan som ställdes under den fjärde delen var hur involverad respondenten ansåg att företagets ledning var i förändringsprocessen. Här kan en tydlig likhet ses, se Figur 9, mellan del A och del B. Inom del A tyckte 100 procent att ledningen var involverad eller mycket involverad och 85 procent av del B tyckte samma sak.



Figur 9, skillnaden mellan ledningens involvering i förbättringsprocessen i del A och del B.

Respondenterna ansåg över lag att ledningen besatt en tillräcklig kunskap för att kunna sprida metoder och engagemang vidare till medarbetarna på ett fördelaktigt sätt. Bland del A ansåg 67 procent att de hade stora eller mycket stora förutsättningar för att sprida vidare detta till medarbetarna. Bland del B ansåg 49 procent samma sak. Respondenterna från del B svarade överlag att deras medarbetare var mindre införstådda i förbättringsprocessen än respondenterna från del A. Bland del A svarade 67 procent att de var bra eller mycket bra införstådda och bland del B var det endast 35 procent. På frågan om tillräckligt med resurser var avsatta för förändringsarbetet svarade grupperna olika, se Figur 10. Bland del A svarade 67 procent att det fanns tillräckligt med avsatta resurser, medan i del B svarade 34 procent att det fanns det. De flesta av implementeringarna som gjordes på respondenternas företag blev klara i tid, se Figur 10. Hos del A blev 100 procent klara i tid och hos del B blev 51 procent klara i tid.

Fanns det tillräckligt med avsatta resurser?

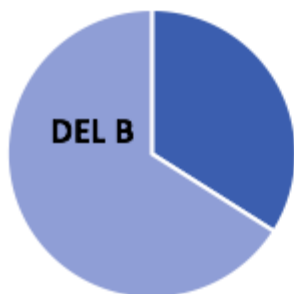


■ JA ■ Nej

Blev implementeringsprojektet klart i tid?



■ JA ■ NEJ



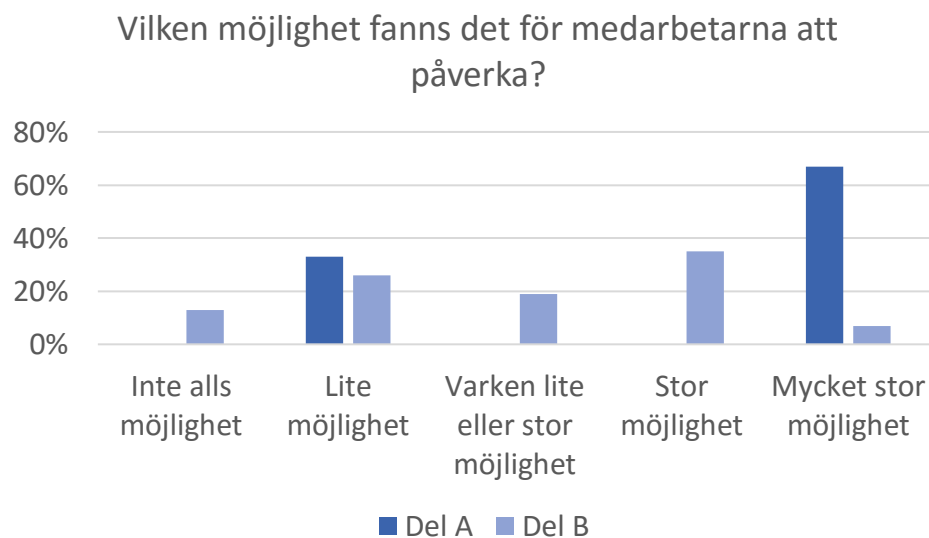
■ JA ■ NEJ



■ JA ■ NEJ

Figur 10, hur stor del av implementeringsprojekten som hade tillräckligt med resurser avsatta samt hur stor del av implementeringarna som blev klara i tid. Figuren illustrerar skillnaden mellan del A och del B.

Av de respondenter från del B som svarade nej på frågan om implementeringen blev klar i tid ansågs den främsta anledningarna till det vara: för lite avsatta resurser, för lite kunskap om vald förbättringsprocess och för oengagerad ledning. Stegvis införande var det som respondenternas företag, del A och del B, i störst utsträckning hade använt sig av, 56 procent. Det var 44 procent som hade genomfört den senaste förändringsprocessen med hjälp av metoden total införande. Bland de tillfrågade i del A ansåg 100 procent att de hade lyckats bra eller mycket bra med den senaste förbättringsprocessen. Bland del B ansåg 58 procent samma sak. Det var 71 procent av de tillfrågade respondenterna, från del A och del B, som ansåg att deras ambitionsnivå för den senaste förändringsprocessen var realistisk. På frågan om vilken möjlighet fanns det för medarbetarna att påverka, svarade 67 procent från respondenterna i del A, se Figur 11, att det fanns stor eller mycket stor möjlighet att påverka. Bland respondenterna i del B var det 42 procent som tyckte samma sak.



Figur 11, medarbetarnas möjlighet att påverka förbättringsarbetet, resultatet illustreras i två delar, del A och del B.

I huvudsak tyckte respondenterna från del A att deras företag hade mer involverade medarbetare. Av de tillfrågade tyckte 67 procent av del A och 42 procent av del B att medarbetarna var mer eller mycket involverade i förändringsprocessen. En tid efter att förändringsarbetet hade avslutats tyckte 100 procent av del A och 74 procent av del B att förändringen hade blivit bestående eller mycket bestående.

4.2 Kvalitativa delen

Under det här delkapitlet presenteras resultatet från de intervjuer som har genomförts. Resultatet är uppdelat i fyra delar, samma delar som intervjuerna var uppdelade i. Det har genomförts intervjuer på tre olika företag, företag A, företag B och företag C. Samtliga av dessa företag, är familjeföretag och kvalificerar in sig under del A, kvantitativa delen. Varje intervjukandidat har en egen benämning enligt följande: kandidat A1, kandidat A2, kandidat B1 och så vidare. Där bokstaven symboliserar vilket företag kandidaten kommer ifrån och siffran vilken kandidat det är på företaget. Med respekt för intervjukandidaterna och för att de ska svara efter bästa förmåga hålls företagen hemliga och intervjukandidaterna anonyma.

4.2.1 Allmän information

Första delen av intervjuerna handlade om allmänna frågor om den tillfrågande samt om företaget han/hon jobbade på vid tillfället intervjuerna genomfördes. Företag A är ett företag inom stålbranschen med 10–49 stycken anställda med en omsättning på 8 miljoner, företag B är ett företag inom livsmedelsbranschen med 250–499 stycken anställda med en omsättning på 2 miljarder och företag C är ett företag inom stålbranschen med 50–249 anställda med en omsättning på 150 miljoner. Intervjukandidaterna hade olika roller, två stycken var VD, en var produktionschef och en var produktionspersonal.

4.1.2 Företagsstruktur

Andra delen av intervjuerna handlade om frågor rörande företagets struktur samt hierarki och kommunikation.

4.1.2.1 Företag A

Företag A hade två chefsnivåer. Kandidat A1 ansåg att det var en nackdel att ha så få chefsnivåer för att organisationen hade en förmåga att stanna upp om cheferna vara borta från fabriken. Kandidat A1 ansåg att den fanns en viss hierarki i företaget trots få chefsnivåer. På frågan om organisationens förmåga att tidsmässigt gå från idé till genomförande tyckte kandidat A1 var mycket smidig. Kandidat A1 tyckte att kommunikationen var mycket bra i företaget, ”det måste jag säga mycket bra, det är jag som för den dialogen”. Kandidat A1 förde

en diskussion om titellöshet "du ser ju hur jag är klädd, hur många i min position tror du ser ut så här?". Kandidat A1 har en ledande roll inom företaget och var klädd i blåställ. Kandidat A1 berättar att de är ett litet företag och genom titellösheten skapas en bra dialog och en härlig atmosfär.

4.1.2.2 Företag B

Företag B har tre chefsnivåer och kandidat B1 ansåg att organisationen var ganska hierarkisk. "Man kan säga att det är lätt att gå till chefens dörr, men det är en annan sak att få det realiserat" menar kandidat B1. Kandidat B1 ansåg att organisationens förmåga att tidsmässigt gå från idé till genomförande är bra. Har ett beslut väl tagits om en förbättring ska göras går det fort att påbörja den tillägger kandidaten. Kandidat B1 tror att denna snabbhet beror på att de är ett familjeföretag. "Börsbolag behöver kanske räkna en och två gånger innan genomförande" menar kandidat B1. Den allmänna kommunikationen anser kandidat B1 fungerar varken bra eller dåligt.

4.1.2.3 Företag C

Företag C har tre chefsnivåer. Både kandidat C1 och kandidat C2 ansåg att det inte fanns någon direkt hierarki i företaget. På en skala ett till fem, där ett är att ingen hierarki finns och fem är att mycket stor hierarki finns, svarade båda kandidaterna två. På frågan om organisationens förmåga att tidsmässigt gå från idé till genomförande tyckte både kandidat C1 och C2 att den var smidig, fyra på en femgradig skala. Kandidat C1 anser att kommunikationen i organisationen fungerade bra, den har blivit mycket bättre på sistone berättar kandidaten. Kandidat C2 tyckte att kommunikationen också fungerade bra, kandidat C2 sa "de lyssnar på vad man har att säga, det är bra".

4.1.3 Allmänna frågor om förbättringsarbete

Tredje delen av intervjuerna rörde frågor angående respondentens allmänna syn på förbättringsarbeten.

4.1.3.1 Företag A

Kandidat A1 anser att det är mycket viktigt att alla på företaget har en gemensam bild av förbättringsprocessen, utan en gemensam bild är det omöjligt att lyckas. "Nummer ett är att

alla är med innan man kör igång det hela”, sa kandidat A1. Kandidat A1 berättade att de hade gjort små sporadiska panikförbättringar utan förankring och de hade misslyckats. Kandidat A1 föredrar att en implementering av en förändringsprocess görs stegvis som i en trappa. Kandidaten menar att det bästa är att göra ett steg i taget och våga stanna vid ett steg för att kontrollera och undersöka resultatet innan nästa steg tas. Genom denna metod menar kandidat A1, att om t.ex. steg två inte skulle gå så bra som det var tänkt ramlar företaget bara tillbaka till steg ett och inte noll. ”Rusa inte för fort, förändring måste få ta tid” menar kandidat A1. De fem viktigaste faktorerna för en lyckad implementering av en förändringsprocess anser kandidat A1 är engagerad ledning, tydliga mål, bra med avsatt tid, visa på framgång för kund och medarbetare samt en delaktighet från ledning och medarbetare.

4.1.3.2 Företag B

Kandidat B1 anser att det är mycket viktigt att alla på företaget har en gemensam bild av förbättringsprocessen, ”jag skulle säga att det är en hygienfaktor” sa kandidaten. Har inte alla en gemensam bild, speciellt om inte den högsta ledningen är med, så är implementeringen svårt att lyckas med menar kandidat B1. Kandidat B1 har testat på båda metoderna, stegvis och total implementering. Kandidaten föredrar metoden stegvist införande, att börja med en liten del för att se om det fungerar och först om det fungerar visa resten av organisationen det, för att då sedan göra införandet fullt ut. Nackdelen med metoden totalt införande är att chansen för att ingen del blir klar fullt ut är stor samt att det kan skapas metodglidningar i organisationen. De fem viktigaste faktorerna för en lyckad implementering av en förändringsprocess anser kandidat B1 är en engagerad ledning, tydliga mål, kunskap/utbildning, uthållighet och tålamod samt delaktighet från ledare och medarbetare. Kandidat B1 säger ”det är många av de mjuka faktorerna som brukar glömmas bort och man drunknar i en sjö av verktyg och filosofier som ska följas”.

4.1.3.3 Företag C

Kandidat C1 anser att det är av största vikt att organisationen har en gemensam bild innan ett förbättringsprogram börjar implementeras. Kandidat C2 föredrar både totalt och stegvist införande av en förbättringsprocess. Till att börja med tycker kandidaten att informationen om själva projektet bör nå alla på en gång. Däremot kan införandet med fördel börja på en del för att sedan skala upp, det är något som kandidat C1 också tycker. Måste kandidat C2 välja en av typerna skulle det vara stegvis, men det är viktigt att gå på bredfront så alla vet vad som

händer, "information till alla", tillägger kandidat C2. De fem viktigaste faktorerna för en lyckad implementering av en förändringsprocess anser kandidat C2 är: engagerad ledning, uthållighet och tålamod, arbeta med avvikelser, prioritera arbetet samt delaktighet från ledning och medarbetare. Kandidat C1 anser att de viktigaste faktorerna är: engagerad ledning, tydliga mål, resurser, tid samt delaktighet från ledning och medarbetare. Kandidat C2 valde inte resurser som en av de fem "man får ju resurser ganska snabbt bara man börjar med det här, det blir ju tid över" sa kandidaten. Kandidat C2 berättade att innan gasade de bara på, men efter förbättringsinförandet gör de mer rätt saker vilket ibland resulterar i att personalen står med händerna i fickorna. Det händer att personalen blir lite osäker menar kandidat C2, "men vi säljer lika mycket trots att personalen har mindre att göra" berättar kandidaten.

4.1.4 Frågor om ert senaste förbättringsarbete

Fjärde delen av enkätundersökningen avser frågor rörande den senaste förändringsprocessen som respondentens företag genomgått, avslutat och utvärderat.

4.1.4.1 Företag A

I företag As senaste förbättringsprocess var ledningen enligt kandidat A1 100 procent involverade. Kandidat A1 menar att ledningen var införstådd i förbättringsprocessen/programmet som skulle implementeras i stort. Kandidaten sa också att i sakfrågor tog de in experthjälp, konsulter utifrån. När företag A skulle påbörja sitt förbättringsarbete menar kandidat A1 att medarbetarna var införstådda i förbättringsprocessen, men de föredrog de gamla lösningarna framför de nya. Desto längre företaget kom i implementeringsprocessen ju mer blev medarbetarna införstådda och förstod varför förändringarna var nödvändiga. För att få medarbetarna mer införstådda skickade företag A iväg dem på en heldags utbildning rörande förbättringsprojektet. "Det viktigaste är att få personalen delaktiga och med sig, att få dem att förstå att det inte är ni och jag, utan vi", sa kandidat A1. Företag As senaste förbättringsarbete blev klart i tid, det fanns tillräckligt med avsatta resurser, de använde ett stegvist införande och kandidat A1 anser att den blev lyckad. Enligt kandidat A1 var en stor orsak till deras framgångsrika implementering mycket engagerade medarbetare och en stor möjlighet för dem att påverka, få sin röst hörd. Företag

As förbättringsarbetet avslutades för ett par månader sedan och är mycket bestående i organisationen. Kandidat A1 gav några avslutande kommentarer efter intervjun. Kandidaten menade att det finns en parameter som är viktigast för att lyckas och det är mjuka värden, alltså medarbetarna.

4.1.4.2 Företag B

I företag Bs senaste förbättringsprocess var ledningen enligt kandidat B1 ganska så involverade. Kandidat B1 ansåg att ledningen inte besatt en tillräcklig kunskap om valt förbättringsprogram för att kunna sprida metoderna och engagemanget vidare på ett fördelaktigt sätt till medarbetarna. Kandidaten berättar att ledningen fortfarande jobbar med det, trots att implementeringen är klar. Kandidat B1 berättade att medarbetarna inte var involverade alls i förbättringsarbetet i början, utan att medarbetarna blev mer och mer involverade desto längre företaget kom i implementeringsfasen. Företag Bs förbättringsimplementation blev klar i tid och det fanns tillräckligt med avsatta resurser för arbetet. Hela förbättringsprogrammet implementerades direkt och totalt inom hela företaget B. Kandidat B1 ansåg att implementeringen blev lyckad och att den ambitionsnivå som var satt innan implementeringen var realistisk. Kandidat B1 berättade att implementeringens startskott var en kickoff där de berörda deltog och där företaget bjöd på mat. Syftet var att från ledningens håll sälja in det nya förbättringsprogrammet. Kandidat B1 berättar att medarbetarna inte alls var delaktiga i framtagandet av förbättringsprogrammet. På frågan: Vilken möjlighet fanns det för medarbetarna att påverka? Svarade kandidat B1, ingen alls. Kandidat B1 ansåg att förbättringen har blivit mycket bestående. Kandidat B1 vill tillägga att de mjuka värdena är mycket viktiga, speciellt i detta fall då medarbetarna inte har varit med i framtagandeprocessen av förbättringsprogrammet.

4.1.4.3 Företag C

I företags Cs senaste förbättringsprocess ansåg kandidat C2 att ledningen var väldigt mycket involverade, något som kandidat C1 instämde på. Kandidat C2 anser att ledningen hade ganska bra förutsättningar för att sprida vidare metoder till medarbetarna. Kandidat C2 berättar att ingen utbildning för varken ledning eller medarbetare gjordes innan starten av implementeringen. Däremot gjordes utbildningar under implementeringsfasen, med i vissa fall en del medarbetare och i vissa fall med samtliga medarbetare. Kandidat C1s syn på

ledningens kunskap instämmer med kandidat C2s syn, kunskapen växte med tiden berättade kandidat C1. "Det fanns tveksamheter i början, det har funkat i alla år förut, varför ska man börja så här för", var en syn som många hade menar kandidat C1. Kandidat C2 tyckte medarbetarna var införstådda i förändringsprocessen överlag, vissa mer vissa mindre. Kandidat C2 berättade att alla inte ville göra förändringen, men de som inte vill kommer tillslut ändå att följa med på den. Kandidat C1 anser till skillnad från kandidat C2 att förståelsen hos medarbetarna, varför implementeringen skulle göras, var något sämre. Kandidat C2 och C1 anser att det fanns tillräckligt med avsatta resurser för förbättringsarbetet. De extra resurserna som behövdes precis i början tjänades snabbt tillbaka berättar kandidat C2. Implementeringen för företag C tog längre tid än väntat. Orsaken var att ledningen ordentligt ville förankra arbetet hos medarbetarna före implementeringsarbetet påbörjades. Företag C använde stegvist införande, men såg till att informera samtliga medarbetare hela tiden om vad som hände. Kandidat C2 anser att implementeringen blev mycket lyckad och att ambitionsnivåerna var realistisk, "sakta, sakta" säger kandidat C2 och vill understryka en extra gång att ett införande måste få ta tid. Kandidat C1 ansåg också att implementeringen var lyckad, men understryker också att det bara är början, att ett stort arbete återstår. Kandidat C2 tyckte att medarbetarna var engagerade i förändringsprocessen och att de hade en stor möjlighet att påverka något som de också tog till vara på. Kandidat C1 ansåg att medarbetarnas engagemang växte under implementeringens gång och att det fanns en bra möjlighet för medarbetarna att påverka. Företag Cs förändringsarbete anser kandidat C2 är mycket bestående något som kandidat C1 instämmer helt med.

5 Analys

I detta kapitel görs en jämförelse mellan arbetets teoretiska bakgrund, kapitel 2 och datainsamlingens resultat, kapitel 4. Därefter följer en lista över parametrar som anses vara viktig för en lyckad implementering av ett förbättringsprogram.

5.1 Jämförelse mellan resultat och teori

När en förbättring, ett införande av ett förbättringsprogram, ska göras i en industriell miljö är det av stor vikt att börja med att upprätta en tydlig planering med tydliga mål innan arbetet påbörjas. Något som enligt PDSA-modellen är det första och viktigaste steget innan ett införande påbörjas [8]. Både den kvantitativa och den kvalitativa studien visar att det är ännu viktigare att ha en organisation som drar åt samma håll på alla plan i organisationen, från ledning till medarbetare. Det var 65 procent av de tillfrågade i enkätundersökningen som ansåg att det var mycket viktigt med en gemensam bild och samtliga intervjukandidaterna instämde med det. Det var även något som kandidat A1 sa följande om: "Nummer ett är att alla är med innan man kör igång det hela". Kandidat B1 uttryckte "jag skulle säga att det är en hygienfaktor". Den bild som enkätundersökningen och intervjuerna målar upp överensstämmer bra med bilden som offensiv kvalitetsutveckling har. Offensiv kvalitetsutveckling handlar om kultur och värderingar samt vikten av ett engagerat ledarskap. Joseph Juran anses som en av de största inom detta område, han menar: "To my knowledge, no company has attained world-class quality without upper management leadership" [4, p. 39]. Jämförs det hur väl de olika delarna, del A och del B, anser att sin organisations allmänna kommunikation fungerar anser så mycket som 100 procent av del A och 23 procent av del B, se Figur 8, att förmågan var bra eller mycket bra. Dras en parallell till hur väl de olika delarna ansåg att deras senaste förbättringsarbete var lyckat eller inte, kan en del slutsatser dras. Det var 100 procent av del A och 58 procent av del B som ansåg att de hade lyckats bra eller mycket bra med den senaste förbättringsprocessen. Det är en tydlig indikation att engagerade medarbetare och en god kommunikation är mycket viktigt för att lyckas med en implementering. Enligt TQM och hörnstensmodellen är två av de ingående stenarna följande:

skapa förutsättningar för delaktighet och utveckla ett engagerat ledarskap [4]. Det tyder tydligt på att resultatet i forskningsstudien går i linje med etablerade teorier.

I teorin presenterades två typer av införande av förbättringsprogram, de var totalt införande och stegvis införande [8]. Stegvis införande var det som respondenternas företag i störst utsträckning hade använt sig av, 56 procent. Det var 44 procent som hade genomfört den senaste förändringsprocessen med hjälp av metoden totalt införande. I teorin framgår det tydligt att valet av införandemetod är beroende av vilka förutsättningar som finns hos organisationen. Finns det tillräckligt stort engagemang, resurser och kunskap för ett totalt införande eller är det att föredra ett stegvist införande. I teorin diskuteras de för- och nackdelar som finns för respektive metod. När enkätundersökningssvaren har analyserats var för sig kan det utläsas att det ofta är stora företag som väljer att satsa på metoden totalt införande. Det är en metod som kräver stora resurser och stort engagemang från såväl medarbetare som ledning. För de företag som saknade stora resurser och stort engagemang från såväl medarbetare som ledning, men ändå valde totalt införande, misslyckades de i stor utsträckning. Kandidat B1 ansåg att nackdelen med metoden totalt införande är att chansen för att ingen del blir klar fullt ut är stor samt att det kan skapas metodglidningar i organisationen. För de företag som angivit att de hade stora resurser och stort engagemang från såväl medarbetare som ledning gick implementeringen bra. De företag som valde att implementera ett förbättringsprogram stegvis var både stora och små företag. Här kan en tydlig skillnad ses, med den metoden kunde även företag som hade en avsaknad av resurser och engagemang från såväl medarbetare som ledning, lyckas med implementeringen. Vid stegvist införande brukar resultatet av förändringsarbetet falla väl ut, men det brukar inte bli klart i tid. När metoden stegvist införande väljs brukar införandet dra ut på tiden. Enligt kandidat A1 finns stora fördelar med denna metod. Kandidat A1 menar att om t.ex. steg två inte skulle gå så bra som det var tänkt ramlar företaget bara tillbaka till steg ett och inte till noll. Kandidat A1s tankar stärks också av teorin.

Tid och resurser är två faktorer som är starkt kopplade till varandra som kan ses i Figur 10. Kandidat C2 sade följande om resurser: "man får ju resurser ganska snabbt bara man börjar med det här, det blir ju tid över". I teorin under avsnittet introduktionsfas diskuteras just tidsaspekten av ett införande och att det måste få ta tid [10]. Kandidat A1 sa "rusa inte för fort, förändring måste få ta tid". Som kan ses i Figur 10 blev del A i samtliga fall klara med

implementeringarna i tid. Bland del B blev 51 procent av implementeringarna klara i tid. Sätts det i relation till den tillgång på resurser som de olika delarna ansåg sig ha kan ett samband ses, se Figur 10. Bland del A svarade 67 procent att det fanns tillräckligt med avsatta resurser, medans i del B svarade 34 procent att det fanns det. Finns det tillräckligt med avsatta resurser till implementeringen, finns det betydligt bättre förutsättningar för att lyckas. Det går i enlighet med teorin, att första steget handlar om att undersöka hur väl förutsättningar det finns i organisationen för att kunna driva igenom ett förbättringsprogram ur ett hållbarhetsperspektiv. För att undersöka hållbarheten ska engagemang, resurser och tid undersökas [12].

I teorin presenterades det mycket om hur viktigt det är med hårda värden t. ex. presenteras enligt Söderqvist tolv punkter som är viktiga att gå igenom innan ett förbättringsarbete påbörjas. Några punkter är: besätt rollerna med lämpliga individer, kriterier för att mäta resultat och framgång, lärande och spridande av framgång samt övergripande ledning av förbättringsarbete [8]. Det är något som resultatet bekräftar är viktiga faktor. Något som kom upp som en viktig parameter när den kvalitativa delen av examensarbetet upprättades, var att tänka på de mjuka värdena. Kandidat B1 säger "det är många av de mjuka faktorerna som brukar glömmas bort och man drunknar i en sjö av verktyg och filosofier som ska följas". Kandidat A1 menade att det finns en parameter som är viktigast för att lyckas och det är de mjuka värden, alltså medarbetarna. Det som resultatet i studien visar är att det blir viktigt att motivera och få med sig medarbetarna i införandeprocessen för att få den att lyckas. Teorin belyser också vikten av medarbetarna, men glömmar bort att presentera förslag på hur ledningen ska agera för att motivera dem. I teorin nämns belöningsystem som en metod och vilka belöningsystem som är att föredra. I den kvalitativa studien belyser intervjukandidaterna att visa uppskattning och beröm rent mänskligt räcker långt.

5.1 Framgångsfaktorer

Vilka faktorer som faktiskt är viktiga för att lyckas med en implementering av ett förbättringsprogram är väldigt individuellt för företag till företag. Generellt är det viktigt med en engagerad ledning, involverad ledning och medarbetare samt tydliga mål. Något som inte belysts lika starkt hos del B som hos del A är vikten av de mjuka värdena, medarbetarna. Det går inte se någon betydande skillnad för vilka faktorer som är viktiga för ett företag i del A som inte skulle vara det för ett företag i del B.

6 Diskussion

I detta kapitel diskuteras examensarbetets metod, resultat och huruvida resultatet är tillförlitligt.

6.1 Metodkritik

Examensarbetets teori utformades utefter den litteraturstudie som gjordes i början av arbetet. Utifrån teorin, problemformuleringen och handledning av Ekan utformades enkätundersökningen. Enkätundersökningen innehåller en rad frågor som vid resultatet och analysen visat sig vara irrelevanta för att svara på detta examensarbets frågeställning. Detta är en svag länk i arbetet. Genom att ha gjort ett mer gediget arbete bakom enkätundersökningen och bara ställt relevanta frågor hade tiden det tagit att fylla i enkäten kunnat kortats ner, vilket med stor sannolikhet hade lett till fler svar. Eftersom enkätundersökningen varit helt anonym är det omöjligt att kontrollera att bara rätt personer, personer med sakkunnighet i ämnet har svarat på undersökningen.

Den kvalitativa forskningsdelen, intervjuerna, utgick från samma enkät som den kvantitativa delen, enkätundersökningen, med den enda skillnaden att relevanta följdfrågor på intervjukandidaternas svar ställdes. Det hade under denna del varit mer fördelaktigt att gjort ett frågebatteri, ett flertal frågor som intervjuaren hade kunde välja mellan under intervjuerna och styra intervjun mer efter varje kandidat. Genom ett frågebatteri hade intervjuerna blivit mer spontana vilket kunde gjort att information som inte frågades, men ändå kan ha varit intressant, hade kommit upp till ytan. De som intervjuades var samtliga positiva till ständiga förbättringar vilket gör att resultatet får en viss vinkling. Resultatet hade antagligen blivit annorlunda om någon som hade varit negativ till ständiga förbättringar hade intervjuats.

6.2 Resultat

Examensarbetet började med en gedigen litteraturstudie som gav en förståelse inom ämnet och som sedan resulterade i kapitlet teori. Teorin är till en början väldigt bred och allmän. Vida begrepp som ständiga förbättringar tas upp samt även andra filosofier. Teorin smalnas sedan

ner och blir mer konkret. Den tar upp hur ett förbättringsprogram implementeras och hur en lyckad implementering definieras. Samtliga delar i teorin har på något sätt kopplats till resultatet i analysdelen. Litteraturstudien var mycket nödvändig för att få tillräcklig kunskap för att kunna ställa relevanta följdfrågor på intervjukandidaternas svar.

Examensarbetets syfte var att undersöka vilka parametrar som är viktiga för att lyckas med en implementering av ett förbättringsprogram i en industriell miljö. Syftet var även att undersöka om det finns någon skillnad mellan familjeföretag och övriga företag vid en implementering. Kopplas resultatet till teorin ses stora likheter, resultatet och teorin tar upp samma nyckelfaktorer. Teorin knyter oftast dessa faktorer till specifika förbättringsinförandeprocesser eller program. Resultatet däremot i detta examensarbete, till skillnad från teorin, är mer allmän och knyter inte ann till specifika förbättringsinförandeprocesser eller program. Denna studie har generaliserat dessa faktorer och hittat faktorer som är viktiga oavsett införande och oavsett förbättringsprogram. Alla organisationer har olika förutsättningar och problem de behöver jobba med. Resultatet ska därför ses som en fingervisning till vilka faktorer som bör tänkas igenom innan en implementering påbörjas. Genom det kan förutsättningarna för att lyckas höjas.

6.3 Validitet och reliabilitet

Examensarbetets reliabilitet har varit svårt att helt säkerställa. Alla personer som har svarat både på enkätundersökningen och blivit intervjuade har olika definitioner. Det som är bra för en person kan vara dåligt för en annan. Enkätundersökningen som bas har ändå skapat en god förutsättning för att datainsamlingen ska kunna upprepas och ge samma resultat. Det finns mycket litteratur inom området förbättringsarbete vilket gör att detta examensarbete bara utgår från en bråkdel av litteraturen som finns. Det kan göra att det är svårt att nå samma resultat som om detta examensarbete skulle göras om, det sänker reliabiliteten en aning. Det beroende helt på vilken litteratur som studeras.

Examensarbetets validitet kan diskuteras utifrån det sätt jämförelsen mellan del A och del B har gjorts i resultatdelen. Det är inte fördelaktigt att ställa 3 svar mot 31 som har gjorts, men för att svara på forskningsfrågan i detta examensarbete var det nödvändigt. Resultatet hade fått en betydligt bättre validitet om delarna som hade jämförts varit jämnstora. Det var också

tanken när metoden med en enkätundersökning valdes. Tyvärr kom det inte in lika många svar på båda delarna, utan betydligt färre svar från del A. Detta har gjort att examensarbets validitet sänkts.

Genom den grundliga litteraturstudien som gjordes kunde en stor kunskap inom ämnet skapas och en bra intern validitet inför intervjuerna och utformningen av enkätundersökningen. Genom att samla data till examensarbetet från tre håll, litteraturstudien, enkätundersökningen och intervjuerna, samt genom handledningen av Ekan som har stor sakkunskap inom området, kunde både en god validitet och reliabilitet upprätthållas.

Intervjuerna har endast utförts på familjeägda företag, vilket gör att samma djupa bild inte finns hos övriga företag där det enda datainsamlings sättet var enkätundersökningen. Men eftersom antalet som svarade på enkätundersökningen i huvudsak inte var familjeföretag anses intervjuerna vara ett sätt att kompensera upp det gapet. Så att del A, familjeföretag, och del B, övriga företag, kan ställas mot varandra.

Begränsningen av tid vid upprättandet av examensarbetet har satt stopp för möjligheten att kunna göra en större datainsamling. Fler svar på enkätundersökningen, speciellt från del A, hade varit att föredra samt att utöka intervjustudien. Det gör att resultatet inte blir så generellt utan speglar de företag som har deltagit i studien, svarat på enkätundersökningen och intervjuerna.

6.4 Framtida forskning

Examensarbetet har fokuserat på vilka faktorer som är viktigast för att lyckas med införandet av ett förbättringsprogram. Vilka faktorer är det som gör att ett företag misslyckas? En annan aspekt som skulle vara intressant är att fördjupa studien i en smalare typ av företag, t. ex. bolag med över 5 000 anställda inom fordonsindustrin.

Ett annat förslag för framtida forskning är att göra samma studie fast på tjänsteföretag, alltså i en miljö som inte är industriell. Är det samma parametrar som är viktiga då?

6.5 Upplysning

Läsaren bör uppmärksamma följande punkter:

- Studien är endast av enklare art, ingen totalstudie.
- Resultatet är inte statistiskt säkerställt.
- Studieresultatet från intervjuerna är mestadels tolkningar.
- Ingen etablerad metod har använts för att analysera resultatet.

6 Slutsats

I detta kapitel presenteras examensarbetets slutats utifrån syftet och frågeställningen.

Denna studie har lett till följande konkreta parametrar som är de viktigaste för att lyckas med ett implementeringsprogram:

- Engagerad ledning
- Involverad ledning och medarbetare
- Tydliga mål

Det har inte gått att se någon skillnad att en viss parameter skulle vara viktigare för ett familjeföretag än ett annat typ av företag. Däremot visar den kvalitativa studien, som bara familjeföretag var en del av att mjuka värden, medarbetarna, är mycket viktigt att inte glömma bort vid en implementering.

Referenslista

- [1] T. Hellström och J. Bogdanoff, "Globaliseringens utmaningar och möjligheter," Svenskt Näringsliv, Stockholm, 2007.
- [2] J. Jakobsson, "Nokia – från hyllad succé till krisföretag," SvD, 14 Juni 2012. [Online]. Available: <https://www.svd.se/nokia--fran-hyllad-succe-till-krisforetag>. [Använd 12 April 2017].
- [3] P. Pettersson, B. Olsson, T. Lundström, O. Johansson, M. Broman, D. Blucher och H. Alsterman, Lean : gör avvikelser till framgång!, Malmö: Exaktaprintning AB, 2015.
- [4] B. Bergman och B. Klefsjö, Kvalite från behov till användning, 5:6:a upplagan red., Lund: Studentlitteratur, 2012.
- [5] Ekan, AB, "Nytänk skapar framgång – det vet vi av erfarenhet," 10 April 2017. [Online]. Available: <http://www.ekan.com/om-ekan-management/>. [Använd 10 April 2017].
- [6] M. Imai, "Kaizen: The Key To Japan's Competitive Success.," New York: McGraw-Hill, 1986.
- [7] R. Kjell, "Definitioner och begrepp inom kvalitetsområdet," Umeå universitet, Umeå, 2009.
- [8] L. Sörqvist, Ständiga förbättringar, Lund: Studentlitteratur, 2004.
- [9] M. Elg, V. Gauthereau och L. Witell, Att lyckas med förbättringsarbete, Poland: Studentlitteratur, 2007.
- [10] A. Hjalmarsson, "Att etablera och vidmakthålla förbättringsverksamhet: Behovet av koordination och interaktion vid förändring av systemutvecklingsverksamheter," Linköpings universitet, Linköping, 2004.
- [11] R. Snee och R. Hoerl, eading Six Sigma: A Step-by-Step Guide Based on Experience with GE and Other Six Sigma Companies, United States of America: Pearson Education, 2002.
- [12] P. Åhlström, Versamhetsutveckling i världsklass, Lund: Studentlitteratur, 2010.
- [13] S. Khim och J. Rogers, "Implementing lean production systems: barriers to change," *Management Research News*, vol. 32 Issue: 1, pp. 37-49, 2008.

- [14] R. Patel och B. Davidson, *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, vol. 3, Lund: Studentlitteratur, 2003.
- [15] A. Bryman, *Kvantitet och kvalitet i samhällsvetenskaplig forskning*, Lund: Studentlitteratur, 1997.
- [16] Nationalencyklopedin, "validitet," [Online]. Available: <http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/validitet>. [Använd 2 Maj 2017].
- [17] Nationalencyklopedin, "reliabilitet," [Online]. Available: <http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/reliabilitet>. [Använd 2 Maj 2017].
- [18] L. Sörqvist och F. Höglund, *SEX SIGMA – Resultatorienterat förbättringsarbete som ger ökad lönsamhet och nöjdare kunder vid produktion av varor och tjänster*, Stockholm: Sandholm Associates, 2007.

Bilaga 1

I denna bilaga visas enkätundersökningen som har legat till grund för detta examensarbete.

Allmäninformation

Denna inledande del kommer att innehålla allmänna frågor om dig som svarar på enkäten och frågor om företaget du jobbar på.

Vilken roll i företaget har du?

	VD
	Annan chef
	Arbetsledare
	Produktionspersonal
	Annat

Hur många anställda har företaget?

	1–9 st.
	10–49 st.
	50–249 st.
	250–499 st.
	500–999 st.
	1 000–4 999 st.
	5 000–9 999 st.
	10 000–19 999 st.
	> 20 000 st.

Vilken industri är ni aktiv inom?

	Råvaruindustrin
	Textilindustrin
	Byggindustrin

<input type="checkbox"/>	Stålindustrin
<input type="checkbox"/>	Pappersindustrin
<input type="checkbox"/>	Skogsindustrin
<input type="checkbox"/>	Elektronikindustrin
<input type="checkbox"/>	Livsmedelsindustrin
<input type="checkbox"/>	Fordonsindustrin
<input type="checkbox"/>	Annan industri

Hur ser företagets ägarstruktur ut?

<input type="checkbox"/>	Börsbolag
<input type="checkbox"/>	Ekonomisk förening
<input type="checkbox"/>	Privatägt företag
<input type="checkbox"/>	Onoterat aktiebolag
<input type="checkbox"/>	Övrigt

Är företaget familjeägt?

<input type="checkbox"/>	Ja
<input type="checkbox"/>	Nej

Företagsstruktur

Denna del kommer innehålla frågor om företagets struktur och organisation.

Hur många chefsnivåer finns i ert företag?

<input type="checkbox"/>	1 st.
<input type="checkbox"/>	2 st.
<input type="checkbox"/>	3 st.
<input type="checkbox"/>	4 st.

	5 st.
	> 6 st.

Hur hierarkisk upplever du att organisationen är?

Inte alls	1	2	3	4	5	Till mycket stor utsträckning
-----------	---	---	---	---	---	-------------------------------

Hur upplever du att din organisations förmåga tidsmässigt att gå från idé till genomförande?

Mycket trög	1	2	3	4	5	Mycket smidig
-------------	---	---	---	---	---	---------------

Hur upplever du att den allmänna kommunikationen i organisationen fungerar?

Inte alls	1	2	3	4	5	Mycket bra
-----------	---	---	---	---	---	------------

Allmänna frågor om förbättringsarbete

Denna del innehåller allmänna frågor om din syn på förbättringsprocesser.

Hur viktigt är det att företaget har en gemensam bild av implementeringen?

Inte alls viktigt	1	2	3	4	5	Mycket viktigt
-------------------	---	---	---	---	---	----------------

Vilken metod för implementeringen av förändringsprocesser skulle du förespråka?

	Totalt införande, (innebär att förbättringsprogrammet implementeras på bred front i hela verksamheten på en gång)
	Stegvis införande, (innebär att förbättringsprogrammet införs stegvis i en liten skala för att sedan skalas upp)

Välj de fem faktorerna som du anser som viktigast för en lyckad implementering av en förändringsprocess?

	Engagerad ledning		Kunskap/Utbildning
	En vilja		Förståelse
	Tydliga mål		Uthållighet och Tålamod
	Resurser		Visa på framgång för kunder och medarbetare
	Tid		Arbeta med avvikelser
	Pengar		Prioritera arbetet
	Övrigt		Delaktighet från ledare och medarbetare

Frågor om ert senaste förbättringsarbete

Frågorna under denna del avser att svara på utifrån den senaste förändringsprocessen som ert företag har genomgått, avslutat och utvärderat.

Hur involverade var ledningen i förändringsprocessen?

Inte alls	1	2	3	4	5	Väldigt mycket
-----------	---	---	---	---	---	----------------

Hade ledningen tillräckligt med kunskap för att kunna sprida metoderna och engagemanget vidare på ett fördelaktigt sätt?

Nej, inte alls	1	2	3	4	5	Ja, i mycket stor utsträckning
----------------	---	---	---	---	---	--------------------------------

Var medarbetarna införstådda i förbättringsprocessen?

Inte alls	1	2	3	4	5	Mycket införstådda
-----------	---	---	---	---	---	--------------------

Fanns det tillräckligt med avsatta resurser?

	Ja
	Nej

Blev implementeringsprojektet klart i tid?

	Ja
	Nej

Om ditt svar var "Nej" på ovanstående fråga, vilken/vilka var de största anledningarna till detta?

	För lite tid
	För lite resurser
	För lite kunskap om den valda förbättringsprocessen
	För låg ambitionsnivå
	Oengagerade medarbetare
	Oengagerad ledning
	Övrigt

Vilken typ av metod använde ni för implementeringen?

	Totalt införande, (innebär att förbättringsprogrammet implementeras på bred front i hela verksamheten på en gång)
	Stegvis införande, (innebär att förbättringsprogrammet införs stegvis i en liten skala för att sedan skalas upp)

Hur lyckad anser du att implementeringen var?

Inte alls lyckad	1	2	3	4	5	Mycket lyckad
------------------	---	---	---	---	---	---------------

Var ambitionsnivån för förbättringsprocessen realistisk?

	Ja
	Nej

Hur involverade var medarbetarna i förändringen?

Inte alls involverad	1	2	3	4	5	Mycket involverad
----------------------	---	---	---	---	---	-------------------

Vilken möjlighet fanns det för medarbetarna att påverka?

Ingen möjlighet	1	2	3	4	5	Mycket stor möjlighet
-----------------	---	---	---	---	---	-----------------------

En tid efter förändringen, hur bestående är förändringen?

Inte alls, vi föll tillbaka i gamla mönster.	1	2	3	4	5	Mycket bestående, förändringen förverkligades fullt ut.
--	---	---	---	---	---	---

Ett stort tack!

Vi tackar ödmjukast för du tog dig tid och svarade på denna undersökning. Det kommer vara till stor hjälp för min fortsatta undersökning inom ämnet.

Vill du komma i kontakt med mig?
anton_renstrom@hotmail.com

Har du några övriga kommentarer du vill tillägga?