

Mälardalens Högskola, Västerås
Ekonomihögskola
EFO226 D-uppsats i företagsekonomi, 15 p
Handledare: Finn Wiedersheim-Paul
Västerås 2008-06-09

Ett företags ansvar för ständiga kvalitetsförbättringar

– En studie av DB Schenker Logistics i Västerås

Författare (grupp 1836):
Georg Sihhaneoglu, 831118
Michael Sihhaneoglu, 820105

Sammanfattning

Datum: 2008/06/09

Nivå: D-uppsats i företagsekonomi, 15 poäng.

Författare: Georg Sihhaneoglu Michael Sihhaneoglu
Allmogeplatsen 27 Allmogeplatsen 27
724 80 Västerås 724 80 Västerås

Handledare: Finn Wiedersheim-Paul

Titel: Ett företags ansvar för ständiga kvalitetsförbättringar – En studie av DB Schenker Logistics i Västerås

Nyckelord: TQM, kvalitetsförbättring, kundförväntningar, ledningens förmåga, personalens prestation

Problem: Ledningen från DB Schenker Logistics i Västerås upplever att personalen på produktionen inte alltid uppfyller företagets kvalitetsmål. Det menas att ledningen uppfattar att personalen skulle kunna prestera bättre utan att företaget behöver investera extra pengar. Att bra kvalitet hela tiden levereras i servicebranschen är ett bra konkurrensmedel. Men för Schenkers ledning är det svårt att själva kunna se sina brister och därmed komma med egna åtgärder.

Syfte: Syftet med vår utredning är att beskriva hur personalens arbetsinsats i nuläget ser ut och hur den påverkar företagets kvalitetsmål eftersom Schenkers ledning uppfattar brister. Samtidigt ska utredningen vara ett underlag för företagets ledning för att kunna införa relevanta förbättringar.

Metod: Det genomfördes en enkätundersökning som riktade sig till Schenkers personal på produktionen, fokusgruppintervju med ledningen samt personliga intervjuer med två kunder.

Resultat: Utredningen visade att personalen i nuläget tar eget ansvar och att de är medvetna om att en dålig arbetsinsats från deras sida har konsekvenser för företaget. Samverkan med sina medarbetare verkar fungera samt att personalen är också beredd och öppen för förändringar. Men det betyder inte att det hela tiden är tillräcklig för att motsvara ledningens förväntningar. Detta på grund av att det finns brister på kommunikationen mellan ledningen och personalen. Konsekvensen är att inte alla får reda på information eller att den blir otydlig från ledningen. Dessutom visades att ledningens förmåga att kunna ge beröm och därmed motivera personalen skulle kunna vara bättre. Det finns även brister på arbetsmaterialet men detta är oftast en kostnadsfråga vilket ledningen i Västerås inte är ansvariga för utan huvudkontoret i Göteborg. Ledningen borde istället koncentrera sig att förbättra kommunikationen och ge mer beröm till sina anställda. Kunden i sin tur förväntar sig att Schenker förbättrar sin kvalitet. För kunden är det inte väsentligt hur ledningen inför förbättringar i organisationen utan det ska bara synas bättre resultat i framtiden.

Abstract

Date: 2008/06/09

Level: Master thesis in business administration, 15 points

Authors: Georg Sihhaneoglu Michael Sihhaneoglu
Allmogeplatsen 27 Allmogeplatsen 27
724 80 Västerås 724 80 Västerås

Supervisor: Finn Wiedersheim-Paul

Title: A company's responsibility for constantly quality improvements – a study of DB Schenker Logistics in Västerås

Keywords: TQM, quality improvements, customer's expectations, management's ability, employee's performance

Problem: The management from DB Schenker Logistics in Västerås understands scarcity concerning their employee's performance and that they not always fulfil the company's quality goals. This means that the management understands that their employees could perform better without need for the company to invest extra funds. To deliver constantly good quality is in the service sector due to the competition very important. At the same time it is difficult for Schenkers management to see their own scarcities and therefore come up with own measures.

Purpose: The purpose of our inquiry is to describe how today's performance from the employees looks like because Schenkers management understands scarcities. At the same time should our inquiry be a basis of introducing relevant improvements for the company's management.

Method: A questionnaire with Schenkers employees, interview in a group with the management and interview with two customers were carried out.

Results: The inquiry shows that the employees at the present time take own responsibility and are aware of the consequences for the company if they deliver low performance. The cooperation between the co-workers seems to function well and the employees are open and ready for changes. But this doesn't mean that this is enough to satisfy the management's expectations. This is because of the scarcities of communications between management and employees. The consequence is that not every employee takes part of the information or that it is indistinct from the management. Besides that it showed that the management's ability to motivate their employees could be better. There are also scarcities of the company's equipment but this is in most cases a question of money which the management in Västerås has no influence over but the headquarter in Göteborg. Instead the management should concentrate on to improve the communication to their employees and be able to motivate them more. The costumers on the other side expect that Schenker improve their quality. For the customer it is not important how the management is able to introduce the changes in the organisation but it is just important to see better results in the future.

Innehållsförteckning

Disposition	1
1. Kvalitet som konkurrensmedel	2
1.1 Utredningens syfte och målgrupp	2
2. Utredningens tillvägagångssätt	3
2.1 Arbetsmodell	3
2.2 Datainsamling.....	4
2.3 Teoretisk referensram.....	4
2.4 Undersökningsmetod.....	5
2.4.1 Fokusgruppintervju - ledningen	5
2.4.2 Enkätundersökning – Personal	6
2.4.3 Personlig intervju – kunder.....	6
2.4.4 Undersökningens genomförande	7
2.5 Källkritik	8
3. Att förbättra kvalitet	9
3.1 Total Quality Management.....	9
3.2 Fokus inom TQM	10
3.2.1 Ledningens förmåga till att kvalitetsförbättringar ska införas	10
3.2.2 Personalens beredskap för att bra kvalitet ska utföras.....	12
3.2.3 Kunden som kvalitetsbedömare	13
4. Resultat av undersökningen	15
4.1 Ledningens förmåga till att kvalitetsförbättringar ska införas	15
4.2 Personalens beredskap för att bra kvalitet ska utföras	16
4.3 Kunden som kvalitetsbedömare	17
5. Analys	19
5.1 Ledningens förmåga till att kvalitetsförbättringar ska införas	19
5.2 Personalens beredskap för att bra kvalitet ska utföras	20
5.3 Kunden som kvalitetsbedömare	21
6. Slutsats och rekommendationer	23
7. Förslag för vidare forskning	24

Figurförteckning

Figur 1 Arbetsmodell.....	3
Figur 2 Kvalitetsförbättringens kretslopp.....	10

Bilagor

Bilaga 1 Ämnesval och fakta om DB Schenker Logistics i Västerås	26
Bilaga 2 Intervjufrågor och svar – SFS Intec AB	27
Bilaga 3 Intervjufrågor och svar – Rampus Aluminium	29
Bilaga 4 Intervjufrågor och svar – Schenkers ledning	31
Bilaga 5 Enkät	34
Bilaga 6 Resultat från enkätundersökning	36

Disposition

Kapitel 1: Detta kapitel redovisar utredningens inriktning, problem och syfte. Den beskriver utgångspunkten för arbetet och målgruppen.

Kapitel 2: I det här kapitlet redovisas utredningens tillvägagångssätt. Den beskriver hur och varför utredningen genomfördes. Kapitlet börjar med en arbetsmodell som ger en överblick av hur arbetssättet byggdes up. Därefter finns det beskrivningar om hur litteraturen och fakta om utredningens problem samlades in. Det ges även beskrivningar och genomförande om enkätundersökningen med personalen från DB Schenker Logistics, fokusgrupp med ledningen och personlig intervju med kunder.

Kapitel 3: Detta kapitel redovisar utredningens teoretiska referensram. Den teori som valdes är Total Quality Management (TQM). För att kunna underlätta för läsaren att förstå vad TQM är, finns det en allmän beskrivning om teorin. Kapitlet innehåller även en egen modell som är baserat på de faktorer vi har fokuserat oss på. Därefter presenteras dessa faktorer inom TQM som vi valde att fokusera på vilka är av relevans för utredningen. Avgränsningen fokuserar sig på ledningens förmåga till att kvalitetsförbättringar ska införas, personalens beredskap till att bra kvalitet ska utföras och kunden som kvalitetsbedömare.

Kapitel 4: I detta kapitel redovisas undersökningens resultat. Det består av en sammanställning i löpande text bestående av svaren vi fick fram vid fokusgruppintervjun med Schenkers ledning, enkätundersökning med personalen och personlig intervju med två kunder. Detta kapitel ska ge en helhetsbild på vårt undersökningsresultat men för att kunna se mer detaljer samt diagram hänvisas det till bilagan.

Kapitel 5: Kapitlet redovisar undersökningens analys. Utredningens teoretiska referensram jämförs med resultatet. Detta ska ge en bra bild på vilka kopplingar det finns mellan teorin och resultatet.

Kapitel 6: I detta kapitel redovisas utredningens slutsatser och rekommendationer. Det betyder att vi diskuterar kring det vi har kommit fram till i samband med syftet samt vad Schenker kan göra bättre i framtiden.

Kapitel 7: I detta kapitel redogör vi för våra funderingar till fortsatt forskning.

1. Kvalitet som konkurrensmedel

I detta kapitel redovisas utredningens inriktning, problem och syfte. Här behandlas utgångspunkten för arbetet.

Anledningen till uppsatsen är att göra en utredning för företaget DB Schenker Logistics i Västerås angående hur personalens arbetsinsats i nuläget påverkar företagets kvalitetsmål. Det betyder i sin tur att utredningen ska vara ett underlag för Schenkers ledning att höja företagets kvalitet utan att investera extra pengar.

DB Schenker Logistics är ett transportföretag som består av 31 anställda och ledningen (terminal) i Västerås. Schenkers kunder består av olika industriföretag som till exempel ABB och ASSA, som förväntar sig att sina paket kommer i tid samt utan några skador. DB Schenker Logistics är ett välkänt transportföretag i Sverige och som har etablerat sig väl i logistikbranschen. Trots detta uppfattar våra uppdragsgivare Anders Edvall paketchef och Lennart Grandin terminalchef att företaget måste förbättra sig. Detta beror framförallt på att Anders Edvall och Lennart Grandin uppfattar att personalens arbetsinsats inte alltid motsvarar det som förväntas angående företagets kvalitetsmål. Med företagets kvalitetsmål menar våra uppdragsgivare i första hand att personalen ska arbeta på bästa sätt samt att kunna vara beredd att utveckla sig. Att personalen håller ledningens kvalitetsmål är extremt viktig för företaget, på grund av att kvalitén är det viktigaste konkurrensmedlet framför allt i logistikbranschen. (Edvall & Grandin 2008)

På grund av att företaget har svårt att identifiera brister i organisationen, är det svårt att inleda några förbättringsåtgärder. Därför är det viktigt för våra uppdragsgivare att vara medvetna om hur personalens arbetsinsats i nuläget ser ut och om det behövs eventuella omstruktureringar för att förbättra arbetsinsatsen utan några extra kostnader. Dessutom är det viktigt för ledningen att vara medvetna om hur sina kunder uppfattar företagets levererade kvalitet. Det är även intressant för ledningen att veta om hur de själva kan påverka personalens arbetsinsats på ett bättre sätt och därmed företagets levererade kvalitet.

1.1 Utredningens syfte och målgrupp

Syfte med vår utredning är att beskriva hur personalens arbetsinsats i nuläget ser ut och hur den påverkar företagets kvalitetsmål eftersom Schenkers ledning uppfattar brister. Samtidigt ska utredningen vara ett underlag för företagets ledning för att kunna införa relevanta förbättringar.

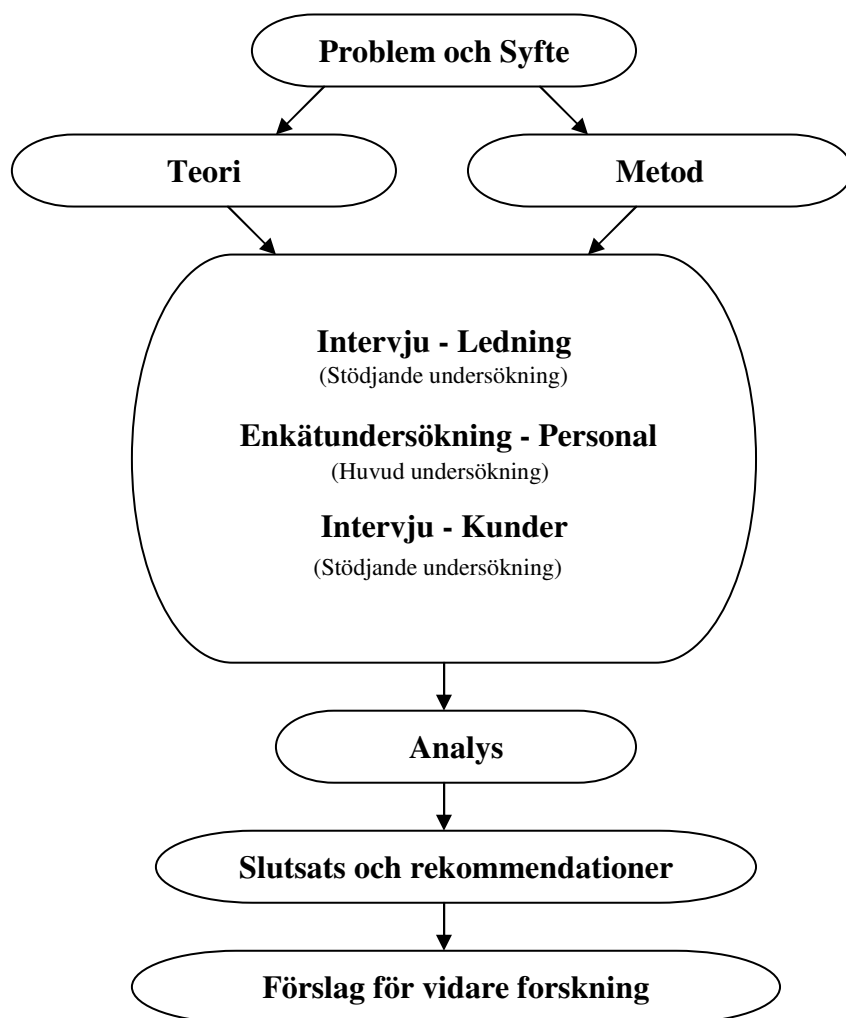
Denna utredning riktar sig i första hand till Schenkers ledning i Västerås.

2. Utredningens tillvägagångssätt

I detta kapitel redovisas utredningens tillvägagångssätt och syftar till att ge en tydligare bild över själva undersökningen. Kapitlet innehåller en arbetsmodell samt beskrivningar om hur, varför och på vilket sätt datainsamlingen, teorival, enkätundersökningen och intervjuer valdes att göra.

2.1 Arbetsmodell

Vi har valt att göra en arbetsmodell för att tydliggöra vårt arbetssätt. Modellen visar att problemet och syftet är utgångspunkten för arbetet. Det betyder att utredningens metod och teori utgår från problemet och syftet. Med hjälp av metod och teori utformas undersökningsfrågor. Undersökningen ska sedan analyseras och ska vara till hjälp för att kunna dra slutsats och ge rekommendationer till företaget. Slutligen ges förslag till vidare forskning.



Figur 1: Arbetsmodell, egen bearbetning

2.2 Datainsamling

Efter att vi fick uppdraget började vi med att samla in relevant data inom det område utredningen befinner sig i. På Mälardalens Högskola Bibliotek hittade vi relevant litteratur. Genom bibliotekets sökmotor BOOK-IT hittade vi böcker inom utredningsområde. Vi använde oss av sökorden "Total Quality Management", "kvalitet", "employee" och "human resource". Vi hittade relevanta böcker som berörde TQM. Dessa böcker tyckte vi var relevanta för att kunna sammanställa väsentliga delar i utredningens teoretiska referensram. När det gäller att hitta relevanta artiklar, gick vi in på bibliotekets databaser via Internet. Vi sökte främst artiklar via bibliotekets databas ABI/Inform. För artikelsökning använde vi oss av samma sökord som i sökmotorn BOOK-IT. Artiklar som hittades stödjer innehållet av dessa böcker som vi redan valde att använda oss av för utredningen.

Allmänt visade det sig att det finns många böcker och artiklar inom TQM som kunde ge oss bra information kring utredningens problem. Studentlitteratur, konsultlitteratur och case-studier visade att ämnet är välundersökt.

Genom regelbunden kontakt med våra uppdragsgivare fick vi ytterligare information som var relevant för utredningen. Vi kom överens med våra uppdragsgivare att kontakten och utbyte av information skulle ske under arbetets gång via direkta möten, telefonsamtal och e-post. Genom långa samtal med våra uppdragsgivare fick vi information kring företagets problem. Den direkta kontakten med våra uppdragsgivare gav oss möjligheten att kunna undvika otydlig information och hjälpte oss att bättre förstå problemet vilket företaget hade. Uppdragsgivarna var hela tiden tillgängliga via telefon om det skulle dyka upp en fråga som skulle besvaras snabbt och e-posten var en bra möjlighet för att kunna skicka dokument till varandra. Bra samarbete med uppdragsgivarna hjälpte oss att granska innehållet av arbetet. På detta sätt kunde vi vara medvetna om att det vi själva skriver är relevant och tydlig för våra uppdragsgivare.

2.3 Teoretisk referensram

För att vi skulle ha en relevant teoretisk referensram för vår utredning, valde vi att använda Total Quality Management (TQM). TQM är ett strategiskt tankesätt som hjälper ett företag att hitta brister för att förbättra sin organisation och därmed också sin kvalitet på långsikt (Thomsen et.al 1996, s.13). På grund av att TQM är en omfattande teori bestämde vi oss att begränsa teorin så att det passar vår utredning. Vi valde att begränsa oss inom ledning, personal och kunder. Även om utredningens syfte är att undersöka hur personalens arbetsinsats ser ut är det även viktigt att undersöka vilket betydelse ledningen och företagets kunder har för att kunna höja kvalitén. Samspelet och interaktionen mellan dessa tre parter är viktig för utredningens helhet. Detta ska bidra till att öka utredningens trovärdighet och kunna dra en bättre slutsats. I kapitel 3 presenterar vi utredningens teoretiska referensram där det finns en egen modell (Figur 2) som visar dessa delar vi fokuserar oss inom TQM. Modellen som vi har bearbetat på egen hand är baserad på det

som vi tar upp om ledning, personal och kunden. När det handlar om ledningen, personalen och kunden kommer det i teorikapitlet, resultatkapitlet och analyskapitlet användas samma rubriker. Vi anser att detta underlättar att se en tydlig koppling mellan teorin och resultat.

2.4 Undersökningsmetod

Huvudundersökningen består av en enkätundersökning som riktar sig till 31 anställda som jobbar i terminalen hos DB Schenker Logistics i Västerås. Dessutom valdes det att göra fokusgruppintervju med ledningen från DB Schenker Logistics och personlig intervju med två av företagets kunder.

2.4.1 Fokusgruppintervju - ledningen

Vi valde att göra en fokusgruppintervju med ledningen på produktionen från DB Schenker Logistics i Västerås. Eftersom vi ville veta mera på en djupare nivå ledningens behov och önskemål tycker vi att en fokusgrupp var lämpligast. Vi tycker att en fokusgruppintervju underlättar att veta vad vissa respondenter från ledningen har att säga angående utredningens problem. På detta sätt finns möjlighet att komma fram till viktiga synpunkter som kan vara relevanta för utredningen. Det betyder att vi får ledningens perspektiv angående företagets kvalitetsbrister och vad man har försökt göra hittills för att minska dessa.

Frågorna som vi kommer att ställa går ut på att ta reda på ledningens förmåga till att kvalitetsförbättringar ska införas i organisationen.

Det förs en diskussion i en grupp med flera respondenter samtidigt efter att det har ställts frågor. Det som är bra med en fokusgruppintervju är att respondenterna som deltar kan komplettera varandra och kan komma fram till nya synpunkter. För oss är det därför av betydelse att varje respondent får komma till tals. Med denna slags intervju är det även en fördel att den går snabbt att genomföra där vi har möjligheten att komma till flera svar samtidigt. (Christensen et.al 2001, s.176-177) Fokusgruppen borde genomföras i en trevlig miljö för att kunna diskutera i lugn och ro. Det skapar en bättre atmosfär för att kunna diskutera i en grupp. (Wilson 2003, s.102) Innan diskussionen börjar är det viktigt att kunna meddela respondenter om att det kommer göras anteckningar under diskussionen. Respondenterna som ingår i fokusgruppintervjun känner varandra vilket kan underlätta flexibiliteten av svaren. Genom att respondenterna känner varandra förs diskussionen intensivare där de har lättare att ta fram sina svar. Diskussionen avslutas med en summering kring det som har pratats hittills för att i slutändan kunna ha en tydligare bild. (Christensen et.al 2001, s.179) Vi är ändå medvetna om att det kan finnas en risk med denna slags intervju att gå i djupet där respondenterna inte är kritiska mot varandra och därmed inte vågar att ta fram det som de verkligen tycker (Christensen et.al 2001, s.179).

2.4.2 Enkätundersökning – Personal

Vi valde att göra en enkätundersökning som är riktat till 31 anställda som jobbar på terminalen hos DB Schenker Logistics i Västerås. Vi valde just de 31 anställda på grund av att ledningen uppfattar kvalitetsbrister på terminalen. Genom att vi har möjligheten att nå alla som jobbar på terminalen kommer svaren som vi får att bli representativ. Med enkätundersökningen vill vi ta reda på om hur personalens arbetsinsats ser ut och hur de ser på förändringar.

Enkätundersökning är ett bra sätt för att kunna sammanställa personalens svar på våra frågor. Det betyder att en enkät är ett bra hjälpmedel för att kunna sammanställa redan angivna svar. Respondenterna har möjligheten att svara på slutna och öppna frågor på en enkät (Christensen et.al 2001, s.136). Vi var redan i förväg medvetna om vad vi vill ha ut av enkäten vilket innebär att frågorna skulle vara så relevanta som möjligt (Christensen et.al 2001, s.136). Det betyder att enkätens frågor är utformad enligt utredningens syfte (Christensen et.al 2001, s.145). Frågorna försöktes att utforma tydligt för respondenterna så att inga oklarheter dyker upp. Det betyder att frågorna ska uppfattas direkt utan att respondenterna missuppfattar frågorna på något sätt. (Christensen et.al 2001, s.145) Frågorna som respondenterna fick är standardiserad vilket betyder att frågorna är formulerade på samma sätt. Detta gjordes eftersom det blev lättare för oss att hantera respondenternas svar. (Christensen et.al 2001, s.146)

I enkäten har vi använt oss av flera frågetekniker som skulle ge respondenterna möjligheten för att kunna svara på frågorna på ett bra sätt. Utredningens enkät består mest av slutna frågor vilket betyder att respondenterna ska markera redan angivna svarsalternativ som passar bäst till deras åsikt. Detta alternativ tyckte vi var ett bra sätt för att kunna ta reda på personalens uppfattningar om sin egen arbetsinsats och beredskap för kvalitetsförbättringar. Vi valde även att använda oss av öppna frågor för att kunna ge respondenterna möjligheten att svara med egna ord. Ändå är vi medvetna om att sådana öppna frågor medför att respondenten överhuvudtaget inte vågar svara med sina egna ord. Dessutom skulle svarsalternativen inte vara för många eftersom det var viktig för oss att fortfarande kunna ha kontroll på utredningen. Annars skulle det gestalta sig svårt att se en viss tendens av personalens svar. (Christensen et.al 2001, s.151-152)

2.4.3 Personlig intervju – kunder

Samtalet med två kunder från DB Schenker Logistics sker i form av en personlig intervju. Vi valde att göra en personlig intervju med kunden för att kunna se vad som är viktigt ur kundens perspektiv angående Schenkers levererade kvalitet.

Intervjufrågorna som ställs till kunden går ut på att kunna ta reda på vad som är viktigt för dem och utifrån deras synvinkel hur den levererade kvalitén från DB Schenker Logistics i Västerås idag ser ut. Detta skulle ge oss en bättre bild på vad kunden förväntar sig av företaget och varför kvalitet är viktig för dem.

En personlig intervju karakteriseras av att vi har möjligheten att kunna föra en dialog med varandra. Frågorna som ställs borde vara tydliga för att kunna ha så bra svar som möjligt för utredningen. Det är även bra att undvika missförstånd och kunna ha möjligheten att ställa eventuella följdfrågor. Fördelen är att om det finns komplicerade frågor, har vi även möjligheten att direkt kunna förklara för respondenten frågan ifall det finns oklarheter. (Christensen et.al 2001, s.177)

2.4.4 Undersökningens genomförande

Den 8 maj 2008 började vi med genomförandet av vår undersökning där vi hade en personlig intervju med Schenkers kund SFS Intec AB i Strängnäs från kl. 14:00 till 14:30. Vi intervjuade lagerchefen Lars Ferngren där vi först presenterade oss själva och vad utredningen handlar om. Efter det ställde en av oss frågorna och diskuterade med honom medan den andre skrev upp anteckningar. Den 12 maj från kl.10:00 till 11:00 hade vi en personlig intervju med Rampus Aluminium i Västerås som också är en av Schenkers kunder. Där intervjuade vi marknadsansvarige Anders Flodström på samma tillvägagångssätt som vi gjorde med Lars Ferngren.

Den 13 maj mellan kl.13:30 till 14:30 utfördes enkätundersökningen hos Schenker i Västerås. Vi fick sitta i ett rum där våra uppdragsgivare såg till att varje anställd kom antingen själva eller i grupp till oss. Även här presenterade vi oss på ett snabbt sätt och berättade för de vad enkäten handlar om. Vi fanns i samma rum där respondenterna fick fylla i enkäten själva men samtidigt hade de möjligheten att fråga oss vid eventuella oklarheter. Enkätundersökningen fortsatte samma dag och på samma sätt från kl. 22:00 till 22:45 där vi delade ut enkäten till nattskiftet. Sammanlagt fanns det bara 2 anställda som var borta på grund av sjukdom och därmed inte kunde delta. Det betyder att vi kom i kontakt med 29 anställda och därmed hade vi ett bortfall på 2 personer.

Den 14 maj hade vi en fokusgruppintervju med respondenter från Schenkers ledning i Västerås från kl.13:30 till 15:00. Vi gjorde fokusgruppintervjun med Rolf Johansson produktionschef, Lennart Grandin terminalchef, Anders Edvall paketchef och Robert Jansson förman. Vi satte alla i ett rum där en av oss ställde frågorna och förde en diskussion med ledningen medan den andre skrev upp anteckningar. Vi avslutade diskussionen med en kort summering och en slutsats angående det vi har pratat om.

2.5 Källkritik

Vi är medvetna om att vi till en viss del använde oss av konsultlitteratur men samtidigt försökte vi använda oss av välkända namn inom utredningens område. Därför hittade vi böcker från Philip B. Crosby och Kaoru Ishikawa som användes för att kunna öka utredningens trovärdighet.

När det gäller resultat som vi fick fram under utredningen är vi enligt Christensen et. al medvetna om att den aldrig kan litas på att den är till hundra procent ärligt (Christensen et.al 2001, s.179). Vi är också medvetna om ordningen av undersökningen med Schenkers ledning, personal och kunder kunde ha genomförts på ett annat sätt. Det betyder att om vi först hade intervjuat ledningen kunde vi utforma frågorna till personalen och kunden på ett annat sätt. Men detta var inte möjligt på grund av fastlagda termin och tidsbrist. Vi är ändå övertygade om att hela undersökningen lyckades på ett bra sätt och att vi fick fram ett intressant resultat som går att koppla till vår teoretiska referensram.

3. Att förbättra kvalitet

Det här kapitlet tar upp den teoretiska referensramen för utredningen. Kapitlet börjar med en allmän beskrivning om Total Quality Management. Därefter beskrivs det tre faktorer inom TQM som är relevanta för vår utredning.

3.1 Total Quality Management

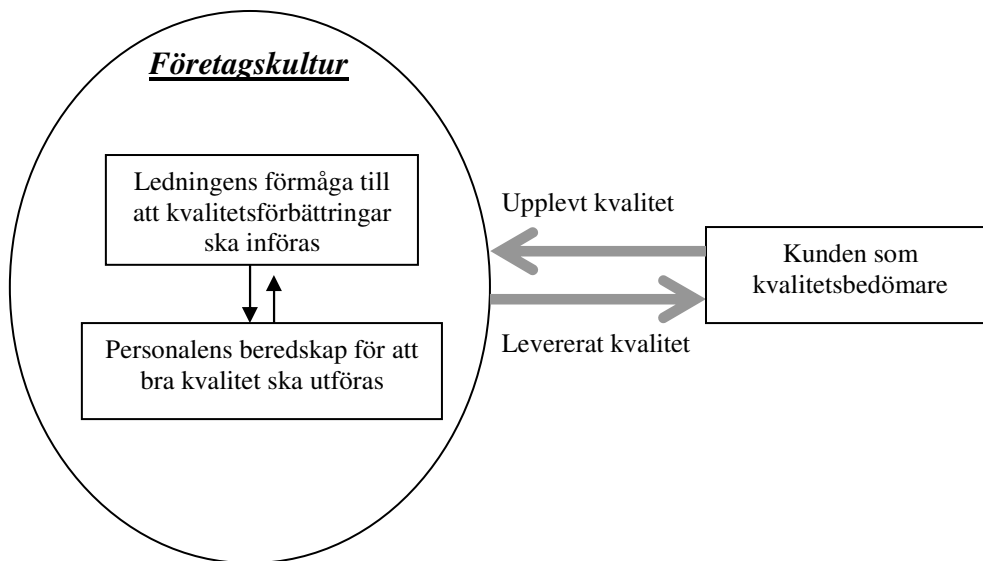
Total Quality Management (TQM) är ett strategiskt tankesätt som behandlar den totala kvalitén angående företagets interna process samt alla aktörers engagemang i en organisation på långt sikt (Sandholm 2001, s.19). Det handlar om flera års kvalitetsfokusering där företaget hela tiden förbättrar sig (Benedikt et al 2005). TQM är ett bra sätt för ett företag att styra och kontrollera organisationens totala kvalitet. Det betyder att den totala kvalitén inte bara innefattar företagets produkter och utförande processer utan även samtliga personer i en organisation. Även externa faktorer som kunder är en del av TQM - cykeln eftersom ett företag ska kunna tillfredsställa deras kvalitetskrav. Att vara kundorienterad är ett sätt att kunna förbättra sin position på marknaden. TQM hjälper ett företag att hela tiden utveckla sig och att effektivisera sin egen organisation. (Sandholm 2001, s.19-22) Detta på grund av att ett företag kan höja kundtillfredsställelse, kontinuerligt kunna anpassa sig och förbättra medverkan av alla aktörer i organisationen (Armands & Josephson 1995, s.25). För att TQM ska användas effektivt i ett företag är det även viktigt att varje aktör inom organisationen känner till målen för att tillsammans kunna arbeta efter dessa mål. Därför är det viktigt att ledningen i ett företag planerar, organiserar och förstår betydelsen av varje aktivitet i organisationen. (Oakland 1995, s.18)

En viktig anledning varför TQM används av många företag är att kunna undvika kvalitetsbrister och klagomål från sina kunder. Det betyder att TQM är relevant för många företag för att höja lönsamheten genom att minska onödiga kostnader på grund av brister i ett företags organisation. (Thomsen et.al 1996, s.13) Med andra ord betyder det att ju bättre kvalitén är i en organisation desto mindre blir kostnaderna (Bentell & Wiberg 1999, s.15). Att TQM används av många företag beror på att kunderna inte längre enbart är lojala till sina leverantörer på grund av själva priset utan det är kvalitén som har blivit alltmer viktigare. Det betyder framförallt för industri och servicebranschen att kvalitet alltmer ersätter priset. (Oakland 1995, s.18)

Ett bra exempel är Toyota som visar att TQM kan införas på ett framgångsrik sätt. Toyota har använt sig av TQM för att effektivisera sin verksamhet genom att ha en dialog med sina kunder och leverantörer. Med hjälp av TQM har Toyota byggt upp sin verksamhet så att sina produkter, service och tjänster hela tiden motsvarar det som kunder och leverantörer förväntar sig. (Johnson 1995) Vi valde detta exempel för att tydliggöra vilket effekt TQM kan ha för ett företag. Även om Toyota och Schenker inte befinner sig i samma bransch tycker vi trots allt att Toyotas kvalitetstänkande kan införas av Schenker för att i sin tur anpassa sin organisation på ett bättre sätt och därmed tillfredsställa kunden.

3.2 Fokus inom TQM

Inom ett företag är det företagskultur som påverkar relationen mellan ledningen och personalen. Ledningen ska vara kompetent för att kunna införa nya förbättringar inom företaget. Detta fungera endast om personalen är öppen för kvalitetsförbättringar. Kunden som är kvalitetsmottagare bedömer kvalitén och ger respons till företaget. Det är ett kretslopp som pågår vilket är relevant för kvalitetsförbättringar på lång sikt (se Figur 2).



Figur 2: Kvalitetsförbättringens kretslopp, egen modell

3.2.1 Ledningens förmåga till att kvalitetsförbättringar ska införas

En organisation som vill lära sig är beredd att anpassa och utveckla sig. Detta är särskilt viktigt när det gäller att bli framgångsrikare i framtiden. För att bli framgångsrikare i framtiden är det en bra skicklighet att hela tiden upptäcka nya förutsättningar i omgivningen. Det betyder att ett företag hela tiden är informerade om vad som är relevant för att kunna anpassa och utveckla sin organisation. (Bentell & Wiberg 1999, s.27)

I ett företag är det viktigt att en ledare kan optimera organisationen, så att alla medarbetare vet vad de ska göra och hur de tillsammans kan arbeta på ett effektivt sätt. Ledningen kan inte behärska allt därför är det viktigt att man har medarbetare som kan agera på ett självständigt sätt. Oftast är det ganska svårt för ledningen att optimera personalens uppgifter, så att man kan kontrollera deras arbetsinsats. Därför är det viktigt att ledningen kan ge personalen ett tydligt ansvarsområde och mål, där de har möjligheten att agera och ta eget ansvar. (Bentell & Wiberg 1999, s.51-52) Ledningen ska vara inriktade på fortlöpande införingar av förbättringar och de ska ha ett tydligt kvalitetsmål vilket ska förmedlas till personalen (Ishikawa 1990, s.206). För att de ska lyckas ska ledningen kunna kommunicera med personalen och kunna

Ett företags ansvar för ständiga kvalitetsförbättringar – *En studie av DB Schenker Logistics i Västerås*

förmedla vad företaget behöver och vad som förväntas av personalen. För att kunna prestera det som förväntas är det viktigt att personalen kan agera med en viss frihet och med eget ansvar. Det bidrar till att bygga förtroende mellan ledningen och personalen. Detta kan hjälpa att personalen får en bättre förståelse om företagets behov och det kan även leda till att personalen presterar bättre. (Bentell & Wiberg 1999, s.51-52)

Ledningens mål med att förbättra organisationen och kvalitén är att kunna tillfredställa sina kunder, men för att kunna förbättra kvalitén är det viktigt att ledningen systematiskt optimerar förbättringar. Det är tre punkter ledningen ska fokusera sig på när de vill införa ett system som ska förbättra organisationen och personalens presterande. Dessa punkter är, att ledningen fokuserar sig till kvalitets planering, kvalitets kontroll och till kvalitets förbättring. (Clark 1996, s.2-3) För att kunna förbättra företagets kvalitét krävs det att ledningen har kontroll och information om organisationen. Företagets målsättning påverkar företagets strategi och det är ledningens uppgift att optimera företagets struktur. (Clark 1996, s.21-22) Det kräver också att ledningen skapar en företagskultur där personalens insats uppskattas och ledningen hjälper och framförallt motiverar personalen att utveckla sig och prestera bättre. (Clark 1996, s.2-3) Viktig för ledningen angående företagskultur är att personalen har möjligheten för vidare utbildning vilket kan hjälpa de att förstå företagets helhet på ett bättre sätt. Om personalen har bättre kunskap om företagets arbetsprocesser är sannolikheten större att de kommer med bra förbättringsförslag till ledningen som kan hjälpa hela företaget att bli bättre. (Ishikawa 1990, s.207)

För att ledningen kan effektivisera organisationen är det bra att kunna ha information om personalens ambitioner. Ett bra och effektivt sätt för ledaren att få all information är att regelbundet ha arbetsplatsträffar som fokuserar sig på kvalitetsfrågor. Här kan både ledningen och personalen utbyta synpunkter vilket kan leda till förbättringar i organisationen. För ledarskapet är det viktigt att vara öppet för personalens synpunkter, detta gäller också för oangenäma punkter som bristfälliga arbetsplatslokaler och oordningen. Detta är viktigt, på grund av att arbetsmiljön påverkar personalens trivsel på jobbet. Dessa möten med personalen hjälper ledningen också att kunna analysera den enskilda medarbetarens erfarenheter och förmåga. Det underlättar för ledningen att kunna fördela arbetsuppgifter som passar till medarbetarna. Det är inte bara viktigt att ledningen och personalen delar sina synpunkter med varandra om hur kvalitén kan förbättras, det är även viktigt att både ledningen och personalen tillsammans ställer upp kvalitetsmålen på det område kvalitén ska förbättras. När ledningen och personalen tillsammans bestämmer kvalitetsmål, kan man även tillsammans analysera om arbetsutrustningen är i gott skick och att de eventuellt ska bytas ut. Det är framförallt ledningens ansvar att se till att brister i utrustningen förbättras, för att personalen bättre kan uppnå företagets kvalitetsmål. Ledningens kvalitetsförbättringar ska förmedlas till personalen. För personalen kan det vara en motivation på grund av att de märker att ledningen bemärker och uppskattar kvalitetsförbättringar. (Sandholm 2001, s.256-259) Det är viktigt att ledningen informerar personalen vad som är kraven på dem. På detta sätt kan personalen tillfredställa företagets

Ett företags ansvar för ständiga kvalitetsförbättringar – *En studie av DB Schenker Logistics i Västerås*

kvalitetsmål. Att uppfylla kvalitetsmål betyder att man måste uppfylla kraven som ställs för kvalitet. (Crosby, 1988 s. 27)

3.2.2 Personalens beredskap för att bra kvalitet ska utföras

I ett företag anställs personer som har den kompetens vilket behövs för respektive arbetsuppgift. Det finns ändå hela tiden möjligheter att utveckla sin kompetens. Det betyder att utöka och komplettera kompetensen för att kunna utveckla sitt arbetssätt vilket kan vara relevant inför framtiden. Om möjligheterna kommer att användas skulle detta bidra till att en anställd lär sig att jobba på ett effektivare sätt. (Bentell & Wiberg 1999, s.34) För att en enskild anställd ska kunna utveckla sig måste han eller hon vara medveten om företagets mål samt sin egen insats. Detta kan i sin tur bidra till att företaget når sina mål. (Bentell & Wiberg 1999, s.35-36) Det betyder att en anställd som får upplysning och erfarenhet från andra inom en organisation, skulle i framtiden använda sig av andras erfarenheter om han eller hon märker att arbetssättet blir bättre. (Bentell & Wiberg 1999, s.36)

Personalen som inte visar intresse eller är uppmärksamma för kvalitetsförbättringar, gör det ganska lätt för företagets ledning att ge de skulderna för kvalitetsbrister. Oftast har personalen inte de förutsättningar som de behöver för att kunna prestera bättre. Det gäller utbildningsnivå, instruktionerna från ledningen, tiden för att utföra arbetsuppgifterna och utrustningen. Det är viktigt att ledningen informerar personalen och förmedlar att kvalitén är viktig och att de ska prestera bättre för att kunna tillfredsställa kunderna. Bara att informera personalen räcker inte för att förbättra kvalitén. Därför behövs också en handlingsplan med substans som kan förmedla vad exakt ledningens önskade kvalitet är. Det ska vara lätt för personalen att förstå instruktionerna för kvalitetsförbättringar. Personalen ska kunna uppfylla kraven med den utbildningen och erfarenheten de har och det ska ges möjligheten för vidare utbildning om det behövs för att kunna uppfylla kvalitetsmålet. Det hjälper motivationen att personalen ska ha friheten att utveckla sig och jobba på eget ansvar. Det är också viktigt att personalen har tillgång till informationen om deras arbetsinsats, det vill säga de ska känna till om de har gjort ett mer eller mindre bra jobb. Personalen ska känna till vilka konsekvenser ett dåligt arbetsresultat från deras sida har för företaget. (Sandholm 2001, s.253-255)

Att alla i en organisation har samma värderingar är en förutsättning för att kunna arbeta effektiv och att utveckla sig i framtiden. Det betyder att en kultur i en organisation skapas där alla anställda tillsammans har skapat sig ett sätt för att kunna arbeta bättre med varandra. Det kan dock finnas en risk med att inte alla i en organisation har samma syn vilket kan leda till att ingen utveckling överhuvudtaget sker. Alla i en organisation som försöker men inte ser en utveckling, kan tänka sig att det överhuvudtaget inte behöva finnas en utveckling. (Bentell & Wiberg 1999, s.32)

Nya kvalitetsmål från ledningen kräver att personalen förändrar sin arbetsinsats. Det medför också förändringar i företagskulturen. Det finns risken att förändringar inte accepteras av personalen, även om förändringar

Ett företags ansvar för ständiga kvalitetsförbättringar – *En studie av DB Schenker Logistics i Västerås*

kan bidra till kvalitetsförbättringar. Personalen kan förtränga de nya anvisningarna från ledningen. Förändringar kan tolkas som kritik för sin egen arbetsinsats vilket kan leda till att personalen ignorerar det som ledningen förväntar sig. För att kunna undvika personalens motstånd för förändringar är det viktigt att de i början är involverade i ledningens planer för förändringar. Förändringar av personalens arbete för kvalitetsförbättring ska införas stegvis och i begränsade omfattning eftersom det behövs tid för personalen att anpassa sig till de nya förändringarna. (Sandholm 2001, s.268-269) Det är en långsiktig process som pågår eftersom det tar tid att kunna integrera anpassningar som sker i en organisation (Vouzaz & Psychogios 2007).

Personalen i en organisation kan motivera och hjälpa varandra för att kunna prestera bättre i framtiden (Meirovich et.al, 2006). I en organisation ska alla vara medvetna om vad de tillsammans kan få till stånd eftersom gemensamt blir man starkare. Därför är det viktigt att alla i en organisation är beredda med att försöka lyssna på varandra samt kunna våga uttrycka egna åsikter. Det handlar inte om att en person ska försvara sig utan ska lära sig i ett team att lyssna på varandra för att tillsammans kunna ha samma syn på arbetet. Alla ska kunna bidra med att tillsammans i en organisation kunna utveckla sig. (Bentell & Wiberg 1999, s.32-33) Det är viktigt att vara social för att kunna förbättra kontakten med varandra samt den gemensamma synen i en organisation (Bentell & Wiberg 1999, s.47). Samarbete i ett team är viktigt för att målet med arbetet ska nås på rätt sätt. Därför är det en fördel om alla i ett team stödjer och kompletterar varandra. Det kan finnas en anställd som inte vet allting men samtidigt får hjälp av en arbetskamrat. Aktivitet behövs i ett team för att hela tiden kunna vara beredd på att kunna ta ansvar och stödja varandra. Att kunna arbeta i ett team är bara effektivt och bidrar till utveckling, om detta tankesätt är inbäddat och accepterat i en organisationskultur. (Bentell & Wiberg 1999, s.49) Det handlar inte längre om att personalen bara får sina arbetsuppgifter utan det är samverkan i en organisation som blir viktigare. Det betyder att medlemmarna i en organisation kunna stimulera och stödja varandra för att lära och utveckla sig i framtiden eftersom det är i slutändan kunden som ska tillfredställas på ett bra sätt. (Bentell & Wiberg 1999, s.50)

3.2.3 Kunden som kvalitetsbedömare

En extern kund finns utanför företaget och är dessa som först och främst betalar för en tjänst eller vara (Sandholm 2001, s.14). Kunden visar intresse och behov av det som ett företag erbjuder (Sandholm 2001, s.148). Företagets organisation ska se till att kundens förväntningar och behov tillfredställs på bästa sätt (Vouzaz & Psychogios 2007). Det finns olika behov som kan vara bra för ett företag att veta för att bättre förstå kunden. Genom att förstå kundens olika behov är det ett sätt att förstå deras tolkning om vad kvalitet är för någonting. Därför är det viktigt för ett företag att vara medvetna om att kunden har vissa behov och därmed är det ett sätt att säkerställa kvalitet. Det uttalade behovet handlar om att kunden har ett viktigt behov vilket förväntas att den tillfredsställs. Det betyder i andra ord att kunden kan uppfatta att behovet är någonting speciellt vilket förväntas att den uppfylls. (Sandholm 2001, s.16) Det finns andra behov som är underförstådda och självklara för

Ett företags ansvar för ständiga kvalitetsförbättringar – *En studie av DB Schenker Logistics i Västerås*

kunden att dessa behov ska uppfyllas. Med andra ord betyder det att kunden har vissa behov som de tycker är obligatoriska att tillfredsställa som t.ex. att utföra tjänsten i tid. Om det uppstår brister är det vanligt att företaget märker kundens missnöje. Det omedvetna behovet anses som en fördel för ett företag att vara medvetna om angående att positivt kunna överraska kunden. Det betyder att företaget uppfyller vissa behov som kunden inte var medveten om. Detta kan leda till att kunden binder sig ännu mer till företaget vilket i sin tur kan leda till bra konkurrensfördelar. (Sandholm 2001, s.16)

För kunden som vill binda sig närmare till ett företag, är det viktigt att personalen de möter visar att de tycker om sitt arbete och representerar företaget på bästa sätt (Kirk 2005). En anställd kan presentera hela företaget och därför är det viktigt med att kunna bemöta kunden på bästa sätt. På grund av att frontpersonal har direkt kontakt med företagets kund är det viktigt för de att presentera sig på bästa sätt. Det betyder att kunden på detta sätt uppfattar en viss kvalitet vilket även kommer att förväntas i framtiden. För frontpersonalen är det viktigt att informera kunden på rätt och ärligt sätt samt att inte lova för mycket vilket företaget inte kan utföra. (Sandholm 2001, s.266) När det gäller kundens upplevelse med företagets frontpersonal är dessa faktorer som utförande och bemötande en viktig faktor. Frontpersonalens utförande är viktigt för att kunna visa kunden att man är kompetent och kan sin sak samt kommer i tid. Bemötande av kunder innebär att frontpersonalen ska uppträda på ett vänligt och socialt sätt. (Sandholm 2001, s.267)

Ett företag ska vara öppet när det gäller vad kunden har att säga. Det betyder att ett företag ska kunna hantera kundens feedback. Kunden är ett hjälpmedel för att ett företag ska veta om det de gör motsvarar kundens behov. Kunden har rätt att reklamera eller kunna prata direkt med företaget. För ett företag är det ett bra sätt att förbättra sig genom att de hela tiden visar kunden att de är beredda att lyssna. (Sandholm 2001, s.152) I stort sätt betyder det för ett företag som är kundorienterad att vara engagerade genom att sträva efter att kvaliteten förbättras genom att brister och fel minskas för att kunden ska bli nöjdare (Sandholm 2001, s.17).

4. Resultat av undersökningen

I det här kapitlet redovisas en sammanställning av utredningens undersökningsresultat. Resultatet är baserat på vår egen undersökning som riktade sig till Schenkers ledning, personal och kunder. (för att kunna se mer resultatdetaljer – se bilaga)

4.1 Ledningens förmåga till att kvalitetsförbättringar ska införas

Att kunna kommunicera med sina anställda tycker ledningen är viktigt och kan bidra till att arbets sättet kan bli effektivare. Men ledningen har det svårt att kunna nå alla samtidigt. Det innebär att informationen som är viktig sprids bara till några anställda som i sin tur sprider informationen vidare till sina medarbetare. Detta sker under arbetets gång vilket betyder att det kan hända att inte alla får del av informationen samt att informationen kan missuppfattas. Även om det inte alltid finns en tydlig kommunikation mellan ledningen och personalen är ledningen övertygade om att personalen i allmänhet ändå vet vad som ska göras. Att personalen utför sitt arbete på bästa sätt beror enligt ledningen också på hur mycket lust de egentligen har att göra det. Personalen har möjligheten att hela tiden komma med förbättringsförslag till ledningen samt att de även kan ifrågasätta arbets sättet. Därför tycker ledningen att det är viktigt att ha en dialog med personalen. Alla förbättringsförslag försöker ledningen att ta hänsyn till och diskutera om det är möjligt att införa dessa. Tyvärr är det inte möjligt för ledningen att förverkliga alla förbättringsförslag på grund av att vissa förslag skulle kosta företaget för mycket pengar. Det som kan göras försöker ledningen att införa. Ledningen tycker att det är ett bra sätt att visa personalen att de själva kan påverka företaget och sin egen arbetsmiljö på ett positivt sätt. Ledningen anser också att det är en bra motivation. När det gäller motivation är ledningen också medveten om att kunna ge beröm är en viktig faktor. Att kunna ge beröm till sina anställda tycker ledningen att det har blivit bättre jämfört med gamla tider men de erkänner att det kan bli bättre.

Företaget har ett datasystem där det registreras alla skanningar av godsen. Detta hjälper ledningen att kunna se vem som gjorde vad och hur det genomfördes. Finns det någon som gör många fel kan ledningen se detta och därmed ta upp dessa fel med denna person. Om ledningen informerar några anställda angående vilket betydelse deras arbetsuppgift har för hela företaget och dessa fel de gjorde, har det visat sig att dessa personer arbetar på ett bättre sätt i framtiden. Här ser ledningen att det är viktigt för företagets utveckling att personalen hela tiden utvecklar sig. Endast på detta sätt kan företaget internt utveckla sig. För att personalen kan utveckla sig erbjuder företaget två utbildningsdagar om året som alla har rätt till. De olika kurserna hjälper personalen bla att kunna bättre förstå Schenkers organisation i helhet och vilka processer som finns där paketen i slutändan hamnar hos kunden. De som deltog var oftast positivt inställda. Ledningen har märkt att dessa kurser skapar en viss kvalitetsmedvetenhet bland personalen som deltog. Dessa kurser kostar pengar för företaget men trots allt är ledningen beredd på att skicka sina anställda dit. Ledningen erbjuder också att sina anställda kan se hur det går till hos Schenker i andra orter. Där har personalen möjlighet att

komma i kontakt med andra anställda för att kunna lära känna varandra samt kunna byta information med varandra.

För ledningen är det även viktigt att ha en dialog med kunden. Detta på grund av att Schenker är ett företag som är känt för sin kundservice. Att vara kundorienterat hjälper Schenker att utveckla sig. Därför försöker ledningen hela tiden kunna tillfredställa kundens behov och förväntningar. Ledningen är trots detta medveten om att de inte alltid kan tillfredställa kunden till hundra procent. Detta gäller speciellt när företaget ska transportera gods till utlandet där det finns andra regler. Men ledningen är medveten om att transportera gods till utlandet är svårare än inlandet. För att kunna ge kunden en bättre förståelse och helhetsbild om Schenker i Västerås, har de möjligheten att komma på studiebesök. Vid detta tillfälle har kunden möjligheten att komma med konstruktiv kritik direkt till Schenker. Detta anser ledningen är ett bra bevis på att man själva är mer kundorienterade än sina konkurrenter. Detta är viktigt för ledningen att kunden ska märka detta eftersom det finns konkurrenter som ligger under Schenkers prisnivå men inte kan leverera samma service.

4.2 Personalens beredskap för att bra kvalitet ska utföras

29 av ca 31 anställda var tillgängliga och fyllde i enkäten. Majoriteten av respondenterna tycker att de trivs på jobbet. Endast ett fåtal trivs inte riktigt på jobbet. Dessutom är det 14 % av respondenterna som är lite osäker om de tar eget ansvar för sitt eget arbete medan största delen tycker att de tar eget ansvar för sitt eget arbete. Hela 80 % procent av respondenterna är även medvetna om vilka konsekvenser Schenker kan få på grund av en dålig arbetsinsats medan resten inte är lika medvetna. Hälften av respondenterna tycker att arbetsmaterialet inte är riktigt lämpligt för att kunna arbeta på ett effektivt sätt. Detta beror enligt några respondenter på att truckarna och handdatorer känns vara gamla, golvet inte är det bästa, reparationer görs ibland inte på en gång, arbetsmiljön känns vara mörk och att luften där inte är det bästa. Om det fanns någonting annat än arbetsmaterialet som kan hindra att arbetet utförs på ett effektivt sätt tycker några respondenter att informationen och besked från ledningen ibland inte kommer tydlig fram. En respondent tyckte att stress gör det svårt att kunna utföra sitt arbete på ett effektivt sätt.

Majoriteten av respondenterna tycker att samverkan med sina medarbetare ser bra ut. Endast en liten del av respondenterna tycker att samverkan med sina medarbetare inte ser bra ut men samtidigt inte heller för dålig. För att kunna hjälpa varandra under arbetet tycker alla respondenter är mer eller mindre viktig för samverkan. Dessutom tycker största delen även att det är viktigt att kunna dela sina erfarenheter med varandra. En bra samverkan med sina medarbetare tycker förutom en av respondenterna att det är viktig angående att kunna trivas på jobbet.

När det gäller respondenternas uppfattning om att ledningen på produktionen (terminal) är trevlig tycker ca 28 % att det stämmer helt. 59 % av respondenterna tycker att det stämmer delvis medan en liten del tar mer eller

Ett företags ansvar för ständiga kvalitetsförbättringar

– En studie av DB Schenker Logistics i Västerås

mindre avstånd. Att ledningen på produktionen är kompetent tycker 55 % av respondenterna att det stämmer delvis medan 7 % tycker att det stämmer helt. Hela 35 % av respondenterna tycker inte att ledningen är direkt kompetent medan bara en respondent tycker att ledningen inte är kompetent. Nästan hälften av respondenterna instämmer mer eller mindre att ledningen är motiverande medan lite mer än hälften tycker att de inte är det direkt.

Instruktionerna som respondenterna får av ledningen tycker sammanlagt 52 % att dessa är tydliga för att kunna veta vad som förväntas. Resten tycker att ledningen inte ger så tydliga instruktionerna. 69 % av respondenterna har minst en gång kommit med egna förbättringsförslag till ledningen angående att kunna arbeta effektivare. Bland dem som har kommit minst en gång med förbättringsförslag är det endast 25 % som är nöjda med hur ledningen har tagit upp deras förslag. Majoriteten bland dem som har kommit med egna förslag är inte riktigt nöjda med hur dessa togs upp av ledningen. Förutom en av respondenterna visar det sig att alla är öppna för förbättringsförslag som skulle komma från ledningen angående att kunna effektivisera verksamheten.

För att kunna effektivisera arbetssättet tycker några respondenterna att de behöver en bättre dialog med ledningen, datasystemet borde uppdateras, att det kan finnas uppdaterat arbetsmaterial. Men dessutom tycker några respondenter att alla anställda på produktionen borde ta lika mycket ansvar och att ny information borde komma fram till alla på ett tydligt sätt.

4.3 Kunden som kvalitetsbedömare

De två kunderna SFS Intec AB och Rampus Aluminium som intervjuades var i helheten nöjda med Schenker. De uppskattade att Schenker är kundorienterad och att de var tillgängliga för sina kunder vid eventuella frågor. De valde Schenker som sin leverantör inte bara på grund av att de fanns i närheten utan att de även har ett bra rykte i branschen. Dessutom har de under samarbetets gång byggt upp en relation med Schenker. Rampus menar att det är en stor fördel att Schenker erbjuder Internettjänster samt att man har byggt upp en personlig kontakt med Schenkers kontaktpersoner. Detta hjälper de att lösa eventuella problem på ett snabbt och obyråkratiskt sätt. Genom att kunderna har byggt upp en relation till Schenker i många år är det i nuläget inte aktuellt att byta till någon av Schenkers konkurrent.

Kunderna förväntar sig att Schenker uppfyller det som har lovats. Därför är det oerhört viktigt för kunderna att Schenker levererar deras paket i tid och i gott skick. För SFS som har kunder inom byggbranschen är det viktigt att Schenker transporterar godsen till dessa byggföretag och direkt till byggplatsen i tid. Konsekvensen för SFS om Schenker skulle vara försenad med leveransen, skulle vara stora. Detta gäller även för Rampus. Därför är det viktigt för dessa två kunder att ha en bra kommunikation med Schenkers personal framförallt lastbilchaufförer som är ansvarig för punklig leverans. Men det visade sig också att SFS prioriterar att Schenkers lastbilchaufförer håller sina tider medan Rampus prioriterar att Schenker levererar godsen i gott skick. Det visade sig även att relationen mellan Schenkers lastbilchaufförer och SFS är bättre än med Rampus på grund av kommunikationen. Även om

Ett företags ansvar för ständiga kvalitetsförbättringar – *En studie av DB Schenker Logistics i Västerås*

kunderna i stort sätt är nöjda med Schenker, förväntar de sig att Schenker hela tiden kan förbättra sig speciellt när det gäller som sagt punktlighet och att paketen inte skadas.

För kunderna är det viktigt att Schenker visar att man utvecklar sig. Detta på grund av att dessa kunder själva försöker att utveckla sina arbetsrutiner. Både kunderna menade att när det gäller utlandsgodset har Schenker stora förbättringsbehov. Ifall om Schenker i framtiden inte visar att man inte kan och inte vill förbättra sig, skulle detta vara en anledning för kunderna att byta till konkurrenterna.

Kvalitet är för både kunderna absolut viktigt. Dessa två kunder prioriterar egentligen kvalitet framför priset när det gäller val av leverantör. Men det betyder inte att dessa kunder skulle betala då mer om Schenker förbättrar sin kvalitet. Kunderna menade att de bara förväntar sig att Schenker hela tiden ska se till att jobba så bra som möjligt.

SFS Intec AB och Rampus Aluminium sa att de bara kan jobba effektivt om Schenker också är det. Det betyder om Schenker inte skulle vara effektiv kan detta även påverka dessa två kunder som i sin tur har egna kunder som ska få godsen i bra tid och gott skick.

5. Analys

I detta kapitel analyseras undersökningens resultat med hjälp av teorin som vi valde att använda oss av. Det betyder att resultatet vi fick fram av Schenkers ledning, personal och kunder jämförs med teorin.

5.1 Ledningens förmåga till att kvalitetsförbättringar ska införas

Även om Schenkers ledning inte har möjlighet att kommunicera med alla samtidigt är det viktigt för de att kommunicera med sin personal. Ledningen tror att det kan bidra till att arbetssättet kan bli bättre samt att personalen kan arbeta mer effektiv. Bentell & Wiberg menar att ledningen i ett företag inte kan behärska allting och därför är de beroende av personalen som ska ta eget ansvar och agerar på ett självständigt sätt. Bentell & Wiberg menar också att det är svårt för ledningen att optimera personalens uppgifter. Därför är det viktigt att ledningen kan kommunicera till personalen angående vad som förväntas av dem. (Bentell & Wiberg 1999, s.51-52) Crosby tycker också att ledningen måste informera personalen vad som är företagets kvalitetsmål och vad som förväntas av dem. Detta är viktigt för att överhuvudtaget kunna nå företagets mål. (Crosby, 1988 s. 27) Schenkers ledning är medveten om att kommunikationen med personalen kan effektiviseras. Trots detta tror ledningen att personalen ändå vet vad som förväntas av dem angående arbetssättet.

Sandholm menar att det är viktigt för ett företag att både ledningen och personalen kan byta ut sina synpunkter med varandra. Detta kräver enligt Sandholm att ledningen måste vara öppen för förslag och att detta kan hjälpa personalen att kunna trivas bättre på jobbet. (Sandholm 2001, s.256-259) Schenkers ledning var överens om att personalen kan påverka sin egen arbetsmiljö på ett positivt sätt samt att kunna bidra med att företaget utvecklar sig. Därför är Schenkers ledning öppen för förbättringsförslag som kommer från personalen och försöker att uppfylla dessa som verkligen går att genomföra. Ledningen tror att detta kan motivera personalen att prestera bättre när de vet att det finns möjligheten att påverka sin egen arbetsmiljö. Dessutom är Schenkers ledning medveten om effekten av att berömma personalen för att öka deras motivation. Enligt Clark är det bra om ledningen visar att de uppskattar personalens arbetsinsats genom att ge beröm. Samtidigt ska ledningen motivera personalen att hela tiden utveckla sig och därmed prestera bättre. (Clark 1996, s.2-3) Schenkers ledning tycker ändå att de kan bli bättre på att ge beröm och motivera sin personal. Dock har ledningen sagt att detta har blivit bättre jämfört med de sista åren.

Sandholm säger att ledningen behöver information om personalens ambitioner för att optimera organisationen och därmed behålla kontrollen (Sandholm 2001, s.256). Schenkers ledning har ett datasystem som hjälper de att kunna veta vem som gör vad och på vilket sätt. På detta sätt ser ledningen om personalen har gjort vissa fel. Om det uppstår vissa fel kan ledningen direkt ta upp dessa med personalen för att kunna förbättra det i framtiden. Detta tyckte Schenkers ledningen att det fungerade bra hittills. Ishikawa i sin tur menar att ledningen ska ge personalen möjligheten för vidare utbildning. Detta kan enligt Ishikawa leda till att personalen får en bättre helhetsbild om företaget.

Ett företags ansvar för ständiga kvalitetsförbättringar – *En studie av DB Schenker Logistics i Västerås*

Genom att personalen har bättre kunskap och förståelse om företaget och dess arbetsprocesser är sannolikheten större att de kommer med bättre förbättringsförslag till ledningen. Det betyder enligt Ishikawa att personalen som har kunskap och förståelse ser då på ett tydligare sätt på bristerna i ett företag. (Ishikawa 1990, s.207) Schenkers ledning i sin tur erbjuder sina anställda två utbildningsdagar om året där de har möjligheten för vidare utbildning. Dessa utbildningskurser ger personalen en bättre förståelse om Schenkers arbetsprocesser. Enligt Schenkers ledning har det visat sig att de flesta som deltog på dessa kurser tyckte att det var givande. Dessutom har det visat sig att kurserna hjälpte till att personalen kunde komma med bra förbättringsförslag till ledningen samt att deras prestation har blivit bättre.

Schenker är som Toyota ett företag som försöker att införa kvalitetstänkande i sin egen organisation. Bentell & Wiberg menar att ett framgångsrikt företag hela tiden är beredd att anpassa och utveckla sig enligt nya förutsättningar som råder på omgivningen (Bentell & Wiberg 1999, s.27). I samband med det säger Schenkers ledning som sagt att personalen och kunden hela tiden kan komma med konstruktiv kritik. Dessutom har kunden genom studiebesök möjligheten att bättre lära känna Schenker och direkt komma med konstruktiv kritik. Det är viktigt för företaget att tillfredställa kundens behov så bra som möjligt. Ändå är Schenkers ledning medveten om att kunden inte hela tiden kan tillfredställas på bästa sätt vilket leverans till utlandet har visat.

5.2 Personalens beredskap för att bra kvalitet ska utföras

Majoriteten av personalen trivs på jobbet samt att de tycker att de tar eget ansvar för sitt arbete. Därför är 80 % medvetna om vilka konsekvenser företaget kan ha på grund av en dålig arbetsinsats medan. Sandholm i sin tur säger att personalen ska vara medveten om vilka konsekvenser företaget kan ha på grund av en dålig arbetsinsats. Detta kan bidra till att personalen bli mer uppmärksamma på sin arbetsinsats. Med detta menar Sandholm också att om personalen är medvetna om konsekvenser vilket företaget kan ha, försöker de att undvika onödiga kvalitetsbrister. (Sandholm 2001, s.253-255)

Om arbetsmaterialet är lämpligt för att kunna utföra sitt arbete på bästa sätt visade undersökningen att ca hälften av personalen inte riktigt är nöjda. Detta beror mest på att personalen tycker att en del av arbetsmaterialet är gammalt. Sandholm säger att även om personalen vill prestera bättre har de oftast inte förutsättningar för att kunna göra det. Han säger att det kan bero på att utrustningen är bristfälliga och kan som sagt därmed hindra personalen att prestera på bästa sätt. (Sandholm 2001, s.253-255)

Samverkan med sina medarbetare tyckte ca 83 % av personalen att det ser bra ut. Dessutom var personalen till 100 % överens om att kunna hjälpa varandra är en viktig faktor för en bra samverkan. När det gäller att kunna dela sina erfarenheter med varandra tyckte ca 93 % att det är viktig. 97 % tyckte att samverkan med sina medarbetare är en viktig faktor som gör att man framförallt trivs på jobbet. Meirovich menar i samband med detta att personalen kan motivera varandra och hjälpa andra i organisationen för att prestera bättre i framtiden (Meirovich et.al, 2006). Bentell & Wiberg menar

Ett företags ansvar för ständiga kvalitetsförbättringar – *En studie av DB Schenker Logistics i Västerås*

också att personalen i en stark gemenskap kan prestera bättre. Detta på grund av att personalen är beredda för att lyssna på varandra och därmed vara tillgängliga för förbättringsförslag som kommer från sina medarbetare. Personalen tillåter att hjälpa och dela sina erfarenheter med varandra och på detta sätt kunna komplettera varandra. (Bentell & Wiberg 1999, s.49)

En stor del av personalen tycker att ledningen är trevlig, men när det gäller om ledningen är kompetent tycker nästan 40 % att de mer eller mindre tar avstånd. Om ledningen är motiverande tycker ca hälften av personalen att de inte direkt är det. Även när det gäller om personalen tycker att de får tydliga instruktioner från ledningen är det nästan hälften som inte tycker det. Sandholm säger att ledningen ska kunna förmedla till sina anställda exakt vad som förväntas av dem. Detta betyder att ledningen ska se till att personalen ska arbeta på ett bra sätt som gör att företaget kan leverera bra kvalitet. (Sandholm 2001, s.253-255)

Bentell & Wiberg menar att personalen borde vara öppen för att hela tiden kunna utveckla sig och därmed kunna arbeta på ett bättre sätt. Men ändå kan förbättringar som införs i en organisation uppfattas av vissa som kritik av deras arbetssätt. (Sandholm 2001, s.268-269) 69 % av personalen har kommit minst en gång med egna förbättringsförslag till ledningen. Bland annat de som har kommit med egna förslag tyckte ca lite mer än hälften att dessa inte togs upp på ett bra sätt av ledningen. Nästan alla höll med om att de är öppna för förslag som skulle komma från ledningen för att bli mer effektivare. När det gäller personalens egna förbättringsförslag angående att effektivisera arbetssättet tycker de flesta att arbetsmaterialet borde uppdateras. Även att ha en närmare dialog och bättre kommunikation med ledningen tycker en del av personalen borde finnas. Sandholm menar att förändringar som berör personalens arbetssätt ska införas stegvis. Detta på grund av att personalen ska ha tid att vänja sig till förändringar. Därför tar det tid innan man ser resultat av dessa förändringar. (Sandholm 2001, s.268-269)

5.3 Kunden som kvalitetsbedömare

Vår undersökning visade att SFS Intec AB och Rampus Aluminium uppskattar att Schenker är kundorienterade och servicebaserade. Kunderna tycker att det är bra av Schenker att sina kontaktpersoner är tillgängliga vid eventuella frågor och öppna för förbättringsförslag. Enligt Sandholm är det viktigt för ett företag att förstå kundernas behov och därmed kunna ha en bra relation med dem (Sandholm 2001, s.16). Kunden är ett bra hjälpmedel för att ett företag ska kunna vara medveten om det de gör motsvarar kundens behov (Sandholm 2001, s.152). SFS och Rampus tycker att det är viktigt att Schenker förstår vad deras behov är och vad som förväntas av dem. Dessa kunder förväntar sig att Schenkers arbetsrutiner förbättras samt att paketen levereras i tid och i gott skick. Dessutom tycker Rampus att det är bra med att kunna boka leverans via internet vilket Schenker erbjuder. Detta tillfredställer Rampus behov då de på ett snabbt och okomplicerat sätt kan boka leveransen för sina paket. Det visade sig att det finns en koppling enligt det som Sandholm menar där han pratar om att det finns speciella och obligatoriska behov vilket är för SFS och Rampus att paketen levereras i tid och i gott skick samt att Schenker erbjuder internettjänster. I samband med det som SFS och

Ett företags ansvar för ständiga kvalitetsförbättringar – *En studie av DB Schenker Logistics i Västerås*

Rampus sa angående att Schenker borde förbättra sina arbetsrutiner menar Sandholm att ett sådant behov kan vara ett omedvetet behov. Det betyder att det skulle vara överraskande för SFS och Rampus att de plötsligt märker att Schenker med tiden har effektiviserat sina arbetsrutiner. (Sandholm 2001, s.16) I samband med SFS och Rampus behov menar också Vouzas & Psychogios att det är viktigt för ett företag som Schenker att kunna ha en organisation som kan tillfredsställa deras behov och förväntningar (Vouzas & Psychogios 2007). Dessutom är det för SFS och Rampus viktigt att Schenker uppfyller det som har lovats medan Sandholm påpekar att företaget och dess personal inte ska lova för mycket angående sådant som de inte kan utföra (Sandholm 2001, s.266).

När det gäller kundens bemötande av Schenkers personal har SFS och Rampus olika uppfattningar. SFS tycker att Schenkers frontpersonal arbetar på ett bra sätt eftersom att kommunikationen fungerar mellan dem. Rampus som inte kommunicerar lika mycket som SFS med Schenkers frontpersonal tycker att de skulle anpassa sig mera. I samband med det säger Kirk att framförallt frontpersonalen som har den direkta kontakten med kunden, måste representera företaget på bästa sätt. Han säger också att om frontpersonalen visar till kunden att de trivs med sitt arbete är sannolikheten större att relationen mellan företaget och kunden effektiviseras. (Kirk 2005) Sandholm säger att personalen är ansvariga för att bra kvalitet levereras till kunden. Kunden bedömer den levererade kvalitén vilket kan vara relevant för viktiga beslut i framtiden. (Sandholm 2001, s.266) I samband med det tycker SFS och Rampus att om Schenker i framtiden inte skulle kunna visa stora förbättringar kan detta vara en anledning till att fundera på andra leverantörer.

Undersökningen visade också att SFS och Rampus prioriterar kvalitet framför priset. Motivationen till varför de prioriterar kvalitet är att de är beroende av att sina paket levereras på ett effektivt sätt, i god tid och utan några skador. Detta bekräftar det som Oakland säger angående att kvalitén alltmer ersätter priset, framförallt i industrin och servicebranschen (Oakland 1995, s.18).

6. Slutsats och rekommendationer

I detta kapitel redogör vi slutsatsen angående det vi har kommit fram till och hur vi ser på den i samband med utredningens syfte. Utifrån det ger vi även rekommendationer.

Vi har kommit fram till att Schenkers personal på produktionen (terminal) i nuläget tar eget ansvar samt är medvetna om vilka konsekvenser företaget kan ha om arbetsinsatsen är dålig. Även samverkan bland medarbetarna verkar fungera på ett bra sätt. Men det betyder inte att personalens prestation hela tiden är tillräcklig enligt det som ledningen förväntar sig. Undersökningen har visat att ledningen försöker se till att företaget levererar så bra kvalitet som möjligt men att det inte är lätt att uppnå detta till hundra procent. Även om personalen är öppet för förändringar och beredd att prestera bättre finns det i nuläget oftast inte förutsättningar hos företaget. Det beror framför allt på att det finns brister på arbetsmaterialet, tydlig kommunikation och motivation från ledningen.

Undersökningens teoretiska referensram kan hjälpa Schenkers ledning att utveckla och effektivisera sin nuvarande kvalitetstänkande. Det betyder att vi är medvetna om att Schenkers ledning vill att personalens arbetsinsats effektiviseras utan att investera extra pengar. Dock är det oftast en kostnadsfråga som förhindrar att personalen kan effektivisera sin prestation. Det är nödvändigt att ha så bra arbetsmaterial som möjligt. Men när det gäller stora investeringar är det inte ledningen i Västerås som är ansvariga för dessa utan det är huvudkontoret i Göteborg. Därför tycker vi att ledningen i Västerås bör koncentrera sig mera på själva relationen med sina anställda. Vi vet att under arbetets gång ska allting gå så snabbt som möjligt men att ledningen ändå hittar en lösning för att kunna prata mera med personalen. Ledningen borde ha mer koll på att intensivera kommunikationen med personalen så att alla vet vad som ska göras och att det ges mer beröm och motivation för att kunna arbeta på ett bra sätt. Vi anser därför att företaget kan undvika många fel genom att missuppfattningar minskas och att personalen får mer beröm för sin arbetsinsats. Detta kan införas genom att ledningen framförallt investerar mer tid för att kunna intensivera kommunikationen och att ge mer beröm. För kunden i sin tur är det oväsentligt hur Schenkers ledning i Västerås förändrar kvalitet utan de vill bara se en kvalitetsförbättring i framtiden. Det är självklart för kunden att Schenker fokuserar sig på ständiga förbättringar. Även om kunderna fördrar kvalitet framför priset betyder det inte att de är villiga att betala mer bara på grund av att Schenker med tiden har förbättrat sin kvalitet. Kunderna förväntar sig helt enkelt att Schenker ser till att jobba så bra som möjligt och utveckla sig.

Rekommendationer:

Ledningen borde investera mer tid för att kunna:

- Intensivera kommunikationen med personalen.
- Ge mer beröm till personalen.

7. Förslag för vidare forskning

I detta kapitel redogör vi för våra funderingar angående fortsatt forskning.

I vår utredning har vi mest fokuserat oss på hur arbetsinsatsen hos personalen ser ut och om de kan prestera bättre. Vi har även tagit hänsyn till vad ledningen gör för att bra kvalitet ska införas i organisationen samt hur kunderna uppfattar den levererade kvalitén.

Dock har vi inte tagit hänsyn till olika belöningsystem och vilken effekt den skulle ha för ett företag. Schenker till exempel belönar sina anställda som kommer med konstruktivt förslag som hjälper företaget att spara mycket pengar. Det skulle vara intressant att undersöka vilken effekt ett belöningsystem har för den enskilda personen och gemenskapen i ett företag. Bidrar ett belöningsystem verkligen att prestationen hos personalen blir bättre eller påverka detta gemenskapen negativt på grund av en ökad konkurrenskamp bland personalen?

Referenslista

- Armands, E & Josephson, M 1995, *Kvalitet, kultur och kommunikation – om människors samspel i en organisation*, Studentlitteratur, Lund
- Benedikt, C F, Lundin, J & Thulin, M 2005, *Processbegreppet i Teori och Praktik*, Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet (uppsats), Lund
- Bentell, L & Wiberg, L 1999, "Kvalitet, Produktivitet & Lärande – Hur kvalitetssystem kan bidra till utvecklingen", Jernkontoret, Stockholm
- Christensen, L & Andersson, N & Engdahl, C & Haglund, L 2001, *Marknadsundersökning – en handbok*, Studentlitteratur, Lund
- Clark, F 1996, *Leadership for Quality – Strategies for Action*, McGraw-Hill Book Company Europe, Berkshire
- Crosby, P B 1988, *Kvalitet är gratis – Hur man säkerställer kvalitet*, Studentlitteratur, Lund
- Edvall, A Paketchef, DB Schenker Logistic, 2008-03-04 (intervju) Västerås
- Grandin, L Terminalchef, DB Schenker Logistic, 2008-03-04 (intervju) Västerås
- Ishikawa, K 1990, *Introduction to Quality Control*, 3A Corporation, Tokyo
- Johnson, M 1995, "Toyota's quality standard", *Transportation & Distribution*, vol. 34, nr.4, s.106, hämtad 2008-05-09 från ABI/Inform
- Kirk, R 2005, "Marketing to your Employees", *Strategic Finance*, vol.87, nr.25, hämtad 2008-03-15 från ABI/Inform
- Meirovich, G, Galante, I & Kanat-Maymon, Y 2006, "Attitudes Towards TQM and the Communication Process between Managers and Subordinates", *Journal Applied Management and Entrepreneurship*, vol.11, nr.1, ss.74-86, hämtad 2008-03-12 från ABI/Inform
- Oakland, J S 1995, *Total Quality Management – text with cases*, Butterworth-Heinemann, Oxford
- Sandholm, L 2001, *Kvalitetsstyrning med totalitet – Verksamhetsutveckling med fokus på totalitet*, Studentlitteratur, Lund
- Thomsen, C, Lund, K & Knudsen, K 1996, *Total Quality Management – Resultat och visioner*, Studentlitteratur, Lund
- Vouzas, F & Psychogios, A G 2007, "Assessing managers' awareness of TQM", vol.19, nr.1, hämtad 2008-04-01 från ABI/Inform
- Wilson, A 2003, *Marketing Research – An Integrated Approach*, Prentice Hall – Financial Times

Bilaga 1

Ämnesval:

Först och främst kom vi i kontakt med Schenkers ledning på produktionen (terminal) i Västerås eftersom vi är anställda som extrapersonal hos dem. Det betyder att vi redan hade kontakt med paketchefen Anders Edvall och i samband med det kom vi även i kontakt med terminalchefen Lennart Grandin. Vi visade intresse av att skriva en uppsats för företaget och frågade om det fanns ett problem som skulle undersökas. Det visade sig snabbt att företaget var positivt inställt och att det fanns ett problem som skulle undersökas.

Efter ett samtal med Anders Edvall och Lennart Grandin fick vi veta att de uppfattar brister hos terminalen som har 31 anställda. Problemet som skulle undersökas är för företaget intressant eftersom det kan hjälpa de att bli effektivare (Edvall & Grandin 2008). Detta tyckte vi var intressant att undersöka särskild då detta inte har undersökts tidigare åt företaget.

(Lite fakta om DB Schenker Logistics 's organisation i Västerås):

Distriktsledning som består av ett antal funktioner.

Det finns försäljning/kundservice, Spedition, Terminal och Administrativ support.

På försälj/Kundservice finns det 7 personer, spedition är 15 på terminalen 34+ 2 inhyrda och på administrativ support 11 st.

På terminalen finns det 16 personer på nattskiftet och på dagskiftet 6 i varje. Övriga går dagtid. Sen är det 5 inhyrda på paketsorteringen.

(Lite fakta om DB Schenker Logistics 's kvalitetsmål i procent):

Kvalitetsmål

När det gäller att personalen ska jobba på bästa sätt finns det här lite information om vad som menas bla med Schenkers kvalitetsmål i procent de senaste två åren. Det betyder att företaget har kraven angående att personalen ska uppfylla de i procent. Tabellen visar några faktorer som att paketen ska sorteras rätt samt att dessa ska komma i tid och avgår i tid. Tabellen visar även att kraven med åren i procent har blivit större. Som sagt visar tabellen inte alla kvalitetsmål men även de restliga målen handlar i stort sätt att personalen ska jobba på bästa sätt och att göra så lite fel som möjligt.

Tabellen som inte visar alla kvalitetsmål från Schenker valdes bara för att läsaren ska ha en lite djupare inblick angående företagets krav.

	2007	2008
<i>(Tidhållning) Avgående</i>	97.50%	98,00%
<i>(Tidhållning) Ankommande</i>	97.50%	98.00%
<i>Rättsortering</i>	99,85%	99,90%
<i>Antal sändningar</i>	99,97%	99,97%

Bilaga 2

(Intervjufrågor – SFS Intec AB)

SFS Intec AB 8 maj kl. 14:00 i Strängnäs:

Intervjuade person: Lars Ferngren, SFS:s lagerchef som är ansvarig för hela lagret men särskilt för ankommande och avgående gods. SFS Intec AB finns sedan 70-talet och skickar ut byggmaterial till byggföretag och ibland direkt till byggplatsen. Det gäller både in och utlandet.

Hur länge är ni redan en kund av DB Schenker Logistics och varför?

SFS är sedan början av 90-talet en kund av DB Schenker Logistics i Västerås. De byggde ett kommunikationssystem där de med tiden har lärt känna varandra. Lars Ferngren sa att det i nuläge inte finns en anledning för SFS att byta till en av Schenkers konkurrenter. SFS har inte ens analyserat om det fanns en annan logistik företag som skulle passa till SFS och därmed kunna ersätta Schenker som leverantör.

Som kund har ni vissa behov – vilka är dessa? Hur viktigt är det för er att varje behov ska uppfyllas?

Viktigast för SFS är att Schenker levererar sina gods i rätt tid. SFS är därför beroende av Schenker angående att kunden får sina gods i tid. Detta beror på att SFS:s kunder består som sagt av byggföretag och ibland behöver byggmaterialet som de beställer från SFS direkt på plats där de håller på med att bygga någonting. Det skulle vara en stor förlust för SFS och sina kunder om inte godsen kommer i tid. Om SFS:s kunder inte får sina gods i tid, finns det risk för skadestånd. Därför är det viktigast för SFS att Schenker levererar godsen i tid till kunden. Dessutom är det viktigt att Schenker informerar rätt person hos SFS angående när godsen kan levereras till kunden.

Hur ser den direkta kontakten med DB Schenker Logistics personal (terminal) ut?

SFS har en direkt kontakt med Schenkers lastbilschaufförer som hämtar deras gods. Många av Schenkers lastbilschaufförer har redan levererat i många år till SFS, därför fungerar kommunikationen mellan SFS och Schenkers lastbilschaufförer. SFS kan i fall om det är nödvändigt kontakta lastbilschaufförer via telefon och vice versa. När det gäller att kontakta Schenkers kontoret i Västerås finns det en kundansvarig som är tillgänglig och som kan svara på SFS eventuella frågor. Lars Ferngren tycker därför att det är bra att hela tiden kunna kontakta Schenker och tycker dessutom att det fungerar bra hittills.

Har ni som kund byt ut information med DB Schenker Logistics angående konstruktiv kritik (positiv/negativ feedback eller reklamation mm.)? – Om det är så, har företaget tagit emot denna kritik för att förbättra sig?

Lars Ferngren sa på grund av att SFS är allmänt nöjd i nuläget, fanns det inte någon anledning att kritisera Schenker just nu. Trots allt fanns det ett tillfälle där SFS kontaktade

Ett företags ansvar för ständiga kvalitetsförbättringar – En studie av DB Schenker Logistics i Västerås

Schenker angående att man skulle justera tiderna så att Schenkers lastbilar kommer när de verkligen behövs. Detta på grund av att lastbilarna ibland kom för tidigt eller försenat. Schenker har tagit emot denna konstruktiva kritik från SFS och har anpassat sig. Lars Ferngren tycker nu att det fungerar utmärkt när det gäller att Schenkers lastbilschaufförerna kommer när de verkligen behövs. Men detta gäller bara inlandsgodset. När det gäller just stora sändningar som ska levereras till utlandet anser Lars Ferngren att det finns förbättringsbehov trots att de har redan sagt detta till Schenker. Det tar fortfarande lång tid för Schenker att hämta dessa stora sändningar från SFS. Dessa stora sändningar står ibland en vecka kvar hos SFS lagret innan Schenker kommer och hämtar dem. Dessutom menar Lars Ferngren att SFS har förbättrat sina interna arbetsrutiner de senaste åren och han förväntar sig att även Schenker förbättrar sig så att de blir bättre i framtiden. Men Lars Ferngren är även medveten om att kvalitetsförbättringar är en process som pågår och som tar tid innan man ser ett resultat. Ifall om SFS inte ser en förbättring angående att sina stora utlandssändningar behandlas effektivare av Schenker, skulle detta vara en anledning i framtiden att fundera på att byta leverantör.

Kvalitet och pris är två viktiga faktorer när det gäller val av leverantörer. Vilken faktor prioriterar ni mest och varför?

Lars Ferngren tycker absolut att han prioriterar kvalitet framför priset eftersom SFS är som sagt mer beroende av att sina gods levereras på ett effektivt sätt. Men SFS skulle inte betala mera bara för att kvalitén hos Schenker har förbättrat sig. Det handlar bara om att SFS förväntar sig att Schenker ska jobba så bra som möjligt. Lars Ferngren menade ändå om han skulle bestämma sig mellan två leverantörer, skulle han föredra den leverantör som levererar bättre kvalitet även fast priset är lite högre. Med detta menade han att han då skulle vara medveten om att leverantören som har bättre kvalitet, jobbar även på ett effektivare sätt.

SFS är bara effektiv om sin leverantör också är det.

Bilaga 3

(Intervjufrågor – Rampus Aluminium)

Rampus Aluminium 12 maj kl. 10:00 i Västerås:

Intervjuade person: Anders Flodström som är marknadsansvarig sedan 2001. Han tar särskilt hand om försäljning och fraktsedlar. En av Rampus Aluminiums huvudprodukt är handikappramper. De exporterar sina produkter till femton länder. Till ABB levererar de aluminiumprodukter som till exempel kablar.

Hur länge är ni redan en kund av DB Schenker Logistics och varför?

Rampus Aluminium är sedan ca 4 år en av Schenkers kund. En av anledningen till varför Schenker valdes som leverantör, var att de erbjuder en Internettjänst (bokning via Internet). Dessutom var Rampus Aluminium inte nöjd med leverantören som de hade innan Schenker. Det som uppskattas av Rampus är att de uppfattar att Schenker behandlar alla sina kunder likadana vilket den gamla leverantören inte gjorde. Detta är viktigt för Rampus eftersom de är ett lite företag. Det byggdes dessutom en bra relation med Schenkers kontaktpersoner. Anders Flodström säger också att Schenker har ett bra rykte i sin bransch vilket också gäller för utlandet. Anders Flodström tycker att Schenker hela tiden förbättrar sina tjänster och service (ett bra exempel är Internettjänsten som utvecklas hela tiden).

Som kund har ni vissa behov – vilka är dessa? Hur viktigt är det för er att varje behov ska uppfyllas?

Det som är viktigt för Rampus Aluminium är att Schenker erbjuder ett brett sortiment angående paketsortimentet. Det betyder att Schenker tar emot paket med olika storlek. Anders Flodström menade också att det är viktig att man känner varandra och att man har en personlig kontakt. Dessutom tycker han att Rampus ligger i närheten av Schenker. Att kunder från Rampus får sina gods i tid tycker Anders Flodström är viktig men att paketen kommer i gott skick är viktigast.

Hur ser den direkta kontakten med DB Schenker Logistics personal (terminal) ut?

När det gäller Schenkers kontaktpersoner, tycker Anders Flodström att det fungerar utmärkt. Men att kommunikationen med Schenkers lastbilschaufförer kunde vara bättre. Det betyder att lastbilschaufförer kunde vara mera kundinriktad och framförallt mera servicebaserad. Anders Flodström uppfattar att lastbilschaufförer bara vill så snabbt som möjligt komma och hämta deras och inte är någon problemlösare angående att kunna svara på frågor. Ibland kommer Schenkers lastbilschaufförer för tidigt vilket är en brist på kommunikationen mellan de och Rampus. Där ser Anders Flodström förbättringsbehov. Men i stort sett är han nöjd med kommunikationen mellan Rampus och Schenker.

Ett företags ansvar för ständiga kvalitetsförbättringar – En studie av DB Schenker Logistics i Västerås

Har ni som kund byt ut information med DB Schenker Logistics angående konstruktiv kritik (positiv/negativ feedback eller reklamation mm.)? – Om det är så, har företaget tagit emot denna kritik för att förbättra sig?

Anders Flodström sa att det har hänt att det fanns reklamationer förut men på grund av att det finns en personlig kontakt med Schenker, märker han att dessa personer hos Schenker bryr sig om de och försöker tillfredställa deras behov på bästa sätt. Det är viktigt att ha en relation med Schenker vilket innebär att Rampus har möjlighet att diskutera (föra en dialog) med Schenker. Resultatet blir att man tillsammans kan lösa problem. Anders Flodström's citat var "Hjälper de mig så hjälper jag de". På grund av att Rampus i nuläget är nöjd med Schenker finns det inte någon anledning att byta leverantör. Men när det gäller paket som skulle utomlands finns det förbättringsbehov. Det betyder att Schenkers personal i terminalen ibland glömmer bort vissa paket som då inte skickas iväg samt att vissa paket inte kommer i gott skick fram till kunden. Men samtidigt säger Anders Flodström att med hjälp av Schenkers kontaktpersoner som tar upp dessa misstag internt, har det blivit lite bättre med att undvika sådana misstag. Därför frågar ibland Schenkers kontaktpersoner om det har blivit bättre.

När det gäller förbättringsförslag tycker Anders Flodström att Schenker borde utveckla personalens yrkesroll. Ett bra exempel är att Schenkers lastbilschaufförer inte bara ska transportera gods från A till B (tar inte eget ansvar) utan att de ska vara mera serviceorienterade och kunna vara problemlösare. Lastbilschaufförer ska ha förmågan att ta hand om att paket levereras till kunden även om fraktsedlar fattas. Även om Rampus ibland glömmer fraktsedlar borde lastbilschaufförer ta med sig egna för att Rampus kan fylla i de själva och med det kunna skicka paketen i tid.

Som sagt är Rampus överhuvudtaget nöjd med Schenker men Anders Flodström sa om Schenker inte visar förbättringar i framtiden angående utlandspaket, kan de tänka sig att vissa delar av utlandspaket skulle andra leverantörer ta hand om. Men Anders Flodström är dessutom medveten om att kunna skicka paket till utlandet är svårare än inlandet eftersom det finns andra regler som gäller i vissa andra länder.

Kvalitet och pris är två viktiga faktorer när det gäller val av leverantörer. Vilken faktor prioriterar ni mest och varför?

Anders Flodström prioriterar kvalitet och service framför priset. Men priset får inte överstiga marknadsvärde, dvs. priset får inte vara för högt. Han menade att det finns andra leverantörer (logistikföretag) som är billigare än Schenker men sämre i service och att de inte erbjuder Internettjänster vilket som sagt Schenker gör. För att Schenker erbjuder många tjänster tycker Anders flodström att det är värd att betala lite extra för.

Även Rampus Aluminium kan bara jobba effektiv om sin leverantör också gör det.

Bilaga 4

(Intervjufrågor – Schenkers ledning i Västerås)

Ledning på produktion hos DB Schenker Logistics 14 maj kl. 13:30 i Västerås:

De intervjuade personer i fokusgruppen var Rolf Johansson produktionschef, Lennart Grandin terminalchef, Anders Edvall paketchef och Robert Jansson förman.

Svaren som kommer att redovisas är det som kom upp under vår gemensamma diskussion.

Tro ni att personalen vet vad som förväntas av dem, dvs. har ni en tydlig kommunikation med personalen?

Ledningen tror att personalen vet vad och hur de ska göra. Sedan beror det på personalen om de har lust att utföra arbetet på bästa sätt. När det gäller kommunikationen med personalen menar de att det inte är möjligt att ha en bra kommunikation med alla medarbetare samtidigt. Personalen har ibland frukostmöte med förmännen där de pratar om arbetet men även om allt möjligt. Det finns dagskift och nattskift vilket gör det svårare att ha en diskussion med alla samtidigt eftersom produktionen inte får stanna. Under arbetets gång har ledningen möjligheten att prata snabbt med vissa arbetare när det dyker upp ny information som är viktigt. Denna information som ges till vissa medarbetare skulle sedan spridas bland personalen men ledningen är medveten om att det har hänt att inte alla fick tag på informationen samt att vissa kunde missuppfatta den. Ledningen skulle som sagt gärna nå alla sina medarbetare angående att sprida ny informationen men de vet att arbetet gör det svårt att uppnå detta.

Har personalen möjligheten att komma med förbättringsförslag till er? – Kommer dessa förslag att tas hänsyn till vid beslutsfattande?

Alla som jobbar för DB Schenker Logistics i Västerås har möjligheten att komma med förslag till ledningen och att dessa förslag kommer att tas hänsyn till vid beslutsfattande. Det betyder att innan ett förbättringsförslag införs, diskuteras det bland ledningen. När det gäller om interna förbättringsförslag menar ledningen att det går relativt snabbt att fixa men att dessa förbättringar inte får kostar för mycket pengar. Det betyder att förbättringar som går att fixa så försöker ledningen att uppfylla dessa. Ledningen säger därför att det är viktigt att ha en dialog med personalen. Ledningen är som sagt öppet för alla förslag men det är inte möjligt att ta hänsyn till alla förslag. Ibland kan det ta tid att förverkliga vissa förbättringsförslag. På grund av att alla har olika uppfattningar kan det hända att personalens förväntningar inte helt uppfylls när förbättringar förverkligas.

Personalen har även möjligheten att kunna ge förslag via Schenkers intranät där alla inom organisationen i hela Sverige har tillgång till detta intranät. Dessa förslag bedöms sedan av Schenkers huvudkontor i Göteborg. Om det finns förbättringsförslag som kan hjälpa hela Schenker i Sverige att till exempel spara pengar kan det finnas en belöning.

Vad gör ni för att motivera personalen för att förbättra sin egen arbetsinsats? – Hur utvärderar ni den enskilda anställdas arbetsinsats?

Det finns ett datasystem som hjälper ledningen att kunna se personalens arbetsinsats. I detta datasystem registreras som till exempel vem som har skannat in vad. Ledningen försöker också berätta till personalen vilket betydelse deras arbetsuppgift har och om den inte utförs på rätt sätt berättar de vilket effekt detta kan ha för företaget. Personalen som är då medveten om detta jobbar enligt ledningen bättre. Ledningen säger också att de vet vilket betydelse att kunna ge beröm har för personalens motivation och presenterande. Ledningen anser att kunna motivera personalen har blivit bättre med tiden eftersom det inte var så förut men de är även medvetna om att det kan bli bättre i framtiden angående att som sagt motivera sin personal. Ledningen menar också att företaget hela tiden kan förbättra sig och att det finns ett åtgärdsplan som fokuserar sig på förbättringar. Denna åtgärdsplan analysera också varför företaget är dåligt på ett visst område. När det gäller utrikesgods menar ledningen att det finns förbättringsbehov. Det betyder att det kan ta tid att godsena kommer till rätt plats eftersom företaget kan bli bättre med registreringen av dessa gods. Problemet är också att det är svårt att styra allting själv och att det finns andra regler i utlandet vilket gör att Schenker i Västerås inte kan vara lika effektiv i utlandet som de är i inlandet.

Ledningen säger också när det har hänt fel så säger de detta direkt till personalen. Det har visat sig att personalen tog emot denna information för att kunna minska felet i framtiden.

Vilka ambitioner har personalen? – Har de möjlighet för vidare utbildning hos företaget?

Det finns kurser för vidare utbildning men dessa kurser finns inte i Västerås utan dessa finns mest i Göteborg, Jönköping och Malmö. Det finns olika slags kurser som till exempel en paketkurs som informerar om hur det går allmänt till med paketen och grundkurs som informerar om Schenkers organisation i helheten (även i utlandet). Dessa kurser uppfattar personalen här i Västerås oftast positiv. Det registreras också vem som har varit med på dessa kurser. Personalen som har varit med på dessa kurser, har bättre förståelse om sitt arbete och det har visat sig att de har blivit mer motiverande. Om några anställda har gått dessa kurser för till exempel fyra år sedan, säger ledningen att de borde gå igen dessa kurser eftersom dessa har blivit uppdaterade. Även om det kostar pengar för DB Schenker Logistics i Västerås att skicka sin personal till kurser, gör de det ändå. Detta på grund av att som sagt dessa anställda som har gått kurserna får en bättre kvalitetsförståelse. Ledningen är medveten om att göra fel kostar pengar och facket kräver att personalen har möjlighet till vidare utbildning. Personalen har rätt för två utbildningsdagar om året.

Det finns även studiebesök inom Schenker i hela Sverige vilket betyder att man har möjlighet att kunna se till exempel hur det går tillväga hos Schenker i Göteborg och vice versa.

Hur medvetna är ni om att kvalitetsförbättringar är en process på långsikt som behöver sin tid?

Ledningen är medveten om att det är en förbättringsprocess som tar sin tid och att resultatet därför inte kommer synas på en gång utan med en viss tid. För att kunna utveckla företaget är det även bra om personalen utvecklar sig. Därför är det viktigt för ledningen att personalen går till dessa kurser vilket Schenker i Västerås erbjuder de. Ett exempel som har tagits upp

Ett företags ansvar för ständiga kvalitetsförbättringar – En studie av DB Schenker Logistics i Västerås

från ledningen är att personalen som gick till kurser kan bättre ifrågasätta arbetsrutiner. Personalen kan då fråga varför arbetsuppgiften inte kan göras på ett annat sätt. Detta tycker ledningen är bra eftersom de anser sig vara hemmablind och ibland inte kan se dessa alternativ. Ledningen tycker därför att personalen har blivit en viktig faktor för företagets utveckling.

Schenkers kunder har möjlighet att komma till med förbättringsförslag. Dessa tas sedan upp för att kunna ha en dialog med kunden. Ledningen tycker att de är kundorienterad och därför är det viktigt att kunden hela tiden har tillgång till dem. Kunden har även möjlighet att ha ett studiebesök hos Schenker. Kunden har då möjligheten direkt på plats komma med konstruktiv kritik. Ledningen tycker att kunden därför får en bättre förståelse om DB Schenker Logistics i Västerås.

Avslutningsvis sa ledningen att företaget jämfört med sina konkurrenter är mer serviceinriktad och att man framförallt står för kvalitet framför pris. Därför är det viktigt för ledningen att se vilka möjligheter företaget har för att hela tiden kunna förbättra sig.

Bilaga 5

1. Trivs du på jobbet?

Inte alls 1 2 3 4 5 Absolut

2. a.) Tycker du att du tar eget ansvar för ditt arbete?

Inte alls 1 2 3 4 5 Absolut

b.) Är du medveten om vilka konsekvenser företaget kan få på grund av en dålig arbetsinsats?

Inte alls 1 2 3 4 5 Absolut

3. a.) Är arbetsmaterialet lämpligt för att utföra sitt arbete på bäst möjliga sätt?

Olämpligt 1 2 3 4 5 *Lämpligt*

b.) Om du tycker att arbetsmaterialet är olämpligt, vad är det och vad är orsaken till det?

c.) Finns det någonting annat som hindrar dig att ditt arbete utförs på bäst möjliga sätt?

Annat

Det finns inget annat

4. a.) Hur ser samverkan med dina medarbetare ut?

Inte bra 1 2 3 4 5 Mycket bra

b.) Varför är samverkan med dina medarbetare viktigt? Fyll i respektive svarsalternativ.

1. För att kunna hjälpa varandra Inte viktigt 1 2 3 4 5 Mycket viktigt

2. För att kunna dela sina erfarenheter Inte viktigt 1 2 3 4 5 Mycket viktigt

3. För att kunna trivas på jobbet Inte viktigt 1 2 3 4 5 Mycket viktigt

4. Annat _____ Inte viktigt 1 2 3 4 5 Mycket viktigt

Ett företags ansvar för ständiga kvalitetsförbättringar
– En studie av DB Schenker Logistics i Västerås

5. Ledningen på produktionen (terminal) är:

	Instämmer helt	Instämmer delvis	Tar delvis avstånd	Tar helt avstånd	Varken eller
a.)Trevlig:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

b.)Kompetent:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

c.)Motiverande:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Tycker du att instruktionerna som du får av ledningen är tydliga så att du vet vad som förväntas av dig?

Otydliga 1 2 3 4 5 Tydliga

7. Hur ofta har du kommit med egna förbättringsförslag till ledningen angående att kunna arbeta effektivare?

- Ingen gång (om du har kryssat i denna svarsalternativ – gå till fråga 9)
 - En gång
 - Två gånger
 - Tre gånger eller mer
-

8. Hur har du uppfattat att dina förbättringsförslag togs upp?

Inte bra 1 2 3 4 5 Mycket bra

9. Är du själv öppet för förslag som skulle komma från ledningen för att effektivisera verksamheten?

Inte alls 1 2 3 4 5 Absolut

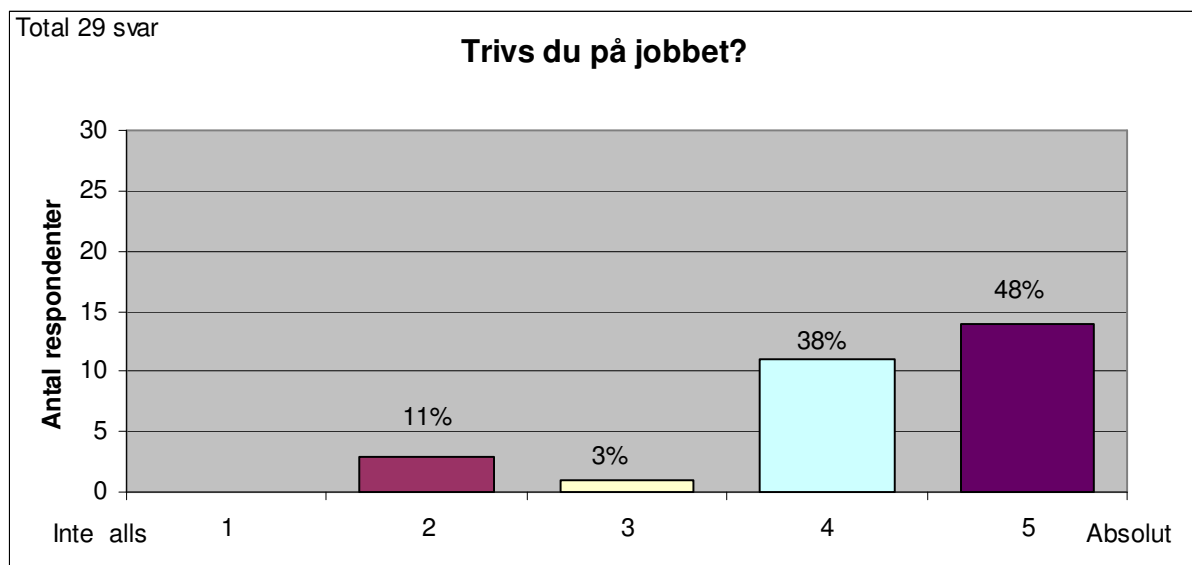
10. Vad tycker du borde förbättras angående att effektivisera ditt arbetssätt:

Vet ej!

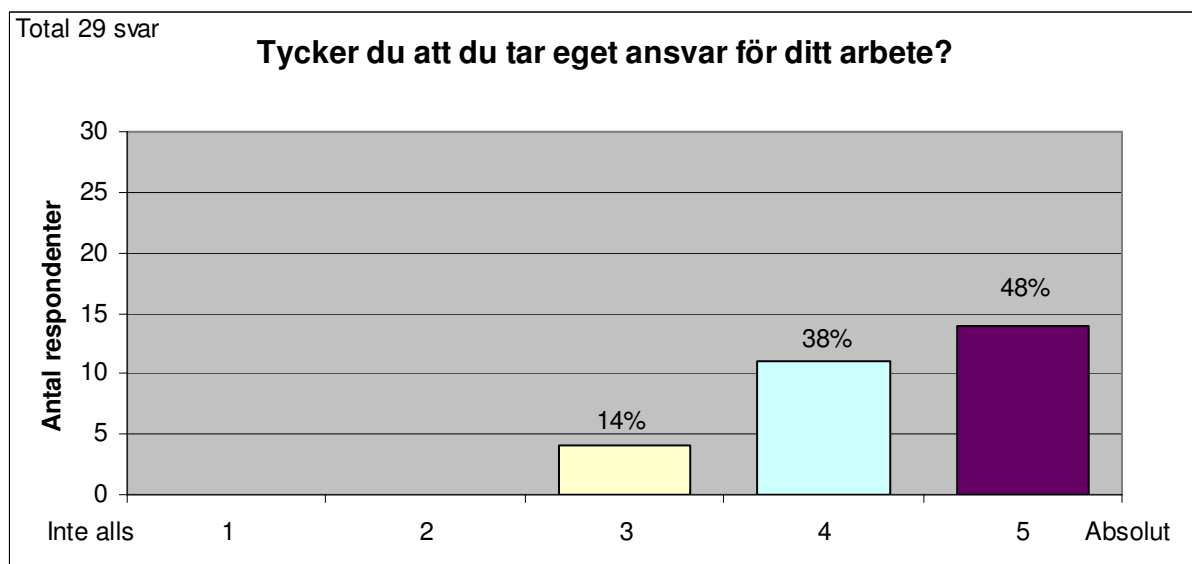
Bilaga 6

(Resultat från enkätundersökningen)

Fråga 1:

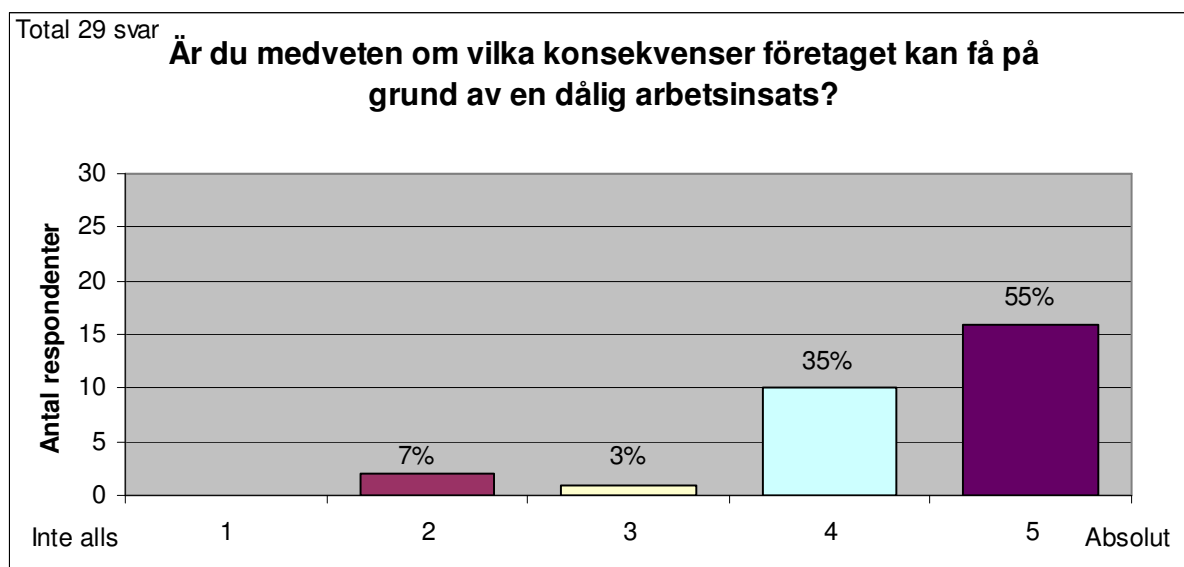


Fråga 2: a.)

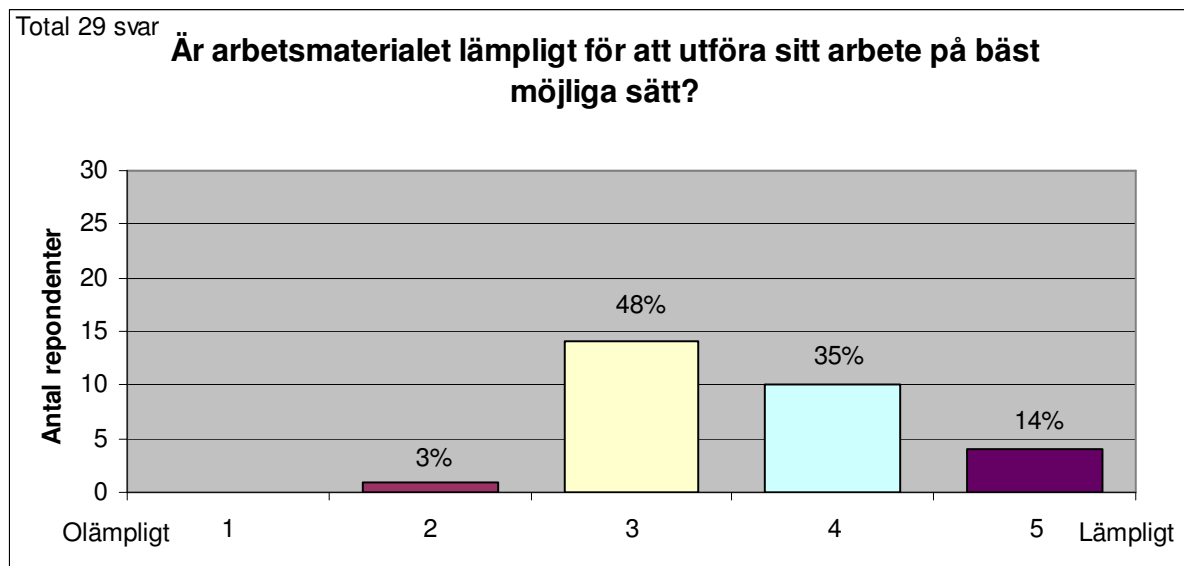


Ett företags ansvar för ständiga kvalitetsförbättringar
– En studie av DB Schenker Logistics i Västerås

Fråga 2: b.)



Fråga 3: a.)



Fråga 3: b.) **Om du tycker att arbetsmaterialet är olämpligt, vad är det och vad är orsaken till det? (Öppen fråga – svaren från respondenterna)**

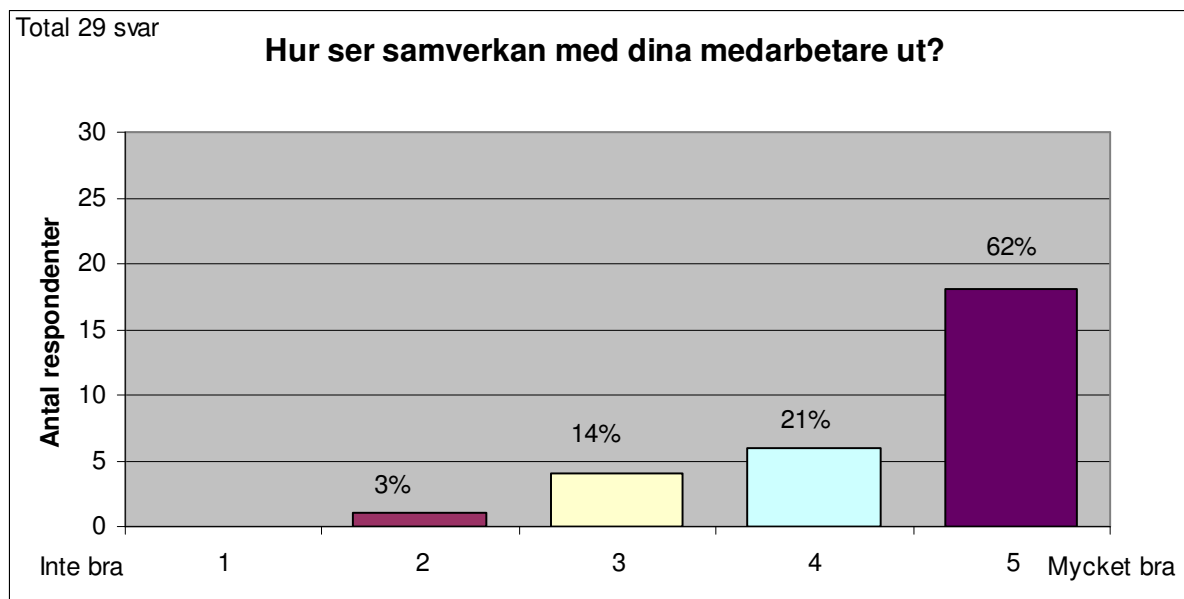
– Bättre truckar mer hjälpmedel, nya truckar, bättre truckar, palldragare, bättre golv, arbetsmaterialet borde uppdateras mer ofta (datorer), dåliga truckar sena reparationer dåliga golv, skitig mörk arbetsmiljö

Ett företags ansvar för ständiga kvalitetsförbättringar
– En studie av DB Schenker Logistics i Västerås

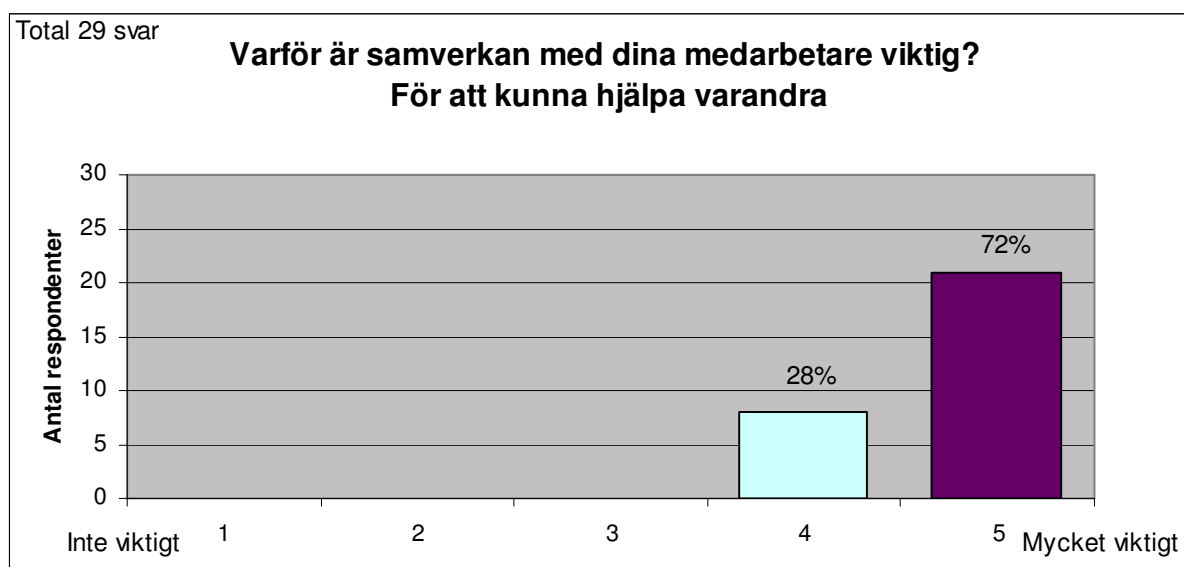
Fråga 3: c.) **Finns det någonting som hindrar dig att ditt arbete utförs på bäst möjliga sätt?** (Öppen fråga – svaren från respondenterna)

– Stress, kontors miljö, information, klara besked, dåliga handdatorer

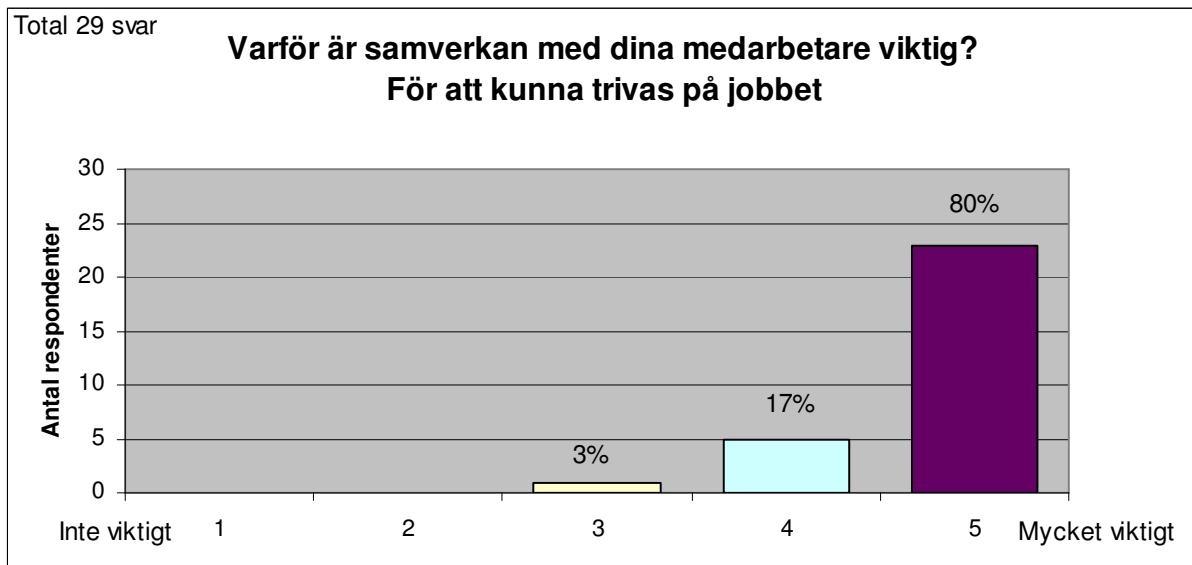
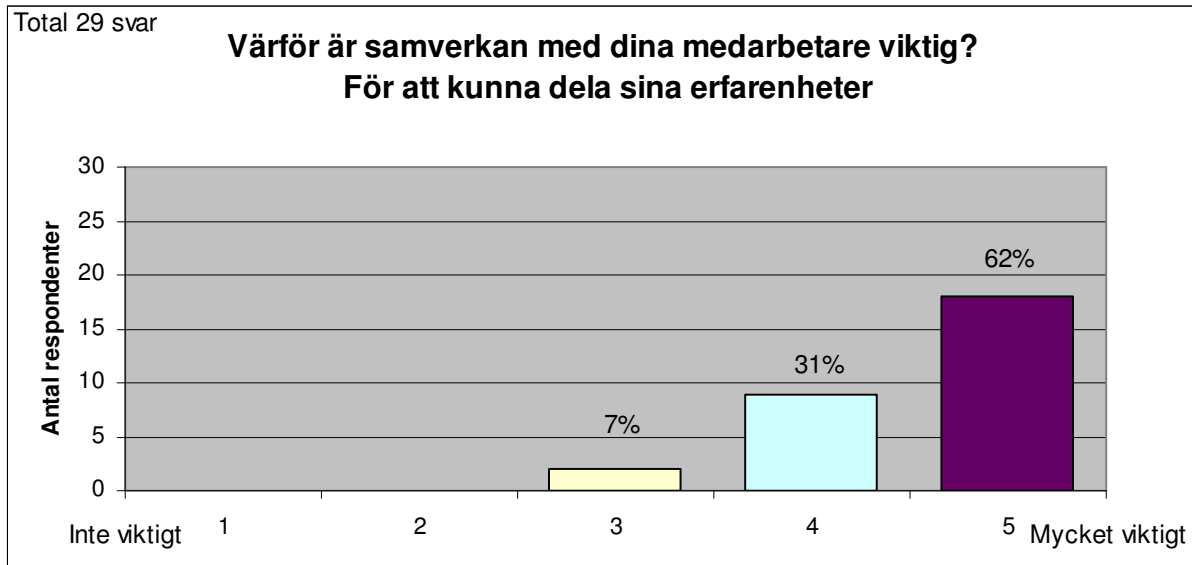
Fråga 4: a.)



Fråga 4: b.)



Ett företags ansvar för ständiga kvalitetsförbättringar
– En studie av DB Schenker Logistics i Västerås

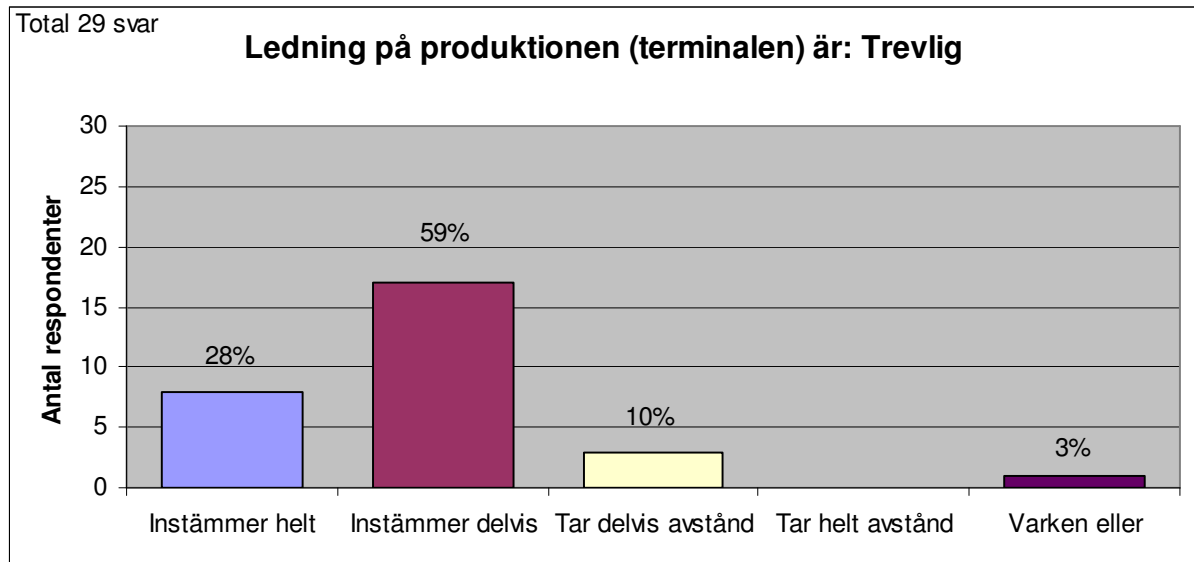


Öppet fråga om det fanns någonting annat angående samverkan med sina medarbetare:

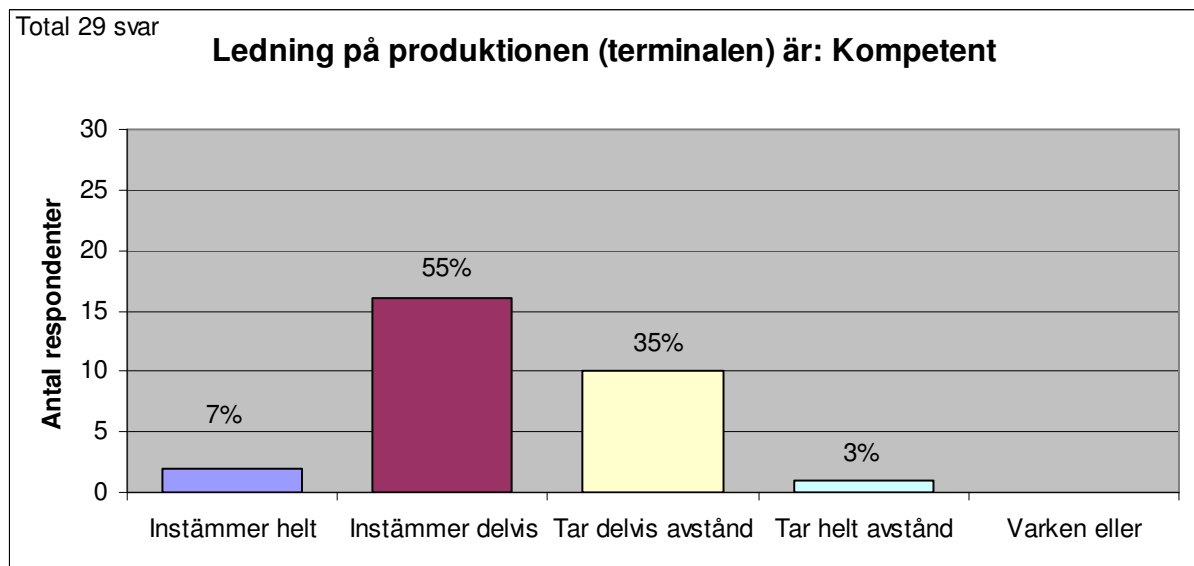
– För att kunna göra ett bra jobb vilket en respondent tyckte att det var mycket viktigt

Ett företags ansvar för ständiga kvalitetsförbättringar
– En studie av DB Schenker Logistics i Västerås

Fråga 5: a.)

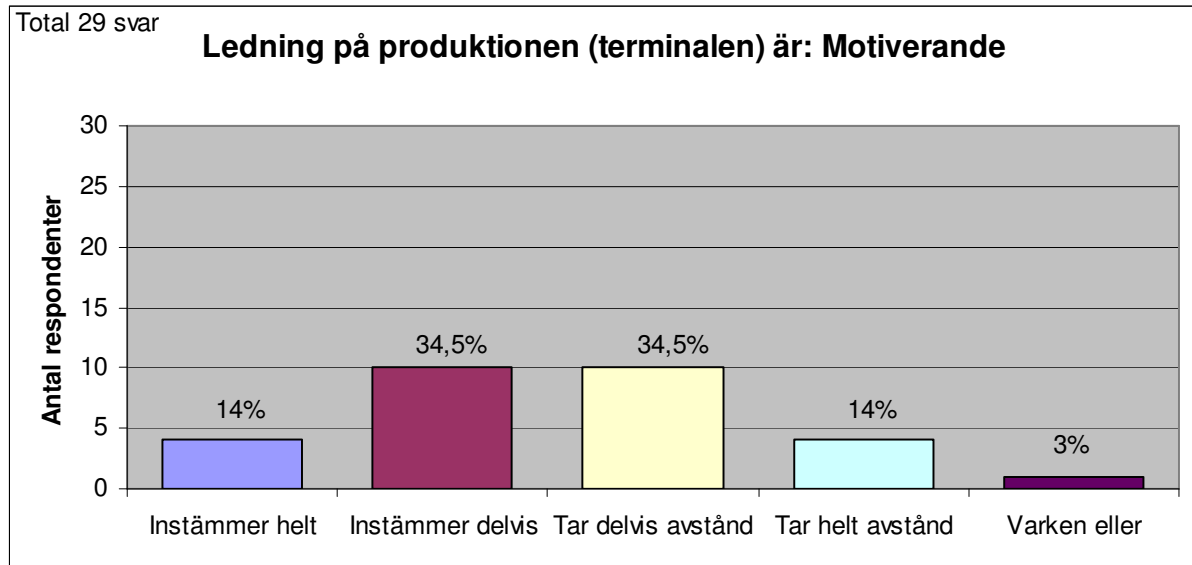


Fråga 5: b.)

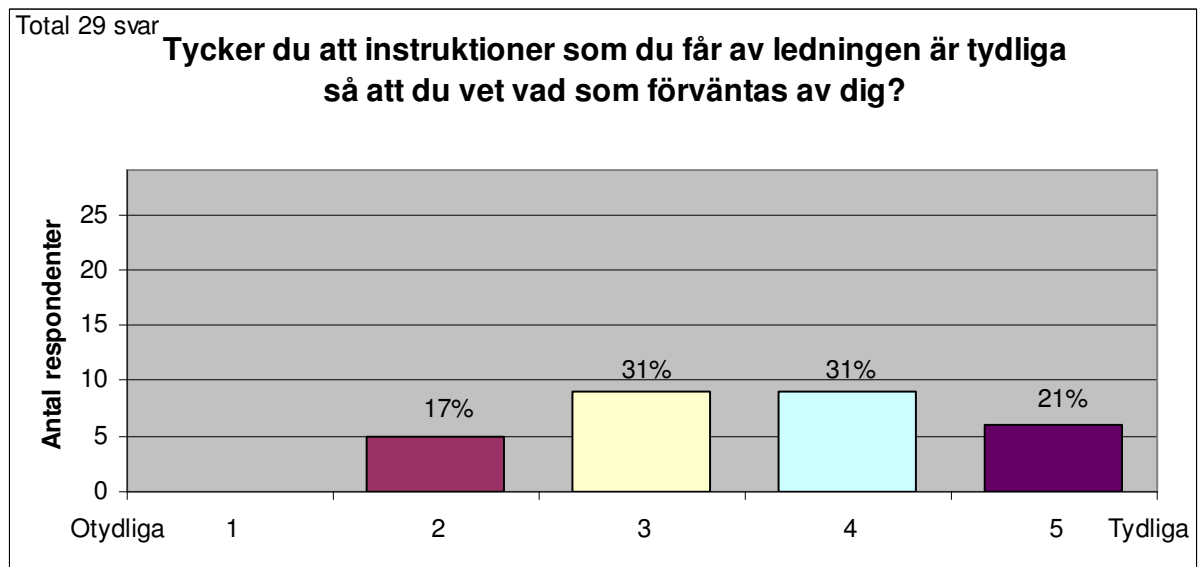


Ett företags ansvar för ständiga kvalitetsförbättringar
– En studie av DB Schenker Logistics i Västerås

Fråga 5: c.)

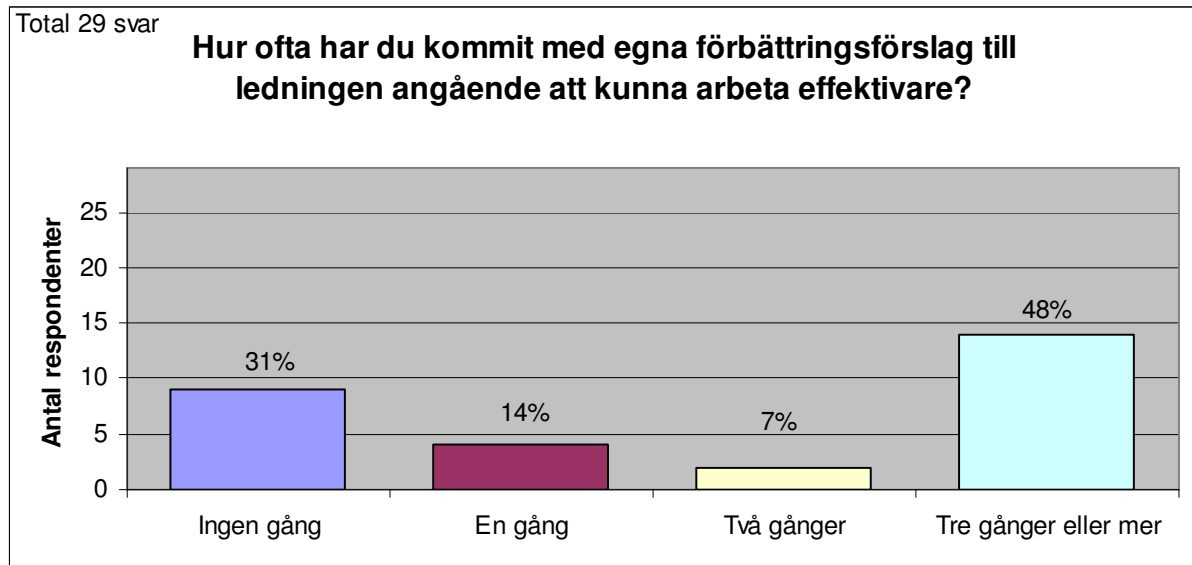


Fråga 6:

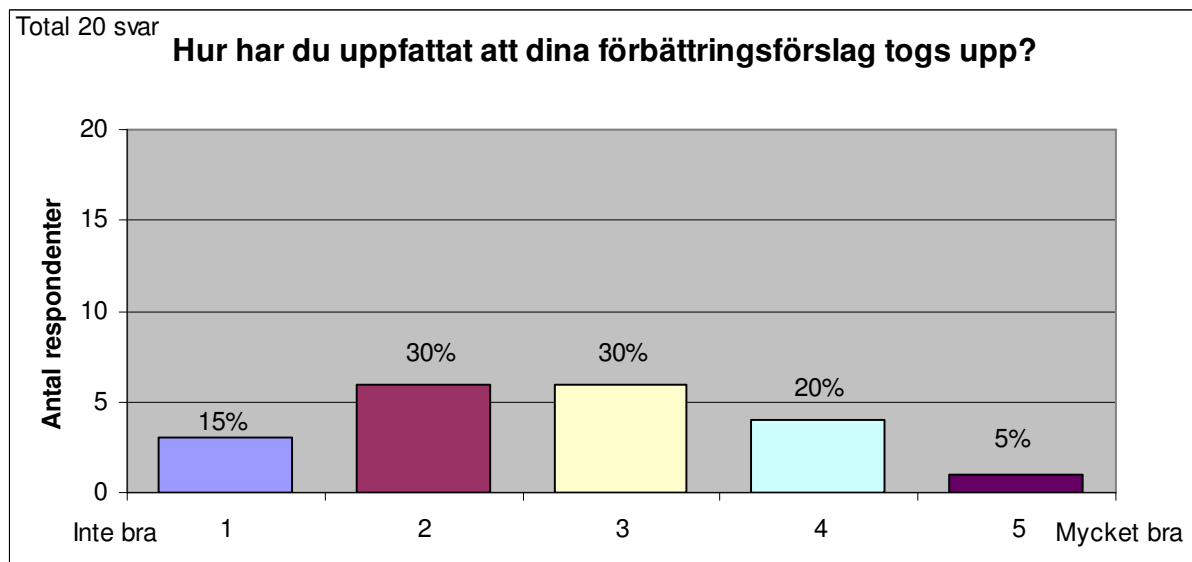


Ett företags ansvar för ständiga kvalitetsförbättringar
– En studie av DB Schenker Logistics i Västerås

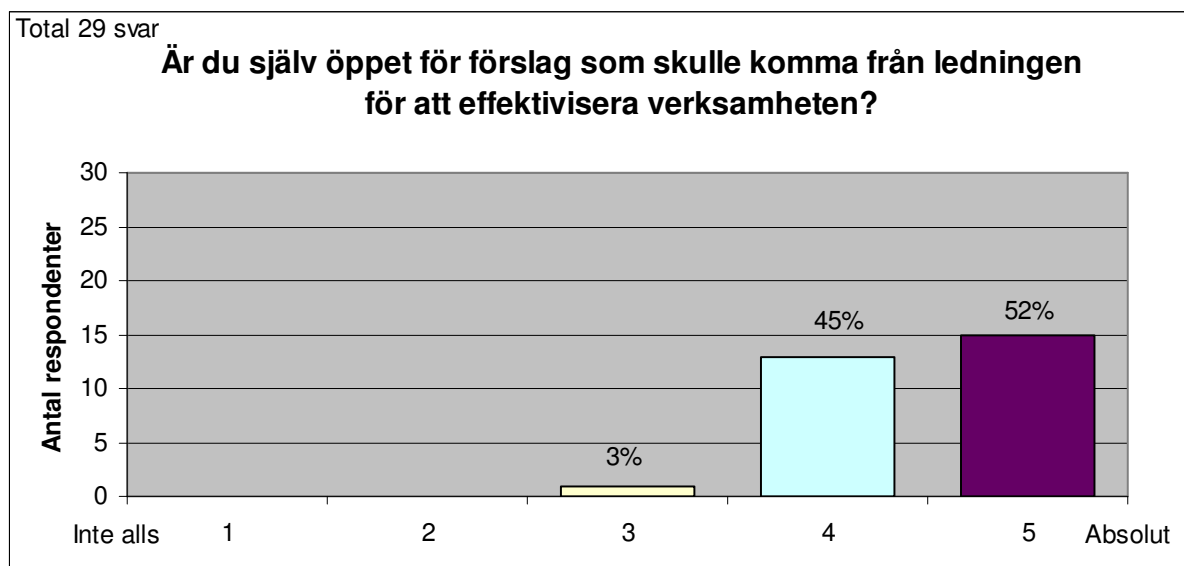
Fråga 7:



Fråga 8:



Fråga 9:



Fråga 10: **Vad tycker du borde förbättras angående att effektivisera din arbetsätt:**
(Öppen fråga – svaren från respondenterna)

Luften, bättre truckar, ha en närmare dialog mellan ledning och oss i produktionen, kontoret kundmottagningen borde fixas till, bättre data, att verkligen genomföra alla godkända förbättringar ingen verkar ta tag i saker, att alla anställda tog lika mycket ansvar, arbetsmaterial arbetstider kompetent ledning, korrekt och uppdaterad ortsregister, bättre information klara besked när något ändras mer aktivitet