

## Sammanfattning

Uppsatsens titel:	Företags förmåga att projektera förtroende med hjälp av kvalitetssystem typ ISO 9000 - en fallstudie av två företag
Seminariedatum:	2004-01-14
Ämne/Kurs:	FEK 581 Kandidatseminarium, 10 p
Författare:	David Faasth, Angela Mauritz, Roland Tomicic, Christine Zäll
Handledare:	Nikos Macheridis och Anna Stafsudd
Företag:	Elektrokoppar AB Kemira GrowHow AB
Nyckelord:	Förtroende, etik, ISO 9000-certifiering, standarder, trovärdighet
Syfte:	Uppsatsens syfte är att undersöka om en ISO 9000-certifiering ger företag ett ökat förtroende från sina kunder. Om den inte gör det, vad krävs i så fall mer av företagen?
Metod:	Vi har använt oss av en kvalitativ metod enligt Denscombe, där vi genomfört en studie av två industriföretag. Eftersom vi utnyttjar både redan existerande teorier samt intervjuar företag använder vi oss av ett abduktivt synsätt.
Slutsatser:	Uppsatsens resultat är att företag måste arbeta mer gentemot sina kunder än att enbart verka utifrån en kvalitetscertifiering för att erhålla förtroende.

<b>1 INLEDNING.....</b>	<b>4</b>
1.1 BAKGRUND .....	4
1.2 PROBLEMFÖRMULERING .....	5
1.3 SYFTE.....	7
1.4 AVGRÄNSNINGAR .....	7
1.5 MÅLGRUPP.....	8
1.6 DISPOSITION.....	8
<b>2 METOD .....</b>	<b>9</b>
2.1 UTGÅNGSPUNKT .....	9
2.1.1 Val av ämne .....	10
2.2 VAL AV UNDERSÖKNINGSMETOD .....	10
2.2.1 Konstruktion av frågeformulär .....	10
2.3 DATAINSAMLING.....	11
2.3.1 Val av företag.....	11
2.3.2 Val av respondenter.....	12
2.3.3 Val av tryckta källor .....	13
2.4 KÄLLKRITIK .....	13
2.5 REFLEKTIONER KRING TILLVÄGAGÅNGSSÄTTET .....	14
<b>3 TEORI.....</b>	<b>15</b>
3.1 VAD ÄR ETIK? .....	15
3.1.1 Förtroende.....	16
3.2 ISO 9000-FAMILJEN.....	18
3.2.1 Historik.....	18
3.2.2 Behovet av kvalitetsstandarder.....	18
3.2.3 Uppbyggnaden av ISO 9000-familjen.....	19
3.2.4 Varför kvalitetsutveckling? .....	19
3.2.5 Revision .....	20
3.2.6 Andra standardsystem .....	20
3.3 DEN ETISKA INTRESSENTMODELLEN .....	22
3.3.1 Kunder.....	23
3.3.2 Leverantörer .....	24
3.3.3 Personal.....	25
3.4 SAMMANFATTNING .....	25
<b>4 FÖRETAGSPRESENTATION .....</b>	<b>26</b>
4.1 KEMIRA GROWHOW AB .....	26
4.1.1 Historik.....	26
4.1.2 Verksamheten .....	26
4.2 ELEKTROKOPPAR AB .....	27
4.2.1 Historik.....	27
4.2.2 Verksamheten .....	27
<b>5 EMPIRI.....</b>	<b>28</b>
5.1 FÖRTROENDE .....	28
5.2 FÖRTROENDE GENOM ISO 9000.....	32
5.3 FÖRTROENDE GENOM INTRESSENTMODELLEN.....	35
5.4 SAMMANFATTNING .....	39
<b>6 ANALYS .....</b>	<b>40</b>
6.1 GENERERAR EN ISO 9000-CERTIFIERING FÖRTROENDE? .....	40
6.2 VAD KRÄVS MER FÖR ATT GENERERA FÖRTROENDE?.....	46
<b>7 SLUTSATSER.....</b>	<b>49</b>
7.1 ISO 9000:S BETYDELSE FÖR FÖRTROENDE.....	49
7.2 FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING .....	51

<b>KÄLLFÖRTECKNING .....</b>	<b>52</b>
PUBLICERADE KÄLLOR.....	52
<i>Artiklar och tidskrifter</i> .....	53
ELEKTRONISKA KÄLLOR .....	53
MUNTliga KÄLLOR .....	54
<b>BILAGA 1: FRÅGOR, KEMIRA GROWHOW AB.....</b>	<b>55</b>
<b>BILAGA 2: FRÅGOR, ELEKTROKOPPAR AB .....</b>	<b>57</b>
<b>BILAGA 3: UNDERSÖKNING AV KONSUMENTERS VAL.....</b>	<b>59</b>
<b>BILAGA 4: DET NORSKE VERITAS (DNV).....</b>	<b>60</b>

# 1 Inledning

*För att skapa intresse och förståelse för vårt ämnesval ger vi i det inledande kapitlet en presentation av vårt ämnesval samt en bakgrund till varför vi valt just det här ämnet. Problemformuleringen och syftet med vår uppsats kommer också att presenteras.*

## 1.1 Bakgrund

För många människor är etik ett begrepp som inriktar sig på ämnen som t.ex. mänskliga rättigheter, miljö- och samhällsansvar. Det är ämnen som vi anser vara av stor betydelse för privatpersoner och de företag som finns i vår omgivning. Etik berör mycket mer än enbart barnarbete, alkohol- och rökförbud och andra stora samhällsfrågor. Etik handlar, som vi kommer att förklara, till stor del om förtroende och till viss del trovärdighet inom de relationer som finns bl.a. mellan ett företag och dess kunder. Kvalitet är en av de ovanstående faktorer som måste uppnås för en god relation parterna emellan.

I början på 1900-talet, då kvalitetsbegreppets betydelse tog fart, förknippades kvalitet i ett företag nästan uteslutande med den fysiska produkten och ej med verksamheten i stort. Genom olika kontroller försökte företagen upprätthålla den önskvärda kvaliteten på det som producerades. Nuförtiden räknas företagets totala verksamhet in när det talas om kvalitet.<sup>1</sup>

Under de senaste årtiondena har marknaden översvämmats av aktörer, vilket har medfört att konkurrensen har ökat enormt. Kostnadsbesparingar och ökad effektivitet är exempel på två medel genom vilka företag idag försöker överleva. Ett företag kan själv tjäna på att efterleva sina kunders kvalitetskrav, då det medför att en s.k. ”win-win”-situation uppstår, där kundens förväntningar infrias och dess förtroende för företaget stärks.<sup>2</sup> På senare år har situationen på marknaden förändrats då dagens affärsmiljöer till stor del kännetecknas av samarbete och relationer med fokus på förtroende och långsiktighet. Uppkomsten av relationsmarknadsföring och företagets hänsynstagande till den etiska intressentmodellens<sup>3</sup> samtliga parter är två exempel på de förändringar som har skett på marknaden. Om en relation är viktig för ett företag måste det visa engagemang och se till att relationen till kunderna, men även till andra intressenter, fungerar väl.

Företag kan minska sina kostnader för att köpa och sälja tjänster/produkter genom att det görs inom en mer eller mindre sluten värdekedja. Den negativa aspekten är dock att ett företag sätter sig själv i en situation där andra aktörers ansvarstagande

---

<sup>1</sup> Persson Rydell *Kvalitetssystem i tjänsteföretag* (1997)

<sup>2</sup> <http://www.iso.ch/iso/en/comms-markets/consumers/iso+theconsumer.html> 2003-11-24

<sup>3</sup> Brytting T. *Företagsetik* (1999)

och korrekta uppträdande blir vitalt för framgång och överlevnad. För att företag skall våga förlita sig på sina kunder i nätverket fordras därmed en hög grad av förtroende parterna emellan.

*Förtroende är den viktigaste faktorn i ett samarbete. Har jag förtroende för en person, då är allt möjligt. Tappar jag förtroendet för en person, så måste jag hitta en ny väg, det kan aldrig funka. Vid minsta misstanke om att partnern inte har respekt för en så faller det här direkt.<sup>4</sup>*

Ovanstående citat visar på att en god relation mellan en kund och ett företag är av yttersta vikt och måste prioriteras högt av företaget. Relationsuppbyggandet är en lång och krävande process, som fordrar såväl chefers som anställdas engagemang och delaktighet.

Även om införandet av standarder i företag inte längre är något nytt och revolutionerande, så utgör den certifiering som erhålls en grund utifrån vilken ett stabilt samarbete och förtroende för varandra kan skapas. Implementeringen och användandet av en ISO 9000-standard är frivilligt och finns ej reglerat i någon lag och är därmed inget måste för företagen. Standarder som reglerar kvalitet, t.ex. ISO 9000, tvingar dock företag att systematiskt se över sin organisation och sina processer med fokus på kvalitetstänkande. Det här medför att företag skall kunna koncentrera sig på sin egen förädlingsprocess men samtidigt fordras det att leverantörers och eventuellt andra intressenters bidrag kännetecknas av hög kvalitet. Kan ett företag säkerställa kvaliteten på de produkter/tjänster det producerar, kommer företaget att ha goda förutsättningar att erbjuda en produkt som kan tillfredsställa kundens kvalitetsbehov. I många fall kan detta vara tillräckligt, men ofta krävs det dock mer än en implementering och användandet av enbart en kvalitetsstandard.

Betydelsen av standarder, inte bara ur kvalitetssynpunkt, har ökat märkbart under den senaste tiden, då skandalerna i näringslivet försämrat förtroendet till företagen. Moral och etik verkar i många fall ha saknats helt, vilket har medfört att ledningars omdömen har svikit. Avsaknaden av moral har fått till följd att dagens konsumenter har tappat förtroende för vissa grenar inom näringslivet, t.ex. för en del försäkringsbolag samt statliga bolag.

## **1.2 Problemformulering**

Utifrån vår bakgrund kommer vi här att utgå ifrån den idag rådande förtroendekris som finns i det svenska näringslivet. Företag har tidigare levt i tron om att stora bonusar har varit ett incitament för företagsledningar att prestera bättre. Det har under de senaste åren visat sig inte vara fallet. Hela debatten tog fart när den finansiella krisen i USA uppenbarade sig och förtroendet till näringslivet kördes i botten, då det kom fram att storföretag som Enron och WorldCom grundlurat hela

---

<sup>4</sup> Planander A. *Strategiska allianser och förtroendeprocesser* (2002) s. 222

det amerikanska folket och därmed ställt till den värsta skandalen sedan 1920-talet. Det visade sig dock bara vara toppen på isberget, då nya skandaler i snabb takt uppdagats och offentliggjorts, inte enbart i USA utan även globalt. Även här i Sverige har det under det senaste året yppat sig en rad skandaler, där förtroendet till näringslivet, men även indirekt förtroendet företag emellan, har tagit skada. Ingenting verkar ha hindrat ledning och anställda i chefsposition från att spendera eller utnyttja företagets tillgångar. Företag som Skandia och Systembolaget har enbart under de senaste månaderna stått i fokus för överdrivna bonussystem och mängder av mutor från leverantörer.

Hos den allmänna opinionen har förtroendet rasat och aldrig förr har tilltron till näringslivet varit så lågt. Det diskuteras om hårdare regler för t.ex. bonusutdelningar och avgångsvederlag inom näringslivet som på sikt kan få stora konsekvenser för företagen. Förtroendekommissioner har skapats och regeringens och riksdagens roll i näringslivet blir allt mer märkbar. Samtidigt är det företagets skyldighet gentemot dess intressenter att, på ett korrekt sätt, ta ansvar för de etiska och moraliska dilemman som kan uppstå. Det kritiska ögat från konsumentens sida är ständigt närvarande och granskar företagets handlingar allt hårdare, eftersom konsumentens valmöjlighet är större än någonsin. Förtroendet har dock två sidor, dels förtroendet från slutkonsument till näringslivet, men även det förtroende som en relation mellan två företag representerar. Utifrån det förtroende som finns två företag emellan har kvaliteten hamnat i fokus, då företag idag inte enbart kan ha ekonomiska aspekter i åtanke för att uppnå framgång. Kvalitetsstandarder som ISO 9000 inger förtroende för företagen från sina kunder och ligger till grund för en strukturerad kvalitetsplan för företagets verksamhet.

Även aspekter som miljö och socialt ansvar har fått allt större betydelse, inte enbart för konsumenterna utan även för flertalet av företagets övriga intressenter. I takt med detta tankesätt håller affärsetiken på att bli ”big business”. Under de senaste femton åren har ett stort antal böcker och artiklar publicerats inom just affärsetiksområdet. Olika centra och institutioner relaterade till etik har dykt upp, såväl inom den privata sektorn som inom den offentliga sektorn i form av förtroendekommissioner och etikförbund.<sup>5</sup> Även inom skolväsendet märks den etiska debatten av genom en ökning av kurser i etik och etikens betydelse.

Många av företagets intressenter, t.ex. kunder och anställda, signalerar ett bristande förtroende för företag och det delas även av media och politiker. En nyckelfråga har därför blivit hur förtroende skapas och vad som påverkar det. En färsk undersökning visar att slutkonsumenterna ofta väljer bort produkter p.g.a. brister i dess kvalitet. Av de tillfrågade svarade 71 % att de ofta valt bort en produkt av kvalitetsmässiga orsaker, medan endast 28 % väljer bort en produkt p.g.a. miljöaspekter<sup>6</sup> (se bilaga 3). Ett sätt för företag att öka förtroendet ur kvalitetshänsyn hos sina intressenter är att implementera en kvalitetsstandard t.ex.

---

<sup>5</sup> Jackall R. *Moral Mazes – the world of corporate managers* (1998)

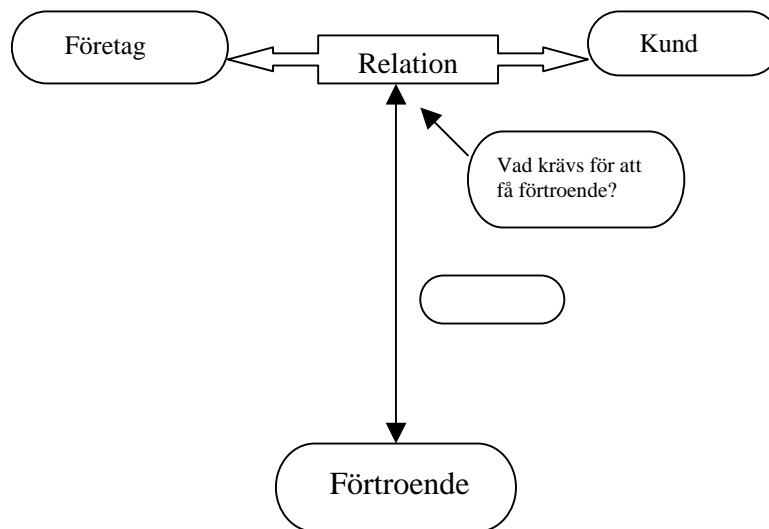
<sup>6</sup> Brytting T. ”Förtroendebegreppet i företagsekonomi” *Akademin för etik i arbete* (2003)

ISO 9000. Den ger företag ökad kontroll över sin produkttillverkning och sitt kvalitetssystem.

Vad är då förtroende och hur kan det byggas upp? Kan en ISO 9000-standard uppfylla kundernas förtroendekrav eller fordras det något mer?

### 1.3 Syfte

Uppsatsens syfte är att undersöka om en ISO 9000-certifiering ger företag ett ökat förtroende från sina kunder. Om den inte gör det, vad krävs i så fall mer av företagen?



Modell över vilken roll en ISO 9000-standard spelar för förtroendeskapandet i en relation

### 1.4 Avgränsningar

Eftersom vi anser det intressant att studera förtroendet och hur det kan påverkas genom införande av kvalitetsstyrningssystem av olika slag, har vi valt att främst se på vilka etiska kriterier som krävs för att bygga upp förtroendet. Vi kommer att avgränsa förtroendeperspektivet till att utgå från relationen mellan ett företag och dess kunder, eftersom de är en av de huvudsakliga målgrupperna vid en implementering och användande av ett kvalitetsledningssystem. Även leverantörer och anställda är i sig viktiga intressenter och vi kommer kortfattat att belysa dem för att ge en ökad förståelse för företagets förtroende från anställda och leverantörer.

Det kvalitetsledningssystem vi har valt att titta närmare på är ISO 9000-standarderna, som idag används av de flesta företag på världsmarknaden, såväl av offentliga som av privata bolag. Vi kommer inte att gå närmare in på ISO 14001, GRI eller andra certifieringssystem. Däremot kommer vi att redogöra kort för dem under teoriavsnittet om ISO 9000.

## **1.5 Målgrupp**

Vi riktar oss till företag som är i behov av att bygga upp sitt förtroende från sina kunder och andra intressenter, samt är intresserade av vilka etiska kriterier de måste uppfylla och vad som fordras av företag för att bygga upp en god kommunikation och ett gott samarbete. Uppsatsen ska även kunna användas av de företag som vill se ISO 9000-standarden ur ett annorlunda perspektiv.

## **1.6 Disposition**

### **Kapitel 1 – Inledning**

I det inledande kapitlet redogör för vårt ämnesval, bakgrunden till varför vi valt det och den problemformulering vi vill studera närmare och det syfte vi har med uppsatsen.

### **Kapitel 2 - Metod**

Det här avsnittet skall huvudsakligen ge läsaren en möjlighet att bedöma uppsatsens trovärdighet. Vi redogör här om vårt kunskapssökande, vårt praktiska tillvägagångssätt och vårt val av primär- och sekundärdata.

### **Kapitel 3 - Teori**

Kapitel tre handlar om de teorier vi valt att studera närmare, som etik och förtroende, den etiska intressentmodellen samt ISO 9000-standarderna.

### **Kapitel 4 - Företagspresentation**

I kapitlet presenterar vi de två företag vi valt att studera närmre och redogör för dem i korthet.

### **Kapitel 5 - Empiri**

I det här avsnittet kommer vi att presentera teorin satt i ett perspektiv som ställs emot de intervjuade företagen, Kemira GrowHow AB och Elektrokoppar AB.

### **Kapitel 6 - Analys**

I kapitlet integrerar vi den litterära och empiriska studien. Vi diskuterar resultaten utifrån de studier vi har gjort.

### **Kapitel 7 - Slutsats**

I det avslutande kapitlet redogör vi för vår slutsats och sammanfattning. Därutöver lämnar vi förslag på vidare forskning samt en redogörelse för vår uppsats kunskapsbidrag.

### **Bilagor**

Vi bifogar samtliga intervjumallar som bilagor, men bifogar även lite allmän information om Det Norske Veritas (DNV) samt en undersökning som gjorts angående konsumenters inställningar till faktorer som kan påverka deras inköp.



## 2 Metod

*Syftet med metodkapitlet är att ge en beskrivning av vårt arbete samt dess process och även ge läsaren en möjlighet att bedöma trovärdigheten. Således beskriver vi val av metod för att besvara vår problemformulering och uppnå syftet med arbetet. Metodvalet kommer att genomsyra hela arbetsgången samt styra vilka slutsatser vi kommer att få fram genom vår analys.*

### 2.1 Utgångspunkt

Gruppens medlemmar har under kandidatkursen läst olika inriktningar inom företagsekonomi (organisation, redovisning och strategi- och styrsystem), vilket medför att vår kunskapsplattform som utgör uppsatsens grund är bred. Dessutom har vi alla erfarenhet från kvalitetsarbete i olika former. Två av gruppens medlemmar arbetar t.ex. periodvis på ett av de företag vi har valt att studera närmare och de övriga två har genom arbetserfarenheter hos stora internationella företag upplevt kvalitetssystem, som företagen i fråga själva har utarbetat. Det har medfört att vi redan innan visste lite av vad kvalitetsarbete innebär, både inom ISO samt inom företags egna utarbetade kvalitetssystem.

Det finns idag tre angreppssätt att tillämpa för att få fram kunskap och forma en teori: induktion, deduktion samt abduktion.<sup>7</sup> Induktion innebär att undersökningen utgår från det empiriska materialet som valts. Metoden kan kallas upptäckarens väg, då det material som skall studeras inte har någon förankring i den tillgängliga teorin i förväg. Därmed skapas teorin allt eftersom arbetet fortlöper. Deduktion är motsatsen till induktion, vilket betyder att teorin är den grund som arbetet utgår ifrån. Vi har valt att utgå från det tredje alternativet, abduktion, vilket är ett mellanting av de övriga två metoderna och kan ses som en växelverkan mellan teori och empiri, där även tyngdpunkt läggs på själva förståelsen av arbetet.<sup>8</sup> Vi har gjort det här valet, eftersom vi i vårt arbete utgår både från redan skriven teori samt studerar hur företag påverkas av sitt handlande genom kundernas förtroende till dem. Det har vi gjort genom att studera och intervjua två stora industriföretag och gjort en fallstudie av resultaten. Att endast utgå från något av de andra alternativen, d.v.s. induktiv metod, där hänsyn enbart tas till de empiriska slutsatserna, eller deduktiv metod, där logiska slutsatser endast dras utifrån den teori som används<sup>9</sup>, skulle innebära en analys som inte gav en rättvisande bild och vi tror heller inte att några användbara slutsatser skulle kunna dras.

---

<sup>7</sup> Alvesson M., Sköldeberg K. *Tolkning och reflektion* (1994)

<sup>8</sup> Ibid.

<sup>9</sup> Lundahl U., Skärvad P.-H. *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer* (1999)

### **2.1.1 Val av ämne**

Under de senaste månaderna har det förts en livlig diskussion dels om Skandias bonussystem samt den mutskandal som uppdagats inom Systembolaget. Skandalerna i näringslivet har medfört att etiken i och förtroendet till företag den senaste tiden har sjunkit. Slutkonsumenterna blir allt mer medvetna om vilka val de ställs inför och vad de kan kräva av företag idag. 71 % av konsumenterna idag väljer ofta bort en produkt (och därmed ett företag) p.g.a. bristande kvalitet.<sup>10</sup> Det medför att relationen företag emellan även den måste baseras på förtroende för att slutprodukten skall tillfredsställa konsumenterna. Därför har vi valt att se på kvalitetscertifieringar och dess betydelse för företagets kunder och andra intressenter ur ett förtroendeperspektiv. Vårt val grundar sig i att kvalitetscertifieringar har fått en allt större betydelse för dagens företag, vilket delvis grundar sig i den förtroendekris som råder.

### **2.2 Val av undersökningsmetod**

Vi har valt att utgå från en kvalitativ metod enligt Denscombe, som menar att metoden framförallt tenderar att förknippas med beskrivning och associeras med småskaliga studier. Vi vill genom vår analys skapa resultat och slutsatser. Anledningen till att vi framförallt har koncentrerat oss på en kvalitativ metod är att den data som vi får fram måste tolkas och skrivas ned så att vi sedan kan producera något utifrån den.<sup>11</sup> De undersökningsenheter vi valt är få, men omfattningsrika. Vid intervjutillfällena använde vi oss av frågeformulär, som vi utarbetade för respektive företag. De skickades sedan i förväg till respondenterna, så att de själva aktivt kunde förbereda sina svar. Intervjuerna bandades även till viss del, vilket underlättade sammanställningen och tolkningen av dem vid senare tillfälle. Allt i enlighet med de krav som fordras för att kunna kalla metoden för kvalitativ.<sup>12</sup>

Den utgångspunkt vi har valt för uppsatsen grundar sig på data som även skulle kunna kvantifieras. Vi anser dock att förtroende är s.k. mjukdata som baseras på värderingar och attityder. Därmed är förtroendefaktan mer svårkvantifierbar<sup>13</sup>, då vi kan säga att förtroendet ökar, men inte exakt med hur mycket eller till vilken grad. Därför har vi valt att inte försöka mäta förtroendenivån, då det ligger utanför vår förmåga att få fram ett representativt resultat.

#### **2.2.1 Konstruktion av frågeformulär**

Betydelsen av ett frågeformulärs utformning är av stor vikt. Resultatet av en intervju är beroende av hur motiverad respondenten är och därför är det viktigt att ta hänsyn till det vid själva utformningen och uppställningen av frågorna i

---

<sup>10</sup> Brytting T. "Förtroendebegreppet i företagsekonomi" *Akademien för etik i arbete* (2003)

<sup>11</sup> Denscombe M. *Forskningshandboken* (2000)

<sup>12</sup> Halvorsen K. *Samhällsvetenskaplig metod* (1992)

<sup>13</sup> Lundahl U., Skärvad P-H. *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer* (1999)

formuläret. Andra faktorer som påverkar motivationen hos respondenten är bl.a. att relationen mellan den tillfrågade och forskaren är präglad av obalans. Respondenten kan mycket väl neka svar på en del frågor, vilket kan sätta forskaren i en besvärlig sits.<sup>14</sup> I vårt fall tittade vi på litteratur inom området samt på uppsatser för vägledning vid utformandet av frågor. Vi har försökt att använda oss av öppna frågor samt minimera användandet av ja- och nejfrågor, allt för att få djupgående svar från respondenterna.

Det är även av stor vikt hur frågorna är utformade, då frågorna kan påverka de svar som ges av respondenten. Därför är det viktigt att formuläret struktureras på ett sätt så att det stämmer bra överens med de teorier, utgångspunkter och resonemang som ligger till grund för arbetet. Frågorna måste vara neutralt utformade utifrån frågeställningen för att inte respondenten skall ledas in på något spår som inte är av relevans. De måste dessutom ställas på så sätt att alla respondenters medverkan får samma innebörd och sammankopplingar utifrån det formulär som ligger till grund för intervjun.<sup>15</sup> Vid utformandet av vårt frågeformulär försökte vi utgå till stor del ifrån de ovan nämnda punkterna för att hindra att intervjun skulle bli vinklad eller att den skulle sväva iväg. Det skulle kunna innebära att vi inte fick uttömmande svar på de frågor vi ställt och ansåg av relevans. De följdfrågor som även uppkom under intervjuerna skrevs ned och kompletterades till det insamlade materialet. De behandlades sedan som intervjumaterial och bifogades till de frågeformulär vi använt oss av. Vårt val av respondenter spelade roll vid utformningen av frågorna, då vi kunde förutsätta vissa förkunskaper från dem utifrån vad de arbetar med inom företagen.

## **2.3 Datainsamling**

Valet av metod för datainsamling är av yttersta vikt vid alla former av uppsatser. Det görs utifrån olika utgångspunkter som t.ex. intervjuer, direkta observationer samt insamling av fakta genom facklitteratur och sökningar över Internet. Vid vår datainsamling har vi till stor del använt oss av facklitteratur inom området samt våra företagsintervjuer.

### **2.3.1 Val av företag**

Genom att studera hur det faktiskt går till ute bland dagens företag vid uppbyggandet av förtroende har vi valt att göra en fallstudie av två industriföretag i Helsingborgsregionen. En fallstudie kännetecknas av en empirisk undersökning som endast består av ett eller ett fåtal fall, vilka studeras mer detaljerat och i fler dimensioner.<sup>16</sup> Vi är medvetna om vilka effekter detta har på arbetet, då det finns en risk att uppsatsen blir vinklad endast utifrån de här industriföretagens

---

<sup>14</sup> Holme I.M., Krohn S.B. *Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder* (1997)

<sup>15</sup> Ibid.

<sup>16</sup> Lundahl U., Skärvad P-H. *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer* (1999)

perspektiv. Eftersom uppsatsen är inriktad på att se på förtroende i kvalitetsstandardssystem, har resultatet blivit att vi har valt att studera företag där en ISO 9000-standard kan ha stor betydelse. Det för att lättare utreda dess betydelse för ett företags arbete för ett ökat förtroende. Vi har dock valt att endast göra en del generaliseringar utifrån våra valda industriföretag, då de kan vara representativa ur vissa synvinklar. Däremot anser vi att varje företags situation är unik och att företag som väljer att använda sig av våra slutsatser, först bör gå igenom sina egna individuella förutsättningar. De bör enbart se fallföretagen som exempel på hur det kan se ut, då varje företags kvalitetssituation ser annorlunda ut.

### **2.3.2 Val av respondenter**

De respondenter vi har valt arbetar båda med ISO 9000-standarden samt certifieringen. Annette Engström från Kemira GrowHow AB är ansvarig för utformningen av införandet av den nya standarden i företaget, medan Johan Åhsberg är miljö- och kvalitetsadministratör på Elektrokoppar AB. Valet av dem ligger till grund för att få en djup och meningsfull intervju, där relevant information på bästa sätt kan komma oss tillhanda. För att få ett brett perspektiv på uppsatsen, har vi även valt att kontakta avdelningschefer och försäljare på företagen för att få deras uppfattningar om vad standarden har inneburit för företagen ur ett förtroendeperspektiv.

Vi har valt att genomföra våra intervjuer enligt teorin om semistandardiserade intervjuer. Frågorna skickades till de aktuella respondenterna någon dag innan den utsatta tidpunkten för intervjuerna, så att de fick möjlighet att förbereda frågorna. På så sätt kunde vi under intervjutillfället ställa extra frågor, som gav oss mer förtydligande och utvecklande svar. Vid ostandardiserade intervjuer kan valet av frågor göras mer fritt, men ingen vidareutveckling eller mer förtydligande svar kan då ges. Då vi har valt att utgå från en kvalitativ metodteori vid utformningen av vår uppsats, kan vi inte använda oss av den här formen av intervjumetod, eftersom den framförallt är användbar vid ett kvantitativt forskningsmaterial. Vi utesluter en hög standardisering vid val av intervjumetod, då våra frågeformulär utformades för respondenterna enskilt och intervjuerna genomfördes ostrukturerat till den grad att respondenterna själva formulerade sina svar. Till grund för vårt val av semistandardiserade intervjuer ligger just den fria intervjun med dialogutvecklande frågor, där respondentens egna åsikter, attityder och värderingar kommer fram.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> Lundahl U., Skärvad P-H. *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer* (1999)

### 2.3.3 Val av tryckta källor

Tryckta källor är en form av sekundärdata, där data och information inom ett visst fenomen finns dokumenterat. Informationen är dock inte primärt insamlad och avsedd för den egna studien.<sup>18</sup> Sekundärdata tar sin form i böcker, årsredovisningar samt artiklar, men även Internet kan räknas in här. I vårt fall har vi använt oss av litteratur och artiklar skrivna inom ämnena förtroende och kvalitetscertifieringar, där vi har försökt att hitta aktuell information. Företagens årsredovisningar, kvalitetsmanualer, informationsblad och hemsidor på Internet har också använts. Information om de övriga standardsystemen har vi samlat in genom vetenskapliga artiklar samt deras egna hemsidor.

### 2.4 Källkritik

Vid användning av data i någon form är det viktigt att ha ett kritiskt förhållningssätt till det tillgängliga materialet. Den existerande fakta som finns tillgänglig eller de valda respondenterna kan vara partiska, ge ofullständiga svar eller vara vinklade.<sup>19</sup> Allt är av stor vikt att ta hänsyn till och vara medveten om, då vi eftersträvar att få en heltäckande och grundlig analys av huvudproblemet i uppsatsen. Vi är eftertänksamma gällande den teori och företagsfakta som vi använder oss av, då den kan vara partisk och vinklad. Den kvalitetsmanual som vi fick tillgång till från Elektrokoppar AB är svår att datera, då den kontinuerligt uppdateras på företagets intranät. Den version vi har tagit del av är ifrån november månad 2003. Vi anser det även av vikt att belysa problemet med att få fram de negativa aspekterna med ISO 9000 från våra intervjuer, då företagen trots allt redan har certifieringen och därmed har incitament att försvara den. De har investerat mycket resurser i form av tid och pengar på att få standarden implementerad och efterlevd.

Viss försiktighet vad gäller årtalen kring litteraturens upplaga har tagits, då certifieringsprocessen kontinuerligt utvecklas. Mycket material angående standarderna har skrivits under mitten av 90-talet, vilket har medfört problem såsom icke-relevant data, då ISO 9000-certifieringarna omstrukturerades under år 2000. För att få aktuell data har vi därför använt oss framförallt av ISO:s och DNV:s hemsidor, där mer aktuell information har inhämtas. Vi är medvetna om att informationen hämtad från t.ex. DNV:s hemsida är vinklad utifrån deras perspektiv, eftersom det är ett vinstbaserat företag med mål att få många företag bundna till sig. Vi har trots det valt att använda oss av informationen utifrån en så neutral grund som möjligt.

Vid användning av Internet som informationskälla är det viktigt att söka rätt för att få upp relevanta hemsidor med användbar information, eftersom det idag råder ett informationsöverflöd, inte bara på "webben" utan även inom andra områden.

---

<sup>18</sup> Lundahl U., Skärvad P-H. *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer* s.131 (1999)

<sup>19</sup> Ibid.

För en effektiv sökning fordras det därför en förmåga att kunna skilja på väsentlig och oväsentlig information.<sup>20</sup> I vårt fall har vi i de flesta fall haft tillgång till hemsidornas adresser i förväg, vilket underlättat vårt sökande, men i vissa fall har vi fått använda oss av de sökmotorer som finns på Internet, såsom altavista.se samt yahoo.se. Vi har framförallt sökt efter grundläggande information om de övriga standardsystem som tas upp. Då vi har sökt på standardernas namn, har informationen varit lätt att erhålla. Vi har vetat vad vi sökt efter och oftast har vi fått den önskade informationen snabbt. I vissa fall har vi dock fått sålla ut mycket information innan något av värde dykt upp. Vi är medvetna om att många sidor på ”webben” är vinklade utifrån den person/organisation som är ansvariga för sidan, något som vi har tagit hänsyn till vid tolkningen av den information som vi har tagit del av.

## **2.5 Reflektioner kring tillvägagångssättet**

Redan från början kom vi i gruppen gemensamt fram till att kontakta företag för att få en verklighetsrelaterad analys. Vi tror att enbart en teoretisk analys av uppbyggandet av förtroende inom företag hade blivit allt för ytlig och oapplicerbar. Vid vårt val av företag utgick vi ifrån de redan existerande kontakter som fanns inom gruppen, vilket underlättade arbetet med att bygga upp en bra relation till dem, där användbar information kunde erhållas. En del av gruppens medlemmar har sedan tidigare vetskap om att ett av företagen innehar en ISO 9000-certifiering.

Då vårt val av respondenter gjordes utifrån om de är anställda för att arbeta med kvalitetsledningsfrågor, kan vi anta att informationen från intervjuerna är riktiga. Eftersom standarderna är utarbetade utifrån det enskilda företagens utformning, kan inte svaren generaliseras utan de kan endast ge en bild av det företag som studeras och därför blir exaktheten i svaren till viss del inte fullkomlig.

Innan vi träffade våra respondenter läste vi in oss på befintliga teorier om etik och ISO 9000-systemet, allt för att kunna förstå och tolka det som sades och på så sätt få lämplig information. De respondenter vi har valt ut är av betydelse, då den information de ger oss måste vara pålitlig och användbar.

Förtroendeteorier samt etiska teorier har vi hämtat från bl.a. Förtroendekommissionens, Etiska Rådets samt från Etiska Akademiens hemsidor. Vi har även sökt på de olika standardsystemens hemsidor för att få korrekt och uppdaterad information om dem.

---

<sup>20</sup> Lundahl U., Skärvad P-H. *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer* (1999)

## 3 Teori

*Under det här avsnittet kommer vi att presentera den teori, som vi anser vara av vikt för vårt arbete. Delen om etik och förtroende består till stor del av hur begreppen kan tolkas samt de förtroendefaktorer som är av betydelse vid uppbyggnaden av en god relation. Vi går även närmare in på vad en ISO 9000-certifiering är samt vilken roll den etiska intressentmodellen har för företag.*

### 3.1 Vad är etik?

Etik beskrivs ofta som ”moralens teori”, men betydelsen av orden är egentligen densamma. Skillnaden består i att ordet etik har grekiskt ursprung medan ordet moral härstammar från latin. Definitionsmässigt kan etik tolkas som en konsekvent och systematisk uppfattning om vilka handlingar som är rätta och orätta. Vad som är rätt respektive orätt handlar inte enbart om kortsiktiga egenintressen utan om mer existentiella frågor; att ta ansvar för det gemensamma bästa. Det är dock inte bara enskilda personer som kan vara etiska. Även ett företag kan ha en etik, en tydlig bild av vilka handlingar som anses vara värda att eftersträva eller som anses vara otillåtna.<sup>21</sup> Dagens företagsledare har allt mer som grundläggande mål att se till att företagets framgångar inte nås på bekostnad av den personliga integriteten och rent spel. Storföretag anlitar kommunikationsexperten för att utarbeta uppförandekoder och ge prov på socialt engagemang.<sup>22</sup> I stort handlar etik om de valsituationer som uppstår. Dilemman i etiken uppstår t.ex. när ett handlingsalternativ kan ses som ”rätt/gott” för ett antal intressenter, men ”orätt/dåligt” för andra. Det kan även kopplas till ansvar; vilket ansvar har ett företag för ett oetiskt handlande, om inte möjligheten att välja mellan gott och ont finns?<sup>23</sup> Etik och moral är viktiga frågor för företag. De bedöms av kunder och av omvärlden för vad de står för och hur de verkligen lever upp till det. Det kan vara allt från små och vardagliga saker till mer omfattande. Därför räcker det inte för företaget att enbart definiera en policy, där deras etiska mål står uppskrivna.<sup>24</sup>

Idag talas det om fyra former av etik, som på olika sätt diskuterar vad som är rätt; konsekvensetik, pliktetik, dygdetik samt diskursetik.<sup>25</sup> De fyra etikformerna har utvecklats av ekonomer och filosofer under 1700 och 1800-talet och har idag betydelse för hur vi ser på rätt och fel utifrån företags handlingar. Vi kommer kort att redogöra för tre av dem.

---

<sup>21</sup> [www.sverigesinformationsforening.se/omforeningen/vad/etik/page4384.aspx](http://www.sverigesinformationsforening.se/omforeningen/vad/etik/page4384.aspx) 2004-01-15

<sup>22</sup> Tuleja T. *Etik i affärslivet* (1988)

<sup>23</sup> [www.sverigesinformationsforening.se/omforeningen/vad/etik/page4383.aspx](http://www.sverigesinformationsforening.se/omforeningen/vad/etik/page4383.aspx) 2004-01-15

<sup>24</sup> [www.sverigesinformationsforening.se/omforeningen/vad/etik/page4381.aspx](http://www.sverigesinformationsforening.se/omforeningen/vad/etik/page4381.aspx) 2004-01-15

<sup>25</sup> [www.sverigesinformationsforening.se/omforeningen/vad/etik/page4384.aspx](http://www.sverigesinformationsforening.se/omforeningen/vad/etik/page4384.aspx) 2004-01-15

## Konsekvensetik

Konsekvensetik ser till konsekvenserna av ett handlande; konsekvenser för sig själv, för företaget, för större grupper och för ”mänskligheten”. Synsättet handlar om att skapa ”största möjliga lycka för största möjliga antal” och kan kopplas till utilitarismen. Det är idag ganska vanligt att företag tar till just konsekvensetiska motiveringar, då ett oetiskt handlande kan skrämja bort företagets kunder. Kritik mot detta synsätt är dock att det är svårhanterligt, då det är nästintill omöjligt att göra en total kalkyl utifrån en given situation samt att det enbart ser till resultatet och inte till den enskilda individen.

## Pliktetik

Pliktetiken har utgångspunkt i att det finns vissa värden som skall fungera som ledstjärnor, oavsett vad konsekvensen kan bli av dem. Det ses dock oftast inte som en ”plikt” att följa dessa ledstjärnor, utan det ger känslan av att vara en ”bättre människa”. Sanning, rättvisa och mänskliga rättigheter är exempel på det här synsättet.

## Dygdetik

Dygdetiken koncentrerar sig framförallt på själva individen än på konsekvenser och regelsystem. En etiskt handlande människa anses vara empatisk och ha en förmåga att se etiska aspekter på frågor som inte andra alltid ser. Förespråkarna för dygdetik lyfter fram behovet av förebilder och ”goda” människor som kan efterliknas. Ur ett företagsperspektiv pratas det då om den goda ledaren. Ett etiskt företag ska inte enbart se till sitt vinstmaximerande utan även till sitt ansvarstagande i vidare bemärkelse, t.ex. ”after sale” och en god arbetsmiljö.

### 3.1.1 Förtroende

*Förtroende handlar, ..., om något man ger. Det kan inte tvingas fram eller krävas. Den som har förtroende litar på, eller känner tillit, på mer eller mindre goda grunder, fast alltid frivilligt.<sup>26</sup>*

Enligt citatet ovan är förtroende något som ges, frivilligt utan krav, till en part från en annan. Det innebär att ett företag måste arbeta för att stärka relationen med dess intressenter, t.ex. dess kunder, för att kunna erhålla förtroende från dem. För att förtroende ska kunna skapas utåt, krävs det dock att den egna organisationen är förtroendeingivande för de anställda, då det påverkar hur de handlar gentemot kunder och andra intressenter. Ser företaget människan som ansvarstagande, hederlig och arbetsam kommer de anställda att arbeta därefter. Om företaget däremot ser människan som i grunden lat, slarvig och ansvarslös kommer denna negativa hållning att påverka företagets själ och hur det agerar utåt.<sup>27</sup> Förtroende är något som bygger på att företaget vet vad som är rätt och förmår att omsätta det i praktiskt handlande. Detta förutsätter ett arbete med de

---

<sup>26</sup> Brytting T. ”Förtroendebegreppet i företagsekonomi” *Akademien för etik i arbete* (2003)

<sup>27</sup> Koskinen L. *Etik, ekonomi och företagets själ* (1999)



etiska frågor som finns i företaget, så att företagets etiska profil framstår som tydlig och klar.<sup>28</sup>

Förtroende kan ses som ett samlingsbegrepp för flera underliggande betydelser, t.ex. trovärdighet. Det finns dock en viss skillnad mellan begreppen förtroende och trovärdighet. Som tidigare nämnts erhålls förtroende, medan trovärdighet däremot är något som skapas för att i sin tur försöka få förtroende. Det är ett företag som innehar trovärdighet, medan dess intressenter hyser förtroende för dem. Det innebär dock inte att de här två begreppen direkt kan likställas. En kund kan hysa förtroende för ett företag, vilket i grunden bottnar i att kunden litar på sin leverantör och på så sätt uppvisar företaget en trovärdighet, i alla fall ur den enskilda kundens perspektiv. Däremot kan ett företag inte utgå från att först skapa trovärdighet för att sedan få förtroende från en kund, då förtroende och trovärdighet inte byggs upp på samma premisser. Detta för att kundens syn på företaget kan grundas utifrån åsikter som själva företaget är helt ovetandes om. Skillnaden mellan förtroende och trovärdighet kan ibland vara svår att tolka och för företag är det av yttersta vikt att de inser skillnaden.<sup>29</sup>

Det finns ett antal faktorer som kan anses skapa förtroende mellan ett företag och dess kunder. Genom att arbeta igenom dem kan företaget ta fram riktlinjer för socialt ansvar, miljöpolicy, interna utbildningar, integritet och öppenhet, något som i sin tur måste följas upp med relevanta och effektiva styrprocesser. Faktorer som tas upp vid ett företags förtroendeanalys är:<sup>30</sup>

- Välvilja
- Kompetens
- Moralisk integritet
- Positiva erfarenheter av tidigare relationer
- Bedömning av personliga egenskaper (välvilja, kompetens, integritet, öppenhet) hos företagets företrädare.

Det finns även andra viktiga faktorer, som företag bör ta hänsyn till vid förtroendeskapande, två av dem är långsiktighet och gott anseende. För att gå in i ett förtroendeskapande arbete krävs det att företag är inställda på ett långsiktigt samarbete och är beredda att på att våga lita på den andra parten. Genom ett gott anseende och ett långsiktigt arbete för bättre affärsrelationer kan företagets ledning och dess medarbetare tillsammans med dess konsumenter, civilsamhället och politiker gemensamt skapa en ansvarstagande kultur i det ekonomiska livet.<sup>31</sup>

---

<sup>28</sup> [www.etik.com/why3.html](http://www.etik.com/why3.html) 2004-01-15

<sup>29</sup> Brytning T. "Förtroendebegreppet i företagsekonomi" *Akademien för etik i arbete* (2003)

<sup>30</sup> Ibid.

<sup>31</sup> Ibid.

*Ömsesidigt förtroende är grunden för alla mänskliga relationer. Varje enskilt förhållande kan omöjligt formaliseras och kontraktbindas. Och även det som av praktisk och juridisk nödvändighet sätts på pränt ger stort utrymme åt improvisation, spontanitet och enskilda initiativ. En marknadsekonomi skulle aldrig fungera utan ett betydande mått av frihet under ansvar. Kreativitet kan inte kommenderas fram och regleras.<sup>32</sup>*

## **3.2 ISO 9000-familjen**

### **3.2.1 Historik**

Utvecklingen av ett kvalitetssystem drevs av den amerikanska krigsindustrin som började sätta ut kontrollanter hos sina leverantörer för att säkra kvaliteten på de produkter de köpte in. Behovet av ett internationellt styrsystem ökade dock globalt med tiden då varje land utvecklade sitt eget särpräglade kvalitetssäkringssystem. Därför fastställdes fem standarder under samlingsnamnet ISO 9000 år 1987 som ISO-standard (International Organisation for Standardisation) utifrån den brittiska varianten BS 5750. År 2000 blev tre av de fem standarderna en, under samlingsnamnet ISO 9001:2000, och idag är 148 länder anslutna till ISO 9000-standarderna via sina standardiseringsorganisationer. Även Sverige är anslutet via SIS (Standardiseringskommissionen i Sverige).

### **3.2.2 Behovet av kvalitetsstandarder**

I dagens samhälle är behovet av kvalitetsstandarder stort, då de gör en väsentlig skillnad för relationen mellan företag och dess kunder. En förtroendefull relation mellan köpare och leverantör uppstår när båda parter är nöjda med den affärsöverenskommelse som nåtts. Kvalitetsutveckling handlar till stor del om att bygga upp just en förtroendefull relation till kunderna, vilket sker genom att arbeta efter ett kvalitetssystem, typ ISO 9000, för säkerställandet av att kunden blir nöjd. Dessutom ska tillräcklig lönsamhet genereras till den egna organisationen. ISO 9000-serien bygger på många människors erfarenhet av kvalitetsstyrning, vilket ligger till grund till den genomslagskraft standarden fått. Ett företags kvalitetsutveckling är en förutsättning för dess framgång, både på det nationella planet som på det internationella planet. Om företaget har lyckats väl med sitt kvalitetssystem avgörs av den viktigaste intressenten, d.v.s. kunden.<sup>33</sup> Vid frånvaro av en certifiering inom ett företag kan inte kunderna veta om de produkter/tjänster som företaget producerar är av rätt kvalitet och är rätt utformade för just dem. ISO 9000-standarderna hjälper till att göra bl.a. utvecklingen av produkter och tjänster mer effektiva och säkra.<sup>34</sup> Idag lägger företag ner mer tid och energi än tidigare på att säkerställa kvaliteten på dess produkter. Genom ISO 9000 uppmärksammas företagets organisation med

---

<sup>32</sup> <http://www.dn.se/DNet/jsp/polopoly.jsp?d=577&a=31256> 2003-11-05

<sup>33</sup> [www.5.studentlitteratur.se/files/sites/organisationochledarskap/kvalitet.pdf](http://www.5.studentlitteratur.se/files/sites/organisationochledarskap/kvalitet.pdf) 2004-01-15

<sup>34</sup> <http://www.iso.ch/iso/en/aboutiso/introduction/index.html#top> 2003-11-24

resurser, ansvar och processer speciellt. Kunder, men även myndigheter, ställer allt högre krav på företag i samhället, att de kan styrka att deras produkter/tjänster blir tillverkade och levererade utifrån ett kvalitetssystem. Sker användandet av ISO 9000-serien på rätt sätt kan ett företag förbättra kvaliteten, vilket gör att alla de aspekter som kunden värdesätter och som därmed stärker leverantörens marknadsposition. Kunderna blir nöjdare och affärerna utvecklas positivt.<sup>35</sup> Allt det som uttrycks av ledningen i en definierad kvalitetspolicy till organisation och ansvarsfördelning räknas i princip till kvalitetssystemet. Ett kvalitetssystem kan ses som ett instrument för verksamhetsstyrning, då det hjälper företaget att lättare hitta brister samt hur det i så fall kan förbättras utifrån dem.<sup>36</sup>

### 3.2.3 Uppbyggnaden av ISO 9000-familjen

ISO används världen över av såväl offentliga som privata bolag. Vet köparen om att en leverantör styr sin verksamhet enligt krav och rekommendationer i ISO 9000-serien ökar tilltron till att leverantören motsvarar de krav som uppkommit i överenskommelser och avtal. Det medför att ett ISO-certifierat företag har större möjlighet att komma ut på nya marknader än ett företag som valt att inte certifiera sig. Standarden ligger inte under något styrande organ, t.ex. FN, utan används som ett självständigt redskap av en mängd företag. ISO 9000-standarder är så utformade, att de kan användas på vilken organisation som helst, oavsett dess storlek eller vad det producerar. Det ger företag inom alla branscher flexibilitet och möjlighet för att använda sig av standarderna. Under år 2000 skedde en omstrukturering av tre av standarderna, som numera bildar standarden ISO 9001:2000. Den är mer lättarbetad och kundinriktad än den tidigare.<sup>37</sup>

### 3.2.4 Varför kvalitetsutveckling?

Det finns idag två huvudskäl till varför ett företag bör se över och utveckla sin verksamhet. Kunderna har krav på att producerade varor/tjänster motsvarar de överenskommelser och förväntningar som finns och de vill även se en styrning som skapar tilltro till dagens och morgondagens krav. Om kunden är nöjd med den produkt som företaget skapar, har de förväntningar som kunden hade uppfyllts. Därmed kommer kunden sannolikt tillbaka. Dessutom finns det ett egenintresse hos företagen att producera på ett kostnadsfritt och inkomstbringande sätt för att på lång sikt erhålla en bra ekonomi och konkurrenskraft. Kvalitetsstyrning skapar även förtroende från marknaden och varje leverantör bör vara intresserad av att skapa ett långvarigt förhållande med sina kunder. Att leverera en felfri leverans ses av många som ett mått på företagets hälsa, en form av kontroll på företagets förmåga att motsvara krav och förväntningar.<sup>38</sup>

---

<sup>35</sup> [www.5.studentlitteratur.se/files/sites/organisationochledarskap/kvalitet.pdf](http://www.5.studentlitteratur.se/files/sites/organisationochledarskap/kvalitet.pdf) 2004-01-15

<sup>36</sup> Persson T., Rydell C. *Kvalitetssystem i tjänsteföretag* (1997)

<sup>37</sup> <http://www.iso.ch/iso/en/aboutiso/introduction/index.html#top> 2003-11-24

<sup>38</sup> [www.5.studentlitteratur.se/files/sites/organisationochledarskap/kvalitet.pdf](http://www.5.studentlitteratur.se/files/sites/organisationochledarskap/kvalitet.pdf) 2004-01-15

### 3.2.5 Revision

Vid implementering av en ISO 9000-standard genomförs en inledande externrevision av ett kvalificerat certifieringsföretag, t.ex. DNV (se bilaga 4). En genomgång görs av den dokumentation som företaget tagit fram och därefter kontrollerar revisorn införandet av ledningssystemet samt certifikatets omfattning. Utifrån denna grund utarbetas ett revisionsprogram för företaget. När certifikatet väl utfärdats genomförs löpande periodiska revisioner (tredjepartsrevisioner) av t.ex. DNV, vanligtvis två gånger per år, varpå en förnyelserevision krävs vart tredje år.<sup>39</sup> Även förstapartsrevision (internrevision) och andrapartsrevision (kundrevision) utförs kontinuerligt på företagen.<sup>40</sup>

### 3.2.6 Andra standardsystem

För att dagens företag skall kunna uppfylla alla olika intressenters krav på de produkter/tjänster som företaget utför samt uppfylla de övriga krav som ställs gällande miljö och samhällsansvar, fordras det att företag uppfyller olika former av krav i form av miljö-, bransch- samt sociala standarder.

#### Miljöstandarder

I dagens samhälle har miljöarbete blivit en kärnverksamhet inom många företag. Att försöka minimera mängden avfall, minska energikonsumtionen och mer effektivt använda sina resurser kan leda till finansiellt sparande i samband med att företag värnar om miljön. Det finns ett antal olika miljöstandarder på marknaden just nu. Två av dem är EMAS och ISO 14000-familjen.

*EMAS*: EMAS är ett Eko-management och revisionsschema, som är designat för att förbättra företags miljömässiga prestationer. Schemat är till för att känna igen och belöna de företag som inte nöjer sig med att endast uppfylla miniminivån vad gäller laglig uppfyllelse samt de företag som kontinuerligt förbättrar sitt miljöarbete. Det är ett krav att företag kontinuerligt offentliggör sina rapporter om deras miljöarbete.<sup>41</sup>

*ISO 14 000*: ISO 14000-standarderna är en vidareutveckling av ISO 9000, vars huvudsakliga inriktning istället är miljöarbete. Det innebär att företag bl.a. arbetar med följande:

- Att minimera farliga effekter på miljön som företags aktiviteter kan innebära
- Att kontinuerligt förbättra och utveckla deras både kortsiktiga och långsiktiga miljöarbete<sup>42</sup>

---

<sup>39</sup> <http://www.detnorskeveritas.se/certification/ledningssystem/kvalitet/certifieringsprocessen.asp>

2004-12-16

<sup>40</sup> Nordkvist H. *Kvalitetssystemet ISO 9000* (1994)

<sup>41</sup> <http://www.emas.org.uk/aboutemas/mainframe.htm> 2003-11-24

<sup>42</sup> <http://www.iso.ch/iso/en/iso9000-14000/index.html> 2003-11-24

## **Sociala standarder**

Även det sociala arbetet inom företag har fått en större betydelse, då det fordras att företag tar hänsyn till de omständigheter som råder i de länder där de är verksamma. Det kan inkludera sponsring till lokala organisationer t.ex. en fotbollsförening, men även att företagen tar sitt ansvar och inte använder sig av barnarbete eller löner långt under miniminivån.

*The Global Reporting Initiative, GRI:* GRI är en multiintressentprocess och en självständig institution som har en vision att utveckla och sprida globala, användbara och uthålliga riktlinjer. Dessa riktlinjer används frivilligt av företag för att rapportera ekonomiska, miljömässiga och sociala dimensioner av deras aktiviteter, produkter och service. P.g.a. systemets komplexitet är det idag inga företag som fullt ut har implementerat det.<sup>43</sup>

*Corporate Social Responsibility, CSR:* Systemet vänder sig till företags beslutsfattare och är baserat på etiska värden som t.ex. användande av rättsliga standarder, respekt för samhället och deras medborgare samt respekt för miljön. En del företag har etablerat CSR-initiativ som en kritisk reflektion av deras vision och företagets kärnvärde i gensvar till uppkomna etiska frågor som råder i samhället idag. Andra företag har tagit CSR-initiativ i gensvar mot konstant press i form av bojkotter från konsumenternas sida och krav från samhälle och investerare.<sup>44</sup>

## **Bransch**

Många av dagens branscher är mycket avancerade och kännetecknas av stark profilering. Därför kan mer övergripande kvalitetscertifieringssystem, t.ex. ISO 9000, ses som allt för generaliserade. Branschstandarder har tagits fram för att ytterligare stärka kvalitets- och säkerhetsaspekter, då lagregleringar och andra standarder inte motsvarat de krav som internt ställts inom branschen.

*Good Manufacturing Practice, GMP:* GMP är ett typiskt branschorienterat standardsystem, där standarderna utformas efter branschen, t.ex. inom djurfoderbranschen. Då slutprodukterna i form av ägg, kött och mjölk i många fall påverkar konsumenterna måste mer hänsyn tas till hur djuren utfodras. Under de senaste åren har sjukdomar som BSE (galna kosjukan) dykt upp, vilket gjort konsumenterna mer uppmärksamma och försiktiga vid val av producenter av bl.a. köttprodukter. Systemet är baserat på ett antal lagar inom djurfoderbranschen i ett antal europeiska länder, där problem tidigare funnits, t.ex. Belgien och Storbritannien.<sup>45</sup>

---

<sup>43</sup> <http://www.globalreporting.org/about/brief.asp> 2003-11-24

<sup>44</sup> [http://www.cbsr.bc.ca/what\\_is\\_csr/index.cfm](http://www.cbsr.bc.ca/what_is_csr/index.cfm) 2003-11-24

<sup>45</sup> Engström A., Kemira Growhow AB

*QS 9000*: QS 9000 är ett kvalitetssystem som började utvecklas 1988 av de stora biltillverkarna Chrysler, Ford och General Motors. Idag är systemet en kvalitetskravsstandard och används av person- och lastbiltillverkare runt om i världen. Det här standardsystemet fungerar i en kombination med flera andra kvalitetssystem, t.ex. ISO 9000, och det finns ett krav bland de företag som använder sig av systemet att även deras underleverantörer använder sig av det.<sup>46</sup>

### **3.3 Den etiska intressentmodellen**

Intressentmodellen består av parter, t.ex. ägare, anställda, kunder, leverantörer och samhälle, vilka alla har olika intressen i företaget. Samtliga intressenter är av sådan vikt för ett företag att det kan sägas utforma sina målsättningar utifrån en kombination av de olika intressenternas mål.<sup>47</sup> Företagets intressenter är de personer eller grupper som har ett anspråk, en fordran eller ett intresse i företagets verksamhet. Anspråken kan utgöras av en juridisk fordran som följd av ett avtal.<sup>48</sup> Det etiska ansvaret utgörs dock inte endast av det som regleras enligt lag utan samhället förväntar sig att företag skall acceptera vissa normer och leva upp till dem. Samhället fordrar att företag gör vad som är etiskt riktigt för att visa att de tar hänsyn till sina intressenters moraliska rättigheter; rättigheter som speglar förändringar av sociala värderingar och som ofta ligger till grund för senare lagstiftning.<sup>49</sup>

I takt med ett allt mer långsiktigt strategiskt planerande i företag, där ”Balanced Scorecard” och relationsmarknadsföring kan utgöra exempel på instrument som möjliggör långsiktig framgång, talas det nu allt mer om en etisk intressentanalys.<sup>50</sup> Det finns en rad frågor som kan ställas för att på ett systematiskt sätt utreda hur och vilka som påverkas av företagets agerande:<sup>51</sup>

- Vem är direkt påverkad?
- Hur och i vilken utsträckning?
- Vem är indirekt påverkad?
- Hur och i vilken utsträckning?
- Avväg lång- och kortsiktiga effekter

Fackföreningar och starka regleringar gör att intressentgrupperna samhälle och anställda får en allt större betydelse, inte bara för företag, utan även för dess kunder. Ett gott samarbete med de intressenter som tidigare ansågs ligga längre ut i periferin blir därmed av högsta betydelse. Intressenttänkandet har lyft fram

---

<sup>46</sup> <http://www.tuvindia.com/services/autoqs.html#qs9000> 2003-11-24

<sup>47</sup> Brytting T “Förtroendebegreppet i företagsekonomi” *Akademin för etik i arbetet* (2003)

<sup>48</sup> Carroll A. “The pyramide of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders” *Business Horizon*, vol 34, issue 4 (1991)

<sup>49</sup> Boatright J., *Ethics and the conduct of business* (2003)

<sup>50</sup> Brytting T. *Företagsetik* (1999)

<sup>51</sup> Corvellec H., Gästföreläsare Campus Helsingborg

förtroendefrågorna, gjort dem mer mångfacetterade och placerat dem på företagsledningens bord, varpå alla intressenters önskemål vägs samman till en bärkraftig kompromiss. Om intressenterna innehar ett gott förtroende för företaget, kommer kontakterna dem emellan att underlättas väsentligt.<sup>52</sup>

*Tanken är att intressenternas bidrag till organisationen görs av egen fri vilja, men om den förgriper sig på någon av dem eller undlåter att kompensera dem för deras uppoffringar, lämnar intressenten organisationen och den dör.*<sup>53</sup>

Det gäller att hela tiden upprätthålla förväntningarna om en bidragsbelöningsbalans hos företagets intressenter, då de utgör heterogena grupper och i den etiska intressentanalysen bör därför en mer djupgående analys av deras önskemål och rättigheter göras. Viktigt är också att betona att företag inte bara har skyldigheter utan även rättigheter gentemot dess partners. De kan vara etablerade genom diverse regleringar och konventioner och företaget behöver därför inte starta från noll vid en analys av sina intressenter.<sup>54</sup>

### 3.3.1 Kunder

Med dagens ofta komplicerade produkter är det svårt för slutkonsumenten att inneha det s.k. kontrollansvaret för den köpta varan. Det anses också i dagsläget förekomma en asymmetrisk informationsbalans mellan kunden och det säljande företaget där kunden automatiskt kommer i underläge. En sådan situation kräver i sin tur att kunden fullt ut kan lita på det säljande företaget och förtroende bildar därmed en viktig aspekt. Etiken lägger ansvaret på den part med mest resurser, vilket oftast är det säljande företaget.<sup>55</sup>

Ur ett etiskt perspektiv kan det tyckas självklart att ett företag behandlar sina kunder på ett oklanderligt sätt, eftersom de annars inte kommer att återkomma. Därmed har detta i någon form otillbörliga beteende en negativ effekt på resultatet. Den köpande partens rättigheter bör dock även ses ur ett pliktetiskt perspektiv, då även engångskunder skall kunna förvänta sig ett oklanderligt bemötande.<sup>56</sup> Studier har visat att enstaka negativa händelser inte behöver försämra kunders förtroende för företaget om de direkt tas om hand och kompenseras på ett rättvist sätt. För att skapa förtroende måste företagets ledning visa ett äkta intresse för frågorna och inse att etiska strategier inte är något snabbverkande ”mirakelmedel” att kortsiktigt använda sig av för att locka tillbaka kunder och investerare. Ur ett kritiskt perspektiv behöver dock inte välgörenhet vara något som stödjer ett företags etiska strategier. Effekterna av välgörenhet kan nämligen indirekt drabba företagets kunder, men även andra intressenter så

---

<sup>52</sup> Brytting T. ”Förtroendebegreppet i företagsekonomi” *Akademien för etik i arbetet* (2003)

<sup>53</sup> Brytting T. *Företagsetik* s.145f (1999)

<sup>54</sup> Ibid.

<sup>55</sup> Ibid.

<sup>56</sup> Ibid.

som anställda och ägare. Kunder drabbas i form av att priserna blir högre, aktieägare kunde ha fått mer avkastning och anställda högre löner om företaget inte ägnat sig åt välgörenhet. Därför kan det av en del anses som omoraliskt att sysselsätta sig med något annat än att tjäna pengar.<sup>57</sup> Enligt den moderna kvalitetsstyrningen skall företag följa en s.k. nollfelsstrategi, vilket är en strävan om att alltid göra rätt. Fel kommer trots allt att inträffa och då skall en konstruktiv handläggning samt sättet att sköta relationer med kunder vara inbyggt i företaget.<sup>58</sup>

Den etiska intressentmodellen föreslår att varje intressent behandlas mer unikt och ingående. Vid handel mellan ett företag och en kund måste företaget hela tiden arbeta för att stärka och intensifiera relationerna till kunden, så att den stannar kvar som kund även på lång sikt. Uppkomsten av affärsnätverk samt mer relationsbaserade köp och säljförhållande har gjort att det blivit rationellt att omforma transaktionen från att vara en köp/säljsituation på den öppna marknaden till mer långsiktiga samarbetsavtal eller i extremfallet till ett internt organiserat utbyte.<sup>59</sup>

### 3.3.2 Leverantörer

Intressentgruppen leverantörer är intressant ur just förtroendesynpunkt. Idag är produktionen präglad av samarbete från underleverantörer upp till det producerande företaget i fråga. Företag bör tänka på att deras sociala ansvar bedöms utifrån deras samtliga affärspartners. Innan de anlitar en entreprenör eller en underleverantör bör ett företag därför ta reda på vilket förhållande det anlidade företaget har till det sociala ansvaret.<sup>60</sup> En guide till hur företag bör agera gentemot sina leverantörer kan ses i de s.k. "Caux-principerna":<sup>61</sup>

- Främja långsiktigt stabila leverantörsrelationer, vilket ökar produkternas värde, kvalitet, konkurrenskraft och tillförlitlighet
- Betala leverantörerna i tid och enligt överenskomna handelsvillkor
- Söka, uppmuntra och föredra leverantörer och underleverantörer som visar respekt för de anställdas mänskliga värdighet
- Tillämpa ärlighet och uppriktighet i allt deras agerande, inklusive prissättning, licensiering och säljrättigheter

Principernas krav kan tyckas något högtravande. Ett exempel på det här är när IKEA 1992 krävde en prissänkning från sina leverantörer på 15 % kunde de bara

---

<sup>57</sup> Koskinen L. *Etik, ekonomi och företagets själ* (1999)

<sup>58</sup> Gummesson E., *Relationsmarknadsföring från 4P till 30 R* (2000)

<sup>59</sup> Brytting T. "Förtroendebegreppet i företagsekonomi" *Akademin för etik i arbetet* (2003)

<sup>60</sup> Grönbok – *Främjande av en europeisk ram för företagens sociala ansvar*, Rapport för Europeiska Gemenskapernas Kommission (2001)

<sup>61</sup> [www.cauxroundtable.org](http://www.cauxroundtable.org) 2003-11-26



lyda ”order” eller gå i konkurs, då IKEA utan problem hade kunnat hitta nya leverantörer.<sup>62</sup>

### **3.3.3 Personal**

Arbetsgivarens skyldigheter gentemot sina anställda regleras i arbetsmiljölagen, där det står att alla skall ha rätt till ett utvecklande arbete. Produktionspersonalen måste ha en känsla av ansvar och övertygelse om att god kvalitet skapar nöjda kunder, för att en ISO 9000-standard skall användas och förstås fullt ut. Ett kvalitetssystem får inte lämnas till att bli en rad ”Power Point”-bilder för de anställda.<sup>63</sup>

I en organisation där förtroendet är lågt förväntas ledningen införa formella strukturella kontrollformer i syfte att bibehålla standardisering och automatisering (byråkrati). Det är även naturligt att om förtroendet från de anställda till företagets ledning är lågt, kan tecken visa på att de anställda känner sig mindre engagerade i sina arbetsuppgifter, är mindre mottagliga för nya idéer samt mindre motiverade för projekt och kampanjer som drivs av ledningen. Där förtroendet däremot är högt kommer istället de anställda att engagera sig mer och mindre formella styrsystem behöver införas i syfte att vidmakthålla förtroendet genom t.ex. utbildning och styrning genom gemensam kultur.<sup>64</sup>

## **3.4 Sammanfattning**

Vi har i teoriavsnittet tagit upp betydelsen av etik och förtroende för företag. Vi har även gått igenom kvalitetsstandarden ISO 9000 och hur pass viktig den är för företag för att kunna verka på dagens marknader. Andra standardsystem som vi behandlat är miljö-, bransch- samt sociala standarder. Slutligen har vi tittat på den etiska intressentmodell som innefattar de personer eller grupper som har ett anspråk, en fordran eller ett intresse i företagets verksamhet. Vår teori ska under analyskapitlet sättas i relation till det vi erhållit under vår empiriska fallstudie.

---

<sup>62</sup> Gummesson E. *Relationsmarknadsföring från 4P till 30 R* (2000)

<sup>63</sup> Epslinger M., Deloitte, gästföreläsning

<sup>64</sup> Brytting T. ”Förtroendebegreppet i företagsekonomi” *Akademien för etik i arbetet* (2003)

## 4 Företagspresentation

*I det här kapitlet har vi valt att presentera de två företag som vi har haft kontakt med och som vi valt att göra en fallstudie på. De är båda exempel på industriföretag med en ISO 9000-certifiering och återfinns i Helsingborg.*

### 4.1 Kemira GrowHow AB

#### 4.1.1 Historik

Kemira Kemi AB grundades redan 1875 i Helsingborg, men dess nuvarande form, namn och ägare tillkom först 1989, då dåvarande Boliden Kemi AB blev uppköpt av det finska företaget Kemira Oy. Det var först i början av 2003 som nuvarande Kemira GrowHow AB grundades som dotterbolag till Kemira GrowHow Oy, efter ca 80 år på djurfodermarknaden. Tidigare var företaget en underavdelning till Kemira Kemi AB.

#### 4.1.2 Verksamheten

Kemira Kemi AB är ett Helsingborgsplacerat företag med en omsättning på ungefär 2,1 miljarder SEK om året och har totalt ca 650 anställda, varav 60-70 är anställda inom Kemira GrowHow AB. Kemira Kemi AB ingår i den finska Kemira-koncernen med ca 10 000 anställda, men har själv dotterbolag och mindre produktionsenheter i flera andra länder. Kemira är genom sin produktion av bas- och insatskemikalier en viktig leverantör för närings- och samhällslivet i hela norra Europa.<sup>65</sup>

Moderbolaget i Helsingborg är indelat i flera framstående områden, t.ex. Industrial Chemicals, Kemwater och Pulp and Paper Chemicals. Områdena är alla ledande tillverkare av produkter som vi dagligen stöter på, som kemikalier i tvätt- och maskindiskmedel eller fällningsmedel till vattenrengöring. Kemira GrowHow AB är, som tidigare nämnt, specialiserade på produkter inom djurfodermarknaden och finns representerade över nästan hela världen. Eftersom företaget tidigare var en avdelning till Kemira Kemi AB har det redan en etablerad kundkrets. Företagets värden är partnerskap, kunskap och effektiva lösningar, något som anses vara det som dess kunder söker efter mest och som behövs tas om hand och känna igen för att föra bolaget framåt.<sup>66</sup>

---

<sup>65</sup> [www.kemirakemi.com](http://www.kemirakemi.com) 2003-11-15

<sup>66</sup> Kemira GrowHow AB, *Welcome to Kemira GrowHow* (2003)

## **4.2 Elektrokoppar AB**

### **4.2.1 Historik**

Elektrokoppar AB grundades som ett självständigt bolag 1953 i Helsingborg och ägdes fram till slutet av 1997 av Asea Brown Boveri AB (ABB). Därefter förvärvades företaget av investeringsfonden Industri Kapital, varmed en koncern bildades med 450 anställda, där Elektrokoppar AB är moderbolag med två dotterbolag, ett i Göteborg (Dahrénråd AB) och ett i Tyskland (Isodraht GmbH). Båda dotterbolagen sysslar med liknande verksamhet som Elektrokoppar AB och har även de varit ägda av ABB.

### **4.2.2 Verksamheten**

Elektrokoppar AB har en omsättning på ca 3 miljarder SEK och har totalt 132 anställda, varav ett fyrtiotal är tjänstemän. Företaget är ett industriföretag som tillverkar elektriskt ledningsmaterial i koppar och aluminium. Huvudprodukten är valstråd i koppar, en produkt där företaget idag har en marknadsandel på 5-10 % i Europa. En mindre del av valstråden förädlas till tråd i finare dimensioner som delvis slås till lina men förädling sker även till band och lina. Elektrokoppar AB är ledande inom sitt område och under år 2001 producerade och sålde företaget 134 000 ton kopparprodukter främst till elektronikindustrin, men även koppartråd för mekanisk tillämpning. Vanliga människor kommer varje dag i kontakt med Elektrokopparns produkter och företaget är den största tillverkaren av ledningsmaterial i Skandinavien.<sup>67</sup>

Alla de anställda är utbildade för att uppfylla deras arbetsuppgifter och alla operatörer har utbildningsprogram, där deras kunskaper dokumenteras och ses över. Företaget är utrustat med nödvändiga laboratorier och utrustning för att kunna uppfylla de behov som efterfrågas av både nuvarande och framtida kunder.<sup>68</sup> Kvalitetsavdelningen består av fyra personer, men de flesta enkla kontrollerna gör operatörerna själva.

---

<sup>67</sup> [www.elektrokoppar.se](http://www.elektrokoppar.se) 2003-11-15

<sup>68</sup> Elektrokoppar AB, Årsredovisning 2002

## 5 Empiri

I det här kapitlet kommer vi att presentera vad vi kommit fram till utifrån vald teori och till hjälp använder vi oss av våra fallföretag som exempel för att kunna sätta teorin i ett verklighetsperspektiv.

### 5.1 Förtroende

Företag anser att förtroende är något grundläggande som måste finnas i dess relation till intressenterna. På en direkt fråga om hur viktigt förtroendet är gentemot företagets kunder svarade några av våra respondenter på de två kontaktföretagen följande:

*Det är mycket viktigt. Det krävs mycket förtroende från kunder för att kunna bli nummer ett.<sup>69</sup>*

*Man lägger stor vikt vid att bygga upp förtroende. Att bygga upp bra relationer är liksom självklart.<sup>70</sup>*

*Det är viktigt att upprätthålla en god trovärdighet till våra intressenter. Detta utgör grunden för att vår affärsverksamhet skall fungera. Ingen trovärdighet/förtroende betyder inga anställda vilket i sin tur betyder varken några kunder eller leverantörer.<sup>71</sup>*

*På en skala mellan 1-10 skulle jag säga 8,5 d.v.s. stor vikt och detta baserar sig på långa affärsrelationer i en stabil marknad.<sup>72</sup>*

De förtroendeskapande faktorerna mellan ett företag och dess kunder (även återgivna under teoriavsnitt 3.1.1) är:

- Välvilja
- Kompetens
- Moralisk integritet
- Positiva erfarenheter av tidigare relationer
- Bedömning av personliga egenskaper (välvilja, kompetens, integritet, öppenhet) hos företagets företrädare.

Långsiktighet och gott anseende är två andra faktorer som också har en stor inverkan på framförallt kundernas förtroendegrad för företaget, men även andra intressenter påverkas självklart av dessa. Alla faktorerna är relativt öppna och en del av de värderingar, visioner, mål eller förhoppningar som företag ger uttryck

---

<sup>69</sup> Engström A., Kemira GrowHow AB

<sup>70</sup> Engstöm P., Elektrokoppar AB

<sup>71</sup> Åhsberg J., Elektrokoppar AB

<sup>72</sup> Malmqvist S-O., Kemira GrowHow AB

för kan inte direkt associeras med enbart ett av de ovanstående begreppen. Vi har valt att belysa några av dem under det här kapitlet.

Det finns en rad olika sätt som ett företag kan arbeta på för att dess anställda skall bli medvetna om förtroendefaktorerna och sedermera kontinuerligt jobba mot det slutgiltiga målet, d.v.s. först och främst att kundernas förtroende för företaget stärks. Några av de sätt som företag kan använda sig av är bl.a. att skapa policys, anordna interna utbildningar samt stödja integritet men även öppenhet. Kemira GrowHow AB använder sig av sin slogan ”partnership, knowledge and solutions”; ord som enligt Kemira GrowHow AB är de nyckelord som företaget måste fokusera på för att uppnå målet att bli den mest attraktiva samarbetspartnern i näringskedjan. Företaget vill utveckla en bättre relation med kunderna och kunna komma med helhetslösningar som även inkluderar ”after sales”-service<sup>73</sup>, något som visar exempel på att vilja skapa ett långsiktigt och förtroendefullt samarbete.

*...first and foremost this means forming alliances with our customers. Working with them over the long-term, to provide the best possible solutions for their individual objectives...*<sup>74</sup>

Företaget har även en önskan att inrikta sig mer på kundspecifika produkter. Istället för att fokusera på bulkförsäljning vill de utvecklas till att bli ett företag med spetskompetens, som utvecklar mer avancerade produkter<sup>75</sup>, något som är förenligt med den förtroendeskapande faktorn kompetens. Vad gäller just kompetens har Elektrokoppar AB byggt sina arbetsprocesser på ett sådant sätt att de ständigt utvecklar och förbättrar sin förmåga att tillgodose de krav på produkterna som kunderna ställer på dem, vilket även innefattar internutbildning av personalen för att uppnå ovanstående målsättning.<sup>76</sup>

Förtroendefrågan handlar inte bara om att företaget skall tillhandahålla prisvärda och bra varor. Det skall även främja faktorer som välstånd, hälsa och respekten för de mänskliga rättigheterna. Marknaden för djurfoder, i vilken Kemira GrowHow AB verkar, är en bransch som varit i fokus de senaste åren med tanke på bl.a. BSE och salmonella. I det här sammanhanget har fodersäkerheten kommit att bli av allra högsta betydelse. Då företagets produkter består av oorganiskt material i form av kalksten och fosforsyra, får produkterna inte innehålla någon form av organiskt material. Kontaminationer i form av dioxiner i företagets produkter kan skapa en katastrof med ödesdigra konsekvenser för företaget. Kemira GrowHow AB har därmed intagit ett pro-aktivt förhållningssätt till de risker som rör just djurfoderproduktionen och det redan före de skandaler som uppdagats. Företaget fokuserar på ”rena” produkter och försöker hela tiden ligga

---

<sup>73</sup> Engström A., Kemira GrowHow AB

<sup>74</sup> Kemira GrowHow AB, *Partnership, knowledge and solutions; Welcome to Kemira GrowHow*, s.6 (2002)

<sup>75</sup> Engström A., Kemira GrowHow AB

<sup>76</sup> Kvalitetsmanual, Elektrokoppar AB (2003)

steget före lagar och regleringar, då de inte alltid motsvarar företagets internt högt ställda krav på att produkter är etiskt korrekta. Dagens slutkonsumenter kräver i allt större utsträckning produkter som är producerade utifrån etiska riktlinjer, något som Kemira GrowHow AB försöker arbeta efter. I djurfoderbranschen är det nämligen ett absolut minimikrav att de lagar och regleringar som finns följs.<sup>77</sup> Ovanstående är ett exempel på hur Kemira tar ansvar för sina produkter gentemot sina kunder och samhället i stort samt hur företaget hela tiden arbetar med sin egen kompetens genom att ta fram nya innovativa lösningar. Kemira GrowHow AB har utvecklat fodersyror som vid framställande av djurfoder ersätter sina kunders användning av antibiotika i deras slutprodukter. Det visar på att företaget försöker att ta sitt etiska ansvar för sin egen produkt genom hela näringskedjan, då deras produkt förebygger just konsekvenser som kan leda till fler fall av BSE och salmonella. Ytterligare ett exempel på kundrelationsuppbyggande innovationer som företaget har tagit fram ur ett etiskt handlingsperspektiv är LORIS; ett satellitövervakningssystem som mäter jordens bördighet. Systemet ses som etiskt då det främjar användning av marker på ett mer korrekt sätt än tidigare och jordbrukare tar därmed idag bättre hand om dem. Satellitsystemet är till stor hjälp för företagets kunder, då de med hjälp av den kan mäta exakt var på åkern bevattning behövs eller var kväve behöver tillsättas. Systemet är även ett effektivt sätt att främja ekologisk hållbarhet, då resursutnyttjandet av åkrarna sker på ett mer effektivt sätt.<sup>78</sup> LORIS ser inte enbart till kundens kortsiktiga behov, utan främjar framförallt det långsiktiga behovet att skapa (genom kväve- och vattenkontroll) och ta tillvara på bördiga marker samt själva jordens resurser runt om i världen.

Att arbeta förebyggande är för Elektrokoppar AB viktigt eller som de säger nästan ett måste. Ett pro-aktivt förhållningssätt till sin riskanalys skall bidra till en säkrare arbetsmiljö, men fungerar även som ett sätt att på förhand analysera stationer i processen där kvaliteten kan försämrats p.g.a. oförutsedda händelser. Riskanalysen förbättrar de anställdas arbetsmiljö och säkerhet samt främjar hälsan och är ett exempel på en ansvarstagande och förtroendeskapande åtgärd gentemot de anställda.<sup>79</sup> Åtgärderna är både tidskrävande och kostsamma, men är trots det något som företaget prioriterar och ser till sitt ansvarstagande utifrån själva individen, då de anställdas säkerhet är av väsentlig vikt.

Som tidigare nämnts är även långsiktighet och gott anseende två viktiga faktorer för att få kundernas förtroende. För att ett långsiktigt förtroende skall kunna erfordras krävs det att företagets kunder har förtroende även för ägarna. Kemira Agro Oy (senare Kemira GrowHow AB) var nära att bli uppköpta av Industri Kapital, ett företag som är känt för att inte tänka långsiktigt. Protesterna bland de anställda blev enorma och projektet stoppades. På så sätt signalerades det till omvärlden att Kemira GrowHow AB har en önskan om att förbli en

---

<sup>77</sup> Engström A., Kemira GrowHow AB

<sup>78</sup> Ibid.

<sup>79</sup> Åhsberg J., Elektrokoppar AB

långsiktig och pålitlig partner för sina kunder.<sup>80</sup> Även ett gott anseende är av stor vikt för företaget. Med tiden som dess verksamhet har utvecklats, har de även etablerat ett globalt anseende för hög kvalitet i deras produkter, deras pålitlighet, deras ärliga och öppna inställning samt åtagande/engagemang för att hjälpa deras kunders verksamheter att utvecklas och växa.

För Elektrokoppar AB är ett gott anseende av stor betydelse i deras relation med sina kunder. Företaget strävar efter att bygga upp långsiktiga kundrelationer och skapa ett gott anseende om att vara pålitliga, trovärdiga och ansvars-kännande. Företaget anser att det är av stor vikt eftersom de tillverkar och säljer dyra och komplicerade produkter. Eftersom Elektrokoppar AB tillhör en begränsad bransch, där alla är beroende av varandra för att överleva, är just det goda anseendet av största betydelse. Misstag och oegentligheter mot en kund bidrar till ryktesspridning och Elektrokoppar AB skulle lätt kunna bli utfrysade från marknaden vid upprepade misstag<sup>81</sup>, då ett dåligt rykte automatiskt bidrar till ett försämrat förtroende från kunder och andra intressenter.

En av de återstående förtroendeskapaande faktorerna innebär att kunden bör ha positiva erfarenheter av tidigare relationer med företaget. Just i Elektrokoppar AB:s fall blir detta mycket tydligt, då företaget förhandlar med sina kunder, oftast på en årlig basis, om hur mycket som skall säljas och till vilket pris. Vid förhandlingarna spelar kundernas förtroende för Elektrokoppar AB en stor roll, eftersom kunden hänvisar till bl.a. hur företaget skött parternas tidigare affärer. Många reklamationer eller förseningar minskar kundens förtroende för företagets förmåga att hålla sig till avtal och sätter därmed företaget i en sämre förhandlingssits. I extremfallet lämnar kunden helt enkelt företaget och vänder sig till en konkurrent, vilket visar på förtroendets betydelse för företaget.

Att förlora förtroendet kan visa sig vara väldigt kostsamt och svårt att bygga upp igen för ett företag. Som tidigare nämnts behöver det dock inte innebära en fullständig katastrof om företaget har t.ex. en försenad leverans, bara företaget på ett rätt sätt kompenserar kunden och visar att de har effektiva och strukturerade metoder för att åtgärda de fel som uppstått. Kemira GrowHow AB har ett internt reklamationssystem som de säger fungera på ett bra sätt, medan Elektrokoppar AB sköter sina reklamationer enligt en fastställd process i enlighet med ISO 9000:s krav. Det innebär att alla på företaget vet vad de förväntas göra och visar således prov på kompetens.

---

<sup>80</sup> Engström A., Kemira GrowHow AB

<sup>81</sup> Engström P., Elektrokoppar AB

## 5.2 Förtroende genom ISO 9000

En ISO 9000-standard är idag ett måste för de flesta företag, såväl ur ett etiskt som ur ett konkurrensperspektiv. 148 länder runt om i världen är redan anslutna, så även Sverige, och antalet anslutna företag blir hela tiden större. För Kemira GrowHow AB:s del började arbetet med kvalitetssystem redan då företaget tillhörde Kemira Kemi AB. Anledningen till den tidiga implementeringen av standarden (mitten på 90-talet) var då främst ur ett etiskt perspektiv, då det i första hand gjordes utifrån ”den goda viljan” att förbättra kvaliteten på produkterna till sina kunder. Under 90-talet var efterfrågan på kvalitetsstandarder, t.ex. ISO 9000, låg, eftersom standarderna då var relativt nya och påverkade inte relationerna mellan företagen på samma sätt som de gör idag. Det beror på att företag på senare tid själva byggt upp kravet om att alla inom produktionsledet ska vara kvalitetscertifierade. Detta krav fanns inte tidigare i samma utsträckning. En annan anledning till den tidiga implementeringen var dock även för att öka möjligheterna att konkurrera på marknaden. I och med att Kemira GrowHow AB blev ett eget legalt företag i början av 2003 medförde det en egen implementering av kvalitetssystemet ISO 9001:2000. Denna gång gällde implementeringen mer att uppfylla de krav som ställs för att vara med på marknaden och därmed överleva den hårda konkurrens som råder.

Elektrokoppar AB införde även de ISO 9000-standarderna på ett tidigt stadium. Eftersom företaget ingick i ABB-koncernen fram till 1997 var de tvungna att följa de krav som ställdes på kvalitetscertifieringar inom hela koncernen, vilket medförde en certifiering redan 1993. ABB såg, även de, införandet av ISO 9000-standarderna som både en etisk handling och som en konkurrensfördel, som skulle hjälpa dem att stödja deras vision om att vara bäst i världen. Elektrokoppar AB började dock redan under 80-talet att aktivt arbeta med kvalitetsfrågor. Företaget blev även ett pilotföretag inom ABB-koncernen, då det 1996 införde en av de allra första miljöcertifieringarna (ISO 14001) i Sverige. Miljöcertifieringen sågs av företaget som en etisk handling mer än ett konkurrensmedel vid införandet.<sup>82</sup>

Behovet av kvalitetsstandarder är idag väsentligt, både ur ett etiskt perspektiv och ur ett konkurrensperspektiv, då de påverkar relationen mellan företag och dess kunder. Ur ett konsekvensetiskt synsätt visar en kvalitetscertifiering kunden att företaget producerar produkter/tjänster som motsvarar de krav som ställs på dem, då företaget konsekvent försöker uppnå ”största möjliga lycka” för största möjliga antal kunder. Varje enskild kunds krav ställs dock för sig och genom ISO 9000-standarderna tar företaget fram enskilda produkter utifrån kundens begäran. Vid avsaknaden av en ISO 9000-certifiering är det idag svårt för ett företag att överleva på världsmarknaden. För Kemira GrowHow AB innebär en ISO-certifiering att de är ett seriöst företag. Om certifieringen försvinner kan inte företagets kunder veta om de produkter/tjänster som företaget producerar säkerställer kvalitet eller att produkternas utformning motsvara de krav som kunden har. Det leder i sin tur till ökad osäkerhet och mer omkostnader för båda

---

<sup>82</sup> Åhsberg J., Elektrokoppar AB



parter. Vid grundandet av Kemira GrowHow AB var en av de viktigaste orsakerna till ett snabbt införande av standarden, att deras kunder började höra av sig och undra över företagets certifikat. Företaget låg dock fortfarande under moderbolagets, Kemira Kemi AB, certifiering under företagets uppbyggnad.<sup>83</sup>

Även för Elektrokoppar AB är behovet av en ISO 9000-certifiering av stor betydelse, då de tillhör en begränsad branschgrupp där avsaknaden av standarden skulle få ödesdigra konsekvenser. Avsaknaden av certifieringen skulle påverka företagets förtroende på ett negativt sätt. Företaget använder sig av en egen utformad lista med godkända leverantörer, som de sedan måste utnyttja sig av. Leverantörerna måste inte inneha en ISO 9000-certifiering, men att ligga på Elektrokoppar AB:s godkända lista är ett krav, något som underlättar kvalitetsarbetet för företaget. På Elektrokoppar AB anser man att en certifiering ger företaget större möjligheter att etablera kundkontakter än om de vore utan den. Sedan implementeringen av standarden har allt fler kunder anlitat Elektrokoppar AB, då de ser certifieringen som ett bevis på trygghet och att de tillverkar sina produkter under kontrollerade former.<sup>84</sup>

Sedan omstruktureringen till den nya standarden ISO 9001:2000 har många företag övergått till denna standarden, då den lägger mer vikt på förbättring och kundtillfredsställelse än den tidigare versionen. För Kemira GrowHow AB är de nuvarande manualerna mer sammanfattande och lättförståeliga, vilket medför t.ex. att anställda enklare kan ta del av systemet och därmed kan använda sig av systemet i deras dagliga arbete.<sup>85</sup> Inom Elektrokoppar AB arbetas det också aktivt med att få hela verksamheten att arbeta efter standarden. Företaget använder sig av sitt intranät för att nå ut till de anställda, vilket ytterligare förenklar arbetet och minskar den tunga pappersdokumentationen som kan uppstå. Genom att ISO 9001:2000 ställer mer krav på flödesschema och processbeskrivningar har även detta underlättat för medarbetarna att parallellt arbeta med den nya informationen.<sup>86</sup> Den omformulerade standarden kräver dock fortfarande mycket pappersdokumentation och administration, men i mindre omfattning än tidigare.

I företag som implementerat ISO 9000-standarder måste det finnas en väl fungerande kvalitetspolicy. För Kemira GrowHow AB är det inte kvaliteten i sig som är viktigast, utan företaget ser den som en del av verksamheten och har därmed utformat en verksamhetspolicy istället, där kvalitetsstyrningssystemet är centralt. På företaget ses kvalitetscertifieringen som en del av styrsystemet och inte som ett enskilt system. Alla Kemira GrowHow AB:s produktionsplatser skall vara certifierade enligt ISO 9001:2000, men det är ett krav att även ISO 14001-standarderna är införda. Ett aktivt arbete för kontinuerlig förbättring och uppföljning av systemen sker på företaget. Målsättningen med införandet av ISO

---

<sup>83</sup> Engström A., Kemira GrowHow AB

<sup>84</sup> Åhsberg J., Elektrokoppar AB

<sup>85</sup> Engström A., Kemira GrowHow AB

<sup>86</sup> Åhsberg J., Elektrokoppar AB

9001:2000 är att använda den som ett gemensamt arbetsredskap i hela företaget, vilket i sin tur kommer att leda till ökat förtroende från Kemira GrowHow AB:s kunder. Därmed eftersträvar företaget efter optimal kvalitet på dess produkter, något som är bra både ur ett etiskt och ett konkurrensmässigt perspektiv. Etiskt, då företaget anstränger sig för att tillgodose kundens behov ur inte enbart ett vinstsyfte.<sup>87</sup> Även Elektrokoppar AB har en väl fungerande kvalitetspolicy som innehåller bl.a. fastställda kvalitetsmål. Den tar sig uttryck i att tillfredsställa såväl nuvarande som framtida förväntningar och önskemål från dess kunder. Policyn ger även en bild över hur ansvar och befogenheter är fördelade inom företaget, vilket ger en internt fungerande och välstrukturerad organisation där kontakten mellan olika avdelningar vid behov underlättas. Deras policy säger även att varje leverans skall vara en rekommendation för kommande affärer, då varje leverans ska ge kunden en bild av hur företaget ser på sina kundrelationer.

Betydelsen av en ISO 9000-standard ur ett förtroendeperspektiv är viktigt för företag. Enligt Kemira GrowHow AB är det idag ett baskrav för att överhuvudtaget bli intressant som handelspartner.<sup>88</sup> Denna uppfattning delas även av Elektrokoppar AB, där standarden jämförs med en grundskoleutbildning; något som varje företag måste ha för att vara aktuella på marknaden.<sup>89</sup> För många företag behövs det idag dock mer än att endast inneha en kvalitetsstandard för att få förtroende från kunderna. Hänsyn måste tas till bl.a. miljö- och samhällsfrågor, både lokalt (utsläpp, stödja lokala verksamheter) och globalt (barnarbete, naturkatastrofer). Kemira GrowHow AB är genom deras branschorganisation Plast & Kemi medlemmar i ansvars- och omsorgsprogrammet. De har även implementerat GMP-standarder för djurfoderbranschen, då kunder från framförallt Nederländerna och Storbritannien endast handlade med företag som använde sig av standarden; ett krav som dock först kom efter upptäckten av BSE. Implementeringen kan tyckas ha gjorts enbart p.g.a. detta, men har gjorts även för att tillgodose de etiska krav från den slutliga konsumenten som idag ställs om produkter som värnar om både djurens och människornas välmående. Även en miljöcertifiering, ISO 14001, implementerades som en komplettering till ISO 9000-standard, då ISO 9000 inte alls ser till de miljöfaktorer som företaget påverkar.<sup>90</sup> Elektrokoppar AB har även de implementerat ISO 14001 samt miljöstandard EMAS. I övrigt har deras tyska dotterbolag Isodraht varit tvungna att införa en TS-standard, en "lightversion" av QS 9000, bilindustrins motsvarighet till ISO 9000, då de levererar produkter till just bilindustrin.<sup>91</sup>

---

<sup>87</sup> Engström A., Kemira GrowHow AB

<sup>88</sup> Malmqvist S-O., Kemira GrowHow AB

<sup>89</sup> Hill T., Elektrokoppar AB

<sup>90</sup> Engström A., Kemira GrowHow AB

<sup>91</sup> Åhsberg J., Elektrokoppar AB

### **5.3 Förtroende genom intressentmodellen**

Då vi har valt att se på hur förtroende skapas mellan ett företag och dess kunder har vi valt att även se närmre på förhållandet mellan intressentgrupperna kunder, leverantörer och anställda. Kunder och leverantörer är de intressenter som skall hysa förtroende för företaget och de anställda är det medel genom vilka produkterna skapas och kontakterna med de två andra parterna sköts. Intressentmodellkapitlet fokuserar på relationer, då en ”god relation” ligger till grund för ett gott förtroende parterna emellan. Frågan om förtroende handlar inte enbart om företags förmåga att tillhandahålla prisvärda och bra varor, utan företag skall även främja bl.a. välbefinnande, hälsa, stabilitet, ekologisk balans samt respekt för mänskliga rättigheter. Relationerna parterna emellan är starkt sammankopplat med långsiktighetsfaktorn, vilken är en förutsättning för en god relation.

Kemira GrowHow AB har som mål att, i takt med att de själva växer och utvecklas, hjälpa deras egna kunder att göra detsamma. Företaget vill vara mer än endast en leverantör; de vill kunna möta kundernas behov även på andra plan och agera som deras samarbetspartner, genom att erbjuda nya och fullständiga samt anpassningsbara lösningar. Allt återspeglas genom ordet ”partnership” som ingår i Kemira GrowHow AB:s slogan. Ett exempel på hur Kemira skapar relationer är att de försöker integrera sina kunder och i sin tur sina kunders kunder. Företaget samarbetar längre fram i näringskedjan med bönder och andra slutkonsumenter för att bevara kvaliteten hela vägen. Det görs bl.a. med hjälp av passande jordbruksmetoder, genom t.ex. LORIS, och lagringsförutsättningar. Ett mer konkret exempel på det här är att de tillsammans med 14 andra företag håller på att utveckla en internationell portal för jordbrukare som innehåller omfattande information om jordbrukshandel och odling; allt för att underlätta kundens arbete.<sup>92</sup> Det kan även ses som ett etiskt handlande, då företaget arbetar med att ta hänsyn till de handlingsalternativ som deras kunder ställs inför.

Elektrokoppar AB försöker även de att skapa goda relationer med sina kunder och för att veta hur kunderna känner fordras således information. Vid kontraktsgenomgångarna säkerställs det att erbjudna varor kan tillhandahållas med tillgängliga eller planerade resurser och att de motsvarar de ställda kundkraven. Vidare säkerställer genomgången att kundens krav blir förstådda av de berörda inom företaget. För att följa upp ovanstående och minimera risken för negativ påverkan på relationen analyseras information från följande källor:<sup>93</sup>

- Kundenkäter
- Klagomål/beröm (Vid löpande kontakt)
- Kundrapporter (Resultat av kunders egen uppföljning av leverantörer)

---

<sup>92</sup> Kemira GrowHow AB *Partnership, knowledge and solutions, Welcome to Kemira Growhow* (2003)

<sup>93</sup> Kvalitetsmanual, Elektrokoppar AB (2003)

Eftersom Elektrokoppar AB emellanåt tillverkar produkter som är nya eller med helt nya kundkrav är företagets samarbete med kunderna av mycket stor betydelse, speciellt när något går fel eller en avvikelse uppstår. Det kan också vara så att kunden själv gjort fel när de specificerat kraven. Elektrokoppar AB anser då att det är av extra vikt att resurser läggs på att lösa problemet på bästa sätt.<sup>94</sup> Som tidigare nämnts under teorin är det svårt för kunden att ta det slutgiltiga kontrollansvaret för produkten då den kan vara ganska komplicerad. Då är det viktigt att företaget tar sitt etiska ansvar även utifrån de vardagliga kontakterna och visa sina kunder att de verkligen lever upp till de krav som ställs på dem.

För att kunna skapa relationer och partnerskap med kunderna fordras det att företag är lätta att få kontakt med samt att de anpassar sig till marknadens krav och de lokala förhållanden som finns. Kemira GrowHow AB samarbetar med flertalet organisationer runtom i världen t.ex. aktörer inom jordbrukssektorn, myndigheter och forskningsinstitut, för att underlätta problematiken med hur företaget förväntas agera på de olika marknaderna.<sup>95</sup> Det gäller att de väljer det som anses ”rätt” ur både ett etiskt perspektiv, d.v.s. vad som är rätt för andra, men även vad som anses ”rätt” för företaget.

*GrowHow är ett internationellt företag som finner lösningar på lokala problem... Vi fortsätter att öka vår närvaro på marknaden i enlighet med strategin, så att våra helhetslösningar skall finnas lättillgängliga för våra kunder. Kompetens, utvecklingsinsatser och produkter av hög kvalitet skapar förutom närvaro en plattform för att bygga upp kundrelationer. Vi skall vara våra kunders primära samarbetspartner<sup>96</sup>*

Ingen kedja är starkare än dess svagaste länk och relationen med leverantörer är därför väldigt viktig för att Elektrokoppar AB:s slutprodukt, då den skall kännetecknas av hög kvalitet och, som tidigare nämnts, ses som en rekommendation inför kommande affärer. Företag bör även ha i åtanke att deras ansvar såväl socialt som kvalitetsmässigt men även etiskt bedöms utifrån deras samtliga affärspartners och de bör därför, innan de anlitar en leverantör, ta reda på vilka policys och ansvar som gäller hos leverantörerna och om de verkligen lever upp till dem.

Vid inköp från s.k. ”kvalitetspåverkande” leverantörer bedöms leverantörerna efter visad förmåga att leverera en produkt som uppfyller företagets specificerade krav. I Elektrokoppar AB:s fall görs bedömningen av en ny leverantör utifrån provleveranser. I de fall leverantören inte kan godkännas efter visad förmåga eller efter provleveranser beslutar respektive avdelningsansvarig i samråd med

---

<sup>94</sup> Engström P., Elektrokoppar AB

<sup>95</sup> Årsredovisning 2002, Kemira GrowHow AB

<sup>96</sup> Ibid.

kvalitetsavdelningen om vilka åtgärder som skall vidtas. På företaget finns det en förteckning över godkända leverantörer registrerad. Företaget anser att deras leverantörer helst ska vara certifierade, men om de har använt sig av leverantören under en längre tid är det dock inget krav, då förtroendet till parten redan finns och bygger på andra grunder än just certifieringen. Framförallt vid anlitan av mindre entreprenörer kan Elektrokoppar AB välja att bortse från kravet med certifiering, då dessa företag ofta inte har resurser till att genomföra en certifiering. Det krävs då andra former av kvalitetssäkerheter än om entreprenören har en certifiering, vilket leder till en ökad kontroll och därmed ökade kostnader för Elektrokoppar AB. Har de dock ett starkt förtroende till sin leverantör väljer de trots allt att fortsätta samarbetet.<sup>97</sup>

När ett företag uppnått en stabil relation med sina leverantörer behöver även kompetensen hos de anställda säkerställas. De anställda är en viktig intressentgrupp, då de kan ses som företagets själ och de som har det slutgiltiga ansvaret för att relationer byggs upp och bibehålls med de övriga intressenterna. Det sker antingen genom ett gott kvalitativt arbete av produktionspersonalen, men även genom de personliga kontakter som sköts av säljpersonal och chefer. För att säkerställa produktens kvalitet dokumenteras processens inställningsparametrar och avvikelser från angivna riktvärden leder till justeringar i processen. Utfallet kan påverka kvalitetsklassificeringen och de personer som arbetar med speciella processer är auktoriserade för just den uppgiften. Dokumentation finns över auktoriserad personal, vilket medför att det finns säkerställt att personal med rätt utbildning gör rätt jobb.<sup>98</sup> Just dokumentation är ett viktigt medel för att införliva produktionsprocessen och kvalitetskraven hos produktionspersonalen. Dokumentationen kan dock ses som omfattande och tidskrävande och i många fall kan för de anställda vara svårt att förstå vad det skall användas till, då det leder till ökade arbetsuppgifter för dem. Våra fallföretag försöker båda att få de anställda införstådda med standardens betydelse genom att ha den tillgänglig för dem oavsett vilken ställning de har inom företaget. De anställda på Kemira GrowHow AB skall ha tillgång till hela verksamhetsstyrningen genom pärmar ute i produktionsfaciliteterna.<sup>99</sup> Hos Elektrokoppar AB finns också en omfattande dokumentation angående bl.a. arbetsbeskrivningar, men företaget använder sig av sitt ”intranät” för att nå ut till de anställda.<sup>100</sup>

Problematiken med att engagera de anställda för att så småningom kunna tillfredställa kundernas krav är inte lätt. Enligt Elektrokoppar AB så är det viktigt att var och en av de anställda på företaget känner ett ansvar för att deras arbete uppfyller de kvalitetskrav som kunderna förväntar sig och inte gör något som ur etisk synpunkt kan anses vara otillåtet, t.ex. att fuska eller hoppa över arbetsmoment för att göra arbetet lättare ur det egna intresset. Var och en har en

---

<sup>97</sup> Åhsberg J., Elektrokoppar AB

<sup>98</sup> Kvalitetsmanual, Elektrokoppar AB (2003)

<sup>99</sup> Engström A., Kemira GrowHow AB

<sup>100</sup> Åhsberg J., Elektrokoppar AB

skyldighet och rättighet att agera med kundens och därmed företagets bästa som mål.<sup>101</sup> För att engagera sina medarbetare vill Kemira GrowHow AB bli bättre på att kommunicera genom hela ledet i hierarkin. Företaget vill ”platta till” organisationen och göra den mindre hierarkisk och därmed korta ned informationsvägen. En överbyråkratisk organisation kan tyda på att de anställda har ett lågt förtroende för företagsledningen. Vid ett högt förtroende mellan anställda och arbetsgivare kommer de anställda att engagera sig mer och mindre formella styrsystem kan införas (utbildning, gemensam kultur). Elektrokoppar AB gick år 2000 över till ”team-baserad” skiftesgång, vilket enligt ISO 9000 är ett mer korrekt arbetssätt. Det var en möjlighet för företaget att platta till organisationen. Förmän och mellanchefer togs bort och mer ansvar tilldelades ”teamen”, något som även Kemira GrowHow AB gjort.

De anställda som intressentgrupp skall inte bara behandlas som ett medel för att uppnå kundtillfredsställelse. Det sociala ansvaret, som tidigare nämnts, innebär också att företag måste ta hand om sina anställda på ett sådant sätt att de förblir en långvarig resurs för företaget. Precis som det är viktigt att skapa relationer med kunder är en god relation till de anställda viktig. Elektrokoppar AB har upprättat en personalförening som har till uppgift att främja relationen mellan anställda och företaget erbjuder därför aktiviteter för dem. De innefattar bl.a. fisketurer, bowling, gym samt företagsläkare. Företaget vidtar även pro-aktiva åtgärder i form av en alkohol- och drogpolicy, där t.ex. eventuell ny personal drogtestas, men även ordinarie personal testas då misstanke om påverkan föreligger. Genom att drogtesta framförallt den nyanställda personalen kan ur den enskildes perspektiv anses kränkande och som ett angrepp på den personliga integriteten, men företaget gör detta för att visa att de är angelägna om att värna om de övriga anställdas säkerhet och välmående. Genom att anställa en person med ett missbruk sätter företaget de andra anställda i indirekt fara, då det kan ha förödande konsekvenser att vara påverkad i en industri, där det förekommer stora skaderisker. Om Elektrokoppar AB upptäcker att en av deras befintliga anställda har någon form av drog- eller alkoholproblem ställer de upp fullt ut genom att bl.a. finansiera åtgärder för avvänjning som t.ex. Nämndemansgården.<sup>102</sup> Detta kan härledas till dygdetiken, som menar att ett etiskt företag inte enbart ser till sitt vinstmaximerande, utan även tar sitt ansvar i vidare bemärkelse; i detta fall de anställdas välmående.

---

<sup>101</sup> Kvalitetsmanual, Elektrokoppar AB (2003)

<sup>102</sup> Åhsberg J., Elektrokoppar AB

## **5.4 Sammanfattning**

Våra fallföretag, Elektrokoppar AB och Kemira GrowHow AB, anser att de inte klarar sig utan en ISO 9000-standard för att kunna behålla det grundläggande förtroende ett företag behöver. De är helt överens om att det är ett måste för att kunna verka på deras marknad, då det kan anses vara både ett konkurrensmedel, men även något som visar på att företaget tänker på dess etiska betydelse. Även andra system har implementerats, så som sociala, miljömässiga och branschrelaterade standarder, då de krävs för att kunna nå konkurrensfördelar på marknaden. Kemira GrowHow AB tillämpar bl.a. GMP-standarderna och Elektrokoppar AB använder sig av bl.a. ett miljösystem vid namn EMAS. Den etiska intressentmodellen påverkar företagen hur de själva behandlar sina anställda, kunder och vilka val de gör av leverantörer.

## 6 Analys

*I kapitlet kommer vi att presentera våra resultat från litteraturstudien samt från empiristudien. Svar kommer att försöka ges på om en ISO 9000-certifiering ger tillräckligt förtroende för att en god relation ska kunna skapas med en kund. Om så inte är fallet kommer vi att försöka analysera vad som mer krävs.*

### 6.1 Genererar en ISO 9000-certifiering förtroende?

Förtroende är en följd av lyckad kommunikation mellan två aktörer som tillsammans har utvecklat en god relation till varandra. Begrepp som förtroende och ansvar har stor betydelse och blir allt viktigare, då informationsutbytet idag är enormt. Konsumenterna på marknaden är väl medvetna om vilka val de ställs inför och de tvekar inte inför att välja bort produkter som inte motsvarar de krav som ställs på etiskt och socialt ansvar samt kvalitets- och miljöfrågor.

ISO 9000-standarder används idag världen över, vilket medför att ett ISO-certifierat företag har större möjlighet att verka på nya marknader än ett företag som valt att inte certifiera sig. Den inger ett visst förtroende, men idag räcker det inte hela vägen. I början på 1990-talet var en certifiering framförallt en etisk handling, men även en konkurrensfördel då andelen företag som var certifierade var låg och standarden visade på att insatser gjordes för att uppnå den bästa kvaliteten på produkterna för sina kunder. Elektrokoppar AB insåg tidigt certifieringens möjligheter som en etisk handling och var, genom ABB, ett av de första svenska företag som implementerade standarden. Även Kemira Growhow AB:s moderbolag Kemira Oy såg tidigt standardens betydelse för att i framtiden kunna skapa långsiktiga goda relationer som baseras på bl.a. ett kvalitetsförtroende parterna emellan. Idag har i stort sett alla större företag valt att införa den. Förtroendefrågan vid "business to business" rör i hög grad de krav på kvalitet som fordras i stora företag och det är just i det här avseendet som en ISO 9000-certifiering inger störst förtroende. De flesta mindre företag har dock inte de resurser som krävs för att kunna bli certifierade, då det kostar en hel del att få standarden implementerad. Detta kan anses vara oetiskt, då det inte möjliggör för alla företag att certifiera sig och de mindre företagen inte har någon möjlighet att välja mellan rätt och orätt. Vi anser dock att standarden främst har betydelse för större företag, då mindre företag lättare kan överskåda sin verksamhet och därmed lättare kan skapa bra kvalitet på sina produkter än ett större företag.

Kemira GrowHow AB har insett vikten av att inneha en ISO 9000-certifiering ur ett etiskt perspektiv, då avsaknaden av certifieringen kan medföra att en kund tappar förtroendet och väljer ett annat leverantörsalternativ. Därmed var de snabba att implementera standarden vid grundandet av företaget. Båda fallföretagen anser att standarden endast till viss del skapar förtroende och att den inte längre utgör en direkt konkurrensfördel. Vi anser dock att standarden idag kan ses mer som ett konkurrensmedel, då efterfrågan på den från kunderna är



mycket stor. Vart skulle företagen vara idag om de inte var kvalitetscertifierade? Vi anser nämligen att standarden genererar ett slags basförtroende för företagen, som de inte kan vara utan. I början på 90-talet ansågs standarden utgöra en etisk handling, men idag anser vi att den har förlorat sin etiska innebörd och har hamnat mer i gränslandet mellan att vara en etisk handling och ett konkurrensmedel.

De intervjuer vi har genomfört har bidragit till en ökad förståelse av att avsaknaden av en ISO 9000-certifiering gör det svårt för ett företag att konkurrera och överleva, vad gäller våra fallföretags branscher och företagsstorlek. För Kemira GrowHow AB innebär deras ISO 9000-certifiering att företaget klassas som seriöst. Om certifieringen skulle försvinna kan inte företagens kunder veta om de produkter/tjänster som företaget producerar säkerställer kvalitet eller att utformandet av produkter är gjorda efter de krav och behov som kunden har. Med en certifiering behöver inte kunderna spendera tid och pengar på kontroll av att deras krav verkligen tillgodoses. Enligt Annette Engström, certifieringsansvarig på Kemira GrowHow AB, berodde det snabba införandet av standarden på att kunderna frågade efter den vid företagets grundande. Företaget låg fortfarande under Kemira Kemi AB:s certifiering tills den egna certifieringen erhöles. Certifieringen är idag ett baskrav för att överhuvudtaget bli omtänkt som handelspartner med en kund. Uppfattningen delas av Peter Engström, säljare på Elektrokoppar AB, där standarden ses som grundläggande, d.v.s. något som varje företag måste inneha för att kunna verka på marknaden; något som visar på att standarden enbart genererar en form av basförtroende, som vi tidigare har redogjort för.

Då kundernas krav ständigt intensifieras utifrån de svängningar som sker på marknaden kan ett kvalitetsarbete aldrig anses färdigt. Tack vare att ett företag måste uppfylla en rad kvalitetskriterier, som ständigt uppdateras och kontrolleras genom andra- och tredjepartsrevision, hålls kvalitetsarbetet ständigt vid liv. Revisioner ger inga förtroendeskapande fördelar i sig, men internt kan ett företag med hjälp av dem förbättra sin verksamhetsstyrning över tiden, vilket kan leda till ett ökat förtroende. När företag arbetar utifrån ett kvalitetsledningssystem är det nödvändigt att det finns en förståelse för att kvalitet är en grundförutsättning för alla aktiviteter samt att företagets resurser är begränsade. Genom att ett företag lever upp till certifieringens krav visar det omvärlden att de arbetar och utvecklar sitt kvalitetsarbete för att nå högre höjder. Det fordras även att företag har en medvetenhet om att det i varje handling finns en etisk dimension och att etiska åtagande gentemot samtliga intressenter inom intressentmodellen är av stor vikt. ISO 9000-standarderna är utformade så att de kan användas inom vilken organisation som helst, oavsett dess storlek eller vad som produceras. Vi anser dock att små företag inte har samma nytta av kvalitetsstandarderna, då den är allt för omfattande och resurskrävande. Det kan t.o.m. vara så att standarden kan få motsatt effekt på små företag, då den tar mycket tid och energi som istället kan läggas på produktion eller liknande. Standardens utformning har bidragit till att efterfrågan på branschstandarder har ökat, då det är allt fler intressenter än enbart

kunder som skall tillgodoses. Det ligger dock även i kundernas intresse att de övriga standardsystemen implementeras och används, då systemen indirekt påverkar den slutprodukt som når konsumenterna.

Ur ett förtroendeperspektiv kan standarden ställas mot de faktorer som togs upp som grund för skapande av förtroende:

- Välvilja
- Kompetens
- Långsiktighet
- Moralisk integritet
- Positiva erfarenheter av tidigare relationer
- Bedömning av personliga egenskaper (välvilja, kompetens, integritet, öppenhet) hos företagets företrädare.
- Gott anseende

Vad gäller välvilja ger själva införandet av en ISO 9000-standard omvärlden en signal om att företaget eftersträvar att uppfylla de önskemål och krav som kunden ställer, något som är viktigt ur förtroendesynpunkt. Den visar att företaget är intresserat av att vara delaktig i utvecklingen av de produkter och den kvalitet som begärs av kunderna. Däremot är det idag svårt att tolka exakt vilken roll valet av leverantör har för en kund, då en ISO 9000-certifiering allt mer blir ett krav för att finnas och därmed inte längre är något unikt. Idag bör företag som vill uppnå välvilja lägga tid på att utveckla sina relationer till sina intressenter, vilket inkluderar t.ex. att hänsyn tas till Caux-principerna (se avsnitt 3.3.2) och "after sale"-service. Det räcker inte längre att endast leverera önskad produktkvalitet. Kemira GrowHow AB arbetar mycket med just "after sale", då de anser att det är av stor vikt att agera samarbetspartner för sina kunder. Genom att erbjuda nya, fullständiga och anpassningsbara lösningar försöker de möta sina kunders behov, vilket leder till att förtroendet till företaget stiger. Det görs t.ex. genom utveckling av tjänster i form av deras satellitsystem LORIS, som hjälper deras kunder att utnyttja sina markers potential på bästa sätt. Det ser vi som ett sätt från företaget att tänka på morgondagens krav som kan tänkas ställas.

Genom att företag använder ett kvalitetssystem som ISO 9000 kan ett intryck ges av att dess kompetens är på sin spets. Kvalitetssystemet syftar till att tillfredsställa kunders önskningsområden om t.ex. produktspecifikationer och leveransdatum. Certifieringen skall dessutom hjälpa företaget att arbeta på ett organiserat och strukturerat sätt med en tydlig ansvarsfördelning. Det bidrar i sin tur till att olika auktoriseringar måste utfärdas till de anställda för att de skall få lov att utföra en viss arbetsuppgift. Auktoriseringarna säkerställer på så sätt att personalen utför just de arbetsuppgifter som den har kompetens för. Om de anställda inte är fullt införstådda med standardens syfte, kan det orsaka att de känner sig mindre engagerade i sina arbetsuppgifter, är mindre mottagliga för nya idéer samt är mindre motiverade för projekt och kampanjer. Upplevs systemet som alltför byråkratiskt kan en positiv anda omvandlas till gnäll och ineffektivitet. Våra

fallföretag berättar att de kontinuerligt internutbildar de anställda för att de skall kunna förstå och utnyttja standarden till fullo. Företagen har lagt om ansvarsfördelningen bland de anställda, vilket medför att de idag arbetar utifrån ett teambaserat synsätt. Ur den etiska intressentmodellens synvinkel får inte en ISO 9000-standard bli ett kvalitetssystem som visas i Power Point-bilder, utan det måste aktivt implementeras i den dagliga verksamheten. Det för att personalen skall känna sig delaktig och arbeta mot de av ledningen uppsatta målen. Utifrån det här kan personalens förtroende till ledningen förstärkas, vilket gör att den teambaserade arbetsstrukturen underlättas. Vi anser att företag dock bör ha den mänskliga faktorn i åtanke när de arbetar med dessa processer, då den mänskliga faktorn, trots ovanstående fördelar, kan innebära att den färdiga produkten inte motsvarar de föreskrivna kvalitetskraven eller till och med inte fungerar på det sätt som var avsett. Även om ett system är väl utvecklat inom företaget kan det aldrig anses helt säkert, då en människa kan göra fel. Om ett sådant ”mänskligt” fel skulle uppstå, anser vi dock att det är upp till företaget eller personen i fråga att snabbt ta sitt ansvar och åtgärdar felet gentemot den drabbade intressenten.

Långsiktighet är en annan viktig förtroendeskapande faktor. En ISO 9000-standard kan hjälpa företag att främja goda och långsiktiga relationer, vilket bl.a. fordras utifrån Caux-principerna, då de eftersträvar att företag agerar på ett sätt som långsiktigt stärker relationerna med dess leverantörer. Det kvalitetsansvar som ISO 9000-standarden innebär förutsätter kontinuerliga kontakter mellan ett företag och dess motpart. Företag som handlar med en kund måste se till att dennes krav och önskemål fortlöpande tillgodoses. Det måste också se till att inte bara själva kvalitetsansvaret uppfylls, utan även det etiska ansvaret som företaget har gentemot kunden måste fullgöras. När parterna lägger ner tid och energi för att tillfredsställa varandra borde risken för kortsiktiga relationer minska. Det ligger inte i någon parts intresse att utgå ifrån att en relation skall vara kortvarig, då det för kunder är kostsamt att ständigt leta efter nya leverantörer. För företaget är det i sin tur kostsamt att ställa om tillverkningsprocesser och arbetssätt för att matcha en ny partner. Önskan om en långsiktig relation borde dock ligga hos de existerande kunderna, då de vet vad företagets kvalitet och service innebär. Även nya kunder har en önskan om en långsiktig relation, men vid en första kontakt med en leverantör vet de ännu ej om en önskvärd relation kan skapas. Långsiktighet är inte ett mål i sig, utan det är företagets kvalitet och service som utgör grunden för en långvarig relation. Den etiska intressentmodellen blir idag allt viktigare, då strategisk planering enligt Balance Scorecard och relationsmarknadsföring ses som viktiga instrument för en långsiktig framgång. Elektrokoppar AB har ett kvalitetsmål som uttrycker en form av långsiktighet och lyder enligt följande:

*Vårt övergripande kvalitetsmål är att tillfredsställa nuvarande och kommande förväntningar och önskemål från kunder inom elektroteknisk, metallurgisk och mekanisk industri*<sup>103</sup>

---

<sup>103</sup> Åhsberg J., Elektrokoppar AB

Företagets policy, ”varje leverans skall vara en rekommendation för kommande affärer”, uttrycker Elektrokoppar AB:s förhållningssätt till sina kundrelationer. Utifrån detta eftersträvar företaget att kunderna alltid skall känna fullt förtroende för dem som leverantör och därmed skall se dem som en naturlig samarbetspartner. Det ses också som en möjlighet för företaget att komma närmare sina kunder och på så sätt bygga upp en intimare relation till dem. Genom att Elektrokoppar AB handlar inte enbart från vad som anses rätt för dem själva, utan även utifrån vad som är rätt för kunden stärks relationerna parterna emellan.

Moralisk integritet innebär att företag inser sitt ansvar för bl.a. miljö och samhälle samt för sina anställdas säkerhet. Återkallande av produkter, i form av bilar och läkemedel, utgör exempel på detta och innebär att företag bortser från sitt vinstsyfte och istället agerar på ett moraliskt riktigt sätt. I en ISO 9000-standard finns det inga kriterier som direkt berör den moraliska integriteten och därför bör ett företag finna andra vägar för att uppnå denna förtroendefaktor. För Kemira GrowHow AB innebär det att deras implementering av GMP-standard, utformad för jordbrukssektorn, visar på att företaget står för ”rena” produkter utan minsta spår av ämnen som är skadliga för varken djur eller människor. Vi anser att detta visar på att företaget tar sitt etiska ansvar gentemot både sina kunder och den slutgiltiga konsumenten. Ytterligare en aspekt som ISO 9000 inte reglerar är de rättigheter eller skyldigheter som en starkare part innehar gentemot en svagare part, vilket kan anses som en nackdel utifrån ett etiskt perspektiv. Elektrokoppar AB visar prov på moralisk integritet då de vid införandet av ny produkt eller vid kontakt med en ny kund gör en noggrann kontraktsgenomgång för att fånga upp relevanta kvalitetsaspekter och eventuell miljöpåverkan. Skulle det visa sig att en belastning på miljön kan förväntas, remitteras ärendet till den miljöansvarige.

Chansen att två parter innehar en positiv erfarenhet av tidigare relationer bör anses som större, anser vi, om åtminstone ett av företagen har en ISO 9000-certifiering. Certifieringen är dock inget krav för goda relationer och bra erfarenheter, men det är trots allt något som företagen bör ta hänsyn till och arbeta efter. I slutändan är det trots allt fysiska personer som står för den dagliga kontakten med intressenter och deras kompetens ligger till grund för hur t.ex. kunderna uppfattar företaget. Ett förtroende skapas inte genom en kvalitetscertifiering utan framförallt genom mänskliga kontakter. En certifiering kan tyckas ha större betydelse vid kontakt med nya kunder än med äldre, då de senare redan känner företaget och har en relation till det. Om ett företag inför en ISO 9000-standard menar vi att det inte finns något som kan påverka det som redan skett. Däremot stärker det chanserna för parterna att i framtiden kunna se tillbaka på ett gott samarbete.

Vid bedömning av personliga egenskaper hos ett företags företrädare spelar en ISO 9000-certifiering inte allt för stor roll, då det främst ligger hos de personer som är anställda inom företaget. Standarden ger inga svar på de här frågorna, utan

andra system bör istället implementeras. Sett ur den etiska intressentmodellens perspektiv är bedömningen av företagets företrädares personliga egenskaper av vikt, då personalen i grund och botten står för framtagande av den fysiska produkten samt för kommunikationen mellan själva företaget och dess kunder.

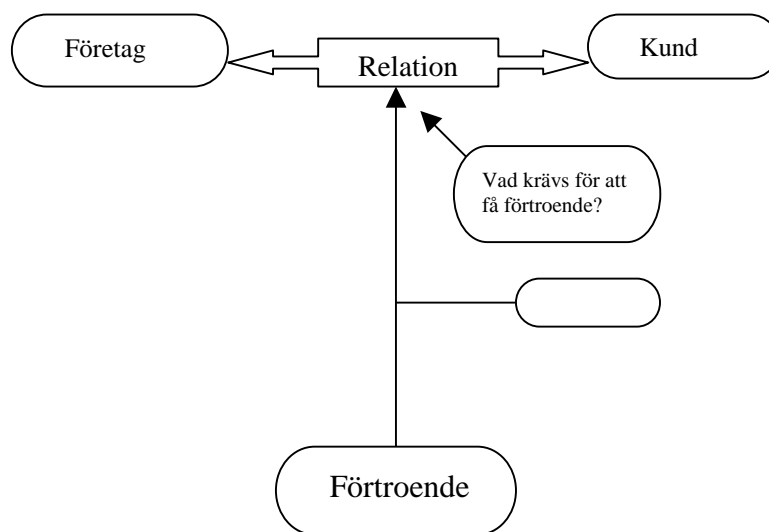
Ett gott anseende är A och O. En ISO 9000-certifiering innebär att ett företag aktivt arbetar för att uppnå kvalitetsmässig säkerhet i form av mindre antal reklamationer. Det ger företaget ett bättre anseende, vilket kan medföra ett ökat förtroende på marknaden. Vi tror inte att ISO 9000-certifieringen i sig bidrar till att anseendet ökar, då det idag finns allt för många företag som innehar den, utan det är istället ytterligare faktorer som påverkar förtroendeskapandet. Ett gott anseende skapas alltså inte utifrån certifieringen som sådan, utan bl.a. utifrån hur effektivt ett företag utnyttjar sig av systemet och skapar relationsuppbyggande faktorer vid uppfyllande av kundernas krav. För Elektrokoppar AB och Kemira GrowHow AB spelar det goda anseendet en väsentlig roll, då båda företagen är aktiva inom små branscher där alla är beroende av varandra och där anseendet inom branschen påverkar i allra högsta grad. Många upprepade misstag leder till att företagets kunder väljer att söka sig till andra branschrelaterade leverantörer med ett bättre anseende, vilket skulle bli förödande för företaget i fråga. Vi tror att ett dåligt rykte medför ett försämrat förtroende för företaget, men det är beroende av om det har uppkommit p.g.a. att företaget har handlat oetiskt eller om ryktet grundat sig på enkla misstag som lätt kan förebyggas av företaget. Anledningen till detta anser vi vara att ett oetiskt handlande, där "orätt" valts framför "rätt", påverkar ryktet mer djupgående än om ett företag inte klarar av att leverera sina produkter i tid vid enstaka tillfällen. Även en försenad leverans kan anses vara ett oetiskt handlande av företaget om de i förväg vetat om vad som väntade, men ej gjort något för att åtgärda det. Om det däremot beror på omständigheter som företaget ej har kunnat påverka och det händer mer än en gång, exempelvis p.g.a. väderomständigheter, anser vi att detta inte kan ses som ett oetiskt handlande, då omständigheterna stått utanför företagens makt att påverka.

En ISO 9000-standard har i form av ett styrsystem en användbar sida för ett företag, även om den delvis har spelat ut sin roll som en förtroendeingivande standard och numera ses som ett konkurrensmedel istället för en konkurrensfördel som tidigare, så även av våra fallföretag. Standarden har övergått från att ses som ett kvalitetsledningssystem till att numera ses som ett kvalitetskontrollsystem. För Kemira GrowHow AB:s del har de valt att samköra ISO 9000-standarderna med Balanced Scorecard (BSC) och väljer att se sin kvalitetsstyrning som en verksamhetsstyrning. Ett välorganiserat företag kan lättare uppnå konkurrensfördelar och här kan en ISO 9000-certifiering ses som en viktig funktion för ett företags kvalitetsarbete, även om den inte är förtroendeskapande fullt ut. Vi anser dock att det är av vikt att poängtera att ett företag aldrig till hundra procent kan handla utifrån vad som kan anses vara en etisk handling eller kvalitetshöjande, om det inte samtidigt på något sätt påverkar deras förtjänst positivt, så även vid implementeringen av en ISO 9000-standard. Det bör trots allt alltid ha den vinstgivande aspekten i åtanke, men inte bortse från vikten av att

handla utifrån sitt etiska och sociala ansvar samt de kvalitets- och miljöfrågor som uppstår inom företaget.

Att ett företags kunder innehar förtroende är av stor vikt, men det räcker inte att ett företag har en ISO 9000-certifiering för att upprätthålla förtroendet mellan en kund och ett företag, då det inte är själva certifieringen som skapar ett ökat förtroende utan snarare arbetet med den och de personliga kontakter som företaget förmedlar. Det finns fler intressen än enbart kvalitet som måste tillgodoses för att ett välgrundat och stabilt förtroende skall kunna upprätthållas. Caux-principerna måste ses över, för att uppriktighet i ett företags agerande mot bl.a. aspekter som miljö- och samhällsfrågor, både lokalt (utsläpp, stödja lokala verksamheter) och globalt (barnarbete, naturkatastrofer), ska beaktas. För att få förtroende på marknaden måste därmed andra standardsystem som miljö-, samhälls- och branschstandarder implementeras för att företag skall kunna överleva i den hårda konkurrens som idag återfinns i samhället. Företag kan trots det inte vara utan sin kvalitetsstandard, då kvalitet är en av de viktigaste beståndsdelarna för att en kund skall köpa företagets produkt.

## 6.2 Vad krävs mer för att generera förtroende?



Modell över ISO 9000-standardens betydelse för förtroendet från företag.

Föregående kapitel visar att ISO 9000-standarderna delvis stämmer in på de förtroendeskapande faktorerna som berörts, vilket ur ett förtroendeperspektiv inte känns allt för övertygande om standardens roll som förtroendeskapande. I vissa fall visade det sig att standarden inte alls motsvarar faktorerna och då fordras det att företag vet vad som behövs tillföras för att uppfylla samtliga faktorer mer tillfredsställande. Enbart för att en ISO 9000-standard är implementerad betyder inte det att företaget får förtroende eller att det tar sitt ansvar. För att erhålla ett högre förtroende kan till en början en komplettering med en miljöstandard, t.ex. en ISO 14000-standard ske. Även implementering av en social standard krävs för

att visa på att samhällsansvar tas och att det lilla extra görs för att erhålla förtroende. Företag måste enligt lag ta ansvar för alla de följder dess produkter kan tänkas orsaka, allt från miljöutsläpp till barnarbete samt missförhållande på arbetsplatsen. Genom det sociala ansvaret kan företag ta aktioner som ej står skrivet i lag t.ex. genom välgörenhet eller upprättande av drogavvänjningsprogram för anställda. Det är inget som samhället i stort kräver, utan handlingarna är frivilliga och baseras på ett företags egen vilja att stödja sociala engagemang och visa intresse för sina anställda. Exempelvis är Caux-principerna ett gemensamt försök av företag att försöka sätta det etiska ansvarstagandet i fokus. Detta visar på att det frivilliga ansvaret kommer att få en allt större betydelse framöver, då genomslagskraften hos etik och moral blir allt starkare. Både Elektrokoppar AB och Kemira GrowHow AB bedriver sociala aktiviteter, t.ex. idrottsföreningar och fisketurer, för att förbättra hälsa och gemenskap hos de anställda.

Det har under den senaste tiden gjorts undersökningar som visar på att vårt samhälle går mot en framtid där det etiska tänkandet, förtroendeperspektivet och ett socialt engagemang blir allt viktigare. Allt fler är medvetna om detta och en trend har utvecklats och vuxit sig starkare. I Kemira GrowHow AB kännetecknas det av de förändringar som sker inom jordbrukssektorn just nu. För företaget delar det utslag genom att deras produkter kommit allt mer i fokus sedan BSE:s utbrott och de ökade antalet fall av salmonellasmittade kycklingar. Inträffar en skandal som påverkar förtroendet inom branschen, blir indirekt hela sektorn lidande. Därmed är det viktigt att de produkter som Kemira GrowHow AB producerar är framställda efter de etiska riktlinjer, som ställs inom branschen. I de här hänseendena hjälper det inte att inneha en ISO 9000-standard, då den inte bidrar till att de här problemen kan lösas eller förebyggas.

En undersökning som visar trenden hos konsumenter är den som genomförts av Föreningen för Rättvisemärkt visar att hela 75 % av de tillfrågade i åldern 16-36 år kan tänka sig att betala mer för en rättvisemärkt produkt. Företag framöver kommer att verka på en marknad där konsumenterna är betydligt mer engagerade i sociala samt etiska frågor och som i större utsträckning kräver att produkter är framtagna på ett ”rätt” och etiskt sätt, även inom andra områden än just Rättvisemärkt.

Även om ett företag innehar ett förtroende från sina kunder kan det snabbt förstöras genom att något annat företag förstör det s.k. branschförtroendet. Hur företagen skall agera vid en branschrelaterad förtroendekris är en kollektiv fråga, som borde diskuteras inom alla företagen inom samma bransch. Kemira GrowHow AB jobbar hårt för att upprätthålla ett gott förtroende, men är samtidigt känsliga för eventuella snedsteg från konkurrenter rörande t.ex. foderkvalitet. Företaget har implementerat en GMP-standard och genom den tar Kemira GrowHow AB sin del av ansvaret för att upprätthålla branschförtroendet. Även ett av Elektrokoppar AB:s dotterbolag har varit tvungna att införa en branschstandard, en ”lightversion” av bilindustrins QS 9000-standard, för att

kunna konkurrera inom deras bransch. I många fall räcker det idag inte att det enskilda företaget endast innehar en kvalitetsstandard enligt ISO 9000, då den är ganska enkelt utformad och mer övergripande, utan det måste rätta sig efter de specifika krav som ställs inom dess bransch.

Samhällsansvar och ansvar i största allmänhet är en svår och känslig fråga, där ett gemensamt ansvar kan underlätta. Företag som tar ansvar för de brister som kan uppstå i deras verksamhet får ett bättre anseende av sina kunder och samhället i stort då de bidrar till ett ökat förtroende. Bilproducenternas återkallande av bilar med produktionsfel samt läkemedelsföretagens åtgärder för medicin som anses utgöra en fara vid användande är exempel på detta. För att kunna behålla gamla och locka till sig nya kunder, måste företag möta kundernas krav inom sociala och etiska värden, vilka ISO 9000 inte tillgodogör. Kundernas krav på information och garantier för produktsäkerhet växer hela tiden, vilket visar att företag måste ta ett aktivt ansvar för Corporate Social Responsibility (CSR). I framtiden kommer även Global Reporting Initiative (GRI) att få en allt större betydelse, då den i större grad uppfyller de krav om socialt och etiskt ansvar som idag debatteras allt mer, men p.g.a. standardens komplexitet och samhällsdebattens färskhet kring de här ämnena har den ännu ej kunnat implementeras fullt ut på något företag. Däremot anser vi att standardens betydelse inom några år lär vara jämförbar med den som en ISO 9000-standard innehar idag, d.v.s. den kommer att utgöra ett konkurrensmedel och inge ett visst basförtroende, men dess roll som etisk handling kommer antagligen delvis ha spelat ut sin roll.

Företag måste ta hänsyn till de effekter de orsakar på miljön genom att införa t.ex. en ISO 14000-standard. ISO 14000-standarden ligger även till grund för att ständigt förbättra företags miljöarbete. Båda våra fallföretag har en ISO 14000-standard implementerad. Elektrokoppar AB var ett av de pilotföretag som först införde miljöstandarden i Sverige; ett val de ansåg vara ”rätt” både för samhället i stort men även för det enskilda företaget, då de därmed tog sitt etiska miljöansvar.

Idag är det konsumentens marknad, vilket innebär hög konkurrens för alla företag som vill och försöker slå sig in på den. För företag räcker det inte med att enbart leverera den produkt i det utförande som kunden vill ha, utan det är även många andra icke-synliga faktorer, inte enbart rent estetiska och fysiska egenskaper, som spelar roll i konsumentens val av produkter/tjänster. Faktorer som företagets etiska policy är en av de faktorer som kan vara av betydelse. Företagets etiska värderingar kan spela stor roll för en viss grupp människor, då det idag har blivit en livsstil för många att leva efter sunda och rättvisa värderingar, där hänsyn tas till djurens rättigheter samt människors arbetsförhållanden och rättigheter i fattiga länder. Dagens konsumenter är allt mer medvetna om sina val, etiska eller ej.



## 7 Slutsatser

*I det här kapitlet kommer vi att sammanfatta de resultat som vi anser vara av väsentlig vikt för vårt arbete, med hjälp av vald teori, empiri och analys av företagen Kemira GrowHow AB och Elektrokoppar AB.*

### 7.1 ISO 9000:s betydelse för förtroende

För att erhålla användbara slutsatser har vi valt att se våra fallföretag mer som exempel på hur det kan se ut för industriföretag i praktiken. Vi anser dock att de till stor del är representativa och att vissa generaliseringar kan göras utifrån dem. Däremot har vi valt att inte lägga allt för stor vikt vid fallföretagen, då varje företags situation är unik. Företag som vill använda sig av våra slutsatser bör först analysera sina egna individuella förutsättningar innan de tar del av de generaliseringar som gjorts.

Vi har kommit fram till att en ISO 9000-certifiering idag inte längre räcker för ett företag för att skapa förtroende fullt ut. Tidigare hade standarden en tydligare roll som en etisk handling, men var även till viss del ett konkurrensmedel för företagen. Idag har standardens roll blivit omvänd och den etiska betydelsen har sjunkit något. Antalet ISO 9000-certifierade företag har under de senaste åren ökat markant inom de flesta branscher, vilket medför att ett företag inte i lika stor utsträckning implementerar standarden utifrån dess etiska betydelse utan mer dess betydelse för att kunna konkurrera. Tillämpningen av en ISO 9000-standard är inte reglerad i någon lag och det är således inget tvång att införa den, men eftersom överlevnad utan standarden verkar tvivelsamt, anser vi att företag trots allt bör implementera den även om den bara ger, enligt vår mening, ett s.k. basförtroende. Standarden kan ses som ett godkännande att det levererande företaget uppfyller vissa kriterier för sin verksamhet med bra förutsättningar för tillverkning av produkter med bra kvalitet, ett måste från den allt mer krävande konsumentmarknaden. Det förtroende som en ISO 9000-certifiering kan tänkas inge är främst att ett företag anses ha en god kvalitet och kunskapsnivå samt inblick i sin verksamhet, d.v.s. att de på ett aktivt och strukturerat sätt kontinuerligt ser över och förbättrar företaget. En god produktkvalitet tillsammans med företagets förmåga att lättare uppfylla avtal gör att kunderna med största säkerhet återkommer, vilket visar på att ett förtroende finns.

Trots att vi anser att en ISO 9000-standard inte uppfyller allt som fordras för att idag uppnå förtroende från kunder och andra intressenter, så menar vi att företags existens utan den vore i princip omöjlig. Den skapar nämligen, som tidigare nämnts, ett grundläggande förtroende som har stor betydelse. Av vikt är dock att företagen verkligen använder sig av och utnyttjar standarden till fullo samt att alla är införstådda med dess betydelse och inte ser den som ett jobbigt arbetsmoment. Den dokumentation som sker måste förstås av de anställda på alla nivåer, så att systemet i första hand inte blir till något som används för att tillfredsställa en

revision, utan för att utveckla hela verksamheten. Viktigt är därför att resurser läggs på internutbildning av personal, så att deras kompetens når ut på företagets olika områden samt att dess personal har en form av servicekänsla och därmed kan förstå och hantera kunden på bästa sätt. Standarden medför mycket extra dokumentations- och uppföljningsarbete för de anställda och kan därför uppfattas som energi- och tidskrävande. Deras arbetsuppgifter utökas vilket vi tror kan skapa irritation över systemet, då de anställda inte får koncentrera sig på sina egentliga arbetsuppgifter utan måste lägga energi på att dokumentera och följa upp andra saker.

Det är inte enbart företagets kunder som är i behov av kvalitetstänkande, utan företag bör även ha det i åtanke vid affärer med sina leverantörer. För att ett företag skall kunna leverera en kvalitetsmässigt bra produkt fordras det att även dess leverantörer är certifierade och att en god relation finns. Vi anser därför att ett företag bör förhålla sig till sina leverantörer som det förhåller sig till sina kunder. På så sätt kan starka förtroendeband skapas, inte endast mellan företag och kund utan även mellan företaget och dess leverantörer. Det kan få långtgående positiva effekter för alla inblandade parter. Dock är det idag många mindre företag som inte har de resurser som krävs, t.ex. tid och kapital, för en implementering av standarden. Det medför, tror vi, att ISO 9000 blir ett kvalitetssystem för enbart stora företag med de resurser som krävs. Det kan leda till att mindre företag kan hamna utanför konkurrensen, något som vi anser oetiskt. Vi tror dock att små företag inte alls i samma utsträckning är i behov av ett kvalitetssystem i ISO 9000-standardens omfattning. Detta för att de är just små och har bättre översikt över sin verksamhet och har en större press på god kvalitet för att överleva. Sammanfattningsvis tycker vi att företag med större verksamheter att överblicka trots allt bör implementera standarden, trots dess komplexitet, noggrannhet och kostnad som standarden innebär.

Vad anser vi då behövs för att nå så högt upp på förtroendeskalan som möjligt? Dagens trend tycks ligga långt ifrån ett påstående om att företag tar sitt samhällsansvar enbart genom att vinstmaximera. Det här räcker inte, eftersom de etiska förpliktelserna gentemot omvärlden får en allt större betydelse. Slutkonsumenten är mer medveten om sina valmöjligheter och inte är rädd för att aktivt utnyttja dem för att skapa en bättre värld. För att ett förtroende skall kunna skapas och bli långvarigt måste en kombination av intressen tillgodoses.

Vi har identifierat tre områden utöver kvalitet där företag måste göra betydande insatser/uppoffringar för att kunna åtnjuta kundernas fulla förtroende. Inom många branscher skapas det idag specifika branschstandarder, t.ex. GMP som formas utifrån den bransch ett företag befinner sig i, för att uppnå en högre nivå på det förtroende de får ifrån sina kunder. Företag som implementerar en miljöstandard av typ ISO 14 000-serien, främjar en hållbar utveckling och minskar miljöpåverkan, vilket ytterligare ökar förtroendet från samhälle och andra intressenter. Även implementering av en social standard hjälper företagets strävan att få ett ökat förtroende, då de tar ansvar för de sociala aspekter som finns, t.ex.

barnarbete och företags utflyttande från glesbygden till länder med billigare produktionskostnader. Standarder som GRI kommer inom kort att bli mer vanliga, då samhällsopinionen kring det etiska ansvarstagandet kommer att påverka utgången av vad som krävs ur ett förtroendeperspektiv. Standarden är långt mer utvecklad och komplicerad samt uppfyller de etiska och moraliska krav som fordras, något som en ISO 9000-standard inte till fullo gör.

Slutligen vill vi trycka på att det inte är standarderna i sig som ger ett ökat förtroende på sikt, utan det är *hur* företaget arbetar med standarderna och *hur* det förhåller sig till sina kunder och sin omvärld. Lyckas företaget implementera och arbeta med standarden genererar det bättre kvalitet vilket i sin tur genererar förtroende. Det handlar alltså om *hur* de anställda tar till sig och utnyttjar standardens möjligheter. Vidare menar vi att företagets etiska ansvar är att bedriva en sund verksamhet med ett långsiktigt och ekonomiskt hållbart perspektiv samt att i processen eftersträva och söka efter möjligheter att kombinera det ekonomiska perspektivet med de andra icke-ekonomiska intressen som finns. De bör arbeta utifrån att bli "det goda företaget", vilket bl.a. innebär att göra "rätt" val, inte bara för själva företaget, utan även för dess intressenter. Dock ska man ha i åtanke att ett företag aldrig kan handla enbart utifrån ett etiskt korrekt perspektiv, då de alltid kommer att ha de finansiella bitarna i minne.

## **7.2 Förslag till vidare forskning**

Vi anser att det kunde vara intressant att se på hur det kan löna sig för företag att ha ett gott förtroende från sina kunder, genom att se på hur transaktionskostnaderna påverkas av en god respektive en dålig relation. Förtroendedelen av etiken kan nämligen i vissa fall anses vara egoistisk, då ett gott förtroende ämnar minska transaktionskostnaderna och tjäna pengar åt företaget.

## Källförteckning

### **Publicerade källor**

Alvesson Mats, Sköldeberg Kaj (1994) *Tolkning och reflektioner: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, Studentlitteratur, Lund, upplaga 1:1

Backman Jarl (1998) *Rapporter och uppsatser*, Studentlitteratur, Lund, upplaga 1:1

Boatright John (2003) *Ethics and the conduct of business* (2003), Prentice-Hall inc., New Jersey, upplaga 1:1

Brytting Tomas (1999) *Företagsetik*, Berlings Skogs, Trelleborg, upplaga 1:2

Denscombe Martyn (2000) *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*, Studentlitteratur, Lund, upplaga 1:1

Elektrokoppar AB, Årsredovisning 2002

Elektrokoppar AB (2003) *Kvalitetsmanual*, November 2003

Grönbok (2001) *Främjande av en Europeisk ram för företagets sociala ansvar*, Rapport för Europeiska Gemenskapernas Kommission, Bryssel 2001-07-18

Gummesson Evert (1998) *Relationsmarknadsföring: Från 4 P till 30 R*, Liber Ekonomi AB, Malmö, upplaga 2:2

Halvorsen Knut (1992) *Samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur, Lund, upplaga 1:1

Holme Idar Magne, Solvang Bernt Krohn (1997) *Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur, Lund, upplaga 2

Jackall Robert (1988) *Moral Mazes – the world of corporate managers*, Oxford University Press, Oxford

Kemira GrowHow AB, Årsredovisning 2002

Koskinen Lennart (1999) *Etik, ekonomi och företagets själ – kan hög moral och god ekonomi förenas?* Prisma, Stockholm, upplaga 1:1

Lundahl Ulf, Skärvad Per-Hugo (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Studentlitteratur, Lund, upplaga 3

Nordkvist Håkan (1994) *Kvalitetssystemet ISO 9000*, Liber Utbildning AB, Stockholm, upplaga 1:1

Persson Tommy, Rydell Christer (1997) *Kvalitetssystem i tjänsteföretag – från förberedelse till ISO 9000-certifikat*, SIFU AB, Borås

Planander Agneta (2002) *Strategiska allianser och förtroendeprocesser: en studie av strategiska samarbeten mellan högteknologiska företag*, Lund Business Press, Lund

Tuleja Tad *Etik i affärslivet* Svenska Dagbladet (1988)

### **Artiklar och tidsskrifter**

Brytting Tomas (2003) "Förtroendebegreppet i företagsekonomi" *Akademin för etik i arbete*, Mars 2003

Carroll Archie (1991) "The pyramide of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders" *Business Horizon*, vol 34, issue 4

Gillis Tamara (2001) "Doing Good is Good for business" *Communication World*, Oktober/November 2001

Kemira GrowHow AB (2003) *Partnership, knowledge and solutions; Welcome to Kemira GrowHow*

### **Elektroniska källor**

Caux-principer: [www.cauxroundtable.org](http://www.cauxroundtable.org) 2003-11-26

Corporate Social Responsibility: [www.csr.bc.ca](http://www.csr.bc.ca) 2003-11-24

Det Norske Veritas, Sverige: [www.detsnorskeveritas.se](http://www.detsnorskeveritas.se) 2003-12-16, 2004-01-03

Dagens Nyheter: [www.dn.se](http://www.dn.se); 2003-11-05

Wiklund Mats (2002) "En fråga om förtroende" *Dagens Nyheter Ledare*, 2002-06-28

Elektrokoppar AB: [www.elektrokoppar.se](http://www.elektrokoppar.se) 2003-11-15

EMAS: [www.emas.org](http://www.emas.org) 2003-11-24

Global Reporting Initiative: [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org) 2003-11-24

ISO: [www.iso.ch](http://www.iso.ch) 2003-11-24

Kemira GrowHow AB: [www.kemiragrowhow.com](http://www.kemiragrowhow.com) 2003-11-15

Förtroendekommissionen: [www.sou.gov.se/fortroende/](http://www.sou.gov.se/fortroende/);  
<http://www.sou.gov.se/fortroende/underlag.htm> 2003-11-20

QS 9000: [www.tuvindia.com](http://www.tuvindia.com) 2003-11-24

Stiftelsen Arbetsetik: [www.etik.com](http://www.etik.com) 2004-01-15

Studentlitteratur: [www.5.studentlitteratur.se](http://www.5.studentlitteratur.se) 2004-01-15

Sveriges informationsförening: [www.sverigesinformationsforening.se](http://www.sverigesinformationsforening.se) 2004-01-15

### ***Muntliga källor***

Corvellec Hervé, Universitetslektor Institutionen för Service Management/ retail, turism, hotell och restaurang, Campus Helsingborg, gästföreläsning 2003-11-04

Engström Annette, certifieringsansvarig Kemira GrowHow AB, personlig intervju (2003-11-21)

Engström Peter, försäljare Elektrokoppar AB, personlig intervju (2003-12-09)

Epslinger Michael, Deloitte gästföreläsning 2003-12-02

Hill Tony, Avdelningschef Elektrokoppar AB, personlig intervju 2003-11-13

Malmqvist Sven-Olof, försäljare Kemira GrowHow AB, telefon- och internetintervju (2003-12-04/05)

Pierce Paul, IIIIEE-student, personlig intervju (2003-12-06)

Åhsberg Johan, kvalitetsadministratör och IT-ansvarig Elektrokoppar AB, personlig intervju (2003-11-27)

## Bilaga 1: Frågor, Kemira GrowHow AB

### Certifieringsavdelningen:

- Har ni på Kemira GrowHow AB märkt av någon förändring i era kundrelationer avseende förtroende sedan införandet av certifieringen?
- Kemira består av flera ”delar” (dotterbolag osv.) - har certifieringen varit genomgående för hela företaget?
- Varför har ni valt att certifiera? Vilka målsättningar har ni med er certifiering? Finns de formulerade och dokumenterade?
- Har ni stött på hinder/problem vid införandet? Om ja; har de blivit lösta och i så fall hur?
- Hur stor vikt lägger ni på förtroende till företagets olika intressenter?
- Vad innebär kvalitet för Kemira?
- Har Kemira en kvalitetspolicy/etikpolicy? Hur aktuella är de i så fall och hur uppdateras de?
- Vad är din personliga åsikt om kvalitetscertifiering? Har du någon uppfattning om vad de övriga anställda tycker?
- Krävs det någon form av utbildning för att kunna arbeta efter de krav som certifieringen innebär? Om ja: Hur omfattande är den?
- Hur har engagemanget varit bland de anställda/bland cheferna? Förs det en aktiv dialog mellan medarbetarna om verksamhetens mål?
- Vilka effekter har certifieringen haft på företaget? Stämmer de med den målsättning som ni hade från början?
- Finns det någon aktiv och systematisk uppföljning på certifieringsarbetet?
- Vilka för- och nackdelar anser Kemira att det finns med certifiering?
- Har ni på något sätt räknat på om er certifiering har varit ekonomiskt lönsam, med tanke på vad det kostar att bli certifierad?
- Utvecklas ”partnersynen” kontinuerligt, d.v.s. samarbete och informationsutbyten med intressenter?

- Har Kemira GrowHow AB för närvarande andra kvalitetsprojekt än ISO 9001:2000? Vilka i så fall?

#### Försäljningsavdelningen:

- Har ni på Kemira GrowHow AB märkt av någon förändring i era kundrelationer avseende förtroende under den tid ni har haft ISO-certifiering?
- Finns det någon bokförd statistik över återköpsgrad eller antal reklamationer?
- Följer ni upp kundnöjdhet m.m.? Hur hanterar ni reklamationer?
- Hur stor vikt lägger ni på trovärdighet och förtroende till era kunder?
- Vad innebär kvalitet för dig?
- Vad är din personliga åsikt om kvalitetscertifiering? Anser du att det är ett bra system för att öka förtroendegraden hos era kunder? Krävs det något mer?
- Hur har engagemanget varit bland de anställda/bland cheferna? Förs det en aktiv dialog mellan medarbetarna om verksamhetens mål?
- Finns det någon aktiv och systematisk uppföljning på certifieringsarbetet?
- Vilka för- och nackdelar anser du att det finns med certifieringar av olika slag?
- Utvecklas ”partnersynen” kontinuerligt, d.v.s. samarbete och informationsutbyten med intressenter?
- Har Kemira GrowHow AB för närvarande andra kvalitetsprojekt än ISO 9001:2000? Vilka i så fall och vilken betydelse har de för er?



## Bilaga 2: Frågor, Elektrokoppar AB

### Certifieringsavdelningen:

- Har ni på Elektrokoppar märkt av någon förändring i era kundrelationer avseende förtroende genom certifieringen? I så fall hur?
- Varför har ni valt att certifiera? Vilka målsättningar har ni med er certifiering och ert kvalitetssystem?
- Har ni stött på hinder/problem med ert kvalitetssystem/certifiering? Om ja; har de blivit lösta och i så fall hur?
- Vad innebär kvalitet för Elektrokoppar?
- Vad är din personliga åsikt om kvalitet och certifieringsprocessen? Har du någon uppfattning om vad de övriga anställda tycker?
- Hur stor vikt lägger ni på att få förtroende från företagets kunder?
- Krävs det någon form av utbildning för att kunna arbeta efter de krav som certifieringen innebär? Om ja: Hur omfattande är den?
- Hur är engagemanget bland de anställda/bland cheferna?
- Vilka effekter har certifieringen haft på företaget? Stämmer de med företagets övriga målsättningar?
- Har Elektrokoppar för närvarande andra kvalitetsprojekt än ISO 9001? Vilka i så fall?
- Vilka för- och nackdelar anser Elektrokoppar att det finns med certifiering och kvalitetssystem?

### Försäljningsavdelningen:

- Har ni märkt av någon förändring i era kundrelationer avseende förtroende under den tid ni har haft ISO-certifiering?
- Finns det någon bokförd statistik över återköpsgrad eller antal reklamationer?
- Följer ni upp kundnöjdhet m.m.? Hur hanterar ni reklamationer?
- Hur stor vikt lägger ni på trovärdighet och förtroende till era kunder?

- Vad innebär kvalitet för dig?
- Vad är din personliga åsikt om kvalitetscertifiering? Anser du att detta är ett bra system för att öka förtroendegraden hos era kunder? Krävs det något mer?
- Hur har engagemanget varit bland de anställa/bland cheferna? Förs det en aktiv dialog mellan medarbetarna om verksamhetens mål?
- Finns det någon aktiv och systematisk uppföljning på certifieringsarbetet?
- Vilka för- och nackdelar anser du att det finns med certifieringar av olika slag?
- Utvecklas ”partnersynen” kontinuerligt, d.v.s. samarbete och informationsutbyten med intressenter?
- Har ni närvarande andra kvalitetsprojekt än ISO 9001:2000? Vilka i så fall och vilken betydelse har de för er?

### Bilaga 3: Undersökning av konsumenters val

Hur ofta händer det att du väljer bort produkter eller tjänster från ett företag p.g.a.:

<b>Orsak</b>	<b>Någon gång</b>	<b>Ofta</b>
Pris	98%	62%
Låg kvalitet	97%	71%
Dåligt bemötande	96%	61%
Miljö	89%	28%
Oseriösa metoder	86%	43%
Förlöjligande reklam	86%	43%
Omänskligt beteende	68%	39%
Bristande samhällsengagemang	61%	39%

Källa: Brytting T., "Förtroendebegreppet i företagsekonomi" *Akademien för etik i arbete* (2003)

## **Bilaga 4: Det Norske Veritas (DNV)**

Det Norske Veritas (DNV) är en oberoende stiftelse som grundades redan 1864 och vars mål är att skydda liv, egendom och miljö. Huvudkontoret ligger i Oslo, men organisationen är spridd över hela världen. Sammanlagt finns det runt 300 kontor i 100 olika länder och organisationen är världsledande inom alla områden av riskhantering. De flesta av de ca 5 500 anställda är högutbildade ingenjörer och tekniker. Företaget är verksamt inom ett stort antal industrier, men områdena maritim, olja och gas, processindustri och transport (väg och järnväg) är de som DNV är mest specialiserade på och har flest marknadsandelar inom. De tjänster som DNV utför är certifieringar, besiktningar och provningar, konsulttjänster samt utbildningar och seminarier inom ledningssystem.<sup>104</sup>

---

<sup>104</sup> [www.detnorskeveritas.se](http://www.detnorskeveritas.se) 2004-01-03