



Implementering av ISO 9001:2015 i ett rederi

Ledningssystem för kvalitet

Freddy Wikholm

Examensarbete

Logistik

2019

EXAMENSARBETE	
Arcada	
Utbildningsprogram:	Företagsekonomi
Identifikationsnummer:	7333
Författare:	Freddy Wikholm
Arbetets namn:	Implementering av ISO 9001:2015 i ett rederi
Handledare (Arcada):	Kaj-Mikael Björk
Uppdragsgivare:	Transfennica Ltd.
<p>Sammandrag:</p> <p>Detta examensarbete utfördes som ett utvecklingsarbete till Transfennica Ltd., ett av Finlands ledande rederier, som fann sig i behovet av ett ledningssystem för kvalitet i enlighet med ISO 9001 standarden. Med fokus på att kunna effektivisera sin verksamhet och bygga upp den maximala kvalitén för sina kunder, avgränsat till företagets operationella sida och dess arbetsuppgifter och processer som har en direkt inverkan på kundens kvalitets upplevelse. Examensarbetet bygger sig på en teoretisk del samt en praktisk del. Den teoretiska delen är en djup ingång på ISO, mera specifikt ISO 9001 standarden. Den teoretiska ramen förklarar med hjälp av litteraturstudier hur ISO 9001 bör implementeras, certifieras, samt problem som kan uppstå under denna process och fördelar med standardens implementering i ett ledningssystem för kvalitet. För att ge en djupare bild av standarden förklaras även strukturen samt omfattningen av ledningssystemet för kvalitet teoretiskt samt hur detta har implementerats i mitt fall i resultatet. Metoden som har använts för att bygga upp själva ledningssystemet baserar sig på en skolutvecklingsmetod med fem faser som lämpar sig ypperligt för ett utvecklingsarbete av denna karaktär. Med stöd av datainsamlingen som har gjorts för den teoretiska delen. En semistrukturerad intervju med handledaren från Transfennicas sida reflekterar på ledningssystemets uppbyggande från företagets sida och hjälper läsaren att se hur arbetet har blivit gentemot förväntningarna och så vidare. Den praktiska delen av arbetet utgör själva ledningssystemet för kvalitet som kommer att användas i Transfennicas dagliga verksamhet för att kontinuerligt kunna förbättra på kvalitén i deras verksamhet. På grund av att detta dokument innehåller mycket känslig information om företaget och dess verksamhet är detta dokument sekretessbelagt för att inte mista någorlunda konkurrens på marknaden. I resultaten sammanställs strukturen samt omfattningen av ledningssystemet för Transfennica så långt det är möjligt med hänsyn till sekretessbelägningen. Analysering av de förväntade problemen m.m. uppkommer i resultatet av arbetet, samt allmänna utmaningar samt reflektioner på vidareutveckling kommer fram i sammanfattningen av arbetet. Då det efter allt är frågan om ett ledningssystem som behöver uppdatering vid behov för att fungera som en helhet i den dagliga verksamheten.</p>	
Nyckelord:	ISO 9001, ISO, Ledningssystem för Kvalitet, Ledningssystem, Kvalitet, Transfennica.
Sidantal:	37
Språk:	Svenska
Datum för godkännande:	09.12.2019

DEGREE THESIS	
Arcada	
Degree Programme:	Business Administrations
Identification number:	7333
Author:	Freddy Wikholm
Title:	Implementation of ISO 9001:2015 in a shipping company
Supervisor (Arcada):	Kaj-Mikael Björk
Commissioned by:	Transfennica Ltd.
<p>Abstract:</p> <p>This thesis is done as a development project for Transfennica Ltd., one of Finland's leading shipping company, that found their self in the need of a Quality Management System in compliance with the ISO 9001 standard. With focus on the ability of maximizing effectivity and achievement of the highest possible quality for their customers, limited to the operational side of the company, which has a direct effect on the customers quality experience. The thesis is divided in to two parts, a theoretical and practical part. The theoretical part of the development project is a deep insight in ISO, more specifically the ISO 9001 standard. The theoretical frame explains with the help of literature studies how ISO 9001 should be implemented, certified, as well as problems that may arise during the implementation and positive effects of implementation of the standard to a Quality Management System. In order to give a deeper understanding to the standard, the structure and scope of the Quality Management System in accordance to the standard is explained in the theoretical frame and discussed in the results for specifics for the Quality Management System for Transfennica Ltd. The method used to build up the Quality Management System in it self is a five-step development method that is suited perfectly for a project like this, with help of the data gathered for the theoretical part. A semi structured interview with the supervisor from Transfennica Ltd. reflects on the project's success from the company point of view. The practical part of the thesis is the Quality Management System in itself, that will be used in the daily operations in order to improve the quality continually in the firm. Due to the sensitive information about the firm's operations these documents are classified in order to not lose any competitiveness in the market. In the results, the structure and scope of the Quality Management System for Transfennica is explained as good as possible with the classification in mind. Analyses of the possible problem are made in the results, as well as general challenges and reflections of future developments are made in the conclusions. A Quality Management System is after all something that is never finished, looking at the fact that it is molded by the company's development in the day to day operations.</p>	
Keywords:	ISO 9001, ISO, Management System for Quality, Management System, Quality, Transfennica.
Number of pages:	37
Language:	Swedish
Date of acceptance:	09.12.2019

INNEHÅLL

1	Inledning	6
1.1	Uppdragsgivare	7
1.2	Problemformulering	7
1.3	Syfte och mål	9
1.4	Forskningsfrågor	9
1.5	Avgränsningar	9
1.6	Studiens upplägg	10
2	Teori gällande ledningsystem för kvalitet i allmänhet.....	10
2.1	Implementering av ISO 9001 i en organisation	13
2.2	Certifieringsprocessen	14
2.3	Problem vid implementeringen	15
2.4	Fördelar av ISO 9001	16
3	Teori gällande struktur samt omfattning av ledningsystem för kvalitet	16
3.1	Förutsättningar, krav och strategier	17
3.2	Förbättringsmål och ledningens genomgång	17
3.3	Organisationen och befattningsbeskrivningar	17
3.4	Resurser	18
3.5	Kommunikation	18
3.6	Dokumentstyrning	18
3.7	Processer	19
3.8	Mätning, analys och förbättring	19
4	Metod.....	19
4.1	Kvantitativ och kvalitativ forskning	20
4.2	Datainsamling	21
4.3	Utarbetande av ledningssystemets dokument.....	21
4.4	Semistrukturerad intervju.....	22
5	Resultat	23
5.1	Struktur samt omfattning av Transfennicas ledningssystem för kvalitet	24
5.1.1	<i>Förutsättningar, krav och strategier</i>	<i>24</i>
5.1.2	<i>Förbättringsmål och ledningens genomgång.....</i>	<i>24</i>
5.1.3	<i>Organisationen och befattningsbeskrivningar.....</i>	<i>25</i>
5.1.4	<i>Resurser</i>	<i>25</i>
5.1.5	<i>Kommunikation</i>	<i>25</i>
5.1.6	<i>Dokumentstyrning.....</i>	<i>25</i>

5.1.7	Processer.....	26
5.1.8	Mätning, analys och förbättring.....	26
5.2	Evaluering av implementeringsprocessen samt resultatet	26
5.3	Analys	28
6	Sammanfattande diskussion	29
6.1	Utmaningar	30
6.2	Vidareutveckling	31
Källor		32
Bilaga 1 (Hemligstämplad)		34
Bilaga 2 Semistrukturerade intervjun		34
Bilaga 3 Ledningssystemets innehållsförteckning		36

Figurer

Figur 1. Certifieringsprocessen beskrivs (SCAB).....	14
--	----

1 INLEDNING

The International Organization for Standardization (ISO) är en internationell organisation med 164 nationella organisationer i respektive land. Med hjälp av dessa hämtar de ut kunskap runt världen för att kunna sätta samman standarder som hjälper företag globalt (ISO 2019). När det kommer till kraven som ISO 9001 lägger, så är det allmänna och avsedda för företag oberoende av storlek eller bransch. Ledningsstandarder finns till för att lägga krav för god ledningspraxis, inte specifikt hänvisa till hur en produkt eller tjänst skall utföras. (SIS 2016a)

Ett kvalitetsledningssystem är det sätt på vilket företag styr och leder aktiviteter. Systemet skall hjälpa företagen att nå de önskade resultaten. Systemet består i stora drag av dokumenterade processer och resurser som företaget har för att kunna uppnå sina övergripande kvalitetsmål. Dessa kan vara att uppfylla kundernas eller intressenternas krav på de produkter eller tjänster som företaget erbjuder. (SIS 2016a)

För att stärka sin konkurrenskraft på marknaden kan det vara begynnande att inleda andra standarder också, som standard för produkter och tjänster, ifall det finns behov eller resurser. Avsikten med ett ledningssystem är inte att införa onödig byråkrati i ett företag, eller sänka på flexibiliteten i företaget. Samtidigt som kostnader för införingen av ett ledningssystem inte skall ses som en ekonomisk börda, utan istället som en investering som betalar sig tillbaka i formen av förbättringar av diverse moment och dylikt. (SIS 2016a)

Varendaste företag har redan sitt sätt att styra sin verksamhet, det är härifrån som det lönar sig att börja bygga upp systemet. Det kan vara att många av kraven lagda av ISO 9001 redan utförs i enlighet med standarden, men är helt enkelt inte dokumenterade i ett formellt kvalitetsledningssystem. (SIS 2016a)

Dagens marknad lägger allt högre krav på kvaliteten inom alla företag. ISO 9001 standarden strävar till att uppehålla god kvalitet inom all service eller dylikt samt fokusera på förbättringar som kan göras. Med certifiering av ledningssystemet har företaget lättare att bevisa detta till utomstående kunder och intressenter. Detta resulterar till att företaget

har lättare att bygga upp tillit mellan sina kunder och intressenter genom ledningssystem som är certifierade. (AKM Consulting Oy 2019)

1.1 Uppdragsgivare

Transfennica Ltd. är ett rederi som grundades 1976, med fokus på export av pappersindustrin produkter. Från och med 2005 har Transfennica Ltd. ägts till 100 % av Spliethoff Group. Transfennica Ltd. är ett av Finlands ledande rederier som erbjuder service åt sina kunder på basis av deras behov, med sina moderna fartyg.

I början av sommaren 2019 började ett större projekt inom Transfennica Ltd., nämligen implementering av ett ledningssystem för kvalitet i företaget, med mål att certifieras inom ISO 9001 standarden. I slutet av sommaren hade arbetet framskridit till det stadiet att en ledningsgrupp hade valts för att framföra detta, var jag satt, med huvudansvaret för dess utarbetande.

Transfennica Ltd. vill implementera ISO 9001:2015 standarden i deras ledningssystem för att uppehålla god kvalitet, konkurrenskraft på marknaden samt för att lättare kunna sträva till förbättrade processer inom diverse avdelningar. Även så höjer detta på möjligheterna för ledningen att korrigera processer med hjälp av kontinuerlig mätning.

1.2 Problemformulering

Största delen av import- och exportgodset fraktas med fartyg till och från Finland. Detta ger rederierna en stor roll för all utrikeshandel i Finland och lyfter upp faktumet hur viktigt det är att hållas konkurrenskraftig inom branschen och tillfredsställa sina kunder. (Logistiikanmaailma 2019)

Att införa ett ledningssystem är ett strategiskt beslut för företag, med baktanken att förbättra på sin kvalitet för kunden, ingen skillnad om det är ett företag som driver produktions eller tjänst baserad verksamhet. Med att följa ISO 9001 standarden är systemet uppbyggt med tanken på ständig utveckling. (SIS 2016a)

En stor del av företag som inför ett formellt kvalitetsledningssystem gör detta på grund av att deras kunder kräver detta. Med detta vill kunden försäkra sig att tjänsten/produkten de köper uppfyller deras kvalitetskrav. (SIS 2016a)

När det kommer till implementering av ledningssystem inom mindre företag stöter man oftast på problem på grund av liten tillgång till resurser, kostnader som medförs under införande samt uppehåll av systemet. På detta kan företaget ha svårigheter att förstå och tillämpa standarden på grund av diverse begrepp som krävs för att certifieras. (SIS 2016a)

Genom uppbyggande av ett system som lägger klar struktur på processerna inom företaget anser Rydnert & Grönlund (2005) att processerna når överenskommet resultat genom de överenskomna villkoren som ges i dessa processer. Genom detta når processerna lättare sina mål vilket resulterar i att företaget når sina övergripande mål smidigare. När det är frågan om ett system så berör en process en annan vilket resulterar i förbättringar av alla processerna dynamiskt.

Ett system för styrning och ledning av Transfennicas verksamhet är en förutsättning för en effektiv och lönsam operation av företaget med fokus på kunder samt diverse intressenter. Därför väljer företaget att införa ett ledningssystem för kvalitet, vilket hjälper företaget att uppnå de krav som företagets kunder och intressenter ställer samt har Transfennica Ltd. lättare att själv ställa krav på sina under- och sidoentreprenörer. Detta leder till trovärdighet samt ökad lönsamhet, utveckling och tillväxt för företaget samtidigt som man ökar på kundnöjdheten.

Grunden i ett lyckat kvalitetsutvecklingsarbete är att medarbetare skall känna till företagets målsättningar, detta för att kunna arbeta med de korrekta sakerna och i korrekt riktning för att nå företagets mål. Samt att ledningen skall få en klar kartläggning på kärnprocesserna och lättare kunna mäta dessa.

Målet med detta uppdrag är att uppgöra en databas med dokument som kommer att fungera som grunden till ett ledningssystem för kvalitet för Transfennica Ltd. som

uppfyller standarden SS-EN ISO 9001 krav och Transfennica Ltd. ska kunna certifieras till sommaren 2020.

1.3 Syfte och mål

Syftet med detta uppdrag är att uppgöra ett ledningssystem för kvalitet åt Transfennica Ltd., som består av diverse dokument som kan sammanställas till en helhet. Vilket enligt Söderstedt (1995) hjälper företaget att få en övergripande bild av sig i dokumenterad form och förenklar kontinuerlig förbättring. Arbetet kommer att bestå av en teoristudie som förklarar ISO 9001 standardens allmänna krav, certifieringsprocessen och kort ISO i sig. Därtill en övergripande beskrivning om ledningssystemet för Transfennica Ltd. Dokumenten som utvecklas skall fungera som en databas och tillsammans utgöra ledningssystemet för kvalitet som Transfennicas skall använda sig av i den dagliga verksamheten för att uppnå den möjligast höga kvalitén för sina kunder och kontinuerligt förbättra på sina processer.

1.4 Forskningsfrågor

Arbetet är ett Produktutvecklingsarbete och forskningsfrågor som kommer att behandlas i den teoretiska delen är frågor som:

- På vilket sätt skall ISO 9001:2015 standarden implementeras i ett rederis ledningssystem?
- Vad uppkommer det för problem under implementeringen av standarden i dokumenteringsfasen?

Dessa kommer jag att svara på i teorin samt reflektera på i avslutningen av arbetet för att se vad jag själv har upplevt.

1.5 Avgränsningar

Uppbyggnad av ledningssystem för kvalitet är ett långsiktigt projekt som inte blir klart med detta examensarbete. Den praktiska delen består av själva ledningssystemets dokument. Dessa dokument blir sekretessbelagda, så att ingen kan kopiera och använda det färdigt uppbyggda systemet för kvalitetsledning som också innehåller känslig

information om Transfennica Ltd. Därför begränsas detta examensarbete till att i den teoretiska delen allmänt beskriva vad standarden SS-EN ISO 9001 är, beskriva hur implementerings-, och certifieringsprocessen fungerar och en övergripande bild av omfattningen och strukturens för uppbyggnad av ledningssystemet för kvalitet för Transfennica Ltd.

1.6 Studiens upplägg

Resultatet av detta uppdrag är en praktisk del som är sekretessbelagd och en teoretisk del. Den praktiska delen är en databas på servern med diverse bilagor, olika Word och Excel filer samt en startsida som länkar tillsammans kvalitetledningssystemets alla dokument. Hela ledningssystemet är länkat och beskriver strukturen och omfattningen av ledningssystemet för kvalitet. Databasen kommer att användas av Transfennicas Helsingfors kontor samt hela dess organisation i när framtid för att vidareutveckla ledningssystemet för kvalitet kontinuerligt och vid behov. Den teoretiska delen beskriver allmänt ISO 9001, certifierings-, implementeringsprocessen och en övergripande bild av strukturen samt omfattningen för ett ledningssystem för kvalitet samt hur detta har tagits i beaktan i uppbyggandet av Transfennicas ledningssystem för kvalitet. Därtill analyseras resultatet gentemot teorin av skribenten samt med hjälp av en intervju med företagets operationella direktör.

2 TEORI GÄLLANDE LEDNINGSSYSTEM FÖR KVALITET I ALLMÄNHET

Ett ledningssystem för kvalitet enligt standarden ISO 9001:2015 baserar sig på sju principer och används av företag i hela världen. Vissa företag har till och med som krav att deras underleverantörer eller samarbetsparter har ett certifierat ledningssystem. För att driva ett företag framgångsrikt med ständig förbättring skall ledningssystemet byggas upp på ett systematiskt sätt. Systemet måste vara uppbyggt så att man lätt beaktar alla relevanta intressenter under förbättringar. Detta uppnås genom att tillämpa dessa sju principer inom högsta ledningen för att leda företaget mot bättre prestationsförmåga. (SIS 2016a)

De sju principerna som är tillgängliga i ISO 9000, som beskriver principer och terminologi för hela klassens standarder. ISO 9000 i sig är det inte möjligt att certifiera sig emot, med dess principer som gäller för ISO 9001 är:

1. Kundfokus:

Alla företag är beroende av sina kunder och bör därför förstå sina kunders nuvarande samt framtida behov och krav. Med strävan att överträffa förväntningar. Detta kan leda till:

- Ökande marknadsandelar genom en snabb och flexibel respons till marknaden;
- Ökande kundnöjdhet.

2. Ledarskap:

Ledare skall åstadkomma förståelse när det gäller organisationens syfte, inriktning och interna miljö. De skapar den miljö var personalen med rätt kunskap och engagering strävar till att uppnå organisationens mål. För att uppfylla organisationens mål krävs det att:

- Personalen förstår och motiveras av ledningen till att sträva efter uppfyllande av organisationens övergripande mål;
- Aktiviteter utvärderas, korrigeras och implementeras på ett bestämt och logiskt sätt;
- Ledning skall utföra allt arbete med gott exempel, vilket leder till ständig förbättring och motivation.

3. Medarbetarnas engagemang:

Personalen i företaget är den största tillgången för företaget och deras engagemang medför att förmågan och kunskapen de har kan användas maximalt för organisationens mål. Medarbetarnas engagemang kan uppfylls genom:

- Motiverande och engagerad personal;
- Att personalen ansvarar för sina handlingar;
- Personalens vilja att delta till bidrag av ständig förbättring av företaget.

4. Processinriktning:

Ett önskat resultat uppnås effektivast då samhörande resurser och aktiviteter hanteras som en process. Detta bör leda till:

- Möjlighet att sänka kostnader genom effektivare resursutnyttjande;
- Förbättrade och förutsägbarare resultat;
- Möjliggör fokusering på förbättringsmöjligheter och deras prioritering på bästa möjliga vis.

5. Förbättring:

Ett bestående mål för företag är ständiga förbättringar. Vilket leder till:

- Ökande konkurrensfördelar genom ständig utveckling av kompetens inom företaget;
- Möjliggör snabb och flexibel respons till förändringar som sker inom företaget.

6. Faktabaserade beslut:

Baseras sig på den informationen som erhållits eller analyseringen av data och annan information och kunskap av företaget och marknaden. Faktabaserade beslut bör leda till:

- Välgrundade beslut som kan bakas upp av fakta;
- Möjlighet att mäta effektiviteten i gjorda beslut med hjälp av fakta;
- Möjlighet att se över och värdera bedömningar samt beslut som gjorts.

7. Relationshantering:

Förmågan hos företag och dess samarbetsparter/intressenter att skapa värde ökar genom ömsesidigt gynnsamma relationer. Vilket bör leda till:

- Ökade möjligheter att skapa värde för alla parter;
- Ökad flexibilitet vad gäller att möta marknads förändringar genom gemensamt överenskomna handlingsätt och korrigeringar för olika processer;
- Optimering av resurser och dess kostnader. (SIS 2016b)

Dessa sju principer ställer ISO 9001:2015 standarden krav på som ska följas, upprätthållas och ständigt förbättras. Så att företaget skall kunna certifieras och därefter upprätthålla ett certifikat som bevis på att företaget följer SS-EN ISO 9001:2015 kraven. (SIS 2016a)

2.1 Implementering av ISO 9001 i en organisation

Att implementera ett ledningssystem för kvalitet är ett strategiskt beslut för ett företag, vilket skall bidra till förbättring av företagets övergripande prestanda och skapar en bra grund för hållbar utveckling inom företaget. Implementering av ett ledningssystem för kvalitet är ett väldigt genomgripande arbete som kräver tålamod och extrem noggrannhet så att företaget skall kunna nå sitt mål med systemet. Två år är en normal tidsram innan man har ett ledningssystem för kvalitet som är färdigt för att erhålla ett certifikat som bevis på att man har en fungerande verksamhet inom företaget med fokus på kvalitet och ständig förbättring. Men tidsåtgången för kvalitetsarbetet beror stort på hur många anställda företaget har, desto fler anställda, desto längre process är det att införa ett ledningssystem för kvalitet. Det är sällan företaget har ledningssystemet som sin högsta prioritet, då det finns kundrelaterade arbetsuppgifter som måste skötas på det samma, vilket resulterar snabbt i att ledningssystemets utveckling läggs på is för en stund. Därför kan det löna sig att inte lägga för strikta tidtabeller för arbetet ifall det inte finns resurser för det. Dessutom är det viktigt att få alla i företaget engagerade i arbetet så att man får ut den maximala nyttan av systemet. Det tunga arbetet behöver bara göras en gång och det handlar om något som företaget ska arbeta vidare på kontinuerligt, så det är bäst att göra det ordentligt första gången. (Söderstedt E 1995)

Det kostar naturligtvis att bygga upp ett ledningssystem för kvalitet, men i jämförelse med de kostnader ett företag kan spara in med bättre kvalitet så är det en smart investering, i alla fall på längden. Kostnaderna uppstår från två olika håll: externa och interna. Externa kostnaderna är oftast kostnaderna som uppstår av konsultering för ledningsgruppens arbete och vägledning för certifiering, det finns dock inte några krav på att använda sig av konsultering. Medan de interna kostnaderna består av den tid som personen lägger ner på kvalitetsarbetet eller nya apparaturer eller dylikt som införskaffas. (Söderstedt E 1995)

Fördelar som medförs med införande av ett ledningssystem för kvalitet i enlighet med ISO 9001 standardens krav är att företaget kan kontinuerligt erbjuda tjänster och produkter som uppfyller kundkrav och legislationer från diverse intressenter. Med detta har företaget även lättare att öka på kundtillfredsställelsen, hantera risker och möjligheter med hjälp av olika mätningar av prestandan. Med syn på företagets vision, policy och krav som specificeras i ledningssystemet. (SIS 2016a)

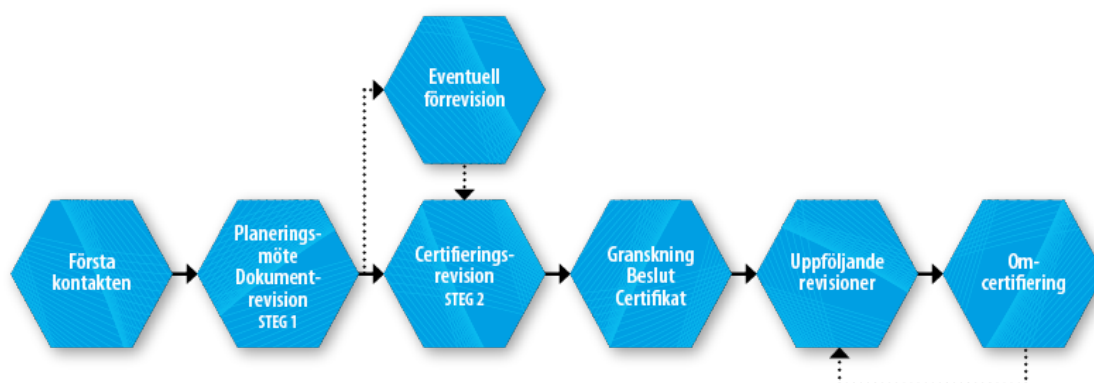
2.2 Certifieringsprocessen

Ledningssystemets införande medför inte några krav på certifiering. Största delen av företagen certifierar dock sitt system, vilket visar kunder/intressenter att de kan förvänta sig tjänster som ständigt uppfyller kraven. (SIS 2016a)

Innan certifieringen lönar det sig att ha alla delar av systemet färdigt och i användning inom företaget för att på så sätt säkerställa funktionaliteten och göra önskvärda förändringar. Varje förbättring i detta stadium hjälper till att göra certifieringen samt bedrivande av systemet smidigare samt spara tid och pengar på längden. (SIS 2016a)

Företaget som utför certifieringen tar inte hänsyn till processer eller dokument som säger vad som kommer att hända/göras. Man vill se bevis på att systemet fungerar och tillämpas. Det kan bestyrkas genom dokumentation, observation av processer, intervjuer med arbetare och andra nödvändiga verifieringar för att man skall kunna bekräfta att ledningssystemet fungerar och tillämpas. (SIS 1 2016)

SCABs CERTIFIERINGSPROCESS



Figur 1. Certifieringsprocessen beskrivs (SCAB 2019).

Figur 1 illustrerar hur certifieringsprocessen framskrider då ledningssystemet anses vara klart och godkännbart. Certifieringsprocessen börjar med en revision som görs för att säkra att ledningssystemets dokument uppfyller standardens krav. Kraven är till största del att företaget arbetar systematiskt inom det område det vill certifiera sig inom. För Transfennica Ltd. är det kontinuerlig förbättring inom kvalitet. Att arbeta systematiskt innebär att arbetet är planerat, organiserat, att processerna utförs enligt reglerna samt att företaget utvärderar resultatet. Det innebär att företaget ständigt arbetar på att förbättra dessa enligt möjligheterna som uppkommer. Det handlar inte om att skriva ner allt företaget gör i ledningssystemet, utan de arbetsprocesser och arbetsuppgifter som företaget vill att det skall hantera, i Transfennicas fall handlar det om processer som har direkt påverkan på kundernas och intressenternas kvalitetsupplevelse av företaget. (SIS 2016a)

2.3 Problem vid implementeringen

De största problemen för ett mindre företag när det kommer till implementering av ett ledningssystem enligt ISO 9001:2015 kan vara de resurser som finns till hands. Det vill säga kunskap, kostnader och tid. Det är en hel del tid som går till utvecklandet, vilket resulterar i stora personalkostnader. På det hela kan det hända att företaget inte har tillräckligt stor kompetens inom området vilket resulterar i behovet av utbildningar eller köp av konsulttjänster, detta är dock inte krav för certifiering men kan vara till stor hjälp för implementeringsprocessen. (SIS 2016a)

När det kommer till implementering av ledningssystemet kan det anses som en stor förändring för de anställda. Därför är det ytterst viktigt att hålla alla inom företaget engagerade i projektet. Det är väldigt normalt att anställda inte vill ändra något i sina arbetsmetoder och ser förändringar som en negativ sak. Med att få personalen engagerad i ledningssystemet i ett tidigt skede och få den att förstå varför det hela implementeras har man en större chans att få den att engagera sig i kontinuerlig förändring med målet att förbättra kvalitén stegvis. Det är viktigt att se till att personalen inte blir trött på förändring genom att t.ex. inte köra många förändringar inom samma tidsram, vilket snabbt leder till minskad entusiasm för förbättring. Anställda kan även känna ett motstånd mot

implementeringen genom en rädsla för att lära sig det nya systemet. Det är därför viktigt att bygga upp ett ledningssystem som är lätt att begripa och uppehålla. (Zeidler K 2015)

För att hantera motståndet från anställda för förändringen på det bästa sättet menar Richards (2016) att organisationen måste hålla sig öppen för motståndet, då det medför nya frågor, funderingar och relationer mellan anställda som kan utveckla organisationen. Detta stärker Schon (1963) som anser att företag som saknar motstånd till förändring inte fungerar.

2.4 Fördelar av ISO 9001

Vid implementering av ISO 9001 standarden lönar det sig att kolla på fördelarna detta har. Fördelar som uppstår är bättre kommunikation och mätning av prestanda, kundrelationer och genom detta ekonomisk prestanda som till största delen påverkas av de tidigare processernas förbättring. Företaget förbättrar även signifikant sin bild för kunderna genom ett ledningssystem och har möjligheter till större marknadsavdelning genom nya kundrelationer vars företag kräv ett ledningssystem av sina leverantörer och dylikt. (Bernardo m., et al. 2015)

Withers & Ebrahimpour (2000) undersökning tyder att företag som har implementerat systemet verkligen har fått ut högre kvalitet inom företaget med hjälp av implementeringen av en standard i deras ledningssystem. Samt att orsaken till certifikatets ansökan kan ha en inverkan på hur kvalitén förbättras.

3 TEORI GÄLLANDE STRUKTUR SAMT OMFATTNING AV LEDNINGSYSTEM FÖR KVALITET

Företaget skall uppfylla alla krav i standarden ISO 9001:2015 som är tillämpliga för den fastställda omfattningen av ledningssystemet för kvalitet, ifall det skall utföras en certifiering av ledningssystemet. Omfattningen av systemet skall vara beskriven och underhållas som dokumenterad information. Beskrivningen skall ange vilka processer/avdelningar som systemet omfattar. Ifall det uppkommer ISO 9001:2015 krav

som företaget anser att inte är tillämpliga skall dessa motiveras i beskrivningen av ledningssystemets omfattning. (SIS 2016a)

3.1 Förutsättningar, krav och strategier

Företaget skall själv avgöra vilka interna och externa förutsättningar och krav som är relevanta för att kunna leda företaget strategiskt enligt visionen och syftet som de har. Samt vad för strategiska beslut skall tas för att uppnå det önskade resultatet av ledningssystemet. (SIS 2016a)

Under den årliga eller andra tidsintervall bestämda ledningens genomgång skall det gås igenom hur systemet fungerar för företaget och förbättra på det som går. Detta görs med hjälp av SWOT analyser, fastställande av företagets policy med hänsyn till dess intressenter. Verksamhetsmål fastställs och formar tillsammans en vision för företaget som är stabil men lätt att påverkas ifall behov. Under året följs detta upp med hjälp av mindre möten som dokumenterar framgångarna. (SIS 2016a)

3.2 Förbättringsmål och ledningens genomgång

Ledningsgruppen ska med planerade intervall, minst en gång i året ha genomgång av organisationens ledningssystem för kvalitet som resulterar i beslut för åtgärder som t.ex. förbättringar och behov av ändringar i kvalitetsledningssystemet. Företaget skall spara all dokumenterad information som visar resultaten av detta. Detta hjälper företaget att förebygga negativa effekter, genom kontinuerligt tänkande på korrigeringar, förbättringar, förändringar eller omorganisering. Allt för att uppnå möjligast höga kundtillfredsställelsen i nutid samt i framtiden. (SIS 2016a)

3.3 Organisationen och befattningsbeskrivningar

Ledningsgruppen skall se till att relevanta roller tas upp i systemet och tilldelas ansvar och befogenheter som systemet kräver inom området man vill certifiera. Med detta vill man säkerställa att ledningsgruppen tilldelar ansvar och befogenhet med avsikt att säkra att systemet uppfyller kraven i standarden, att processerna ger avsedda resultat. Så att fel

och förbättringar rapporteras, att kunden är i fokus genom alla processer och att det hålls ett ständigt fokus på funktionaliteten av ledningssystemet under ändringar i det. (SIS 2016a)

3.4 Resurser

Företaget skall fastställa vilka resurser som är nödvändiga för att kunna upprätthålla, införa, underhålla och ständigt förbättra sitt ledningssystem för kvalitet. Företaget ska även förse verksamheten dessa resurser. Företaget ska även beakta förmågan och begränsningar hos befintliga interna resurser och vad som behöver förse av externa leverantörer. Företaget måste även bestämma, förse och underhålla den infrastruktur samt miljö som är nödvändig för att genomföra processerna med syfte att uppnå bestämda kraven på produkter och tjänster. (SIS 2016a)

3.5 Kommunikation

Företaget skall avgöra vilka interna samt externa kommunikationer som krävs för ledningssystemet för kvalitet. Med andra ord vad kommunikationen skall handla om, när, med vem, hur samt vem som tar hand om kommunikationen. Med detta söker man bättre samarbete vilket resulterar i förtroende mellan parterna och snabbare reaktioner till möjliga förbättringar kan uppstå för systemet. (SIS 2016)

3.6 Dokumentstyrning

Företaget bör ha en klar rutin för dokumentens sparande, hur länge de skall sparas och på vems ansvar detta är för att säkerställa att dokumenten finns tillgängliga iallafall för den lagstiftade tiden samt inte över den lagstiftade tiden. Med en klar dokumentstyrning säkerställer man igen funktionaliteten av ledningssystemet en grad till. Diverse processer, aktiviteter, tjänster, kundens dokument och personalens kompetens skall vara dokumenterad information som behöver sparas enligt fastställda metoder. (SIS 2016)

3.7 Processer

Företaget skall införa, upprätthålla och ständigt förbättra sitt ledningssystem för kvalitet. Där alla nödvändiga processer och deras samverkan skall uppfylla ISO 9001:2015 standardens krav. Företaget bestämmer vilka processer som inkluderas i ledningssystemet för kvalitet och hur dessa tillämpas inom företagets verksamhet. Processerna skall:

- Bestämma den nödvändiga basen och förväntade resultatet av dessa processer;
- Bestämma ordningsföljden för dessa processerna och samverkan mellan dem;
- Bestämma och tillämpa de kriterier och metoder som behövs för att säkerställa en effektiv tillämpning och styrning av dessa processerna;
- Bestämma vad för resurser som behövs för processerna och säkerställa att dessa resurser är tillgängliga inom företaget;
- Tilldela ansvar och befogenheter för processerna till rätt personer;
- Hantera risker och möjligheter som bestäms i enlighet med krav i ISO 9001:2015 avsnitt 6.1;
- Utvärdera processerna och genomföra eventuella ändringar som behövs för att säkerställa att processerna ger avsedda resultat i nutid sam framöver;
- Förbättra processerna och ledningssystemet för kvalitet kontinuerligt. (SIS 2016a)

3.8 Mätning, analys och förbättring

Företaget ska avgöra vad som bör övervakas och mätas i ledningssystemet, samt:

- Vilka metoder som är tillämpade för övervakning, mätning, analys och utvärdering för att säkerställa trovärdiga resultat;
- När övervakningar och mätningar skall ske;
- När resultaten från övervakningar och mätningar ska analyseras och utvärderas. (SIS 2016a)

4 METOD

Forskningsmetod som begrepp kan beskrivas som det systematiska tillvägagångssättet att skapa ny kunskap (Nationalencyklopedin 2019). Företagsekonomiska forskningsmetoder kan huvudsakligen indelas i två olika kategorier: kvantitativa- och kvalitativa forskningar

(Bell & Bryman 2005). I detta kapitel redogörs de båda metoderna, användningen av arbetets forskningsmetod dvs. en kvalitativ skrivborsundersökning, metoden som har använts i den praktiska delen för att utarbeta själv ledningssystemet, informationssökningsprocessen, tillvägagångssättet för att uppnå syftet med denna studie.

4.1 Kvantitativ och kvalitativ forskning

Kvantitativ forskning som metod utgår från att förklara fenomen, genom att analysera insamlat materialet som bör vara numeriskt. Metoden kan ge svar på frågor som: vad, var, hur mycket samt ofta. På basis av statistiken kan orsakssamband identifieras och generaliseringar för en bestämd population kan eventuellt införas. Metoden lämpar sig speciellt bra för större representativa urval. (Heikkilä 2014) Den kvantitativa forskningen kan utgå från antagande som man sedan försöker bevisa med den empiriska forskningen, vilket blir ett deduktivt tillvägagångssätt. Datainsamlingen kan utföras med enkäter som har färdiga svarsalternativ, strukturerade intervjuer eller observationer. (Bell & Bryman 2005)

Kvalitativa forskningsmetodens tyngdpunkt ligger på frågeställningar så som: hur och varför. Fokuset ligger på att kunna förklara och beskriva saker. Detta möjliggör en mera djupgående tolkning av respondenternas uppfattningar eller litteraturen. Metoden lämpar sig för mindre urval av personer eller litteratur. Teorier genereras på basen av det insamlade materialet och tolkningarna. Som motsats till den kvantitativa metoden som kan utgå från hypoteser och en teori, används insamlade materialet för att förklara eller bygga upp teorin. Tillvägagångssättet för en kvalitativ forskning blir således induktivt. Intervjuer, fokusgrupper och litteraturstudier kan användas för insamling av data då det gäller kvalitativ forskning. (Bell & Bryman 2005)

Forskningsmetoden borde väljas på basis av arbetets syfte, vad det är som undersöks och hur undersökningen utförs. Det finns skillnader mellan metoderna, men skillnaderna är inte absoluta. Forskningsmetoderna kan också kombineras för att t.ex. göra en mera kvalitativ analys av kvantitativa data. En kvantitativ undersökning kan alltså också ha som syfte att tolka saker. Detta leder till att man kan visa att det valda tillvägagångssättet

har varit systematiskt, eftersom det data som tolkas, till en viss och trovärdig grad, bygger på verklig statistik. (Bell & Bryman 2005)

4.2 Datainsamling

All information om företaget som används i arbetets praktiska och teoretiska del samlas in inom företaget av ledningsgruppen som utför utvecklingen av ledningssystemet, samt av skribentens egen kunskap om företaget och processerna via arbetande i företaget inom diverse avdelningar.

Utöver detta är största källan för information Swedish Institute of Standards publikation av ISO 9001 för små och medelstora företag. Därtill har SIS nätsida och andra publikationer av ISO använts. Transfennicas moderbolag, Spliethoff har även en kvalitetsavdelning som har hjälpt med inläring av standarden för skribenten under arbetandet i företaget, vilket har varit till stor nytta under utvecklingens gång.

4.3 Utarbetande av ledningssystemets dokument

Som metod för det praktiska arbetet används en metod för skolutveckling av Carlström & Carlström Hagman (2006). Metoden består av fem faser och lämpar sig ypperligt som ett redskap för kontinuerlig utveckling av verksamheten, vilket ledningssystemet uppbyggnad samt underhåll kräver.

I den första fasen väljs och definieras utvecklingsområdet. Detta arbete är ett beställningsarbete, där utvecklingsområdet baserar sig på behovet hos beställaren, Transfennica Ltd. Transfennica Ltd. har påbörjat projektet tidigare, men det skall nu slutföras som en del av mitt uppdrag och examensarbete, dock har jag varit med i projektet sedan början. Utvecklingsområdet är begränsat till uppbyggnad av ledningssystem för kvalitet inom den operationella delen av företaget, som har direkt påverkan på kundens slutliga nöjdhet och kvalitets uppleva.

Under den andra fasen görs det upp en plan för arbetet. Man planerar den nya produkten, väljer datainsamlingsmetod och gör upp en överskådande tids- samt arbetsplan för projektet. Därtill vad för kunskap krävs vilket har genomförts med litteraturstudie.

I den tredje fasen utförs själva utvecklingsarbetet. Resultatet av litteratursökningar används för att bygga upp ett ledningssystem för kvalitet inom Transfennica Ltd. som uppfyller de krav ISO 9001:2015 standarden ställer. Ledningssystemet omfattar det bestämda området av företagets verksamhet och är till för att hjälpa företaget att kontinuerligt förbättra sin kvalitet med lättare samt behändigare sätt att rapportera avvikelser eller annat dylikt.

Den fjärde fasen är en utvärderingsfas där den insamlade informationen bearbetas och resultaten analyseras gentemot arbetets mål. På grund av att ledningssystemet är något som inte kommer att certifieras inom tidsramen av examensarbetet kommer det att tas upp vad som förväntas att kommer vara i behov av ytterlig bearbetning för certifieringen.

I den femte samt sista fasen av modellen dokumenteras och presenteras den slutliga produkten. Arbetet dokumenteras skriftligt i form av ledningssystemet för kvalitet som kommer att vara sekretessbelagd och den teoretiska ramen presenteras på Theseus.

4.4 Semistrukturerad intervju

Enligt Bell & Bryman (2005) är en semistrukturerad intervju en kvalitativ forskningsmetod, vilket passar ypperligt för att ta reda på en annan persons syner inom område för att kunna analyseras gentemot teorin och mina egna tankar. Fördelen med en semistrukturerad intervju är att frågorna kan svaras med flexibilitet och därför lätt nå en bredare bild av personens uppfattning. På grund av detta kommer jag att intervjua med e-post Transfennicas operationella direktör för att få en bild av hur implementering utförts från en annan persons perspektiv inom företaget. Med hjälp av detta får jag en klar bild av hur arbetet anses från eget perspektiv gentemot en annan person inom företaget.

5 RESULTAT

Arbetet resulterade i en överblick av ISO 9001, implementering av denna standard, struktur för ledningssystemet och certifieringsprocessen. Med hjälp av denna teori har det byggts upp ett ledningssystem för kvalitet som följer ISO 9001:2015 standardens krav, detta ledningssystem utgör bilaga 1 för arbetet. Bilaga 1 är hemligstämplat på grund av dokumentens detaljerade ingående på Transfennicas verksamhet, vilket konkurrenterna på marknaden skulle kunna dra nytta av att se. Teorin förklarar ingående hur ett ledningssystem bör implementeras och hjälpte till stor grad att minska kostnader och andra resursbehov under implementeringen, vilket inte skulle ha varit möjligt utan en bra teoretisk kunskap om standarden.

Det finns inte något bestämt sätt att implementera ett ledningssystem, men strukturen av företaget skall vara lätt förståelig samt användarvänlig, för att funktionaliteten av systemet kan maximeras. Detta hjälper företaget att kontinuerligt förbättra på systemet och dess processer. Därför är Transfennicas system delat upp i tre delar, del ett var företaget allmänt gås igenom, arbetsuppgifter samt processer som inte är direkt förknippade till de två andra delarna. Här ingår t.ex. företagets vision, policy samt skolningsprocess. Sedan gås det igenom den kommersiella delen, dess arbetsuppgifter samt processer. Som sist förklaras den operationella delen med samma innehåll som tidigare delen. Det är viktigt att få en bra bild över kraven fören man börjar med systemets uppbyggnad, så att man inte gör onödigt arbete som inte sedan är enligt standarden. Samt att motstånd från anställda så som Zeidler (2015) antyder kan minskas med hjälp av ett förståeligt system som lättar på begripande samt uppehållet av systemet, vilket togs i beaktan under denna implementering.

Innehållsförteckningen för ledningssystemet uppbyggt för Transfennica Ltd. finns som bilaga 3 för att ge en överblick på vad för processer och arbetsuppgifter som har behandlats i ledningssystemet.

Företaget skall uppfylla alla krav i standarden ISO 9001:2015 som är tillämpliga för den fastställda omfattningen av ledningssystem för kvalitet, ifall det skall utföras en certifiering av ledningssystemet. Omfattningen av systemet skall vara beskriven och

underhållas som dokumenterad information. Beskrivningen skall ange vilka processer/avdelningar som systemet omfattar. Ifall det uppkommer ISO 9001:2015 krav som företaget anser att inte är tillämpliga skall dessa motiveras i beskrivningen av ledningssystemets omfattning. (SIS 2016a)

5.1 Struktur samt omfattning av Transfennicas ledningssystem för kvalitet

Transfennica Ltd. uppfyller alla krav i standarden ISO 9001:2015 som är tillämpliga för den fastställda omfattningen av ledningssystemet för kvalitet, så att de kan certifiera ledningssystemet. Omfattningen av systemet är beskriven och underhålls som dokumenterad information. Beskrivningen anger vilka processer/avdelningar som systemet omfattar.

Strukturen samt omfattningen av ledningssystemet har fastställts av ledningsgruppen inom Transfennica Ltd. med hjälp av möten och öppna diskussioner inom företaget. Genom detta har det säkerställts att alla nedan varande punkter behandlas korrekt i ledningssystemet så att allting är utfört enligt ISO 9001 standarden.

5.1.1 Förutsättningar, krav och strategier

Transfennica Ltd. har sammanställt de interna samt externa förutsättningarna och kraven för att kunna uppnå sina strategiska mål. Detta uppfylls med hjälp av sammanställning av nya krav vid evalueringen av nuvarande vid årliga genomgången av ledningen, var strategin och förutsättningar uppdateras med hjälp av olika analyser inom företaget.

5.1.2 Förbättringsmål och ledningens genomgång

Transfennica Ltd. har bestämt sig för att hålla genomgång av företaget vid behov men minst en gång per år. Detta för att kunna hålla ledningssystemet uppdaterat i enlighet med standarden och företagets möjliga ändringar under tiden. Så att företagets processer är uppdaterade enligt behov, vilket leder till kontinuerlig förbättring och omorganisering vid

behov. Transfennica Ltd. kan med hjälp av detta uppnå den högsta kundtillfredsställelse vid alla tider.

5.1.3 Organisationen och befattningsbeskrivningar

Ledningsgruppen har bestämt vilka roller som tas upp i ledningssystemet och tilldelat dessa deras ansvar och befogenhet. Med detta säkerställs att alla processer har sina ansvariga, så att dessa processer resulterar i det önskade resultatet. Rapportering av avvikelser kommer göras för att systemet skall kunna uppdateras enligt behov och genom detta uppnå högsta möjliga kvalitén för kunderna i alla situationer.

5.1.4 Resurser

Transfennica Ltd. har fastställt vilka resurser som är nödvändiga för att införa, underhålla och ständigt förbättra sitt ledningssystem för kvalitet. Transfennica Ltd. kommer att förse alla nödvändiga resurser för att uppnå den bästa kvalitén för sina tjänster, både internt och externt.

5.1.5 Kommunikation

Transfennica Ltd. har bestämt sig på den nödvändiga kommunikationen och dessa ansvarsområden är nämnda i ledningssystemet, var det lätt kan ses vem som sköter diverse interna och externa kommunikationer. Med detta strävar systemet till en effektivare kommunikation mellan alla inblandade och uppnår snabbare förbättringar för systemet.

5.1.6 Dokumentstyrning

Transfennica Ltd. har en klar rutin för dokumentens sparande, hur länge de skall sparas och på vems ansvar det är att säkerställa att dokumenten finns tillgängliga i alla fall för den lagstiftade tiden samt inte över den lagstiftade tiden. Processer, aktiviteter, tjänster, kunders dokument och personalens kompetens är dokumenterad information som behöver sparas enligt fastställda metoder. För detta har Transfennica Ltd. uppgjort ett

dokument som innehåller alla viktiga dokumentens namn, lagringstid, ansvarsperson, samt plats av sparning som är en bilaga för ledningssystemet.

5.1.7 Processer

Transfennica Ltd. har infört sitt ledningssystem var bestämda processer är beskrivna. Dessa upprätthålls och förbättras ständigt så att ledningssystemet är så funktionellt som möjligt. Dessa processers samverkan är beskrivna och uppfyller ISO 9001:2015 standarden. Processerna uppfyller alla punkter som nämns i kapitel 3.7.

5.1.8 Mätning, analys och förbättring

Ledningsgruppen inom Transfennica Ltd. analyserar företagets verksamhet enligt bestämda standarder och fastställer genom detta åtgärdsplaner med utsatta tidtabeller enligt följande:

- Kundtillfredsställelse mäts kontinuerligt och kartläggs under skrivande av nytt kontrakt ifall större avvikelser har hänt eller förbättringsförslag uppkommer från någondera parten;
- De viktigaste intressenterna bedöms på ett årligen och förbättringsmål ges till de intressenter som behöver det;
- Månatliga statistiker skickas till kunder för att lätta på arbetande till avtalade fraktvolymmer och diverse förmåner som kan framgå med olika volymer;
- Riskanalyser på diverse processer utförs årligen och genom detta uppdateras processer vid behov;
- Avvikelser dokumenteras, allt från reklamationer till avvikelser från de dokumenterade processerna;
- Årlig intern revision görs, vilket leder till årlig granskning av alla processer och arbetsuppgifter.

5.2 Evaluering av implementeringsprocessen samt resultatet

Evaluering av ledningssystemets implementering gjordes med hjälp av en semistrukturerad intervju. Den intervjuade personen är Transfennicas operationella

direktör som är en av nyckelpersonerna när det kommer till implementering, certifieringen samt uppehåll och förbättring av systemet i den dagliga verksamheten. Den semistrukturerade intervjun gjord via e-post kan finnas som bilaga 2.

Nedan tolkar jag den intervjuade personens åsikter till frågorna för att komma fram till hur implementeringen sköttes, ifall några problem uppkom under det hela och vad framtida utmaningar anses vara:

- Vad var intensionerna för implementeringen av standarden till ett ledningssystem?

Tyngdpunkten för implementeringen är faktumet att kunna effektivisera diverse processer. Med fokus på marknaden var kunderna lägger allt mera tryck på ledningssystem, var några även har det som krav för att göra affärer.

- Vad för svårigheter uppstod under implementeringen, ifall några alls?

Det uppstod inte några större svårigheter under implementeringen. Det som underlättade implementeringen var att processerna till största del fanns nedskrivna då företaget har haft ett ledningssystem internt som krävde uppdatering för att vara enligt standarden.

- Uppkom det motstånd av kollegorna under implementeringen?

Generellt så uppkom inte något motstånd från någon anställd, en del klagomål uppkom om extra administrativa arbetet som kommer med implementeringen av standarden. Den kommersiella sidan hade en del problem med att tänka på endast kvalitetsförbättring då största delen av kunderna fokuserar sig på kostnader, vilket lätt skadar kvalitén.

- Vilka delar var svårast att implementera för att följa standarden?

Med hjälp av förståelse av standarden så var implementeringen smärtfri. Det svåraste i implementeringen är bestämmande av nyckeltal och hur dessa skall mätas på bäst sätt för att få det maximala ut ur denna data.

- Är kvalitetssystemet byggt som förväntat?

Ja och nej är till största del svaret på detta för hela företaget. Allt som är nämnt och förklarat i systemet är enligt standarden. Men funktionalitet kan fastställas endast då systemet varit i funktion, vilket kommer med tiden.

- Följer dokumentationen dina förväntningar eller finns det något som du ser onödigt förklarat i systemet?

Systemet har avgränsats till de nödvändiga avdelningarna och processerna som har en direkt påverkan på kundens kvalitetsupplevelse. Därtill är det systematiskt lätt att se hur dessa länkas till varandra för att kunna hålla dessa dagliga processer beskrivna korrekt i systemet. Vilket till stor del fanns inom företaget fören implementeringen, dock inte dokumenterat på samma sätt, med samma mätninginstrument och dylikt.

- Hurudant resultat förväntar du dig med syn på företagets helhetsbild med syn på prestanda samt kundnöjdhet?

De dokumenterade processerna bör bli effektivare med hjälp av systemet vilket resulterar i bättre kvalitetsupplevelse av kunden och intressenter. Det kommer att vara lättare att finna problem samt lösa dessa med hjälp av systemet och dess krav på dokumentering av avvikelser. Detta lättar uppdatering av diverse stödprogram, så som att alla IT program är optimerade för processerna.

- Vad för utmaningar förväntar du dig med syn på uppehållet av systemet i enlighet med standarden?

Svårt att konkret säga vad som kommer att vara de största utmaningarna, det kommer att vara viktigt att hålla fokus på att dokumenteringen av avvikelser, olyckor och dylikt skall evalueras och med detta förbättra systemet för företaget inte enbart göras för att uppfylla standardens krav.

5.3 Analys

Som teorin tar upp är en av de viktigaste i implementeringen företagets resurser, finns det tillräckligt med kunnig personal, tid och motivation att implementera standarden i företagets ledningssystem. I detta fall fanns alla resurser till hos Transfennica Ltd. Därtill nämns problem som kan uppstå under implementeringen, så som motivationsbrist eller

motstånd från personalen är lätta att hantera då man vet om dessa möjligheter fören man börjar processen. Medan motstånd inte alltid är dåligt med hänsyn till att detta kan resultera i en bättre slutprodukt.

Under detta uppdrag har standarden implementerats i ledningssystemet systematiskt för att få den största nyttan av ledningssystemet i den dagliga verksamheten. Detta utan några större problem under själva processen, efter att kunskapen om standarden inlärts.

6 SAMMANFATTANDE DISKUSSION

Syftet med detta uppdrag var att uppgöra ett ledningssystem för kvalitet åt Transfennica Ltd., som består av diverse dokument som kan sammanställas till en helhet. Vilket Söderstedt (1995) hjälper företaget att ge en övergripande bild av sig i dokumenterad form och förenklar kontinuerlig förbättring. Arbetet resulterade en teoristudie som förklarar ISO 9001 standardens allmänna krav, certifieringsprocessen och kort ISO i sig. Därtill en övergripande beskrivning om ledningssystemet för Transfennica Ltd. Dokumenten som har utvecklats skall fungera som en databas och tillsammans utgöra ledningssystemet för kvalitet som skall användas i Transfennicas dagliga verksamhet för att säkra kvaliteten för kunderna och intressenterna som vi arbetar med. Ledningssystemet har utarbetats med de sju grundläggande principerna i tanke; Kundfokus, Ledarskap, Medarbetarnas engagemang, Processinriktning, Förbättring, Faktabaserade beslut och Relationsbeslut, vilket resulterar i en högre funktionalitet av systemet för hela företaget (SIS 2 2016). Ett av dokumenten förklarar varför systemet finns medan ett annat dokument förklarar delen av företaget som detta system gäller för och så vidare, uppbyggnaden av ledningssystemet har begränsats till den del av företaget som har kontakt och direkt inverkan på kundens kvalitet och kundupplevelse. En stor del av dokumenten behandlar även vad Transfennica Ltd. gör för att ständigt förbättra och utveckla på systemet för att uppnå kontinuerlig förbättring för kvaliteten. Systemet är byggt med en klar struktur på processerna så som Rydnert & Grönlund (2005) avser att det skall göras för att nå de mål företaget har lagt smidigare, samt så att en process berör en annan vilket resulterar i en systematisk förbättring av processerna med tiden. Under implementering av detta examensarbete förväntades det en del svårigheter med tanke på kollegornas engagemang till förändringen, men som Zeidler (2015) konstaterade så lönar

det sig inte att ändra för mycket åt samma personer inom en kort tid, vilket vi klarade av att förverkliga under detta arbete. De motstånd som uppkom kollades på som en positiv sak, var det lätt togs ut hur och varför motståndet kom vilket resulterade i ett även bättre och mera fungerande system.

6.1 Utmaningar

Största utmaningen under detta uppdrag var att få en övergripande bild av vad som krävs av Transfennica Ltd. för att få ett fungerande ledningssystem för kvalitet. Utöver detta var det utmanande att bygga upp en fungerande struktur för dokumenten som gör det enkel att förstå helheten och hålla systemet användarvänligt, medan det på samma tid uppfyller vad standarden SS-EN ISO 9001:2015 lägger för krav. Större delen av arbetet är väldigt känslig information om företaget och kräver därför sekretessbeläggning så att konkurrenter inte kan använda sig av systemet till sin fördel, samt att systemet inte kopieras in till ett annat företag. Detta leder till att det praktiska arbetet inte kan presentera i sin helhet, vilket ledde till uppdelningen av arbetet i en teoretisk samt praktisk del. Den teoretiska delens information är hämtad från ISO 9001:2015 standardens böcker, kunskap inom företaget och ägande företaget Spliethoffs Kvalitetsavdelnings arbetare. Så det har varit relativt svårt att hitta källor då arbetet utgår från företaget egna processer, tjänster och information. Ett rederi skiljer sig starkt från ett företag som producerar fysiska produkter då det är stora differentialer mellan vad för produkt som transporteras, allt från slutdestination, volym samt transportmetod. Dessa skillnader lägger olika krav på kunskap för att hålla kundens krav och uppfylla des förväntningar.

När det kommer till resurser inom företaget uppkom inte några problem under uppdraget. Söderstedt (1995) konstaterade att extra kostnader som konsultering kan uppstå vilket vi klarade oss utan med hjälp av att använda interna resurser Spliethoffs kvalitetsavdelning som har en längre kunskap inom området i fråga. Detta är dock en intern kostnad i sig men ansågs inte som ett problem under implementeringen. Företaget personal har även varit väldigt positivt engagerade i arbetets uppbyggande utan några motstånd större för införandet av systemet. Var allt motstånd omvandlades till frågesättning av processens uppbyggnad för att få ett så bra system som möjligt, med hjälp av Richards (2016) åsikt att företag bör vara öppna för motstånd för att utveckla organisationen till ett maximi.

6.2 Vidareutveckling

Detta ledningssystem är uppbyggt åt Helsingfors kontoret och kommer att vara det första som tas i bruk samt revideras för certifikat. På sidan av dess utveckling har vi även arbetat på ledningssystem för alla andra kontor inom företaget vilket skall resultera i att alla kontor/systerbolag i organisationen skall arbeta enligt samma standarder för en även högre och jämnare kvalitet för kunden.

Arbetet med ledningssystemet för kvalitet kommer att fortsätta på Transfennica Ltd., ett ledningssystem för kvalitet är ett projekt som inte blir klart, utan används och upprätthålls inom företagens dagliga verksamhet som ständigt ändras och behöver uppdateras kontinuerligt med hänsyn till kundernas krav. Jag har i detta skede uppgjort en databas med dokument som kommer att användas för vidareutveckling och hjälpmedel för Transfennica Ltd. En del av dokumenterade processerna behöver införas i företagens verksamhet och uppdateras enligt behov som uppkommer. När dokumentens processer implementeras i den dagliga verksamheten kommer säkert svagheter uppkomma, som man får uppdatera på efterhand. Det viktigaste är att ledningssystemet börjar användas och upprätthålls i den dagliga verksamhet. För att en revision och därpå ett certifikat skall kunna godkännas krävs det ännu bevis på att Transfennica Ltd. implementerat ledningssystemet i den dagliga verksamheten samt att det upprätthålls och uppdateras vid behov. Det som ännu kräver fokus är riskhanteringen och mätare för processerna. Avvikelselistan bör tas i bruk och uppdateras så att dessa kan styra ledningssystemets uppdatering vid behov.

Efter detta kommer företaget att kunna se ifall detta har hjälp företaget att uppnå bättre kvalitet så som Withers & Ebrahimpour (2000) antyder att det gör och som Transfennica Ltd. iallafall strävar till.

KÄLLOR

- AKM Consulting Oy, 2019. *SERTIFIOINTI*. Tillgänglig: <https://sertifiointi.com/sertifiointi/> Hämtad: 4.9.2019.
- Bell, Emma & Bryman, Alan. 2005, Företagsekonomiska forskningsmetoder. 1 uppl.
- Bernardo, M., Alexandra, S., José Tarí, J. & Molina-Azorín, F., 2015, Benefits of management systems integration: a literature review. *Journal of Cleaner Production*, nr 94., s. 260-267.
- Carlström, I. & Carlström Hagman, L., 2006. *Metodik för utvecklingsarbete och utvärdering*, 5 uppl., Studentlitteratur AB.
- Figur 1. SCAB, 2019. Certifieringsprocessen. Tillgänglig: <https://www.svenskcertifiering.se/certifieringsprocessen.html> Hämtad: 8.10.2019
- Heikkilä T, 2014. *Kvantitatiivinen tutkimus*. Tillgänglig: <http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf> Hämtad: 3.10.2019
- ISO, 2019. *About us*. Tillgänglig: <https://www.iso.org/about-us.html> Hämtad: 3.9.2019
- Logistiikanmaailma, 2019. *MERIKULJETUKSET SUOMESSA*. Tillgänglig: <http://www.logistiikanmaailma.fi/kuljetus/merikuljetus/merikuljetukset-suomessa/> Hämtad: 4.9.2019.
- Nationalencyklopedin, 2019. *Uppslagsverket*. Tillgänglig: <https://www.ne.se> Hämtad: 2.11.2019
- Richards, L., 2016. *How Can Conflict Be Good for an Organization?* Tillgänglig: <https://smallbusiness.chron.com/can-conflict-good-organization-741.html###targetText=In%20fact%2C%20conflict%20can%20be,a%20hindrance%2C%20to%20organizational%20improvement>. Hämtad: 7.11.2019.
- Rydner, B. & Grönlund, B., 2005. *Verksamhetsstyrning med processbaserade ledningssystem och säkerhetsfokus*. Tillgänglig: <https://www.osti.gov/etdeweb/servlets/purl/20819809> Hämtad: 6.11.2019
- Schon, D.A., 1963, Champions for radical new inventions. *Harvard Business Review*, nr 41, s. 77-86.
- SIS, 2016a. ISO 9001 för små och medelstora företag, SIS Förlag AB.
- SIS, 2016b. *Ledningssystem för kvalitet – Principer och Terminologi (ISO 9000:2015)*. Tillgänglig: <https://www.sis.se/api/document/preview/8017968/> Hämtad: 25.9.2019

- Söderstedt, E., 1995. Första steget mot kvalitet. Semcon och Liber-Hermods AB.
- Zeidler, K., 2015. Många fallgropar vid omorganisationer. Tillgänglig: <https://www.prevent.se/arbetsliv/ovrigt/2015/manga-fallgropar-vid-omorganisationer/> Hämtad: 29.10.2019
- Withers, B. & Ebrahimpour, M., 2000. Does ISO 9000 certification affect the dimensions of quality used for competitive advantage?. *European Management Journal*, nr 18, s 431-443.

BILAGA 1 (HEMLIGSTÄMPLAD)

BILAGA 2 SEMISTRUKTURERADE INTERVJUN

Implementation of ISO 9001:2015 standards to Transfennicas Quality Management System.

- **What where the intentions for implementing the ISO 9001 standards to the Quality Management System?**
The intentions for the implementation of the standard was to get a better working structure and documentation of the core business processes, in order to maintain efficient operation and identify areas for development. Certified quality system should improve our commercial operation and presence in the market environment where customers are increasingly including a certified quality system as a selection criterion in their tendering processes – sometimes even as a mandatory requirement.
- **What difficulties did arise during the implementation, if any?**
No major difficulties since the company has previously had certified quality systems in place and most of the processes were in place. The implementation was more of an update than building the entire system from scratch. The biggest challenge was to get the right focus for the items that are presently required in compliance with the ISO 9001 standard and are essential for the business operation of the company.
- **Was there any resistance from the employees during the implementation?**
No resistance in general, some complaints related to the increased administrative burden and possible changes in some work processes. Especially for the commercial people it may be somewhat frustrating to increase focus on “pure” quality related issues especially during times when customers seem to be increasingly focusing on pure cost issues at the expense of service quality.
- **What where the hardest parts to get implemented to be in accordance to the standard?**

All in all, the implementation was relatively pain free after the understanding of the standard and it's requirements. Probably the most difficult items are decisions related to the key performance indicators and how to monitor the chosen KPI's in a reliable, meaningful manner.

- **Is the Quality Management System built as you expected?**
Yes and no, all the necessary for the system is mentioned and described and it should comply with the requirements of the ISO standard. The real effect of the quality system will be proven only over time.
- **Does it have any qualities/parts that you didn't expect or see as unnecessary?**
No, the goal has been to limit the focus to only the necessary items in order to get a systematic workflow and understanding for them as well. In view of the business and size of the organization, it is important to limit the administrative part of the system as much as possible and focus on the daily processes, which mostly were already in place prior to installing the system.
- **What impact do you expect from the implementation, looking at the firm's overall performance and customer satisfaction?**
I think that the processes described will get more efficient due to the system, which will also result in a greater customer satisfaction. When described in this manner it is easier to find possible non-conformances in the operation and systematically go through these in order to improve the system when required. Reviewing and documenting operational processes is also useful in future development of our IT systems. The administrative workload will naturally increase, but if managed correctly, also the benefits should be visible.
- **What challenges do you think will arise during the upkeep of the system?**
Too early to say. Challenges are related to the administration and keeping the focus on the operational improvement instead of just recording things for the sake of the system requirements.

BILAGA 3 LEDNINGSSYSTEMETS INNEHÅLLSFÖRTECKNING

A-1 Record of Change

A-2 Table of Contents

A-3 Introduction

A-4 Quality & Environmental Care Policy

A-5 Code of Conduct

A-6 Organisational Chart

A-7 Managing Director – Authority & Responsibility

A-8 Quality & Environmental Manager – Authority & Responsibility

A-9 Claims Manager – Authority & Responsibility

A-10 Control, Distribution & Archiving of Internal Documentation

A-11 Control, Distribution & Archiving of External Documentation

A-12 New and Amended Legislation

A-13 Control of Quality & Environmental Records & IT Back Ups

Annex 1 Data File List

A-14 Reporting of Incidents & Non-Conformities

A-15 Investigation Process

A-16 Customer Complaints

A-17 Cargo Claims

A-18 Corrective and Preventive Actions

A-19 Management of Change

A-20 Internal Audits

A-21 Management Review

Annex 2 Management Review Report

A-22 Training

A-23 Purchase

A-24 Approval of Supplier

A-25 Quality & Environmental Objectives

A-26 Key Performance Indicators & Statistics

B-27 Introduction – Commercial Department

B-28 Commercial Director - Authority & Responsibility

B-29 Sales Manager - Authority & Responsibility

B-30 Traffic Operator - Authority & Responsibility
B-31 Marketing & Tendering Process
B-32 Contract Process
B-33 After Sales
B-34 Booking of Cargo
C-35 Introduction – Operations Department
C-36 Operations Director – Authority & Responsibility
C-37 Operations Manager – Authority & Responsibility
C-38 Cargo Superintendent – Authority & Responsibility
C-39 Technical Shipping Specialist– Authority & Responsibility
C-40 Chartering
C-41 Sailing Schedule
C-42 Bunker Purchase
C-43 Pre-Stowage Plan