



LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Lean i serviceorganisationer

En fallstudie på Ängelholm Helsingborg Airport

Viktor Kristiansson

Johannes Lenander

Martin Lundberg

Handledare:

Richard Ek

Mats Johnsson

Kandidatuppsats

VT2012

Förord

Inledningsvis vill vi framföra ett stort tack till all personal på Ängelholm Helsingborg Airport som tagit sig tid och ställt upp på de intervjuer som har bidragit till att vi kunnat genomföra vår uppsats. Vi vill framförallt tacka Björn Liljekvist som har varit vår kontaktperson ute på Ängelholm Helsingborg Airport.

Vi vill även tacka våra handledare Mats Johnsson och Richard Ek för värdefulla insikter och feedback genom uppsatsens gång.

Helsingborg 24 maj 2012,

Viktor Kristiansson

Johannes Lenander

Martin Lundberg

Sammanfattning

Titel: Lean i serviceorganisationer - En fallstudie på Ängelholm Helsingborg Airport.

Universitet: Lunds Universitet, Campus Helsingborg, Institutionen för Service Management.

Kurs: SMKK10 Service Management: Examensarbete för kandidatexamen, 15hp (Lp2, VT12)

Löpnummer: 2426

Inlämningsdatum: 15 juni 2012.

Författare: Viktor Kristiansson, Johannes Lenander, Martin Lundberg.

Handledare: Richard Ek, Mats Johnsson.

Nyckelord: Lean, turnaround-processer, kund, servicesektorn, värde.

Syfte: Syftet med uppsatsen är att ge ett bidrag till den pågående diskussionen kring det nyanserade begreppet lean inom servicesektorn.

Metod: En kvalitativ fallstudie har genomförts på Ängelholm Helsingborg Airport, innehållande semistrukturerade djupintervjuer och systematiska observationer.

Slutsatser: Genom fallstudien på Ängelholm Helsingborg Airport har vi kommit fram till att det är svårt att avgöra vem ÄHA:s gemensamma kund är. ÄHA:s två kundgrupper/intressenter, flygbolagen och resenärerna, påverkar på olika sätt förutsättningarna för arbetet med lean. Även arbetsmoment och rutiner som finns på ÄHA är ytterligare en aspekt som kan skapa kundproblematik. Ytterligare en aspekt vi finner genom att sammanfoga Mays (2005) tankar tillsammans med resultatet från Radnors et al. (2012) studier är att fokus bör läggas på hur definitionen av kund kan variera genom värdekedjan. Detta kan vara av större vikt än att definiera en enskild kund. Vi poängterar även vikten av att se ÄHA:s arbete med turnaround-processer utifrån mer mjuka värden, som inriktas på inställningar, värdegrunder och möjliggörare. Dessa kulturella aspekter som inriktar sig på människor och beteenden kan vi se som en positiv förutsättning som ÄHA borde se som en fördel för en implementering av lean. På liknande sätt borde även ÄHA inte stänga ute idéer och tankesätt som kan hämtas i form av inspirationsarbete i samarbete med andra flygplatser. I ÄHA:s fall fastslår vi även att det är svårt att förbättra vissa värdeadderande aktiviteter med hjälp av lean filosofin och dess verktyg eftersom aktiviteterna styrs av externa aktörer.

1. INLEDNING	6
1.1 BAKGRUND.....	6
1.2 PROBLEMFÖRMULERING	7
1.3 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING	8
1.4 AVGRÄNSNING	8
1.5 DISPOSITION	8
2. TEORI	9
2.1 TPS	9
2.1.1 <i>Introduktion & Historia</i>	9
2.1.2 <i>TPS principer</i>	10
2.1.2.1 <i>Filosofi</i>	10
2.1.2.2 <i>Processer</i>	11
2.1.2.3 <i>Anställda och partners</i>	12
2.1.2.4 <i>Problemlösning</i>	12
2.2 LEAN	13
2.2.1 <i>Introduktion till begreppet</i>	13
2.2.2 <i>Definiera värde</i>	13
2.2.3 <i>Identifiera värdekedjan</i>	14
2.2.4 <i>Förbättra flödet</i>	14
2.2.5 <i>Låt kunden skapa efterfrågan</i>	15
2.2.6 <i>Perfektion</i>	15
2.3 LEAN I SERVICEORGANISATIONER.....	16
2.3.1 <i>Handlingssätt och beteendemönster</i>	16
2.3.2 <i>Kundvärde</i>	17
2.3.3 <i>Utvecklat synsätt</i>	18
3. METOD	24
3.1 FORSKNINGSDSIGN OCH FORSKNINGSMETOD	24
3.2 KVALITATIV INTERVJU.....	25
3.3 SYSTEMATISK OBSERVATION	26
3.4 FÖRBEREDELSE OCH GENOMFÖRANDE	26
3.5 RELIABILITET OCH VALIDITET	29
4. EMPIRI.....	30
4.1 FÖRETAGSBESKRIVNING.....	31
4.2 ALLMÄN TURNAROUND-PROCESS FÖR SAS	33
4.3 DISPATCH.....	34
4.3.1 <i>Förberedelser</i>	35
4.3.2 <i>Tankning</i>	35
4.3.3 <i>Säkerhetskontroll</i>	36
4.4 LOADMASTER.....	36
4.4.1 <i>Lastguide</i>	37
4.4.2 <i>Lastning och kontroll av bagage</i>	37
4.4.3 <i>Release</i>	38
4.5 OPERATIV KOORDINATOR	38
4.6 ÖVRIGA ARBETSUPPGIFTER	38
4.7 TURNAROUND-PROCESS KULLAFLYG	39
5. ANALYS	40

5.1 KUNDEN	41
5.2 ARBETSMOMENT MÖTER LEAN	43
5.3 INSPIRATIONSARBETE	46
5.4 SUMMERING	46
SLUTSATSER	47
6.1 FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR LEAN I ÄHA:S TURNAROUND-PROCESSER	47
6.2 RESULTAT I FÖRHÅLLANDE TILL SYFTE	49
6.3 FRAMTIDA FORSKNING	50
KÄLLFÖRTECKNING	52
TRYCKTA KÄLLOR	52
ELEKTRONISKA KÄLLOR	54
MUNTliga KÄLLOR	54
ÖVRIGA KÄLLOR	54
BILAGA 1: INTERVJUGUIDE	55
BILAGA 2: OBSERVATIONSSCHEMA FÖR YRKESROLLER	57
BILAGA 3: OBSERVATIONSSCHEMA FÖR SAMTLIGA PROCESSER UNDER EN TURNAROUND	58

1. Inledning

I detta avsnitt ges en kortfattad bakgrundsbeskrivning till vår uppsats. Sedan följer uppsatsens problemformulering, syfte, frågeställning och avgränsning som sedan avslutas med ett dispositionsavsnitt.

1.1 Bakgrund

Filosofin lean, som går ut på att hantera resurser, har de senaste åren fått en betydande inverkan i serviceindustrier och tjänsteföretag (Abdi, Shavarini & Hoseini, 2006). Dagens kunder och mottagare av tjänster är medvetna i sina val av tjänster och kräver högre kvalitet till ett bättre pris. Detta ökar kraven på effektivitet i dagens serviceföretag, vilket kan antas leda till att många företag kommer att behöva genomgå rationaliseringar och implementera nya tekniker för att möta kraven. Företag som vill implementera en ny filosofi kan välja mellan många tillvägagångssätt och metoder vilka vanligtvis utreds och implementeras av konsultfirmor. Många av dessa program, metoder eller nya tekniker har ansetts implementerade på fel grunder och utan att se till det verkliga behovet och till de krav som behöver ställas. Att inte se till anledningen och till varför en specifik metodik är meningsfull att implementera, i den givna organisationen vid det givna tillfället, kan leda till en icke önskad motsatt effekt (Stentoft Arlbjørn, Vagn Freytag & de Haas, 2011).

Filosofin lean bygger på teorier från Toyotas produktionssystem med huvudsyfte att eliminera slöseri. Womack och Jones (2003) har tagit fasta på framförallt fem punkter som förklarar filosofin lean. De är; att definiera värde, att identifiera värdekedjan, att förbättra flödet, att låta kunden skapa efterfrågan, och perfektion. Bakom huvudpunkterna finns många metoder för hur serviceföretag kan implementera lean och för hur det fortgående arbetet bör se ut. May (2005) förordar en inriktning som går ut på att lyfta fram värdeadderande processer med fokus på att öka värdet för kunden. Womack och Jones (2005) har utvecklat en mer serviceanpassad filosofi som benämns lean consumption. De belyser framförallt gränsöverskridande aktiviteter betydelse och menar att det genererar en förbättrad kundtillfredsställelse. Med utgångspunkt i Womack och Jones (2003) fem huvudpunkter som förklarar lean production har Abdi et al. (2009) utvecklat en modell som avses vara mer anpassad till serviceorganisationer. Hines, Found, Griffiths och Harrison (2008) förmedlar sin syn på hur serviceföretag enklare kan implementera lean med hjälp av en så kallad isbergmodell baserad på grundläggande ståndpunkter. Ståndpunkterna ska enklare kunna

möjliggöra och effektivisera arbetet med implementeringen av renodlade lean-metoder. Radnor (2009) presenterar en likartad modell som framhäver betydelsen av att kulturella fundament ska integrera med tekniska aspekter, modellen benämns för leanhuset. Radnor, Holweg och Waring (2012) framhäver kundens betydelse vid implementering av lean i serviceorganisationer. De vill med hjälp av fyra fallstudier som genomförts på sjukhus belysa att det förekommer olika perspektiv på kunden. Young och McClean (2008) har också genomfört en fallstudie inom sjukvårdssektorn och upprätthåller ett kritiskt förhållningssätt till begreppet värde. De hävdar att det är komplext att sätta finger på hur värde kan ansluta till redan befintliga värdevinster. Stentoft Arlbjörn et al. (2011) beskriver utifrån en fallstudie som gjorts på danska kommuner hur kundvärdet kan försämrats och bli svårare att definiera eftersom offentliga organisationer har olika varierade kundgrupper och kundkrav. Förekomsten av ovan nämnda olika metoder och förhållningssätt kan anses visa på meningsskiljaktigheter om vad forskare anser är centralt för hur lean kan implementeras inom serviceorganisationer. Vad forskare däremot är överens om är att de vill föra diskussionen kring lean vidare och visa på att det är en metod som är lämplig inom servicesektorn.

1.2 Problemformulering

En flygplats är ett logistiskt nav där många punkter knyts samman, men samtidigt också ett enormt servicelandskap där resenärer interagerar med en mängd olika tjänster och där behoven och kraven är högt ställda. Här syftar vi inte bara på de tjänster som är uppenbart synliga för passagerarna som presenteras i form av taxfree, restauranger, biljettservice, bagageincheckning, med mera. Vi syftar även på tjänster som utförs när flygplanet vänder runt, en så kallad turnaround, och som förmodligen är mer dolda för vissa passagerare. Dessa tjänster kan exempelvis vara bagagehantering, säkerhetskontroll av flygplanet, eskortering av rörelsehindrade, tankning av flygplanet, lastning av catering, med mera. En flygplats måste i likhet med andra serviceföretag prestera och mäta sig utifrån högt ställda krav från sina kunder och har anledning att ta ställning till vilken metod som är lämpligast för att leva upp till kraven. Vi anser mot denna bakgrund att det kan vara intressant att undersöka huruvida lean kan vara en lämplig filosofi att implementera på en flygplats. Betydelsen av att använda den mest lämpliga metoden för hantering av tjänsteflöden kan antas vara störst för de processer och tjänster på flygplatsen som är av mest komplex natur och som är hårdast styrda av regler. Vi har därför valt att inrikta vår studie mot de processer och tjänster som genomförs vid en turnaround. Ytterligare en anledning till varför den här inriktningen är intressant att

studera beror på att vi ser en avsaknad av forskning i ämnet och vill därför täcka en kunskapslucka.

1.3 Syfte och frågeställning

Syftet med uppsatsen är att ge ett bidrag till den pågående diskussionen kring det nyanserade begreppet lean inom servicesektorn.

Vi har formulerat följande frågeställning:

Vilka förutsättningar finns det för lean i arbetet med Ängelholm Helsingborg Airports turnaround-processer?

1.4 Avgränsning

Vi har valt att utföra en fallstudie på Ängelholm Helsingborg Airport (ÄHA). Vi har avgränsat oss till att enbart kartlägga turnaround-processer på SAS och Kullaflyg eftersom de är flygbolag som flyger året runt på ÄHA men även på grund av restriktioner i tillgång till fältet (flygplatsen). Vi har avgränsat oss till att enbart intervjua personal på ÄHA som arbetar fysiskt kring turnaround-processerna och är positionerade på airside. Eftersom vi varit tidsmässigt begränsade har vi avstått från att granska flygbolagens, samt den högre ledningens åsikter kring turnaround-processer. Därmed har det insamlade materialets bredd begränsats och även vårt helhetsperspektiv.

1.5 Disposition

Uppsatsen börjar med ett teoretiskt ramverk som inledningsvis tar upp grunderna för Toyota Production System (TPS) produktionsfilosofi. Därefter presenteras lean productions fem huvudprinciper som bygger på Womack och Jones teorier. Den avslutande delen i teoriavsnittet är av mer diskuterande karaktär där vi för fram och tematiserar olika fynd som behandlar lean inom serviceorganisationer.

Utifrån det teoretiska ramverket presenteras ett metodavsnitt med vilka tillvägagångssätt och genomföranden som vi använt oss av för att kunna besvara vårt syfte. I metodavsnittet utvärderas och granskas även det valda tillvägagångssätt.

Metodavsnittet följs av en empirisk studie där vi inledningsvis gör en övergripande företagsbeskrivning. Efter företagsbeskrivningen kartläggs ÄHA:s olika turnaround-processer.

Efter det empiriska avsnittet följs en analysdel där empirin sätts i relation till teoretiska resonemang.

I slutsatserna presenteras de viktigaste fynden utifrån analysen. Slutsatserna delas upp i tre olika punkter. Den första punkten behandlar frågeställning och är direkt riktad mot den empiriska fallstudien. Nästa punkt är på mer teoretisk nivå och diskuterar syftet med uppsatsen. Den tredje och sista punkten berör framtida forskning.

2. Teori

I detta kapitel redogörs för olika uppfattningar som finns av lean. Den teoretiska granskningen av lean startar brett för att sedan smalnats av och anpassas mot vår frågeställning. Redogörelsen visar hur bilden av lean har formats och utvecklats genom tiden. Vi startar redogörelsen med TPS som lean production grundar sig i, för att sedan redogöra för metoden lean production som myntades på 90-talet. Sista delen inriktas mot hur lean börjar sätta sin prägel inom servicesektorn.

2.1 TPS

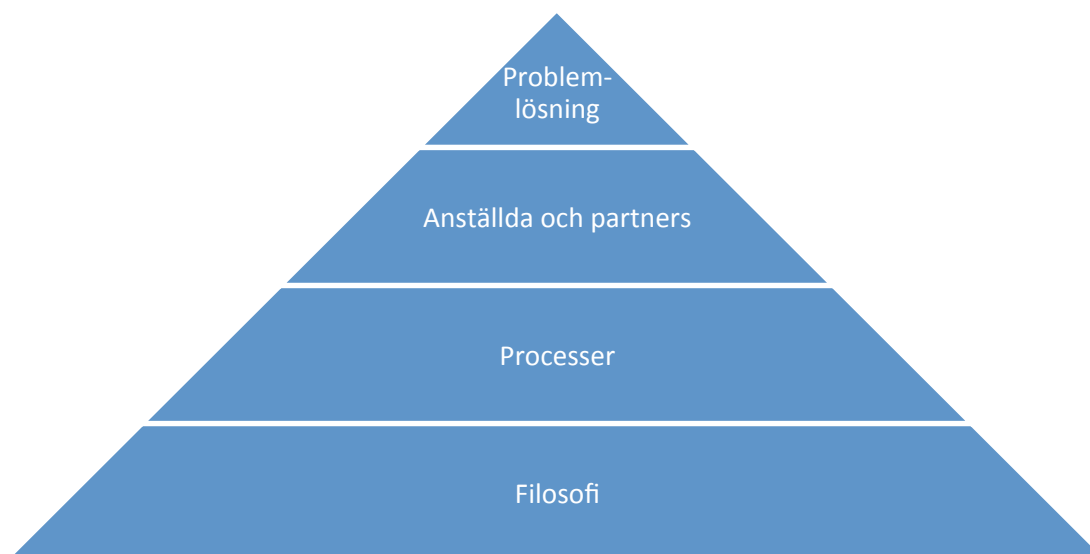
2.1.1 Introduktion & Historia

TPS är ett produktionssystem som har utvecklats, och fortfarande utvecklas, av Toyota (Liker, 2009). Grunden för TPS lades av Toyota i efterkrigstiden efter andra världskriget när Toyota började utveckla och anpassa principerna för massproduktion till den japanska marknaden. Toyota tvingades att anpassa de massproduktionsstekniker som Ford använde sig av vid samma tidpunkt på grund av finansiella restriktioner och en mycket mindre och mer varierande marknad. Dessa utmaningar ligger till grund för TPS (Liker, 2009). Jeffrey K. Liker är en filosofie doktor vid University of Michigan som studerat Toyota och deras produktionssystem TPS i tjugo år. I boken *The Toyota Way* har han framfört sin tjugoåriga studie av Toyota och TPS för att förklara denna komplexa filosofi som gjort Toyota framgångsrikt. Det är med denna forskning som grund vi kommer presentera TPS. För att utöka tillförlitligheten och

skapa ökad transparens används även andra publikationer för att styrka Jeffrey K. Likers uttalanden om Toyota och TPS.

2.1.2 TPS principer

Liker (2009) sammanfattar de principer som TPS vilar på i fyra grupper. Som bilden nedan illustrerar vilar grunden för TPS på filosofin om långsiktigt tänkande för att sedan byggas på av processer, anställda och partners, samt problemlösning. Dessa fyra grupper mynnar ut i fjorton principer som detaljerat beskriver TPS (Liker, 2009). Här presenteras TPS efter de fyra grupperna istället för att delas upp i fjorton principer.



Figur 1. TPS sammanfattat i fyra grupper (Liker, 2009:24. Omarbetad)

2.1.2.1 Filosofi

TPS grundar sig i filosofin om att långsiktiga beslut och tankesätt kommer att gynna organisationen, sett ur ett längre perspektiv. Ledningsbeslut ska fattas på grunder som gynnar företaget, anställda, och partners på lång sikt (Liker, 2009). Om det långsiktiga beslutet står i konflikt med ett kortsiktigt ekonomiskt beslut är det viktigt att de som sitter i positionen där beslutet fattas har anammat filosofin på rätt sätt och agerar utifrån den. Robert B. McCurry, tidigare exekutiv VP på Toyota Motor Sales visar på att han har anammat filosofin när han förklarar vad han anser vara viktigt för att nå framgång och som väldigt väl speglar Toyotas och TPS synsätt:

De viktigaste faktorerna för att nå framgång är att man har tålamod, att man fokuserar på långsiktiga snarare än kortsiktiga resultat, att man

nyinvesterar i människor, produkter och fabriker samt att man har en kompromisslös inställning till kvalitet. (Liker, 2009:98)

2.1.2.2 Processer

Enligt TPS är det viktigt att kontrollera flödet och förbättra det genom att sträva mot ett enstycksflöde där det är möjligt (Ohno, 1988; Liker, 2009). Ett enstycksflöde innebär att företaget enbart jobbar med en produkt i taget, alltså finns inga produkter som vilar i mellanlager (Sugimori, Kusunoki, Cho & Uchikawa, 1977; Shingo, 1984; Liker, 2009). Materialet ska hela tiden vara i rörelse mellan och i de olika stationerna. Företaget jobbar mot att ta bort, eller minska, mellanlager för att problem ska komma upp till ytan och för att eliminera slöseri (Sugimori et al., 1977; Shingo, 1984; Ohno 1988; Liker 2009). Det är meningen att flödet ska binda samman alla företagens avdelningar och flödet startar med en kundorder och slutar när kunden har mottagit sin beställning och företaget har fått betalt (Liker, 2009). Det innebär alltså att enligt TPS ska efterfrågan styra produktionen för att förhindra slöseri genom överproduktion och onödig lageruppbyggnad (Shingo, 1984; Liker, 2009). Ett välkänt verktyg för att förhindra överproduktion är Kanban (Liker, 2009). Kanban kan ta sin form i många olika saker, men generellt kan kanban förklaras som en signal när det behövs påfyllning längre fram i flödet och ger föregående process tillåtelsen att starta en ny serie (Ohno, 1988; Liker, 2009). Shingo (1984) poängterar att det finns många som missuppfattar kanban-systemet med TPS-systemet. Denna missuppfattning kvarstår fortfarande i dagsläget och brukar visa sig genom att många företag enbart inriktar sig på leans verktyg, exempelvis kanban, när de implementerar lean (May, 2005; Black, 2007; Liker, 2009; Radnor et al., 2012). För att underbygga arbetet med enstycksflöde och ”produktion styrd av efterfrågan” måste arbetsbelastningen jämnas ut (*heijunka*) (Sugimori et al., 1977; Shingo, 1984; Liker, 2009). Det går inte att starta ett enstycksflöde som enbart jobbar mot kundorder utan buffertlager om efterfrågan skiljer sig radikalt från vecka till vecka. Detta leder till förslitningar av personal och maskinpark vilket resulterar i slöseri. Många företag som implementerar lean börjar med att koncentrera sig på att eliminera slöseri och glömmar bort att jobba med ojämnheter (*mura*) i tillverkningen (Sugimori et al., 1977; Liker, 2009). Att inte jobba med *mura* kommer med stor sannolikhet innebära att mer slöseri skapas genom ovanstående beskrivna scenario (Liker, 2009).

För att kunna utveckla och ständigt förbättra (*kaizen*) procedurerna inom TPS krävs det först och främst att de standardiseras (Ohno, 1988; Spear & Bowen, 1999; Liker, 2009). Om inte procedurerna standardiseras kommer en förbättring enbart bli ännu en av alla andra olika procedurer som finns att välja mellan för att genomföra ett arbetsmoment. Detta resulterar i att den förbättrade metoden bara kommer kunnas användas ibland (Liker, 2009). Att standardisera en procedur säkerställer inte bara arbetet med *kaizen* utan det garanterar även att kvalitén höjs och bibehålls (Spear & Bowen, 1999; Liker, 2009). I arbetet med *kaizen* är det även viktigt att standardisera arbetsplatserna (Liker, 2009). Att jobba med ständiga förbättringar, *kaizen*, är en attityd och ett förhållningssätt som måste genomsyra hela organisationen, från arbetarna på industrigolvet upp till den högsta ledningen (Liker, 2009). När det gäller teknik för att stödja de olika processerna inom TPS är Toyota väldigt noga med att poängtera att det krävs en grundlig granskning innan en nyanskaffning och implementering kan ske (Ohno, 1988; Liker, 2009). Tekniken får inte stå i konflikt med TPS filosofi eller verksamhetsprinciper utan måste bidra med ytterligare förbättringar, relaterat till den äldre tekniken (Liker, 2009).

2.1.2.3 Anställda och partners

Toyota prioriterar att befordra egen personal till chefspositioner framför att ta in utomstående framgångsrika chefer (Liker, 2009). De har valt denna metod eftersom deras ledare i dessa kritiska positioner måste andas och leva TPS filosofin. Det är viktigt att ledarna har förståelse för hur arbetet går till på verkstadsgolvet, speciellt då dem ska lära ut TPS till sina underordnade (Spear & Bowen, 1999; Liker, 2009).

2.1.2.4 Problemlösning

Liker (2009) beskriver att han under intervjuer med personer från många olika avdelningar får samma svar på frågan: ”Vad skiljer The Toyota Way från andra ledarstilar” (Liker, 2009:268). Svaret han erhåller är *genchi genbutsu* vilket innebär att man ska gå och se med egna ögon för att verkligen kunna greppa situationen (Spear & Bowen, 1999; Liker, 2009). För TPS är alltså en grundsten i problemlösning att beslutsfattaren själv måste studera problemet, annars går det inte att vara säker på att beslutsfattaren till fullo har förstått det (Liker, 2009). När det sedan gäller själva problemlösningen och en eventuell implementering av lösning lägger TPS filosofin stor vikt vid en grundlig genomförandeplan och beskrivning av beslutet. Alex Warren, f d medlem av ledningsgruppen för Toyota Manufacturing i Kentucky, beskriver

Toyotas förfarande och princip gällande implementeringsprocessen tydligt i en intervju med Liker (2009). Han säger detta angående ett projekt som ska vara implementerat inom ett år: ”Nio-tio månader till planering. Sedan skulle de starta implementeringen i liten skala, till exempel med ett pilotprojekt, vara klara vid årets slut och praktiskt inte ha några återstående problem” (Liker, 2009:283).

När TPS grundare, Taiichi Ohno, beskriver vad som gör Toyota framgångsrikt och varför TPS funkar för Toyota poängterar han även varför många andra misslyckas med TPS eller lean:

Nyckeln till The Toyota Way och det som gör att Toyota står i en klass för sig är inte något av de individuella elementen... Men det som är viktigt är att få ihop alla beståndsdelar till ett system. Det måste praktiseras dagligen och konsekvent, inte som plötsliga utbrott av aktivitet. (Liker, 2009:15)

2.2 Lean

2.2.1 Introduktion till begreppet

Författarna James P. Womack, Daniel T. Jones och Daniel Roos myntade och spred begreppet lean production till västvärlden på 90-talet (Womack & Jones 2003; Liker, 2009). Författarna ägnade fem års studier till att kartlägga skillnaderna mellan massproduktion och lean production genom att besöka många av världens bilfabriker (Womack, Jones & Roos, 2007). Målet med studien var att skicka en signal till branschfolket inom industrin om att det finns ett bättre sätt än den förlegade massproduktionstekniken (Womack & Jones, 2003). Womack och Jones (2003) har senare sammanfattat lean-tänkandet i fem huvudmoment som vi här nedanför använder oss av för att presentera filosofin.

2.2.2 Definiera värde

Startpunkten i lean-tänkandet handlar om värde och definition av värde. Detta är en kritisk punkt då resterande implementering, och fortlöpande arbete med lean, bygger på att värdet är korrekt definierat för organisationen (Womack & Jones, 2003). Värdet kan enbart definieras av slutkunden och det är här många organisationer misslyckas eftersom de låter fel person(er) definiera värde (Womack & Jones, 2003). Vidare förklarar Womack och Jones (2003) att definitionen enbart är meningsfull när den uttrycks i form av en specifik produkt eller tjänst, eller en kombination av dessa, som möter kundens krav på funktionalitet och pris vid ett specifikt tillfälle. Ur kundens synpunkt är det företaget som skapar värdet och det är varför de

existerar (Womack & Jones, 2003). Efter att ha läst den korta texten ovan kanske definiering av värde låter enkelt att genomföra, eller att det borde vara uppenbart vad värde är i den unika situationen. Verkligheten ser dock annorlunda ut, eftersom företag ofta misslyckas med denna uppgift för att de ofta startar i fel ände. Företag vill egentligen fortsätta tillverka vad de redan tillverkar vilket kan göra dem ”blinda” för verkligheten och deras kunder vet ofta bara hur de frågar efter en variant av vad de redan får (Womack & Jones, 2003). Det kan även vara svårt för organisationer som ingår i en större kedja, där kunden vandrar genom kedjan för att komma till slutmålet (produkten eller tjänsten), att lyfta blicken och se värdet utifrån hela resan som kunden gör (Womack & Jones, 2003).

2.2.3 Identifiera värdekedjan

Nästa steg efter att ha identifierat värde handlar om att identifiera värdekedjan (Womack & Jones, 2003). Värdekedjan består av alla de aktiviteter som berör produkten eller tjänsten från början till slutet när kunden erhåller produkten eller utnyttjar tjänsten (Hines et al., 2001; Womack & Jones, 2003). Womack och Jones (2003) upplyser om att detta är ett steg som företag sällan försöker genomföra vilket är beklagligt då det kommer att avslöja stora mängder slöseri. En analys av värdekedjan kommer att frambringa tre olika typer av aktiviteter (Hines et al., 2001; Womack & Jones, 2003).

1. Aktiviteter som skapar värde
2. Aktiviteter som inte skapar värde men är oundvikliga/nödvändiga för processen
3. Aktiviteter som inte skapar något värde och som omedelbart ska elimineras

Syftet med kartläggningen av värdekedjan är att hitta alla aktiviteter som går under punkt tre och eliminera dem.

2.2.4 Förbättra flödet

Det tredje momentet att genomföra, efter att värdet blivit definierat och icke värdeadderande aktiviteter eliminerats, är att förbättra flödet (Womack & Jones, 2003). Detta steg fokuserar på att skapa en transparens i produktens värdekedja och eliminera slöseri i form av onödigt stora batcher som genererar produkter som ej är i rörelser eller bearbetas (Womack & Jones, 2003; Womack et al., 2007). Målet bör istället inriktas på att jobba mot enstycksflöde där det är genomförbart. Transparens i flödet skapas genom en logisk sammansättning av värdekedjans aktiviteter. Aktiviteterna bör grupperas i kronologisk ordning (i avseende på hur produkten färdigställs) för att få ett bra flöde och transparens (Womack & Jones, 2003;

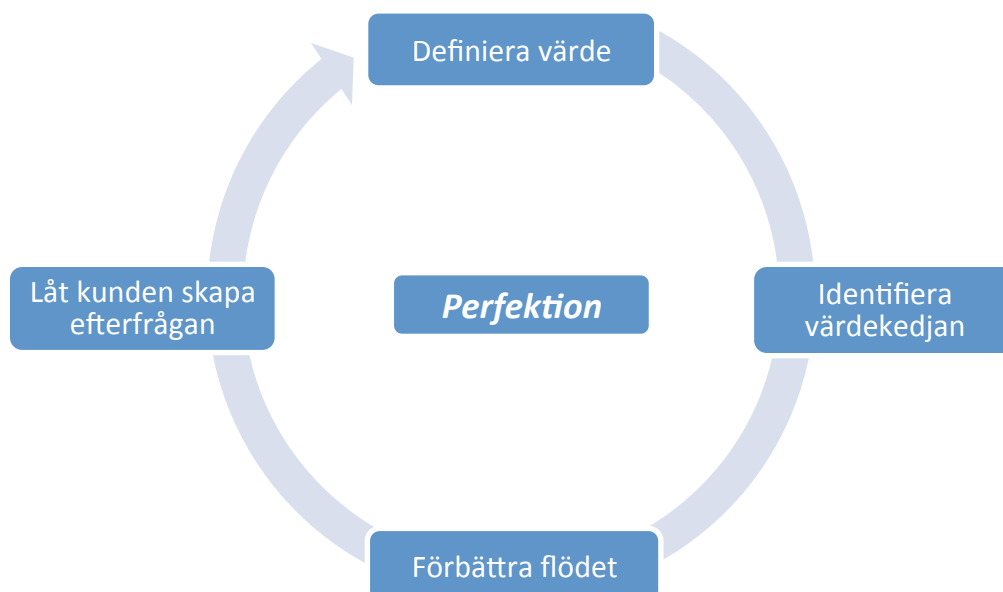
Womack et al., 2007). Många företag har i motsats till detta ofta grupperat samma eller liknande aktiviteter tillsammans och ignorerat det naturliga flödet (Womack & Jones, 2003).

2.2.5 Låt kunden skapa efterfrågan

Womack och Jones (2003) hävdar att genom implementering av de tidigare momenten kan ledtiderna för utveckling sänkas med 50 %, orderbehandling med 75 % och den fysiska produktionen med 90 %. Genom att ledtiderna reduceras drastiskt kommer organisationen vara mer redo för att låta kunden skapa efterfrågan (*pull*). Att kunden skapar efterfrågan innebär att produktion sker mot kundorder, inte lager, vilket kommer eliminera slöseri och ta bort behovet av att jobba med produktionsprognoser (Womack & Jones, 2003). Kunden drar (*pull*) ordern genom organisationen.

2.2.6 Perfektion

När en organisation arbetar sig igenom och implementerar de fyra tidigare stegen kommer de anställda erhålla en ökad insikt om att det inte finns något slut på elimineringen av slöseri samtidigt som produkten hela tiden kommer närmare det kunden exakt vill ha (Womack & Jones, 2003). De fyra tidigare momenten formar inte en rak linje som börjar med definiering av värde och slutar med att kunden skapar efterfrågan. De fyra tidigare momenten formar i stället en cirkel där aktiviteterna länkas samman och återupprepas i jakt på perfektion (Womack & Jones, 2003).



Figur 2. Leanprocessen (Egenkomponerad)

Womack och Jones (2003) förordar att transparens kan vara den viktigaste drivkraften till perfektion i ett lean-system. Att alla anställda lätt kan se processerna och förbättringarna som sker underbygger ytterligare förbättringar av processerna och värdeökning (Womack & Jones, 2003). Transparensen gör det även lättare att ge snabb feedback på förbättringsförslag vilket är en viktig del i en lean organisation och underbygger arbetet med de ständiga förbättringarna av de fyra tidigare momenten (Womack & Jones, 2003). Värt att tillägga är att dessa fem huvudmoment som Womack och Jones (2003) använder för att förklara lean, mynnar ut i många mindre delprocesser och verktyg för att implementera och stödja ett kontinuerligt nyttjande av lean-filosofin. Detta precis som de fyra huvudmomenten i TPS, som mynnar ut i fjorton principer.

2.3 Lean i serviceorganisationer

Som vi tidigare presenterade handlar det här teoretiska avsnittet om hur lean börjar sätta sin prägel inom servicesektorn. Här nedan för vi fram och tematiserar olika fynd som behandlar lean inom serviceorganisationer utifrån tre huvudområden: handlingsätt och beteendemönster, kundvärde och utvecklat synsätt.

2.3.1 Handlingssätt och beteendemönster

Abdi et al. (2006) vidareutvecklar ett nyanserat synsätt kring lean inom servicesektorn och lägger stort fokus på människans handlingssätt och beteendemönster. Abdi et al. (2006) menar att varje enskild person måste anamma ett lean-tänkande som innebär att handlingssätt och beteendemönster måste beaktas. Detta innebär i praktiken att personerna måste tänka på sitt beteende så att vilseledande och förvirrande anvisningar minimeras. Vidare förklarar Abdi et al. (2006) att alla former av motsägelsefulla handlingssätt och beteenden hämmar organisationen. May (2005) delar Abdis et al. (2006) resonemang och menar att för att kunna lyckas med implementeringen av lean inom servicesektorn är det viktigt att fokus riktas mot människorna i organisationen och de mer mjuka värdena. Dessutom är det av stor vikt att informationen måste flöda till rätt person, vid rätt tillfälle, i rätt form (kvalitet), samt till lägsta möjliga kostnad. May (2005) förklarar vidare att vid implementeringen av lean inom servicesektorn bör ett för stort fokus på verktyg och tekniska lösningar undvikas. Mays (2005) tankar kring att information måste flöda till rätt person, vid rätt tillfälle och så vidare, går att relatera till Abdi et al. (2006) tankar kring att det är viktigt för chefer att ge tydliga direktiv till

anställda så att inga missuppfattade budskap uppstår i arbetet kring lean inom servicesektorn. Kommunikationsbrister och otydliga direktiv mellan ledning och anställda skapar frustration vilket i sin tur kan leda till minskat engagemang, delaktighet och samarbete (Abdi et al., 2006). Abdi et al. (2006) förklarar att arbetet kring lean skulle i detta fall istället kunna leda till omfattande slöseri. Abdi et al. (2006) tankar kring vikten av att ge tydliga direktiv bevisar också vikten av att lägga stort fokus på människan och dennes handlings- och beteendesätt.

2.3.2 Kundvärde

Vid implementerandet av lean inom servicesektorn påpekar May (2005) vikten av att få arbetarna att förstå att det inte finns ett färdigt universellt lean-program som kan appliceras rakt av på alla arbetsplatser. Det gäller att få alla berörda parter att förstå att lean måste utarbetas efter rådande situation (May, 2005). Men något som forskare påpekar vid implementerandet av lean i serviceverksamheter är hur viktigt det är att definiera kund (Womack & Jones, 2003; Womack & Jones, 2005; Radnor, 2009). Radnor et al. (2012) framhäver kundens betydelse vid implementeringen av lean i servicesektorn. Radnor et al. (2012) har genomfört en analys av fyra fallstudier som fokuserar på implementeringen av lean inom sjukvården. De fynd, gällande olika tillvägagångssätt och fokus på fel processer vid implementering av lean, som Radnor et al. (2012) finner vid analysen handlar om definitionen av kund. Radnor et al. (2012) förklarar att bilden av vem som är kund varierar från avdelning till avdelning och till person till person. Eftersom definitionen av kunden är en av de viktigaste och första stegen i implementeringen av lean (Womack & Jones, 2003) är det viktigt att alla har samma definition av kunden. Det visar sig dock att flera sjukhus inte lyckats med detta, utan att avdelningar fortfarande ser kunden från olika perspektiv, vilket skapar en osäkerhet mot vem lean och dess processer ska riktas för att öka och skapa värde (Radnor et al., 2012). Om vissa processer anpassas och förändras i en avdelning ur ett visst kundperspektiv men inte synkroniseras med nästa avdelning kommer effekten av lean försämrats, eller helt utebli. Sammanfattningsvis finner Radnor et al. (2012) att implementeringen och tillämpandet av lean blev en konstellation av dåligt sammankopplade aktiviteter där fokus låg på tekniska lösningar på gamla problem. Radnor et al. (2012) anser att de som arbetat med implementeringen av lean enbart ser lean som en samling av enskilda verktyg för förbättring när dem borde se lean som en bred filosofi som berör hela organisationen. Detta går att relatera till Mays (2005) uttalande om att för stort fokus inriktas

på verktyg och tekniska lösningar vilket bör undvikas vid implementering av lean inom servicesektorn.

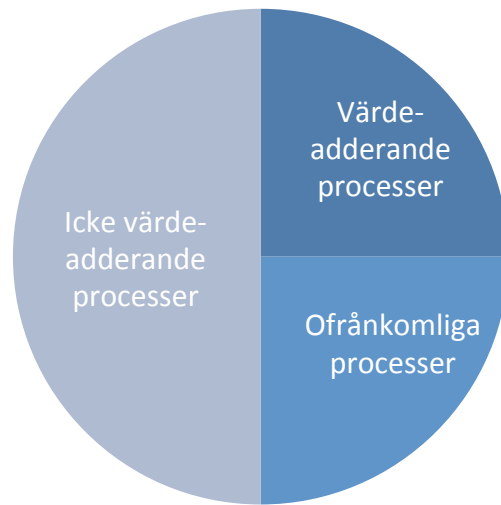
Young och McClean (2008) har en annan infallsvinkel som belyser begreppet värdeskapande. Young och McClean (2008) har gjort en fallstudie som bygger på iakttagelser i samband med patienters rörelser och väntetider på en sjukvårdsklinik. Young och McClean (2008) vill med hjälp av fallstudien belysa en problematisering kring begreppet värde. Enligt Young och McClean (2008) finns det ett kritiskt förhållningssätt till lean i sjukvårdssektorn eftersom att det är svårt att sätta fingret på hur värde kan ansluta till redan befintliga värdekoncept inom vården, för att i sin tur bestämma hur värdevinster i en dimension kan motsvara förluster i ett annan (Young & McClean, 2008). Lean är bra i många avseenden och dimensioner, men utan utarbetade strukturer och ramar är det svårt att verkligen kunna veta hur värdevinster kan skapas (Young & McClean, 2008).

Även om de olika forskarna ovan berör olika synsätt, tar de upp begrepp som har med varandra att göra, samt påverkar varandra för att kunna implementera lean inom servicesektorn på ett bra vis. Definition av kund, kundvärde och värdeskapande är aspekter som bör läggas stort fokus på vid implementerandet av lean inom servicesektorn.

2.3.3 Utvecklat synsätt

Det finns flera forskare och författare som är överens om att lean är en filosofi som kan fungera inom servicesektorn, men som samtidigt har åsikter om hur lean bör förändras och optimeras för att få bättre genomslagskraft (jfr Bowen & Youngdahl, 1998; May, 2005; Womack & Jones, 2005; Abdi et al., 2006; Radnor, 2009; Hines et al., 2008). May (2005) är av åsikten att det bör ske ett visst skifte av fokus på elimineringen av slöseri för att lean ska fungera i servicesektorn. Slöseri är precis lika närvarande inom servicesektorn som inom industrin, det kan dock vara mycket svårare att se eller upptäcka slöseri eftersom servicesektorn hanterar mer information än fysiska varor (May, 2005). Med detta som grund propagerar May (2005) att fokus bör skiftas till att addera mer värde för kunden. May (2005) menar att detta skiftande av fokus leder till vad han kallar lean knowledge work. Tillsammans med detta skifte måste definitionen av begreppet värdeadderade breddas från den traditionella definitionen (May, 2005). Fokus bör skiftas från ekonomiskt greppbara attribut till att även

innehålla ogripbara aspekter som relationsbyggande med kund, vilket även det är en värdeadderande process (May, 2005).



Figur 3. Förhållande mellan värde och slöseri (Ohno, 1988)

Genom att fokusera på att öka värdet för kunden kommer förhållandet mellan värdeadderande processer och icke värdeadderande processer (slöseri) att förändras, till fördel för det värdeadderande arbetet (May, 2005).

Womack och Jones som tillsammans med Roos introducerade lean production och gjorde det allmänt känt (Womack et al., 2007) har vidareutvecklat lean och presenterar en lean-modell som är anpassad till servicesektorn, som de kallar för lean consumption (Womack & Jones, 2005). De sammanfattar och presenterar metoden i sex punkter:

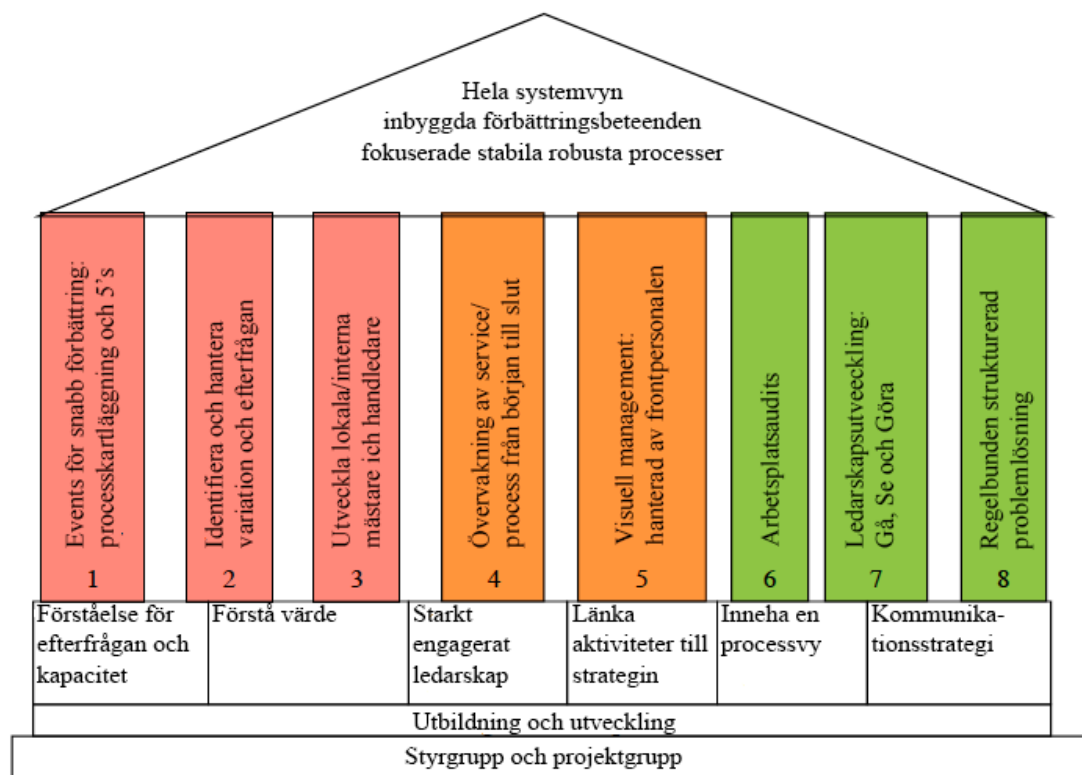
1. Lös kundens problem helt genom att försäkra att alla varor och tjänster fungerar, och fungerar tillsammans.
2. Slösa inte med kundens tid.
3. Tillhandahåll exakt vad kunden önskar.
4. Tillhandahåll vad som önskas exakt där det önskas.
5. Tillhandahåll vad som önskas där det önskas exakt när det önskas
6. Jobba oavbrutet med att sammanfoga lösningar för att minska kundens tid och besvär.

Figur 4. Lean consumptions sex principer (Womack & Jones, 2005. Egen översättning)

Här kan vi se en viss igenkänningsfaktor från May (2005) som valt att fokusera mer på att öka värdet för kunden, än att fokusera på att minska slöseri. I de punkter som Womack och Jones (2005) sammanfattar lean consumption ligger mycket fokus på kunden och hur kunden ska tillfredsställas. I punkt ett och sex ser vi likheter med Mays (2005) resonemang eftersom fokus här ligger på att sammanföra processer och se till att de fungerar väl tillsammans, vilket kommer bidra till ökat värde för kunden. Womack och Jones (2005) konstaterar att i övergången till lean consumption ligger en stor del av utmaningen i att lyckas sammanfoga gränsöverskridande aktiviteter och mål för att möta kundernas behov utan att slösa med varken företagets eller kundernas tid och resurser. Att länka gränsöverskridande aktiviteter och mål kommer vara som mest problematiskt när det sker över företagsgränser, men är en nödvändighet för att få lean consumption att fungera (Womack & Jones, 2005). Womack och Jones (2005) menar att det bästa sättet för att lyckas med detta är att arbeta mot att tätt integrera processerna för tillhandahållande och konsumtion. En fundamental omstrukturering för alla inblandade parter i försörjningskedjan gällande uppfattningen om förhållandet mellan tillhandahållande och konsumtion, samt kundens roll i dessa processer kommer även vara nödvändig (Womack & Jones, 2005).

Radnor (2009) är en annan forskare som påpekar att lean måste anpassas till servicesektorn. Precis som May (2005) och Womack och Jones (2005), i beskrivningen av nya metoder eller förbättringar, fokuserar Radnor (2009) inte så mycket på verktyg eller konkreta ”bästa-sättet”-metoder. Radnor (2009) lägger fokus på två ramar som hon anser kan effektivisera lean-metoder inom den offentliga sektorn. Den första ramen inriktas på att överväga själva syftet istället för användningen av de verktyg som ska tillämpas som innefattas av bedömning, förbättring och övervakning. Med hjälp av att överväga syftet måste även en förändring i beteende ske hos medarbetare. Ett förändrat beteende och ett större engagemang hos medarbetarna som innefattas av rätt bedömning, förbättring och övervakning. Detta tankesätt tar enligt Radnor (2009) tid och medarbetare behöver tid att engagera sig för att kunna utveckla nya idéer samt att det bidrar till en ökad klarhet och relevans om vad som ska förändras. Den andra ramen inriktas framförallt på de kulturella aspekterna som fungerar som stöd för de olika implementeringsverktygen. Med det sagt vill Radnor (2009) påvisa betydelsen av att kunna skapa en större förståelse till medarbetarna varför implementeringsverktygen är väsentliga. Radnor (2009) vill belysa en samhörighet mellan kulturella och tekniska implementeringsverktyg i modellen leanhuset för offentliga sektorn. De kulturella och tekniska lösningarna går in i varandra för att kunna uppnå en hel process

som skapar en större värdekedja. Radnor (2009) vill med hjälp av bilden nedanför beskriva viktiga kulturella fundament som ligger till grund för de tekniska aspekterna.



Figur 5. Leanhuset (Radnor, 2009. Egen översättning)

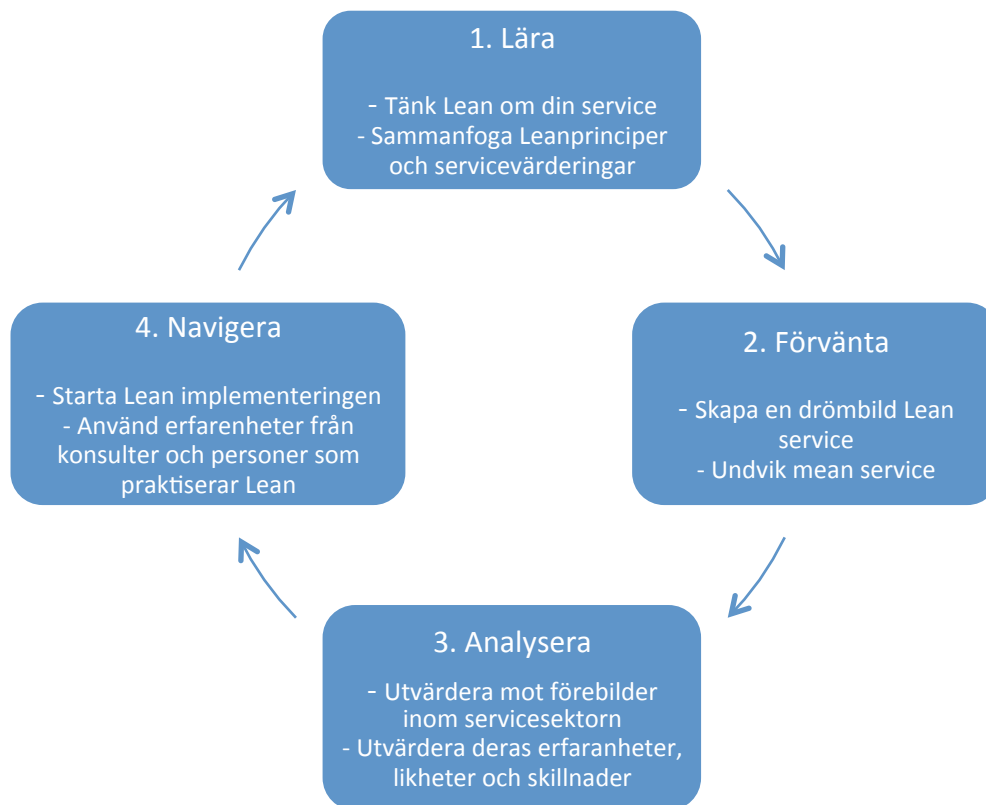
Radnor (2009) menar att en integration av tekniska och kulturella aspekter möjliggör en effektivare processhantering och förbättrar hela värdekedjan. De olika kulturella fundamenten handlar om: förståelse för efterfrågan och kapacitet, förstå värde, starkt engagerat ledarskap, länka aktiviteter till strategier, inneha en processvy samt kommunikationsstrategier.

Hines et. al (2008) vill med hjälp av illustrationen nedanför belysa vikten av att skilja på två huvuddelar. Under vattenytan beskrivs gynnsamma delar som: strategi och positionering, ledarskap samt beteende och engagemang. Ovanför vattenytan är mer praktisk orienterad och inriktas på teknologiska tillämpningsmetoder och verktyg samt processhantering. Hines et. al (2008) förklarar att strategier, rätt typ av ledarskap samt beteende och engagemang utgör grunden inom organisationen för att personalen ska förstå processhanteringen, de praktiska teknologierna och tillämpningsmetoderna.



Figur 6. Isbergmodellen för lean (Hines et al., 2008. Egen översättning)

Tidigare forskare har koncentrerat sig på att utveckla och komma med nya förslag på hur lean kan utformas för att anpassas bättre till servicesektorn. Abdi et al. (2006) har lagt fokus på att diskutera hur lean kan implementeras på ett effektivt sätt och har sammankopplat vissa leanbegrepp med olika servicebegrepp och metoder. Utifrån detta har Abdi et al. (2006) skapat en dynamisk fyrstegsmodell för effektiv implementering av lean i servicesektorn.



Figur 7. Implementering av lean i servicesektorn (Abdi et al., 2006. Egen översättning)

Första fasen handlar om att tänka lean i serviceorganisationen. Abdi et al. (2006) menar att det är viktigt att sammanfoga lean-principer med synen på servicen. Andra fasen innebär att sätta upp förväntningar genom att undvika dålig service. Vidare förklarar Abdi et al. (2006) att det är viktigt att försöka skapa sig en drömbild av hur lean service kommer se ut. Tredje fasen handlar om att jämföra erfarenheter, likheter och skillnader i verksamheten med förebilder inom servicesektorn. Den fjärde och sista fasen innebär att börja använda sig av de leanservice-principer man tagit fasta på. Viktigt att använda ”utövare” och konsulter erfarenheter (Abdi et al., 2006).

Utifrån ovan nämnda teorier kan vi fastställa att forskare inom lean i serviceorganisationer inriktar en större fokusering på att belysa kundens betydelse vid implementering av lean till skillnad mot vad den allmänna definitionen av lean gör. Genom att belysa kundens betydelse i serviceorganisationer skapas ett större värde som leder till en effektivisering av implementerandet av lean (jfr Womack & Jones, 2005). Vi kan även fastställa att det finns ett centrerat fokus på att hitta förändringar i ändrade beteenden och handlingssätt för att effektivare kunna implementera lean i serviceorganisationerna. Vi kan även urskilja en tredje elementär ståndpunkt som utgår från Abdi et al. (2006) dynamiska servicemodell, som

inriktas på att hitta ”det bästa sättet”, genom att jämföra erfarenheter, likheter och skillnader i verksamheter med förebilder inom servicesektorn. Radnor (2009) har sammanställt de här tre centrala fynden i sin leanhus-modell på ett bra och summerande sätt. Ståndpunkterna har vi tagit fasta på och ser som centrala i arbetet med att implementera lean i serviceorganisationer.

3. Metod

Under denna rubrik redogörs vilka tillvägagångssätt vi har tillämpat för att kunna besvara vårt syfte. Sedan presenteras vilka vetenskapliga metoder vi har valt ut för att samla in och analysera vårt empiriska material.

3.1 Forskningsdesign och forskningsmetod

Den forskningsdesign som forskaren väljer att analysera det insamlade materialet utifrån kommer ha en stor påverkan på resultatet (Bryman, 2011). Därför anser vi att en beskrivning och motivering av vilket synsätt, samt vilken metod och design vi valt att använda oss av i detta examensarbete är av betydelse.

Uppsatsen studeras utifrån naturalismens synsätt. Det centrala i det naturalistiska synsättet innebär tron på att aktörens uttalanden är verkliga och korrekta (Ryen, 2004). Vidare förklarar Ryen (2004) att det är aktörens uttalanden som illustrerar forskarens slutsatser och har därför stor betydelse för reliabiliteten. Vid insamlandet av empiriskt material ligger fokuset direkt på vad-frågor eller på innehållet i det som intervjupersonen berättar om (Ryen, 2004). I den här uppsatsen betraktar vi det insamlade materialet som sanningsenligt och korrekt och på så vis anser vi att naturalismens synsätt är lämplig i detta sammanhang.

Bryman (2011) förklarar vikten av att skilja på begreppen *forskningsdesign* och *forskningsmetod*. Forskningsdesign innebär ramen för insamling och analys av data, medan forskningsmetod innebär vilken teknik som används för insamling av data (Bryman, 2011). Vi har valt att göra en kvalitativ fallstudie som forskningsdesign. Forskningsmetoderna innefattas av kvalitativa intervjuer och systematiska observationer.

3.2 Kvalitativ intervju

Syftet med kvalitativ forskningsintervju handlar om att erhålla kvalitativ information om respondentens livsvärld i avsikt att tolka deras mening (Kvale, 1997). Vidare förklarar Kvale (1997) att forskningsintervjun är en mänsklig dialog mellan två parter om ett tema av ömsesidigt intresse. Utifrån våra kvalitativa forskningsintervjuer har vi som syfte att erhålla information av medarbetarnas dagliga arbete kring turnaround-processer för att sedan tolka och analysera denna information. Bryman (2011) konstaterar att kvalitativa intervjuer går in på djupet där intervjupersonernas tolkningar av skeenden fångas upp med detaljerade och utförliga svar. Trost (2005) har en likartad tolkning och menar att vid utförda intervjuer förfogar forskare över rikt material i vilket man kan finna många intressanta skeenden, åsikter och mönster. Trost (2005) förklarar vidare att kvalitativa intervjuer bland annat kännetecknas av att forskare ställer enkla och raka frågor och får uttömmande svar på dessa frågor. Vi anser att de ovanstående ståndpunkter är lämpliga och användbara som ett bidrag till vår forskningsmetod eftersom vi har för avsikt att tolka och få en fördjupad förståelse över hur personalen arbetar och varför de arbetar som de gör kring turnaround-processer på ÄHA.

Denscombe (2000) förklarar att det förekommer olika variationer av kvalitativa intervjuer beroende på vilket sätt forskare väljer att tillämpa. I denna uppsats har vi valt att göra semistrukturerade intervjuer. En semistrukturerad intervju innebär att forskaren har fasta mål med undersökningen samt en lista med specifika teman som ska behandlas och frågor som ska besvaras (Denscombe, 2000). Vid intervjutillfället har intervjupersonen stor frihet att formulera svaren på sitt eget sätt. Rangordningen på intervjufrågorna är väldigt flexibel och behöver inte vara densamma från ett intervjutillfälle till ett annat, utan kan ställas efter hur intervjutillfället utvecklar sig (Denscombe, 2000). Detta för att låta den intervjuade utveckla sina idéer och tala utförligt om det tema som forskaren avser att behandla. Vidare förklarar Denscombe (2000) att respondentens svar är av öppen karaktär och fokus ligger på hur den intervjuade utvecklar sina synpunkter. Utifrån dessa ståndpunkter anser vi att semistrukturerad intervju är passande för vår studie eftersom vi har ett fast mål med intervjun, och till hjälp har vi konstruerat en intervjuguide med vilka specifika teman vi vill behandla. Intervjuguiden består till största del av öppna och flexibla frågor, såsom hur- vad- varför-frågor, eftersom vi vill föra en öppen och flexibel diskussion med medarbetarna, där de har stor frihet att utveckla sina svar. I uppsatsen lägger vi stor vikt på hur respondenten utvecklar sina synpunkter. Ur det semistrukturerade perspektivet ämnar vi att genomföra personliga intervjuer. Personliga intervjuer innebär ett möte mellan en forskare och en informant

(Denscombe, 2000). Vi anser att personliga intervjuer är av mest lämplig karaktär i vår uppsats eftersom vi vill erhålla varje enskild respondents unika idéer utan att dennes svar påverkas av andra respondenter.

3.3 Systematisk observation

Inom en systematisk observation finns det olika inriktningsformer som innefattas av: direkt observation, fältarbeten, observera naturliga miljöer och frågan om perception (Denscombe, 2000). Vi har valt att använda oss av en systematisk observation för att vi anser att den arbetstekniken kommer att vara en effektiv när det gäller registrering av data som vi sedan kan använda oss av när vi gör vår kartläggningsprocess. Eftersom vi har tänkt att mer noggrant gå in och studera beteenden och händelser anser vi att ett observationsschema är en bra arbetsmetod vid insamling av data. Denscombe (2000) tar upp olika grundläggande villkor som forskare måste ta hänsyn till i arbetet med ett observationsschema. Denscombe (2000) berättar att punkterna måste vara: Öppna, påtagliga, kontextberoende, relevanta, fullständiga, exakta och enkla att registrera. Eftersom våra systemetiska observationer bygger på specifika arbetsuppgifter och moment som beskriver beteenden och händelser är det viktigt att vi tar hänsyn till de ovan nämnda premisserna så att observationerna blir verklighetstroga. För att skapa verklighetstroga observationer som tar hänsyn till de beskrivna punkterna här ovan kommer vi lägga stor vikt när det gäller urval av rätt personer. Även Bryman (2011) understryker betydelsen av att göra rätt avvägningar och bedömningar i arbetet med urval. Vi kommer därför ha detta i åtanke innan vi väljer ut personer som vi väljer att observera.

3.4 Förberedelser och genomförande

I mars månad hölls ett introduktionsmöte med chefen på landside. I mötet presenterades allmänna beskrivningar av ÄHA men också överläggningar om vad de förväntade sig av oss. Därefter framförde vi vår idé med denna uppsats och slutligen diskuterades ett lämpligt fokus fram. Under mötet fick vi reda på att vår kontaktperson skulle vara chefen på airside. Vi har haft aktivt kontakt med honom via e-post och telefon. Vår kontaktperson har hjälpt oss med att komma i kontakt med intervjupersoner, som vi sedan har observerat i deras arbete kring turnaround-processer. Intervjuerna genomfördes olika dagar med olika medarbetare, vars uppgifter är att hantera turnaround-processer. Intervjuerna genomförde vi i ÄHA:s egna lokaler.

För att kunna utföra en lyckad intervju framhäver Kvale (1997) vikten av att vara insatt i det intervjun avser att behandla. Därför var vi innan intervjutillfällena på ett möte med vår kontaktperson som visade oss runt på airside och förklarade mer översiktligt hur turnaround-processerna fungerar. Därmed fick vi en första inblick över det tema vi kommer att behandla vid intervjutillfällena.

I denna uppsats har vi som tidigare nämnt använt oss utav semistrukturerade intervjuer. Inför intervjutillfällena konstruerade vi en standardiserad intervjuguide för att få en djupare förståelse och inblick över hur medarbetarnas olika arbetsuppgifter kring turnaround-processer ser ut. Denscombe (2000) förklarar att vid semistrukturerade intervjuer har intervjuaren en färdig lista över vilka frågeställningar och områden som ska beröras. Till hjälp har vi konstruerat en intervjuguide som berör de områden vi vill behandla. Vi anser att intervjuguiden är användbar som en minneslista över de områden vi vill behandla vid de olika intervjutillfällena. Vid formulerandet av intervjuguiden bör forskare ta hänsyn till följande frågeställning: ”Vad måste jag veta för att kunna besvara mina olika frågeställningar?” (Bryman, 2011:419). Vid konstruerandet av intervjuguiden har vi haft ovanstående frågeställning i åtanke för att kunna få tillgång till så mycket material som möjligt som berör vår frågeställning. Många av frågorna i intervjuguiden har varit av öppen karaktär där de utvalda intervjupersonerna har haft stor frihet att kunna formulera svaren på sitt eget sätt, men på en detaljerad nivå. Att frågorna är av öppen karaktär anser vi har stor betydelse för att intervjupersonerna ska känna sig bekväma i intervjusituationen och på så vis kunna öppna sig i de olika frågorna. Eftersom Denscombe (2000) belyser ord som flexibilitet och frihet vid det semistrukturerade intervjutillfällena har vi medvetet valt att konstruera intervjufrågor som enkelt kan byta plats rangordningsmässigt, samt är enkla att ställa följdfrågor till. Denscombe (2000) förklarar vikten att alltid ha intervjupersonen i åtanke vid formulerandet av intervjufrågorna. Därför anser vi att vikt bör läggas på hur intervjupersonen uppfattar och tolkar intervjufrågorna. Därmed har vi lagt ner mycket tid på att konstruera en intervjuguide av hög kvalitet. Intervjufrågorna vill vi ska vara så lättförstådda som möjligt för intervjupersonerna.

Vi har även valt att samtliga intervjupersoner ska vara anonyma i vårt arbete, det vill säga att namnet eller andra igenkänningstecken på intervjupersonen inte benämns (jfr Trost, 2005). Detta för att intervjupersonerna ska känna sig bekväma och inte riskera att bli utlämnade. Att intervjupersonerna skulle bli garanterade anonymitet meddelade vi klart och tydligt i början

av intervjuerna. Under intervjutillfällena blev vi väl bemötta av intervjupersonerna som hade en positiv och nyfiken inställning till vår studie. Samtliga intervjupersoner var pratglada och hade mycket åsikter, vilket gjorde att vi samlade in ett rikt empiriskt material genom de olika intervjutillfällena. Intervjuerna anser vi har fungerat bra vilket gjort att intervjupersonerna känt sig trygga i att dela med sig av sina åsikter till oss.

Tre intervjuer genomfördes enskilt, medan under övriga intervjuer var samtliga av oss tre forskare närvarande. Vid intervjutillfällena där samtliga av oss närvarade, var alla aktiva under intervjun och kunde enkelt framföra våra åsikter och tankar. Vi hade som mål att genomföra alla intervjuer enskilt men detta kunde inte upprätthållas, utan vi var tvungna att genomföra vissa intervjuer tillsammans på grund av olika omständigheter på ÄHA. Trost (2005) nämner olika fördelar med att intervjua enskilt och med flera intervjuare. Trost (2005) förklarar att intervjuer med flera intervjuare kan vara effektivare genom att intervjuarna får stöd av varandra. Om intervjuarna dessutom är samspelade kan de vanligtvis utföra bättre intervjuer med större informationsmängd och förståelse, än om intervjun skulle utföras enskilt. Om intervjuarna däremot inte är samspelade kan effekten bli den motsatta (Trost, 2005).

Under samtliga intervjuer fick vi tillåtelse att spela in. På så vis undvek vi att utföra några större anteckningar under intervjutillfällena, vilket i sin tur skulle kunna generera negativa följder i form av minskat engagemang och skärpa. Samtliga intervjuer har transkriberats för att lättare kunna återge och fånga detaljer från intervjuernas innehåll.

Vi har även använt oss av systematiska observationer för att kartlägga turnaround-processerna på ÄHA. Vi har observerat de olika intervjupersonerna i deras arbete under turnaround-processer. Observationerna har varit till väsentlig hjälp och fungerat som ett komplement till intervjuerna. Genom att vi både använt oss av intervjuer och observationer har det gett oss möjlighet att jämföra empiri som återger samma process från två olika infallsvinklar. I förberedande syfte inför observationerna har vi konstruerat två observationsscheman. Det första observationsschemat syftar till att observera och kartlägga specifika yrkesroller under turnaround-processerna. Det andra observationsschemat syftar till att observera och kartlägga samtliga arbetsuppgifter under turnaround-processerna. Denscombe (2000) berättar att ett observationsschema måste innehålla vissa specifika premisser som forskare ska ha i åtanke

när ett observationsschema konstrueras. Dessa premisser ska vara: öppna, påtagliga, kontextberoende, relevanta, fullständiga, exakta och enkla att registrera (Denscombe, 2000). Eftersom våra systemetiska observationer bygger på specifika arbetsuppgifter och moment har vi därför tagit hänsyn till ovan nämnda premisser vid konstruerandet av de två observationsscheman så att observationerna blivit verklighetstroga. Våra observationsscheman har varit till stor hjälp vid kartläggningen av turnaround-processerna där vi har lyckats samla in korrekt material.

3.5 Reliabilitet och validitet

Eftersom vi genomfört en studie med kvalitativa metoder för att samla in vår empiri måste vi anpassa vår analys av uppsatsens reliabilitet och validitet. Begreppsparat reliabilitet och validitet är två bedömningspunkter som är knuta till den kvantitativa metodologin (Trost, 2005). Med reliabilitet menar forskare på att studien inte är utsatt för slumpinflytelser och kommer ge samma resultat om den utförs vid ett senare tillfälle (Trost, 2005). Att en studie innehar hög validitet innebär att den mäter det som den är avsedd att mäta (Trost, 2005). För att kunna analysera dessa begrepp måste forskare utgå från att insamlingen av data är standardiserad till den högsta graden och att det råder ett statistiskt förhållande mellan de olika insamlingstillfällena (Trost, 2005). Detta är omöjligt att uppnå vid en kvalitativ djupintervju eller vid en observation. Tillförlitligheten kan inte mätas med siffror och matematiska uträkningar och det insamlade materialet kommer att påverkas av kontexten (Denscombe, 2000; Trost, 2005). Nedan kommer vi att arbeta oss igenom tre punkter som kan användas för att utreda och diskutera tillförlitligheten i vår uppsats som är utarbetad med kvalitativ metodik. Dessa tre bedömningsgrunder bygger på begreppsparen från kvantitativ metodologi men är anpassade till att bedöma en uppsats skriven med ett kvalitativt angreppssätt. Anpassningen av begreppen från kvantitativ till kvalitativ analys handlar om att frånga fokus på mätbarhet, siffror och kodning för att mer inrikta analysen mot diskussion av tillvägagångssätt och transparens (Denscombe, 2000). Punkterna vi vill diskutera är; inre validitet (trovärdighet), yttre validitet (generaliserbarhet) och reliabilitet (pålitlighet) (Eriksson & Wiedersheim-paul, 2008). Denna genomgång och diskussion har för avsikt att ge läsaren insikt om uppsatsen tillförlitlighet.

Vi har arbetat med att säkerställa en hög inre validiteten genom att praktisera triangulering vid insamling av det empiriska materialet. Vi har valt att använda oss av både semistrukturerade

intervjuer och systematiska observationer för att på ett säkert sätt kunna kartlägga turnaround-processen på ÄHA. Genomförandet av båda dessa metoder har gett oss möjlighet att jämföra empiri som återger samma process men från två infallsvinklar. Vidare har vi gjort ett brett urval gällande de personer som intervjuats och observerats och sett till att de uppgifter som är kritiska för vår analys har konfirmerats av två eller fler respondenter. Ett brett urval syftar här på att respondenterna är från olika arbetslag som jobbar olika tider och dagar, innehar olika positioner, är av skilda åldrar och har jobbat varierande antal år på flygplatsen. Vi anser att dessa variationer inte försämrar den interna validiteten utan snarare stärker den genom att vi lättare kan upptäcka eventuell felaktig data som exempelvis kan bygga på personliga åsikter. Eftersom frågorna i intervjuguiden är utformade att kartlägga det arbete som respondenterna utför till vardags kan tillförlitligheten i de svar respondenterna ger anses som hög. Gällande den yttre validiteten på det empiriska materialet är det svårare att bedöma huruvida det är generaliserbart. De svar vi erhållit av respondenterna är påverkade av kontexten och ingen flygplats ser exakt likadan ut som den andre. Det teoretiska bidraget till diskussionen kring lean inom servicesektorn som bygger på det empiriska materialet kan dock anses ha en högre grad av generaliserbarhet.

Eftersom vi valt att använda oss av semistrukturerade intervjuer som tillåter att frågorna i intervjuguiden förändras under intervjun finns det risk för att vi kan ha ställt ledande frågor. Det som i vårt genomförande underbygger en hög reliabilitet är att vi inte haft några förutfattade meningar om hur turnaround-processer ska se ut, vilket lett till att vi inte ignorerat någon data vid intervju- eller observationstillfällena. Samtidigt som den semistrukturerade intervjun kan leda till ledande frågor underbygger den samtidigt att alla kritiska punkter berörs, oberoende vem intervjuaren är för tillfället. Detta tillsammans med triangulering genom observationer ger en hög reliabilitet.

4. Empiri

Under den här rubriken presenteras vårt empiriska material som bygger på intervjuer och observationer vi genomfört. Inledningsvis presenteras en företagsbeskrivning om ÄHA. Därefter presenteras en kartläggning över SAS turnaround-processer samt att vi beskriver hur dispatch, loadmaster och operativ koordinator arbetar i SAS turnaround-processer. Avslutningsvis kartläggs Kullaflugs turnaround-processer.

4.1 Företagsbeskrivning

ÄHA:s historia bottnar i en överenskommelse mellan Försvaret och Luftfartsverket då civil flygtrafik tilläts. Sedan Linjeflygs utbredning i början på 1960-talet började en linje köras mellan Ängelholm och Stockholm/Bromma. Inte förrän i mitten på 1970-talet kunde en liten utökning av flygplatsen ta form i och med ett ökat passagerarantal. Under samma tidsepok slog även jetflygen och charterflygen igenom. I början på 1980-talet var Ängelholm landets dåvarande största flygfraktstad bortsett från storstäderna (Ängelholm Helsingborg Airport, 2012).

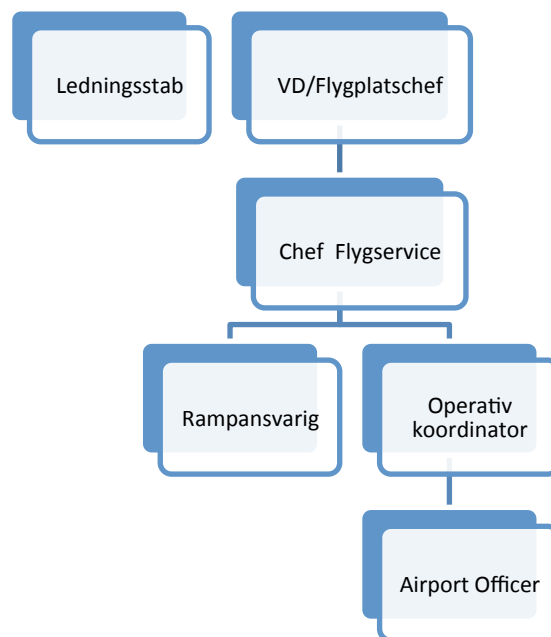
Ett årtionde senare kom Linjeflygs första Boeing 737-500 med plats för 131 personer. Under 1990-talet kom SAS stora genomslag på flygplatsen då de slog ihop sig med Linjeflyg och tog över deras linjer. Under slutet av 1990-talet steg passagerarantalet avsevärt och gick upp till 354 000 passagerare. Efter 11 september 2001 stärktes flyplatsens säkerhetsregler och året efter invigdes en ny ankomsthall i terminalbyggnaden samtidigt som flygplatsen blev helt civil. Flygplatsen fick året efter en mer internationell prägel. År 2004 började Kullaflyg flyga mellan Ängelholm och Bromma. Kullaflyg utökade därefter antalet linjer och startade säsongsflygningar till Visby år 2006 samtidigt som flygplatsen bytte namn till det nuvarande namnet Ängelholm Helsingborg Airport (Ängelholm Helsingborg Airport, 2012)

År 2007 ändrade ÄHA:s terminal utseende och anpassades mer efter charterflyg. Året efter blev ÄHA utsedd till Europas bästa flygplats under 1 miljon passagerare med följande motivering: "For its dedicated management - a very well performing organisation with excellent community relations that has made the airport the success story it is" (Ängelholm Helsingborg Airport, 2012)

År 2010 blev Swedavia AB, som statligt äger 14 flygplatser runt om i Sverige, ny ägare av ÄHA. Luftfartsverket ansvarade fortfarande för själva flygtjänstverket. Ett år senare bildades Ängelholm Flygplats AB och är sedan dess helt ägt av Peab. ÄHA fick även år 2011 Ängelholms kommuns miljöpris och har idag över 400 000 resenärer per år (Ängelholm Helsingborg Airport, 2012).

ÄHA erbjuder i dagsläget både inrikesflyg och charter i sin flygservice. Inrikesflygen körs av SAS och Kullaflyg och förekommer i två olika trafikvariationer, dels i linjetrafik men även i säsongstrafik. SAS och Kullaflyg upprätthåller en daglig linjetrafikservice till tre olika

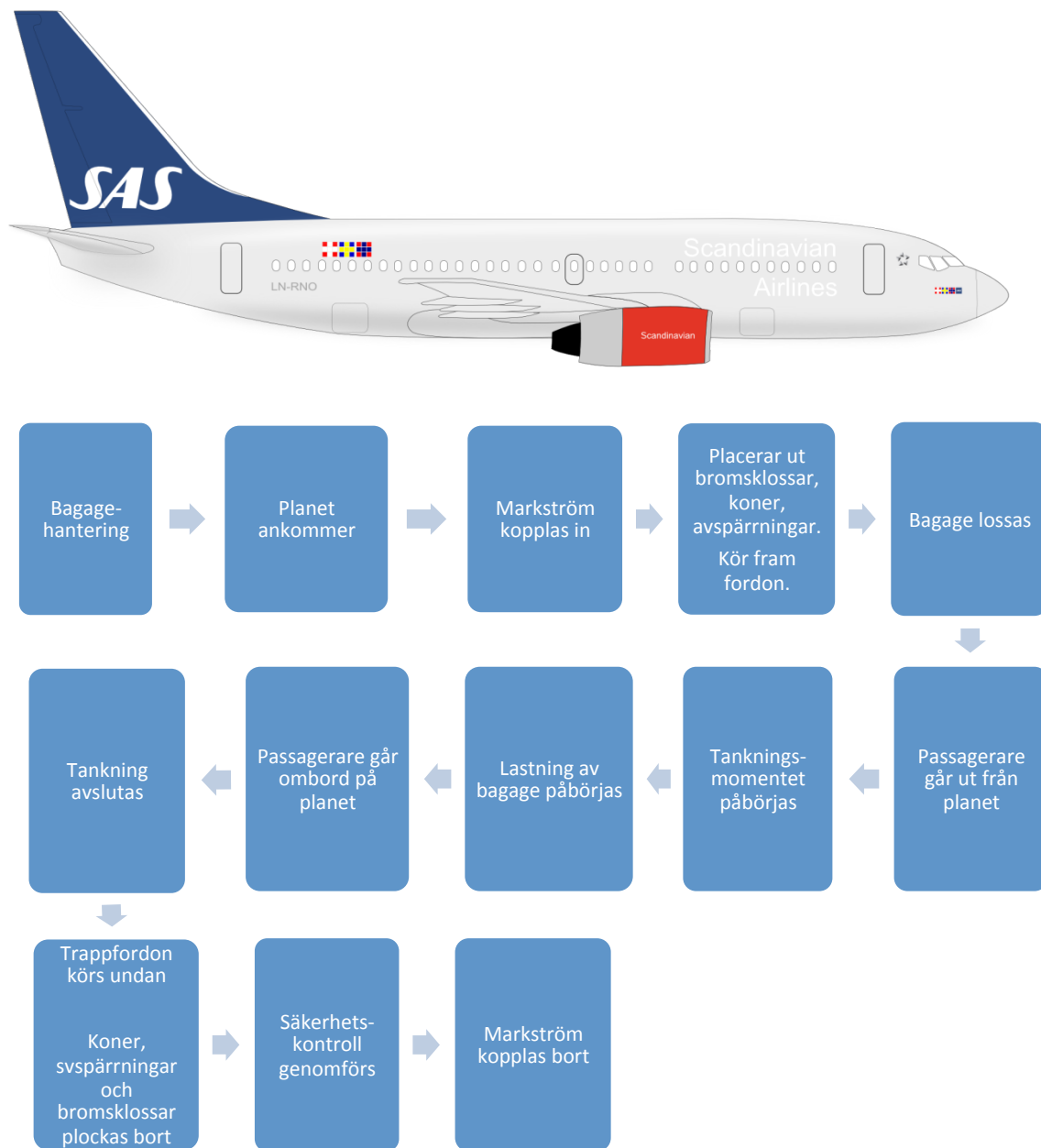
destinationer i Sverige, nämligen till Stockholm/Arlanda, Stockholm/Bromma och Visby. Kullaflyg erbjuder även säsongstrafik till Mora under vinterhalvåret. Även Charterflygningar finns hos ÄHA till bland annat Turkiet och Kroatien. Denna flygservice har nyligen satts igång och är också säsongbetonad. Där samarbetar ÄHA med Turkietresor och Scandjet (Ängelholm Helsingborg Airport, 2012).



Figur 8. Organisationsstruktur ÄHA airside (Egenkomponerad)

Som ni kan utläsa ifrån den illustrerade bilden ovan styrs hela organisationen av en flygplatschef eller VD. Där under finns chefen för flygservice som ansvarar för airside. Därefter förgrenas organisationen i två stycken ledare, rampansvarig och operativ koordinator. Längst ner i hierarkin kommer Airport Officer, och det är ett samlingsnamn för alla medarbetare som befinner sig ute på airside och inne på landside. Airside inrymmer allt efter säkerhetskontrollen.

4.2 Allmän turnaround-process för SAS



Figur 9. Turnaround-process för SAS

Själva turnaround-processen påbörjas från det att första väskan ankommer till bagagehallen. Efterhand som bagaget rullar in på bandet placeras de sedan upp på olika vagnar som är kopplade till ett fordon. Fördelning av bagaget på vagnarna grundar sig i hur och var lasten ska placeras i flygplanet. När flygplanet ankommer till uppställningsplatsen kan bagagehanteringen av väskor fortfarande pågå. När flygplanet står still ute på uppställningsplatsen är det första steget att koppla markström till flygplanet. Vissa medarbetare går sedan ut mot flygplanet och placerar ut koner, bromsklossar och

avspärningar samtidigt som övriga medarbetare kör fram passagerartrappor fram och bak till flygplanet.

Efter att ha genomfört de olika arbetsuppgifterna öppnas bagageluckorna på flygplanet. Därefter körs ett bagageband fram för att kunna tömma det ankommande flygplanet på bagage. I samma stund körs även fordon med tomma vagnar fram till bagagebandet. Sedan lossas det bagage som finns i flygplanet via bagagebandet. Efterhand fylls bagaget på ett fordon som står placerat precis intill bagagebandet.

Passagerare får sedan klartecken att gå ut från flygplanet, nedför trapporna som är placerade både fram och bak. Tankning påbörjas efter klartecken från kapten. Bagagefordon, innehållande väskor som ska lastas, körs ut mot flygplanet. När all lossning är färdig och allt bagage finns lastat på fordonet körs det sedan ut till ankomsthallen. Väl där placeras väskor ut efterhand på ett rullband. Så fort fordonet med lossade väskor lämnar flygplanet parkerar ett annat fordon med bagage som ska lastas upp på bagagebandet. Så småningom påbörjas lastning av bagage till flygplanet. När allt bagage är färdiglastat körs bagagebandet bort från flygplanet.

När flygplanet är tomt på passagerare får de nya passagerarna tillåtelse att gå ombord på flygplanet. Tankningen avslutas därefter (tidpunkt varierar). Sedan körs båda trappfordonen bort från flygplanet. Under tiden plockar andra medarbetare bort koner, bromsklossar och avspärningar. En säkerhetskontroll genomförs sedan runt om flygplanet. Det avslutande momentet går ut på att stänga av och koppla ifrån markströmmen samt att kommunicera med kapten och ge klartecken för avfärd.

Här nedanför kommer vi att redogöra för de olika yrkesroller och kompetenser som SAS kräver av ÄHA vid arbetet kring deras turnaround-processer

4.3 Dispatch

Dispatch är en kompetens som i dagsläget enbart krävs av SAS. Kullaflyg har alltså delat upp de krav på kompetens som ställs på dispatchen på flera andra tjänster där kapten har det övergripande ansvaret. De kompetenskrav som finns på dispatchtjänsten är reglerade i kontraktet med SAS och är kunnande om, och utförande av, tankning och säkerhetskontroll av

flygplanet inför avfärd vid en turnaround-process. Båda dessa processer mynnar ut i många mindre delprocesser och många av dem är sådana processer som är styrda av externa regler. För tankningsprocessen appliceras regler från flygbolaget och från BP, som är det företag som är ägare av tankanordningen, om hur förfarandet av processen ska se ut. Genomförandet av turnaround-processer för dispatchen kan ses i flödesschemat nedan. Det kan även vara så att om dispatchen får tid över kan den här personen hjälpa andra med deras arbetsmoment. Detta är dock enbart möjligt om de momenten inte stör dispatchen i de moment som garanterar säkerheten som denne är ansvarig för. Beslut om huruvida dispatchen kan hjälpa till eller inte tas på plats genom kommunikation med resterande berörd personal vid genomförandet av turnaround-processer. Kommunikationen mellan de som arbetar vid given turnaround är väldigt viktig, kanske även avgörande, för att flygplanet ska kunna avgå i tid.



Figur 10. Turnaround-process för dispatch (Egenkomponerad)

4.3.1 Förberedelser

Hämtar utrustning för att etablera kontakt med kapten bestående av headset och anslutningsladd.

4.3.2 Tankning

Genomförandet av tankningsprocessen startar med att dispatchen ansluter en jordkabel från tankningsstationen enligt säkerhetsföreskrifter. För att sedan etablerar en kontakt med

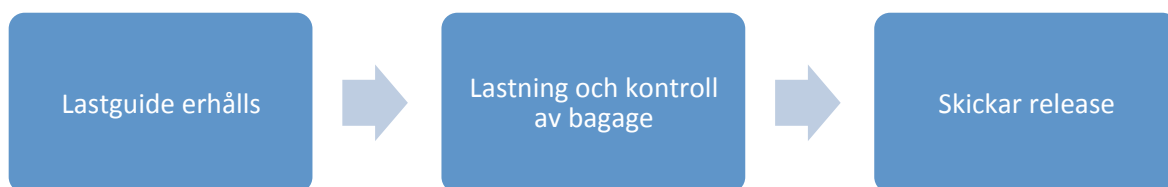
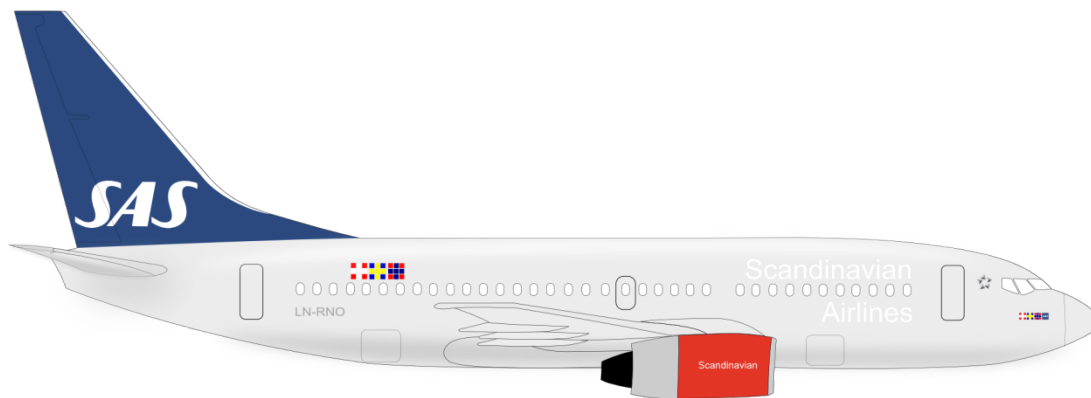
kaptenen för att på så vis konstatera hur mycket bränsle som ska fyllas på och för att få godkännande om att starta tankningen. Dispatchen ansluter bränsleslang tillsammans med representant från BP och startar därefter tankningen som fortgår tills överenskommen mängd är tankad. Tankningsprocessen avslutas med att dispatchen lämnar över ett papper på tankningen till kaptenen.

4.3.3 Säkerhetskontroll

Säkerhetskontrollen av flygplanet inför avgång kan som tidigast påbörjas efter att alla passagerare anträt flygplanet så att det inte finns någon risk för påverkan från dem. Säkerhetskontrollens genomförande skiftar beroende på vilken flygplanstyp som den ska genomföras på, SAS flyger för tillfället med modellerna Boeing 737 och MD-80 till ÄHA. Det som skiljer i utförandet är att på MD-80 ska dispatchen klättra upp på vingarna och till motorerna för att fysiskt känna efter avvikelser som kan ta sin form i is, smuts, skador och så vidare. För övrigt ingår det att kontrollera landningsställ och resterande delar av flygplanets undersida efter avvikelser. Efter genomgången säkerhetskontroll kommunicerar dispatchen med kabinpersonalen och ger ok-tecken för avgång.

4.4 Loadmaster

Loadmaster är en kompetens som, likt dispatch, enbart krävs av SAS. Kullaflyg har inget krav på att ÄHA ska ha en loadmaster i arbetet kring deras turnaround-processer. Loadmasterns kompetenskrav är reglerade av SAS och handlar om att erhålla lastguide, kontroll av bagage som ska lastas i flygplanet samt att skicka en release på det som har lastats. Dessa tre reglerade huvudmoment mynnar sedan ut i andra delprocesser som loadmastern är delaktig i. Här nedan följer en kartläggning för vilka olika moment en loadmaster är inblandad i under turnaround-processer för SAS. Det ska dock påpekas att en Loadmasters övriga arbetsuppgifter, förutom de reglerade, kan variera beroende på vad de övriga medarbetarna genomför vid turnaround-processen.



Figur 11. Turnaround-process för loadmaster (Egenkomponerad)

4.4.1 Lastguide

Loadmasterns inledande uppgift i en turnaround-process handlar om att erhålla lastinstruktioner som skickas ut i en lastguide från Arlanda i Stockholm. I lastguiden förklaras det hur mycket last och frakt som ligger i det ankommande flygplanet och var det är placerat. I lastguiden står det även angivet hur mycket bagage som ska lastas på den kommande flygavgången och var i flygplanet bagaget ska placeras. Lastguiden är ett utskrivet telegram som loadmastern har nära till hands under hela turnaround-processen.

4.4.2. Lastning och kontroll av bagage

Vid lastning av bagage står loadmastern vid bagagebandet och kontrollerar den erhållna informationen, hur bagaget ska placeras ut i de olika flygplansutrymmena. Efterhand skickar han upp väskorna på bandet till fraktlastaren som befinner sig inne i lastutrymmet. När all last har placerats ut i lastutrymmet räknar loadmastern antalet väskor och skriver ner antalet på det utskrivna telegrammet som han har nära till hands. Därefter kontrollerar loadmastern att bagagevagnen är tom och att bagaget har placerats ut rätt.

4.4.3 Release

Efter tillsynen går loadmastern in till den ankommande bagagehallen och gör en så kallad release som genomförs via dator. Innan själva releasen kontrollerar loadmastern, via en lastrappport på datorn, att det är rätt flight som behandlas. Därefter skriver loadmastern antal väskor och var de och frakten befinner sig i flygplanet. När rätt antal väskor har fyllts i lastrappporten godkänner loadmaster releasen och skickar iväg den. Loadmastern har totalt tio minuter på sig att göra en release. Totaltiden för loadmaster i en turnaround-process kan variera men det totala markstoppet för flygplanen ligger mellan 20-35 minuter.

4.5 Operativ koordinator

Operativ koordinator är den som styr den operativa verksamheten, det vill säga den person som är arbetsledaren ute på plattformen kring turnaround-processer. Trots att den operativa koordinatör är den som styr den operativa verksamheten, behöver han oftast inte förklara för sina medarbetare om vad de ska göra eftersom medarbetarna har tillräckligt mycket rutin och erfarenhet för att själva veta vad de ska göra. Däremot om det skulle visa sig vara för lite bemanning under en turnaround-process kan den operativa koordinatör rapportera till ”landside” via radio och anropa ifall det behövs fler medarbetare på ”airside” för att kunna lyckas hålla avgångstiderna. Den operativa koordinatör bär huvudansvaret gentemot företaget, framförallt uppåt i organisationen. I turnaround-processen är den operativa koordinatörns jobb väldigt varierande där denne ibland är tvungen att växla mellan två turnaround-processer. Den operativa koordinatörns arbete under en turnaround-process kan variera väldigt mycket beroende från dag till dag, men även från turnaround till turnaround. Ibland kan den operativa koordinatör arbeta som en fysisk lastare, där denne främst har hand om allt som har med bagage-processen att göra. Operativa koordinatör är mindre bunden till regelverk än övriga befattningar såsom lodmaster och dispatch. Sammanfattningsvis fungerar en operativ koordinator som spindeln i nätet i arbetet kring turnaround-processer med sina olika befogenheter och flexibla arbetssätt.

4.6 Övriga arbetsuppgifter

De processer som ingår i en SAS-turnaround enligt vår allmänna kartläggning men som inte finns specificerade i de tre yrkesrollerna som vi presenterat här ovan är inte bundna till någon av de olika kompetenserna. Utan fördelas ut till övrig personal eller tas hand om någon av kompetenserna beroende på rådande situationer.

4.7 Turnaround-process Kullaflyg



Figur 12. turnaround-process Kullaflyg (Egenkomponerad)

Precis som vid en turnaround-process hos SAS inleds Kullaflygs bagagehantering på samma sätt, det vill säga att bagage lastas upp på tomma vagnar i bagagehallen. När flygplanet ankommer har körs flygplanet till en uppställningsplats. När flygplanet står helt still sätts en bromskloss på flygplanet främre hjul. Efter det kopplas markström till flygplanet. Nästa steg i processen går ut på att en person kör fram bagagevagnar till flygplanet samtidigt som övrig personal rullar fram en passagerartrappa mot flygplanet passagerardörr. Passagerartrappan rullas fram fysiskt på hjul. Därefter placeras koner ut samtidigt som övrig personal öppnar bagageluckorna på flygplanet.

Passagerare får sedan lov att vandra ut ur flygplanet nedför trapporna. Under tiden som passagerarna håller på att lämna flygplanet rullas en bagagevagn fram mot det bakre lastutrymmet (Detta kan dock variera). Därefter påbörjas lossning av bagage som sedan transporteras mot den andra bagagevagnen som står placerad vid den främre bagageluckan. Sedan lossas bagage från flygplanets främre bagagelucka och lastas på den tomma vagnen som står parkerad precis intill. När all lossning är genomförd körs bagaget ut till den ankommande bagagehallen.

Tankningen börjar förberedas samtidigt som jordsladden dras fram till flygplanet. När tankningen är igång körs en bagagevagn fram med det bagage som ska lastas på flygplanet. Därefter påbörjas lastningsmomentet. När det är färdigt rullas de tomma lastvagnarna från flygplanet. Sedan överlämnas en bagagelapp till kaptenen, där information om hur lasten är placerad och hur stor kvantitet som finns ombord på flygplanet. Kort därefter börjar passagerarna att stiga ombord på flygplanet. Tankningen avslutas strax efter att samtliga passagerarna stigit ombord men detta är inget krav utan tankningsmomentet kan avslutas tidigare. Nästa steg i processen går ut på att ta bort koner som finns runt om flygplanet. Samtidigt överlämnar en annan medarbetare en tanklapp till kapten där det står hur mycket som har tankats.

Efter det rullas passagerartrapporna bort från flygplanet samtidigt som en övrig kontrollbesiktning genomförs. När det är färdigt erhålls tre stycken pappersdokument från kaptenen. De tre olika dokumenten består av ett lastindex, ett tankningspapper samt en passagerarlista. Sedan kopplas markström bort från flygmaskinen och den främre bromsklossen tas även bort. Slutligen hjälper en medarbetare till att signalera visuellt mot kaptenen att allting fungerar som det ska när flygplanet startas. Sedan rullar flygplanet iväg.

5. Analys

I denna del ställs vårt empiriska material mot de teorier vi har presenterat. Vi inleder analysavsnittet med att understryka kundens betydelse utifrån olika forskningsteorier och koppla det till vårt empiriska material. Därefter behandlar och belyser vi förutsättningar för lean sett utifrån ÅHA:s arbetsmoment. Sedan följer en diskussion om inspirationsarbete. Avslutningsvis summeras de viktigaste fynden.

5.1 Kunden

Som nämnts i teoridelen belyser forskare vikten av att definiera kunden inom serviceverksamheter. Radnor et al. (2012) framhäver kundens betydelse vid implementeringen av lean inom servicesektorn och menar att olika kundperspektiv kan skapa en osäkerhet i mot vem lean och dess processer ska riktas för att öka och skapa värde. I arbetet kring turnaround-processer på ÄHA finns det delade meningar hos personalen gällande vem som är kunden. Vissa hävdar att enbart flygbolagen är ÄHA:s kund, medan andra hävdar att resenären är flygplatsens kund. Dessutom finns ytterligare en skara som hävdar att både flygbolagen och resenären är ÄHA:s kund. Womack och Jones (2003) menar att definitionen av kunden är en av de viktigaste och första stegen i implementeringen av lean, och påpekar vikten av att alla ska ha samma definition av kunden. Eftersom ÄHA har två olika intressenter, flygbolagen och resenärerna är det svårt att kunna fastställa vem som är flygplatsens kund. Trots att Womack & Jones (2003) påpekar vikten av att definiera den gemensamma kunden, finns det forskare som har andra uppfattningar. May (2005) påpekar vikten av att få arbetarna att förstå att det inte finns ett färdigt universellt lean-program som kan appliceras rakt av på alla arbetsplatser. Det gäller för alla berörda parter att förstå att lean måste utarbetas efter rådande situation (May, 2005). Utifrån Mays (2005) uttalande går det att tolka som att flera kunder inte skapar något hinder, utan istället är nödvändiga, vid implementering av lean på ÄHA. Men något som forskare påpekar vid implementerandet av lean i serviceorganisationer är hur viktigt det är att definiera kunden (Womack & Jones, 2003; Womack & Jones, 2005; Radnor, 2009). Genom att belysa kunden i organisationer skapas ett större värde som leder till en effektivisering av implementeringen av lean (jfr Womack & Jones, 2003). En kritisk aspekt gällande definiering av kund vid implementering av lean inom servicesektorn är definition av vem som är kund. Ska företag ha en gemensam kund, eller flera kunder? I ÄHA:s fall har vi kunnat identifiera tre olika förhållningssätt till vem kunden är: resenären, flygbolagen samt en kombination av båda kundgrupperna.

Det som talar för att ÄHA enbart ha resenären som kund går att relatera till Radnors et al. (2012) resonemang kring att olika kundperspektiv kan skapa en osäkerhet i mot vem lean och dess processer ska riktas för att öka och skapa värde. I Radnors et al. (2012) fyra fallstudier inom sjukvården beskrivs det att lean kommer att försämrats eller helt utebli, om vissa processer anpassas och förändras i en avdelning ur ett visst kundperspektiv men inte synkroniseras med nästa avdelning. Detta går att relatera till ÄHA:s turnaround-processer. Om inte samtliga medarbetare har resenären som gemensam kund kan arbetet i turnaround-

processer försämras eftersom medarbetarna har olika synsätt och arbetar mot olika kunder. Även Womack & Jones (2005) tankar kring lean consumption kan fallera om inte den gemensamma kunden definieras. Detta eftersom lean consumption bygger på Womack & Jones (2003) tidigare tankar om att definiera den gemensamma kunden som är ett av de viktigaste och första stegen vid implementeringen av lean inom organisationer. Nackdelen med att enbart definiera resenären som kund går att relatera till Mays (2005) tankar om att det inte finns ett färdigt universellt lean-program som kan appliceras rakt av på alla arbetsplatser. Lean bör alltså anpassas till kontexten och inte tvärtom.

Fördelen för ÄHA med att enbart se på flygbolagen som kund går att relatera till Radnors et al. (2012) resonemang kring olika kundperspektiv. Olika kundperspektiv kan i sin tur skapa en osäkerhet i mot vem lean och dess processer ska riktas för att öka och skapa mervärde (Radnor et al., 2012). Genom att samtliga medarbetare under ÄHA:s turnaround-processer arbetar mot en och samma kund kan en större säkerhet skapas i mot vem lean och dess processer ska riktas emot för att generera ökat kundvärde. På liknande sätt kan ÄHA också öka sitt kundvärde ifall de enbart ser resenärerna som en gemensam kund. Men det finns även kritiska aspekter med att enbart se flygbolagen eller resenärerna som en kund. I Young och McCleans (2008) fallstudie inom sjukvården förhåller de sig kritiska till lean eftersom det är svårt att sätta fingret på hur värde kan ansluta till redan befintliga värdekoncept inom vården, för att i sin tur bestämma hur värdevinster i en dimension kan motsvara förluster i en annan. I ÄHA:s skulle detta här kritiska förhållningssätt i så fall vara en kombination av de båda kundgrupperna, flygbolagen och resenärerna. Detta skulle då skapa en osäker fingervisning om hur värdevinster kan skapas med hjälp av att ha olika kundgrupper. Denna kombination skulle enligt Young och McClean (2008) leda till värdevinster för en kundgrupp men eventuellt förluster och minskat värde för en annan.

ÄHA arbetar idag mot två intressenter, flygbolagen och resenären, vilket i sin tur skapar svårigheter med att prioritera en intressent före en annan. Om den ena intressenten skulle prioriteras före den andre kan ett missnöje uppstå hos den intressenten som inte blir prioriterad. På så vis skapas det förutsättningar för ÄHA att både se flygbolagen och resenären som en gemensam kund, som går ut på att uppfylla de båda kundgruppernas förväntningar på lika stort plan. Om ÄHA både ser flygbolagen och resenären som en gemensam kund kan detta resonemang kopplas till första fasen i Abdis et al. (2006) lean servicemodell. Första fasen handlar om att tänka lean i serviceorganisationen där Abdi et al.

(2006) menar att det är viktigt att sammanfoga lean-principer med synen på service inom den egna organisationen. Även Mays (2005) tankar om att det inte finns något färdigt universellt lean-program som kan appliceras rakt av på alla arbetsplatser, går att relatera till ÄHA:s arbete med turnaround-processer. På grund av det här blir det svårt att definiera den gemensamma kunden, eftersom kunden kan vara olika beroende på den rådande situationen (May, 2005). I och med att kunden kan vara olika beroende på den rådande situationen, kan det bli svårt att definiera en intressent som kund före en annan.

5.2 Arbetsmoment möter lean

Gällande arbetsmoment och rutiner finns det mycket att beakta gällande lean och dess förutsättningar för att fungera på ÄHA. Som diskussionen ovan tydliggör blir det första steget i lean production (Womack & Jones, 2003) problematiskt då komplexiteten på ÄHA bidrar till att det kan bli svårt att specifikt se en slutkund. Utan att komma fram till vem, eller vilka, som bör vara kund går det analysera vilka implikationer det kan få för leans förutsättningar och effektivitet. Kopplat till resultaten av de fallstudier som Radnor et al. (2012) genomfört är det viktigt att kunden inte varierar mellan olika avdelningar eftersom det skapar osäkerhet i vem lean bör riktas mot och kan ge en motsatt effekt. Utan att försöka påvisa vem kund(erna) bör vara går det att konstatera att det är viktigt definiera vem eller vilka det är för ÄHA för att lean principerna ska kunna nyttjas optimalt (jfr Radnor et al., 2012).

Sett utifrån ÄHA:s uppbyggnad finns det två stora segment att ta med i beaktning där kundfokus skulle kunna skifta, vilket enligt Radnor et al. (2012) kan ge icke önskvärda effekter. De två segmenten, som inte är unika för ÄHA utan är en avgränsning som styrs av myndigheter, är landside och airside. Sett utifrån de förhållanden som råder på ÄHA kommer de som arbetar med turnaround-processer på airside i kontakt med både resenärer och flygbolag. Personalen på landside kommer däremot i större utsträckning enbart i kontakt med resenärer. ÄHA framställer att de arbetar mot att utbilda personalen till multifunktionella arbetare, en metod som känns igen från lean production och TPS (Womack & Jones, 2003; Liker, 2009). Detta innebär att de ska kunna genomföra de flesta arbetsmoment på flygplatsen oberoende om de är på airside eller landside. En medarbetare beskriver det nödvändiga samarbetet mellan airside och landside för att kunna matcha kundens behov som en våg där kunden står på ena sidan och personalen på andra. För att hela tiden hålla vågen i jämvikt krävs det att personalen skiftar positioner och riktar fokus mot kunden.

Utifrån de konstateranden vi beskrivit här ovan om en gränsdragning på ÄHA och utifrån vad medarbetaren på ÄHA säger om det gränsöverskridande arbetet finns det en viktig aspekt att beakta: kundfokus längs värdekedjan. Som tidigare nämnt har personalen främst två intressenter som de möter i det dagliga arbetet. Den tydliga gränsdragningen tillsammans med att personal ibland byter position mellan airside och landside riktar ytterligare fokus mot kundproblematiken. Det blir här viktigt att analysera vad de olika formerna av kundfokus får för implikationer på arbetsmoment, alltså mer på en detaljnivå än på en övergripande nivå. Kommer personal som byter mellan landside och airside även byta kundfokus vid övergången? Kommer personal som samarbetar över gränsdragningen i konflikt om var fokus och resurser bör riktas då eventuellt differentierade kundfokus råder? Bör ett skifte av kundfokus ske? Att knyta samman dessa frågor med personalens arbetsmoment blir en viktig del i analysen av förutsättningarna för lean. May (2005) belyser ett par punkter som blir viktiga förutsättningar för leans verkningsgrad på ÄHA och de handlar om att fokus bör riktas mot mjukar värden och att information måste flöda till rätt person, vid rätt tillfälle och i rätt utformning. Det som May (2005) talar om går att knyta an till diskussionen om kundfokus och arbetsmoment tillsammans med Radnors et al. (2012) fynd från sjukhus. Sett utifrån Radnors et al. (2012) slutsatser, om att fokus bör läggas på en gemensam definition av kund, kanske ett liknande fokus är av relevans i ÄHA:s fall. Följaktligen, på grund av kontextens utformning, kan en diskussion om kundfokus längs värdekedjan kanske vara av större vikt än att titta på huruvida en enskild kund kan definieras. För att skapa incitament till en implementering av lean bör påverkan på arbetsuppgifter av kunddefinitionen ytterligare undersökas och diskuteras utifrån perspektivet kundfokus.

Sett till de arbetsmoment som ingår vid turnaround-processer, gällande SAS och Kullaflyg, är de parametrar som påverkar arbetet och dess utformning främst regler ställda från myndigheter och flygbolag. Ur en synvinkel kan vissa av dessa regler, exempelvis gällande tankning, bagagehantering och förflyttning mellan landside och airside, eventuellt stå i konflikt med vissa verktyg och tankesätt som lean förordar (jfr Womack & Jones, 2003; Womack, Jones & Roos, 2007; Liker, 2009). En inställning, som hänger samma med ovan antagande, är att se på dessa regler som hinder för hur turnaround-processer kan effektiviseras eftersom vissa moment eventuellt skulle kunna genomföras snabbare utan specifika regler. Motsatsen till detta förhållningssätt är att se på dessa regler som värdeskapande (jfr Womack & Jones, 2003; May, 2005; Liker, 2009). Att se på dessa regler som värdeskapande är ett antagande utan statistiska grunder om att många resenärer och medarbetare på flygplanen

värdesätter flygsäkerheten, speciellt efter terroristattacker som skedde i USA den 11 september 2001. Att se på dessa regler som värdeskapande ökar förutsättningarna för att lean kommer fungera i den givna kontexten eftersom filosofin inte kommer möta samma motstånd. Lean propagerar dock för att organisationen ständigt ska utveckla metoder och arbetssätt genom att ständigt jobba med förbättringar (kaizen) precis som TPS (Womack & Jones, 2003; Womack, Jones & Roos, 2007; Liker, 2009). Detta innebär att även om säkerhetsprocedurerna ses som värdeskapande aktiviteter bör dem enligt lean filosofin fortfarande förbättras (jfr Womack & Jones, 2003; Womack, Jones & Roos, 2007; Liker, 2009). Detta är något som kan bli problematiskt då dessa procedurer är styrda av externa faktorer. Den externa styrningen av dessa procedurer finns det antagligen inte mycket som lean filosofin och dess verktyg kan påverka.

Det finns en annan infallsvinkel att beakta gällande arbetsmomenten vid turnaround-processer som utgår från mer mjuka värden, inställningar, värdegrunder och möjliggörare (jfr May, 2005; Abdi et al., 2006; Hines et al., 2008; Liker, 2009; Radnor, 2009). Många forskare talar om att det ofta ligger för mycket fokus på de verktyg som hör till lean tänkandet och för lite fokus på de ståndpunkter och värdegrunder som lean vilar på (May, 2005; Abdi et al., 2006; Hines et al., 2008; Liker, 2009; Radnor, 2009). Exempelvis propagerar May (2005) för en revidering av värde och Radnor (2009) tillsammans med Hines et al. (2008) belyser i sina modeller vikten av kulturella aspekter och möjliggörare. Om vi ser på ÄHA:s nuläge utifrån de lean principer, som vissa kallar grunden (jfr Hines et al. 2008; Liker, 2009; Radnor, 2009), där fokus ligger på människor och beteenden ser vi positivt på förutsättningarna för en implementering av lean. Detta eftersom de värderingar och ståndpunkter som ovan nämnda forskare benämner inte står i konflikt med de regler som styr arbetet i turnaround-processer.

På en sådan liten flygplats som ÄHA är, både till fysisk storlek och till antal passagerare per år, blir det naturligt att funktioner som incheckning, säkerhetskontroll, av- och påstigning av flygplan, samt flera andra funktioner ligger fysiskt nära varandra. Denna faktor kan skapa bra förutsättningar för lean på ÄHA. Womack och Jones (2003) förordar att transparens kan vara den viktigaste drivkraften till perfektion i ett lean-system. Storleken på ÄHA tillsammans med arbetet mot en multifunktionell arbetare skapar goda förutsättningar för en bra transparens inom ÄHA. Dessa två faktorer i sig skapar dock inte perfektion utan det krävs att fler aspekter fungerar tillsammans, som exempelvis kommunikation för att sprida kunskap och information

om hur en eventuell lean-process kan utvecklas. Vi ser dock att utformningen av ÄHA bidrar med positiva förutsättningar för lean.

5.3 Inspirationsarbete

Abdi et al. (2006) talar, under den tredje punkten, i sin dynamiska modell om att företag ska jämföra erfarenheter, likheter och skillnader i verksamheten mot andra förebilder i servicesektorn för att kunna utveckla sin egen organisation. Denna utvärdering går ut på att finna ett "bästa sätt" som sedan är implementerbart i den egna organisationen. Det finns en liten minoritet av den nuvarande personalen på ÄHA som har arbetat på andra mindre skånska flygplatser. Personerna i fråga berättade att de framfört synpunkter och förändringsförslag i arbetsuppgifter och ageranden men påpekade samtidigt att deras förslag på förbättringar inte fått någon större genomslagskraft. Den minoritet av personalen som tidigare arbetat på andra flygplatser berättade även att vissa medarbetare har ett differentierat handlingsätt och beteendemönster till utveckling av flygplatsservicen. Det finns ett fåtal personer som stänger ute nya impulser och förändringsförslag som kommer ifrån den minoritetsgrupp som har arbetserfarenhet på andra skånska flygplatser. Utifrån Abdis et al. (2006) inriktning på att hitta jämförelser, likheter och skillnader med andra förebilder kan vi fastslå att ÄHA i dagsläget motarbetar den här typen av analysering som Abdi et al. (2006) förordar. Dagens beteende och tankesätt skapar dåliga förutsättningar för att implementera lean enligt Abdis et al. (2006) tredje punkt i sin dynamiska modell.

5.4 Summering

Att titta på steg ett, två och tre i Abdis. et al (2006) modell för implementering av lean inom serviceorganisationer är en bra sammanfattning av de premisser vi vill lyfta fram i analysen av ÄHA. Precis som statuerat i det första steget i modellen som heter "lära" vill vi lyfta fram att lean och de tankesätt som förknippas med lean måste anpassas till förutsättningarna för den givna kontexten på ÄHA. Det blir alltså viktigt att se till hur komplexiteten med kunden kan lösas på bästa sätt, sett utifrån flera perspektiv som arbetsmoment men även sett ifrån intressenternas perspektiv. Om situationen på ÄHA enbart betraktas utifrån lean productions synvinkel, med mycket fokus på verktyg och utan en anpassning av filosofin till kontexten som flera forskare förordar (jfr May, 2005; Abdi et al., 2006; Radnor, 2009) ser förutsättningarna inte optimala ut. Men med en fokusering som har sin utgång i forskning gällande lean i serviceorganisationer (jfr May, 2005; Abdi et al., 2006; Hines et al., 2008;

Radnor, 2009) och en fokusering på värdegrunderna från lean production (jfr Womack & Jones, 2003) finns det flera sätt att se på förutsättningarna som kan ge en mer positiv bild av förutsättningarna på ÄHA. Att utgå från dessa ståndpunkter kan skapa goda förutsättningar för att genomföra steg två och skapa en drömbild av lean service på ÄHA som i sig kan skapa bra förutsättningar. Steg tre i Abdis et al. (2006) modell diskuteras i stycket ovan och det visar sig att det i nuläget motarbetas vilket skapar sämre förutsättningar för att lyckas med en implementering, sett utifrån Abdis et al. (2006) ståndpunkter.

Slutsatser

I detta avsnitt presenteras de slutsatser som kan dras från vår analys i föregående kapitel. Vi har valt att dela upp slutsatsen i tre olika delar. Inledningsvis besvaras vår frågeställning som vi presenterade i inledningen. Därefter följer en mer teoretisk diskussion där vi besvarar vårt syfte med uppsatsen. Avslutningsvis kommer presenteras ett bidrag till framtida forskning och utveckling inom det aktuella området.

6.1 Förutsättningar för lean i ÄHA:s turnaround-processer

I inledningen av den här uppsatsen presenterade vi en frågeställning som är specifikt inriktad på en empirisk fallstudie på ÄHA. Anledningen att vi framkastade en frågeställning som var inriktad på en empirisk fallstudie handlar om att skapa en bredare förståelse för vilka förutsättningar det finns för filosofin lean i en utvald serviceorganisation. Med hjälp av ett teoretiskt ramverk som behandlade dels grundläggande resonemang och antaganden kring begreppet lean, men också ett nyanserat synsätt som inriktades på hur lean fungerar eller kan implementeras i serviceorganisationer. Därför vill vi besvara följande frågeställning: *Vilka förutsättningar finns det för lean i arbetet med Ängelholm Helsingborg Airports turnaround-processer?*

I vårt empiriska avsnitt presenterade vi ett nuläge över hur ÄHA:s turnaround-processer är uppbyggda och fungerar. Vi kan utifrån vår analys fastslå att det är komplext att avgöra vem ÄHA:s kund är. ÄHA har i dagsläget två olika typer av kundgrupper/intressenter som på olika sätt påverkar förutsättningar för arbetet med lean. De olika kundgrupperna är flygbolagen och resenärerna. Radnor et al. (2012) betonar vikten av att definiera kunden och hävdar att ett differentierat kundperspektiv skapar en stor osäkerhet för att kunna skapa värde. Utifrån

Radnors et al. (2012) premisser och värderingar arbetar ÄHA i dagsläget emot den här typen av konstaterande. May (2005) menar att det inte finns något färdigt universellt lean-program som kan appliceras rakt av. Mays (2005) teorier ligger även linje med Abdis et al. (2006) första fas i sin modell som går ut på att försöka sammanfoga lean och anpassa den med sin egen service. De här påståendena skapar kvalifikationer för flera kundgrupper och detta kan i sin tur ge förutsättningar för ÄHA att delvis ha ett differentierat kundfokus men också ett kombinerat. Utifrån ovan nämnda förutsättningar råder det meningsskiljaktigheter i arbetet med att kunna fastställa vem den gemensamma kunden är. På grund av den här komplexa stipulationen som föreligger blir det svårt för ÄHA att specifikt se en slutkund. Vi anser dock att det är lite problematiskt ifall ÄHA inte inriktar och bestämmer sig för någon av de tre förhållningssätten.

Utifrån de arbetsmoment och rutiner som finns på ÄHA har vi kunnat urskilja en ytterligare aspekt i arbetet kring kundproblematiken. Medarbetarnas multifunktionella arbete, det vill säga deras positionering och byte mellan landside och airside, kan skapa en osäkerhet bland personalen som går ut över kundfokuseringen och valet av kund. Detta flexibla arbetssätt, som känns igen från lean production och TPS (jfr Womack & Jones, 2003; Liker, 2009) skapar implikationer och frågor på ett mer detaljerat plan som i sin tur påverkar förutsättningarna för lean. May (2005) framhäver betydelsefulla villkor som inriktas på en fokusering mot mjuka värden och att information måste flöda till rätt personer, vid rätt tillfälle och i rätt utformning. Vi finner genom att sammanfoga Mays (2005) tankar tillsammans med resultatet från Radnors et al. (2012) studier att fokus bör laggas på hur definitionen av kund kan variera genom värdekedjan. Detta kanske kan vara av större vikt än att definiera en enskild kund.

En annan viktig punkt som vi belyste i analysdelen och som låg under rubriken *arbetsmoment möter lean* handlar om hur regler ställda från myndigheter och flybolag påverkar arbetet och utformningen av ÄHA:s turaround-processer. Ett synsätt är att se på de regler som styr arbetsmomenten som icke värdeskapande. Utifrån detta synsätt försämras förutsättningarna för lean då en väldigt stor del av alla aktiviteter kommer ses som icke värdeskapande aktiviteter som inte går att eliminera. (jfr Womack & Jones, 2003; Womack, Jones & Roos, 2007; Liker, 2009). Detta eftersom de är styrda av externa myndigheter och bolag. Det finns en motsättning till det förhållningssättet som går ut på att se dessa regler som värdeskapande (jfr Womack & Jones, 2003; May, 2005; Liker, 2009). I ÄHA:s fall är det svårt att förbättra vissa

värdeadderande aktiviteter med hjälp av lean filosofin och dess verktyg eftersom aktiviteterna styrs av externa aktörer.

Vi har även poängterat vikten av att se ÄHA:s arbete med turnaround-processer utifrån mer mjuka värden, som inriktas på inställningar, värdegrunder och möjliggörare (jfr May, 2005; Abdi et al., 2006; Hines et al., 2008; Liker, 2009; Radnor, 2009). Dessa kulturella aspekter som inriktar sig på människor och beteenden är en positiv förutsättning som ÄHA borde se som en fördel för en implementering av lean. På liknande sätt borde även ÄHA inte stänga ute idéer och tankesätt som kan hämtas i form av inspirationsarbete i samarbete med andra flygplatser. Med hjälp av att hitta mjuka värden som ändrar medarbetares beteenden och värderingar tror vi även att ÄHA kan motarbeta den utelämning av nya impulser och förändringsförslag som kommer från de medarbetarna med tidigare arbetserfarenhet på andra flygplatser (jfr Abdi et al., 2006; Hines et al., 2008; Liker, 2009; Radnor, 2009).

Vi ser potential för ÄHA att arbeta med lean. Inte minst om vi ser till flygplatsens storlek och utformning av multifunktionella arbetsuppgifter som skapar bra förutsättningar för transparens. Womack och Jones (2003) förordar transparens och hävdar att det är en av det mest grundläggande drivkraften till perfektion i ett lean-system.

6.2 Resultat i förhållande till syfte

Syftet med denna uppsats var att ge ett bidrag till den pågående diskussionen kring det nyanserade begreppet lean inom servicesektorn.

Bidraget till den pågående diskussionen kring det nyanserade begreppet lean inom servicesektorn har uppnåtts genom en fallstudie på ÄHA som sedan analyserats och diskuterats utifrån ett antal teoretiska perspektiv. Genom denna diskussion har ett antal slutsatser kunnat dras som syftar tillbaka, och svarar, på vår frågeställning. De fynd vi har kommit fram till gällande förutsättningarna för lean på ÄHA kan lyftas ut ur kontexten och analyseras ur ett vidare perspektiv. Denna analys kan ses som en röst och ett bidrag i den pågående diskussionen kring lean inom servicesektorn.

Ett bidrag till diskussionen skapas genom att vi motiverar och ger våra åsikter om vilka förutsättningar lean har på ÄHA utifrån ett antal teorier och beskriver vad lean är utifrån olika

perspektiv. Att vi finner, som diskuteras i föregående avsnitt, att lean möter på både förutsättningar för en effektiv implementering och utnyttjande men även ett visst motstånd på ÄHA ser vi som ett bidrag till diskussionen om lean i servicesektorn. Vi ser att även om de slutsatser vi dragit är förknippade med den specifika kontexten i denna fallstudie finns det utrymme för generaliserbarhet sett ur ett bredare perspektiv. Vi kan se att många av attributen för ÄHA kan återkomma på andra flygplatser med liknande storlek och struktur vilket gör att en viss typ generaliserbarhet skapas.

Som vi presenterade i det teoretiska kapitlet och i vårt analyskapitel har vi valt att samla ett antal olika forskares åsikter om lean. Vissa forskare är mer inriktade på hur lean bör anpassas till servicesektorn och den specifika kontexten medans andra är mer av åsikten att lean production fungerar att implementera i nuvarande form i serviceföretag. I vår analys har vi valt att använda argument och metoder från båda dessa inriktningar för att analysera hur förutsättningarna för lean ser ut på ÄHA.

Den mängd av olika teorier gällande hur lean ska, eller inte ska, anpassas till servicesektorn blir i sig ett bevis på att lean fortfarande är en filosofi som inte befast sina grundidéer inom servicesektorn. Vi ser en avsaknad av forskning i ämnet lean i den specifika kontexten vi har tittat på, vilket gör att vi ser på vår uppsats som en språngbräda som kan väcka ytterligare forskningstankar och nyfikenhet. Vi tror att det finns mycket att vinna genom ytterligare forskning i ämnet, en punkt som vi nedan kommer diskutera.

6.3 Framtida forskning

Som vi tidigare nämnt är lean en förhållandevis ung filosofi inom servicesektorn och fortfarande omdebatterad gällande dess utformning och huruvida lean production överhuvudtaget är en filosofi som är översättningsbar till servicesektorn. Denna diskussion gör att det finns många olika intressanta aspekter att beröra med hjälp av forskning, implementering och ett fortgående användande av filosofin inom servicesektorn. I vår uppsats har avgränsningen, som till stor del beror på tiden vi har haft på oss för genomförandet samt begränsningar i tillgång till fältet, orsakat att vissa intressanta punkter och aspekter gällande ämnet har utelämnats ur uppsatsen. De resultat vi har kommit fram till med hjälp av att genomföra en fallstudie på delar av en flygplats som ännu inte har implementerat lean ser vi

som en språngbräda för vidare forskning. Nedan vill vi ge förslag på aspekter att behandla och utveckla i framtida forskning som vi genom vårt arbete uppmärksammat som intressanta.

För framtida forskning inom de ramar vi har berört gällande lean i service hade det varit önskvärt att under en längre period följa en implementering av lean på en flygplats med samma premisser som den vi beskrev i vår uppsats. Att kartlägga processen före, under och efter implementering kommer kunna ge en djupare förståelse för hur filosofin lean kommer att fungera i den givna kontexten. Att här undersöka hur de förutsättningar som vi tagit upp kommer påverka lean under och efter implementeringen hade varit intressant att studera. Vi ser även här att ett bredare perspektiv där hela flygplatsen och alla dess processer hade kunnat ge en bredare och större förståelse för vilka konsekvenser en implementering av lean kan komma att få.

Att även undersöka konsekvenser gentemot resenärerna och flygbolagen hade varit önskvärt för en större förståelse och för att kunna dra slutsatser som är grundade på en större insamling av data. Vidare ser vi att en jämförelse av en sådan fallstudie mellan olika sorters flygplatser där premisser som storlek och geografisk placering varierar skulle vara intressant. Dessa olika premisser tror vi kan påverka förutsättningarna för själva implementeringen och designen av lean.

Källförteckning

Tryckta källor

Abdi, F., Shavarini, S. & Hoseini, S. (2006). Glean Lean: How to use lean approach in services industries?. *Journal of Services Research*, 6. pp. 191-206.

Black, JT. (2007). Design rules for implementing the Toyota Production System. *International Journal of Production Research*. 45. (16) 15, 3639–3664.

Bowen, E., Youngdahl, W. (1998). “Lean” service: in defense of a production-line approach. *International Journal of Service Industry Management*, 9. (3), 207 – 225.

Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 2., [rev.] uppl. Malmö: Liber

Denscombe, M. (2000). *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur

Eriksson, L. & Wiedersheim-Paul, F. (2006). *Att utreda, forska och rapportera*. 8., förnyade uppl. Malmö: Liber

Hines, P., Rich, N., Bicheno, J., Brunt, D., Taylor, D., Butterworth, C. & Sullivan, J. (2001). Value stream management. I Taylor, D & Brunt, D (Eds.), *Manufacturing operations and supply chain management* (pp. 44-65). London: Thomson learning

Hines, P., Found P., Griffiths, G., & Harrison R. (2008). *Staying Lean: Thriving, not just surviving*, Lean Enterprise Research Centre, Cardiff University, Cardiff.

Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur

Liker, K. (2009). *The Toyota Way: lean för världsklass*. 1. uppl. Malmö: Liber

May, M. (2005). Lean thinking for knowledge work. *Quality Progress*, 38. (6), 33-40.

Ohno, T. (1988). *Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production*. Cambridge, Mass: Productivity Press

Radnor, Z. (2009). Transferring Lean into government. *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 21 Iss: 3 pp. 411 – 428.

Radnor, Z., Holweg, M., & Waring, J. (2012). Lean in healthcare: The unfilled promise? *Social Science & Medicine*, 74. (3), 364-371.

Ryen, A. (2004). *Kvalitativ intervju: från vetenskapsteori till fältstudier*. 1. uppl. Malmö: Liber ekonomi

Shingo, S. (1984). *Den nya japanska produktionsfilosofin*. Lidingö: Sv. Managementgruppen

Spear, S. & Bowen, K. (1999). Decoding the Dna of the Toyota Production System. *Harvard Business Review*. 77. (5), 96-106.

Stentoft Arlbjørn, J., Vagn Freytag, P. & de Haas, H. (2011). Service supply chain management: A survey of lean application in the municipal sector. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 41. (3), 277-295

Sugimori, Y., Kusunoki, K., Cho, F., & Uchikawa, S. (1977). Toyota production system and Kanban system: Materialization of just-in-time and respect-for-human system. *International Journal of Production Research*. 15. (6), 553-564

Trost, J. (2005). *Kvalitativa intervjuer*. 3. uppl. Lund: Studentlitteratur

Womack, J. & Jones, D. (2003). *Lean thinking: banish waste and create wealth in your corporation*. Rev. and updated [ed.] London: Free Press Business

Womack, J., & Jones, D. (2005). Lean Consumption. *Harvard Business Review*, 83. (3), 58-68.

Womack, J., Jones, D. & Roos, D. (2007). *The machine that changed the world: [the story of lean production -- Toyota's secret weapon in the global car wars that is revolutionizing world industry]*. New York: Free press

Young, TP. & McClean SI. (2008). A critical look at lean thinking in healthcare. *Qual Saf Health Care*. 17. 382-386.

Elektroniska källor

Ängelholm Helsingborg Airport (23 april, 2012) *Flygplatsen detaljerade historia*. Hämtad: 23 april, 2012 från: <http://www.angelholmhelsingborgairport.se/Om-oss/Historia/History/>

Muntliga källor

Intformant 1, Ängelholm Helsingborg Airport (2012)

Intformant 2, Ängelholm Helsingborg Airport (2012)

Intformant 3, Ängelholm Helsingborg Airport (2012)

Intformant 4, Ängelholm Helsingborg Airport (2012)

Intformant 5, Ängelholm Helsingborg Airport (2012)

Intformant 6, Ängelholm Helsingborg Airport (2012)

Övriga källor

Observation 1, 2012-04-19 (12:15-13:00)

Observation 2, 2012-04-19 (12:15-13:00)

Observation 3, 2012-04-19 (12:15-13:00)

Observation 4, 2012-04-26(09:30-10:15)

Observation 5, 2012-04-26(09:30-10:15)

Observation 6, 2012-05-09(09:00-09:45)

Observation 7, 2012-05-09(09:00-09:45)

Bilaga 1: Intervjuguide

Presentation

- Vilka vi är och vart vi studerar.
- Syftet med intervjun.
- Intervjun kommer att anonymiseras och enbart användas till vår studie.

Information om den anställda

- Namn?
- Titel?
- När började du jobba på flygplatsen?
- Hur länge har du jobbat på den positionen du har idag?
- Hur ser organisationsstrukturen ut?
 - *Exempel: Chefer, mellanchefer och så vidare*

Arbetsuppgifter

- Vad är en turnaround för dig?
- Vilken process jobbar du med idag?
- Har du samma arbetsuppgifter varje dag, eller varierar det?
- Beskriv i vilken ordning arbetsuppgifterna genomförs från att ett plan landar tills det åker igen?
- Vilka av dina arbetsuppgifter är styrda av regler?
- På vilket sätt är dem styrda av regler, utveckla?
- Vilka samarbetar/interagerar du med i ditt arbete, och hur?
- Hur erhålls information om när plan landar/åker?
- Hur ser informationsflödet ut?
 - *Informerar ni någon när ni är klara med era arbetsuppgifter?*
 - *Information till/från pilot?*
- Överlämning av information?
- Vad tycker du om utformningen av dina arbetsuppgifter?
- Har ni några uppsatta mål för effektivitet?

- *Exempel: Hur lång tid ett visst arbetsmoment får ta?*
- *Finns det några specifika mål för just din arbetsuppgift?*
- *Finns det gemensamma mål?*
- Vad gör du efter planet har åkt?
- Har du fått vara med och utforma arbetsprocesserna?
- Är det någon arbetsuppgift som du finner dålig?
- Finns det vissa omständigheter som gör att du behöver förändra dina arbetsuppgifter?
 - *Exempel: När det kommer en rörelsehindrad person med planet*
 - *Förklara hur processen ser annorlunda ut då?*
- Ser du några förbättringsmöjligheter in dina arbetsuppgifter?
- Är det någon process du egentligen skulle vilja göra annorlunda men som hindras pga regler?
- Skulle du vilja rita upp de arbetsuppgifter och moment du genomför vid en ToR i den ordning de genomförs?

Lean

- Vem anser du är flygplatsens kund?
- Vem anser du är kunden i den arbetsprocess du genomför?

Avslutning

- Har ni på flygplatsen pratat något om införande av lean?
 - *Vad är bakgrunden till eventuell implementering av lean?*
- Tycker du det är något vi har missat som du skulle vilja tillägga?

Bilaga 2: Observationsschema för yrkesroller

Öppna, påtagliga, kontextberoende, relevanta, fullständiga, exakta och enkla att registrera.

Att tänka på under observationen

- Beskriv de olika momenten så detaljerat som möjligt.
- När startar och när avslutas de specifika momenten?
- Vilka redskap används?
- Vilka interaktioner sker?
- Sker det informationsutbyte som är relevant för turnaround-processen?

Bilaga 3: Observationsschema för samtliga processer under en turnaround

Att tänka på under observationen:

- När startar och när avslutas de specifika momenten?
- Försöka få en helhetsbild över processerna.
- Få med flera moment istället för detaljer.
- Vilka redskap används?
- Vilka interaktioner sker?
- Sker det informationsutbyte som är relevant för turnaround-processen?
- Tänka på saker som skilde sig från yrkesrollerna.