



LUNDS UNIVERSITET

Campus Helsingborg

Institutionen för service management
och tjänstvetenskap

Examensarbete för kandidatexamen:

Att göra Lean till en organisations DNA

*- En studie av två svenska tjänsteverksamheters
Lean-implementering.*

Cornelia Lundberg och Sara Telemo-Nilsson

Handledare: Su Mi Dahlgaard-Park

Gruppenr: 53

C-uppsats

VT 2015

Abstrakt

Titel: Att göra Lean till en organisations DNA - En studie av två svenska tjänsteverksamheters Lean-implementering.

Nivå och kurs: Kandidatuppsats vid Institutionen för Service Management, Lunds Universitet, Campus Helsingborg. KSKK01: Examensarbete för kandidatexamen VT 2015, 15 HP.

Författare: Cornelia Lundberg och Sara Telemo-Nilsson

Handledare: Su Mi Dahlgaard-Park

Nyckelord: Lean, Lean-implementering, Lean-service, Lean-filosofi, Ledarskap, Verksamhetsstyrning, Organisationsförändring, Organisationskultur

Studieobjekt: Rejmes Bil AB samt Telia-butiken i Helsingborg

Problem: Användning av Lean i tjänsteverksamheter har blivit allt mer populärt. Tidigare forskning rapporterar om att många Lean-implementeringar inte når det avsedda målet. Forskning menar också att många organisationer missar att förankra filosofin i företagets kultur, då denna inte går att ignorera för en framgångsrik implementering och tillämpning av Lean. Det finns därför en enorm efterfrågan på ökad kunskap kring området samt förståelse för hur organisationer i verkligheten implementerar Lean då detta kan komma att underlätta för framtida organisationer som vill lyckas med Lean.

Syfte: Denna studies syfte är att beskriva, jämföra och analysera hur tjänsteorganisationer implementerar och tillämpar Lean utifrån teoretiska principer. Detta kommer att undersökas i förhållande till organisationskultur då denna kan ses som en kritisk faktor för framgång vid en Lean-implementering.

Frågeställningar: Hur arbetar de studerade organisationerna med att implementera en Lean-filosofi? Hur arbetar de studerade organisationerna med att implementera Lean-principer och Lean-verktyg?

Metod: Det empiriska materialet har samlats in via kvalitativa semistrukturerade djupintervjuer.

Genomförande: För att uppnå studiens syfte genomfördes först en litteraturstudie, sedan gjordes intervjuer på två företag verksamma inom tjänstesektorn. Detta för att undersöka hur företagen implementerat Lean och hur Lean spridit sig i organisationen. Den insamlade empirin ställdes sedan mot presenterad teori för att senare resultera i slutsatser.

Slutsatser: Vid skapandet av en Lean-filosofi har det i de två studerade organisationerna lagts varierande fokus. Genom arbetet kan det konstateras att det som befintlig teori förespråkar använts både medvetet och omedvetet vid implementering och tillämpning av Lean. I ena organisationen används fler klassiska teorier, principer och verktyg kring Lean än i den andra undersökta organisationen. Genom uppsatsen kan det konstateras att ledarskapet haft en varierande men viktig roll i de båda organisationerna vid en Lean-implementering. Båda organisationerna arbetar bland annat med ett närvarande ledarskap fast i olika utsträckning. Varierande utbildning har erbjudits de anställda, dock har den praktiska utbildningen inneburit störst framgång för skapandet av en Lean-filosofi då de anställda på detta vis kan öka sin förståelse och blir mer engagerade i Lean-arbetet och de förändringar som medföljer. I ena organisationen arbetas det med att balansera disciplin och handlingsfrihet vilket kan ha underlättat Lean-implementeringen. Verktyg för identifiering av kundvärde används i båda organisationerna men skillnaden är att de görs på olika nivåer i organisationen. Utifrån studien kan det konstateras att organisationskulturen i de båda organisationerna påverkats av Lean-implementeringen. I ena organisationen har Lean blivit en gemensam kunskap som delas av de anställda. I den andra organisationen beskrivs en organisationskultur som sakteligen börjat anpassa sig kring en Lean-filosofi. De båda organisationer har en långsiktig inställning till sitt Lean-arbete vilket kan anses vara en viktig inställning vid skapandet av en "leanifierad" organisation där Lean blir en del av organisationens DNA.

Förord

Denna kandidatuppsats genomfördes under vårterminen 2015 som en del av Service Management Programmet vid Lunds Universitet, Campus Helsingborg. Vi vill framförallt tacka Rejmes Bil AB i Halmstad samt Telia i Helsingborg som båda tog emot oss, ställde upp för intervjuer och bidrog med intressant och viktigt information som gjort denna uppsats möjlig att genomföra. Vi vill också tacka vår handledare Su Mi Dahlgaard-Park som hjälpt oss genom denna uppsats med stor professionalitet och ovärderlig feedback. Sist men inte minst vill vi också tacka varandra för ett gott och givande samarbete under denna period.

Nu väntar en spännande framtid till mötes.

Trevlig läsning!

Cornelia Lundberg

Sara Telemo-Nilsson

Helsingborg, den 28 maj 2015

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemdiskussion	2
1.3 Syfte och frågeställningar	3
1.4 Avgränsningar och målgrupp	3
1.5 Arbetsfördelning	3
1.6 Uppsatsens fortsatta disposition	4
2. Metod och material	5
2.1 Studiens övergripande metodval	5
2.2 Studiens ansats	6
2.3 Tillvägagångssätt	6
2.3.1 <i>Modell över studiens tillvägagångssätt</i>	7
2.4 Litteraturinsamling	7
2.4.1 <i>Källkritik</i>	8
2.5 Urval	9
2.5.1 <i>Intervju och intervjuguide</i>	10
2.6 Tematisering av material	11
2.7 Uppsatsens etiska överväganden	11
2.7.1 <i>De fyra etiska kraven</i>	11
2.8 Studiens kvalitetskriterier	12
2.9 Kritisk metoddiskussion	13
2.9.1 <i>Svårigheter med studien</i>	13
3. Teoretisk referensram	15
3.1 Teoretiska utgångspunkter	15
3.2 Hur kan Lean förstås?	15
3.2.1 <i>Perspektiv på Lean</i>	17
3.2.2 <i>Grundprinciperna för Lean</i>	17
3.3 Implementering av Lean	19
3.3.1 <i>Lean och ledarskap</i>	21
3.3.2 <i>Lean och organisationskultur</i>	22
3.4 Teoritematisering	22
4. Lean i praktiken	24
4.1 Presentation av organisation 1, Rejmes Bil AB	24
4.1.1 <i>Lean på Rejmes Personvagnar AB</i>	24
4.1.2 <i>Respondenter Rejmes Personvagnar AB</i>	25
4.2 Presentation av organisation 2, Telia	25
4.2.1 <i>Lean på Telia</i>	25
4.2.2 <i>Respondenter Telia</i>	26
5. Empirisk analys	27
5.1 Tema 1 - Lean som filosofi	27
5.1.1 <i>Närvarande ledarskap</i>	27
5.1.2 <i>Utbildning</i>	28
5.1.3 <i>Mellanchefers komplexa roll</i>	30
5.1.4 <i>Ansvar & frihet i en Lean-organisation</i>	31
5.1.5 <i>Information och kommunikation</i>	32
5.2 Tema 2: Lean-principer och verktyg	33
5.2.1 <i>Princip 1 - Värde</i>	33
5.2.2 <i>Princip 2 - Värdekedja</i>	35
5.2.3 <i>Princip 3 - Flöde</i>	36
5.2.4 <i>Princip 4 - Efterfrågestyrt</i>	37

5.2.5 Princip 5 - Perfektion	38
5.2.6 Lean-verktyg i tjänsteverksamheter	39
5.3 Tema 3: En Lean-influerad organisationskultur	41
5.3.1 Lean-arbetets spridning.....	41
5.3.2 En Lean-gemenskap.....	42
5.3.3 De anställdas Lean-engagemang	43
5.3.4 Lean - ett arbete som aldrig tar slut	44
6. Konklusion och vidare forskning	45
6.1 Frågeställning 1	45
6.2 Frågeställning 2	46
6.3 Syftes-diskussion	47
6.4 Författarnas egen reflektion.....	48
6.5 Förslag till vidare forskning.....	50
7. Källförteckning	51
Bilaga 1.....	54
Bilaga 2.....	56
Bilaga 3.....	57

1. Inledning

I detta kapitel ges först en kort introduktion till varför Lean i tjänsteföretag valts som studieobjekt i denna kandidatuppsats. Därefter beskrivs bakgrunden och för uppsatsen vald problematik, vilket senare leder fram till uppsatsens syfte och frågeställningar. Avslutningsvis beskrivs gjorda avgränsningar, arbetsfördelning samt arbetets fortsatta disposition.

1.1 Bakgrund

Första gången vi kom i kontakt med Lean var när vi under vårterminen 2012 läste kursen Retail Management tillsammans på Service Management-programmet vid Lunds Universitet. Lean behandlades då enbart ytligt men det var ändå tillräckligt för att ge en viss introduktion till vad det är samt väcka intresse till fortsatt fördjupning inom ämnet, vilket denna kandidatuppsats möjliggjort.

Lean-filosofin har sin bakgrund i 1930-talets japanska bilindustri där Toyota utvecklade det så kallade Toyota Production System (Lean Enterprise Institute 2015a). Syftet med detta produktionssystem fokuserade på ständig förbättring och att eliminera kostnader som inte bidrog till något kundvärde, så kallat slöseri (Dahlgaard & Dahlgaard-Park 2006, s.264, 267). I västvärlden tolkades Toyotas produktionssystem för första gången av Krafcik på sent 1980-tal, och han benämnde arbetet för "Lean production" (Arlbjørn & Freytag 2013, s.175), men det var inte förrän när James Womack och Daniel Jones uppmärksammade filosofin genom boken *The machine that changed the world* (1990) som Leans framgångsresa började ta fart (Liker & Morgan 2006, s.5-6). Kärnan i Lean-filosofin kan enligt Womack och Jones (2003) beskrivas som att maximera kundnyttan samtidigt som slöseri minimeras, vilket innebär att skapa mer kundvärde med mindre resurser. Toyota är idag det starkaste beviset för att Lean-filosofin är en framgångsfaktor, då tillverkaren i termer av total försäljning är den största i världen inom branschen (Lean Enterprise Institute 2015a). Toyotas succé inspirerar idag mängder med organisationer världen runt till att påbörja en "Lean-resa" (Halling & Wijk 2013, s.2).

Lean har tidigare implementerats främst inom den tillverkande sektorn, men under senare år har även andra sektorer valt att implementera Lean-konceptet, till exempel tjänstesektorn

(Arlbjørn & Freytag 2013, s.175; Alsmadi, Almani & Jerisat 2012, s.381). Till följd av servicesektorns stora tillväxt de senaste decennierna, har stort fokus lagts på kompetens och effektivitet i serviceföretagen (Suárez-Barraza, Smith & Dahlgaard-Park 2012, s.359) och Alsmadi et al. (2012, s. 382) påstår att de utmaningar som serviceföretag står inför är bland annat kraven från kunder om att minska kostnader men samtidigt förbättra kvalitén. Detta har gjort att serviceföretag hämtar inspiration och kunskap från tillverkningsföretagens produktiva tekniker såsom Lean (Suárez-Barraza et al. 2012, s.360).

1.2 Problemdiskussion

Grunden i ett tjänsteföretag kan anses vara skapandet av aktiviteter som kunder anser värdefulla (Grönroos 2008, s.11). På grund utav den stora servicekonkurrens som råder inom sektorn har det blivit allt viktigare att arbeta med ständiga förbättringar för att skapa framgångsrika organisationer som kan leverera kundvärde (Grönroos 2002, s.368-369). Redan på 1970-talet diskuterades möjligheten att använda Lean-filosofin i serviceverksamheter (Bowen & Youngdahl 1998, s.208). Flera decennier senare används Lean i växande skala inom tjänstesektorn världen över (Lean Enterprise Institute 2015a; Modig & Åhlström 2011, s.72), vilket innebär att det har skapats en enorm efterfrågan på ökad kunskap kring Lean i detta sammanhang (Lean Enterprise Institute 2015a). Arlbjørn och Freytag (2013, s.188) menar även att det i takt med att allt fler tjänsteorganisationer använder sig av Lean krävs mer specifik forskning kring hur filosofin implementeras och appliceras samt vilka effekter det medför.

"Just as a carpenter needs a vision of what to build in order to get the full benefit of a hammer, Lean Thinkers need a vision before picking up our Lean tools," - James Womack, Lean Enterprise Institute (2015b)

När människor pratar om Lean så likställs det ofta med en uppsättning effektiviserings- och standardiseringsverktyg (Mann 2009, s.15). Som citatet antyder är Lean mer än en samling verktyg för att kunna förbättra flödet och kvaliteten i en organisation (Mann 2009, s.26). Lean är en filosofi, ett sätt att tänka och agera utefter i hela organisationen (Mann 2009, s.17; Lean Enterprise Institute 2015b). Även Womack and Jones (2003) beskriver Lean som en filosofi som måste anammas av samtliga medarbetare i organisationen för att skapa ett framgångsrikt och långsiktigt Lean-arbete. Ett Lean-arbete kräver därför disciplin, uthållighet och ett brett engagemang i organisationen (Mann 2009, s. 26). Många forskare rapporterar att de flesta Lean-implementeringar inte når det avsedda målet (Halling & Wijk 2013, s.2; Ahmed 2013, s.31;Bhasin & Burcher 2006, s.56; Spear & Bowen 1999, s.98; Liker & Morgan 2006, s.5).

Många missar till exempel att förankra filosofin i företagets kultur (Ahmed 2013, s.31), vilket enligt Mann (2009, s.15) är ett arbete som ska uppta stort fokus vid en Lean-implementering och i skapandet av en "Leanifierad" organisation. Ahmed (2013, s.31) menar på att hela 70 procent av företagens försök att implementera Lean misslyckas. Mer forskning kring hur tjänsteföretag i verkligheten implementerar Lean kan komma att underlätta för framtida organisationer som vill tillämpa en Lean-filosofi.

1.3 Syfte och frågeställningar

Denna studies syfte är att beskriva, jämföra och analysera hur tjänsteorganisationer implementerar och tillämpar Lean utifrån teoretiska principer. Detta kommer att undersökas i förhållande till organisationskultur då denna kan ses som en kritisk faktor för framgång vid en Lean-implementering.

Frågeställningar:

- Hur arbetar de studerade organisationerna med att implementera en Lean-filosofi?
- Hur arbetar de studerade organisationerna med att implementera Lean-principer och Lean-verktyg?

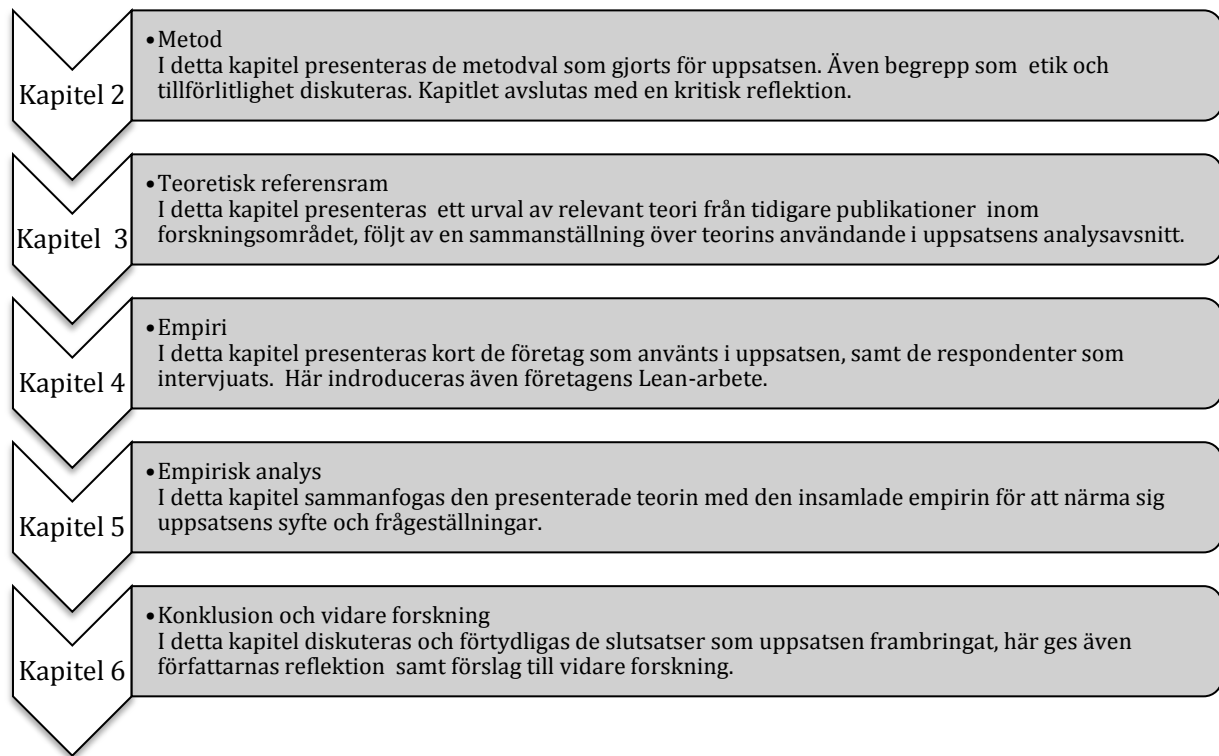
1.4 Avgränsningar och målgrupp

Studiens omfattning begränsas till två svenska tjänsteföretag som uttalat att de arbetar med Lean på samtliga nivåer i organisationen. På grund utav studiens tid- och resursbegränsning omfattar studien endast delar av de valda organisationerna, vilket också underlättar en jämförande analys. Således kommer inte en fullständig redogörelse för företagets Lean-arbete kunna presenteras. Avgränsningar görs även gällande teori kring Lean då det finns många olika teoretiska modeller, principer och tillvägagångssätt för användande av Lean, vilket efter en litteraturstudie resulterat i att lämplig teori för studiens syfte valts ut. Studiens resultat riktar sig främst till framtida organisationer inom tjänstesektorn som vill arbeta med Lean men också till studenter och forskare som vill få en större inblick i hur Lean implementeras och används i praktiken.

1.5 Arbetsfördelning

Under uppsatsens gång har uppsatsförfattarna utvecklats till ett välfungerande team. Arbetet med uppsatsen har till lika stor del utförts av båda författarna, dock har varierande fokus lagts på vissa delar för att maximalt utnyttja respektive författares styrkor. Samtlig empiri har samlats in tillsammans, detta för att öka reliabiliteten och underlätta analysarbetet.

1.6 Uppsatsens fortsatta disposition



Figur 1:1: Uppsatsens fortsatta disposition

2. Metod och material

Detta kapitel ämnar förklara den metod som använts i uppsatsen samt varför den valts och är lämplig. Här introduceras också en modell över studiens tillvägagångssätt för att öka förståelsen och sedan presenteras datainsamling samt urval. Efter det diskuteras etik, studiens kvalitetskriterier samt den valda metoden utifrån ett kritiskt perspektiv.

2.1 Studiens övergripande metodval

Syftet med denna studie är att beskriva, jämföra och analysera hur tjänsteorganisationer implementerar och tillämpar Lean utifrån teoretiska principer. Även Lean-implementering i förhållande till organisationskulturen kommer att tas i beaktning eftersom denna kan ses som en kritisk faktor för framgång vid en Lean-implementering. Vid empiriska studier är det viktigt att först definiera om studien antar en kvantitativ eller kvalitativ metod. Enligt Alvesson och Deetz (2000, s.65) försöker kvantitativ forskning kvantifiera händelser och företeelser till statistiskt verifierbara samband. Då syftets fokus inte är att kvantifiera, blir metodvalet inriktat på kvalitativ forskning. Kvalitativ forskning kan ses som en tolkande forskning (Alvesson & Deetz 2000, s.7) och Bryman (2008, s.341) menar att fokus ligger på att försöka förstå. Kvalitativ forskning ger förutsättningar för att skapa rikare samt bredare beskrivningar och respektera de berörda individernas idéer (Alvesson & Deetz 2000, s.71). Författarna menar dessutom att nya empiriskt underbyggda idéer kan utvecklas samt få de praktiska utövarnas intressen tillfredsställda. För uppsatsens valda problem efterfrågas mer vetenskaplig forskning som kan vara ett stöd till framtida organisationer som vill arbeta med Lean, vilket även detta motiverar kvalitativ forskning som metodval för denna studie.

Forskare som tolkar genom kvalitativ metod använder sig ofta av en hermeneutisk utgångspunkt (Alvesson & Deetz 2000, s.40), vilket även denna studie kommer ha. Thurén (2007, s.94) menar att hermeneutiken är en tolkningslära. Kvale och Brinkmann (2014, s.74) utvecklar och skriver att hermeneutikens centrala perspektiv är tolkningar av meningar och att begrepp som text och samtal är viktiga. Då denna studie vill beskriva, tolka och slutligen försöka förstå är hermeneutiken ett lämpligt val att basera studien på, detta också i enlighet med Thurén (2007, s.94) som menar att hermeneutiken bygger på att försöka förstå. Inom hermeneutiken läggs tonvikt på den förkunskap tolkaren har (Kvale & Brinkmann 2014, s.74). Författarna menar att förkunskapen byggs upp av traditioner och historia. Thurén (2007, s.60) förklarar att det människor tycker är självklart egentligen bara är sådant vi lärt oss som

barn, vi har socialiserats in i samhället. Den förkunskapen ger människor en förförståelse, vilket enligt Thurén (2007, s.58) är när vi infogar tolkningar i våra sinnesintryck. Thurén (2007, s.60) menar att vi inte kan förstå något alls utan förförståelse. Den hermeneutiska cirkeln är ett viktigt begrepp inom hermeneutiken och den visar på det växelspel som sker mellan erfarenhet och förförståelse, samt mellan praktik och teori (Thurén 2007, s.60-61). Den hermeneutiska cirkeln visar på hur förförståelse förändras när individen får en erfarenhet som inte riktigt stämmer överens med vad denne trodde. Ett exempel är en man som åker till Indien med många förutfattade meningar, när dessa motbevisas justeras mannens förförståelse för Indien (Thurén 2007, s.61). Detta arbetes förförståelse grundar sig i tidigare kunskaper från kursen Retail Management där begreppet Lean introducerades för författarna. Förförståelsen har därefter vidare byggts på genom litteraturstudie av böcker och artiklar i ämnet. Den hermeneutiska cirkeln kommer sedan användas där tolkningar genomförs i varje steg av forskningsprocessen, för att sedan revideras, för att öka förståelsen. Först kommer det empiriska materialet att samlas in samt granskas för att försöka få en helhetsbild för att efter det söka efter teman och mönster. Nästföljande jämförs tolkningarna med den insamlade tidigare forskningen för att slutligen, genom tolkningarna, dra slutsatser för undersökningen och genom det göra ett försök att skapa fördjupad förståelse.

2.2 Studiens ansats

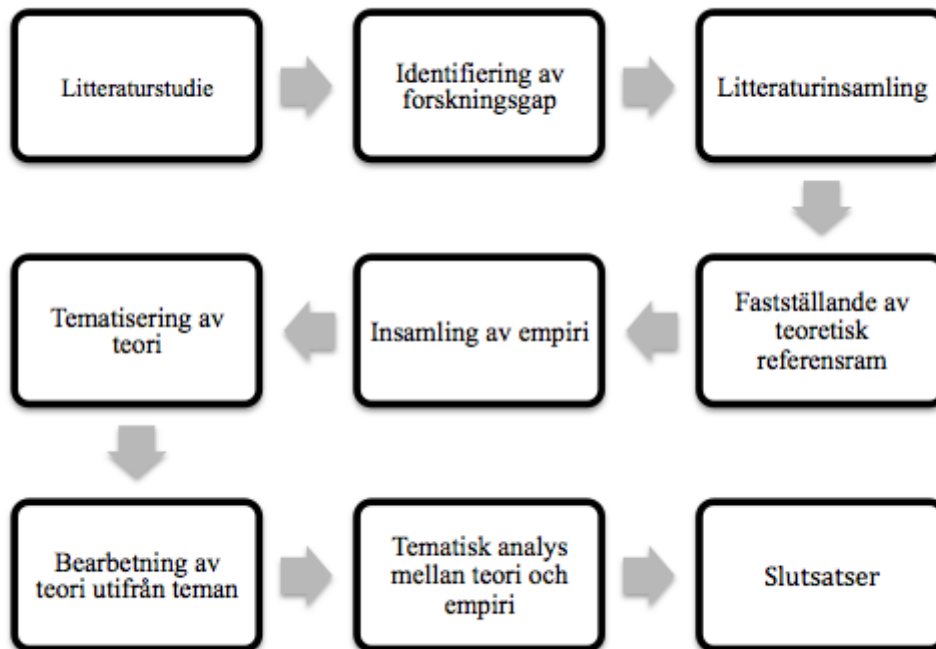
Vid en studie relateras empiri till teori vilket kan göras på olika sätt. Induktion handlar enligt Thuren (2007, s.22) om att dra generella, allmänna slutsatser och detta görs utifrån empirisk fakta vilket styrks av Kvale och Brinkmann (2014, s.238). Deduktion är motsatsen till induktion och inom denna ansats skapas det utifrån teorin antaganden som efter det prövas mot empirin (Kvale och Brinkmann 2014, s.239). I denna uppsats har en kombination av de båda sätten använts, Alvehus (2013, s.109) menar att det kallas för en abduktivt ansats och att det är mer trovärdigt än att bara välja induktion eller deduktion. Detta tillvägagångssätt motiveras med att vi vid studiens start utgick från teori för att sedan anpassa teorin till viss del efter insamlandet av empiri. Genom denna växelverkan kan teorin och empirin betraktas med nya ögon vilket kan bidra till en djupare förståelse.

2.3 Tillvägagångssätt

De övergripande metodvalen som motiverats kommer att vara utgångspunkt för denna studie. För att tydliggöra tillvägagångssättet har en modell utformats som steg för steg övergripande beskriver studien, dock följs inte modellen helt strikt utan det finns utrymme för flexibilitet.

Modellen skulle bli för komplicerad om det exakta tillvägagångssättet presenterades. Den förenklade modellen ger en chans att få en översiktlig inblick i arbetsgången.

2.3.1 Modell över studiens tillvägagångsätt



Figur 2:2. Egen modell över studiens tillvägagångsätt

2.4 Litteraturinsamling

Det är viktigt att först få en inblick i ämnet, så att en förförståelse kring det valda ämnet kan skapas. Bryman (2008, s.97) menar att det finns många positiva faktorer med att studera redan existerande litteratur. Den mest uppenbara anledningen är att ta reda på vad som utförts tidigare och vilka kunskaper som redan finns, för att undvika att göra samma sak. För att få en övergripande inblick i ämnet studerades först böcker, forskningsrapporter och tidskrifter, detta för att få en föreställning om vad Lean generellt betyder samt vad som redan forskats på inom området. Relevant och lämplig litteratur hittades genom att söka främst i LUBSearch, dock hänvisades det ibland vidare till andra databaser så som Google Scholar och Emerald. Sökord som användes var framförallt “Lean”, “Lean Production”, “Lean Service”, “Lean Culture” och “Implementering”, både var för sig och i kombination med varandra. Även sökningar på författare som andra författare frekvent refererade till skedde, då dessa ansågs centrala och kända inom ämnet. Genom att följa artiklarnas referenser kunde nya artiklar hittas och slutligen kunde en bild skapas av de mest tillförlitliga författarna samt att den mest relevanta teorin för studien kunde hittas. Bryman (2008, s.97) menar också att en anledning till varför

litteraturinsamlingar är viktiga kan vara att det kan ge starka argument till varför det är betydelsefullt att studera det valda ämnet. Genom vår litteraturstudie uppmärksammades att många forskare efterfrågade mer forskning om hur Lean appliceras på tjänsteföretag i verkligheten samt hur organisationskulturen behandlas och påverkas vid en implementering av Lean. Detta hjälpte i sin tur uppsatsförfattarna att smalna av studien så att den blev relevant i ett större sammanhang både för vetenskapen och i praktiken.

2.4.1 Källkritik

Rosén och Eksell (2014, s.158) menar att studenter måste analysera de källor de använder för att kunna bedöma hur användbara de är. Författarna skriver exempelvis att källan bör undersökas för att se om det är en förstahandskälla eller andrahandskälla. Förstahandskällor är vanligtvis producerade i närhet i både tid och rum i förhållande till det som informationen behandlar och andrahandskällor stödjer sig oftast på andra källor. Även Alvesson och Sköldberg (2008, s.235) menar att författare bör reflektera kritiskt över samtidigheten, det vill säga hur långt efter händelsen informationen upptecknades skriftligt. Dock kan även andrahandskällor vara viktiga och det är upp till studenten att förstå källorna utifrån deras egenskaper och göra en egen bedömning utifrån vilka källor som är mest relevanta och tillförlitliga (Rosén & Eksell 2014, s.158). I denna studie har vi valt att använda oss av en blandning av förstahands- och andrahandskällor, för att både få bakgrundsinformation samt komplettera med mer aktuella och sammanfattande artiklar. Många av källorna är dessutom en blandning av de två, då de hänvisar till tidigare fakta samtidigt som de producerar egna teorier och slutsatser. Detta förklaras av Rosén och Eksell (2014, s.158) som menar att många källor är svåra att definiera för att de är både förstahands- och andrahandskällor. Författarna presenterar även ett beroendekriterie för källor, som hävdar att källor som är beroende av andra källor inte är lika tillförlitliga och därigenom är två oberoende källor som ger samma uppgift pålitligare. Dessutom menar Rosén och Eksell (2014, s.159) att källor är viktiga i förhållande till varandra. För att försöka säkerställa så hög kvalitet som möjligt har teoriavsnittet i denna uppsats byggts upp av flertalet källor, för att visa på att fler än en författare hävdar samma sak. Alvesson och Sköldberg (2008, s.235) visar även på ett tendenskriterie som hävdar att ingen källa är fri från tendenser och att dessa måste försöka spåras och Rosén och Eksell (2014, s.158) utvecklar och menar att ensidigt urval, värdeladdade ord samt vem som producerat källan är exempel på något som studenten bör vara uppmärksam på. I denna uppsats används främst artiklar som blivit granskade av andra forskare samt böcker välkända inom sina områden, detta för att försöka säkerställa källor med

få tendenser. Även publikationer författade utav Lean-experten som inte är vetenskapligt godkända används i vissa, enstaka fall, detta eftersom mycket av den hjälp företag i praktiken tar vid implementering kommer från dessa publikationer och rekommendationer, vilka därför kan anses passa att använda i denna uppsats för att beskriva hur företag arbetar med Lean.

2.5 Urval

Enligt Bryman (2008, s.350) gör kvalitativa forskare oftast målinriktade urval. Det innebär att till exempel individer eller organisationer väljs ut för att passa de formulerade forskningsfrågorna (Bryman 2008, s.434). Även Ryen (2004, s.72) menar att lämpligt studieobjekt kan bestämmas utefter uppsatsens problemställning. Författaren menar även att respondenterna inte heller behöver väljas ut genom ett slumpmässigt urval eftersom syftet med kvalitativa metoder inte är att skapa statistisk säkerställd kunskap (Ryen 2004, s.77). Målstyrt urval görs normalt på flera nivåer (Bryman 2008, s.350). Exempelvis så väljs först en lämplig organisation ut och sedan görs ett urval i organisationen för att hitta lämpliga intervjupersoner. Ett sådant urval har legat till grund för denna studie. I denna uppsats görs studier inom två organisationer, en som verkar inom bilbranschen och en annan inom telekommunikation. Detta är två branscher som skiljer sig åt, vilket är viktigt att ha i åtanke vid vidare läsning. Syfte med studien är framförallt inte att jämföra dessa två organisationers arbete, utan att jämföra deras arbete mot vad teorin förespråkar. Indirekt sker en jämförelse mellan organisationerna, men detta kan fördjupa samt bredda förståelsen, vilket motiverar varför organisationer från två skilda branscher ändå är intressanta att undersöka. Vid val av organisation ställdes ett antal kriterier upp som behövde uppfyllas. Dessa kriterier var att organisationen skulle vara verksam inom tjänstesektorn samt ha erfarenhet av implementering och arbete med Lean. Då en del av uppsatsens syfte är att undersöka hur Lean spridit sig i organisationen och eventuellt blivit en del av organisationskulturen var det viktigt att ha möjlighet att intervjua både ledare och medarbetare på operationell nivå. Via kontakt med en Lean-konsult med säte i Halmstad rekommenderades kontakt med Rejmes Bil AB i Halmstad då organisationen enligt denna källa arbetat med Lean en längre tid. Vid avtalat samarbete med Rejmes Bil AB skedde ett målstyrt urval för att få till intervjuer med medarbetare lämpliga för studiens syfte. Totalt intervjuades sju personer verksamma i olika roller inom organisationen. Fallföretag två, Telia, kontaktades via tips från tidigare anställda som menade på att de arbetade med Lean. Efter avtalat samarbete med Telia-butiken i Helsingborg gjordes även här ett målstyrt urval för att få intervjuer med lämpliga medarbetare. Totalt intervjuades tre medarbetare samt butikschefen och via chefen kunde

även en intervju med butikschefen för Telia i Malmö bokas, som även verkade som ambassadör för Telias Lean-implementering i butikerna i Skåne. Totalt har 12 respondenter intervjuats i denna uppsats och med en varierande intervjulängd på mellan 30-60 minuter. Enligt Bryman (2008, s.436) behöver fler intervjuer göras, ju fler jämförelser som tänkts göras mellan materialen. I båda fallföretagen upplevde intervjuarna att mättnad i materialet uppnåddes vid de sista intervjuerna, därför ansågs antal intervjuer lämpliga och urvalet komplett för studiens fortsatta process.

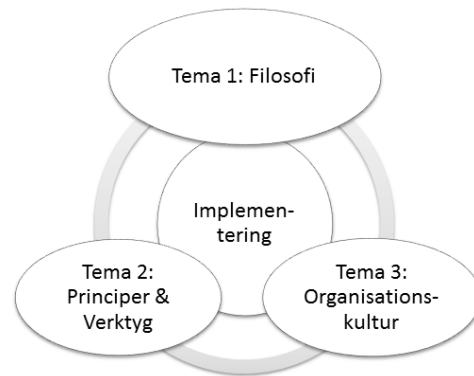
2.5.1 Intervju och intervjuguide

Då studiens utgångspunkt är den kvalitativa ansatsen, med syfte att skapa förståelse och tolka, är den valda metoden för insamling av data kvalitativa intervjuer. Enligt Bryman (2008, s.412) är intervjuer sannolikt den vanligaste metoden inom forskning med kvalitativ inriktning. Författaren förklarar också att det finns två former av kvalitativa intervjuer, vilka är ostrukturerade intervjuer och semistrukturerade intervjuer (Bryman 2008, s.413) En ostrukturerad intervju är nästan som ett vanligt samtal, där forskaren vanligtvis bara inleder med en fråga (Bryman 2008, s.415). En semistrukturerad intervju kännetecknas istället av att forskaren har ett intervjuschema, det vill säga en lista på specifika teman, och respondenten har frihet att utforma sina egna svar. I denna studie har en viss grad av struktur velat erhållas vilket gjort att valet föll på semistrukturerade intervjuer. En intervjuguide kan hjälpa till att hålla reda på de frågor som är viktiga för att kunna besvara syftet. Semistrukturerade intervjuer ger även forskaren fördelen att kunna ställa följdfrågor spontant (Bryman 2008, s.206), vilket vid denna studie var bra då intervjuerna blev mer flexibla och möjliggjorde en bredare konversation. Uppsatsens intervjuer har utgått från ett förutbestämt frågeschema (se bilaga 1 och 2), vilket har utformats med hänsyn till uppsatsens syfte och frågeställningar. I uppsatsen har två olika frågescheman använts beroende på om respondenten varit en ledare i organisationen eller ej. Vid intervjutillfället har de förutbestämda frågorna kompletterats med följdfrågor som uppkommit under intervjuens gång. I enlighet med Ryen (2004,s.56) valdes intervjuerna att spelas in efter samtycke från respondent, detta för att säkerställa att det som senare användes i uppsatsen var korrekt information. I efterhand transkriberades samtliga intervjuer, även detta i enighet med Ryen (2004, s.58) som menar att intervjuer bör skrivas ut då detta bland annat underlättar förståelse för materialet och underlättar kommande analysarbete.

2.6 Tematisering av material

Efter att det empiriska materialet hade samlats in studerades det och utifrån detta kunde den teoretiska referensramen tematiseras. Detta för att underlätta det kommande analysarbetet. Tre övergripande teman identifierades (se figur 2:2) vilka presenteras nedan. Dessutom kommer varje tema influeras av implementering vilket motiveras av att uppsatsens utgångspunkt är att studera implementering. I analysavsnittet kommer strukturen att följa dessa tre teman.

- Tema 1: Lean-filosofi
- Tema 2: Lean-principer och Lean-verktyg
- Tema 3: Organisationskultur



Figur 2.3. Egengjord modell över tematisering.

2.7 Uppsatsens etiska överväganden

Etiska regler kan bidra med vägledning för forskare när det gäller uppenbart olämpliga sätt (Bryman 2008, s.141). Kvale och Brinkmann (2014, s.98) menar att det i kvalitativ forskning kan finnas en konflikt mellan etisk omsorg och önskan att utvinna kunskap. Genom att vara så inträngande och djup som möjligt riskerar forskaren att kränka intervjupersonen, men genom att vara så respektfull som möjligt finns risken att det empiriska materialet bara blir ytligt. Bryman (2008, s.140) menar därtill att kvalitativa undersökningar ofta är öppna vilket kan bidra till svårigheter med till exempel att kunna informera respondenterna korrekt. Den etiska svårigheten gör att uppsatsen kommer ta hänsyn till fyra övergripande etiska krav vilka presenteras nedan.

2.7.1 De fyra etiska kraven

De fyra etiska kraven är enligt Bryman (2008, s.131-132) *informationskravet*, *samtyckeskravet*, *konfidentialitetskravet* och *nyttjandekravet*. Enligt dessa krav ska forskaren bland annat informera de personer som är direkt inblandade i studien om syftet för den aktuella undersökningen och hur deras svar kommer användas och hanteras. Ryen (2004, s.77) menar även att intervjupersonerna ska informeras om att deltagande är frivilligt samt respondenternas rätt till anonymitet. Med beaktning av dessa punkter anser vi att de etiska kraven uppfyllts, då vi innan intervjun startade berättade om studiens syfte, informerade

respondenterna om att deltagande var frivilligt, att de när som kunde avbryta intervjun samt ha möjlighet att ändra sina svar i efterhand om så önskades. Respondenterna informerades även om hur deras svar samt studien i helhet skulle komma att användas. I denna studie har intervjupersonerna anonymiserats och de kommer endast beskrivas utifrån befattning. Detta motiveras av att specifika namn inte hade berikat studien eftersom respondenterna kan tänkas ge rikare svar om de får vara anonyma. Efter godkännande från ansvariga i de båda organisationerna har båda organisationerna namngetts i uppsatsen, detta för att öka transparensen.

2.8 Studiens kvalitetskriterier

För att skapa en så trovärdig och korrekt studie som möjligt är det viktigt att kritiskt reflektera över de resultat som framkommer. Ett alternativ som kriterie vid bedömning av kvalitativ forskning är att använda sig av begreppet tillförlitlighet (Bryman 2008, s.352; Heide & Simonsson 2014, s.221). Under begreppet tillförlitlighet följer fyra underkategorier (Bryman 2008, s.352-353). Den första underkategorin är *trovärdighet* och för att skapa trovärdighet i resultatet menar Bryman (2008, s.354-355) att forskaren kan använda sig av triangulering, vilket innebär att fler än till exempel en metod, en observatör eller en datakälla används. Heide och Simonsson (2014, s.221) menar att ett rikt empiriskt material, dokumenterat så att det blir tillgängligt för läsare som vill bedöma studiens kvalitet, kan bidra till att uppnå en hög grad av trovärdighet. I denna studie har endast en insamlingsmetod använts, men förutom det har stor vikt lagts vid att använda flertalet forskare och källor i studien. Dessutom har målet varit att variera urvalet av intervjupersoner, till exempel med olika positioner i företagen, så att svaren inte blivit upprepande utan gett nya perspektiv. Stor vikt har även lagts vid att dokumentera det empiriska materialet korrekt och till fullo, till exempel genom inspelning och transkribering. Nästa kategori är *överförbarhet* och enligt Bryman (2008, s.355) satsar kvalitativ forskning på djup mer än på bredd och har därigenom mer fokus på det unika, vilket gör det svårt att säga om studiens resultat skulle hålla i en annan situation eller kontext. Därför uppmanas kvalitativa forskare att använda sig av så kallade täta beskrivningar av detaljer, vilket ger läsaren bästa förutsättningarna att överföra kunskaperna (Heide & Simonsson 2014, s.221). Relevant för denna studie skulle kunna vara att använda sig av fylliga beskrivningar, för att ge läsaren en bra grund till en kunskapsbas om denne skulle vilja överföra studiens resultat. Förutom fylliga beskrivningar har studiens tillvägagångssätt även beskrivits utförligt för att ytterligare kunna öka överförbarheten. Tredje kategorin är *pålitlighet* och för att kunna bedöma en studie utifrån kriteriet kan forskarna anta ett

granskande synsätt (Bryman 2008, s.355). För att uppnå detta ska en fullständig redogörelse över forskningsprocessens samtliga faser upprättas och efter det kan forskningsförfattarnas kollegor fungera som granskare för att fastställa kvaliteten på de valda procedurerna. I metodkapitlet har studiens tillvägagångssätt noggrant dokumenterats samt motiverats. Dessutom har uppsatsen under studiens gång granskats av handledare och andra studenter vilket har bidragit till att öka kvaliteten och pålitligheten. Den fjärde och sista kategorin handlar om *möjligheten att styrka och konfirmera*, Bryman (2008, s.355) menar att då det inte går att få en fullständigt objektiv samhällelig forskning, är det viktigt att forskaren försöker säkerställa att denne agerat i god tro och visar att teoretisk inriktning eller värderingar inte medvetet fått påverka studien. Detta kriterie har följaktligen framförallt tagits hänsyn till vid insamlingen av empiri och genom att vara medveten om personliga värderingar har det gjorts ett försök att inte vinkla intervjun på ett gynnande sätt. Användandet av semistrukturerade intervjuer är även det motiverat då de öppna svaren minimerar påverkan på respondenten. Dessutom innebär det att respondenten pratar mer än intervjuaren vilket minskar utrymmet för egna värderingar.

2.9 Kritisk metoddiskussion

Den metod som valdes för studien har självklart påverkat studien i en viss riktning och det är därför viktigt att ha ett kritiskt förhållningssätt. Genom att uppmärksamma de val som gjorts kan förståelsen öka för hur studien påverkats. Nedan följer en kritisk granskning av de metodval som gjort för studien.

2.9.1 Svårigheter med studien

Det finns flera invändningar mot kvalitativ forskning och det är viktigt att reflektera över. Bryman (2008, s.368) menar att en av den mest förekommande kritiken är att kvalitativ forskning aldrig kan bli fri från subjektivitet. Detta eftersom resultatet influeras av forskarens egna uppfattningar och tolkningar om vad som är viktigt vilket kan leda till att resultatet blir något vinklat. I denna studie filterades intervjufrågorna genom uppsatsförfattarna när de utformades, samt i efterhand när respondenternas svar i analysen tolkades. Genom att använda öppna frågor i uppsatsens intervjuguide försökte detta kompenseras för. En annan konsekvens av att studiens resultat bygger på forskarnas egna tolkningar är att det kan bli svårt att replikera undersökningen (Bryman 2008, s.268). Bryman (2008, s.352) menar att trovärdigheten minskar när undersökningar inte kan upprepas, vilket är något som bör tas i beaktning av läsaren. Även frågan kring generaliserbarhet bör lyftas. Kvalitativ forskning är

generellt sett svårt att generalisera, då undersökningarna ofta baseras på en liten grupp individer (Kvale & Brinkmann 2014, s.210). Ryen (2004 s.77) påpekar dock att meningen med kvalitativ intervju, som använts i denna studie, inte är att frambringa statistisk säkerställd kunskap som kan generaliseras, därför kan detta problem till viss del kringgås via vald metod.

3. Teoretisk referensram

I det här avsnittet presenteras arbetets teoretiska referensram. För att bidra till läsarens förståelse sker först en introduktion till Lean och dess historia. Därefter presenteras Leans grundprinciper och Lean i förhållande till tjänstesektorn för att avslutningsvis presentera Lean i förhållande till implementering, ledarskap och organisationskultur.

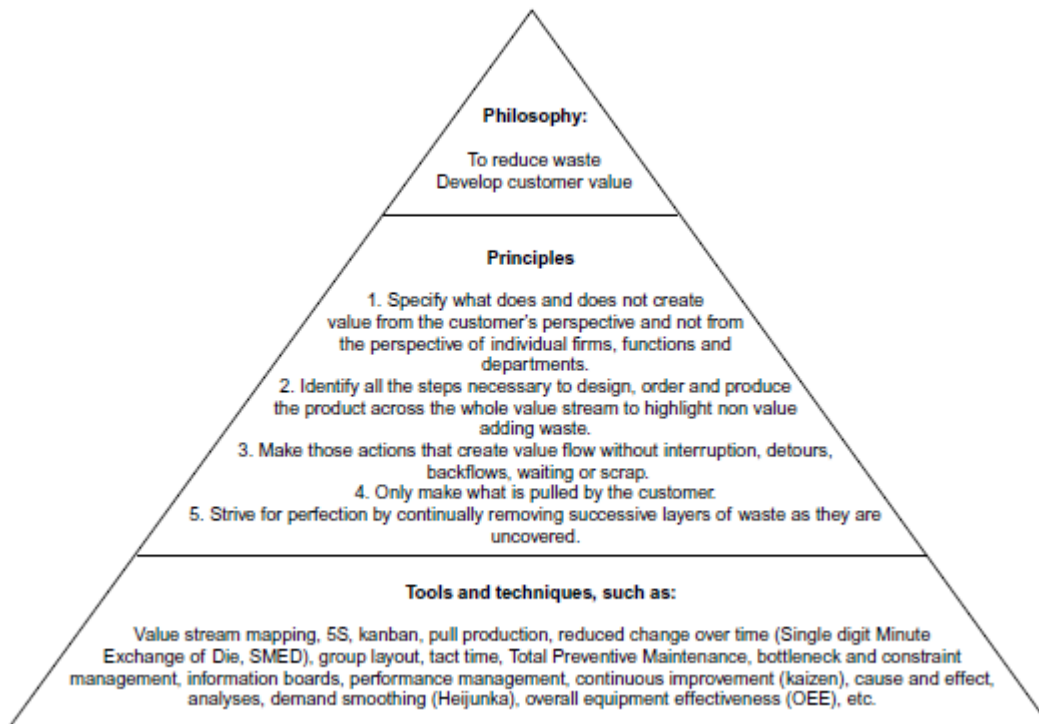
3.1 Teoretiska utgångspunkter

Vid val av teoretiska utgångspunkter har framförallt studiens syfte och frågeställningar tagits i beaktning. Vi har valt att blanda klassisk och modern teori kring Lean, bland annat har Womack och Jones grundprinciper från 1996 använts för att få en grundläggande förståelse för hur ett Lean-företag kan skapas. Dessa har kompletterats med Arlbjørn och Freytags (2013) modernare indelning av Lean som introducerar Lean som en filosofi med tillhörande principer och verktyg. För att förstå modellen bättre kompletteras nivåerna med teori kring ledarskap i förhållande till Lean. Dessutom introduceras implementeringsteori och teori kring organisationskultur i förhållande till Lean för att förstå hur viktigt detta är för en lyckad Lean-implementering. Dessa kan tillsammans bilda ett underlag för att tillsammans med insamlad empiri skapa en förståelse för hur undersöka tjänsteorganisationer implementerar och tillämpar Lean.

3.2 Hur kan Lean förstås?

Lean har enligt flera författare sitt ursprung i *Toyota Production Systems*, biltillverkaren Toyotas produktionssystem (Arlbjørn & Freytag 2013, s.176; Shah & Ward 2007, s.786; Liker & Morgan 2006, s.5). Dahlgaard och Dahlgaard-Park (2006, s.264) förklarar i enlighet med Shah och Ward (2007, s.791) att Taiichi Ohno på Toyota under tidigt 1950-tal grundade det som skulle komma att bli en mycket känd produktionsfilosofi, senare kallad Lean, vilken förenklat handlade om att ständigt uppnå förbättringar och ständigt minska på så kallat *muda*. Enligt Womack och Jones (2003, s.15) samt Dahlgaard och Dahlgaard-Park (2006, s.267) är muda ett Japanskt ord som är grundläggande inom Lean. Muda betyder slöseri, och syftar då framförallt på alla aktiviteter som kostar resurser men inte skapar något kundvärde. Van der Merwe, Pieterse och Lourens (2014, s.132) menar att det stora målet med Lean är ett konstant flöde utan slöseri. Wood (2008, s.10) skriver att genom att ha ett slöseriperspektiv kan slöseri upptäckas och minimeras. Åhlström (2010, s.4) instämmer och menar att en grundläggande tanke inom Lean är värde och att identifiera samt eliminera allt som inte tillför

värde, så att verksamheten ständigt kan förbättras. Arlbjørn och Freytag (2013, s.176) ger förslaget att dela in Lean i tre divisioner (se Figur 3:4). Den första, översta nivån är döpt till den filosofiska nivån och symboliserar Leans grundläggande idé om att öka kundvärde och reducera slöseri. Den mellersta nivån innehåller fem principer grundade i Toyota Production Systems. Den sista, tredje nivån kallas verktygsnivån och består av ett flertal välkända verktyg hämtade från bland annat Total Quality Management och Just-In-Time.



Figur 3:4. Tre nivåer av Lean (Efter Arlbjørn och Freytag 2013, s.176).

Det finns många definitioner på Lean, men ingen tydlig, vilket betonas av Arlbjørn och Freytag (2013, s.186) samt Shah och Ward (2007, s.786). Enligt Arlbjørn och Freytag (2013, s.187) är det viktigt att en tydligare definition av Lean skapas, så att mer forskning på ämnet kan bedrivas. Enligt Shah och Ward (2007, s.786) är en anledning till svårigheten att definiera Lean den långsamma överföring konceptet hade från Japan till västvärlden. Eftersom Toyota Production System var komplicerat var det svårt för chefer i västvärlden att förstå helheten, vilket gjorde att fokus lades på enstaka, synliga delar av processen. Shah och Ward (2007, s.786) menar att detta ledde till att de mer osynliga men grundläggande faktorer, såsom kulturen, missades. När cheferna i västvärlden väl förstod helheten kring Toyota Production System, och därigenom även Lean, hade de enstaka, synliga faktorer redan blivit egna, välkända begrepp, exempelvis Just-in-Time.

3.2.1 Perspektiv på Lean

Lean beskrivs vanligtvis ur två olika perspektiv (Halling och Wijk 2013, s.2; Shah & Ward 2007, s.787). Ett sätt är att se Lean ur ett filosofiskt perspektiv som innebär dess övergripande mål, riktlinjer och principer (Shah & Ward 2007, s.787). Ett annat sätt är att se Lean ur ett mer praktiskt perspektiv, där verktyg samt tekniker som direkt kan observeras används. Bortolotti, Boscari och Danese (2014, s.183) beskriver dessa två perspektiv som mjuka respektive hårda verktyg. Hårda verktyg är enligt författarna de tekniska och analytiska hjälpmedel som används för att förbättra produktionssystem medan det mjuka mer syftar till exempelvis ledare, anställda och relationer (Bortolotti et al. 2014, s.184).

3.2.2 Grundprinciperna för Lean

Enligt Womack och Jones (1996) finns det fem grundprinciper för att skapa ett Leanföretag och minska så kallat slöseri (Womack & Jones 1996, i Dahlgaard & Dahlgaard-Park 2006, s.268). Enligt Piercy och Rich (2006, s.55) kan grundprinciperna användas av alla slags företag, även serviceföretag, för att vägledas genom Lean-förvandlingen. Womack och Jones (2003, s.25) menar dessutom att principerna interagerar med varandra.

Värde - Wood (2004, s.9) menar att det är viktigt att identifiera vad kunden vill ha. Då Lean går ut på att minimera slöseri för att öka det upplevda värdet för kunden är kundvärdet en mycket central del av Lean (Liker & Morgan 2006, s.10). Tillexempel kan såkallade *quality circles* användas, vilket innebär att anställda grupperas och sedan får utvärdera sitt eget arbete och hur det kan förbättras så att mindre slöseri uppstår och kundvärdet kan öka (Dahlgaard & Dahlgaard-Park 2006, s.265). Liker och Morgan (2006, s.10) menar att den tilltänkta kunden är utgångspunkten för varje process och för att kunna definiera slöseri är det viktigt att först bestämma vad som är kundvärde för den tilltänkta kunden (Liker & Morgan 2006, s.9). Lindstedt och Burenius (1999, s.10) menar att konsumenter hela tiden strävar efter att maximera det upplevda värdet för pengarna, och att därför öka värdet i sitt erbjudande till konsumenterna kan ses som ett sätt för företag att skapa konkurrensfördelar.

Värdekedja - Womack och Jones (2003, s.19) beskriver värdekedja som en samling av alla specifika aktiviteter som krävs för att sammanställa och leverera en produkt eller tjänst. Enligt Wood (2004, s.9) måste företag identifiera sin värdekedja och se hur processen är utformad och tillfredställer den tilltänkta kunden. Womack och Jones (2003, s.21) menar att trenden med att dela upp verksamheter medför svårigheter för företag att kontrollera sin värdekedja.

Enligt författarna måste de berörda parterna skapa ett frivilligt samarbete som genomsyras av transparens så att värdekedjan kan utvärderas, förbättras och kontrolleras steg för steg.

Flöde - Efter att värdekedjan har specificerats menar Womack och Jones (2003, s.21) att det viktiga är att få stegen i värdekedjan att flöda och Wood (2004, s.10) skriver att produkten ska kunna flöda genom processen med så få avbrott som möjligt. Exempelvis så måste tid som produkten väntar eller moment där produkten fastnar i kedjan identifieras och förebyggas. Womack och Jones (2003, s.21) skriver att många företag använder sig av uppdelade avdelningar, vilket leder till att flödet stoppas upp. Istället menar författarna att värdeskapande processer ska vara i fokus, då det bland annat leder till kortare flödestider (Womack & Jones 2003, s.23-24).

Efterfrågestyrt - Wood (2008, s.10) samt van der Merwe et al. (2014, s.132) menar att företag endast ska producera det kunderna efterfrågar. Jayaram et al. (2008, s.5635) menar även att själva produktionen skall vara efterfrågestyrd, där delar av processen bara producerar när produkten efterfrågas längre fram i flödet. Womack och Jones (2003, s.24) menar att genom att producera det kunderna vill ha när de vill ha det kan företagen strunta i försäljningsprognoser och liknande och helt enkelt göra det kunderna säger att de behöver.

Perfektion - Womack och Jones (2003, s.25) förklarar att när ett företag börjar specificera värde, identifiera värdekedjan, skapa flöde och tillverka det kunder vill ha så kan företaget börja närma sig perfektion. Enligt Wood (2008, s.10) uppnås perfektion när slöseri är helt eliminerat och när varje aktivitet skapar kundvärde. Wood (2008, s.10) menar också att perfektion innebär ständiga förbättringar. Även Modig och Åhlström (2011, s.127) samt van der Merwe et al. (2014, s.133) menar att målet med Lean är att skapa en organisation där flödet förbättras konstant, av alla i organisationen.

3.1.3 Lean i servicesektorn

Servicesektorn har de senaste decennierna upplevt stor tillväxt, vilket gör att serviceföretag nu fokuserar på kompetensen och effektiviteten av de tjänster de utför (Suárez-Barraza et al. 2012, s.359). Enligt Suárez-Barraza et al. (2012, s.360) har pressen att minska kostnaderna, öka kvaliteten samt minska ledtider gjort att serviceföretag hämtar inspiration från tillverkningsföretag för att lära sig samt implementera deras produktivitetsskapande tekniker. Fokus för företagen skulle enligt Suárez-Barraza et al. (2012, s.360) vara på att bli mer Lean

och att se på sina tjänster ur ett Leanperspektiv, vilket även Liker och Morgan (2006, s.6) instämmer i. Enligt Arlbjørn och Freytag (2013, s.186) är Lean något som kan öka konkurrenskraften för företaget, oberoende av vilken bransch företaget är aktivt i. Dock menar Liker och Morgan (2006, s.6) att det finns svårigheter med att överföra Lean-konceptet på serviceorganisationer, då arbetet är mindre systematiserat och produkten vanligtvis är immateriell.

3.3 Implementering av Lean

Enligt Åhlström (2010, s.3) krävs det tid och uthållighet för att en verksamhet ska kunna nå framgång i sitt Lean-arbete och van der Merwe et al. (2014, s.132) menar även de att Lean-implementering kan ta mycket lång tid. Lean är inget system som kan inrättas i en organisation och sedan innebära permanent förbättring. Modig och Åhlström (2011, s.117) menar att första steget i implementeringsarbetet är att integrera Lean-värderingar i hela verksamheten. Mann (2009, s.25) utvecklar detta och menar att Lean-omvandlingar kräver en konsekvent ledarskapsstrategi som också innebär en förändring i tankesätt och beteenden hos samtliga medarbetare i organisationen. Även Wood (2008, s.10) menar att en företagsmiljö som möjliggör förändring måste skapas. Trots detta är det enligt Bortolotti et al. (2014, s.184) vanligt att företag endast fokuserar på att implementera Lean-verktyg och tekniker, så kallade hårda praktiker och samtidigt glömmer bort de mjukare värdena så som organisationens människor. Van der Merwe et al. (2014, s.133-134) instämmer samt säger att många företag går miste om Leans fulla potential på grund av detta. Wood (2008, s.10) skriver att förändring blir extra svårt för de organisationer som underskattar eller bortser från människan i förändringsprocessen och van der Merwe et al. (2014, s.132) menar att organisationens ledare misslyckas att se Lean som en filosofi med tillhörande kultur. Därtill menar Mann (2009, s.26) att lämpliga strukturer och processer måste etableras i organisationen, men den viktigaste faktorn för framgång är när medarbetarna blir personligt involverade i Lean-arbetet och måna om att sprida Lean-tänkandet vidare i organisationen. Van der Merwe et al. (2014, s.142) hävdar att Lean-beteenden leder till en Lean-kultur och Wood (2008, s.10) ger förslag på fem Lean-beteenden som företag kan använda sig av för att möjliggöra förändring.

Kunden främst - Företagets anställda måste ha kundens bästa främst i tanken (Wood 2008, s. 10), vilket även styrks av van der Merwe et al. (2014, s.133). Även Modig och Åhlström (2011, s.19-21) menar att det vid implementering av Lean-strategier är viktigt att ta

flödesenhetens perspektiv, exempelvis kunden, för att förstå hur denne upplever processen samt vad denne upplever som värdeskapande och inte (Modig & Åhlström 2011, s.21).

Utbildning och empowerment - Det är viktigt att alla anställda har rätt kunskap och kompetens för att kunna utföra sitt arbete så bra som möjligt (Wood 2008, s.10). Även Dahlgaard och Dahlgaard-Park (2006, s.272) menar att vissa omstruktureringar kan behövas för att få en Lean-anpassad organisation, till exempel utbildning av de anställda. De anställda måste dessutom ha en frihet att tänka och agera självständigt, då det kan leda till att de kan hantera situationer och lösa problem när standardrutiner brister, vilket kan leda till att kunderna blir nöjda ändå i slutändan (Grönroos 2008, s.219). Dock menar författaren att det finns begränsningar för hur mycket handlingsfrihet de anställda kan få och att överenskommelser måste göras (Grönroos 2008, s.382).

Bryta ner barriärer - Det är viktigt att bryta ner barriärer som kommer i vägen för att ge kunden det denne vill ha (Wood 2008, s.10). Modig och Åhlström (2011, s.117) menar att organisationen till exempel måste utveckla unika metoder och verktyg för att kunna förutse, hantera och eliminera variationer i efterfrågan.

Engagemang - Organisationens chefer har ett ansvar att engagera och involvera sina anställda i beslutsfattandet, samtidigt som det även är viktigt att de anställda själva engagerar sig i att vara involverade i beslutsfattandet (Wood 2008, s.10). Även Mann (2009, s.24) menar att Lean-arbete kräver en hög grad av engagemang från alla i organisationen, då det krävs en stor omställning av samtliga medarbetares beteende. För att kunna ta ansvar för Lean-arbetet menar Åhlström (2010, s.4) att det är viktigt att samtliga medarbetare i organisationen förstår vad Lean-filosofin innebär vid införande av Lean-strategier. Det är även viktigt att det nya önskvärda beteendet förespråkas och belönas tillräckligt av ledarna i organisationen då människor annars tenderar att återgå till gamla vanemönster (Mann 2009, s. 24).

“Management by walking around” - Enligt Wood (2008, s.20) ska chefer leda genom att gå runt och prata med organisationens människor om vilka förbättringar som kan göras. Ett exempel på detta kan vara Gemba-promenader som är en undervisande, men samtidigt lärande metod som kan användas av ledare på alla nivåer i verksamheten (Mann 2009, s.25). Ledaren promenerar i denna modell till ett verkligt och aktuellt arbetsområde i verksamheten där värde produceras (gemba), observerar de processer som uppstår där för att sedan integrera

med de medarbetare som arbetar i den observerade processen. Enligt författaren skapar denna integration förståelse hos ledarna för den praktiska verksamheten men ökar också kunskapen och delaktighet bland medarbetarna genom att de aktivt får delta i Lean-arbetet. Enligt Modig och Åhlström (2011, s.116) är det vid utveckling av Lean-strategier i en organisation fördelaktigt att inspireras av andra organisationer som arbetar med Lean. Författarna menar dock att Lean-strategier är högst individuella vilket innebär att det även kan vara fördelaktigt för organisationen att formulera unika lösningar för Lean-arbetet.

3.3.1 Lean och ledarskap

Enligt van der Merwe et al. (2014, s.135) är det framförallt ledarskapet som utgör grunden för förändring. Mann (2009, s.16) menar att Lean-ledarskap kan ses som en brygga mellan de verktyg som används inom Lean och själva Lean-filosofin som ger möjligheten att skapa ett långsiktigt Lean-arbete som genomsyrar hela organisationen. Enligt Mann (2009, s.26) så ska Lean-ledarskapet betona disciplin och ansvar. Lean ger mallar och rutiner som möjliggör för ledare att lära sig och använda ett ledarskap som upprätthåller Lean-strategier, men själva tankesättet måste varje medarbetare i organisationen förstå och vilja ta till sig, så att en Lean-kultur så småningom kan växa fram. Enligt Mann (2009, s.16) har ledare och chefer genom sina positioner i en organisation möjlighet att påverka graden av Lean-arbetets framgång. Van der Merwe et al. (2014, s.135) skriver att det oftast är de högsta cheferna som beslutar om förändring och sedan är det mellanchefernas arbete att genomföra och uppnå en förändring av organisationskulturen. Via deras olika positioner i organisationen kan de bland annat uppmuntra till förbättring och förändringsidéer och i praktiken omvandla dessa till faktiskt förändring samt skapa förutsättningar för en hållbar och långsiktig Lean-kultur där ständig förbättring blir en norm (Mann 2009, s.16).

Van der Merwe et al. (2014, s.141) menar att visuella kontrollsystem är viktiga hjälpmedel för ledare vid en Lean-implementering. Författarna menar att dessa hjälpmedel kopplar ihop de anställda med processen, samtidigt som det visar hur processen fortskrider och huvudpoängen är att skapa en miljö där alla anställda är medvetna om den nuvarande operationella statusen. Trots fokus på Lean-ledarskap och dess processer är det enligt Bortolotti et al. (2014, s.182) få företag som lyckas implementera ett Lean-ledarskap. Anledningar till misslyckande är till exempel den komplexitet som Lean-ledarskap innebär och den bristande uppmärksamhet som tillägnas organisationens människor. Enligt Bortolotti et al. (2014, s.183) kan chefers uppfattning om vad implementering av Lean innebär variera stort mellan chefer. Många

chefer bedömer Lean-implementeringens framgång efter hur väl de hårda faktorerna fungerar vilket kan vara en fallgrop (Bortolotti et al. 2014, s.194-195). Enligt författarna är det istället mjuka faktorer och vissa delar av organisationskulturen som fungerar som strategiska faktorer som skapar framgång och en lyckad implementering av ett Lean-ledarskap.

3.3.2 Lean och organisationskultur

Enligt Bortolotti et al. (2014, s.182) är en viktig framgångsfaktor vid implementering av Lean antagandet av en organisationskultur och van der Merwe et al. (2014, s.133) menar att framgången av Lean-implementeringen beror på hur väl organisationen lyckats göra Lean-strategin till en del av sin kultur. Dock går åsikter isär angående hur den perfekta organisationskulturen för Lean skapas (Bortolotti et al. 2014, s.186). Organisationskulturen definieras som en kombination av artefakter, till exempel praktiker och symboler, värderingar och tro, samt ett antagande om att organisationens medlemmar delar ett passande beteende (Bortolotti et al. 2014, s.183; Alvesson och Sveningsson 2009, s.40). Enligt Liker och Morgan (2006, s.10) går organisationskulturen under ytan till det som de anställda tar för givet. Mann (2009, s.17) menar att ett framgångsrikt Lean-arbete i de flesta fall innebär förändringar i organisationskulturen. Enligt Mann (2009, s.17) så krävs det att organisationens ledare först förändrar ledarstil innan förändring i organisationens kultur kan ske. Författarna menar att organisationskulturen antingen kan vara en källa till framgång eller misslyckande vid organisationsförändringar (Alvesson & Sveningsson 2009, s.55). Öppenhet och mottaglighet för nya idéer är viktiga förutsättningar för att lyckas med ett förändringsarbete. En annan framgångsfaktor är att fokusera på att förändra människors tänkande och kännande snarare än beteende eftersom förändring i tänkandet i sin tur leder till ett förändrat beteende (Alvesson & Sveningsson 2009, s.75). Även kommunikationen i organisationen påverkar graden av framgång, då ett förändringsbudskap kan mottagas väldigt olika bland personer i organisationen.

3.4 Teoritematisering

Genom den presenterade teorin har flera olika teorier, perspektiv och inriktningar inom Lean identifierats. För att underlätta studiens analysarbete har den teoretiska referensramen klassificerats i tre övergripande teman (se figur 2:2). Dessa har till stor del inspirerats av Arlbjørn och Freytags (2013, s.176) modell som visar tre nivåer av Lean (se Figur 3:4). De tre nivåerna har delats upp i två teman, där nivå två och tre slagits ihop med motiveringen att de båda, till skillnad från nivå ett, är påtagliga och ofta samverkar. Dessa två teman ämnar

diskutera samt närma sig ett besvarande av uppsatsens frågeställningar. För att studien ska uppfylla sitt syfte kompletteras teoritematiseringen med ett tema innefattande organisationskultur. Övergripande integreras samtliga teman med implementering. I analysavsnittet kommer strukturen att följa dessa tre teman.

Tema 1 - Lean-filosofi

Under detta tema ryms teori om Leans grundläggande tankar, detta med fokus på ledarskap och hur det eventuellt används för att skapa en Lean-filosofi, eftersom teorin har visat att ett bra ledarskap utgör en grund för en lyckad Lean-implementering.

Tema 2 - Lean-principer och Lean-verktyg

Detta tema rymmer Leans fem grundprinciper: Värde, värdekedja, flöde, efterfrågestyrt samt perfektion. Dessutom innehåller detta tema även Lean-verktyg vilket motiveras av att det krävs ett samspel mellan principerna men även ett samspel mellan principer och verktyg, vilka tillsammans kan bidra till skapandet av en Lean-organisation.

Tema 3 - Organisationskultur

Det sista temat behandlar organisationskultur, detta då teorin visat på att en anpassning i en organisationskultur är en förutsättning för framgång vid en Lean-implementering.

4. Lean i praktiken

I detta avsnitt redogörs för studerade organisationer. Avsnittet inleds med en presentation av organisation 1 samt en redogörelse för deras Lean-arbete. Dessutom presenteras de respondenter från organisationen som intervjuats. Efter det presenteras organisation 2, deras Lean-arbete samt dess intervjuade respondenter.

4.1 Presentation av organisation 1, Rejmes Bil AB

Rejmes Bil AB startades år 1952 av Gunnar Rejme (Rejmes Bil 2015b) Rejmes Bil AB utgör Hallands största auktoriserade återförsäljare av Volvo, Renault, Dacia och Citroen. Koncernen, med Rejmes Bil AB som moderbolag, har idag närmare 200 anställda och finns representerade i de fyra halländska orterna Halmstad, Falkenberg, Laholm och Torup. I koncernen ingår Rejmes Personvagnar AB, Rejmes Transportfordon AB, Falkenbergs biluthyrning och Hertz Halmstad samt Toyota Center i Halmstad och Laholm (Rejmes Bil 2015a). Organisationens affärsidé är att ”Vi på Rejmes Bil vill göra din bilburna vardag enklare”, med ett kunderbjudande som utlovar en helhetslösning inom både nya och begagnade personbilar, lätta transportbilar och lastbilar, men också verkstads- och servicetjänster, försäljning av reservdelar och drivmedel. Även biluthyrning, försäkrings och finansieringstjänster erbjuds till kunder (Rejmes Bil 2015a). Till denna uppsats har Rejmes Personvagnar AB valts ut som studieobjekt, detta då det vid en första kontakt med företaget framkom att det är denna del av koncernen som arbetar mest med Lean. På grund utav studiens tidsbegränsade omfattning inriktas studien på verksamheten i Halmstad. I uppsatsens analysavsnitt kommer Rejmes Personvagnar AB benämnas som organisation 1 (bilåterförsäljare).

4.1.1 Lean på Rejmes Personvagnar AB

Rejmes Personvagnar AB började arbeta med Lean i september år 2013 och Leanimplementeringen har framförallt skett systematiskt utifrån organisationens övergripande syften (bilaga 1). Utifrån en strategisk agenda säger sig företaget arbeta med ständig coaching av medarbetare och andra verktyg utifrån Toyotas modell, såsom J-I-T och Jidoka, för att implementera och upprätthålla det kontinuerliga arbetet med Lean. Organisationen har tittat relativt lite på vetenskaplig teori och arbetar istället utifrån tidigare erfarenheter och praktiska metoder. Organisationen är måna om att involvera samtliga anställda i Lean-arbetet, vilket bland annat görs genom ett närvarande ledarskap och praktisk träning.

4.1.2 Respondenter Rejmes Personvagnar AB

Respondent 1 – Koncern-VD, Rejmes Bil AB.

Respondent 2 – Produktionschef, Rejmes Bil AB.

Respondent 3 – Bilsäljare, Rejmes Personvagnar AB.

Respondent 4 – Produktionsledare verkstad, Rejmes Personbilar AB.

Respondent 5 – Teamledare verkstad, Rejmes Personvagnar AB.

Respondent 6 – Administratör, Rejmes Personvagnar AB.

Respondent 7 – Verkstadsmekaniker, Rejmes Personvagnar AB.

För mer utförlig information om respondenter, se Bilaga 3.

4.2 Presentation av organisation 2, Telia

Telias historia sträcker sig tillbaka till 1850-talet, när Kungliga elektriska telegrafverket bildades (TeliaSonera 2013). Telia är den största telekomoperatören i Sverige och har butiker över hela landet för både privat- och företagskunder. Sedan år 2002 är Telia en av operatörerna i den internationella telekomjätten TeliaSonera, detta efter en sammanslagning mellan Telia och finska Sonera. Koncernens affärsidé är att “erbjuda tillförlitliga tjänster som är överkomliga i pris för de allra flesta” (TeliaSonera 2015). Vid sammanslagningen hade det nybildade företaget 20 miljoner kunder med huvuddel i Sverige och Finland. Tio år senare, år 2012, verkade företaget i 15 länder med ungefär 26000 anställda, närmare 71 miljoner abonnemangskunder och en årlig omsättning på över 100 000 miljoner kronor (TeliaSonera 2013). Till denna uppsats har Lean-implementeringen i svenska Telia-butiker valts ut som studieobjekt, med inriktning på butiken i centrala Helsingborg. Detta på grund utav studiens tidsbegränsade omfattning samt att jämförbarheten på detta vis kan öka till den andra studerade organisationen i uppsatsen. I uppsatsens analysavsnitt kommer Telia benämnas som “organisation 2 (telekommunikation)”.

4.2.1 Lean på Telia

Telia började arbeta med Lean under senare delen av år 2012 (bilaga 1). Lean-implementeringen har framförallt skett högre upp i organisationen och butikerna är bland de sista ut. Hittills har cirka 5000 medarbetare gått en intern utbildning kring Lean och hur Telia ska arbeta med Lean. Vid implementering i butik används framförallt en visuell “Lean-tavla” som verktyg tillsammans med ett IT-system som gör det möjligt för de anställda att skicka vidare de avvikelser som sker i organisationen. På butiksnivå har Lean-implementeringen skett via butikscheferna som vidareutbildats inom Lean via dagsutbildningar. Butikscheferna

kommer i sin tur att informera respektive anställd om Lean. Butikschefen i Malmö kommer även att fungera som en ambassadör för Lean bland de skånska butikerna.

4.2.2 Respondenter Telia

Respondent 8 - Butikschef Telia Malmö samt ambassadör för Lean-implementering i Skånska Telia-butiker.

Respondent 9 – Butikschef, Telia Helsingborg.

Respondent 10 – Butikssäljare, Telia Helsingborg

Respondent 11 – Butikssäljare, Telia Helsingborg

Respondent 12 - Butikssäljare och vice butikschef, Telia Helsingborg.

För mer utförlig information om respondenterna, se Bilaga 3.

5. Empirisk analys

I detta avsnitt presenteras och diskuteras resultatet av det empiriska materialet som samlats in i studien. Detta kopplas till arbetets valda teorier och diskuteras för att närma sig svar på uppsatsens syfte, vilket framförallt är att beskriva, jämföra och analysera hur tjänsteorganisationer implementerar och tillämpar Lean utifrån teoretiska principer. Kapitlet följer de tre presenterade teman; Lean som filosofi, Lean-principer och verktyg samt organisationskultur och varje tema behandlar resultatet från de genomförda intervjuerna samt teori. Dessutom integreras empiri och teori om implementering i varje tema.

5.1 Tema 1 - Lean som filosofi

Under detta tema ryms Leans grundläggande tankar och utmärkande faktorer som organisationerna använt sig av för att skapa en Lean-filosofi. Detta tema ämnar diskutera studiens första frågeställning vilken lyder: *Hur arbetar de studerade organisationerna med att implementera och upprätthålla en Lean-filosofi?*

5.1.1 Närvarande ledarskap

I organisation 1 (bilåterförsäljare) menar respondent 1 och 2 vilka är initiativtagare till Lean i organisationen att de ser Lean som ett ledningssystem snarare än ett produktionssystem och de betonar att ledarskapet är mycket viktigt. De menar att organisationens ledare ska vara på golvet, eftersom det är där verksamheten pågår och därför endast där den kan påverkas. Mann (2009, s. 16) skriver att ledarskap är viktigt eftersom det kan ses som en brygga mellan de Lean-verktyg som används och själva Lean-filosofin. I organisationen är även högsta ledningen närvarande och ständigt delaktig i Lean-implementering. Vid införandet av Lean placerades till exempel chefernas kontor på bottenvåningen där den dagliga verksamheten utförs. Respondent 2 menar dessutom att om någon anställd behöver få ett svar är ansvariga chefer numera placerade nära verksamheten vilket ger bra förutsättningar för snabba beslut. Respondent 4 säger att det gör företaget effektivare och underlättar processen med ständiga förbättringar vilket enligt Arlbjørn och Freytag (2013, s.176) är en av Lean-filosofins grundtankar.

I organisation 2 (telekommunikation) menar de anställda att det inte blivit någon skillnad gällande de högre chefernas närvaro på golvet. Respondent 9 pratar om att chefernas närvaro säkert är bättre i butiker i storstäder, nära huvudkontoret, men att de inte åker ända ner till

Helsingborg för att närvara "på golvet". Van der Merwe et al. (2014, s.135) menar att det framförallt är ledarskapet som utgör grund för förändring och genom det kan det tolkas som att alla ledare i organisationen behöver ändra sitt arbetssätt vid en Lean-implementering, även högsta ledningen. Till skillnad från närvaron av högre chefer i organisation 2 (telekommunikation) upplevs dock ledarskapet på butiks-nivån som ständigt närvarande och respondent 8 menar att cheferna alltid är ute i butiken, även fast de har sitt skrivbord någon annanstans. Dessutom uttrycker både ledare och medarbetare att det närvarande ledarskapet resulterat i att till exempel avvikelser i verksamheten definieras tillsammans. Det närvarande ledarskapet innebär även coaching vilket är något som frekvent används i praktiken av intervjuade ledare i organisation 2 (telekommunikation). Respondent 8 uttrycker detta enligt följande citat:

"...Jag tycker väldigt mycket om att vara med i verksamheten och coacha än att sitta inne på nått mörkt kontor medans verksamheten sköter sig själv. Jag vill vara mitt i och kunna ge feedback och coaching direkt liksom när det händer." - Respondent 8

Sammanfattningsvis kan det tolkas som att de båda organisationerna använder ett närvarande ledarskap för att implementera och upprätthålla Lean, dock i olika omfattning. I organisation 2 (telekommunikation) är det närvarande ledarskapet starkt på butiks-nivå, däremot är det högre ledarskapet frånvarande. Organisation 1 (bilåterförsäljare) fokuserar på att samtliga chefer ska vara närvarande på golvet och drar det närvarande ledarskapet ett steg längre genom att exempelvis flytta ner chefernas kontor dit verksamheten sker. Detta arbetssätt kan tänkas stödja arbetet med att implementera en Lean-filosofi vilket även visar hur viktigt ledarskapet är.

5.1.2 Utbildning

För att skapa en Lean-filosofi kan det tänkas att organisationens anställda behöver utbildas, detta för att skapa en förståelse. Att vara närvarande på golvet och coacha anställda kan liknas vid Lean-verktyget Gemba-promenader som enligt Mann (2009, s.25) är en undervisande och lärande metod. I organisation 1 (bilåterförsäljare) berättar respondent 1 att de använder sig av Gemba-promenader och att det ligger systematiskt i organisationen. De Lean-ansvariga säger dessutom att nästan samtlig Lean-utbildning i organisationen sker på plats på golvet. Detta sker via närvarande chefer och konsulter som coachar de anställda genom de Lean-processer organisationen använder tills kunskap och rutin skapats och blivit en del av medarbetarnas vardagliga tänkande och handlande. Genom att de anställda får lära sig företagets system,

tekniker och tankesätt från grunden reflekterar respondent 1 över att de även naturligt byggs upp till ledare och han säger att “Vi bygger ju ledare underifrån, vi har 30 tekniker som alla kan processen, därifrån hittar vi en ledare som kan gå upp ett steg i verksamheten.” Detta kan anses som ett sätt för organisation 1 att säkerställa att de får chefer med det rätta tänket som sedan även de kan sprida Lean-filosofin vidare.

Ledarna i organisation 2 (telekommunikation) uttrycker inte att de använder sig av ledarskapsfilosofin Gemba-promenader, dock kan det beskrivna närvarande ledarskapet som finns i organisationen tolkas som att de använder sig av en variant av Gemba-promenader för att upprätthålla Lean-arbetet i organisationen. I organisation 2 (telekommunikation) används främst teoretisk utbildning. De intervjuade ledarna har genomgått heldagars utbildningar inom Lean, detta framförallt för att kunna coacha sina anställda i Lean-arbetet. Samtliga intervjuade medarbetare i organisationen har även genomgått en teoretisk Lean-utbildning på intranätet. Wood (2008, s.10) menar att det är viktigt att alla anställda har rätt kunskap och kompetens för att kunna utföra sitt arbete på ett bra sätt. I organisation 2 (telekommunikation) verkar detta dock vara bristfälligt då till exempel respondent 9 reflekterar över att det hade behövts mer utbildning eftersom Lean kan anses komplext. Detta kan även till viss del bekräftas av att en av respondenterna vid intervjun behövde bli påmind av intervjuarna om vad Lean egentligen är.

Sammanfattningsvis kan det konstateras att båda organisationerna arbetar med att utbilda sina anställda inom Lean. Organisation 1 (bilåterförsäljare) använder sig dock nästan enbart av praktisk träning medan organisation 2 (telekommunikation) främst använder teoretisk utbildning. Det kan dock tolkas som att det behövs mer utbildning och information kring Lean i organisation 2 (telekommunikation). Då organisation 1 (bilåterförsäljare) upplevt framgång med praktisk träning skulle detta även kunna vara något att använda i organisation 2 (telekommunikation) för att öka de anställdas engagemang, förståelse och delaktighet i Lean-arbetet. Genom att kontinuerligt utbilda de anställda kan det säkerställas att gemensam kunskap och rutiner etableras vilket kan leda till gemensamma tankar och beteenden utvecklas bland organisationens anställda. Det kan därför tänkas att utbildning är viktigt för att etablera en Lean-filosofi.

5.1.3 Mellancheferers komplexa roll

För att skapa en Lean-filosofi kan det tänkas att det krävs förändringar i organisationen. Van der Merwe et al. (2014, s.135) skriver att det oftast är de högsta cheferna som beslutar om förändring och att det sedan är mellanchefernas arbete att genomföra det beslutade. I organisation 2 (telekommunikation) har mellancheferna via Lean fått nya uppgifter, bland annat att hantera störningar och avvikelser. En Lean-avvikelse som skickas uppåt i organisationen, går via butikschefen och godkänns eller nekas senare av regionchefen innan den skickas vidare för eventuella åtgärder. Detta system för avvikelser uttrycker flera respondenter som positivt, till exempel menar respondent 9 att Lean inneburit en tydligare struktur. I organisation 1 (bilåterförsäljare) ges dock en annorlunda syn på mellancheferens roll. Respondent 1 hävdar att mellancheferers arbetsuppgifter ofta är att hantera störningar och problem som uppstår i verksamheten. När Lean etableras korrekt menar han att dessa arbetsuppgifter försvinner. I alla de Lean-implementeringar han medverkat i så har mellancheferna omplacerats eller fått sluta. Enligt honom är anledning att det är lättare att byta ut mellancheferna, då det oftast handlar om ett mindre antal människor än de som arbetar på golvet. Bortolotti et al. (2014, s.182) skriver att det är svårt att implementera ett Lean-inspirerat ledarskap i hela organisationen. Dessutom varierar ofta chefers uppfattning om vad en Lean-implementering innebär vilket kan ge komplikationer (Bortolotti et al. 2014, s.183). För att säkerställa att cheferna har rätt tänk från början menar de ansvariga i organisation 1 (bilåterförsäljare) att de är väldigt kräsna när de anställer nya medarbetare på ledningsnivå för att säkerställa att de passar i organisationens ledningsfilosofi. Genom att göra detta kan det tänkas att de går runt ett problem som annars kan ge svårigheter vid en Lean-implementering. Detta tankesätt skiljer sig från vad respondent 9 i organisation 2 (telekommunikation) uttrycker då hon menar att hon inte alls tittar på potentiella kandidaters lämplighet för att passa in i Lean-tänket, utan mer fokuserar på säljegenskaper för att sedan själv försöka skola in de anställda i Lean-arbetet.

Sammanfattningsvis kan det konstateras att de båda organisationerna hanterar mellanchefer på olika sätt. I organisation 2 (telekommunikation) har mellancheferna fått nya arbetsuppgifter till följd av Lean-implementeringen men i organisation 1 (bilåterförsäljare) har många mellanchefer istället omplacerats eller fått lämna organisationen. I organisationen fokuserar de på att cheferna ska ha det rätta tänket, vilket medför att de även är mycket noga vid nyrekrytering. I organisation 2 (telekommunikation) ges det uttryck för att andra faktorer istället prioriteras vid rekrytering.

5.1.4 Ansvar & frihet i en Lean-organisation

I organisation 1 (bilåterförsäljare) säger respondent 2 att de arbetar med att balansera ansvar och frihet i skapandet av en Lean-filosofi som genomsyrar organisationen. Respondenten menar att de i organisationen gör överenskommelser om vilka standarder och processer som ska gälla och att samtliga anställda därefter skakar hand på det överrenskommen. Efter detta så efterfrågas disciplin och det blir ett system att arbeta efter som alla har varit med att utforma. Enligt Mann (2009, s.26) betonar Lean-ledarskap disciplin och ansvar. Respondent 1 drar en parallel till Toyota och menar att där är disciplin av högsta vikt och att det går emot hela filosofin att inte ha disciplin. Respondent 2 menar dessutom att om företaget är alldeles för odisciplinerat kommer det leda till att företaget inte mår bra vilket inte heller är respektfullt mot de anställda samt leder till missnöjda kunder. Det ska inte heller vara för hårt, han liknar det vid ett fotbollslag där alla medlemmar kommer överens om vad som är viktigt och sedan följer det överrenskommen, vilket han menar skapar engagemang. Respondent 1 utvecklar resonemanget om fotbollslaget i citatet nedan:

“De är lite som ett fotbollslag eller vilket lagspel som helst, linjerna är definierade, spelsystemet är definierat och så länge vi kommunicerar med varandra kan vi byta roller, ta egna initiativ, men de är ändå ett lagspel. Så att befogenheter är ju kopplat till ansvar, och tar jag ansvar så kan jag använda spelsystemet och då har jag befogenheter. “ - Respondent 1

Som citatet antyder har de anställda i organisation 1 (bilåterförsäljare) även fått friheten att fatta många beslut inom de ramar de definierat tillsammans. Även Grönroos (2008, s.219) menar att handlingsfrihet krävs för att kunna agera och handla självständigt och därigenom kunna lösa oväntade situationer och problem vilket kan leda till ökad kundnöjdhet. Samtidigt menar författaren att det måste finnas begränsningar för hur mycket handlingsfrihet anställda kan få och att överenskommelser måste göras (Grönroos 2008, s.382). Därigenom kan det tolkas som att en balans mellan frihet och ansvar är viktig i en organisation.

I organisation 2 (telekommunikation) upplever medarbetarna att friheten är stor och samtliga respondenter uttrycker att de har möjlighet att fatta många beslut själva. Respondent 9, som är butikschef, berättar att alla anställda till exempel har frihet att kompensera kunder upp till en viss summa. Om de håller sig till denna summan spelar det ingen större roll hur de gör, så länge kunden går nöjd från butiken. Respondent 9 menar att detta görs eftersom det är effektivare att hantera problemen direkt, både tidsmässigt och för att öka kundnöjdheten.

Detta stämmer överens med Grönroos (2008, s.219,382) som menar att det är viktigt med handlingsfrihet men att det finns begränsningar och att överenskommelser måste göras. Däremot reflekterar respondent 12 över att han tar för många egna initiativ och att det är något han måste arbeta med att förhindra. Dock skulle det kunna anses att det inte är de anställdas ansvar utan att det är organisationens ledare som bör motverka att de anställda tar sig för mycket friheter, detta i enlighet med Mann (2009, s.25) som betonar vikten av en konsekvent ledarskaps-strategi vid Lean-implementeringar.

Sammanfattningsvis kan det tolkas som att båda organisationerna använder sig av en kombination av disciplin och handlingsfrihet. Disciplin beskrivs som viktigt för ett Lean-ledarskap vilket även motiverar att det skulle kunna vara viktigt för att sprida en Lean-filosofi i organisationen. Även handlingsfrihet kan tänkas nödvändigt för skapandet av oöverträffligt kundvärde vilket är en grundtanke i Lean-filosofin. Det kan dock tolkas som att organisation 1 (bilåterförsäljare) har en bättre balans mellan disciplin och handlingsfrihet än organisation 2 (telekommunikation) vilket kan innebära att det är lättare för denna organisation att upprätthålla sitt Lean-arbete. Det kan även tolkas som att det är lättare att upprätthålla en enhetlig Lean-filosofi om organisationens anställda har tydligt definierade ramar att arbeta efter.

5.1.5 Information och kommunikation

För att skapa en Lean-filosofi kan det tänkas att de anställda behöver informeras om Lean-arbetet. I organisation 1 (bilåterförsäljare) menar de Lean-ansvariga att det som ledare är viktigt att vara duktig på att informera, men att frågan är i vilket forum informationen ska spridas. Respondent 1 säger att de förespråkar praktisk träning framför att bara ge ut allmän information. "Vi skriver ett veckobrev där vi försöker informera vad som pågår, men informationsmöten det hatar jag" säger han och förklarar vidare att människor inte behöver få information, eftersom de själva tenderar att leta reda på den information de behöver om de är nyfikna och drivna. Även Wood (2008, s.10) skriver att de anställda själva bör engagera sig och ta eget ansvar för att bli involverade. Respondent 1 poängterar att en viktig sak är att kommunicera varför, till exempel varför ett visst arbetssätt är det bästa. Även respondent 2 understryker hur viktigt det är att förklara varför och berättar att de lägger ner mycket tid på att göra just detta. Även cheferna på organisation 2 (telekommunikation) är måna om att förklara Lean på ett vardagligt vis med många exempel för att få sina anställda att förstå varför Lean är bra för organisationen, vilket respondent 9 följande ger ett exempel på:

“Dels har jag försökt att bryta ner det till så enkelt som möjligt, anpassat till vår butik och så har jag tagit de här vardagliga, exempelvis att skrivaren inte fungerar, då säger jag att de ska sätta en lapp på avvikelsetavlan och så tittar vi på den och så ger vi någon ett ansvar att rätta till det, går det inte att rätta till det här om det exempelvis är ett nätverksfel då får vi lyfta det som en avvikelse, så man har försökt att bryta ner det /---/ Så att man gör det som små historier som folk verkligen förstår.” - Respondent 9

Sammanfattningsvis kan det sägas att båda organisationerna försöker skapa förståelse för Lean-arbetet hos sina anställda, framförallt genom att kommunicera varför Lean används. Det kan tänkas viktigt att alla anställda förstår Lean-arbetet för att en Lean-filosofi med gemensamt tänkande ska kunna etableras vilket motiverar varför kommunikation och information är viktigt i utvecklandet av en Lean-filosofi.

5.2 Tema 2: Lean-principer och verktyg

Detta tema rymmer teori och empiri som berör Leans fem grundprinciper; värde, värdekedja, flöde, efterfrågestyrt och perfektion samt hur dessa använts i praktiken i undersökta organisationer vid implementering av Lean. Temat berör även teori och empiri som behandlar Lean-verktyg och principer som använts i studerade organisationer vid implementering av Lean. Detta tema ämnar diskutera studiens andra frågeställning vilken lyder: *Hur arbetar de studerade organisationerna med att implementera och upprätthålla Lean-principer och Lean-verktyg?*

5.2.1 Princip 1 - Värde

En grundläggande tanke inom Lean är att identifiera och eliminera allt som inte tillför värde, vilket gör att verksamheten ständigt kan förbättras (Åhlström 2010, s.4). Organisation 1 (telekommunikation) använder sig till exempel av veckomöten där samtliga anställda på en avdelning samlas. Flera respondenter berättar att på dessa möten utvärderas bland annat den tidigare veckans arbete och information och resultat förmedlas. En viktig del av dessa möten är att de anställda själva får presentera och sedan reflektera över sina resultat. De anställda får själva bestämma, med stöd av cheferna, vad de ska fokusera på att förbättra samt hur förbättringen ska uppnås. Detta kan liknas vid verktyget quality circles som Dahlgård och Daahlgård-Park (2006, s.265) menar kan förbättra och öka kundvärdet. Respondent 3 berättar ett exempel där de utvärderat en process för att ta bort onödiga kostnader som inte ger något kundvärde, vilket visas i följande citat:

“Jaa det var i och för sig att alla som hämtade en ny bil fick en liten present. Och det var ju en sån grej som vi kom fram till ganska snabbt att det kostade otroliga summor varje år och det var ingen som uppskattade det ett enda dugg. De flesta tycker att jaha nu har jag köpt en bil för mellan 3-500 000 och så får jag det här. De tyckte inte att det var något värde.” - Respondent 3

Genom att organisation 1 (bilåterförsäljare) tog bort presenten kunde de minimera sådant som ändå inte tillförde kundvärde vilket Liker och Morgan (2006, s.10) menar är precis vad Lean går ut på. Dessutom menar författarna att den tilltänkta kunden ska vara utgångspunkten för varje process och genom att bestämma vad som är värde för den tilltänkta kunden kan slöseri minskas (Liker & Morgan 2006, s.9). Detta gjorde organisation 1 (bilåterförsäljare) innan de startade sitt Lean-arbete, respondent 1 menar att de började med att definiera vad som var värdeskapande för sina kunder. Även i organisation 2 (telekommunikation) har värde definierats men respondent 8 menar att det görs högre upp i organisationen. Hon menar att detta är svårt att påverka i butiken, då de inte får möjlighet att skapa några nya tjänster utan bara sälja befintliga tjänster. Detta innebär att de som definierar kundvärde i organisation 2 (telekommunikation) faktiskt inte är de som har den dagliga kontakten med kunden. Respondent 9 menar att det kan bli väldigt frustrerande när kunderna efterfrågar tjänster som inte finns i sortimentet men är något som de anställda vill kunna erbjuda. Dock reflekterar respondent 9 över detta och säger att det blivit bättre sedan Lean infördes, eftersom de nu har en öppenhet och ett bättre system för att ta emot kundsynpunkter och föra de vidare upp i organisationen.

Förutom att arbeta med kundsynpunkter använder sig båda organisationerna olika mätsystem för att förstå kundnöjdheten och identifiera värde. I organisation 1 (bilåterförsäljare) mäts kundnöjdheten via en så kallad “radar-undersökning” som samtliga kunder får fylla i via e-mail efter att de köpt en tjänst eller produkt av organisationen. I organisation 2 (telekommunikation) mäts kundnöjdhet genom ett textmeddelande som skickas ut till kunder efter att de köpt något. Enligt respondent 8 får sedan butikschefen kundernas svar och kan då kontakta de mest nöjda kunderna för att höra vad som var bra. Även de missnöjda kunderna kontaktas för att fråga vad som gick fel och vad som kunde varit bättre. Respondent 4 menar att genom att lära känna kunden och skapa en relation så kan en förståelse skapas för vad den specifika kunden ser som värde, vilket kan göra det lättare att anpassa servicen så att kunden blir nöjd. Detta i enlighet med Modig och Åhlström (2011, s.19-21) som skriver att det är viktigt att ta kundens perspektiv för att utifrån denne skapa en förståelse för hur

processer och värde upplevs. För att möjliggöra detta har organisation 1 (bilåterförsäljare) framförallt infört att kunden vid varje besök får träffa samma reparatör, en så kallad "personlig serviceman".

Sammanfattningsvis kan det ses som att båda organisationerna arbetar med att definiera vad som är värde för sina respektive kunder. I organisation 2 (telekommunikation) sker det dock långt upp i organisationen vilket har lett till viss frustration bland de anställda som arbetar närmast kunderna. Det kan tänkas att kundvärde bäst definieras av de som dagligen möter kunderna, dock kan det tänkas vara svårt i en så stor organisation som organisation 2 (telekommunikation), om alla butiker själva skulle bestämma sitt kunderbjudande skulle det inte bli enhetligt. För att identifiera kundvärde använder båda organisationer kundundersökningar som verktyg. Dessutom arbetar organisation 1 (bilåterförsäljare) att skapa kundrelationer bland annat genom att införa "personlig serviceman" som innebär att personligt kundvärde kan identifieras och arbetas efter.

5.2.2 Princip 2 - Värdekedja

De Lean-ansvariga i organisation 1 (bilåterförsäljare) menar att de arbetar mycket med värdekedjor och värdeflödesanalys. Respondenten 1 menar att samtliga strategiska agendor i organisationen bygger på syftet med respektive värdekedja. Enligt Wood (2004, s.9) är detta viktigt och författaren menar även att det är upp till företaget att identifiera och utvärdera hur väl processen uppfyller alla krav och tillfredsställer den tilltänkta kunden. Respondent 1 exemplifierar detta genom att berätta att det i staden organisationen verkar i finns ett stort tvättbehov bland kunderna då många biltvättar har långa köer. Detta problem har identifierats av organisationen och genom syftet med den specifika värdekedjan för biltvätt har en strategisk agenda skapats för att eliminera att kötid uppstår i deras biltvättar.

En svårighet med att kontrollera sin värdekedja kan enligt Womack och Jones (2003, s.21) vara en uppdelad verksamhet. I organisation 1 (bilåterförsäljare) finns det många självständiga avdelningar. Respondent 3 förklarar att de olika avdelningarna till och med fakturerar varandra. I citatet nedan exemplifieras en värdekedja som innan Lean infördes inte fungerade:

“Vad som händer från att man säljer tills man levererar bilen, det jobbas ju jättemycket med hur det ska funka, för det måste ju funka. Jag måste kunna lämna en order och det måste funka att bilen ska levereras. Då ska jag ju ta tag i kunden och påbörja nästa process som är leveransprocessen, och det funkade ju sådär innan vi hade det här, för då fick man ju själv springa runt och bevaka, kolla är dom klara på verkstan är dom klara där, man fick ha stenkoll själv, det tog ju en jävla massa tid rent ut sagt.” - Respondent 3

Respondent 3 menar att samarbetet blivit mycket bättre i och med Lean-implementeringen och de nya systemen som införts, vilket är i enlighet med vad Womack och Jones (2003, s.21) skriver om att ett frivilligt samarbete måste skapas. I organisation 2 (telekommunikation) är organisationen än mer uppdelad, vilket kan ses som ett resultat av företagets storlek. Respondent 10 menar dessutom att det finns ett samarbetsproblem mellan olika avdelningar i organisationen och respondent 11 exemplifierar och säger att det ofta uppstår svårigheter mellan deras butik och kundtjänstavdelningen. Dock säger samtliga respondenter att Lean-implementeringen har förbättrat situationen och att utvecklingen går åt rätt håll.

Sammanfattningsvis kan det konstateras att organisation 1 (bilåterförsäljare) arbetar mer med sina värdeflöden och värdekedjor än organisation 2 (telekommunikation). Detta har bland annat inneburit att konkurrensfördelar skapats då det som kunder anser som icke-värdeskapande har identifierats, såsom exempelvis kötid vid tvätt av bil. Lean har i båda organisationer förbättrat samarbetet mellan olika delar av organisationen men fortfarande, i framförallt organisation 2 (telekommunikation) kvarstår mycket arbete med detta.

5.2.3 Princip 3 - Flöde

I organisation 1 (bilåterförsäljare) är det enligt respondent 1 viktigt med flödesanalys, då det är viktigt för organisationen att ha koll på den operativa verksamhetens flöde för ett få resultaträkningen att stämma. Även Womack och Jones (2003, s.21) menar att det är nödvändigt att få de olika stegen i värdekedjan att flöda. För att skapa flöde exempelvis i bilhallen där säljarna befinner sig använder sig organisation 1 (bilåterförsäljare) av en tavla där alla säljare skriver in sina aktiviteter och när de är frånvarande för att säkerställa att bilhallen är tillräckligt bemannad så att inga köer bildas. Även Wood (2004, s.10) menar att det är viktigt att skapa flöde i processerna för att exempelvis minska väntetider och flaskhalsar. Organisation 2 (telekommunikation) använder sig till exempel av ett avvikelssystem där felaktigheter kan rapporteras effektivare än tidigare och respondent 8 menar att det förebygger problem som annars skulle dyka upp i framtiden och därigenom förstöra flödet. Hon reflekterar dessutom över att de är många butiker som inte har så mycket

kontakt med varandra men genom att skapa ett system där avvikelser kan anmälas möjliggör det att butikerna kan hjälpa varandra och förebygga framtida problem. Respondent 8 uttrycker detta enligt följande:

“Istället för att vi runt 90 butiker på vår egen kammare går och svär över något som inte fungerar, ett program eller en rutin, så lyfter vi upp det och så får man fram det problemet.” - Respondent 8

Womack och Jones (2003, s.21) skriver att många företag exempelvis använder sig av olika avdelningar vilket kan leda till att flöde stoppas upp. Genom att organisation 2 (telekommunikation) använder sig av ett avvikelssystem kan antalet flödesstopp minskas, trots organisationens stora uppdelning. Respondent 8 menar dessutom att processerna via detta avvikelssystem blir mer effektiva vilket stämmer överens med Womack och Jones (2003, s.23) vilka menar att effektiva processer kan innebära kortare flödestider.

Sammanfattningsvis kan det konstateras att båda organisationerna arbetar med att skapa flöde i sina värdekedjor. De arbetar mycket med att förebygga flödesstopp, men de använder olika system för att göra det.

5.2.4 Princip 4 - Efterfrågestyrt

Wood (2008, s.10) samt van der Merwe et al. (2014, s.132) menar att företag som arbetar enligt Lean endast ska producera det kunderna efterfrågar. I organisation 1 (bilåterförsäljare) menar respondent 1 att de verkar i en väldigt traditionell bransch där efterfrågan inte ändras alltför mycket vilket innebär att det blir lättare att erbjuda det kunderna efterfrågar. Han säger att de har “ett antal värdeskapande koncept som hör framtiden till, dessa kommer hålla oss sysselsatta ett antal år.” Respondenten hävdar att dessa koncept kommer kunna erbjuda kundtillfreställelse på sätt som inte innebär ökade resurser. Detta skulle kunna tolkas som ett sätt att motverka *muda* vilket Womack och Jones (2003, s.15) samt Dahlgaard och Dahlgaard-Park (2006, s.267) menar är grundläggande inom Lean. I organisation 2 (telekommunikation) bestäms utbudet högre upp i organisationen vilket några respondenter menar har lett till frustration både hos de anställda och hos kunder. Dock ger respondent 9 ett exempel på en gång då organisation 2 (telekommunikation) snabbt anpassat sig efter vad kunderna efterfrågat, vilket speglas i citatet nedan:

“Exempelvis det där med dubbel surf, då har man ju lyssnat på kunden. Det var ju lite akut, det var någon annan som kom med dubbel surf och då ville ju kunderna inte vara hos oss, och då gick de ju väldigt snabbt ut i denna omställning kände jag. Om det då beror på Lean eller att det beror på att man anpassar sig efter marknaden det vet inte jag, men nu när jag jobbat här så länge känns det som att det går lite snabbare nu när det är stora beslutsförändringar.” - Respondent 9

I citatet visas även att respondent 9 tycker att implementeringen av Lean inneburit att det går snabbare att ta stora beslut. Då Womack och Jones (2003, s.24) menar att efterfrågestyrt inte bara handlar om att ge kunderna vad de vill ha, utan även att ge dem det när de vill ha det, skulle snabbare beslut kunna resultera i att det blir ännu lättare att anpassa sig efter vad kunderna efterfrågar.

Sammanfattningsvis kan det konstateras att båda organisationerna arbetar med att försöka erbjuda kunderna det som efterfrågas. Dock kan det urskiljas vissa skillnader, då organisation 1 (bilåterförsäljare) menar att detta arbeta är relativt enkelt då de verkar i en traditionell bransch. I organisation 2 (telekommunikation) beskrivs det till viss del vara problematiskt att svara till kundernas efterfrågan då utbudet bestäms längre upp i organisationen av anställda som inte vardagligen träffar kunder. Dock har Lean-implementeringen lett till snabbare beslut vilket gör det lättare att anpassa sig efter kundernas önskemål.

5.2.5 Princip 5 - Perfektion

Wood (2008, s.10) menar att perfektion innebär att sträva efter ständiga förbättringar. Respondent 1 menar dock att det är viktigt att allt grundläggande fungerar innan arbetet mot nästa nivå kan påbörjas. Han menar att många företag påstår sig arbeta mot ständiga förbättringar och introducerar nya saker, innan det nödvändiga fungerar. Det är till exempel ingen idé att ge en blomma till alla som köper en bil om de har fått väntat väldigt länge på sin bil, då kunden inte kommer att uppskatta detta eftersom grundproblemet med en lång väntan fortfarande kvarstår. Lindstedt och Burenus (1999, s.11) menar att genom att arbeta mot att erbjuda ett oöverträffligt kundvärde så kan företag överleva och växa samtidigt som långsiktig lönsamhet garanteras. I organisation 2 (telekommunikation) arbetas det enligt respondent 9 istället mycket med “det lilla extra” för att skapa nöjda kunder, exempelvis så brukar de sätta på Disney på tv:n när föräldrar kommer in med små barn. Då det kan tänkas att väntetiden på detta vis känns kortare, blir det ett sätt att kompensera för den långa väntetiden istället för att åtgärda det egentliga problemet som är den långa väntetiden.

Sammanfattningsvis kan det tolkas som att organisationerna arbetar på olika sätt med att eftersträva perfektion. I organisation (bilåterförsäljare) menar de att grundproblemen först måste uppnå perfektion, innan de mindre delarna som mer kan ses som en bonus utvecklas. I organisation 2 (telekommunikation) fokuserar de på att erbjuda kunden “det lilla extra”, istället för att försöka skapa perfektion i grundläggande faktorer så som väntetid. En anledning till detta skulle kunna tolkas som att den studerade organisationen är en del av en mycket stor organisation vilket gör det svårare att på lägsta nivån i butiken påverka grundproblem, såsom utbud eller bemanning. Det kan därför tolkas som att de försöker kompensera för detta på andra vis för att ändå få nöjda kunder, exempelvis genom att erbjuda “det lilla extra”.

5.2.6 Lean-verktyg i tjänsteverksamheter

I organisation 1 (bilåterförsäljare) reflekterar de Lean-ansvariga över att det finns en massa uttryck för Lean, så som Lean Production och Lean Service, men menar att enda skillnaden mellan ett fabriksflöde och ett tjänstemannaflöde är att det ena är fysiskt och det andra är icke fysiskt. Liker och Morgan (2006, s.6) instämmer i att tjänsters och produkters karaktär skiljer sig åt, men menar dock att detta kan leda till svårigheter när Lean implementeras i ett tjänsteföretag, främst då arbetet är mindre systematiserat. Respondent 1 hävdar dock att Lean fungerar lika bra i serviceorganisationer som i produktionsverksamheter. Han menar att det är dags att börja mäta tjänstemannansidan och förklarar att “Allt vi gör här är repetitivt, vi säljer 2500 bilar varje år, exakt samma processer varje år.” Respondent 2 menar att problem uppstår när standard och överenskommelser saknas, då det blir alltför stora variationer. De ansvariga för Lean-arbetet menar dessutom att även producerande företag har slutkunder, blir det problem i produktionen så drabbas alltid slutkunden på något sätt. Så även fast organisation 1 (bilåterförsäljare) är ett tjänsteföretag använder de sig av produktionsinriktade Lean-verktyg så som Just-in-time och Jidoka. Respondent 2 säger även att ledtidbegreppet är mycket centralt och att de mäter mycket ledtider i organisation 1 (bilåterförsäljare), han menar att det var de Toyota menade med *order to cash*. Suárez-Barraza et al. (2012, s.360) poängterar att pressen att minska ledtider var en stor anledning till att serviceföretag började implementera Lean och Shah och Ward (2007, s.787) menar att sådana verktyg och tekniker som kan observeras och mätas är en del av det praktiska perspektivet på Lean. Respondent 1 säger att de dessutom använder sig av synsättet att det inte går att “utjämna en person” och förklarar det med att en person alltid har för mycket eller för lite att göra och menar att det gör det svårt

att skapa ett jämnt flöde. För att skapa ett jämnare flöde berättar respondenten att de infört ett system där teknikerna arbetar i par i verkstaden.

Vid implementeringen av Lean i organisation 1 (bilåterförsäljare) menar respondent 2 att de systematiskt utifrån organisationens syften fört in Lean-verktygen. Han menar att de inte använt sig mycket av teori, utan istället arbetat praktiskt med Lean-verktygen och satt dem i system, till exempel visuell planering som de arbetar mycket med för att bryta ner mål. Även i organisation 2 (telekommunikation) arbetar de mycket med visuella verktyg, bland annat en Lean-tavla där avvikelser ställs upp och sedan flyttas runt på tavlan beroende på avvikelserns status. Detta stämmer väl överens med van der Merwe et al. (2014, s.141) som menar att visuella kontrollsystem är ett bra verktyg. Organisation 2 (telekommunikation) använder sig även av ett elektroniskt system där avvikelser rapporteras och skickas vidare. Både respondent 9 och 11 är positiva till detta system då det inte tidigare funnits något forum för avvikelser, vilket speglas i citatet nedan:

“...Att man för in saker som skulle kunna bli bättre, det tror jag på. På något vis har det fått en definition, man har nog alltid lyft saker men inte så strukturerat som Lean är, det är det jag känner är WOW.” - Respondent 9

Respondent 8 menar att de inte använder sig av så många andra kända Lean-verktyg, utan att de istället har tagit fram egna verktyg som de utvecklat och anpassat. Detta i enlighet med Modig och Åhlström (2011, s.117) som menar att det är fördelaktigt om organisationen utvecklar egna, unika verktyg. Detta motsäger respondent 1 i organisation 1 (bilåterförsäljare) då han menar att det pratas för lite om fundamentala begrepp i västvärlden, till exempel Jidoka. Han reflekterar också över varför man ska behöva uppfinna hjulet på nytt varje gång istället för att använda befintliga Lean-verktyg.

Sammanfattningsvis kan det tolkas som att båda organisationerna använder sig av Lean-verktyg men att organisation 1 (bilåterförsäljare) använder sig av fler verktyg samt mer traditionella Lean-verktyg. I organisation 2 (telekommunikation) har de istället främst utvecklat egna Lean-verktyg. Att organisation 1 (bilåterförsäljare) använder många traditionella Lean-verktyg skulle kunna förklaras av att det verkar i en traditionell bransch. Organisation 2 verkar istället i en mer dynamisk bransch, där det enligt respondent 9 “råder världskrig” vilket kan vara en anledning till att traditionella verktyg inte lämpar sig.

5.3 Tema 3: En Lean-influerad organisationskultur

Under detta sista tema behandlas organisationskulturen i förhållande till Lean-implementeringen i de båda organisationerna. Detta diskuteras i kombination med teori i försök att behandla studiens syfte i sin helhet.

5.3.1 Lean-arbetets spridning

Enligt Bortolotti et al. (2014, s.184) är organisationskulturen en av nycklarna till en lyckad implementering av Lean och Modig och Åhlström (2011, s.117) menar att första steget i implementeringsarbetet är att integrera Lean-värderingar i hela verksamheten. I organisation 1 (bilåterförsäljare) menar de ansvariga för implementeringen av Lean att alla berörda känner till Lean-arbetet, dock kanske inte exempelvis receptionister eller lokalvårdare. Respondent 1 menar att det lätt blir ett verktygstänk om alla, även de som inte är direkt berörda, ska känna till Lean-arbetet och menar att detta är inte det viktiga. Mann (2009, s.25) hävdar dock att en Lean-omvandling kräver att samtliga medarbetare förändrar sitt tänkande och beteende. Att organisation 1 (bilåterförsäljare) exkludera vissa medarbetare från Lean-arbetet kan tolkas gå emot Manns (2009) uttalande då det kan tänkas omöjligt för medarbetare att förändra sitt tänkande och beteende om de inte inkluderas i Lean-arbetet. Dessutom menar van der Merwe et al. (2014, s.142) att det är Lean-beteenden som leder till en Lean-kultur. När olika anställda i organisation 1 (bilåterförsäljare) tillfrågas om hur välkänt Lean är i organisationen säger de att alla i organisationen känner till begreppet Lean. Dock menar respondent 4 att alla kanske inte exakt vet vad det innebär. Organisationskulturen definieras bland annat via att organisationens medlemmar delar värderingar, tro och ett passande beteende (Bortolotti et al. 2014, s.183; Alvesson & Sveningsson 2009, s.40). Därför kan det anses viktigt att de anställda är väl bekanta med Lean för att en Lean-influerad organisation ska kunna utvecklas. Respondent 6 säger även att han tror att det inte riktigt har nått ut lika starkt på alla avdelningar. Han säger att avdelningen han arbetar på är en av de avdelningar som först fått börja med Lean och därmed även kommit längst. Respondent 6 säger dessutom att det är skillnad mellan filialerna på hur väl Lean spridit sig. Han menar att filialen i Halmstad, där huvudverksamheten bedrivs och ledningsgruppen befinner sig har kommit mycket längre. En anledning tror han kan vara det faktum att ledningsgruppen är placerad där, då det bidrar till att de anställda blir "med" på ett annat sätt. De anställda reflekterar även över att det börjats pratas mer och mer om Lean, att det nya arbetssättet gjort alla mer delaktiga och att Lean skapat en ny öppenhet. I organisation 2 (telekommunikation) tror samtliga respondenter att begreppet Lean är känt inom organisationen. Däremot uttrycker flera respondenter att inte så

många verkar vara engagerade i arbetet och att Lean-arbetet inte är något vardagligt samtalsämne i organisationen. Mann (2009, s.26) menar att Lean-tänkandet sprids av engagerade medarbetare och att det är en viktig framgångsfaktor vid en Lean-implementering. Det kan tolkas som att organisation 2 (telekommunikation) missar en viktig framgångsfaktor då de anställda inte anstränger sig för att föra Lean-värderingarna vidare i organisationen.

Sammanfattningsvis kan det konstateras att graden av medvetenhet kring organisationernas Lean-arbetet verkar variera mellan de två undersökta organisationerna. I organisation 1 (bilåterförsäljare) varierar det bland avdelningarna hur etablerat Lean är, men Lean har generellt blivit ett samtalsämne som de flesta känner till, vilket innebär goda förutsättningar för Lean att bli en del av organisationskulturen. Däremot i organisation 2 (telekommunikation) har Lean inte engagerat de anställda eller blivit ett vardagligt samtalsämne i lika stor utsträckning.

5.3.2 En Lean-gemenskap

I organisation 1 (bilåterförsäljare) uttrycker samtliga respondenter att det genom Lean-implementeringen skapats en gemenskap, där alla är inkluderade och får reda på allt. Respondent 4 menar dock att det tog lite tid att få ihop team-känslan. Citaten nedan illustrerar hur arbetssituationen såg ut innan det nya arbetssättet infördes.

“Sen tog det lite tid för att, vad skulle jag säga, få ihop team-känslan. Alltså innan, här stod jag och jobbade och var jag färdig så var jag färdig. Asså, då sket man i dom andra, eller man sket inte i dom, men man ville ha sin rygg fri hela tiden. Man ville inte ställa till det för sig själv, man vågade liksom inte lita riktigt på att (borttaget namn) kunde hjälpa mig det sista. Detta har blivit jävligt mycket bättre.”- Respondent 4

Citatet speglar en organisationskultur utan samhörighet, där de anställda arbetar var för sig. Respondent 4 beskriver också att det innebar extra arbete och att kollegorna inte gick att räkna med. Liker och Morgan (2006, s.10) menar att organisationskulturen ofta går under ytan och är något de anställda tar för givet. Samtidigt menar Mann (2009, s.17) att en förändring i organisationskulturen oftast är nödvändigt för ett framgångsrikt Lean-arbete. Då organisationskulturen är något som ofta tas för givet kan detta vara en förklaring till varför en sådan ohälsosam organisationskultur tidigare fick existera. Då det kan tänkas svårt att förändra något som många tar för givet kan det tänkas att de anställda först efter Lean-implementeringen började reflektera över den tidigare dåliga samhörigheten. Lean kan därför

på detta vis anses ha påverkat den existerande organisationskulturen att förändras till det bättre. I organisation 2 (telekommunikation) upplever både respondent 11 och 12 att det är högt i tak och det är lätt att få sin åsikt hörd, men att vi-känslan fortfarande inte är på plats, troligtvis på grund utav organisationens storlek. Däremot uttrycker respondent 12 genom citatet nedan att Lean kan vara en av nycklarna till en förenad organisation:

“...så Lean kommer göra så att vi är ett Telia och tänker samma. Inte vi och dom. Som det alltid varit innan. Dom på kundtjänst säger, vi på butiken säger, nu vill vi att vi ska jobba på samma sätt.” – Respondent 12

Sammanfattningsvis kan det konstateras att Lean-implementeringen i organisation 1 har influerat organisationskulturen så att en bättre sammanhållning skapats. I organisation 2 (telekommunikation) uttrycker respondenterna att det inte ännu skapats någon sammanhållning. Dock kan det tänkas finnas goda förutsättningar för skapandet av en Lean-influerad kultur, då det finns en öppenhet och tro på Lean som en av nycklarna till skapandet av en samhörighet i organisationen.

5.3.3 De anställdas Lean-engagemang

Mann (2009, s.24) menar att Lean-arbete kräver en hög grad av engagemang från alla i organisationen. I Organisation 1 (bilåterförsäljare) är engagemanget bland de anställda stort. På frågan kring grad av engagemang svarar till exempel både respondent 3 och 7 att deras engagemang i Lean-arbetet motsvarar en sju. De anställdas engagemang i Lean-arbetet kan ha påverkats av att de i organisation 1 (bilåterförsäljare) bland annat använder ett system där de anställda själva får välja vad de ska förbättra och arbeta med. Respondent 4 menar att det är mer motiverande att välja själv än om chefen väljer åt dem. Respondent 2 menar att detta skapar engagemang, drivkraft och delaktighet. På frågan hur engagerade de anställda i organisation 2 (bilåterförsäljare) är i Lean-arbetet på en tiogradig-skala är siffrorna över lag låga. Respondent 10 anger exempelvis att hans engagemang endast är en etta. Respondent 12 berättar att han kände sig engagerad precis efter utbildningen, men att han nu känner sig mer neutralt inställd till Lean-arbetet. Flera respondenter menar att anledningen till att ett engagemang kring Lean över huvudtaget existerar är tack vare att butikschefen är mycket drivande och engagerad. Wood (2008, s.10) menar att organisationens chefer har ett ansvar att engagera och involvera sina anställda i beslutsfattandet, samtidigt som det även är viktigt att de anställda själva engagerar sig och tar ansvaret att vara involverade (Wood 2008, s.10). Det kan tolkas som att chefen i organisation 2 (telekommunikation) arbetar med att

engagera sina anställda, men att de anställda inte tar sitt ansvar för Lean-arbetet. I organisation 1 (bilåterförsäljare) kan det istället tolkas som att cheferna lyckats engagera sina anställda och därmed tagit sitt ansvar. Alvesson och Sveningsson (2009, s.75) menar att en framgångsfaktor vid organisationsförändringar är att förändra människors tänkande och kännande, då det leder till ett förändrat beteende. Det kan tänkas att medarbetare som engagerar sig i Lean-arbetet också har det rätta Lean-tänket och därigenom kan det tolkas som att engagerade medarbetare är en bra förutsättning för en lyckad organisationsförändring, så som en ändrad organisationskultur.

Sammanfattningsvis kan de konstateras att graden av engagemang varierar mellan de två undersökta organisationerna. I organisation 2 (telekommunikation) menar de anställda att den närmaste chefen är källan till att Lean-arbetet fortskrider. I organisation 1 (bilåterförsäljare) har det däremot skapats en egen drivkraft hos de anställda att upprätthålla Lean-arbetet.

5.3.4 Lean - ett arbete som aldrig tar slut

Van der Merwe et al. (2014, s.132) skriver att en Lean-implementering kan ta mycket lång tid och Åhlström (2010, s.3) menar att det krävs tid och uthållighet för att ett företag ska nå framgång med sitt Lean-arbete. Samtliga ledare i de undersökta organisationerna ser Lean-arbetet som något långsiktig. I organisation 1 (bilåterförsäljare) menar respondent 1 att Lean är en "investering" och att det egentligen handlar om "sunt förnuft satt i system" vilket gör det enkelt och naturligt att fortsätta. De Lean-ansvariga poängterar att de aldrig kommer sluta med Lean. Även i organisation 2 (telekommunikation) uttrycker ledarna tydligt att Lean är något som är i organisationen för att stanna. Respondent 8 menar "...det är ju ett ständigt pågående arbete, det är ingenting som tar slut...". Respondent 9 instämmer med följande citat:

"Jag tror aldrig vi kommer att sluta, man måste alltid förändras. Och vi jobbar som du sa med tuff konkurrens vilket gör att vi måste vässa oss varje dag, annars kommer det aldrig att gå" - Respondent 9

Sammanfattningsvis kan det konstateras att båda organisationerna har en långsiktig inställning med Lean-arbetet vilket är en av förutsättningarna för att lyckas med sin Lean-implementering.

6. Konklusion och vidare forskning

Den avslutande delen består av studiens främsta upptäckter i förhållande till studiens syfte och frågeställningar. Slutsatserna är uppdelade efter uppsatsens två frågeställningar. Vidare förs en diskussion kring huruvida uppsatsens syfte närmats. Utifrån detta breddas perspektiven i författarnas egna reflektion kring studien som slutligen mynnar ut i förslag till vidare forskning.

6.1 Frågeställning 1

- Hur arbetar de studerade organisationerna med att implementera en Lean-filosofi?

Vid implementering av en Lean-filosofi kan det konstateras att ledarskapet i de två studerade organisationerna utgör en viktig roll. Organisation 1 (bilåterförsäljare) poängterar att de ser Lean som ett ledningssystem med stort fokus på ett närvarande ledarskap. Det närvarande ledarskapet kombineras med praktisk utbildning och träning för de anställda, vilket blivit en bidragande faktor till medarbetarnas höga engagemang och upprätthållandet av Lean i organisationen. Organisation 2 (telekommunikation) använder sig av närvarande ledarskap på butiksnivå, men inte högre upp i organisationen och majoriteten av de anställdas Lean-utbildning är teoretiskt baserad. De anställda efterfrågar dock mer utbildning för att kunna bli mer engagerade i Lean-arbetet, då utbildningen i dagsläget sker teoretiskt skulle detta kunna kompletteras med praktisk utbildning för att engagera de anställda, öka förståelsen för arbetet och göra de mer delaktiga i Lean-arbetet. Dessutom kan det genom studien utläsas att båda organisationerna arbetar med den filosofiska ledarskapsmetoden gemba-promenader, dock får det störst fokus i organisation 1 (bilåterförsäljare) och det är bara de som uttryckligen säger att de använder sig av det. I organisation 2 (telekommunikation) kan det genom studien tolkas som att disciplin inte använts i någon större utsträckning vid Lean-implementeringen. I organisation 1 (bilåterförsäljare) däremot har en god balans mellan disciplin och handlingsfrihet för de anställda uppnåtts vilket underlättat Lean-implementeringen.

Vid en implementering av en Lean-filosofi har de studerade organisationerna hanterat mellanchefer olika, i organisation 1 (bilåterförsäljare) har mellanchefer fått mindre arbetsuppgifter och till viss del fått sluta på grund utav detta. Detta då organisationens ledare anser att mellanchefer med ett visst tankesätt kan utgöra hinder för skapandet av en enhetlig

Lean-filosofi, genom att göra sig av med de som inte har det rätta tänket går de runt en svårighet och säkerställer att en Lean-inspirerad filosofi kan utvecklas. Även vid anställning av nya chefer är de väldigt noga att de redan "tänker Lean". I organisation 2 (telekommunikation) däremot har mellanchefer fått mer uppgifter till följd av Lean-implementeringen och vid nyanställning värderas andra faktorer än ett redan etablerat Lean-tänk högre. Ledarna i de båda studerade organisationerna tycker att det är viktigt att informera sina anställda, och båda poängterar att de framförallt förklarar varför Lean ska användas och varför ett visst arbetssätt är bättre än ett annat. Genom att göra detta skapas en förståelse hos de anställda som leder till att de kan sträva mot samma mål vilket kan tänkas vara en förutsättning för en gemensam Lean-filosofi.

6.2 Frågeställning 2

- Hur arbetar de studerade organisationerna med att implementera Lean-principer och Lean-verktyg?

Genom studien kan det konstateras att de studerade organisationerna använder Lean-principer och Lean-verktyg, dock vissa mer än andra. Båda organisationerna fokuserar mycket på att identifiera vad som är värde för kunderna, men tillvägagångssättet skiljer sig åt. I organisation 1 (bilåterförsäljare) deltar samtliga anställda i identifieringen av kundvärde, till exempel genom verktyget quality circles. I organisation 2 (telekommunikation) identifieras värde däremot högre upp i organisationen av anställda som inte arbetar nära kunden. Dessutom används kundundersökningar i båda organisationerna för att identifiera vad kunden upplever som värde. Båda organisationerna arbetar med värdekedjor, men arbetet försvåras av att organisationerna är uppdelade både avdelningsvis men också geografiskt. Genom Lean-implementeringen har det dock blivit lättare att samarbeta vilket underlättat arbetet. Organisationernas uppdelning har även tidigare försvårat ett bra flöde, men genom implementeringen av Lean har även detta underlättats. Till exempel använder sig organisation 1 (bilåterförsäljare) av en säljtavla med daglig planering och organisation 2 (telekommunikation) använder sig av ett avvikelssystem som motverkar att problem återkommer. Eftersom utbudet i organisation 2 (telekommunikation) fastställs högre upp i organisationen kan de ej arbeta efterfrågestyrt fullt ut, men då Lean inneburit snabbare processer bidrar det till en snabbare anpassning till konsumenternas förändrade efterfrågan. I organisation 1 (bilåterförsäljare) menar de att den traditionella bransch de verkar i bidrar till

att besvara vad kunderna efterfrågar. Genom studien har det uppmärksammats att organisationerna arbetar väldigt olika angående Lean-principen perfektion. I organisation 1 (bilåterförsäljare) är de noggranna att vid problem försöka åtgärda grundproblemet istället för att kompensera med småsaker för att göra en kund nöjd. De menar att perfektion aldrig kan uppnås om inte det grundläggande fungerar. I organisation 2 (telekommunikation) försöker de istället ständigt utveckla saker som de kan använda för att kompensera kunder med när det uppstår problem. Detta kan bero på att de själva i butik inte kan arbeta med grundproblemet då detta styrs på en högre nivå i organisationen. Båda organisationerna använder sig av visuella verktyg, detta främst för att det skapar en tydlig förståelse. Slutligen kan det konstateras att organisation 1 (bilåterförsäljare) arbetar mycket med kända Lean-verktyg. Organisation 2 (telekommunikation) använder färre välkända Lean-verktyg, de har istället skapat egna Lean-verktyg som är anpassade till organisationen.

6.3 Syftes-diskussion

Denna studies syfte är att beskriva, jämföra och analysera hur tjänsteorganisationer implementerar och tillämpar Lean utifrån teoretiska principer. Detta kommer att undersökas i förhållande till organisationskultur då denna kan ses som en kritisk faktor för framgång vid en Lean-implementering.

Utifrån studiens empiriska analys har det konstateras att de studerade organisationerna till viss del använder sig av befintlig teori vid implementering och tillämpning av Lean i organisationerna. Vissa skillnader har dock upptäckts i genomförande samt i vilken utsträckning de teoretiska principerna används i organisationerna. I organisation 1 (bilåterförsäljare) återspeglas ett mer traditionellt arbetssätt kring Lean och deras arbetssätt stämmer till stor del överens med vad Lean-forskare förespråkar. I organisation 2 (telekommunikation) används teorin inte uttalat i lika stor utsträckning, däremot kan likheter i deras Lean-arbete och det som teorin förespråkar urskiljas till viss del.

Utifrån den genomförda studien har det även konstaterats att organisationskulturen i båda organisationerna påverkats av Lean-implementeringen, dock även i detta fall i olika utsträckning. I organisation 1 (bilåterförsäljare) har Lean spridit sig genom organisationen och lyckats att engagera de flesta anställda. Lean har blivit en gemensam kunskap som delas av många i organisationen och tydligt kommunicerar hur de anställda ska tänka och bete sig i sitt

vardagliga arbete och de anställda driver själva vidare Lean-förändringen. Dessutom har en tydlig vi-känsla etablerats, en känsla som inte fanns innan Lean-implementeringen. I organisation 2 (telekommunikation) beskrivs en organisationskultur som sakteligen börjat anpassa kring Lean. Lean-verktyg och principer används och gemenskapen i butiken är bra, men det finns en tydlig splittring mellan olika avdelningar i företaget. Kunskapen om Lean är bristfällig och dessutom är engagemanget för själva Lean-arbetet ganska lågt. Det skulle kunna tänkas att det finns en koppling mellan dessa faktorer, om de anställdas kunskap ökar kring Lean via exempelvis mer utbildning, kan detta komma att påverka engagemanget positivt. Trots ett lågt engagemang i dagsläget tror flera av respondenterna att Lean är lösningen på många av företagets problem.

Avslutningsvis kan det enligt den genomförda studien konstateras att organisationskulturen i organisation 1 (bilåterförsäljare) har anpassat sig bättre till Lean, vilket därigenom betyder att de i dagsläget lyckats bättre med sitt Lean-arbete. Båda de studerade organisationerna menar dock att deras Lean-implementering är en långsiktig strategi och ingen av dem ser något slut på Lean-arbetet. Även fast organisation 1 (bilåterförsäljare) har kommit längst av de två studerade organisationerna, kan det med den inställning som finns till Lean i organisation 2 (telekommunikation) konstateras att förutsättningarna är goda för att organisationen i framtiden ska bli en "Leanifierad" organisation.

6.4 Författarnas egen reflektion

I den genomförda studien kan intressanta skillnader mellan de studerade organisationerna identifieras. I organisation 1 (bilåterförsäljare) är Lean-arbetet av en mer traditionellt art och organisationskulturen har anpassat sig mer till Lean än i organisation 2 (telekommunikation). I organisation 2 (telekommunikation) använder de sig mindre av traditionella verktyg och organisationskulturen genomsyras ännu inte av Lean. Sett till de branscher organisationerna verkar i, kan det tänkas att organisation 1 (bilåterförsäljare) verkar i en mer traditionell bransch utan allt för stor teknisk utveckling och där kundernas önskemål inte förändras i alltför snabb takt. Dessutom krävs det kvalificerad arbetskraft och det kan därför tänkas att personalomsättningen är ganska låg. För en organisation verksam i en sådan bransch kan det tänkas att förutsättningarna för Lean är goda, då det till exempel är lättare att utveckla rutiner och standarder när utvecklingen sker långsammare. Det kan också tänkas att en sammanhållande kultur lättare kan skapas om nya anställda inte behöver introduceras så ofta. Organisation 2 (telekommunikation) kan istället tänkas verka i en dynamisk bransch med

stark teknisk utveckling vilket även kan tänkas påverka kundernas efterfrågan. De anställda utbildas på plats, säljegenskaper prioriteras och det kan tänkas att personalomsättning är relativt hög. I en dynamisk bransch kan det tänkas svårare för en organisation att lyckas med Lean-arbetet då rutiner hela tiden måste uppdateras på grund av utvecklingen samt att nya anställda konstant måste introduceras i kulturen. Skillnaden mellan branscherna skulle till viss del kunna förklara de olika nivåerna av framgång i Lean-arbetet som organisationerna uppvisar. Detta kan därför tänkas vara något som framtida organisationer bör beakta vid en Lean-implementering.

En annan avgörande faktor som verkar påverka framgången i Lean-implementeringen är ledarskapet. Detta är något som förvånade oss. Teorin visade till viss del på detta men vid insamlandet av empirin blev det tydligt att båda organisationerna lade mycket stor vikt vid detta för att lyckas med sitt Lean-arbete. Speciellt de anställda betonade hur viktigt det var att deras chefer engagerade sig och många menade att det var chefernas förtjänst om Lean-arbetet blev framgångsrikt. Ledarskapet var även en viktig faktor till hur väl Lean spridit sig i organisationen. En anledning till att organisation 2 (telekommunikation) har svårigheter med att sprida Lean i organisationen och få det att bli en del av kulturen kan tänkas vara den geografiska spridningen samt storleken på organisationen. Till skillnad från organisation 1 (bilåterförsäljare) är organisation 2 (telekommunikation) utspridd över hela landet vilket försvårar för ett närvarande ledarskap och informationsflöden samt att en samhörighet skapas. Detta kan därför tänkas vara något som företag bör beakta vid en planerad Lean-implementering.

Efter att ha arbetat med de tre teoretiska nivåerna av Lean, filosofi, principer och verktyg, har vi kommit till insikt om att pyramiden och dess nivåer borde vändas. Detta då filosofin måste finnas som en grund i organisationen och delas av de anställda innan arbetet med principer och verktyg kan nå framgång. Först då kan en lyckad Lean-implementeringen ske. Detta i enighet med det citat uppsatsen inleddes med:

"Just as a carpenter needs a vision of what to build in order to get the full benefit of a hammer, Lean Thinkers need a vision before picking up our Lean tools," - James Womack, Lean Enterprise Institute (2015b)

Avslutningsvis kan vi som författare konstatera att de undersökta organisationernas framtidsplaner för Lean-arbetet tyder på att rätt inställning finns för att göra Lean till en del av

organisationsmedlemmarnas gemensamma tänkande och beteende, vilket så småningom kan komma att göra Lean till en del av organisationskulturen och organisationens DNA.

6.5 Förslag till vidare forskning

Denna studie presenterar en ögonblicksbild över hur två Lean-implementering i verkligheten fungerar. Detta har lett till flera intressanta infallsvinklar att undersöka vidare. Bland annat har det under kontakt med organisationer identifierats många problem och svårigheter som organisationerna upplever vid en Lean-implementering. Viktiga faktorer som det på grund utav uppsatsens tids- och resursbegränsning inte gavs utrymme för, men som skulle vara intressant att vidare undersöka i syfte för att ytterligare underlätta för framtida organisationers framgång med Lean. Genom uppsatsen har det blivit tydligt att Lean är något som ska ses ur ett långsiktigt perspektiv. Det hade därför varit intressant att undersöka samma organisationer om några år för att titta på hur Lean-arbetet utvecklats i förhållande till hur de presenterats i denna studie, förenklat sagt: undersöka huruvida Lean blivit en del av organisationernas DNA.

7. Källförteckning

Ahmed, M, H. (2013). Lean Transformation Guidance: Why Organizations Fail To Achieve and Sustain Excellence Through Lean Improvement. *International Journal Of Lean Thinking*, 4. (1), 31-40.

Alsmadi, M., Almani, A. & Jerisat, R. (2012). A comparative analysis of Lean practices and performance in the UK manufacturing and service sector firms. *Total Quality Management & Business Excellence*, 23. (3-4), 381-396.

Alvesson, M & Deetz, S. (2000). *Kritisk Samhällsvetenskaplig Metod*. Lund: Studentlitteratur AB.

Alvesson, M. & Sköldberg, K. (2008). *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Andra upplagan. Lund: Studentlitteratur AB.

Alvesson, M & Sveningsson, S. (2008). *Förändringsarbete i organisationer: om att utveckla företagskulturer*. Malmö: Liber.

Arlbjørn, J. S. & Freytag, P. V. (2013). Evidence of Lean: a review of international peer reviewed journal articles. *European Business Review*, 25. (2), 174-205.

Bhasin S. & Burcher P. (2006). Lean viewed as a philosophy. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 17. (1), 56-72.

Bortolotti, T, Boscari, S, & Danese, P. (2014). Successful lean implementation: Organizational culture and soft lean practices. *International Journal Of Production Economics*, 160. (2), 182-201.

Bryman, A (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Andra upplagan. Malmö: Liber.

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

Dahlgaard, J. & Dahlgaard-Park, S-M. (2006). Lean production, six sigma quality, TQM and company culture. *The TQM Magazine*, 18. (3), 263 - 281.

Grönroos, C. (2008). *Service management och marknadsföring: kundorienterat ledarskap i servicekonkurrensen*, Andra upplagan. Malmö: Liber.

Halling, B, Wijk, K (2013) Experienced Barriers to Lean in Swedish Manufacturing and Health Care. *International Journal of Lean Thinking*, 4. (2).

Heide, M. & Simonsson, C. (2014) Kvalitet och kunskap i fallstudier. I J. Eksell och Å. Thelander (red.), *Kvalitativa metoder i strategisk kommunikation* (ss. 215-232). Lund: Studentlitteratur AB.

Jayaram, J., Vickery, S. & Droge, C. (2008). Relationship building, Lean strategy and firm performance: an exploratory study in the automotive supplier industry. *International Journal Of Production Research*, 46. (20), 5633-5649.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Tredje upplagan. Lund: Studentlitteratur AB.

Lean Enterprise Institute (2015a). *A brief history of Lean*. <http://www.Lean.org/WhatsLean/History.cfm> (Läst 2015-04-13).

Lean Enterprise Institute (2015b) *What is Lean?*. <http://www.Lean.org/whatsLean/> (läst: 2015-04-13).

Liker, J., K. & Morgan, J., M. (2006). The Toyota Way in Services: The Case of Lean Product Development. *Academy of Management Perspectives*. 20. (2), 5-20.

Lindstedt, P. & Burenius, J. (1999). *Skapa oöverträffat kundvärde: hur du praktiskt går till väga*. Ödeborg: Nimba.

Mann, D. (2009). The missing link: Lean leadership. *Frontiers of health services management*, 26. (1), 15-26.

van der Merwe, K, Pieterse, J, & Lourens, A (2014). THE DEVELOPMENT OF A THEORETICAL LEAN CULTURE CAUSAL FRAMEWORK TO SUPPORT THE EFFECTIVE IMPLEMENTATION OF LEAN IN AUTOMOTIVE COMPONENT MANUFACTURERS. *South African Journal Of Industrial Engineering*, 25. (1),131-144,

Modig, N. & Åhlström, P. (2011) *Vad är Lean? En guide till kundfokus och flödeseffektivitet*. Stockholm: Stockholm School of Economics Institute for Research.

Shah, R, & Ward, P. (2007). Defining and developing measures of Lean production. *Journal Of Operations Management*, 25. (4), 785-805.

Suárez-Barraza, M., Smith, T, & Dahlgaard-Park, S-M. (2012). Lean Service: A literature analysis and classification. *Total Quality Management & Business Excellence*, 23. (3-4), 359-380.

Spear, S., Bowen K. H. (1999). Decoding the DNA of the Toyota Production System. *Harvard Business Review*, 77 .(9-10), 97-106.

Piercy, N, & Rich, N. (2009), Lean transformation in the pure service environment: The case of the call service centre. *International Journal Of Operations And Production Management*, 29. (1), 54-76.

Rosén, M. & Eksell, J. (2014) Att utgå från ett historiskt perspektiv i strategisk kommunikation. I J. Eksell, & Å. Thelander. (red.) *Kvalitativa metoder i strategisk kommunikation* (ss. 149-164). Lund: Studentlitteratur AB.

Rejmes Bil. (2015a). *Om oss*. <http://rejmesbil.se/sida/om-oss>. (Läst 2015.05-06).

Rejmes Bil. (2015b). *Om Rejmes och dess historia*. <http://rejmesbil.se/sida/om-rejmes-och-dess-historia>. (Läst 2015-05-06).

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

TeliaSonera. (2015). *Affärsidé och vision*. <http://www.teliasonera.com/sv/om-oss/affarside-och-vision/> (Läst 2015-05-08).

TeliaSonera. (2013). *Brev till Aktieägare*.
http://www.teliasonera.com/PageFiles/28554/TeliaSonera_10_år_BrevTillAktieägare.pdf
(Läst 2015-05-08).

Thurén, T. (2007). *Vetenskapsteori för nybörjare*. Andra upplagan. Stockholm: Liber.

Wood, N. (2004). Lean Thinking: What it is and what it isn't. *Management Services*, 48. (2), 8-10.

Åhlström, P (2010). *Utmaningen i Lean Service*. *Management of Technology*, nr. 2, ss.3-4.

Womack, J. & Jones, D. (2003). *Lean Thinking. Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*. London: Simon & Schuster.

Bilaga 1

Intervjuguide ledare

Bakgrundsfrågor

1. Hur länge har du arbetat inom företaget?
2. Har du någon utbildning i Lean eller någon tidigare erfarenhet från arbete med Lean?
3. Hur skulle du definiera Lean?
4. Omfattas hela organisationen samt alla anställda av Lean?
5. När och varför valde ni att implementera Lean i organisationen?

Implementeringsprocessen

6. Hur har ni gått tillväga för att implementera Lean?
7. Har ni någon gång upplevt motstånd vid implementeringen av Lean?

Lean & värdeskapande

8. Har ni i början av ert Lean-arbete jobbat med att identifiera er värdekedja?
9. Innan ni började med Lean-arbetet, definierade ni då vad som är värdeskapande för era potentiella kunder?
10. Använder ni kundernas åsikter kontinuerligt för att förbättra verksamheten och eliminera sådant som inte skapar kundvärde?
11. Anser du att Lean-arbetet skapat nöjdare kunder?

Lean-verktyg

12. Vilka Lean-verktyg/tekniker använder ni er mest av?
13. Hur arbetar ni med att förbättra ert flöde mot skapandet av perfektion?
14. Hur upprätthåller ni det kontinuerliga arbetet med Lean?

Lean & personalen

15. Hur jobbar ni med att få Lean att genomsyra hela organisationen?
16. I hur stor utsträckning har personalen fått utbildning inom Lean?
17. Hur arbetar ni för att få personalen att se helheten i en tjänsteleverans och förstå att deras enskilda handlingar är en viktig del av processen?
18. Hur motiverar ni medarbetare att "bry sig om" att rätta till fel och ständigt delta i förbättringsarbete?
19. Hur säkerställer ni att personalen gör sitt bästa varje dag, utifrån ert Lean-arbete?

20. Vilka befogenheter har personalen i regel?
21. Upplever du att organisationens chefer/ledare är mer delaktiga i personalens vardagliga arbete sedan ni införde Lean?
22. Har du förändrats i din ledarstil efter att Lean infördes i organisationen?

Lean & organisationskultur

23. Hur upplever du Lean i förhållande till den rådande organisationskulturen?
24. Tror du att Lean har påverkat det anställdas sätt att tänka på i företaget?

Avslutande frågor:

25. Om jag säger att det finns en "hård" respektive "mjuk" sida av Lean, vad tänker du på då?
26. Hur ser ert framtida Lean-arbete ut?
27. Är det OK om vi tar kontakt med dig om det i efterhand uppkommer oklarheter eller fler frågor?

Bilaga 2

Intervjuguide medarbetare

Inledande frågor

1. Hur länge har du arbetat inom företaget?
2. Hur trivs du på jobbet?

Lean-bakgrund

3. Har du arbetat med Lean innan du började arbeta på detta företag?
4. Har du fått någon utbildning inom Lean?
5. Hur skulle du definera Lean?
6. Vad tänkte du när du fick reda på att organisationen skulle börja arbeta/arbetar med Lean?
7. Vad tror du är det huvudsakliga målet med företagets Lean-arbete?
8. På en skala 1-10, hur engagerad anser du dig vara i organisationens Lean-arbete?
9. Känner du att du är väl insatt i hur Lean-arbetet fortskrider och utvecklas i organisationen?

Lean & kultur

10. Tror du att samtliga anställda känner till vad Lean är och hur ni ska jobba med det på företaget?
11. Hur skulle du beskriva företagsandan och den rådande företagskulturen?
12. Pratas det mycket om Lean bland de anställda?
13. Hur ser samarbetet ut med andra avdelningar på företaget?
14. Känner du att du får din röst hörd i organisationen om du har nya ideér eller åsikter som kan förbättra verksamheten?
15. Anser du att Lean har påverkat sättet att tänka på inom företaget?

Lean & Ledarskapet

16. Upplever du att du kan prata öppet med högre chefer/ledare?
17. Upplever du att organisationens chefer är mer ute bland personalen och är mer delaktiga efter att Lean infördes?
18. Hur viktig känner du dig i organisationen?
19. Känner du att du har möjlighet att fatta vardagliga beslut som kan öka kundvärdet utan att prata med en högre chef först?
20. Om du kommer på ett sätt att förbättra en arbetsuppgifts utförande, hur gör du då?

Lean-implementering

21. Hur har implementeringen av Lean påverkat ditt arbete?
22. Har det med hjälp av Lean blivit tydligare för dig hur du kan skapa tjänster av ett högre värde för kunden?
23. Anser du att du har de resurser som krävs för att utföra det dagliga arbetet på bästa sätt?
24. Upplever du att kunderna är positiva till de tjänster och produkter ni erbjuder?
25. Om en kund trots allt skulle framföra ett klagomål på en tjänst ni levererat, vad gör du då med detta klagomål?

Leans konsekvenser/reslutat

26. Hur tror du att Lean-arbetet påverkat organisationen i helhet?
27. Tror du att Lean-implementeringen är positiv för alla? (från lokalvårdare till VD)
28. Om jag säger att det finns en "hård" respektive "mjuk" sida av Lean, vad tänker du på då?

Bilaga 3

Information respondenter

Respondenter Rejmes Personvagnar AB

Respondent 1 - Koncern VD Rejmes Bil AB. Respondenten har arbetat på företaget sedan år 2013 då han tillträdde som VD för koncernen efter en lång karriär inom bland annat Volvo. Respondenten har jobbat med Lean sedan slutet av 90-talet och var initiativtagare till att börja arbeta Lean på Rejmes Bil AB.

Respondent 2 - Produktionsstyrningschef Rejmes Bil AB. Respondenten har arbetat på företaget sedan våren 2014 då han tillträdde som produktionsstyrningschef i koncernen, vilket bland annat innebär det dagliga ansvaret för Lean-arbetet i organisationen. Respondenten har jobbat med Lean sedan slutet av 90-talet på stora internationella företag, bland annat med bas i Japan. Utöver detta har respondenten arbetat som konsult inom Lean-implementering i både produktions- och tjänstemannaföretag.

Respondent 3 - Bilsäljare Rejmes Personvagnar AB som arbetat på företaget sedan år 2012.

Respondent 4 - Produktionsledare i Volvo-verkstaden på Rejmes Personbilar AB som har arbetat inom företaget sedan våren 2014. Respondenten har tidigare erfarenhet av arbete med Lean på ett större bryggeri.

Respondent 5 - Teamledare i Volvo-verkstad på Rejmes Personvagnar AB. Respondenten har arbetat på företaget sedan 1998.

Respondent 6 - Administratör Rejmes Personvagnar AB som arbetat inom organisationen på olika positioner sedan år 1972.

Respondent 7 - Verkstadsmekaniker med specialisering på Volvo som arbetat inom organisationen sedan våren 2014.

Respondenter Telia

Respondent 8 - Butikschef Telia Malmö samt ambassadör för Lean-implementering i Skånska telia-butiker. Respondenten har arbetat inom Telia sedan 2004 då hon blev butikschef för en Telia-butik i Malmö. Respondenten har ingen tidigare erfarenhet av arbete med Lean. Respondenten har arbetat med Lean-implementering sedan 2014. Respondenten gick i april år 2015 en två-dagars utbildning inom Lean.

Respondent 9 - Butikschef Telia Helsingborg. Respondenten har arbetat inom Telia sedan år 1980 i olika roller och delar av företaget. Respondenten beskriver sig därför som en äkta "telian". Sedan 2002 är respondenten butikschef på Telia i Helsingborg. Under respondentens ledning har butiken bland annat blivit utsedd till årets kundmötesbutik. Respondenten har arbetat med Lean-implementering i sin butik sedan år 2014 och gick början av detta år en dagsutbildning om Lean.

Respondent 10 - Butikssäljare Telia Helsingborg med ansvarsområden inom fiber, mobil, bonussystem samt delvis företagsansvar. Respondenten har arbetat inom Telia i ett år och är sedan mars 2015 anställd på Teliabutiken i Helsingborg.

Respondent 11 - Butikssäljare Telia Helsingborg med ansvarsområden inom serviceleveranser. Respondenten har arbetat på Telia-butiken i Helsingborg sedan år 2000 och har tidigare varit vice butikschef i denna butik.

Respondent 12 - Butikssäljare och vice butikschef Telia Helsingborg med ansvarsområden inom exponering samt varumärkena Sony och Apple.