

ISRN – LIU-IEI-FIL-A--09/00538--SE

Lean inom tjänsteföretag

En modell för införande av Lean i tjänsteföretag

Lean within a service company

A model for how to implement Lean within a service company

Niklas Arvidsson

Lars Cornéer

Vårterminen 2009

Handledare: Peter Gustavsson



Ekonomprogrammet

Institutionen för ekonomisk och industriell utveckling

Sammanfattning

Titel: Lean inom tjänsteföretag – en modell för införandet av Lean i tjänsteföretag.

Författare: Niklas Arvidsson & Lars Cornéer

Handledare: Peter Gustavsson

Bakgrund: Lean är ett arbetssätt som går ut på att effektivisera system genom att kontinuerligt identifiera och korrigera resursslöseri samt minska brister i processer. Kort uttryckt verkar Lean för ett ökat kundvärde genom ständiga förbättringar. Arbetssättet kommer ursprungligen från Toyota och har sedan spridit sig till stora delar av tillverkningsindustrin världen över. Lean är ett arbetssätt utvecklat för och använt i tillverkande företag men på senare år har det uppstått ett intresse för om och hur Lean även kan användas inom bland annat tjänsteföretag.

Syfte: Syftet med denna uppsats är att skapa en modell för implementering av Lean i tjänsteföretag där kritiska framgångsfaktorer samt lärdomar att beakta vid införandet synliggörs.

Genomförande: För att nå studiens syfte gjordes först en litteraturstudie, därefter genomfördes intervjuer med tre av Sveriges storbanker för att ta reda på hur de har implementerat Lean. För att få andra infallsvinklar på frågeställningarna intervjuades även två erfarna Lean-konsulter och en Lean-forskare.

Resultat: En modell som visar hur tjänsteföretag bör gå tillväga när de står inför ett införande av Lean. Modellen består av sju faktorer som beskriver arbetets gång. Dessa är: Ledstjärnor, Flytande faktorer, Beslut och kunskapsanskaffande, Kommunikering av Lean, Engagera, Förberedelse och Användandet. Inbakat i modellens olika steg presenteras de kritiska framgångsfaktorer och lärdomar som andra tjänsteföretag har dragit.

Nyckelord: Lean-service, tjänsteföretag, implementering, verktyg, modell.

Abstract

Title: Lean within a service company – a model for how to implement Lean within a service company.

Authors: Niklas Arvidsson & Lars Cornéer

Supervisor: Peter Gustavsson

Background: Lean is an approach aiming to streamline systems to continuously identify and correct waste of resources and reduce defects in processes. In brief Lean strives towards increased customer value through continual improvement. The approach originates from Toyota, and has spread to the manufacturing industry worldwide. Lean is a method developed and used in manufacturing companies but in recent years there is a growing interest in if and how Lean can be used in among other service companies.

Aim: The object of the study is to create a model for how to implement Lean in a service company. The model also presents critical success factors as well as lessons learnt.

Realization: To accomplish the study we carried out interviews with three of Sweden's largest banks after having conducted a literature study. The object of the interviews was to find out how they had implemented Lean and their experiences. Two Lean consultants and one PhD student (Lean) have also been interviewed.

Results: The result of this study is a model that shows how the service company should proceed when facing an introduction of Lean. The model consists of seven fields describing the suggested work process. These are: Guiding principles, Overall factors, Decision-making and knowledge acquisition, Communication of what Lean is about, Engagement, Preparation and Continuous usage. Critical success factors and lessons learned by the interviewed banks have been embodied within the different fields of the model.

Keywords: Lean service, Service company, Implementing, Tools, Model

Förord

Vi har nu arbetat med denna uppsats i snart 20 veckor, vilket är den sista delen i vår utbildning på ekonomiprogrammet. Efter att ha studerat ekonomi i flera år har det varit roligt att få en möjlighet att studera hur en del av arbetslivet fungerar i verkligheten. Det har varit lärorikt och utmanande att självständigt och med eget ansvar arbeta med ett projekt under en så lång tid. Vi har lärt oss mycket under dessa 20 veckor och hoppas att vår uppsats ska kunna bidra till ett ökat intresse inom området och vara till praktisk hjälp för företag att bli ”Lean”

Vi vill först och främst tacka alla respondenter, som bredvilligt ställt upp på de intervjuer, som var så viktiga för vår uppsats. Faktum är att ert trevliga och engagerade bemötande var höjdpunkter under vårt arbete och gjorde att vi fick extra energi till att slutföra arbetet. Vidare vill vi tacka vår handledare Peter Gustavsson och våra opponentgrupper för allt stöd och råd under arbetets gång.

Linköping 2009-05-25

Niklas Arvidsson och Lars Cornéer

Innehållsförteckning

Innehåll

1	Inledning.....	1
1.1	Bakgrund	1
1.2	Problematisering.....	2
1.3	Syfte.....	4
1.4	Avgränsningar	4
1.5	Målgrupp	5
1.6	Disposition.....	5
2	Metod	7
2.1	Tillvägagångssätt	7
2.2	Val av ansats	7
2.3	Syn på vetenskap och trovärdighet.....	8
2.4	Kvalitativ studie.....	10
2.4.1	Kritik mot kvalitativ studie	11
2.5	Datainsamling.....	12
2.5.1	Sekundärdata	12
2.5.2	Primärdata	14
2.6	Det fortsatta arbetet	19
3	Referensram	20
3.1	Service	20
3.2	Leans grunder	20
3.2.1	Womack och Jones fem Lean-principer.....	22
3.2.2	Slöseri och värde	23
3.3	Varför införa Lean?	24

3.3.1	Fallgropar	25
3.4	Implementering.....	26
3.5	Verktyg	28
3.5.1	Grunden.....	28
3.5.2	Vänstra pelaren.....	34
3.5.3	Högra pelaren	36
3.5.4	Taket.....	42
3.6	Vidare arbete.....	44
3.7	Sammanfattning.....	46
3.7.1	Filosofi	47
3.7.2	Grunden.....	47
3.7.3	Vänstra pelaren.....	48
3.7.4	Högra pelaren	48
3.7.5	Taket.....	49
3.7.6	Det fortsatta arbetet i studien	49
4	Empiri.....	50
4.1	Bakgrund	50
4.1.1	Banker	50
4.1.2	Personer.....	51
4.2	Vad och hur är Lean?.....	52
4.2.1	Vad är Lean?	52
4.2.2	Införandet av Lean	53
4.3	Syn på verktyg	56
4.4	Användandet av Lean	57
4.4.1	Personalen	57
4.4.2	Löpande arbete	58
4.5	Resultat och lärdomar.....	59

4.5.1	Resultatet.....	59
4.5.2	Lärdomar och framgångsfaktorer.....	60
4.6	Framtid.....	63
5	Analys.....	65
5.1	Inledande analys	65
5.1.1	Vad är Lean	65
5.1.2	Införandet av Lean	65
5.1.3	Verktyg.....	70
5.1.4	Användandet av Lean.....	71
5.2	Analysmodell.....	72
5.2.1	Modell	72
5.2.2	Användning	74
6	Slutsats	76
7	Diskussion	82
7.1	Vidare forskning.....	83
7.2	Författarnas avslutande reflektioner	83
8	Ordlista	85
9	Källförteckning.....	87
9.1	Böcker.....	87
9.2	Artiklar.....	88
9.3	Doktorsavhandling.....	89
9.4	Muntliga källor	89
9.5	Internet.....	89
	Bilaga A – Intervjumall för banker	1
	Bilaga B – Intervjumall för konsulter/forskare	6

Figurförteckning

Figur 1 Leans grundläggande uppbyggnad, Källa: Blücher & Öjmertz, (2005) modifierad av författarna.	21
Figur 2 PDCA-hjulet. Källa: Keyte & Locher, (2008) modifierad av författarna.	36
Figur 3 Frekvenstablå, Källa: Egen figur	38
Figur 4 Histogram för punktlighet, Källa: Egen figur.....	39
Figur 5 Fiskbensdiagram – orsaker till brister i handläggning, Källa: Egen figur.....	39
Figur 6 Sambandsdiagram, Källa: Egen figur	40
Figur 7 Styrningsdiagram, Källa: Egen figur	40
Figur 8 Stratifieringsdiagram, Källa: Egen figur	41
Figur 9 JIT/Jidoka/Kaizen-loopen Källa: Modig, (2009).....	45
Figur 10 Lean-huset med verktyg, Källa: Egen sammanställning	46
Figur 11 Modell för införandet av Lean.....	74
Figur 12 Modell för införandet av Lean.....	76

Tabellförteckning

Tabell 1 Visar hur respondenterna ser på Lean.....	53
Tabell 2 Visar hur bankerna införde Lean samt vad konsulterna och forskaren anser vara viktigt vid införandet.	56
Tabell 3 Visar hur respondenterna ser på användandet av verktyg.....	57
Tabell 4 Visar hur respondenterna menar att personalen påverkas och involveras av Lean. ..	58
Tabell 5 Visar vad som präglar det löpande arbetet med Lean.	59
Tabell 6 Visar vilka resultat som har uppnåtts respektive bör kunna uppnås med Lean.	60
Tabell 7 Visar de lärdomar som har dragits vid utvärdering av införandet av Lean.....	62
Tabell 8 Visar vilka framgångsfaktorer som finns för ett lyckat införande av Lean i tjänsteföretag.	63
Tabell 9 Visar vilken roll respondenterna tror att Lean kommer ha i framtiden för tjänsteföretag.	64

1 Inledning

Först i detta kapitel ges en kort bakgrund till varför Lean i tjänsteföretag har valts som studieobjekt. Därefter beskrivs bakgrunden och problematiseringen av uppsatsen vilket leder fram till syftet. Avslutningsvis beskrivs gjorda avgränsningar och den tilltänkta målgruppen för uppsatsen.

Första gången vi kom i kontakt med Lean var när vi under vårterminen 2008 läste logistik tillsammans på Linköpings universitet. Lean behandlades enbart ytligt men det var ändå tillräckligt för att ge en viss introduktion till vad det är. Därefter har vi båda två stött på Lean i olika sammanhang under andra kurser men även genom feriejobb. Ungefär samtidigt som vi under höstterminen 2008 funderade på vad vi skulle skriva om kom vi av en slump över en artikel om att använda Lean i andra sammanhang än i tillverkningsindustrin. Vi valde att titta närmare på Lean i tjänsteföretag då vi båda förmodas jobba i tjänsteföretag efter avslutade studier. Möjligheten att skriva om Lean i ett tjänsteperspektiv tyckte vi kändes inspirerande eftersom att det skulle innebära en stor utmaning då det verkade vara ett relativt utforskat område. Samtidigt skulle det även innebära att vi kunde skapa kunskap som förhoppningsvis kan vara till stor nytta för många tjänsteföretag. Det utgjorde även en intressant möjlighet för oss att använda tidigare inhämtade kunskaper inom både ekonomi och logistik.

1.1 Bakgrund

Under fotbollsmatchen mellan Sverige och Japan i 1936 års OS i Berlin myntade Sven Jerring det odödliga citatet:

”Japaner, japaner, försvarande japaner, från sig vilt slående japaner... japaner som hoppar, japaner som kastar sig, japaner som fläker sig, japaner som gör allt för att rädda segern åt Nippon” (www.sr.se)

Nu lite drygt 70 år senare kan det åter vara dags att stämma upp i ”Japaner japaner” fast denna gång mer i tacksamhet eftersom det som japanerna lade grunden till vid sidan av planen har potential att leda till stora effektiviseringar och därmed kostnadsbesparingar för företag.

Henry Fords banbrytande tillvägagångssätt att producera stora mängder bilar under tidigt 1900-tal med hjälp av ”löpande bandet” kan inte ha gått någon förbi. Vad som kanske är mindre känt är Toyotas förädling av Fords idéer under 1930-talet och framåt samt hur detta har påverkat tillverkningsindustrin världen över. För de läsare som känner att en uppfräschning skulle vara på sin plats följer här en kort genomgång för att på bästa sätt kunna förstå de svårigheter och möjligheter som väntar runt nästa hörn.

Henry Ford lade under tidigt 1900-tal grunden för arbetsmetodiken i en stor del av dagens producerande företag. Han skapade ett produktionssystem med löpandebandteknik där montering och transport sker samtidigt. (Larsson, 2008) Parallellt med det löpande bandet införde Ford även omfattande standardiseringar och förkortade ledtiderna. Fords uttalande *”Du kan få din bil i vilken färg du vill, så länge den är svart.”* är ett resultat av att korta ledtiderna då den svarta färgen var den som torkade snabbast. Resultatet blev en bil som hade en kort genomloppstid och en låg tillverkningskostnad. När Toyota under 1930-talet började producera bilar skickades en liten delegation till USA för att studera hur även Toyota skulle kunna uppnå en lika hög produktivitet som Ford hade. Resultatet av detta besök blev en anpassning och en vidareutveckling av Fords produktionssystem där Toyotas fokus hamnade på resurshushållning. Anledningen till detta val av fokusområde var Japans för tidpunkten begränsade tillgång på pengar och naturtillgångar. (Johansson et al, 2005) I praktiken innebar detta att Toyota enbart producerade bilar först när de efterfrågades av kund (www.toyotageorgetown.com). Grunden till den till synes enkla men målmedvetna strategin Toyota Production Systems (TPS) var lagd och kom under flera år att vidareutvecklas.

Forskare i ett stort forskningsprojekt på Toyota upptäckte bland annat att de med TPS som utgångspunkt för vidare utveckling kunde tillverka allt mer med allt färre resurser. Detta kom att kallas Lean, vilket betyder smärt, smidig. (Johansson et al, 2005) Lean går kortfattat ut på att effektivisera ett system genom att kontinuerligt identifiera och korrigera resursslöseri samt minska brister i processer. (Svensson, 2009)

1.2 Problematisering

Lean har som sagt sina rötter i Toyota och är därför främst förknippat med fordonsindustrin. Detta har gjort att Lean ofta har likställts med Lean-production då tillverkningsindustrin länge var det enda området som Lean användes inom. (Blücher & Öjmertz, 2005)

Under det senaste årtiondet har det även väckts tankar om att Lean, som egentligen fokuserar på processer, även bör kunna appliceras på avdelningar och företag vars uppgifter är av tjänste, service eller administrativ karaktär, denna variant skulle i så fall kunna kallas Lean-service. (Blücher & Öjmertz, 2005) George (2003) menar att även om Lean fokuserar på processer är arvet från Toyota och tillverkningsindustrin påtagligt genom att de flesta verktygen är framtagna för att användas i tillverkande företag och inte i tjänsteföretag. På grund av skillnaderna mellan ett producerande företag och ett tjänsteföretag är inte alla verktyg och metoder från Lean-production tillämpbara i tjänsteföretag, utan de kan behöva anpassas. I dagsläget verkar det inte finnas något vedertaget tillvägagångssätt för tjänsteföretag som vill införa Lean-service. Detta har enligt George (2003) skapat en viss osäkerhet om och hur de ska gå tillväga. Ett av problemen för de tjänsteföretag som är intresserade, är att det enligt Larsson (2008) inte finns speciellt mycket litteratur skrivet om Lean-service. Våra egna efterforskningar under uppstarten av denna studie visar att det inte heller verkar finnas akademisk forskning inom Lean-service i någon större omfattning. Detta indikerar att det rimligtvis är ett ganska outforskat område som fortfarande döljer många fallgropar och frågetecken. Exempel på dessa risker menar Keyte & Locher (2008) samt Blücher & Öjmertz (2005) är att de företag som bara tar vara på en del av verktygen riskerar att gå miste om hela den potential som Lean erbjuder. De menar även att det föreligger en risk att införande av Lean blir ett dyrt misslyckande om företaget tar sig vatten över huvudet och försöker använda sig av för många av verktygen på en gång.

Det är därför intressant att ur ett företagsperspektiv med hjälp av befintlig teori och en empirisk studie skapa en modell för hur en implementering av Lean i tjänsteföretag bör gå till. Genom att förstå modellen och utgå ifrån det resonemang som författarna utvecklar runt denna ges företag goda grundförutsättningar att på ett framgångsrikt sätt implementera Lean. Samtidigt undviker de även att gå i de vanligaste fällorna. Ur ett akademiskt perspektiv bör det vara intressant att belysa vad erfarenheterna av Lean från tjänstesektorn visar och för att ge Lean-service större uppmärksamhet för vidare studier.

1.3 Syfte

Huvudsyftet är att ta fram en modell för implementering av Lean i tjänsteföretag med utgångspunkt i befintlig teori samt utifrån en empirisk studie av tjänsteföretag.

Delsyftet är att:

- Fastställa kritiska framgångsfaktorer samt lärdomar att beakta vid införandet av Lean.

1.4 Avgränsningar

För att arbetet ska bli hanterbart och rymmas inom given tidsram har följande *avgränsningar* gjorts.

- Endast banker kommer att studeras.

Genom att begränsa studien till en typ av företag bör en mer samstämmig kritik och lärdomar av Lean i tjänsteföretag kunna identifieras. Anledningen till att just banker valdes var att det ofta är stora och heltäckande företag med avdelningar vars karaktär varierar mycket. En bank innefattar ofta back office, IT, HR till front office med kundkontakter där de vänder sig såväl till enskilda privatkunder som till företag. Genom att banker är så komplexa bör även resultatet av denna studie vara av nytta för och applicerbart på en större mängd företag än om en mindre komplex företagstyp hade studerats. Det bör dock beaktas att på grund av den valda avgränsningen, att enbart studera banker, kan möjligheten att generalisera om i vilken utsträckning den framtagna modellen kan användas i andra tjänsteföretag utan att först modifieras inskränkas något.

- Litteratur och forskning rörande Lean-healthcare kommer inte att studeras.

Anledningen till detta val är att vi vill upprätthålla en konsistens rörande den använda teorin och de undersökta företagen. Genom att enbart undersöka banker anser vi oss kunna skapa en modell som fungerar bra på liknande branscher och eftersom att uppbyggnaden av sjukvårdens tjänsteutbud skiljer sig från bankers har vi av den anledningen valt att inte titta på denna typ av tjänst i vår studie.

1.5 Målgrupp

Målgrupperna för uppsatsen är dels den akademiska världen, där vi hoppas kunna fungera som inspiration och informationskälla för framtida forskning och utredning. Dels näringslivet och då främst tjänsteföretag som vill veta mer om vad Lean är och hur de ska gå tillväga för att lyckas bli Lean, men även till tjänsteföretag som har beslutat sig för att införa Lean.

1.6 Disposition

Dispositionen för resten av denna uppsats ser ut som följer

Kapitel 2 – Metod

Metodupplägget för studien redovisas. Först beskrivs de tillvägagångssätt som används i studien och vår syn på vetenskap och trovärdighet. Därefter beskrivs hur datainsamlingen till studien gjorts följt av hur det fortsatta arbetet har utförts.

Kapitel 3 – Referensram

Kapitlet inleds med en beskrivning av begreppet service följt av en introduktion av Leans grunder samt en diskussion om varför Lean ska införas. Därefter diskuteras Leans värdeskapande och implementering, vidare görs en djupare genomgång av Lean-serviceteorier och verktyg. Kapitlet avslutas med en beskrivning av hur företag ska använda Lean i sitt vidare arbete följt av en sammanfattning av kapitlet.

Kapitel 4 – Empiri

I detta kapitel redogörs kort för de intervjuade personernas bakgrund samt de banker som representerades, därefter har den insamlade informationen sammanställts. Varje avsnitt avslutas med en tabell där respondenternas information sammanfattas med hjälp av nyckelord.

Kapitel 5 – Analys

I detta kapitel skapas en modell för införandet av Lean i tjänsteföretag genom att empiriska datan vävs ihop med den teori som presenterats i referensramen. Analysen sker i fyra delar och med dessa delar som grund presenteras därefter modellen för hur Lean ska införas.

Kapitel 6 – Slutsats

Den slutgiltiga modellen för implementering av Lean i tjänsteföretag presenteras med efterföljande förklaringar och användningsbeskrivning.

Kapitel 7 – Diskussion

I det avslutande kapitlet diskuteras uppsatsens resultat och vilka lärdomar som har dragits.

2 Metod

Här kommer metodupplägget för studien att redovisas. Först beskrivs de tillvägagångssätt som används i studien och vår syn på vetenskap och trovärdighet. Därefter beskrivs hur datainsamlingen till studien gjorts följt av hur det fortsatta arbetet har utförts.

2.1 Tillvägagångssätt

Vi har gjort en normativ studie eftersom målet med vår modell var att vägleda och föreslå åtgärder för hur Lean kan införas i tjänsteföretag. (Björklund & Paulsson, 2003) För datainsamlingen har vi antagit en deduktiv ansats med induktiva inslag. Det var viktigt att vi inte uteslöt några tillvägagångssätt vid framtagandet av teorin och empirin, utan att detta gjordes i analysen vid jämförelsen av de båda. En kvalitativ forskningsmetod användes eftersom vi ämnade skapa en djupare förståelse för ämnet. Vi ville gå ner på djupet för att förstå vad som är viktigt inom Lean för just tjänsteföretag. För att inhämta information till empirin valde vi att använda oss av intervjuer.

Arbetsupplägg:

- Först genomfördes en omfattande litteraturstudie där befintlig Lean-teori för tjänsteföretag gick igenom.
- Därefter genomfördes intervjuer med utvalda banker, vilka redan har implementerat Lean i sin organisation samt med personer som har hjälpt företag att implementera Lean eller forskat i ämnet.
- Till sist jämfördes den framtagna teorin med empirin och analyserades för att leda fram till vår modell.

2.2 Val av ansats

För att samla in data i en forskningsrapport finns det, enligt Jacobsen (2002), huvudsakligen två olika tillvägagångssätt, induktiv ansats respektive deduktiv ansats.

Den *deduktiva* ansatsen innebär att forskaren först skaffar sig förväntningar om vad den kommer att stöta på under empiriinsamlingen. Förväntningarna byggs upp av studier av

tidigare forskning och teorier på området. Enkelt förklarat rör sig författaren från teori till empiri vilket Patel och Tebelius (1987) kallar för bevisandets väg. Kritiker menar att författaren riskerar att missa vital information då den i och med de förvärvade förväntningarna innan datainsamlingen redan har skjutit in sig på vad den ska leta efter. (Jacobsen, 2002)

Det andra tillvägagångssättet, *induktiv* ansats, innebär att forskaren tar sig an empiriinsamlingen helt utan att ha några förutfattade meningar eller förväntningar på empirin för att sedan med utgångspunkt i empirin utforma teorier. När författaren rör sig från empiri till teori kallar Patel och Tebelius (1987) det för upptäckandets väg. Kritiker menar att ingen människa kan ge sig in i någon typ av forskning utan att ha ett visst mått av förförståelse samt att människan inte kan ta in all information den utsätts för och således avgränsar empiriinhämtningen. (Jacobsen, 2002)

Denna uppsats tog sin början i en litteraturstudie för att kunna skapa en teoretisk bas att utgå ifrån vid empiriinsamlingen. Därför menar vi att arbetet utgick från ett teoretiskt perspektiv och rörde sig mot det empiriska perspektivet. På slutet kan det sägas att arbetsprocessen vänder då vi utifrån den empiri vi har samlat in börjar gå mot det teoretiska området i och med den modell som har utvecklats för hur införandet av Lean bör gå till i tjänsteföretag. Efter intervjuernas genomförande fick vi även ta del av Modigs kommande doktorsavhandling varifrån utökade referensramen lade. Även om vi huvudsakligen har haft en deduktiv ansats i denna studie finns det inslag av en induktiv ansats då vi har rört oss i båda riktningarna mellan teori och empiri eftersom att teorin, enligt Bryman (2002), är slutresultatet av en forskningsansats.

2.3 Syn på vetenskap och trovärdighet

I denna studie har vi arbetat efter ett *hermeneutiskt* synsätt på kunskap vilket innebär att vi använt tolkningen som främsta forskningsmetod. Detta synsätt passar bra till vår studie eftersom vi genom tolkning av insamlad data har velat ta fram en modell som är användbar för företag som en vägledning för hur de ska implementera Lean snarare än att bevisa ett specifikt tillvägagångssätt. Vi har alltså försökt svara på frågan; Vad är det som visar sig och vad är innebörden?

Detta innebär att vi inte försöker söka en absolut sanning utan snarare letar efter en förståelse och tolkning för att beskriva fenomen som är skapade av människor. Den centrala idé som ligger till grund för hermeneutiken är att den forskare som analyserar en text ska försöka få fram textens mening utifrån det perspektiv som dess upphovsman haft (Bryman, 2002). Att vi som författare skulle kunna agera helt objektivt hade varit önskvärt men Myrdal (1968) menar att människan inte kan agera helt objektivt. (Andersen, 1994) Istället har vi strävat efter att visa upp en hög grad av värderingsfrihet när vi har tolkat den information vi fick utifrån författarens eller respondentens synvinkel. På så sätt kunde vi förhoppningsvis se datan ur rätt perspektiv. Genom att ta fasta på Björklund & Paulssons (2003) tillvägagångssätt för hur en studie uppnår en högre objektivitet hoppas vi att läsaren känner att studien inte har blivit färgad av författarnas förutfattade meningar. Tillvägagångssättet innebär i korta ordalag att vi som författare har motiverat varför vi har gjort de val som vi har gjort vilket gör att läsaren själv kan ta ställning till det resultat vi kommer fram till.

Hermeneutiken utgår från det trilaterala sanningsbegreppet som består av de tre begreppen *korrespondens*, *meningsskapande* och *användning* vilka betecknas som tre sanningsstrategier. Med dessa begrepp menar Alvesson och Sköldberg (1994) att olika tonvikt kan läggas vid sanningens tre sidor och att de flesta studier sannolikt har inslag av samtliga begrepp. De tre begreppen gör olika anspråk på trovärdighet och förklaras i vår uppsats enligt nedan.

Korrespondensen ses som teorins förbindelse med verkligheten och blir framträdande under uppsatsens empiriska undersökning där intervjuer med utvalda företag och kunniga personer genomfördes. Detta betyder inte att den empiriska datan helt överensstämmer med verkligheten eftersom empiri aldrig är fri från teoretiska föreställningar och tolkande. Vi som utfört intervjuerna påverkar datan genom vilka frågor som ställts och hur vi sedan tolkar svaren utifrån vår tidigare förförståelse. För att öka trovärdigheten i empiriinsamlingen så mycket som möjligt var vi noga med att i förhand lämna ut intervjuunderlaget till flera utomstående personer för att få en granskning. Den feedback som gavs resulterade i att våra teoretiska föreställningar och letande efter specifika svar kunde elimineras från frågeformuläret. Vidare skickades även en renskriven transkribering av intervjun till respektive respondenten för verifiering. På så sätt bekräftar den intervjuade att vi har tolkat personen på rätt sätt.

Meningsskapande går djupare och försöker klarlägga dolda betydelser och används främst vid uppsatsens tolkande delar. Här avses ett tolkande av det inte omedelbart givna där det omedelbart givna är insamlad teori. Kriteriet för trovärdighet utgörs av de tolkningar som görs och hur dessa framförs till läsaren. För att göra så trovärdiga tolkningar som möjligt har alla resonemang vi har gjort genom uppsatsen löpande redovisats. I de avslutande analyserande delarna har våra tolkningar redovisats och återkopplats till teori respektive empiri för att om möjligt kunna göra det ännu tydligare för läsaren vad dessa resonemang och tolkningar bygger på. På så sätt ges läsaren en möjlighet att följa med i våra tankebanor.

Användning kan ses som ett kriterium för uppsatsens praktiska användning vilket innebär att teorier får trovärdighet utifrån hur tillämpbara de är under forskningsprocessen. Eftersom uppsatsens referensram jämförts med insamlade data från empirin och analyserats anses dess tillämpbarhet vara god. Användningen kan anses vara något begränsad då studien är avgränsad till enbart en typ av tjänsteföretag och resultatet kan således behöva testas innan det kan fastslås att modellen är tillämpbar på samtliga tjänsteföretag.

2.4 Kvalitativ studie

En kvalitativ studie lämpar sig, enligt Jacobsen (2002), bäst när författaren vill skapa klarhet i vad ett begrepp eller ett specifikt fenomen innebär. För att på ett utförligt sätt kunna skapa klarhet är det för författaren viktigt att använda sig av en datainsamlingsmetod som tar vara på respondenternas olika erfarenheter, tolkningar, unika förståelse för ett problem samt nyanserna i de svar som ges. Insamlandet av data sker i den kvalitativa studien företrädesvis genom längre och ofta djupare intervjuer med ett antal utvalda personer. Eftersom att det är mycket resurskrävande att genomföra intervjuer utgör den grupp som intervjuas ofta en väldigt liten del av hela populationen. Vi anser att en kvalitativ studie är ett måste i den här studien med tanke på att vi vill ta vara på företags och kunniga personers erfarenheter och reflektioner för att kunna skapa en modell. Genom intervjuer menar vi att vi kan komma under skinnet på respondenterna och verkligen förstå vad de vill förmedla till oss.

Bryman (2002) och Jacobsen (2002) menar att de stora fördelarna för författaren med att samla in data genom intervjuer är att det är en interaktiv process, samtidigt som det även öppnar för att vara en iterativ process. Interaktiv på så sätt att om den intervjuade berättar om ett fenomen som vi som författare inte hade kunskap om eller förståelse för innan intervjun

startade och således kunde be om en förklaring direkt under intervjuens gång. Vidare finns det en öppning för en iterativ process om så skulle behövas. Med iterativ process menas att författaren kan kontakta de intervjuade personerna för att vid behov samla in mer data eller för att få vidareutvecklingar på de svar som har givits tidigare. För vår studie har det inneburit att vi har kunnat stämma av de tolkningar vi har gjort av data med respektive respondent.

2.4.1 Kritik mot kvalitativ studie

Enligt Bryman (2002) och Jacobsen (2002) finns det tre huvudområden där en kvalitativ studie kan bli kritiserad. Dessa tre områden är att det råder *svårighet att replikera en studie, problem med generalisering och bristande transparens*.

Svårighet att replikera en studie

Genom att en kvalitativ studie ofta är starkt ostrukturerad och har ett starkt drag av författarens uppfinningsrikedom är det svårt för någon annan forskare som vill genomföra en liknande studie att komma fram till samma resultat. Vidare kan en person som intervjuas påverkas av hur den uppfattar den intervjuade personen vilket gör det problematiskt att i en liknande studie få samma svar under intervjuer, speciellt om det rör sig om längre intervjuer. Avslutningsvis påverkar även författarens tolkning av de insamlade obearbetade uppgifterna.

Då vi tydligt redogör för våra tankebanor och att vi har försökt att förhålla oss neutrala till de intervjuade personerna menar vi att vi har gjort vad vi kunnat för att det ska kunna gå att replikera vår studie.

Problem med generalisering

I kvalitativa studier är det oftast en liten del av den relevanta populationen som intervjuas. Genom att det är en så liten del av populationen som intervjuas kan det bli svårt att på ett trovärdigt sätt fastslå att resultatet av studien skulle vara representativt för hela populationen och eventuellt andra populationer.

Detta är en brist som vi är medvetna om och som kommer att beaktas i de rekommendationer som görs i uppsatsens avslutande kapitel.

Bristande transparens

Den avslutande kritiken vänder sig mot att det ofta saknas ett grundligt redogörande för hur undersökningen planerades och genomfördes. Exempel på vad som kan vara oklart är på vilka grunder de personer som intervjuats har valts ut eller hur författaren bar sig åt vid analysen.

Genom att i metoden på ett grundligt sätt ha redogjort för hur arbetet har planerats och framskridit samt att vi i analysen har fört ett tydligt resonemang för hur det arbetet har skett har vi säkerställt en god transparens.

2.5 Datainsamling

För att kunna uppfylla studiens syfte på ett trovärdigt sätt valde vi att använda oss av två olika typer av data. Dels användes sekundärdata för att först skapa en förståelse och redogöra för befintlig teori. Dels inhämtades primärdata i form av djupgående intervjuer med personer som var ansvariga för implementeringen av Lean på respektive företag. För att ge studien ytterligare en dimension valde vi att även intervju personer som antingen forskar inom Lean-service eller arbetar som konsulter med lång erfarenhet av Lean-service. Den huvudsakliga anledningen till att både primärdata och sekundärdata har använts är att det krävs en förståelse av den bakomliggande teorin för att kunna förstå, ta till sig och analysera resultatet från intervjuerna.

2.5.1 Sekundärdata

Sekundärdata har främst inhämtats genom en omfattande litteraturstudie där böcker och vetenskapliga artiklar som fokuserar på Lean har studerats. Lean som arbetssätt är ursprungligen skapat ur en produktionsmiljö, Lean-production, och det är där ifrån som Lean har vidareutvecklats för att användas även inom service och tjänsteföretag, Lean-service. Detta gör att den litteratur och de verktyg som används inom Lean-service ursprungligen har utvecklats från Lean-production. Det går därför inte att komma ifrån vissa uttryck och verktyg som kan kopplas till just produktion. Därför kan de flesta av de verktyg vi tar upp i referensramen och det tankesätt som finns att spåras tillbaka till Lean-production. För att vi så långt som möjligt ska hantera Lean-service har vi valt att primärt använda oss av litteratur som inriktar sig mot detta och alltså är anpassad för tjänsteföretag. Men eftersom mycket av teorierna och tankesättet går igen i Lean-production har vi sekundärt även använt böcker och artiklar med ett mer generellt fokus på Lean. Detta för att kunna identifiera eventuell information som har förbisetts av de primära sekundärdatakällorna. Vi har dock sett det som

viktigt att förankra de teorier som används ur ett service och tjänsteperspektiv och varit noga med att bara ta med teorier som går att koppla till tjänsteföretag.

För att hitta relevant information om Lean-service har vi använt oss av tre insamlingsätt. Linköpings universitetsbibliotek har utgjort en stor resurs med ett stort urval av böcker inom Lean och processeffektivisering. Relevanta böcker som ej har funnits att tillgå på biblioteket har vi valt att själva köpa. Urvalet av vilka böcker som har funnits varit relevanta bottnar i att böckerna har varit författade med ett serviceperspektiv eller behandlat Lean som filosofi. För att hitta relevant litteratur har vi även kontaktat konsulter och organisationer som håller kurser för företag i Lean för att erhålla tips på litteratur. Slutligen har databaser för vetenskapliga artiklar använts; Business Source Premier och Scopus. Där har ett första urval skett genom sökningar med orden "Lean" och "Service" alternativt "Lean Service" samt ytterligare sökord eller specificerade sökningar på andra relevanta begrepp. Sökträffar har utifrån titel och sammanfattning bedömts och artiklar som föreföll intressanta har lästs och därefter har relevanta artiklar använts som sekundärdata. Genom att flertalet olika vetenskapliga tidsskrifter finns representerade har risken för ensidighet i informationsrepresentationen under datainsamlandet begränsats.

Under litteraturstudiens gång blev frånan av en generell modell för implementering av Lean i tjänsteföretag tydlig, dock var det vissa verktyg som återkom oftare än andra. Genom att de återkommer mer frekvent i litteraturen än andra verktyg samt den vikt författarna gav dem ansåg vi att de utgjorde någon form av "best practice". Utifrån detta ställningstagande valde vi ut de verktyg vilka vi sedermera tog upp i vår referensram. Vi anser att detta var det bästa sättet att avgränsa referensramen till ett begränsat antal verktyg. Det vore orimligt att hantera alla verktyg och det är vårt val att lämna några utanför vår studie.

Kritik mot sekundärdata

Enligt Jacobsen (2002) är ett av de vanligaste problemen med att använda sig av sekundärdata att den oftast är framtagen i ett annat syfte än det som den ska användas till. Här uppstod ett problem med att böcker skrivna ur ett generellt Lean-perspektiv har använts. När en författare har skrivit en bok om Lean med ett syfte som skiljer sig från det i vår studie och bokens innehåll har tolkats uppstår en viss diskrepans då vi använder materialet för ett delvis annat syfte. Områden där författaren har generaliserat kan vara av stor vikt för oss och således

påverkades vår möjlighet att göra riktiga antaganden och generaliseringar negativt. För att stärka upp den litteratur vi valt så mycket som möjligt var vi noga med att grunda alla större antaganden på teori anpassad för tjänsteföretag. En annan vanlig kritik mot sekundärdata är att tillförlitligheten i materialet kan ifrågasättas. Denna risk har vi hanterat genom att så långt som möjligt använda oss av böcker som antingen kommer från författare eller organisationer med ett starkt renommé eller att de vetenskapliga artiklarna är publicerade i välkända tidsskrifter med peer review.

Vidare kan det även vara på sin plats att förtydliga att utbudet på litteratur om Lean-service är något begränsat i dagsläget. Detta har gjort att vi till viss del har använt oss av litteratur som konsultföretag har publicerat eller varit delaktig i på olika sätt. Denna litteratur har dock framstått som saklig och ej haft några inslag av att försöka sälja in ett varumärke eller företagsspecifikt tillvägagångssätt. Av den anledningen har vi därför valt att använda oss av litteratur som skulle kunna anses ha ett tvivelaktigt och icke objektiva ursprung.

2.5.2 Primärdata

Inhämtningen av primärdata skedde genom intervjuer vars genomförande beskrivs nedan.

Intervjuernas genomförande

Utifrån den utsatta tidsramen och uppsatsen syfte, valde vi att göra totalt sex intervjuer för att kunna ta del av olika företags erfarenheter av och syn på Lean. Vi valde sex intervjuer för att vi tyckte det gav en bra blandning av bredd och djup med tanke på den tid vi hade till vårt förfogande. Ett mindre antal och längre intervjuer hade kanske resulterat i en djupare förståelse för den problematik som ett enskilt företag ställdes för. Å andra sidan går det att med ett större urval som grund göra generaliseringar med starkare trovärdighet. Vi valde att genomföra intervjuer med personer från tre av Sveriges största banker; Nordea, SEB och Swedbank samt med tre personer vilka verkar inom området Lean-service antingen som konsult eller forskare.

Nästa val vi ställdes inför var att antingen genomföra gruppintervjuer, där flera personer finns representerade från företaget i fråga, eller individuella intervjuer. Jacobsen (2002) menar att gruppintervjuer har fördelen att flera personer kan få komma till tals samtidigt vilket kan ge en helhetsbild av hur alla berörda delar ser på det som ska beröras i intervjun. Nackdelen med

detta upplägg är att det kan leda till problem ifall de personerna som deltar har en stor spridning i sina erfarenheter då det kan vara svårt att få tydlig helhet av vad som är kontentan av diskussionerna eftersom det tenderar att framkomma stora mängder information. Vidare kan det vara problematiskt att hitta de personer som bör delta för att alla sidor av intervjuområdet ska kunna belysas på ett lämpligt sätt. En individuell intervju å andra sidan kan om den intervjuade har en övergripande syn på området samt har en position som ger denne tillgång till sammanställningar ge en mer nyanserad och djupare bild av studieobjektet. Vi valde att genom individuella intervjuer rikta in oss på nyckelpersoner vid implementering av Lean i respektive företag. Detta beslut bottnade i att vi inte primärt var intresserade av detaljkunskaper om hur företagets olika hierarkiska nivåer har påverkas av Lean utan ville ha ett mer övergripande perspektiv.

För att intervjun skulle flyta på samtidigt som den berörde vissa av oss förutbestämda områden och ändå ge den intervjuade en möjlighet att svara beskrivande på frågorna valde vi att använda oss av vad Jacobsen (2002) kallar semistrukturerade intervjuer. Med semistrukturerade intervjuer menas att det finns förberedda frågor att använda sig av som en ledstång och för att se till att intervjun håller sig inom ett för studien relevant område. För att få så uttömmande svar som möjligt från intervjuerna var frågorna av öppen karaktär där respondenten gavs möjlighet att förklara sitt svar. Den typen av frågor går även att följa upp genom att be personen att förtydliga vissa delar i sitt svar. (Häger, 2007) För att personen som intervjuades skulle kunna känna sig så bekväm som möjligt i en för dem något ovan situation planerades intervjuerna med några veckors framförhållning. Vidare skedde intervjuerna på respektive persons arbetsplats, alternativt en plats som intervjupersonen valde. De intervjuade blev i förväg informerade om de huvuddrag som intervjun skulle handla om. Genom att intervjupersonerna fick möjlighet att förbereda sig för intervjun samt att den skedde på en, för dem, bekväm plats har vad Jacobsen (2002) kallar kontexteffekt kunnat minimeras.

För att förbereda oss själva inför intervjun genomfördes en provintervju med en person utan direkt koppling till studien för att vi skulle ges en möjlighet att bli bekvämare i rollen som intervjuare och kunna göra en uppskattning av hur lång tid en intervju skulle ta att genomföra med vår frågemall. Genom att göra en provintervju menar Gillham (2008) att intervjuerna mentalt förbereds på att fördela tiden mellan de olika områden som ska beröras. Det är lätt gjort att ett område stjälar tid från andra områden som ska behandlas. Genom provintervjun fick

vi även en möjlighet att testa att intervjua enligt den trattmodell av Kylén (2004) som vi avsåg att använda under intervjuerna. Trattmodellen innebär att en intervju startade med en vid inledning där intervjupersonen introducerades till avsikten med studien samt att vi och intervjupersonen bekantade oss lite med varandra. Därefter började själva intervjun med lite öppnare frågor där intervjupersonen gavs möjlighet att utifrån en ganska omfattande fråga fritt berätta om till exempel tillvägagångssätt eller hur de resonerade vid införande av Lean. Efter att den intervjuade hade svarat på frågan ställdes det mer precisa och djupare frågor för att förtydliga oklarheter i den fria berättelsen och för att belysa för oss viktiga frågor lite extra. Dessa frågor följdes upp med frågor av kontrollerande och sammanfattande karaktär där respondenten fick bekräfta delar av sina tidigare svar. Detta område i tratten kan för vissa upplevas som påfrestande då de kan känna det som att de som genomför intervjun inte litar på vad personen berättar. Efter att vi hade säkerställt att vi fått uttömmande svar på de områden vi ville var det dags att påbörja uppstigningen till en grundare nivå genom att till exempel ge den intervjuade en möjlighet att komma med frågor till oss. Därefter avslutades intervjun med att den intervjuade personen tackades och informerades kort om vad som skulle hända härnäst samt att vi fick klartecken att återkomma med följdfrågor om det skulle uppstå några oklarheter.

För att alla intervjuer skulle ha så likartade förutsättningar som möjligt har det genomgående för alla intervjuer varit en av oss som varit ansvarig för att ställa frågorna och föra intervjun framåt i önskad riktning medan den andre har varit ansvarig för ljudupptagningen med hjälp av mp3-spelare, ta anteckningar samt att vid oklarheter komplettera frågeställningen. Ordningen på frågorna har varit densamma i alla intervjuer. Intervjuerna varade mellan 60 och 90 minuter.

Val av företag och intervjupersoner

För att kunna få en stabil plattform att jobba utifrån under insamlandet av primärdata var det viktigt att välja rätt företag och efter det hitta rätt person på rätt nivå att intervjua. De kriterier som föranledde vårt val av banker var att;

- De skulle ha implementerat Lean på en större del av organisationen.
- Samt att de skulle ha hunnit se resultatet av och utvärderat deras respektive implementering.

Vi anser även att bankerna utgör en bra representation för ett tjänsteföretag eftersom det finns många olika avdelningar på en bank som många andra tjänsteföretag kan identifiera sig med till exempel back office med HR och IT-avdelningar. Efter att vi hade listat för studien intressanta företag diskuterades vilken nivå i företagen de intervjuade personerna skulle tillhöra. De två huvudalternativen var antingen personalen på golvet eller projektledare, som har haft en central roll i införandet av Lean. De som kanske har påverkats mest av förändringen är troligtvis personalen på golvet då det är de som har arbetat närmast processerna under och efter förändringen. Intervjuer med dem hade gett oss detaljkunskap om huruvida varje enskilt moment har påverkats. Å andra sidan skulle intervjuer med personer som har haft centrala roller kunna ge oss svar på hur de planerade implementeringen, vad som har gått bra och vilka lärdomar företaget som helhet har dragit. Eftersom att studien strävar efter att ta fram en modell ansåg vi att det var mest relevant att intervjua personer i centrala roller då ett mer övergripande fokus snarare än detaljnivå var att eftersträva. Vi har även valt att intervjua tre personer med antingen mångårig erfarenhet från att jobba som konsult inom Lean-service och processförbättringar eller erfarenhet från att forska om Lean-service. Vi har genom dessa personer kunnat få en bild av Lean som inte är formad efter ett stående exempel och som därför kunnat vara relativt objektiva i sin beskrivning.

Frågeformulärets utformning

Arbetet med att utforma frågeformuläret inleddes med att vi brainstormade fram de viktigaste huvudområdena och vilka de viktigaste punkterna inom dessa områden var. Därefter fortskred arbetet med att formulera grundfrågor. Dessa grundfrågor anpassades sedan för att passa intervjuer med banker respektive konsulter och forskare. När frågeformuläret var strukturerat på ett för studien lämpligt sätt skickades det i enlighet med Kylén (2004) till personer utan koppling till uppsatsen för korrekturläsning. Genom detta steg filtrerades till exempel otydligt formulerade och ledande frågor fram och kunde förtydligas eller skrivas om. Efter att tidigare kritik var åtgärdad skickades frågorna till andra personer än de som läste frågorna första gången. Frågorna ställdes i kronologisk följd med start i frågor om varför de valde att införa Lean och de avslutande frågorna kom att handla om resultatet av införandet av Lean då det enligt Lantz (2007) ger naturligare övergångar mellan de i studien valda huvudområden. De två olika frågeformulären vi har haft som stöd återfinns i sin helhet i Bilaga A respektive Bilaga B.

Efterarbete

Direkt efter att respektive intervju var avslutad satte vi oss ner och lyssnade igenom den inspelade intervjun och transkriberade den. Det transkriberade dokumentet skickades till den intervjuade personen för att denne skulle ges en möjlighet att kommentera eventuella fel samt för att informationen skulle kunna användas som ett underlag för citering. Under analysarbetet har vi även lyssnat igenom de inspelade intervjuerna för att hitta saker som har förbisetts tidigare.

Kritik mot primärdata

Jacobsen (2002) menar att det finns en risk för att kroppsspråket och uppträdandet hos intervjuledare medvetet eller undermedveten kan påverka den intervjuade personens svar. Genom att vi försökt hålla en vänlig men låg profil och låta intervjupersonen stå i centrum tror vi oss ha fått svar med en hög sanningshalt. Enligt Kylén (2004) finns det även en risk att de intervjuade personerna ger oss tillrättalagd information antingen för att de vill försköna sitt företags resultat eller för att de inte kommer ihåg hur det egentligen var.

När det gäller konsulterna bedömde vi att det fanns en risk att de betonar vikten av vissa moment då det är dessa deras respektive företag använder i sina företagslösningar. Det förelåg även en risk att konsulterna inte ville ge oss djupgående svar på vad som fungerar och inte fungerar då de erfarenheterna ligger till grund för respektive företags tillvägagångssätt med kunder och således utgör känslig företagsinformation. Genom att konsulterna erbjöds källskydd/anonymisering har den risken kunnat minimeras. Ingen av de intervjuade personerna ville vara anonyma. Vi upplevde under intervjuerna inte att det var något problem med tillrättalagd information.

Att samtliga respondenter är så pass positiva till Lean som de är kan ses som en nackdel då det inte framkommer lika mycket nackdelar som om vi hade intervjuat någon som förkastar Lean som arbetssätt. Att vi inte har intervjuat någon som förkastar Lean är dels för att vi inte har hittat någon i bankbranschen som förkastar Lean, dels att vi vill skapa en modell för införandet och då ansåg vi det vara konstruktivare att intervju de som är positivt inställda till Lean. Även om intervjupersonerna är positivt inställda har vi tagit del av dragna lärdomar och fallgropar med Lean.

2.6 *Det fortsatta arbetet*

Under efterarbetet med den för studien insamlade data valde vi att följa ett upplägg av Jacobsen (2002) för att hantera all insamlad data. Till en början gjordes en grundlig beskrivning av all insamlad rådata. Därefter skedde det en systematisering och kategorisering av den insamlade rådatan. Med detta menas att vi sållade, förenklade och kondenserade den data vi hade samlat in för att den skulle bli hanterbar och överblickbar för det vidare arbetet. Den kondenserade datan utgjorde grunden för arbetet med att identifiera likheter och skillnader i respondenternas olika intervjuer. Genom att sammanställa likheter och olikheter framkommer det viktigaste på ett kortfattat sätt vilket är viktigt för att läsaren inte ska tappa intresset. Den sammanställda informationen presenteras i samma följd som frågeformuläret var utformat.

Genom att vi valde att göra en kvalitativ studie hade vi möjligheten att ta kontakt med den person vars uttalande behövde förtydligas och ställa följdfrågor eller be dem att utveckla sitt resonemang, detta kan ses som en iterativ process. Detta gjordes i något enstaka fall förutom att empirin skickades till samtliga respondenter för att se till att de inte hade feltolkats. Bryman och Bell (2007) understryker vikten av att ta vara på de möjligheter som den iterativa processen ger författarna i form av att förfina frågeställning och ett utökat insamlande av data.

3 Referensram

Kapitlet inleds med en beskrivning av begreppet service följt av en introduktion av Leans grunder samt en diskussion om varför Lean ska införas. Därefter diskuteras Leans värdeskapande och implementering, vidare görs en djupare genomgång av Lean-serviceteorier och verktyg. Kapitlet avslutas med en beskrivning av hur företag ska använda Lean i sitt vidare arbete följt av en sammanfattning av kapitlet.

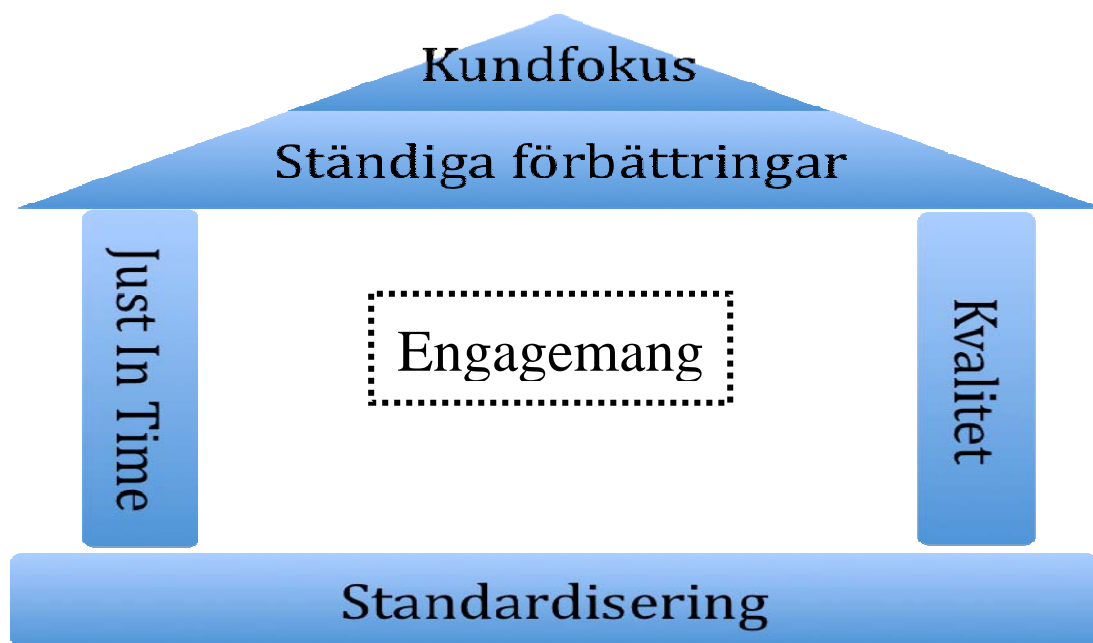
3.1 Service

Service kan jämföras med tjänster vilket kan beskrivas som ett arbete någon är villig att utföra mot betalning eller något som konsumeras samtidigt som det utförs (www.ne.se). År 2006 stod tjänstesektorn i Sverige för ca 42 % av den totala svenska produktionen. I Europa stod tjänstesektorn för cirka 75 % av den samlade europeiska produktionen. Handeln med tjänster har stadigt ökat de senaste åren och utgör en större del av alla nya ekonomiska aktiviteter (www.regeringen.se). Det kan alltså konstateras att tjänstesektorn utgör en stor del av Sveriges och övriga Europas ekonomier. Eftersom Lean inom tjänsteföretag är ett så pass nytt koncept använder bara en bråkdel av tjänstesektorn detta i sin vardag och det finns alltså mycket att göra för den Lean-service förespråkare som känner sig manad att ta sig an denna sektor.

3.2 Leans grunder

Hur Lean fungerar och ska användas har beskrivits av ett flertal författare och gemensamt för dessa är att basen i Lean är *strävan efter förbättring* och *undvikande av slöseri*. Lean-filosofin präglas även av ett *starkt kundfokus* vilket innebär att en så stor del som möjligt av det arbete som utförs ska resultera i *värde för slutkunden*. (Blücher & Öjmertz, 2005) (Larsson, 2008) (Bicheno, 2008) Det som inte resulterar i något direkt eller indirekt värde för kunden är slöseri och bör alltså undvikas. En kort beskrivning av Lean skulle kunna se ut såhär: *Att genom ständiga förbättringar minska slöseri och maximera värdet för kunden.*

En väsentlig del av Lean är systemsynsättet vilket innebär att fokus bör läggas på organisationen eller enheten som helhet, innan uppmärksamheten riktas mot de enskilda delarna (Bicheno, 2008). Som ett sätt att förstärka detta synsätt kan Leans grundläggande uppbyggnad illustreras och beskrivas enligt ett hus, se Figur 1 nedan.



Figur 1 Leans grundläggande uppbyggnad, Källa: Blücher & Öjmertz, (2005) modifierad av författarna.

Huset visar hur de mest grundläggande principer, metoder och verktyg vilka ingår i Lean samverkar i en helhet. Tanken med huset är att visualisera hur de olika delarna hänger samman för att ge en förståelse om att det inte enbart går att plocka russinen ur kakan (Johansson et al, 2005). Huset ska motsvara företagets strategi för verksamheten och kan sedan utökas och anpassas efter sina egna förutsättningar. Syftet blir att eliminera slöserier och skapa värde med kundfokus som ett klart, definierat mål. I det ingår att leverera den efterfrågade kvaliteten till lägsta möjliga kostnad vid den efterfrågade tidpunkten (Blücher & Öjmertz, 2005).

Grunden i Lean-huset består av att *standardisera* arbetet för att kunna bedriva ett effektivt förbättringsarbete (Blücher & Öjmertz, 2005). Det handlar om att utbilda medarbetare så att alla strävar åt samma håll, vilket är en förutsättning vid implementering av Lean (Johansson et al, 2005). Efter att grunden är satt kan de två pelarna byggas. Den vänstra pelaren benämns *Just in Time* (JIT) och eftersträvar att producera och leverera allt i precis rätt tid i syfte att undvika slöseri, vilket är ett grundläggande fokus (Johansson et al, 2005). JIT innebär ett behovsstyrt arbetssätt, det vill säga ett dragande(pull) system, bara det kunden efterfrågar ska produceras. Den högra pelaren benämns *Kvalitet* eller i vissa fall Jidoka, som det heter på japanska, vilket fritt översatt betyder att intelligenta människor och maskiner

upptäcker och åtgärdar fel (www.leanforum.se). Syftet med denna är att få kvalitet i varje steg, det vill säga att bygga in kvalitet i processerna genom olika metoder samt att felsäkra för att därigenom öka kvaliteten på slutprodukten. Ett exempel är att en process stannas upp när ett fel upptäcks för att undvika att felaktigt arbete utförs. Genom att stoppa processen undviks slöseriet och processen kan förbättras. Den högra pelaren är viktig eftersom Lean bygger på att göra rätt från början (Johansson et al, 2005). Pelarna i sig utgör inte ett verktyg utan består av ett antal olika verktyg vilka tillsammans skapar en fungerande helhet. När båda pelarna är på plats är det dags att bygga taket. Det är först nu som Lean kommer till sin helhet och företaget verkligen kan erhålla de stora potentialer som Lean skapar. I taket skall verksamheten *förbättras* vilket är en ständigt pågående process som också benämns som Kaizen. I taket ligger också ett stort *fokus mot kund*, vilket innebär att allt som görs ska ge ett värde åt kunden.

I centrum av Lean-huset finns *engagemang* med flexibla, motiverade medarbetare som ständigt söker en bättre väg eller ett bättre arbetssätt. Lean är en förändringsprocess vilken inte kan drivas passivt och det krävs engagemang, drivkraft och motivation hos alla berörda i företaget för att det ska lyckas (Johansson et al, 2005). Engagemang skapas genom att allt förbättringsarbete sker med utgångspunkt från det dagliga arbetet och alla anställda blir delaktiga i det kontinuerliga förbättringsarbetet. Varje princip, metod och verktyg i huset är sammanlänkad till en helhet och kraften i Lean-huset ligger i den kontinuerliga förbättringen av de bärande delarna (Blücher & Öjmertz, 2005).

3.2.1 Womack och Jones fem Lean-principer

Womack och Jones (2003) har skrivit boken "Lean Thinking" vilken lagt grunden för stor del av den Lean-litteratur som finns idag. I "Lean Thinking" beskriver de Lean utifrån fem principer, vilka ofta ses som viktiga grundstenar och är viktiga att känna till för att förstå syftet med Lean. Dessa principer tas upp nedan med viss modifikation från Bicheno (2008) anpassat för tjänsteföretag. Men eftersom Womack och Jones betonar företagsamhet som system kan deras principer användas på de flesta företag och branscher.

Värde

Värde kan endast definieras av kunden och beror främst på kundens förväntningar av en tjänst. Att tillverka fel tjänst på rätt sätt är ett tydligt exempel på "muda", vilket betyder

slöseri. Istället bör företag tänka utifrån kundens perspektiv och tillverka det som verkligen efterfrågas, oberoende av befintliga tillgångar och kunskaper. Det är viktigt att känna till vem kunden är; den slutgiltiga kunden, nästa process i kedjan eller nästa företag i kedjan.

Värdekedjan

Värdekedjan utgörs av en samling aktiviteter som krävs för att erbjuda och tillverka en tjänst. Genom att utvärdera hela processen ökar möjligheten att upptäcka och synliggöra icke värdeskapande aktiviteter. Om möjligt ska hela leveranskedjan ses över eftersom helheten bara är så bra som den svagaste länken i kedjan. Försök se flödet utifrån produkten eller kunden och inte utifrån avdelningens synvinkel.

Flödesstyrning

Flödesstyrning innebär att upprätthålla ett flöde i produktionen vilket balanserar värdeskapande aktiviteter. Målet är att skapa ett enkelt, resurssnålt och snabbt kundflöde, till exempel genom att undvika köer eller hinder som stör flödet.

Pull (dragande)

Dragande innebär att arbetsmoment genomförs först när kunden efterfrågar en tjänst. Det är kunden som ska dra produkten istället för att företaget själva driver på produkten till kunden. Inom service betyder detta ett snabbt svar på kundens krav och det är oftast kapaciteten som är dragande. Ett exempel kan vara hur många extraanställda som behövs på en kundserviceavdelning för att undvika långa köer.

Perfektionism

Perfektionism är den sista principen som bör tas i beaktning efter att de första fyra principerna har utarbetats. Det går ständigt att förbättra ledtider, kostnader med mera och strävan är perfektion. Perfektion innebär att leverera exakt det kunden vill ha, på exakt tid, utan fördröjningar, till ett rimligt pris och med minimalt slöseri. Benchmarks ska inte vara målet utan referenspunkten är noll slöseri oavsett vad konkurrenterna gör.

3.2.2 Slöseri och värde

Två nyckelbegrepp inom Lean är som tidigare beskrivits slöseri och värde, dessa kommer här att förklaras närmare. Aktiviteter som inte tillför något värde är slöseri.

Womack och Jones (2003) skriver om två typer av slöseri. Typ 1 är aktiviteter som inte skapar något värde, men för tillfället är nödvändiga för att upprätthålla funktionerna. Dessa gör inget för kunderna, men kan underlätta för andra intressenter. Exempel kan vara viss nödvändig administration och personalunderhållande aktiviteter som utbetalning av löner. Typ 2 skapar inget värde utan förstör snarare värde för alla intressenter och bör prioriteras vid borttagning. En aktivitet kan beskrivas som arbete plus slöseri och om slöseriet minskas frigörs resurser till att göra ett ännu bättre arbete mot kunden. Det handlar inte bara om att minska slöseri utan det är viktigare att förhindra slöseri. Fokus bör ligga på att förhindra slöseri genom att jobba förebyggande och skapa ett balanserat flöde, på så sätt skapas en långsiktighet där arbetet sker förebyggande för att undvika fel (Bicheno, 2008). Larsson (2008) skriver att Lean handlar om tillväxt, innovation och möjlighet, inte bara minskning av slöseri. Värdeökning är viktigare än minskning av slöseri. Värde utgår från kundens perspektiv. Eftersom kunder har olika uppfattning kan företag hamna i situationer där viktiga kundgrupper prioriteras.

3.3 Varför införa Lean?

Lean har ibland höjts till skyarna och framställts som lösningen på alla problem och en lösning som alltid fungerar. Riktigt så är naturligtvis inte fallet och både dess fördelar och nackdelar kommer här tas upp för att visa på hur Lean är avsett att införas.

Att sträva mot Lean är att välja en väg som kräver övertygelse, uthållighet, bred förståelse och hårt arbete. Valet att satsa på Lean bör således föregås av omfattande analys och diskussioner kring upplevda problem och affärsmöjligheter. Först måste varje företag fråga sig varför de ska sträva mot att bli Lean. Är det en väl uttänkt och planerad strategi eller är det för att alla andra företag verkar göra det? Om fallet är det sista kommer satsningen sannolikt inte ge en bestående förbättring av verksamheten. Det är viktigt att förstå att Lean inte är en metod som införs på några månader och sedan är klar, utan att det snarare handlar om ett sätt att förhålla sig till verksamheten (Petersson et al, 2008).

Lean är en filosofi som tar sin utgångspunkt i kundens behov och hela tiden strävar efter att uppfylla detta på ett resurseffektivt sätt. Sättet att göra detta på är att dra nytta av samtliga medarbetares inneboende kraft och kreativitet för att på ett systematiskt sätt arbeta med ständiga förbättringar. Lean är inte ett sätt att fixa till nästa kvartals resultat, det är inte ett nytt projekt. Det handlar inte om att jobba hårdare utan om att *jobba smartare* och om att

bestämma sig för ett systematiskt och väl genomtänkt sätt att driva sin verksamhet på och sedan tillämpa det (Larsson, 2008). Detta förhållningssätt går ut på att oförtrutet jaga slöseri i alla dess former. Det är alltså en jakt som aldrig tar slut. Det finns ingen verksamhet som är helt fri från slöseri (Petersson et al, 2008).

För att en Lean-satsning ska vara meningsfull behöver det finnas en verklig koppling till företagets konkurrenskraft. Företag kan till exempel vilja förbättra kvaliteten, sänka kostnader eller öka flexibiliteten. Andra fördelar med ett införande av Lean kan vara sådant som att stärka medarbetarnas välbefinnande, drivkraft, motivation och inflytande genom att till exempel minska stress och frustration eller öka kompetensen. Detta är bara några exempel på positiva effekter som en satsning på Lean kan ge en organisation. (Petersson et al, 2008)

Det går sedan att fråga sig varför inte fler företag arbetar med Lean om det nu är så bra och revolutionerande som många säger. En anledning kan vara att Lean innebär en väg som kräver mycket arbete och som inte alltid ger snabba vinster. En annan anledning kan vara att företag har en felaktig bild av vad Lean innebär, där ett exempel är de som sätter likhetstecken mellan Lean och fordonstillverkning. Lean kan med fördel användas inom många andra branscher än fordonstillverkning. Det kan också vara så att det finns farhågor inför de förändrade roller som följer av en satsning på Lean. Medarbetarna får stort inflytande i förbättringsprocessen medan varje chef får en viktig roll som lärare och coach. Denna rollfördelning kan kännas olustig för vissa individer. Andra vanliga invändningar är att det inte finns någon tid över, personalen saknar förändringsvilja, företaget går redan bra, det tar lång tid att införa eller att företaget inte har råd. Många av dessa invändningar försvinner i takt med ökad förståelse för Lean. (Petersson et al, 2008)

3.3.1 Fallgropar

Ett införande av Lean kan såklart vara både bra och dåligt på samma sätt som allting annat, det beror helt på hur den genomförs. Det finns framförallt två fallgropar med Lean som bör uppmärksammas.

Den första fallgropen är att verksamheten utarmas för mycket. Verksamheten är som mest effektiv när den har rätt resurser, inte när den har så lite resurser som möjligt. Om

verksamheten bantas tills situationen upplevs som alltför stressig, drabbas av alltför mycket störningar och så vidare kommer den inte att fungera. Resultatet blir att både medarbetare och kunder blir lidande. Detta är inte syftet med Lean vilket strävar mer efter en resurseffektiv organisation än en resurssnål. Denna typ av dåliga tillämpningar kan bidra med dåligt rykte. Den andra fallgruppen är att effektiviseringsvinster tas tillvara på fel sätt. Detta innebär att uppnådda vinster med ett effektivare arbetssätt direkt hämtas hem i form av till exempel personalneddragningar. Genom en sådan åtgärd förintas engagemanget i förbättringsarbetet. Det går inte att motivera människor till att hitta vägar att effektivisera verksamheten om konsekvenserna blir att de själva drabbas. (Petersson et al, 2008)

Dessa fallgröpar går att undvika om Lean införs på rätt sätt och syftet med denna uppsats är som tidigare sagts, att skapa en modell för att implementera Lean i tjänsteföretag. Med hjälp av denna modell kan förhoppningsvis företag få den förståelse och vägledning som behövs för en lyckad introduktion av Lean.

3.4 Implementering

Lärdomar från både lyckade och misslyckade implementeringar av Lean visar vikten av personalens deltagande och engagemang. Oavsett hur väl genomtänkt och förberedd en implementering är kommer den att falla som ett korthus om Lean-husets själ, det vill säga personalen, inte är med och håller upp de olika delarna. (Scherrer-Rathje et al, 2009)

Scherrer-Rathje et al (2009) kom fram till att ett av de viktigaste momenten när Lean ska implementeras var att företagsledningen står bakom förändringen till 100 %. Om de anställda uppfattade det som att förändringen inte var väl förankrad tappade de fort intresset och återgick till sitt ursprungliga arbetssätt. En annan lärdom de kom fram till var vikten av att låta personalen få stor självständighet och uppmana dem till att ta egna initiativ. Genom att personalen får ta del av ansvaret för verksamheten ökar deras intresse för att vara delaktiga i förändringar. Ur studien framkommer även att långsiktighet är viktigt för att hindra personalen att se förändringen som en kortvarig fluga och återvända till sina gamla arbetsmönster. Ett sätt att visa långsiktighet är att företaget fortlöpande informerar alla inblandade om de resultat som uppnås genom implementeringen av Lean. Genom att alla anställda hela tiden har klart för sig vilka resultat som har uppnåtts blir det lättare för individen att motivera sig till att inte gå tillbaka till de mindre lönsamma rutinerna.

Vikten av de lärdomar som drogs i studien av Scherrer-Rathje et al (2009) bekräftas av flertalet andra författare. Bland annat menar Petersson et al (2008) att huruvida en implementering av Lean ska lyckas eller inte påverkas snarare av hur Lean faktiskt appliceras än av hur förutsättningarna ser ut. Ju fler i organisationen som känner till varför Lean införs och är engagerade i arbetet desto mer ökar värdet för företaget. Genom att alla berörda parter informeras löpande ökar sannolikheten för att alla ser på verksamheten ur samma synvinkel och arbetar åt samma håll. När alla anställda har samma inställning ökar förutsättningarna för ett positivt resultat.

George (2003) betonar vikten av att personalen inser vad de har att tjäna på att jobba enligt ett nytt arbetssätt. Om inte denna insikt finns så finns det ingen anledning för personalen att ändra från sitt vanliga arbetsmönster. För att implementeringen av ett nytt arbetssätt ska ha chansen att lyckas måste det finnas eldsjälar på ledande positioner som driver på de anställda när motivationen tryter. Utan goda ledare och föregångsmän ökar risken för bristfälligt eller uteblivet engagemang från de anställda. Utan engagerade och motiverade anställda har Lean små chanser att bli framgångsrikt i ett företag.

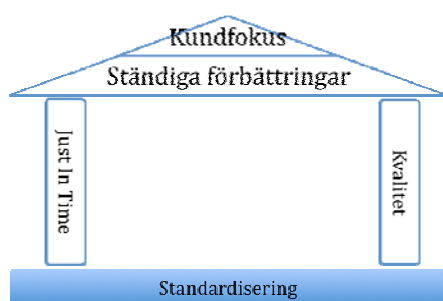
Enligt Larsson (2008) bör en implementering av Lean vara en evolutionär förändring genom en följd av små förändringar som till sist skapar en stor förändring. Förändringsarbetet bör drivas i alla nivåer av organisationen. Långsiktighet och kontinuitet måste finnas med i arbetet där fokus på snabba resultat och kortsiktiga ekonomiska effekter bör undvikas. Att införa och praktisera Lean är upp till 80 % att utveckla en ny kultur i organisationen och bara 20 % handlar om vilka verktyg som används.

Det gäller att utveckla en kultur, som skapar en lärande organisation för att på så sätt ständigt lära sig nya saker och förbättras. För att införa detta arbetssätt krävs ett stödjande ledarskap som tillåter att problem, fel och brister kommer fram för att omvandlas till gemensamt lärande och ge möjlighet till förbättring. Det krävs att ledaren har en ledarskapsstil som visar vägen genom att göra och stötta. Som hjälp till ledning och chefer kan medarbetare väljas ut till vägvisare. Dessa personer fungerar som exempel och inspiration till övriga arbetare och bör vara balanserade, utvecklingsintresserade, seniora, kommunikativa och ha en naturlig auktoritet (Larsson, 2008).

3.5 Verktyg

När ett företag väl har bestämt sig för att implementera Lean står de inför en mängd av olika verktyg och metoder att använda för att nå sina mål. För att företaget ska bli framgångsrikt med sin implementering av Lean krävs en ordentlig analys av dessa eftersom det inte fungerar att på måfå välja verktyg och tillvägagångssätt. De verktyg som finns beskrivna inom befintlig Lean-serviceteori och som framstår som en ”best practice” då flera författare hanterar dem, är förklarade nedan. För att få en tydlig beskrivning av dessa verktyg har de delats upp efter de delar i huset där de hör hemma.

3.5.1 Grunden



Standardisering utgör grunden för Lean eftersom det är en förutsättning för att kunna arbeta med förbättringar. Utan ett standardiserat arbetssätt är det svårt att veta sitt nuläge och ännu svårare att förbättra ett befintligt arbetssätt (Johansson, 2005). En standard beskriver det bästa just nu kända och överenskomna sättet att utföra ett arbetsmoment, förvara material och så vidare. I en bank kan en standard till exempel utgöras av ett försäkringsformulär som ser lika dant ut vart du än arbetar. Enligt Standard och Davies (1999) finns tre nyckelaspekter vid standardarbete som är viktiga att förstå:

1. Arbete med standarder är inte statiskt och när ett bättre sätt hittas så uppdateras proceduren.
2. Standardiserat arbete stöder stabilitet och minskar variation eftersom arbetet hela tiden utförs på samma sätt. Dessutom kan variationer och eller avvikelser lätt identifieras.
3. Standardiserat arbete är nödvändigt för ständiga förbättringar, att gå från en standard till en bättre standard utan att halka tillbaka.

En standard är alltså inte statisk utan förbättras med tiden, den bidrar med minskad variation och är nödvändig för ständiga förbättringar. Det gäller dock att skapa dessa standarder på ett lämpligt sätt och akta sig för att dels överstandardisera vilket hindrar ett system från att anpassas efter variationer i kundbehov och dels för att sätta för lösa standarder vilka ofta kan leda till inga standarder alls. Den standard som eftersträvas är så bra och självklar att det skulle vara dumt att utföra uppgiften på något annat sätt. Men detta är bara det slutgiltiga målet att sträva efter och kan aldrig helt nås (Bicheno, 2008).

Inom tjänsteföretag kan standardisering ibland vara svårt eftersom det förekommer många icke-repetitiva arbeten. Det fungerar då bra att bara standardisera de mest förekommande processerna inom ett område och inom dessa processer behöver det bara finnas standardkrav för några kritiska steg medan resten lämnas öppet (Bicheno, 2008). I en bank skulle en låneprocess kunna vara ett exempel på en process som delvis kan göras standardiserad men som ser olika ut beroende på vem som ansöker om lånet.

Nedan kommer fyra verktyg för att bygga upp grunden i Lean-huset att presenteras. Dessa kan användas som hjälpmedel till att standardisera arbetsplatsen.

5s

5s är en steg-för-steg metod som rätt tillämpad skapar och upprätthåller god ordning och reda på arbetsplatsen. Metoden utgör ett bra första steg i arbetet med ständiga förbättringar och syftet är att medarbetarna ska ta ansvar för sin arbetsplats genom att skapa och upprätthålla en gemensam standard (Larsson, 2008). För att 5s ska fungera krävs disciplin samt att alla känner sig motiverade och engagerade att utföra sina arbetsuppgifter. Målet är att slöseri och administrativt spill minskas genom att färre fel och brister inträffar och att fler ärenden avslutas i tid (Larsson, 2008).

Positivt med 5s är att det är lätt att utföra, vanligtvis har ett positivt inflytande på kvalitet och produktivitet samt ger ett kraftfullt meddelande om att Lean har anlänt och kan användas av alla. *Negativt* med 5s är att det kan avleda uppmärksamheten från det som verkligen är viktigt, kan anses främst städa upp och kan ge Lean ett dåligt rykte genom att vara alltför nitiskt (Bicheno, 2008).

5s är till exempel väldigt användbart vid administrativt arbete då ordning och reda gör att alla på kontoret vet var papper och rapporter ska ligga. Detta gör att mindre tid går åt till att leta efter borttappade papper och gör det lättare att komma in och utföra någon annans jobb vid till exempel sjukdom.

De 5s kan benämnas olika beroende på vilken författare som studeras och beroende ur vilket perspektiv de ska användas, men innehållet är ändå oftast detsamma. Här nedan presenteras 5s

beskrivna av Bicheno (2008) och Larsson (2008) vilka har anpassat dessa mot service och tjänster.

Sortera

I detta det första steget skall all utrustning och föremål som finns inom arbetsområdet sorteras för att uppnå överskådlighet. Även information i form av e-mail, data på hårddisk och så vidare kan sorteras. Målet är att skilja föremål som används ofta från föremål som används sällan eller aldrig.

Systematisera

Här ska alla föremål som används ofta tilldelas sin specifika plats. Förslagsvis placeras föremålen i närheten av var det används. En regel att gå efter kan vara att den bästa platsen är den plats där det är dumt att sätta det på någon annan plats.

Städa

Nu ska en grundlig städning och uppfräschning av arbetsplatsen göras, det viktigaste är att se till att allt är i ordning och att allt fungerar som det ska. Det kan ses mer som en inspektion för att upptäcka om något är onormalt och vad som i så fall är orsaken till detta.

Standardisera

När de tre första stegen är genomförda och arbetslaget är överens om hur saker och ting ska fungera är det dags att standardisera arbetssättet för att bevara ordningen. Det viktiga att tänka på är att skapa enkla standarder som är lätta att förstå och följa, annars finns risken att det blir svårt att upprätthålla standarden i längden.

Skapa vana

Här handlar det om att få alla medarbetare att verkligen följa den överenskomna standarden. Detta är det viktigaste men även svåraste momentet då det till stor del handlar om att förändra attityder. Det är viktigt att förstå att det kan ta lång tid för dessa attityder att förändras och tålamod och långsiktighet är två viktiga faktorer.

Bristen på 5s är roten till många problem inom service enligt Larsson (2008) och Bicheno (2008) och båda trycker på att 5s är ett viktigt verktyg för Lean. Även Petersson et al (2008) menar att 5s är en naturlig start när företag påbörjar sin Lean-satsning.

Dels för att metoden är lätt att förstå och dels för att ordning och reda och en välorganiserad och funktionell arbetsplats är ett viktigt resultat. Detta resultat bidrar till ett standardiserat arbete vilket i sin tur är en förutsättning för att minska slöseri.

Slöserianalyser

En stor del av Leans ide är, som tidigare sagts, att undvika slöseri. Men för att kunna eliminera eller reducera slöseriet krävs att den är synlig för företaget i fråga. Det kan därför vara till fördel att utforma organisationen så att slöseriet blir synligt. En förutsättning för detta förbättringsarbete är att organisationen har kunskap att skilja på sådant som tillför värde och sådant som är slöseri. Därför är det viktigt att bygga upp medarbetarnas förbättringsmedvetande. Alla medarbetare bör fokusera på att eliminera eller reducera det som inte tillför värde (Petersson et al, 2008). Dock skall de följande slöserikategorierna inte användas som en checklista utan det gäller att ta sig tid att tänka på kundens behov och syftet med systemet. Sedan kan de slöserityper som förhindrar att systemet uppnår sitt ideala tillstånd identifieras (Bicheno, 2008).

Enligt Larsson (2008) finns det åtta grundläggande kategorier av slöserier inom Lean, vilka gör det lättare för organisationen att upptäcka slöseri på kontoret.

Dessa kategorier är:

1. *Överproduktion*
2. *Väntetider*
3. *Onödiga rörelser*
4. *Felaktiga processer*
5. *Produktion av defekta tjänster*
6. *Dåligt integrerade systemlösningar*
7. *Sökande efter information och data*
8. *Outnyttjad kreativitet*

Utifrån dessa kategorier kan företag identifiera slöseri på sin arbetsplats men för att mer konkret visa på hur slöseri uppkommer på kontoret har Larsson tagit fram fyra huvudsakliga drivare av spill, slöseri, ojämnheter och överbelastning. Dessa drivare kan sedan analyseras

utifrån de åtta redan nämnda slöserikategorierna. Drivare är här sådana aktiviteter eller resurser som ger upphov till slöseri.

Dessa är:

1. *Informationshantering*

Avser information som till exempel används för att sammanställa beslutsunderlag och för att fatta beslut. Slöseri uppkommer bland annat av icke kompatibla informationssystem, dubbel inhämtning av information, och otydliga definitioner för data och information.

2. *Den administrativa stödprocessen*

Avser arbete med administrativa processer, slöseri uppkommer bland annat av kontroller och dubbelkontroller, onödiga attester och tillstånd, och omarbetning. Kontroller och rapporter är något som är väldigt vanligt i till exempel banker. De bör fråga sig om alla dessa verkligen behövs eller är det bara ett onödigt arbete som följt med under tid.

3. *Kontorslandskapet*

Exempel på brister i kontorsmiljön vilka ger upphov till slöseri är dålig ventilation, oljud och avsaknad av arbetsergonomi. Det allt vanligare kontorslandskapet gör det viktigt att minska på störande ljud och erbjuda en bra ventilation.

4. *Medarbetarna*

Medarbetarna, vilka är den mest värdefulla resursen, ger upphov till slöseri genom outnyttjade talanger, otydliga roller, ansvar och befogenheter, och felrekryteringar. Fel person på fel plats utgör ett slöseri då denne skulle kunnat göra mer nytta någon annans stans.

(Larsson, 2008)

Overall Professional Efficiency (OPE)

OPE strävar efter att med hjälp av planerade aktiviteter se till att maskiner är tillgängliga när de behövs. Detta eftersom det är viktigt att utrustning verkligen fungerar när den behövs och

klaras att producera utan defekter. Dåligt fungerade utrustning leder till onödiga kostnader vilka kan reduceras med hjälp av bättre underhåll och service. OPE utgör ett systematiskt arbetssätt med inriktning på att skapa störningsfria processer till lägsta kostnad genom samtliga medarbetares engagemang. (Johansson, 2005) I banker och övriga tjänsteföretag utgör datorer en viktig resurs i arbetet och det är viktigt att dessa fungerar som de ska för att arbetet ska flyta på. Det är också viktigt att de som använder datorer har tillräcklig kunskap om hur de ska använda dessa.

Bicheno (2008) beskriver sex stora serviceförluster vilka kan minskas med hjälp av OPE:

1. *Fel och avbrott*

Internet fungerar inte, datorfel.

2. *Uppstartsförluster och väntan*

Kunder/kolleger är försenade, vänta på maskiner, söka efter dokument och filer.

3. *Småstopp*

Oplanerade avbrott som telefonsamtal, skvaller, hämta kaffe och så vidare.

4. *Kunskapsförluster*

Arbete som utförs av fel person.

5. *Bearbeta fel*

Omarbete, felaktig datainmatning.

6. *Kundfel*

Kundfel som leder till omarbete eller förseningar.

OPE visar att dessa problem framförallt härstammar från processen och inte från en specifik person. Det krävs oftast att ledningen tar tag i och rättar till problemen. För att göra detta krävs att problemen registreras. Detta kan göras genom att mäta total utrustningseffektivitet vilket kallas för TAK och består av tillgänglighet, anläggningsutnyttjande och kvalitetsutbyte. (Bicheno, 2008)

A3-rapporter

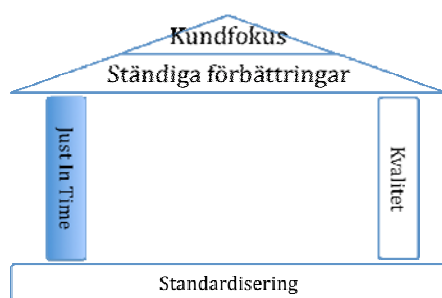
A3-rapporter är ett verktyg för kommunikation och förankring som till exempel används till beslutsunderlag, problemlösning, projektplaner och statusrapporter. A3 är ett papper i A3-format där bara det mest väsentliga får plats. Informationen består oftast av enkel grafik

och punktlister och ställer krav på fakta och objektivitet. Detta gör att det som skrivs i form av en A3-rapport blir lättläst och koncis då författaren bara kan ta med det viktigaste. En bra A3-rapport ger ett stöd under hela processen, från idé till beslut. (Dag Lotsander, 2009)

Sammanfattning

Grunden i Lean-huset utgörs av standardisering och slöserianalyser. Där standardisering av arbetssätt är en förutsättning för att identifiera slöseri och öka värdeskapande. Fyra verktyg för detta har tagits upp; 5s, Slöserianalyser, OPE och A3-rapporter. 5s används för att skapa ordning och reda på arbetsplatsen. Slöserianalyser är ett sätt för företagen att identifiera och eliminera slöserier. OPE ser till att den utrustning som används fungerar när den behövs för att förhindra serviceförluster. A3-rapporter är ett verktyg för att öka enkelheten och kvaliteten i skrivna rapporter och underlag.

3.5.2 Vänstra pelaren



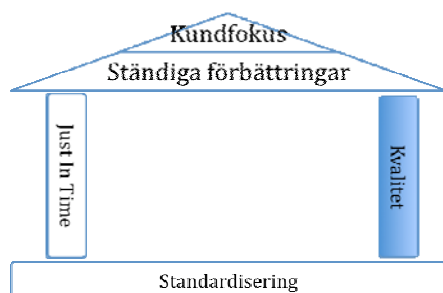
Slöserianalysen från Lean-husets grund ligger till grund för arbetet att lyckas med en implementering av Just In Time (JIT). Ett företag som arbetar utefter JIT styr sin resurshantering och arbetsprocesser på ett sätt som medför att slöseri av resurser hålls till ett minimum. Till exempel försöker företag se till att processer utförs först när det finns en köpare och färdigställningen planeras så att processen är klar så nära den tidpunkt kunden önskar som möjligt. (Canel et al, 2000) För att lyckas med detta är det viktigt att använda information på ett effektivt sätt så att beslut kan fattas när det behövs och på de ställen där det behövs. (Larsson, 2008) Detta gäller till exempel vid planering av personalstyrkan vid varierad efterfrågan, till exempel kundservice. Vad som kan framstå som problematiskt med att införa JIT i tjänsteintensiva företag är att tjänster enligt Kotler et al (2001) bland annat är förgängliga och således måste utföras precis när kunden vill ha den. En tjänst produceras och konsumeras samtidigt vilket gör att ett samspel mellan producent och konsument krävs. Vidare är det genom processerna som en tjänst utvärderas eftersom den inte resulterar i en fysisk produkt och slutligen är tjänster föränderliga vilket innebär att en tjänst idag och en tjänst imorgon inte nödvändigtvis ger kunden samma tillfredsställelse. Med de ovan nämnda egenskaperna i åtanke har Duclos et al (1995) tagit fram sex riktlinjer som bör behandlas när ett tjänsteföretag ska implementera JIT.

Riktlinjerna är:

1. *Transparens i processer*
2. *Balans och synkronisering i arbetsflöden*
3. *Lyssna på personalen*
4. *Flexibilitet i resursanvändningen*
5. *Kontinuerliga förbättringar*
6. *Helhetssyn*

Genom att ha en god *transparens* i processer kan alla personer som kommer i kontakt med en process inspektera och komma med förbättringsförslag till utförandet. Vidare kan de som inte arbetar med en specifik uppgift lära sig hur det går till för att senare kunna hjälpa till vid peakar i efterfrågan. Att kunna *balansera och synkronisera arbetsflöden* är en viktig del i ett företags JIT-arbete. För ett tjänsteföretag är detta om möjligt ännu viktigare då tjänster, som tidigare sagts, inte går att producera i förväg eller lagra. Om en kund upplever att väntetiden är för lång finns det en risk att den vänder sig till ett annat företag som säljer samma tjänst. För att skapa nöjda kunder är det viktigt att de upplever samspelet med personalen som meningsfullt och givande för processen. För att personalen ska kunna utföra ett bra jobb är det viktigt att företagsledningen hjälper personalen att jobba smartare. Genom att verkligen ta sig tid att *lyssna på personalen* och ta in åsikter från dem bör optimeringen av arbetsprocesser snabbas på samtidigt som personalen känner sig betydelsefull. För ett tjänsteföretag är det vanligt att de producerade tjänsterna är kundanpassade i mer eller mindre utsträckning. Denna kundanpassning ställer krav på företaget att det är tillräckligt *flexibelt* för att kunna tillfredsställa kunden. Med flexibilitet innefattas även att det finns en kunskapsbas i företaget som gör det möjligt att kortsiktigt kunna omplacera personal vid behov. Genom *kontinuerliga förbättringar* drivs arbetet med att förbättra resursanvändningen framåt. Kontinuerliga förbättringar är en nyckel för att kunna förbli en framgångsrik aktör, oavsett marknad. Slutligen är det viktigt att se hela JIT-arbetet utifrån ett *helhetssynsätt* där personalen förstår vad som skapar värde för varandra och för kund samt förbättrar arbetsprocesserna. Med denna insikt bör varianser vid jämförande av tjänster kunna minska.

3.5.3 Högra pelaren

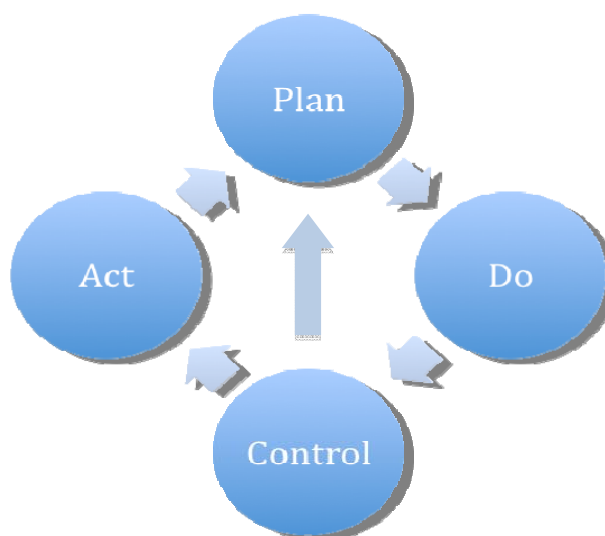


Brister i kvalitén hos tjänster kan orsaka enorma kostnader för företag. Beroende på när bristen upptäcks i processen varierar den mängd extrajobb och extrakostnad som företaget belastas med för att åtgärda felet. I husets kvalitetspelare finns många olika teorier och tillvägagångssätt för hur en hög kvalitet i processerna kan

uppnås. Nedan redovisas i korthet fyra verktyg som återkommer inom Lean-serviceteorin. De fyra verktygen är PDCA, Andon, 7QC och Poka-Yoke.

PDCA

PDCA är en iterativ kvalitetssäkringsprocess som ofta genomförs som pilotstudier där innebörden av förkortningen är; Plan, Do, Control och Act. (Bicheno, 2004) Huvudsyftet med att använda PDCA är att inför större förändringar kunna kartlägga hur det ska gå till för att sedan även kunna utvärdera ifall utfallet är det önskade innan hela enheten förändras. I tjänsteföretag kan det vara lämpligt att använda PDCA inför att de ska införa Lean för att på så sätt skaffa sig en god utgångspunkt inför det fortsatta arbetet



Figur 2 PDCA-hjulet. Källa: Keyte & Locher, (2008) modifierad av författarna.

med införandet. Oavsett vad som ska behandlas med PDCA är det viktigt att alla berörda får ta del av utfallet så att nästa varv i PDCA-hjulet kan ge ett ännu bättre resultat.

I den inledande fasen med en PDCA-process ska företaget planera arbetet med att genomföra en förändring. Detta kan innefatta allt från att ta reda på kundens behov, vilka orsaker som ligger till grund för förändringsbehovet samt att se över personalens kompetens så de har rätt kunskap för uppgifterna som de ska utföra efter förändringen. I fas två genomförs den förändring som planerades i det första steget. Har arbetet i det inledande steget utförts grundligt bör genomförandet av planen gå relativt smärtfritt med bortseende av eventuella

kapitalinvesteringar i eller ombyggnationer av maskiner. När förändringen är genomförd är det åter dags för de som genomförde planeringen av förändringen att utvärdera resultatet av förändringen. Här kan det vara lämpligt att personalen som har arbetat med den förändrade processen både före och efter får komma till tals eftersom det är lätt att låta sig ryckas med och fatta beslut enbart utifrån positiva mätresultat och glömma hur det upplevs att jobba med processen efter att den har förändrats. Om förändringen inte motsvarar de önskade målen eller av någon annan orsak inte fungerar operationellt får projektledarna börja om från planeringsstadiet. Om förändringen faller väl ut är det avslutande steget att införa en fullskalig förändring, uppdatera standards, arbetsrutiner och slutligen förbereda för att börja om hela PDCA-processen fast nu på en högre kvalitetsnivå. Arbetets gång visas grafiskt i Figur 2. PDCA är ett bra verktyg att använda till alla slags förändringsarbeten, från införande av Lean till förändringar i mindre processer. Genom PDCA-processen fås en genomtänkt bild av förändringen vilket gör att arbetet inte förhastas och inget görs i onödan.

Andon

Andon är ett verktyg för visuell styrning. Oftast tar det formen av ljustavlor på vilka det går att se nuläget för vilka kvalitetsmål, hur processer framskrider och vilka mål som gäller. Tavlorna går även att använda för att meddela om kommande åtgärder så att arbetet kan planeras på ett effektivare sätt. I vissa fall kan ljustavlorna kompletteras med ljudsignaler som ändras beroende på kvalitet och måluppfyllnad. I serviceföretag är det vanligt att andon har skepnaden av whiteboard-tavlor för varje enhet eller avdelning som används för att informera om kundnöjdhet, upptäckta felkällor och andra aktiviteter för att förbättra kvalitén. (Sayer & Williams, 2007) Ljustavlor eller liknande används bland annat i telefonväxlar där antal kunder väntande i kö visas, vilket är vanligt vid kundserviceenheter.

7QC

7QC står för Seven Quality Control tools och har under längre tid varit en central del inom arbetet mot hög kvalitet. 7QC består av sju olika verktyg som används för att på ett strukturerat sätt kunna upptäcka, prioritera och analysera olika typer av fel, brister och problem i processer. De sju verktygen är; Frekvenstablå, Histogram, Fiskbensdiagram, Sambandsdiagram, Styrdiagram, Stratifieringsdiagram, och Paretdiagram. (Larsson, 2008) Verktygen i 7QC kan användas var för sig eller alla tillsammans. 7QC som helhet utgör ett bra stödverktyg för tjänsteföretag i arbetet med att samla in och analysera insamlad data.

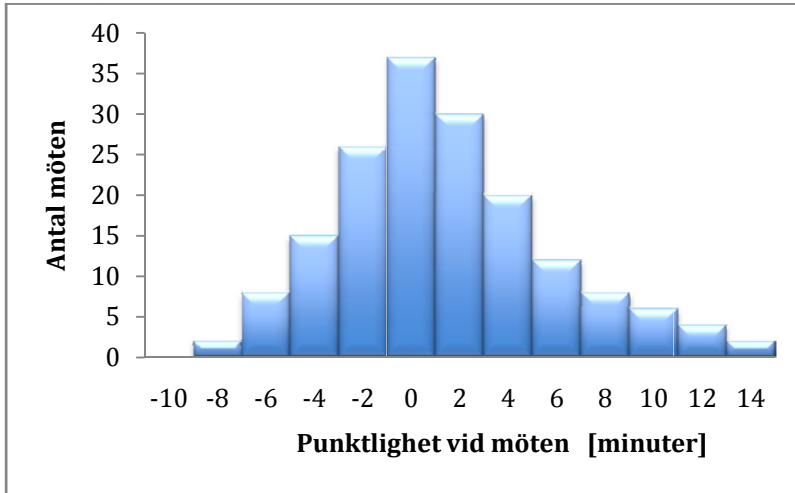
Tillsammans med värdeflödeskartläggning, vilket beskrivs senare, kan 7QC underlätta att hitta bakomliggande orsaker till varianser i processer. 7QC kan ge faktabaserad information om vilka fel, brister och problem som finns och vilka som ska prioriteras. Dessa verktyg ger mycket tydliga grafiska framställningar vilket gör det lätt att snabbt ta till sig den information som förmedlas.

Frekvenstablan används vid datainsamling för att upptäcka avvikelser från målvärdet, identifiera förändringar och registrera antal fel, brister och problem i en process. Det är ett mycket enkelt tillvägagångssätt där enkelheten i tablan gör att den går att använda på i stort sett alla tänkbara situationer. För ett tjänsteföretag kan det till exempel handla om att mäta utfallet i en administrativ process eller för att kontrollera hur fördelningen av kundärenden ser ut (Larsson, 2008).

Kontroll: Hantering av skadeanmälan.		
Felorsak	Frekvens	Tot. antal
Försening	xxx	3
Otillräcklig information	xxxxxx	6
Felaktigt beslut	x	1

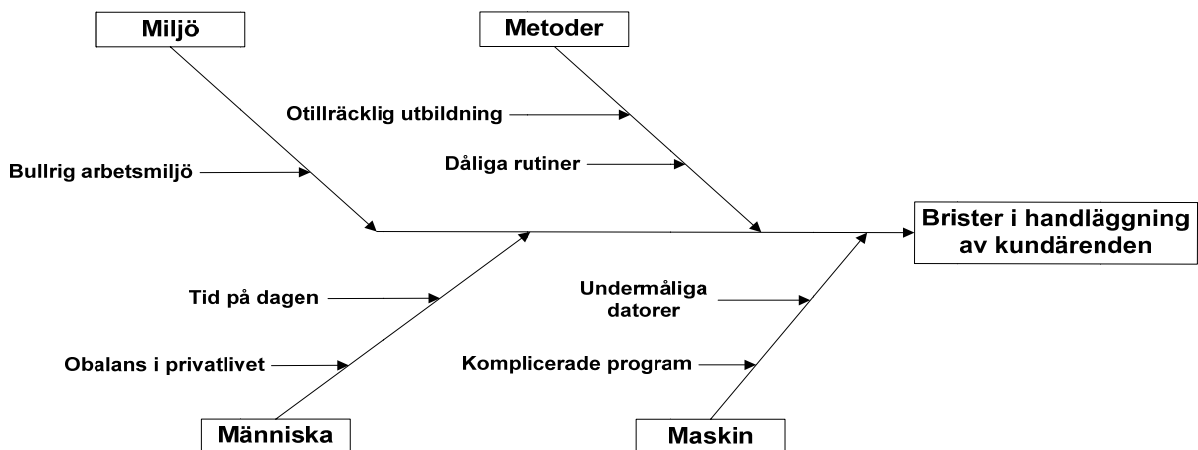
Figur 3 Frekvenstabla, Källa: Egen figur

Ett *histogram* visar hur varianserna för en variabel fördelar sig och kan beskrivas som en grafisk presentation av frekvenstablan. Genom att använda histogram går det att se hur ofta olika varianser förekommer. Fördelen med histogrammet är att det till skillnad mot frekvenstablan går att se avvikelsernas storlek och fördelning. (Sayer & Williams, 2007) Med hjälp av histogrammet går det att till exempel avgöra om datamängden är fördelad på ett speciellt sätt eller mäta om en avdelning klarar uppställda minimi- eller maxgränser.



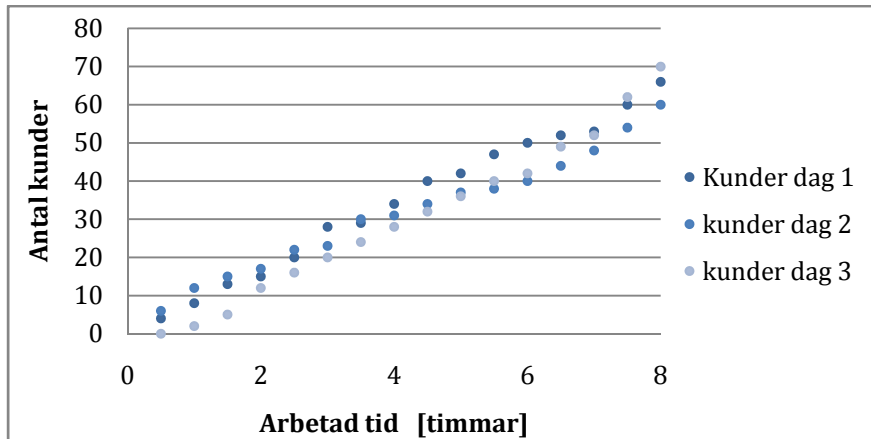
Figur 4 Histogram för punktlighet, Källa: Egen figur

Fiskbensdiagram kan användas för att hitta grundorsaker och biorsaker till problem. Tillvägagångssättet är att jobba baklänges med start i det oönskade tillståndet, kallat verkan, för att sedan jobba bakåt för att hitta vilka grundorsakerna är. På vägen identifieras förklaringar till varför grundproblemet ger ett oönskat tillstånd. Dessa orsaker kan sedan åtgärdas för att uppnå en bättre kvalitet. Vanligtvis utgår grundproblemen i någon/några av följande sju grupper; människa, maskin, metod, material, miljö, mätning eller management. (Larsson, 2008) I Figur 5 visas hur orsak verkan sambandet kan se ut för brister i handläggning av kundärenden. Arbetet med att hitta grundorsaker kan underlättas genom att använda "5 varför?". Med det menas att personalen frågar sig varför det oönskade tillståndet har uppstått. Utifrån det svar som ges ställs en ny fråga. Efter den 5:e frågan ska en grundorsak ha identifierats. Tanken bakom "5 varför?" är att det är processen som ska granskas istället för den enskilde individen som begick felet. (Pettersson et al, 2008)



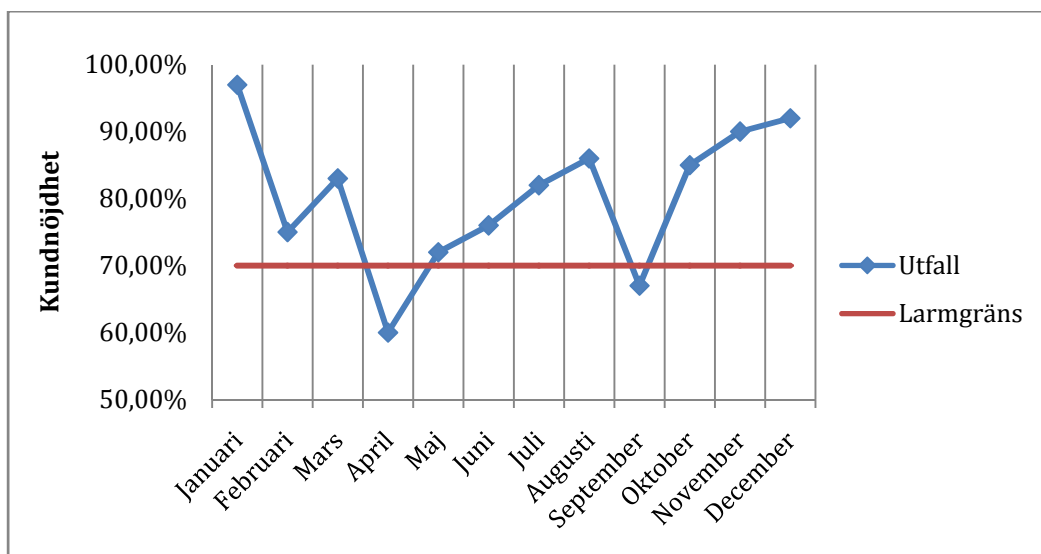
Figur 5 Fiskbensdiagram – orsaker till brister i handläggning, Källa: Egen figur

Sambandsdiagram kan användas för att ta reda på ifall de undersökta variablerna har något samband eller för att hitta trender i datamaterial. Det är även ett bra verktyg för att testa huruvida bi- och grundproblem från fiskbensdiagrammet hänger ihop. (Larsson, 2008) Sambandsdiagrammets styrka ligger i dess tydlighet och enkelhet. En stor risk med sambandsdiagram är att variabler som är orelaterade ändå kan ge en bild av att det existerar ett samband. Ett samband som då saknar relevans uppkommer och förvirrar kvalitetsarbetet.



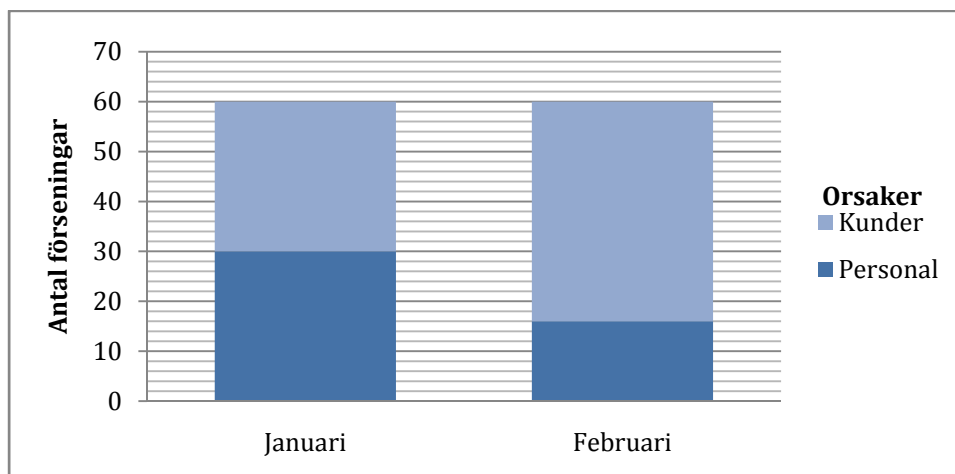
Figur 6 Sambandsdiagram, Källa: Egen figur

Styrdiagram är ett verktyg som ger användaren en möjlighet att på ett överskådligt sätt kunna studera utfall av data som har genererats över en sammanhängande tid. Tack vare att data redovisas kronologiskt och översiktligt är det enkelt att hitta eventuella trender i data. Det går även att lägga in gränsvärden och riktvärden för till exempel acceptabel nivå på kundnöjdhet.



Figur 7 Styrningsdiagram, Källa: Egen figur

Stratifieringsdiagram används för att separera data med specifika underregnskaper ur en insamlad datamängd. Genom att använda stratifieringsdiagram kan arbetet med att hitta orsak verkan samband underlättas. (Larsson, 2008) För tjänsteföretag kan det handla om att för en process där flera enheter är involverade filtrera fram hur stor andel av brister som härrör från varje enhet. Utifrån denna filtrering kan sedan resurser sättas in på den plats de bör göra mest nytta.



Figur 8 Stratifieringsdiagram, Källa: Egen figur

Det sista av de sju kvalitetsverktygen i 7QC är *paretodiagramet*. Detta är det mest avancerade verktyget då det dels visar den faktiska kvantiteten av en variabel och dels det relativa sambandet mellan variabelns olika delområden. Den största fördelen med detta diagram är att det på ett översiktsskådligt sätt går att se hur stor omfattningen en brist resulterar i verkan för företaget. (Sayer, 2007) Fenomenet kallas 80/20-regeln och uttrycker att ca 80 % av problemen kommer från enbart 20 % av orsakerna. (Larsson, 2008) För tjänsteföretag är det aktuellt att använda paretodiagrammet när alla felorsaker är kartlagda för att då kunna sätta dem i relation till de kostnader som de orsakar. På så sätt kan de åtgärder som ger mest nytta prioriteras.

Poka-Yoke

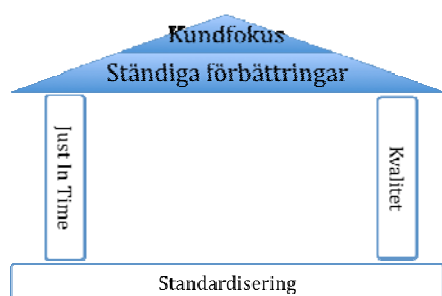
Poka-Yoke är japanska och kan översättas som idiotsäkert. Poka-Yoke är ett verktyg där det genom fysiska eller tekniska hinder går att förebygga att en process utförs på ett felaktigt sätt. (Tsou & Chen, 2005) Poka-Yoken är passiv så länge arbetsprocessen sker på önskat sätt men blir aktiv när en person försöker utföra ett moment på fel sätt. (Bicheno, 2004) Fördelen för företag att använda sig av Poka-Yoke är att ett felaktigt genomförande av arbetsmoment

automatiskt förhindras. Företaget behöver alltså inte genomföra frekventa inspektioner på det berörda momentet. Dock kan det vara ett tidskrävande jobb att utarbeta en Poka-Yoke som förhindrar alla typer av felaktiga beteenden. Ett exempel på en Poka-Yoke i ett tjänstesammanhang är att det vid registrering av ett ärende inte går att komma vidare ifall inte all nödvändig information är korrekt ifylld. (Sayer & Williams, 2007)

Sammanfattning

Högra pelaren utgör verktyg för att öka kvaliteten i företags processer. Fyra verktyg har berörts; PDCA, Andon, 7QC och Poka-Yoke. PDCA är ett verktyg för att förbättra den process som genomför förändringar och är ett arbetssätt för att kvalitetssäkra de förändringar som görs. Andon och Poka-Yoke är två verktyg som med tekniska och grafiska hjälpmedel ökar kvaliteten för arbetsmoment. 7QC som är ett relativt avancerat verktyg, använder data för att analysera hur processer fungerar och på så sätt kan ta reda på eventuella brister och förbättringsåtgärder.

3.5.4 Taket



De verktyg som ingår i taket går ut på att skapa och främja ständiga förbättringar i verksamheten och på så sätt öka värdet mot kund. Nedan kommer två teorier att tas upp vilka båda har fokus mot förbättring.

Värdeflödeskartläggning

Värdeflödeskartläggning är ett verktyg som används för att kartlägga värdeflöden i organisationen vilket ökar förståelsen för hur olika processer fungerar. Ett värdeflöde innefattar alla steg, både de som är värdeskapande och inte, från start och ut till kund (Johansson et al, 2005). Med hjälp av värdeflödeskartläggningen kan flaskhalsar upptäckas, arbetsbelastning mätas, ledtider kartläggas och värdeskapande identifieras (Larsson, 2008). Kartläggningen hjälper till att visa vilka förbättringsåtgärder som ska fokuseras på. När företaget beslutat om dessa är det läge att använda de lämpliga Lean-verktygen och teknikerna som tidigare tagits upp för att förbättra det totala värdeflödet prestationsförmåga (Keyte&Locher, 2008). Detta innebär att allt förbättringsarbete har sin plats någonstans i värdeflödet och förbättringsarbetet i slutändan ska förbättra värdeflödet som helhet.

För att tillämpa en värdesflödeskartläggning ritas en karta upp över hur processer ser ut i organisationen. Kartan ger en bra och lättöverskådlig bild över vilka olika funktioner som är involverade i processen och hur de är relaterade till varandra. Den ger också en bra bild av hur de olika delarna i processen gemensamt arbetar för att åstadkomma värde för kunden. På samma sätt kan spill, slöseri, ojämnheter, överbelastning och icke värdeskapande aktiviteter förhindras. Kartan kan användas för att upptäcka och konkretisera var problem, brister och fel uppstår samt hjälpa till att reda ut varför dessa uppstår.

När värdeflödeskartläggning används är det viktigt att utvärdera den från ett kundperspektiv. Frågan som ständigt måste ställas är vad kunden egentligen vill ha ut av den process som studeras. Med kund menas här såväl interna som externa kunder. (Larsson, 2008)

Som hjälp till att utföra kartläggningen listar Larsson (2008) upp fem vägledande punkter:

1. *Gör så att helheten blir synlig*
2. *Beskriv övergripande de olika arbetsstegen*
3. *Analysera och identifiera kundvärde och icke-kundvärde*
4. *Utför de önskade beräkningarna*
5. *Eliminera de icke värdeskapande aktiviteterna*

Genom att kartlägga verksamheten enligt dessa punkter fås hjälp med att se hur processerna fungerar ur ett övergripande perspektiv vilket kan öka förståelsen för hur processen löper genom organisationen och var värde uppstår. Värdeflödeskartläggning är ett utmärkt verktyg för att analysera helheten i en organisation och på så sätt få fram de delar som har högst potential att förbättras.

Det finns många olika sätt att gå tillväga när en kartläggning ska utföras men detta kommer inte att tas upp utförligare i denna uppsats. Några vidare lästips om värdeflödeskartläggning är ”Lean Handboken” av Keyte & Locher, ”Lära sig se” av Rother & Shook och ”Se helheten” av Jones & Womack.

Lean-revision

Lean-revision är ett användbart och snabbt utvärderingsverktyg för verksamheten. En tillsatt grupp går igenom verksamheten efter tio kriterier för att söka svar på hur verksamheten presterar inom dessa. För varje kategori kan gruppen utvärdera företaget och diskutera eventuella förbättringar. Detta är ett bra verktyg för att utvärdera och se hur verksamheten presterar, men det gäller att inte överarbeta denna utvärdering. Det finns en risk att förbättringsområden som är så små identifieras att arbetet med utvärderingen inte motiverar den eventuella vinsten. De tio föreslagna kategorierna är:

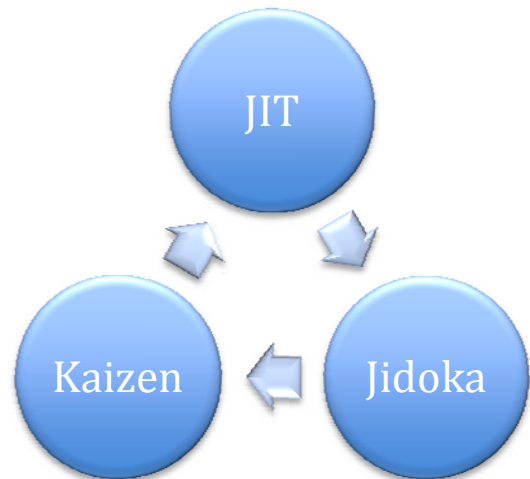
1. *Kundvärde*
2. *Ledarskap*
3. *Utjämning*
4. *Effektiv arbetsplats*
5. *Standardiserat arbete*
6. *Lagorganisation och daglig styrning*
7. *Visuell uppföljning*
8. *Säkerhet, miljö och ordning*
9. *Samarbete inom företaget*
10. *Ständig förbättring*

(Bicheno, 2008)

3.6 Vidare arbete

För att bli framgångsrik med införandet av Lean bör tanken bakom arbetet vara långsiktig. Modig (2009) beskriver hur ett företag ska jobba med tre principer; JIT, Jidoka och Kaizen för att hela tiden kunna uppnå förbättringar. Detta arbete tar sitt avstamp i företagets grundvärderingar för hur de ska tänka och hur de ska uppträda för att kunna leverera värde till kund. Utifrån grundvärderingarna måste företaget fråga sig vad det är kunden upplever som värde. I tjänsteföretag kan detta sägas vara ”What the customer wants” ”When the customer wants it” och ”How the customer wants it”. JIT handlar, enligt Modig, om att skapa ett ”flow” utifrån vad som är värde för kunden. Jidoka i sin tur handlar om att skapa ett system som direkt identifierar det som på något sätt hämmar eller stör flowet. Det som genom Jidoka har identifierats som störande bryts ned och analyseras för att därefter kunna åtgärdas och uppdatera JIT. Denna sammanbindande del av arbetet kallas för Kaizen.

Modig menar att det är JIT/Jidoka/Kaizen-loopen, som visas i Figur 9, som utgör motorn i ett företags strävan mot att hela tiden kunna leverera ett högre värde till kund. JIT är ett kongruent system som hela tiden genererar värde och utgör ett normalläge. Jidoka identifierar det som inte är kongruent och genom Kaizen uppdateras JIT så att ett nytt och bättre normalläge uppstår. Detta är ett ständigt pågående arbetet.



Figur 9 JIT/Jidoka/Kaizen-loopen Källa: Modig, (2009)

För att driva arbetet med att hela tiden förbättra processerna i företaget och i slutändan kunna leverera ett högre värde till kund har Larsson (2008) listat fem förmågor som organisationen behöver utveckla över tiden för att arbetet med ständiga förbättringar ska bli en naturlig del av vardagen:

- Skapa ett ärligt och bibehållet engagemang hos ledare och med arbetare.
- Etablera en strategisk plattform för arbetet med ständiga förbättringar.
- Kommunicera budskapet tvärfunktionellt i organisationen.
- Påvisa att ständiga förbättringar verkligen sker.
- Etablera en lärande organisation.

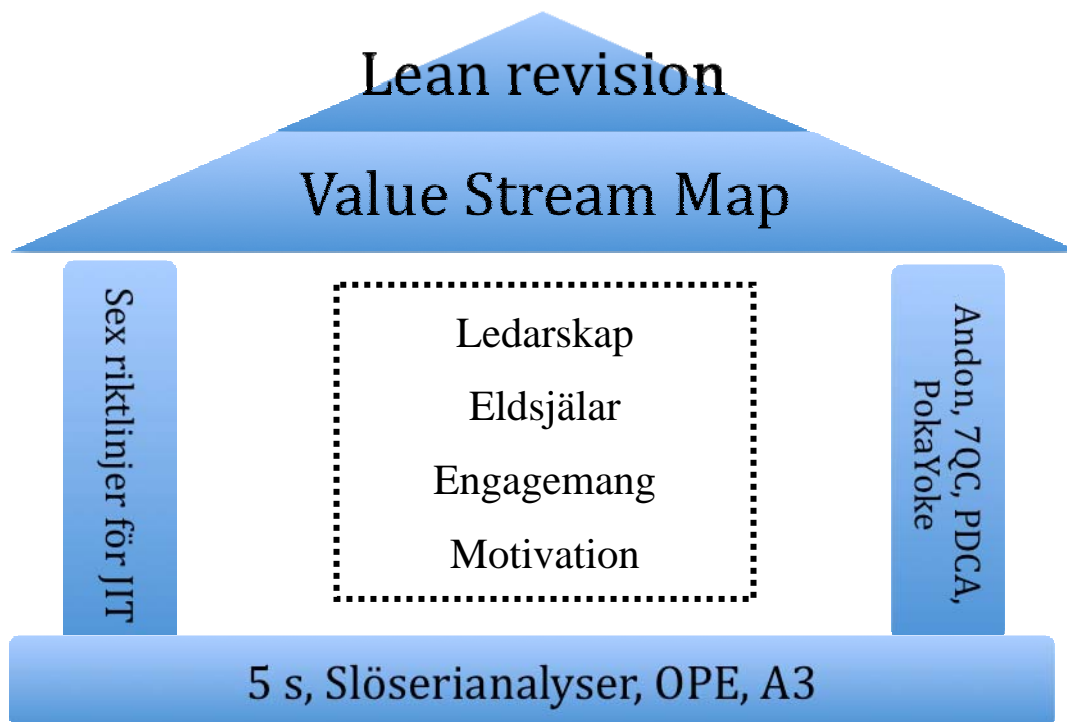
Ett ramverk kan byggas för att manifesteras de synsätt och principer som ska vara vägledande i arbetet och kan liknas vid det hus som tidigare beskrivits. Ramverket ska kommuniceras ut till samtliga ledare och medarbetare. Värdet ökar ju fler som känner till filosofin och verktygen. Ramverket är tänkt att förse organisationen med riktlinjer för det kontinuerliga arbetet med ständiga förbättringar. De anställda ska sedan använda sig av de verktyg de tror fungerar för att utveckla verksamheten. Ledningen behöver återkommande arbeta med att kommunicera, vidareutveckla och förädla ramverket för att söka ändlös perfektion. (Larsson, 2008)

Ett sätt att ge kontinuitet i arbetet med ständiga förbättringar är att använda tavelmöten. Dessa sker ofta dagligen eller veckovis och leds av en tavelförare som handleder en grupp medarbetare i arbetet med att identifiera och prioritera problem som uppstått under

arbetsveckan. Mötet har en bestämd tid och de problemen med högst effekt vid ett lösande prioriteras. För att lösa problemen kan till exempel de ”5 varför”, som förklarades i 7QC, användas. När problem identifierats ska gruppen tillsammans komma på vilka förbättringsidéer som kan göras. Därefter delas ansvarsområden för förbättringar upp i gruppen och mötet sammanfattas. (Pettersson et al, 2008)

3.7 Sammanfattning

Vi kommer här att sammanfatta den teori vi redovisat ovan. För att få en överblick av vilka verktyg vi tagit upp och hur de förhåller sig till varandra har vi satt ihop dessa i det hus vi i början presenterade:



Figur 10 Lean-huset med verktyg, Källa: Egen sammanställning

Det är viktigt att poängtera att detta hus består av de grunder som vi utifrån teorin anser vara viktiga ur ett tjänsteföretagsperspektiv. Modell gör inget försök att på bästa sätt beskriva hur en implementering av Lean ska göras utan visar endast på de viktiga beståndsdelar som finns inom Lean-service.

Huset består av de verktyg som kan användas för respektive del av huset samt det mänskliga arbete och engagemang som håller ihop de olika delarna. Lean-service kommer ursprungligen

från Lean-production och de flesta av de teorier och tankesätt som tagits upp i referensramen är anpassningar gjorda från ett produktionssynsätt för att passa tjänsteföretag. Många av de teorier som används inom Lean-production kan direkt översättas till Lean-service medan andra bäst används i en produktionsmiljö. *Vi ska här sammanfattningsvis redovisa de verktyg som utgör vårt Lean-hus och förklara hur de förhåller sig till Lean-production samt hur vi ämnar använda referensramen i det fortsatta arbetet.*

3.7.1 Filosofi

Leans filosofi går ut på att fokusera på helheten och med hjälp av engagerade medarbetare skapa en framgångsrik arbetskultur i företaget. Två nyckelbegrepp inom Lean är slöseri och värde och mycket handlar om att minska slöserier inom företaget för att kunna höja värdet till kunden. Det kan handla om att effektivisera allt från små enskilda arbetsuppgifter till mer komplexa processer och det är alltid helheten som ska ligga i fokus. För att lyckas med detta måste alla anställda aktivt jobba med förbättringar och vara engagerade i sitt Lean-arbete. Mycket ansvar ligger hos ledningen för att få alla medarbetare att dra åt samma håll. Filosofin och det grundläggande tankesätt inom Lean är detsamma vare sig det används inom produktion eller service/tjänster och vi har därför inte behövt anpassa denna teori specifikt mot tjänsteföretag.

Det centrala i Lean är engagemanget och kulturen i företaget och är det som ska skapa helheten utifrån de övriga delarna i huset. Själva huset består av grunden som behandlar standardiseringar, vänstra pelaren som strävar efter att inte utföra arbete i onödan, högra pelaren ökar kvaliteten i produkten och taket strävar efter att ständigt förbättra verksamheten ur ett kundfokuserat perspektiv.

3.7.2 Grunden

Vi har valt ut fyra verktyg för att standardisera och upptäcka slöseri i en verksamhet; 5s, slöserianalys, OPE och A3. A3 är samma verktyg inom produktion som service där rapporter och instruktioner skrivs kortfattat och koncist, vilket är ett väldigt enkelt men effektivt sätt att standardisera arbetet på. Slöserianalys är ett sätt för företaget att upptäcka och identifiera slöserier i verksamheten. Verktyget är egentligen det samma i produktion som service med den skillnaden att slöserier uppkommer på skilda områden. I produktion handlar det mycket om lager och material medan det inom tjänsteföretag ofta identifieras som bristande eller onödigt informationshantering eller defekta tjänster. OPE är ett verktyg som ser till att viktig

utrustning verkligen fungerar när den behövs och 5s är ett verktyg som skapar och upprätthåller god ordning och reda på arbetsplatsen. Från dessa två verktyg går det lätt att dra paralleller till tillverkningsindustrin där det kan tänkas vara viktigt att hålla ordning i en lokal med många verktyg och att maskiner fungerar som de ska. Dessa kan framgångsrikt översättas till tjänsteföretag där ordning och reda är minst lika viktigt. Till exempel kan 5s användas till att hålla ordning på pappersarbete eller till och med filer och mappar i datorer. Vad gäller maskiner så finns inte lika många olika maskiner på ett kontor men faktum är att nästan alla använder minst en maskin dagligen, datorn. Det är därför av högsta vikt att datorer och övrig utrustning på kontoret fungerar som den ska.

3.7.3 Vänstra pelaren

Den vänstra pelaren i huset benämns Just In Time (JIT) efter strävan att leverera produkter precis när kunden vill ha dem, inte tidigare och inte senare. Det gäller att undvika slöseri genom att minimera onödigt arbete och detta skiljer sig märkbart mellan tillverkning och tjänster. Inom produktion handlar JIT mycket om att optimera lager och att producera produkter så nära leveransdatum som möjligt. Eftersom tjänster ofta är förgängliga i det avseendet att de måste utföras när kunden vill ha dem är det inte tillämpligt med lager. Detta gör det svårare för tjänsteföretag att planera för variationer i efterfrågan där det ofta är personalen som får anpassas. Vi har i teorin tagit upp sex riktlinjer för hur JIT inom tjänsteföretag kan eftersträvas och det handlar i slutändan om att erbjuda en bra service till kund.

3.7.4 Högra pelaren

Den högra pelaren i huset tar upp kvaliteten i företagets processer för att förbättra arbetet och förhindra brister. Vi har behandlat fyra verktyg vilka teorin menar fungerar bra i tjänsteföretag; Andon, 7QC, PDCA och Poka-Yoke. Andon är ett verktyg som genom visuell styrning visar kvalitetsmål och hur processer framskrider. Till exempel används ofta whiteboard-tavlor till detta inom både produktions- och tjänsteföretag. Poka-Yoke är ett sätt att genom fysiska eller tekniska hinder förebygga att en process utförs på ett felaktigt sätt. Idén är detsamma i produktion och tjänster med den skillnaden att det med stor sannolikhet oftast är fler fysiska hinder i produktionen än vad gäller tjänster. Inom tjänsteföretagen kan det till exempel vara datorprogram som känner av då felaktigheter har gjorts. 7QC och PDCA används till att analysera data och att utföra förändringsprocesser. Dessa två verktyg gör ingen skillnad på om de används inom produktion eller service. Det enda som skiljer är den data

som analyseras i de olika kvalitetsverktygen och på vilken process som PDCA används och därför har inte anpassningar behövts göras för tjänsteföretag.

3.7.5 **Taket**

Till slut kommer vi till taket av huset där ständiga förbättringar ligger i fokus. Vi har valt att ta upp två verktyg; värdeflödeskartläggning och Lean-revision som båda hjälper företaget att kartlägga och utvärdera dess processer. Det gör ingen egentlig skillnad i vilken typ av organisation dessa verktyg används, de fungerar således bra i såväl tillverkande industri- som tjänsteföretag. Värdeflödeskartläggning är ett bra verktyg för att kartlägga den process som ska förbättras och Lean-revision utvärderar verksamheten ytterligare genom ett antal fastlagda kriterier.

3.7.6 **Det fortsatta arbetet i studien**

Vid skapande av den teoretiska modellen har vi haft utgångspunkten att få en heltäckande bild av Lean inom tjänsteföretag. Modellen kommer sedan att användas som underlag för att samla in så relevant information som möjligt genom intervjuer med företag och experter. Vi kommer att fråga hur de har gått tillväga eller tycker att ett företag ska gå tillväga när de implementerar Lean. Samtidigt kommer vi ha vår teoretiska modell i baktanke och fråga vilka verktyg de använder, hur de ser på engagemang och ledarskap samt hur de får Lean att fungera i det löpande arbetet. Utifrån denna grund kommer vi sedan ställa den insamlade data från intervjuerna mot den teoretiska modellen för att skapa en modell för implementering av Lean inom tjänsteföretag.

4 Empiri

I detta kapitel redogörs kort för de intervjuade personernas bakgrund samt de banker som representerades, därefter har den insamlade informationen sammanställts. Varje avsnitt avslutas med en tabell där respondenternas information sammanfattas med hjälp av nyckelord. Läsaren bör observera att sammanfattningarna enbart redovisar vad som framkom under respektive persons intervju.

4.1 Bakgrund

I denna studie har personer från svenskt näringsliv intervjuats. För att kunna få två olika perspektiv på Lean har den ena gruppen bestått av representanter från tre av Sveriges storbanker; SEB, Nordea och Swedbank. Den andra gruppen bestod av personer som antingen arbetar som konsulter eller forskare inom Lean-service.

4.1.1 Banker

Bankerna valdes på grund av att de har infört Lean samt att de har kunnat utvärdera effekterna därav.

SEB

SEB är en nordeuropeisk bankkoncern som vänder sig till både företag, institutioner och privatpersoner. SEB har över 21 000 medarbetare fördelat på 660 kontor. Innan SEB tog hjälp utifrån för att implementera SEB Way, som arbetet med Lean kallas på SEB, hade de ingen erfarenhet av Lean. På SEB intervjuades Lill Nilsson som är operativ chef för SEB Way på divisionen Life. Tidigare har hon arbetat i finansbolagsbranschen och som säljare inom försäkringsbolagsbranschen. Lill har varit involverad i SEB Way ända sedan den första pilotstudien startades på företaget 2005. Det är även genom arbetet med SEB Way som hon har lärt sig vad Lean är.

Nordea

Nordea är en nordeuropeisk bankkoncern och har cirka 1400 kontor med 34 000 anställda. Nordea började införa Lean år 2006. På Nordea intervjuades Håkan Nordblad som har arbetat i Nordea i 20 år, han började i banken då det finansbolag han jobbade för köptes upp av dåvarande PK-banken. Därefter har han hunnit med att jobba på huvudkontoret samt att från

och med 1993 jobba som kontorschef på ett flertal kontor i Sverige. Där efter återvände han till huvudkontoret och jobbade där på företagssidan med ansvar för Segment Corporate och fick senare även ett nordiskt ansvar för detta. 2006 startade Nordea Future Bransch program med syftet att använda Lean-metodik till att bygga det branschnätverk som de vill ha. I maj 2007 tog Håkan över som chef för denna avdelning. Håkan var inte tidigare någon specialist inom Lean och det var också en av anledningarna till att han fick uppdraget då Nordea ville ha in ett affärsperspektiv i enheten som de inte tyckte sig haft tidigare.

Swedbank

Swedbank har drygt 950 kontor och cirka 21 000 anställda fördelat på Sverige och Östeuropa, varav nästan 9 000 anställda i Sverige. De började titta på arbetssättet Lean 2006 och började implementera i större skala 2008. På Swedbank intervjuades Solweig Lansgård som är chef för Swedbanks Lean-enhet, Operational Excellence (OpEx), den startade 1 januari 2008 och består idag av sex personer. Solweig är i grunden ekonom och har arbetat många år i konsultbranschen med organisationsutveckling, administrativ rationalisering, management, ledarskapsutveckling men har också varit vd för ett konsultföretag. Hon har även arbetat på ett antal olika banker och finansinstitut. Lean som metod kom Solweig i kontakt med 2006 i samband med att Swedbank drog igång ett projekt vilket innefattade pilotstudier av Lean.

4.1.2 Personer

Personerna som intervjuades valdes utifrån deras vitt skilda men gedigna erfarenhet av Lean.

Dag Lotsander

Dag Lotsander, har arbetat på Toyota i 20 år varav de senaste 10 åren som marknadsdirektör, försäljningschef på Toyotas generalagent i Sverige. För ett år sedan blev han kontraktsanställd konsult med uppdraget från Toyota Europa att implementera de strategier som lyft Toyota i Sverige i flera andra länder. I Sverige har Dag fortsatt att hålla i föreläsningar, utbildningar och ge råd inom Lean och Lean-management. Dag har en gedigen erfarenhet från Toyota och Lean då han under drygt 6 år har hunnit samlat på sig många praktiska erfarenheter från Toyotas och andra stora företags framgång och misslyckande med Lean.

Robert Kessiakoff

Robert Kessiakoff har i över 20 år arbetat som VD i olika bolag i och utanför Sverige. Sedan 1994 har Robert drivit eget konsultbolag med inriktning mot management for hire vilket bland annat innebär att gå in och strukturera upp styrelser och stötta VD i bolag men även övergripande organisation och marknadsbearbetning var områden han arbetade med. I grunden är Robert ekonom och utbildad på handelshögskolan i Göteborg. År 2000 var första gången Robert kom i kontakt med Lean och mellan 2000-2004 studerade han konceptet Lean internationellt för att 2004 vara en av grundarna till konsultbolaget Lean Concepts AB. Lean Concepts AB ingår i det internationella nätverket Lean Transformation Group. Han har således lång erfarenhet av Lean både vad gäller inhämtad kunskap och egna praktiska erfarenheter av implementering i verkligheten.

Niklas Modig

Niklas Modig forskar i företagsekonomi med fördjupning inom Lean service på Handelshögskolan i Stockholm och kommer disputeras under hösten 2009. Som en del i forskningsarbetet har han under två år varit gästforskare på University of Tokyo och har professor Takahiro Fujimoto från University of Tokyo som handledare. Fujimoto anses vara en av världens främsta Toyotaforskare och Niklas anses vara en av de mest erfarna Lean-forskarna i Sverige. Till exempel är Modig den första utlänningen som fått möjlighet att studera Toyotas egen syn på Lean Service. (Stenwall, 2009)

I resten av empirikapitlet och i analysen kommer Lean-service endast att kallas Lean, för att texten ska få ett bättre flyt.

4.2 Vad och hur är Lean?

Frågan "Vad är Lean?" är mycket bred och ställdes för att få en vägledning om hur respondenterna ser på Lean som koncept. För att ta reda på hur bankerna har gått till väga samt hur konsulterna och forskaren anser att tjänsteföretag skall implementera Lean, ställdes frågor vilka behandlade införandet av Lean.

4.2.1 Vad är Lean?

SEB, Swedbank, Dag och Robert berättade att Lean först och främst är ett tankesätt. De menar att företaget först och främst måste få in tankesättet i organisationen innan de kan börja med arbetet. Solweig från Swedbank säger till exempel att grunden med Lean är att etablera ett

förhållningssätt och att inte fokusera så mycket på verktygen. *Robert* säger att Lean främst är en ledningsfilosofi som utgår från ett tankesätt snarare än ett arbetssätt.

Förutom att vidhålla vikten av Lean som tankesätt berättar *SEB*, *Swedbank* och *Dag* att Lean är väldigt individorienterat. Det gäller att alla i organisationen ska tänka resurssnålt och jaga slöseri i alla former. *SEB* säger att det hela tiden handlar om vad individen själv gör och ifrågasätta varför han gör det för att hitta vad som är nödvändigt respektive onödigt. *Dag* berättar att det är genom medarbetarnas engagemang som ny standards sätts och variationer upptäcks och åtgärdas.

Dag, *Niklas* och *Swedbank* vill framhålla vikten att arbeta kundorienterat där värdeskapande för kund är centralt. *Dag* säger att målet med Lean är kundnyttan och *Niklas* berättar att värdeskapande ligger i fokus och målet med Lean är det kontinuerliga utvecklandet.

Håkan på *Nordea* beskriver kort att Lean är ett sätt att använda strukturerat förnuft. Men mer ingående tycker han det är en metodologi som stödjer ett mer effektivt beteende och hjälper *Nordea* att attackera frågor de tidigare haft problem att attackera. Målet med Lean är att stödja *Nordeas* strategi och affärsmål.

	SEB	Nordea	Swedbank	Dag	Robert	Niklas
Tankesätt	X		X	X	X	
Individorienterat	X		X	X		
Värdeskapande			X	X		X

Tabell 1 Visar hur respondenterna ser på Lean.

4.2.2 Införandet av Lean

Alla bankerna samt konsulterna betonar ledningens roll vid ett införande av Lean. I *SEB*, *Nordea* och *Swedbank* togs beslutet att införa Lean av den högsta ledningen. Till exempel var det Annika Falkengren, VD i *SEB*, som drev på deras införande av Lean. *Dag* anser att det finns tre viktiga kriterier vid ett införande. Den första är inspiration där det främst är mellan- och divisionschefer som ska få upp ögonen för vad Lean är, vad det innebär för företag och vilka resultat det kan ge. Den andra är att ledningen måste ställa sig bakom satsningen och den tredje framgångsfaktorn är att utse rätt personer till förändringsledare. I alla dessa punkter

ingår någon form av ledarskap och visar på hur pass viktigt *Dag* tycker att detta är. *Robert* anser det viktigt att företagen har en klar bild om varför de ska införa Lean i sin organisation. Att det är här som det är så viktigt att ledningen inser att det krävs en kulturmässig förändring och att de själva ständigt måste vara med i Lean-arbetet för att det ska fungera. Att de ser det som ett långsiktigt lärande och inte bygger införandet på hörsägen.

Samtliga är även ense om att extern hjälp är ett bra sätt att i ett inledande skede få in rätt kompetens i företaget. Den kunskap som behövs är erfarenhet av liknande implementeringar då det är viktigt att verkligen ha arbetat med Lean tidigare och inte bara läst teorin. När ett företag tar in extern hjälp är det väldigt viktigt att de får hjälp till självhjälp. Vilket innebär att företaget efter en tid ska kunna stå på egna ben och själv sköta det vidare arbetet. Organisationen ska alltså med tiden utveckla sin kunskap så att de inte blir beroende av externa aktörer. Alla banker betonar att de idag står helt på egna ben och att det ses som viktigt. Intressant är att samtliga banker valt att använda sig av McKinseys tjänster för att implementera Lean. *SEB och Nordea* har haft stor hjälp av McKinsey medan *Swedbank* tidigt valde att arbeta vidare på egen hand. Vi har försökt få en intervju med McKinsey, för att få ta del av deras syn på Lean, utan framgång

SEB, Nordea och Swedbank gjorde alla en pilotstudie i ett inledande skede och *Robert* berättar att en pilotstudie är bra att göra i ett inledande skede för att lära sig hur implementeringen ska ske samt vilka effekter den kan ge.

Niklas beskriver Toyotas tillvägagångssätt som en pyramid med fyra nivåer; *värderingar, principer, metoder* och *verktyg*. Det första ett företag måste göra är att fastställa de grundvärderingar som de ska arbeta efter. Utifrån företagets värderingar sker arbetet på principnivån i pyramiden, vilket även kan sägas vara företagets motor i arbetet med Lean. Här ska företaget ta reda på vad det är som tillför kunden värde, vad som är slöseri och hur de ska åtgärda det som inte skapar värde. Detta kan lösas genom att använda sig av JIT, Jidoka och Kaizen. JIT handlar om att skapa ett flöde och ett normalläge där värde tillförs. Här är det viktigt att förstå hur kundens behov kan tillgodoses, vilket är vad kunden vill ha, när han vill ha det och hur han vill ha det. Nästa steg är att identifiera och blottlägga det som hämmar, saktar ner och stör flödet, detta kallas Jidoka. Där efter gäller det att förhindra och eliminera allt negativt som påverkar flödet vilket kallas för Kaizen. För att kunna realisera JIT finns det

på tredje nivån, metoder, flera tillvägagångssätt att använda sig av. Beroende på vilka metoder som används kan verktyg väljas på den fjärde nivån.

Införandet av Lean i bankerna

I *SEB* togs beslutet om att införa Lean i hela företaget med målet att involvera alla medarbetare inom tre år. Införandet sker i tre steg: diagnos (2 veckor), design (2 veckor) och transformation (8 veckor). I diagnosfasen går företagens navigatörer, som förbättringsledarna kallas, in i enheten och gör en omfattande diagnos över enhetens arbete. Därefter görs en design om hur förändringen ska gå till tillsammans med personalen. Tills sist genomförs transformationen utefter den plan som satts. Avdelningarna får inte själva välja när eller om de ska införa Lean vilket innebär att *SEB* använder sig av ett tryckande system.

I *Nordea* genomfördes en omfattande analys och planering för att se vilken potential som fanns i organisationen. Utifrån denna analys skapades en plan för hur införandet skulle ske. För att utnyttja Lean-resurserna effektivt genomfördes transformationerna i vågor i ett tryckande system där avdelningarna inte själva kunde bestämma när de skulle förändras. Efter första året övergick de till ett mer flexibelt dragande system.

Swedbank använder handuppräckning och frivillighet vilket innebär att de avdelningar som vill införa Lean själva får anmäla sitt intresse till Lean-gruppen. *Swedbanks* Lean-enhet går ut och marknadsför Lean i organisationen för att på så sätt få upp intresset. De tycker att nyckeln till en bra implementering är att få ledningsgrupper att tända på iden istället för att tvinga på dem förändring, de använder således ett dragande system. När Lean-enheten går in i en enhet börjar de med att utbilda några personer som verkar extra tända på idén. Dessa bildar en användargrupp för enheten och ska sköta det löpande arbetet efter att Lean-enheten dragit sig tillbaka. Sedan börjar arbetet med värdeskapande och minskning av slöseri. När värdeskapande och slöseri är infört går fokus över till ledarskapet för att säkerställa att enheten kommer fungera bra även i fortsättningen. Till sist införs arbetet med ständiga förbättringar och en struktur för hur arbetet ska ske skapas.

Intressant är alltså att *SEB* helt använder sig av ett tryckande system medan *Nordea* ha ändrat sitt system från ett tryckande till ett dragande. *Swedbank* har hela tiden använt sig av ett dragande system medan de två konsulterna berättar båda att de tycker det är viktigt att

använda ett dragande system för att lyckas med implementeringen. *Dag* menar att en dragande strategi är att föredra för att välja ut de avdelningar som ska införa Lean härnäst. På så sätt säkerställs att de individer som utsätts för förändringen är de som verkligen vill förändras. Dessa avdelningar kan sedan användas som förebilder att övertyga resterade avdelningar. *Robert* säger att det är bra att börja i en del av verksamheten så att denna del sedan kan fungera som gott exempel för resterande delar av verksamheten och på så sätt sprida entusiasm och en positiv syn på Lean som då fungerar som ett dragande. Detta är viktigt då förändring ofta uppfattas som något hotfullt och ett stegvist införande oftast mottas bättre.

	SEB	Nordea	Swedbank	Dag	Robert	Niklas
Ledningen viktig	X	X	X	X	X	
Extern hjälp	X	X	X	X	X	
Använt McKinsey	X	X	X			
Stå på egna ben	X	X	X		X	
Pilotstudie	X	X	X		X	
Tryckande system	X	X				
Dragande system		X	X	X	X	X
Visande exempel		X	X	X	X	

Tabell 2 Visar hur bankerna införde Lean samt vad konsulterna och forskaren anser vara viktigt vid införandet.

4.3 Syn på verktyg

En stor del av den Lean-litteratur som finns behandlar främst olika verktyg. Därför är det intressant att fråga respondenterna hur de bedömer verktygen i allmänhet och om det är några som anses vara bättre eller sämre.

Nordea, Swedbank, Dag och Robert säger alla att verktygen ska väljas utifrån den situation eller det problem som ska lösas. Detta innebär att man inte väljer verktyg innan ett problem har definierats. Vidare säger *Dag* att det är viktigt för ett företag att lära sig arbeta med verktyg men att dessa inte får tvingas på de arbetande.

Några verktyg som nämns som vanliga är A3, 5s och slöserianalyser. Det verktyg som de flesta nämner som viktigt och grundläggande verktyg är värdesflödeskartläggning som är ett bra verktyg att använda för att kartlägga sin verksamhet inför vidare arbete med förbättringar.

Nordea och Niklas menar på att det är helheten som är viktigast och att det alltså inte hänger på vilka verktyg som används utan snarare på hur Lean införs i organisationen. *Niklas* säger att verktyg ska användas för att realisera värde och inte för att skapa värde. Allting hänger ihop och det är helheten som är viktig även om det kan skilja mycket mellan företag och företag.

	SEB	Nordea	Swedbank	Dag	Robert	Niklas
Välj verktyg efter problem/situation		X	X	X	X	
Använder värdeflödeskartläggning	X	X	X	X	X	
Helheten viktigast		X				X

Tabell 3 Visar hur respondenterna ser på användandet av verktyg.

4.4 Användandet av Lean

För att förstå hur Lean används och påverkar företaget i det dagliga arbetet ställdes frågor om vilken träning olika delar av personalstyrkan får och hur det löpande arbetet ser ut.

4.4.1 Personalen

Navigatörerna i *SEB*, vilka är deras Lean-kunniga personal, har rekryterats både internt och externt. Personalens kunnsighet och erfarenhet graderas utefter olika kompetensnivåer. Navigatörerna sitter utspridda i organisationen. De ”vanliga” cheferna i Banken får en internutbildning i Lean under ett par dagar medan den övriga personalen får lära sig Lean genom transformationerna, som själva införandet kallas inom *SEB*.

Gruppen som arbetar med Lean i *Nordea* består av en intern konsultavdelning på cirka 60 personer. Nya gruppmedlemmar får först en cirka tre veckor lång utbildning och blir då Lean-trainee. Beroende på erfarenhet stiger personalen sedan i kompetenshierarkin. *Nordea* anser det vara positivt att ha hög personalomsättning i Lean-gruppen och genom att medlemmarna börjar jobba på andra avdelningar i banken sprids kunskapen om Lean.

I *Swedbanks* Lean-enhet arbetar sex personer men ska utökas till totalt åtta. Gruppen består av utbildade projektledare och alla har haft chefspositioner samt har erfarenhet av förändringsarbete. Dessutom har alla fått en specifik Lean-utbildning. Swedbank anser att det tar minst ett halvår innan en nyanställd på Lean-enheten är mogen att arbeta självständigt.

Samtliga banker har valt ett liknande upplägg för personalen när Lean skall införas i en ny enhet. Först får chefen/ledningsgruppen en grundlig utbildning i Lean och hur den ska stötta sina medarbetare. Därefter involveras chefer och medarbetare i det kommande arbetet med att införa det nya arbetssättet. Den övriga personalen får ingen formell utbildning utan får lära sig genom att arbeta med det nya arbetssättet. Att personalen inte behöver någon specifik träning utöver den de får genom att förändra sin egen avdelning stöds av såväl *Dag*, *Robert* och *Niklas*. Samtliga menar att personalen får en bättre förståelse om de själva får jobba med och ta in innebörden av förändringen samtidigt som deras tidigare erfarenheter kommer till användning i förändringsarbetet.

	SEB	Nordea	Swedbank	Dag	Robert	Niklas
Utbildning av chefer	X	X	X			
Personalen lär sig under arbetets gång	X	X	X	X	X	X
Delaktighet	X	X	X	X	X	X

Tabell 4 Visar hur respondenterna menar att personalen påverkas och involveras av Lean.

4.4.2 Löpande arbete

Det löpande arbetet med Lean kännetecknas hos bankerna av att det är ett återkommande inslag i deras dagliga arbetsuppgifter att planera och utvärdera arbetet. Det visar sig även att det är det fortsatta arbete som utgör den verkliga utmaningen då det kräver att respektive avdelning klarar av att vidmakthålla momentumet i förbättringsarbetet. Samtidigt som det finns en viss svårighet i att ta vara på alla förbättringsförslag som uppkommer lokalt på varje avdelning och kontor. Personalen får även se upp så att de i jakten på att effektivisera inte effektiviserar sådant som egentligen borde elimineras eftersom att det är slöseri.

Niklas förklarar att förbättringsarbetet bör präglas av ett tankesätt där personalen arbetar utefter; *Proaction*, *Action* och *Reaction*. Med detta menas att individen ska veta vad som tillför värde och planera för hur arbetet ska utföras innan ett arbete utförs. Därefter utförs

arbetet som det planerades. Om resultatet inte blev exakt som planerat måste individen ställa sig frågan varför det inte blev riktigt rätt och utifrån det återkoppla till planeringsfasen för att nästa gång kunna göra rätt. Om resultatet blev bättre än planerat frågar individen sig även här varför blev det så. Utifrån svaret kan planeringsfasen uppdateras för att kunna behålla den nya högre nivån.

Dag och *Robert* menar att det löpande arbete bör präglas av att personalen försöker undvika slöseri och samtidigt förbättra arbetsprocesserna.

För att följa upp arbetet med förbättringar har *SEB* och *Nordea* valt att använda sig av whiteboardtavlor och korta morgonmöten. *Dag*, *Robert* och *Niklas* menar att det inte är användandet av whiteboardtavlor och morgonmöten i sig som är det viktiga utan att det viktiga är att företag har en fast rutin för att följa upp arbetet.

	SEB	Nordea	Swedbank	Dag	Robert	Niklas
Eliminera slöseri och ständigt förbättra	X	X	X	X	X	X
Tavelmöten används	X	X				
Uppföljning av arbetet	X	X	X	X	X	X

Tabell 5 Visar vad som präglar det löpande arbetet med Lean.

4.5 Resultat och lärdomar

Genom att ställa frågor om vilka resultat som har uppnåtts alternativt vilka motiven är till att införa Lean gavs en referens för att de intervjuade har ungefär likvärdig bild av Lean. Vidare ställdes frågor om vilka lärdomar som har gjorts och vad de intervjuade ser som största framgångsfaktorer att tänka på vid ett införande.

4.5.1 Resultatet

De resultat som bankerna har uppnått genom att införa Lean är mycket specifika för varje bank. Utan att veta hur det såg ut innan förändringen är det svårt att utvärdera dem mer ingående. Däremot har vi noterat tre övergripande områden där bankerna menar sig ha noterat tydliga resultat. Dessa är ökad kundnytta, ökad effektivitet och en bättre ”work balance” för personalen. Alla tre upplever att de har fått en ökad operationell effektivitet vilket bland annat

visar sig genom att de har lyckats frigöra mycket arbetstid. Denna tid har de kunnat återinvestera i verksamheten genom att bland annat hålla utbildningar eller satsa mer resurser på förbättringsarbetet eller på kunderna. *SEB* har kommit så långt i sitt förbättringsarbete att de har börjat titta på att realisera delar av effektiviseringen genom minskad personal. Även *Nordea* anger att det i framtiden kan bli aktuellt att minska ner personalen och har därför valt att involvera facket i Lean-arbetet.

Både *Dag* och *Robert* är ense om att Lean kan underlätta personalens situation på så sätt att stress och hets minskar och således skapar en bättre ”work balance ” för dem. *Dag* och *Niklas* betonar att motivet att införa Lean alltid bör vara att uppnå resultat i alla tre områden och att de har ett starkt samband med varandra.

	SEB	Nordea	Swedbank	Dag	Robert	Niklas
Ökad kundnytta		X	X	X	X	X
Ökad operationell effektivitet	X	X	X	X		X
Bättre ”work balance”	X		X	X	X	X

Tabell 6 Visar vilka resultat som har uppnåtts respektive bör kunna uppnås med Lean.

4.5.2 Lärdomar och framgångsfaktorer

Avsnittet har delats upp i två delar för att ge en tydligare bild då en lärdom inte per automatik är detsamma som en framgångsfaktor.

Lärdomar

När respondenterna berättade om vilka misstag som hade gjorts och de lärdomar som utifrån dessa hade dragits i samband med införandet av Lean visade det sig att bankerna hade brottats med lite olika misstag men att de lärdomar som de alla hade dragit var väldigt lika varandra.

Exempel på misstag var att *SEB* inte på ett tillräckligt tydligt sätt hade hållit isär vad arbetssättet Lean skulle innebära för medarbetarna och de besparingsåtgärder som väntades i framtiden. En liknande miss i tydligheten när det gäller kommunikationen visade det sig att även *Swedbank* hade råkat ut för med resultatet att personalen var rädda att de inom en snar framtid skulle effektivisera bort en kollega eller än värre, sig själva genom att jobba effektivare. *Nordea* medger att även de hade liknande erfarenheter då personer i ledande

befattningar i ett tidigt skede gått ut och kommenterat att företaget ska införa Lean och minska ner personalstyrkan. Alla tre bankerna menar att om de från början verkligen hade sett till att de på chefsbefattningar hade rätt personer på rätt plats samt att se till att dessa verkligen förstod vad Lean innebar skulle kommunikationen ut till resten av företaget ha gått mycket smidigare och missförstånd ha kunnat undvikas. Med rätt personer menas personer som tror på Lean och verkligen brinner för att införa det i företaget.

De något olika lärdomar som bankerna har dragit utifrån sina egna misstag kan alla sammanfattas som följer; *Vikten av att vara ordentligt förberedd innan ett så stort förändringsarbete sjösätts i ett företag får inte underskattas.* Genom att vara ordentligt förberedda kan ett företag undvika att gå i tidigare nämnda fallgropar under den kritiska uppstartsfasen och därmed vinna mycket.

Nordea säger även att de fick lite problem med facket i början då facket hade fått en felaktig bild av vad Lean innebär för medarbetarna och således tagit ställning mot Lean. Detta löste sig när facket förstod dels att Lean är ett arbetssätt för att arbeta effektivare och dels hur dessa effektivitetsvinster sedan realiserar inte har något med Lean att göra utan är en ren ledningsfråga. Detta problem hade kunnat undvikas genom att involvera facket tidigt i processen.

Dag och Robert ger båda en tydlig bild av att det största misstaget som gjorts i företag där de har beslutat sig för att införa Lean är att de har använt sig av ett tryckande system. Detta innebär, lite krasst, att företagsledningen kör över medarbetarna och inför ett helt nytt arbetssätt. Detta kan skapa en "vi mot dem" känsla och problem med att bli framgångsrikt med Lean. Anledningen är att Lean bygger oerhört mycket på att medarbetarna deltar och att alla arbetar mot samma mål. Om det då visar sig att medarbetarna inte köper det nya arbetssättet innebär det att företaget har kastat bort stora summor och mycket tid på ett förändringsprojekt som var dömt att misslyckas redan från början. Ett dragande system är därför att föredra där enbart de enheter som verkligen vill införa Lean får införa Lean. På så sätt underlättas arbetet också för dem som ska leda införandet eftersom personalen vill vara delaktig. De resultat som dessa "villiga" avdelningar uppnår kan sedan användas för att övertyga de som är tveksamma.

Niklas, som har en mer teoretisk synvinkel på det hela, menar att det finns lärdomar att dra av bristen på relevant litteratur om Lean. Han menar att den litteratur som finns idag väldigt sällan behandlar viktiga delar som ett företags värdegrunder och hur de påverkar företaget. Enligt *Niklas* måste en beteendeförändring tas sin utgångspunkt i värdegrunderna och sedan påverka beteendet. Att gå in och ändra ett beteende utan att ändra värderingarna fungerar en kort tid. Beteendet kommer sedan att återgå till det tidigare då ett beteende alltid styrs av de värderingar ett företag eller individ har.

	SEB	Nordea	Swedbank	Dag	Robert	Niklas
Vikten av rätt kommunikation	X	X	X			
Rätt person på rätt plats	X	X	X			
Förståelse för vad Lean är	X	X	X			
Vikten av ett dragande system			X	X	X	
Börja med värdegrunderna						X
Involvera facket tidigt		X				

Tabell 7 Visar de lärdomar som har dragits vid utvärdering av införandet av Lean.

Framgångsfaktorer

Det var lite förvånade att alla sex intervjuade personer var så samstämmiga. Alla framhöll att de i särklass viktigaste framgångsfaktorerna är att ha fullt stöd från företagsledningen, en förståelse för Lean genom organisationen och att ha ett ordentligt tålamod samt avsätta tillräckligt med resurser eftersom att Lean är ett långsiktigt arbetssätt.

Genom att ha ledningens stöd för införandet av Lean underlättas arbetet med att få hela företaget att leva och andas Lean. Genom att i skrifter och informationsutskick väva in rätt värdeord samt lyfta fram och berömma de resultat som har uppnåtts tack vare Lean förenklas processen att få Lean att bli en del av företagskulturen.

Några av kommentarerna som nämndes i samband med tålamodighet och långsiktighet var följande; *Lill* på *SEB* menar att man inte ska förvänta sig några snabba resultat då det kan ta upp mot fem år för en förändring att verkligen få genomslag. *Dag* betonar vikten av att gå rätt och långsamt istället för fort men fel. *Niklas* säger att det innebär en stor förändring att införa Lean och det tar tid lång tid att bli en lärande organisation vilket är ett mål med Lean.

Solweig på Swedbank och Robert återkommer till att en god förståelse för Lean i hela organisationen dels minskar misstron mot att personalen effektiviserar bort sig själva dels att en motiverad och intresserad personal har lättare att själva ta över och driva förändringsprocesserna själva. *Niklas* menar även att för en personal som har förståelse kommer det att bli naturligt att jobba på det nya sättet.

För att stödja ledarna och cheferna i perioder när det går tyngre anser *Dag, Robert och Niklas* att det är viktigt att dessa ska kunna få coachning så att de kommer på rätt spår igen. Hos bankerna får förändringsledarna en coachande roll när de ser att avdelningens personal är kapabla till att bedriva sitt eget förändringsarbete.

	SEB	Nordea	Swedbank	Dag	Robert	Niklas
Ledningens stöd	X	X	X	X	X	X
Förståelse för Lean	X	X	X	X	X	X
Tålmod och långsiktighet	X	X	X	X	X	X
Coachning	X	X	X	X	X	X

Tabell 8 Visar vilka framgångsfaktorer som finns för ett lyckat införande av Lean i tjänsteföretag.

4.6 Framtid

Som avslutning ställdes frågor angående Lean och dess framtid

Alla intervjupersonerna tror på att Lean är ett arbetssätt för framtiden, vilket kanske inte är så konstigt då alla har satsat mycket tid och resurser på detta.

För *SEB:s* räkning tror *Lill* att de inom fem år har kommit så långt att hela personalen arbetar med ständiga förbättringar och att de har börjat identifiera *SEB:s* viktigaste huvudflöden.

Håkan tror att *Nordea* om fem år är mer effektiva vilket leder till mer kundorientering och minskade operationella risker. De företag som inte arbetar med ett strukturerat arbetssätt så som Lean kommer få svårt att hävda sig i konkurrensen om fem år. Lean är en metod alla tjänsteföretag har nytta av.

Om fem år hoppas Solweig att Lean-tänket är etablerat och att *Swedbank* kan skryta med sitt Lean-arbete. Hon tror att Lean kommer sprida sig mer och mer bland tjänsteföretagen och att det kommer utvecklas fler och anpassade verktyg.

Dag är övertygad om att Lean är här för att stanna och att det i framtiden kommer utgöra en konkurrensfaktor genom att det blir lättare att skapa bra samarbeten och att attrahera kompetens. Det kan till och med gå så långt att företag, som inte använder Lean, riskerar att slås ut.

Robert tror att de som använder Lean i några år kommer bli mer överlevnadskraftiga och öka motivationen hos sina anställda och få lättare att rekrytera. Lean går som en trend just nu och det är svårt att säga vad som kommer efteråt men företag som inte arbetar med Lean kommer få det svårare.

Niklas tror att förståelsen för Lean kommer att öka mer och mer och att Lean kommer att användas till att skapa en bättre vardag för de anställda. Han tror dock att Lean kommer att vaskas ur lite i takt med att företag som misslyckas implementera Lean väljer något annat. Han har svårt att se ett alternativt arbetssätt som leder till ökad kundnytta, personalnytta och operationell effektivitet.

	SEB	Nordea	Swedbank	Dag	Robert	Niklas
Arbetssätt för framtiden	X	X	X	X	X	X
Lean är ett viktigt konkurrensmedel		X		X	X	

Tabell 9 Visar vilken roll respondenterna tror att Lean kommer ha i framtiden för tjänsteföretag.

5 Analys

I detta kapitel skapas en modell för införandet av Lean i tjänsteföretag genom att empiriska datan vävs ihop med den teori som presenterats i referensramen. Analysen sker i fyra delar och med dessa delar som grund presenteras därefter modellen för hur Lean ska införas.

5.1 Inledande analys

Analysen har delats upp i fyra områden för att på ett bättre sätt kunna adressera relevanta områden i referensram respektive insamlad empiri. Dessutom har vi valt att stryka under nyckelmeningar vilka vi anser viktiga och som senare används till att skapa vår modell.

5.1.1 Vad är Lean

När respondenterna ombes att kort beskriva vad Lean är för dem nämns bland annat tankesätt, individorienterat och värdeskapande. Detta kan jämföras med de ord som används i Lean-litteraturen för att beskriva vad Lean är; system, värdeskapande (Bicheno, 2008), fokus på kund (Blücher & Öjmertz, 2005), filosofi, tekniker, verktyg (Sayer & Williams, 2007), värde, flöde, perfektion (Womack & Jones, 2003). Vi är medvetna om att det kan tyckas konstigt att förklara ett stort och komplext begrepp som Lean med några få ord. Tanken bakom detta var att se om teorin och empirin är på samma spår genom att be om en mycket kortfattad beskrivning, vi anser att det finns en symmetri då värdeorden matchar varandra på ett tillfredställande sätt.

Vi konstaterar att värdeskapande är något som ofta kommer igen när det talas om Lean och att det handlar om en filosofi eller ett tankesätt. Det är egentligen dessa två egenskaper som oftast definierar Lean; att Lean är en filosofi eller ett tankesätt som går ut på att skapa mervärde för företaget.

5.1.2 Införandet av Lean

Inledande arbete

Hur ska tjänsteföretag gå tillväga för att införa Lean? Under intervjuerna tillfrågades respondenterna vilka framgångsfaktorer de ansåg vara viktigast för en lyckad implementering av Lean. Svaren var oväntat samstämmiga.

De fyra viktigaste punkterna var:

- Ledningens stöd.
- Förståelse för Lean bland de anställda.
- Coachning för chefer och medarbetare.
- Tålamod och långsiktighet vid implementering.

Både insamlad empiri såväl som teori visar på att ledningens roll och beteende inför och efter ett införande av Lean är oerhört viktigt. Det är högsta ledningen som ska besluta om företaget ska införa Lean eller ej eftersom de förväntas ha bäst information och insikt i vad som ligger i företagets bästa. Eftersom högsta ledningen skall ta beslutet menar vi att arbetet med att styra så att alla inblandade drar åt samma håll underlättas jämfört med om varje avdelning eller division själv beslutar vad som ska göras. Ett annat resultat av att ledningen är aktivt involverad är att alla delar i företaget får samma information. Detta anser vi vara en mycket viktig aspekt. För att implementeringen av Lean ska få en bra start är det också mycket viktigt att ledningen har full förståelse för vad Lean är och vad det innebär för företaget; både positiva och negativa aspekter. Om de inte har denna kunskap är risken stor att de förmedlar en felaktig bild av Lean och varför det ska införas. Vi har mött denna situation i en av intervjuerna. I det fallet visade det sig att personer i ledande befattning inte var tillräckligt påläst och därigenom onödigtvis kom att så ett frö av motstånd i organisationen på grund av oklarheter rörande samband mellan införandet av Lean och möjliga personalrationaliseringar.

Studien av Scherrers-Rathje et al (2009) visar på att Lean inte är ett arbetssätt som bara kan väljas och sedan implementeras i organisationen. För att ett införande av Lean ska lyckas måste hela organisationen vara med i arbetet. Det är ledningen som måste ta täten och förklara för resten av organisationen vad Lean innebär. Konsulterna anger detta vara en självklarhet. Det går inte att tvinga på personalen ett arbetssätt som samtidigt förutsätter deras deltagande och engagemang. Enligt Niklas är det slöseri med resurser att genomföra en förändring, som inte är förankrad i företagets värderingar.

I de tre bankerna togs beslutet om ett införande av den högsta ledningen. Då delar av teorin samt att alla respondenter oberoende av varandra pekar på ledningens roll menar vi att det är ohållbart att ett införande av Lean tar sin början någon annanstans än hos företagets ledning, som även bör vara insatt och intresserad av Lean.

När beslutet att införa Lean har tagits har ledningen ett viktigt arbete framför sig. Det handlar då om att informera personalen om Lean och vad införandet förväntas komma att innebära för personalen såväl som företaget. Eftersom Lean är mycket individorienterat måste alla medarbetare ha rätt förståelse för Lean redan från början. Detta understöds av Petersson et al (2008) som menar att en god förståelse för Lean också minskar misstron hos personalen för att effektivisera bort sig själva. Att få personalen att acceptera det nya tillvägagångssättet är något som de intervjuade bankerna inledningsvis hade problem med då det fanns en misstro mot Lean eftersom de trodde att det förelåg en risk att de genom att jobba effektivare skulle rationalisera bort sig själva. Nordea hade från början problem med misstro från facket men detta förvandlades till något positivt genom att facket involverades i Lean-arbetet. De fick en större förståelse om hur arbetssättet fungerade och är nu positivt delaktiga i det fortsatta arbetet.

Petersson et al (2008) menar att det krävs en bred förståelse för att lyckas med Lean, Ju fler som känner till varför Lean införs och är engagerade i arbetet desto mer ökar värdet för företaget. Scherrer-Rathje et al (2009) menar att personalens deltagande är en nyckel till framgång och då är det ju viktigt att de förstår hur de ska arbeta. Vi anser att det är viktigt att ta fasta på dels det George (2003) säger om att det är viktigt att personalen inser vad de har att tjäna på att jobba på ett nytt sätt, dels det Niklas säger om att en förändring skall ta sin utgångspunkt i värdegrunderna och sedan påverka beteendet. Vi anser det därför viktigt att alla i företaget förstår vad arbetet med Lean innebär och att de som arbetar med det tror på konceptet för att få en långsiktig och hållbar strategi, speciellt eftersom det är en engagerad personal som ska ta arbetssättet till sig och föra arbetet framåt.

Ytterligare en framgångsfaktor, som nämns, är vikten av coaching framför allt för mellancheferna i företaget. Mellancheferna är de som påverkas mest av ett införande av Lean eftersom de också måste agera coach för underställd personal. Mycket hänger på chefen, som måste agera som drivande kraft. Detta kan inte alltid vara lätt, speciellt om den aktiva rollen som coach är ny. Därför menar vi att det är av stor vikt att dessa personer får den hjälp de behöver för att göra ett bra jobb och trivas i sin position. Detta understöds av Larsson (2008) som betonar vikten av ett stödjande ledarskap.

Då mellanchefer ofta har nyckelpositioner är det väldigt viktigt att ha rätt personer på dessa platser. Detta är en direkt lärdom som bankerna har dragit. De har sett förändringsprocesser stanna av helt och hållet bara för att avdelningschefen inte stöder det nya arbetssättet. Eftersom personalens beteende färgas av chefens beteende är det lätt att förstå vikten av att ha en chef som stödjer förändringen. Om det visar sig att en chef inte stödjer en beslutad förändring måste ledningen vara beredd att flytta personen. Detta bör om möjligt ske innan förändringsarbetet på den avdelningen tar sig början så att förändringsarbetet inte tappar farten. I Lean-teorin tilldelas behovet av coachning inte mycket uppmärksamhet, bortsett från Larsson (2008), som rycker på vikten av ett stödjande ledarskap. Trots denna brist på stöd i litteraturen anser vi att erfarenheterna från respondenterna gör vikten av coachning till en viktig punkt att ta fasta på.

För att implementera Lean på ett framgångsrikt sätt visar såväl intervjuerna som litteraturen att det är viktigt att tänka långsiktigt och att ha tålamod vid införandet. Lean innebär en långsiktig förändring, där den bästa taktiken är att gå långsamt framåt men på rätt sätt och låta resultaten ta den tid de behöver. Bland annat skriver Petersson et al (2008) att Lean måste utgöra en del av en väl uttänkt och planerad del av företagets strategi, som kräver övertygelse och är ett sätt att förhålla sig till verksamheten. Långsiktigheten betonas även av såväl Larsson (2008) som Scherrer-Rathje et al (2009). Utöver långsiktigheten betonar samtliga respondenter att vikten av att vara ordentligt förberedd innan ett så stort förändringsarbete sätts i ett företag inte får underskattas. Även detta bekräftas av Petersson et al (2008), som menar att valet att satsa på Lean bör föregås av omfattande analys och diskussioner kring upplevda problem och affärsmöjligheter. Vi anser därför att det är viktigt att ett Lean-arbete sker med tålamod och ett långsiktigt tänkande.

Införande

För att kunna genomföra en implementering av Lean menar vi att det är viktigt att införskaffa den kunskap som behövs – eventuellt från externa källor. Även om detta är ett område, som inte behandlas i litteraturen, framkom det tydligt under intervjuerna att ingen av bankerna ens tänkt tanken på att genomföra förändringen utan att hyra in konsulter som kunde hjälpa dem. Även konsulterna menade att extern hjälp är ett bra sätt att få den kunskap som behövs vid starten. Det kan visa sig kostsamt att försöka sig på en förändringsprocess, om företaget inte har rätt kunskap. När extern hjälp tas in menar konsulterna dock att det är viktigt att de ger

hjälp till självhjälp. Det vill säga att konsulterna för över sin kunskap till organisationen så att de i framtiden kan stå på egna ben. Det är företaget som hyr in kunskapen som ska göra arbetet och som även erhåller resultatet. Samtliga banker valde att i ett inledande skede ta extern hjälp samtidigt som de försökte rekrytera personer med önskvärd kunskap för att på så sätt skapa sig en egen kunskapsbas för att kunna stå på egna ben när de inhyrda konsulterna släpper taget. Att alla banker har valt att använda McKinsey anges främst bero på att de tidigare haft samarbete med dem och att de således är välkända hos respektive bank.

Ytterligare en likhet mellan bankerna var att de samlade ihop sin Lean-kunskap och startade Lean-enheter vilka fick leda arbetet. Dessa enheter är de som är drivande vid införandet av Lean och de som innehar den största kompetensen inom Lean men även inom förändringsarbete och ledarskap i allmänhet. Bankerna tyckte att detta sätt att arbeta var lyckosamt och vi anser att skapande av en central Lean-enhet är en bra utgångspunkt för ett införande.

Som första steg i införandet framhåller flertalet av våra respondenter att en pilotstudie bör göras. Dels för att småskaligt testa sina kunskaper och utveckla dessa på en liten del av företaget, dels för att se vilka resultat som kan förväntas. Pilotprojektet används sedan som ett visande exempel. Alternativt införs Lean successivt i företaget och på så sätt kan effekten av ett visande exempel uppnås. Detta kan liknas vid det som teorin säger om att Lean ska utgöra en evolutionär förändring där små förändringar skapar en stor (Larsson, 2008). Det kan vara komplicerat att göra stora ändringar snabbt och i stor skala. Detta anser vi talar för att ett stegvis och långsiktigt införande är att föredra där starten sker i och med en pilotstudie som sedan får agera föredöme och visande exempel för resten av företaget.

Huruvida ett företag ska använda sig av ett tryckande eller dragande system delade respondenterna i två läger. SEB och Nordea valde initialt ett tryckande system, vilket Nordea senare förändrade till ett dragande. Swedbank och resterande respondenter samt teorin menar att ett dragande system är nyckeln till framgång. SEB som fortfarande använder ett tryckande system har en tidsplan för hur implementeringen ska ske. Denna går ut på att alla avdelningar fått ett datum bestämt när de ska införa Lean på ett bestämt sätt och målet är att alla vid en bestämd tidpunkt skall använda Lean. Detta innebär att de får en snabb implementering inom

hela företaget. Avdelningarna har således inte något eget val om när de ska införa förändringen.

Det andra lägret, som förespråkar ett dragande system menar att Lean inte kan tvingas på personalen. Detta har att göra med det att alla skall acceptera förändringen och förstå dess fördelar för att det ska fungera. Det är därför viktigt att personalen är öppna för en förändring och är övertygade om att det är något positivt. Nyckeln ligger i att skapa ett intresse innan införandet sker, till exempel genom visande exempel eller intern reklam. Anledningen till att Nordea bytte från tryckande till dragande var just att de ansåg att det inte var en långsiktig lösning att trycka in Lean i organisationen. Utifrån denna bakgrund är vi övertygade om att ett dragande system är att föredra vilket även går hand i hand med vad vi tidigare har ansett vara ett lämpligt tillvägagångssätt.

5.1.3 Verktyg

Under intervjuerna var det tydligt att det finns olika syn på verktyg och dess användande. Konsulterna hade en mer samstämmig bild av verktygens betydelse och hur de ska användas än bankerna. Under intervjun med SEB fick vi bilden av att de i sitt Lean-arbete följer en i förväg specificerad mall, där vilka verktyg och metoder som ska användas finns angivna. Detta beror naturligtvis på att de använder sig av ett tryckande system med motiveringen att de tycker det är oerhört tidseffektivt samt att de anser sig ha en god erfarenhet av vilka verktyg som kan bli aktuellt att använda. Swedbank och Nordea som idag använder sig av ett dragande system menar att ingen avdelning är den andra lik och att de därför väljer verktyg efter vilka förutsättningar som gäller. Att anpassa sina val efter förutsättningarna menar konsulterna vara ett riktigt beslut då inget företag är det andra likt samt att det kan skilja väldigt mycket mellan avdelningar inom samma företag. Swedbank och Nordeas agerande finner även stöd hos Niklas som menar att verktyg används för att realisera värde och då väljs utifrån hur situationen ser ut. I de källor vi har valt för att bygga upp referensramen görs ingen skillnad i val av verktyg beroende på om ett företag använder sig av ett dragande eller tryckande system. Litteraturen verkar istället mer behandla verktyg, som används. Larsson (2008) menar dock att bara ca 20 % av Lean handlar om verktyg och att dessa ska väljas efter verksamhetens behov. Vi menar att verktygen bör väljas utifrån hur den aktuella situationen ser ut och att det kan vara lämpligt att till exempel välja något eller några av de verktyg som presenteras i referensram. Det verkar inte heller vara någon typ av verktyg som

lämpar sig bättre för dragande respektive tryckande system. Ett verktyg, som de flesta starkt rekommenderar är verktyget värdeflödeskartläggning. Under empiriinsamlingen framkom att en av framgångsfaktorerna för ett lyckat införande är att hela organisationen har förstått innebörden av Lean. Vi är övertygade om att ett företag, som har en god förståelse för Lean och vad det innebär även har lättare att välja lämpliga verktyg.

5.1.4 Användandet av Lean

Den sammanställda empirin visar att samtliga företag har valt att ge sina avdelningschefer utbildning så att de förbereds på det kommande arbetet med Lean. Även om detta inte är något som i litteraturen eller under flera av intervjuerna framstår som extra viktigt väljer vi att framhålla det som ett bra initiativ med hänvisning till vad som sades tidigare om behovet av coachning. Det ska även komma ihåg att det även för chefer är ett sätt att arbeta. De ska även kunna ha tillräcklig kunskap för att själva kunna driva det fortsatta arbetet på respektive avdelning. Genom att utbilda cheferna menar vi att företaget på ett bra sätt förbereder sig för att uppnå bra resultat i framtiden.

Att vara väl förberedd betonas i såväl intervjuer som litteratur. Under samtliga intervjuer framhävs vikten av att personalen är införstådd i vad Lean är och att personalen är delaktiga samt att de förstår att det är de själva som skall driva förändringen. Just delaktigheten och förståelsen är något som även litteraturen menar är viktigt då förändringen inte sker på chefens kontor utan ute bland personalen (Larsson, 2008). Både litteraturen och respondenterna intygar att utan engagerade medarbetare avstannar hela förändringsprocessen. Niklas menar att det förenklar för personalen att ta till sig något nytt om de själva inser behovet av förändringen istället för att någon annan bestämmer vad de ska göra. Både George (2003) och Dag pekar på hur viktigt det är att det på varje avdelning finns eldsjälarna som brinner för Lean och kan visa vägen när det blåser motvind. Detta är något som bankerna har fått lära sig den hårda vägen genom att ibland vara tvungna att backa sitt förändringsarbete och byta ut enstaka personer på viktiga positioner. Vi anser från detta att det är viktigt för företag att ha rätt personer på viktiga nyckelpositioner i företaget, detta gäller främst de personer som ska driva Lean-arbetet.

Ett problem vad gäller hur personalen ser på Lean som bankerna pratade om var hur resultaten av Lean-arbetet realiseras. Eftersom Lean mycket går ut på att effektivisera kan en oro om att

effektivisera bort sig själva finnas bland personalen. Detta är något som Petersson (2008) beskriver som sin andra fallgrupp, att effektiviseringsvinster tas tillvara på fel sätt. Detta gör att den förståelse och arbetsvilja som behövs från personalen inte kan erhållas vilket leder till ett sämre arbete. Därutöver finns det ofta en oro för vad förändringar i allmänhet ska leda till, som också måste tas i beaktande. Med detta i åtanke och det faktum att personalen är en så viktig resurs tycker vi det är av hög vikt att företagen arbetar proaktivt med personalfrågor för att öka trivseln och tryggheten.

Det löpande arbetet bör enligt samtliga respondenter präglas av ett fortgående förändringsarbete där målet är att eliminera slöseri och förbättra övriga processer. Att se till att förändringarna tar önskad riktning betonas av vikten av att följa upp arbetet så att det som är viktigt är det som prioriteras. Detta backas upp av att litteraturen där till exempel Larsson (2008) trycker på att det är viktigt att löpande jobba mot att förbättra processerna och eliminera ”muda”. Om det löpande arbete går till på rätt sätt visar erfarenheter att såväl ökad kundnytta, ökad operationell effektivitet och bättre ”work balance” för personalen är belöningar som företaget kan åtnjuta. Just ökad kundnytta är något som är extra viktigt och att ha ett kundfokus är något som alltid ska finnas med. Än viktigare än ovanstående resultat menar Niklas och konsulterna är att företaget uppnår en lärande organisation.

5.2 Analysmodell

Utifrån vår analys har en modell tagits fram som en vägledning vid implementering av Lean.

5.2.1 Modell

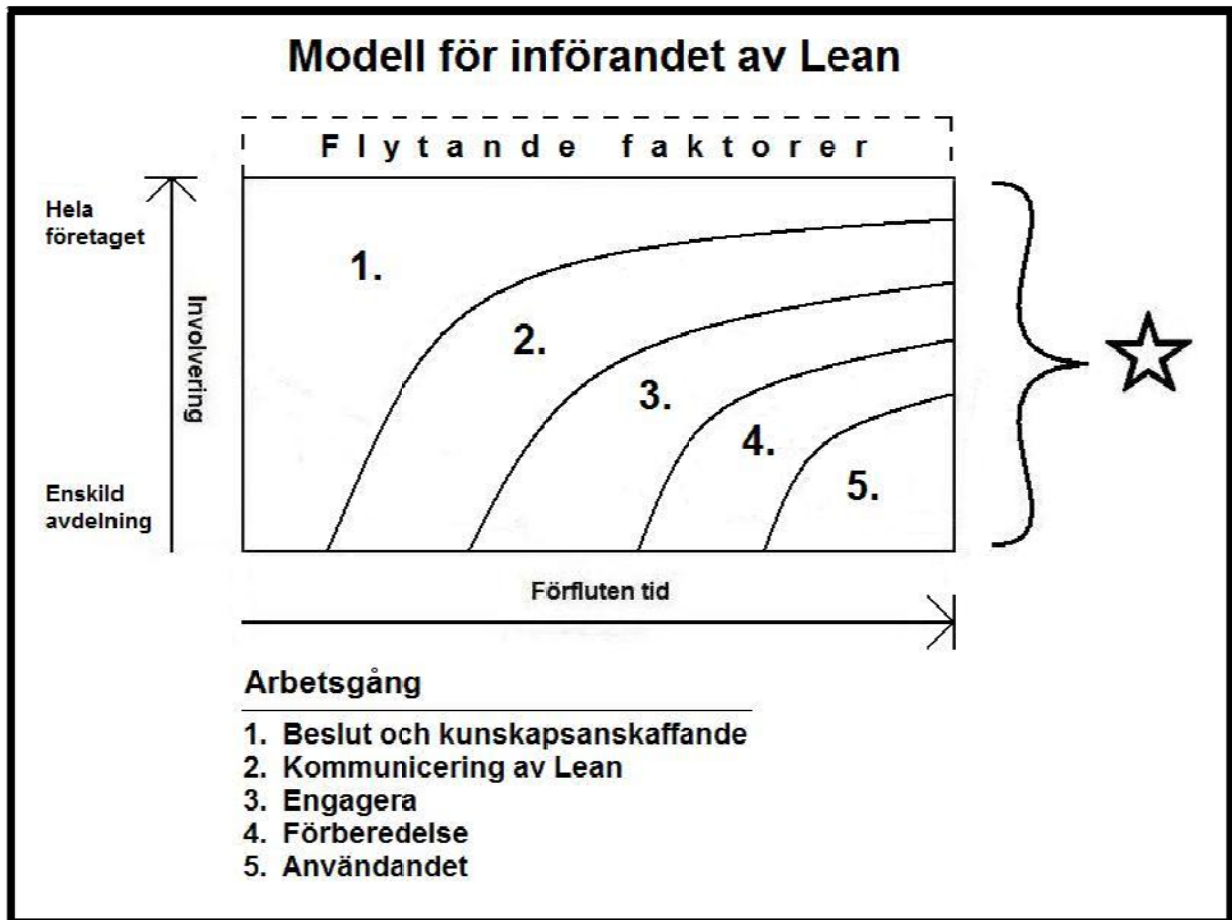
Vi har i första delen av detta arbete beskrivit hur Lean fungerar och hur de vanligaste verktygen används. Vi kom kortfattat fram till att Lean måste ses som en filosofi där det främst är tankesättet om hur man arbetar i ett företag som måste prioriteras. Utefter det kan företaget sedan använda de verktyg som finns utifrån sina egna förutsättningar och problem. Vi har valt att inte vidare mer ingående hantera teorin bakom Lean utan inriktat oss på de viktigaste faktorerna för ett lyckat införande.

Modellen som vi presenterar nedan är avsedd att användas vid implementering av Lean och skall inte jämföras med den modell vi skapade i referensramen (”Huset”), som är avsedd att förklara grunderna i Lean och fungerar som en källa för relevanta verktyg att välja bland

beroende på varje specifik situation. Vår slutgiltiga modell hanterar tillvägagångssättet för att implementera Lean i tjänsteföretag vilket är syftet med vår uppsats.

Modellen består av fem fält vilka är arbetsgången som vi menar ska följas vid ett införande av Lean. Dessa steg ska användas i tur och ordning och när ett steg har genomförts följer det med till nästa steg och finns alltså med i arbetet hela vägen. Detta är viktigt eftersom Lean är ett sätt att tänka och verka där alla delar hela tiden ligger med som en del i filosofin och arbetssättet. Lämnas de avverkade stegen bakom kommer den grund som arbetet står på snart att försvinna ur företaget och tankesättet att försvinna. Ju längre fram i modellen ett företag kommer, desto mer koncentrerat blir arbetet. Detta innebär att arbetet börjar i ett övergripande perspektiv och sedan arbetar sig mer och mer nedåt mot en specifik del eller enhet av företaget. Detta arbetssätt rekommenderar vi eftersom Lean bäst implementeras successivt i de enheter som är positiva till den kommande förändringen.

Utöver arbetsgångens fem steg, har vi infört två faktorer, som vi benämner ”flytande”. Dessa faktorer har inte kunnat placeras in i något av de fem stegen i arbetsgången utan ligger alltid med under implementeringen och användandet av Lean. De används helt enkelt när de behövs och är viktiga delar för ett lyckat resultat. Stjärnan symboliserar målet med införandet och det är dit allt jobb med Lean skall sträva.



Figur 11 Modell för införandet av Lean

5.2.2 Användning

Modellen är till för att användas av tjänsteföretag vilka vill ha en vägledning om hur de ska gå tillväga för att införa Lean. Arbetsgången fokuserar på de viktigaste delarna för att ett införande ska lyckas och vad ett företag måste tänka på. Men först måste företaget göra klart med vilka målen med ett införande är och vad som ska strävas efter. Vi har givit förslag på detta och benämnt dessa som *ledstjärnor*. Den första ledstjärnan är kundfokus och något som företaget bör sträva efter. Den andra är att skapa en lärande organisation för att kontinuerligt kunna förbättras. Dessa är alltså egenskaper som ett företag bör fokusera mot i sitt Lean-arbete.

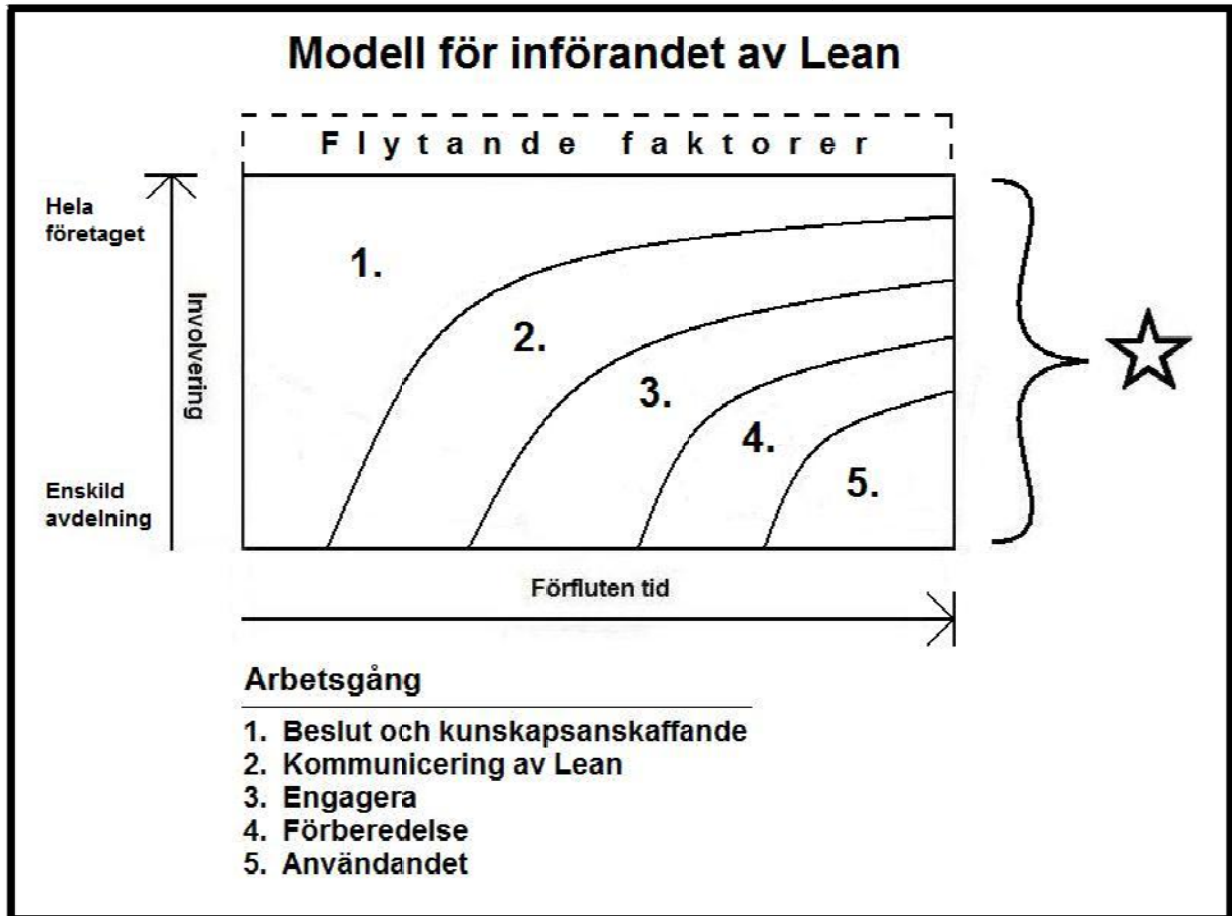
Arbetsgången består av fem steg vilka symboliserar olika faser i implementeringen. I *steg ett* ska företaget bygga upp en grund för att först kunna ta ett beslut om Lean ska införas och därefter skapa förutsättningar för att gå vidare med implementeringen. Här ligger fokus på kunskapsanskaffande, strukturering och testning. I *steg två* ska hela organisationen informeras om vad arbetet med Lean går ut på och vad detta kommer att innebära. Det är viktigt att inse

att denna förändring kommer ta tid och måste införas successivt. I *steg tre* ska ett engagemang skapas med målet att få så många intresserade och engagerade medarbetare som möjlig. Detta är viktigt eftersom det är personalen som utgör den viktigaste resursen i förändringsarbetet och måste tro på förändringen för att det ska bli lyckat. I *steg fyra* sker förberedelser för ett införande på lägre nivå i företaget. Detta innebär att engagerade och duktiga personer tillsätts som nyckelpersoner i de avdelningar som ett införande skall ske i. På så sätt säkerställs att Lean-arbetet kommer utföras på ett bra sätt. I *steg fem* ska tillslut de verktyg väljas ut vilka ska användas för att förbättra företaget eller avdelningen. Dessa ska väljas utefter de egenskaper företaget har eller det problem som ska lösas.

Utöver arbetsgången finns två *flytande faktorer* vilka kan användas när de behövs. Den första är coachning för att ständigt stötta viktiga delar eller personer för ett lyckat resultat. Den andra är vikten av att stå på egna ben vid ett införande. Det är viktigt att förstå att Lean är ett arbetssätt som företaget själva måste driva och även om extern hjälp behövs i ett inledande skede måste kunskapen erhållas inom företaget för att tillslut stå på egna ben.

6 Slutsats

Nedan presenteras den slutgiltiga modellen för implementering av Lean i tjänsteföretag med efterföljande förklaringar och användningsbeskrivning. Detta ska ses som en strukturerad beskrivning av innehållet i modellens samtliga delar och fungerar som ett tillvägagångssätt.



Figur 12 Modell för införandet av Lean

Modellen består av de två huvudsakliga delarna *Arbetsgång* och *Flytande faktorer* vilka tillsammans anger processen mot ledstjärnorna, som utgör målet. Arbetsgången följs stegvis. När ett steg har genomförts följer det med till nästa steg och ligger alltså ständigt kvar i arbetsgången. De flytande faktorerna är ej bundna till viss del av arbetsgången utan har sin tillämpning genom hela processen.

Mål och flytande faktorer

Ledstjärnor

Oavsett i vilket skede av införandet av Lean ett företag befinner sig finns det två ledstjärnor som allt jobb alltid bör präglas av; kundfokus och att bli en lärande organisation.

- Kundfokus

För varje aktivitet personalen gör, bör den fråga sig om det tillför värde för kunden. Det kan gälla externa såväl som interna kunder, slutkund eller kunden i nästa steg av en kedja. Allt som inte tillför något värde ska elimineras. Genom att eliminera aktiviteter som inte tillför värde frigörs resurser som kan läggas på att öka kundnyttan.

- Bli en lärande organisation

Att företaget blir en lärande organisation anser vi vara mycket viktigt eftersom att en lärande organisation hela tiden utvärderar det arbete som görs. Genom att följa arbetsupplägget med Proaction, Action och Reaction analyseras och åtgärdas tillvägagångssätt som ger ett sämre resultat än förväntat samtidigt som erfarenheter från tillvägagångssätt som ger ett bättre resultat tas till vara på. Härigenom förfinar företaget hela tiden arbetsprocesser av sig själv vilket gör att det ständigt kommer att kunna leverera ett högre värde för kund.

Flytande faktorer

Under processen att införa Lean finns det två processer, som dels varierar i omfattning över tiden, dels skiljer i omfattning mellan olika företag. Dessa två är Coachning och Stå på egna ben. Dessa kallas för flytande faktorer.

- Coachning

Möjligheten för chefer att få coachning anser vi vara ett viktigt instrument framför allt vid tillfällen när förändringsarbetet har kört fast eller går på tomgång. Det är viktigt att Lean-enheten har tillräckligt med resurser för att kunna hjälpa cheferna när de behöver hjälp.

- Stå på egna ben

Även om vi menar att det är lämpligt att företag som står inför att implementera Lean tar hjälp utifrån, är det även viktigt att företaget så snabbt som möjligt lär sig tillräckligt för att kunna stå på egna ben. När det är dags att börja stå på egna ben torde vara svårt att avgöra utan att studera varje enskilt fall. Desto snabbare företaget kan klara att stå på egna ben desto snabbare kan de på allvar börja anpassa sin egen variant av Lean så att den på bästa sätt möter uppställda mål och krav.

Arbetsgång

1. Beslut och kunskapsanskaffande

För att fatta beslut om att införa Lean behövs relevant kunskapsinhämtning. För vidare arbete mot Lean bör en Lean-enhet skapas och inledande testning att göras.

- Ledning

Det är ledningen som ska ta beslutet att införa Lean i organisationen och det är ifrån ledningen som förändringen ska utgå. Med detta menas att ledningen först måste kunna motivera för sig själva varför Lean ska införas.

- Kunskapsanskaffande

För att kunna ta beslut att införa Lean och för att påbörja ett eventuellt införande behövs relevant kunskap inhämtas. Den kunskap som är viktigast är erfarenhet av tidigare införanden av Lean. Det är lättast att erhålla denna kunskap genom att hyra in extern hjälp, men det kan även ske genom rekrytering och i viss mån utbildning.

- Skapa en Lean-enhet

Företag bör skapa en enhet, vars uppgift är att leda arbetet med Lean. Denna enhet ska bestå av personer, med kunskap inom Lean och om förändringsarbete.

- Pilot

En pilotstudie görs dels för lärande och testning, dels för att se vilka resultat som kan förväntas vid ett införande.

2. Kommunikering av Lean

Det är viktigt att innebörden av Lean samt riktlinjer för Lean-arbetet kommuniceras ut till hela organisationen.

- Förståelse för Lean

Det är viktigt att alla i företaget vet vad Lean går ut på och vad målet är med förändringen. Ledning och förändringsledare har ansvaret för att kommunicera Lean-budskapet till hela organisationen.

- Tålamod och långsiktighet

Arbetet med Lean ska ske långsiktigt, införandet bör ske successivt i en kontrollerad takt. Mantrat hellre långsamt och korrekt än snabbt och fel gäller.

3. Engagera

Det är viktigt att alla, som arbetar med Lean är engagerade och positiva till sättet att arbeta. I det följande presenteras arbetssätt för att få med sig personalen i förändringen.

- Dragande

Arbetet med Lean bör ske i form av ett dragande system som går ut på att de avdelningar som själva vill införa Lean ska få göra det och ingen ska bli påtvingad en förändring. För att sprida intresset och stimulera bör ledningen och förändringsledarna göra reklam genom till exempel föreläsningar eller visande exempel.

- Visande exempel

Genom att implementera Lean på en del av organisationen kan denna användas för att sprida intresset till andra delar. Förhoppningen är att införandet ska bli så positivt att andra delar av organisationen blir nyfikna och vill veta vad den avdelningen har gjort för att fungera så bra.

- Proaktivt arbete gällande personalfrågor

Personalen är den viktigaste resursen i Lean-arbetet och därför är det viktigt att arbeta aktivt för personalens trivsel och trygghet. Det kan till exempel skapas oro för hur

sparade resurser ska realiseras. Vi rekommenderar att i ett tidigt skede involvera facket i Lean-arbetet och hålla en öppen dialog om motiven bakom förändringen.

4. Förberedelse

Erfarenheterna visar att det är viktigt att företaget har gjort ett grundligt förarbete för att ett införande av Lean ska gå så smärtfritt som möjligt. Om så inte är fallet måste Lean-enheten rycka ut och ad hoc lösa problem vilket kanske hade kunnat undvikas om företaget hade varit tillräckligt förberedd.

- Rätt person på rätt plats

Genom att se till att ha avdelningschefer, som accepterar att börja jobba efter Lean underlättas Lean-enhetens jobb eftersom chefen är med och driver förändringen. Bankernas erfarenheter visar att när avdelningschefen inte aktivt stöder Lean avstannar hela processen så fort Lean-enheterna lämnar över ansvaret till avdelningen. Det kan även vara fördelaktigt för processen om det går att hitta eldsjälar bland personalen på varje avdelning. De kan då stödja chefen med förändringsarbetet när det går lite tyngre men även entusiasmera den övriga personalen.

- Utbildning av chefer

För att cheferna ska få en bra kunskapsbas att utgå från i sitt förändringsarbete anser vi att det är viktigt att utbilda cheferna. Härigenom kan de på ett bättre sätt motivera sina medarbetare och se till att arbetet hela tiden går i rätt riktning.

5. Användandet

För att användandet av Lean ska ge bra resultat på en operativ nivå menar vi att det är viktigt att utgå ifrån faktiska behov och resurser liksom den faktiska situation när tillvägagångssätt för uppföljning och verktyg ska väljas.

- Välj verktyg efter situation

Ingen avdelning är den andra lik och därför bör valet av verktyg anpassas efter de aktuella förutsättningarna. Det finns trots det vissa verktyg som används flitigare än andra. Ett av dessa är värdeflödeskartläggning, som på ett översiktligt sätt återger alla flöden i en process eller avdelning. Andra verktyg som används ofta återfinns i den

modell ("Huset") som vi skapade utifrån referensramen. Vi menar inte att företag måste välja direkt därifrån men att det kan vara en hjälp för företag som ska införa Lean att studera vår modell och ur den ta till sig de verktyg de tror fungerar. Varje företag måste skapa sig sitt eget "hus" med de verktyg och metoder de väljer att använda i sitt Lean-arbete.

7 Diskussion

I detta kapitel diskuteras uppsatsens resultat och vilka lärdomar som har dragits.

Syftet med uppsatsen har varit att skapa en modell för införandet av Lean i tjänsteföretag. Den modell vi har presenterat består av en grafisk beskrivning följt av ett tillvägagångssätt i stegform. Vår förhoppning är att alla tjänsteföretag ska kunna använda sig av modellen för att på ett tydligt sätt få en vägledning vid ett införande av Lean. Eftersom vi har grundat modellen på insamlad fakta främst från banker kan vi inte med säkerhet visa att en generaliserbarhet finns för samtliga tjänsteföretag. Då vi även har hämtat in fakta från konsulter och forskare med en bredare bild av tjänstesektorn och det faktum att teorin behandlat tjänstesektorn i stort anser vi att generaliserbarheten är god. Detta stöds även av det faktum att flertalet av respondenterna menar att Lean kan införas på alla typer av företag. Det gör alltså ingen skillnad i vilken typ av företag Lean införs i. Grunden är tankgångarna bakom sättet att arbeta. Även Petersson et al (2008) skriver att huruvida en implementering av Lean ska lyckas eller ej beror snarare på hur Lean faktiskt appliceras än av hur förutsättningarna ser ut. Med detta i ryggen menar vi att vår modell mycket väl kan vara till hjälp för samtliga företag inom tjänstesektorn.

Eftersom vi inte har haft tillfälle att testa modellen i verkligheten saknar vi underlag för att med säkerhet slå fast hur den fungerar. Modellen skulle behöva testas dels för att bekräftas, dels för att eventuellt ytterligare kunna utvecklas och bli ännu bättre. Med tanke på att en stor del av den teori som används som grund till modellen ursprungligen härstammar från tillverkningsindustrin finns en viss osäkerhet i hur denna teori anpassats till tjänsteföretag. Vi vill dock påstå att vi genom den empiriska insamlingen erhållit trovärdig information för de teorier modellen bygger på samt det faktum att Leans huvudkoncept har visat en generaliserbarhet, vilken går utanför företags enskilda egenskaper, vilket gör att modellen trots bristande testning, enligt oss, står sig stark.

Den kanske viktigaste lärdomen vi har dragit från vår studie är just hur generaliserbart Lean egentligen är. Det spelar ingen roll vilka förutsättningar ett företag har, de flesta företag bör i princip ändå kunna ta till sig det koncept som Lean innebär. Tankesättet, som Lean arbetar utifrån, är applicerbart på i princip alla företag medan de verktyg, som sedan ska användas

måste väljs och anpassas utifrån varje företags egna förutsättningar. Detta gör att steget från att använda Lean inom produktion till att föra över det inom tjänsteföretag inte är speciellt stort. Flera av respondenterna påtalar dessutom att det sannolikt finns större vinster att hämta inom tjänstesektorn eftersom ett liknande effektiviseringsarbete inte tidigare har funnits.

Vad gäller framtiden är respondenterna samstämmiga. Lean är ett arbetssätt för framtiden och det kommer att utgöra ett konkurrensmedel mellan företag. Vi vill också gärna tro att Lean kommer komma starkare och starkare de kommande åren och att många fler företag kommer få upp ögonen för arbetssättet. Vi kan redan nu läsa om vilka stora förbättringar till exempel flera svenska sjukhus har åstadkommit genom att införa Lean. Vi tror dock att det är oerhört viktigt att företagen tar själva införandeprocessen på allvar och verkligen försöker att leva och tänka på det nya sätt som Lean faktiskt kräver. Det ska bli intressant att följa Leans framfart de kommande åren.

7.1 Vidare forskning

Vi skulle gärna se att modellen testas i banker och andra tjänsteföretag som ännu inte använder Lean för att se hur den fungerar i praktiken. På så sätt tror vi att modellen som sådan kan bekräftas eller utvecklas för att kunna bli än bättre och enklare att tillämpa .

Vi har i denna uppsats inriktat oss på hur Lean ska införas i ett tjänsteföretag. Det vore intressant att fokusera mer på dem, som faktiskt arbetar med Lean. Vi tänker då främst på personalen som utgör en viktig del av ett företag. Det är de som faktiskt kommer vara den viktigaste resursen vid arbetet med Lean och en undersökning om hur de faktiskt trivs med detta arbetssätt vore intressant. Respondenterna och teorin säger att Lean medför en ökad trivsel på jobbet men det vore intressant att mer ingående ta reda på om detta stämmer och hur detta kommer sig. På detta sätt tror vi att en djupare förståelse för Leans arbetssätt kan uppnås, vilket skulle kunna leda till ett förbättrat arbetssätt

7.2 Författarnas avslutande reflektioner

Nu i efterhand med facit i hand kan det tyckas underligt att vi i referensramen lägger så stor vikt på antalet verktyg och ingående förklarar dessa. När vi började arbetet med denna uppsats var vår föreställning att hemligheten för att lyckas med Lean ligger i valet av verktyg. Därför

valde vi att ingående redogöra för de verktyg vi ansåg vara viktiga. När det sedan visade sig att det inte var på verktygen som fokus skulle ligga vid ett införande av Lean valde vi trots detta att inte förkorta ner detta avsnitt då det låg till grund för hur vi angrep empiriinsamlingen. Genom att enbart läsa om Lean är det lätt att få en felaktig bild av vad som är viktigt för framgångsrikt implementera Lean.

8 Ordlista

5s

Ett verktyg för god ordning och reda på arbetsplatsen.

7QC

Benämns också som Seven Quality Control tools och är ett verktyg för att förbättra kvalitet i processer.

A3-rapport

Ett verktyg för att tydliggöra skriftlig kommunikation.

Andon

Ett verktyg för visuell styrning.

Dragande system

Arbetet styrs av behov nedströms i flödet.

Fem varför

Ett verktyg för att utvärdera uppkomsten av problem

Flytande faktorer

Vår definition av faktorer vilka ständigt är tillgängliga i vår modell för införande av Lean.

Jidoka

Betyder kvalitet och är den högra pelaren i Lean-huset

JIT

Betyder Just In Time och står för att leverera i rätt tid. JIT utgör den vänstra pelaren i Lean-huset.

Kaizen

Betyder kontinuerliga förbättringar.

Lean-production

Lean anpassat för producerande företag.

Lean-service

Lean anpassat för tjänste- och serviceföretag.

Ledstjärnor

Vår definition av målet dit Lean-arbetet bör sträva.

Muda

Betyder slöseri

OPE

Betyder Overall Professional Efficiency och är ett verktyg för att se till att maskiner och utrustning är tillgängliga när de behövs.

PDCA

Står för Plan, Do, Control och Act och är ett verktyg för kvalitetssäkring vid förändringsarbete.

Poka-Yoke

Betyder idiotsäkert och är ett verktyg för att förebygga att en process genomförs felaktigt.

TAK

Står för tillgänglighet, anläggningsutnyttjande och kvalitetsutbyte och är ett verktyg för att mäta total utrustningseffektivitet.

TPS

Står för Toyota Production Systems och är namnet på Toyotas strategi vilken ligger till grund för Lean.

Tryckande system

Arbetet styrs av behov uppströms i flödet.

Värdeflödeskartläggning

Är ett verktyg för att kartlägga flöden för att öka förståelsen för hur processer fungerar.

9 Källförteckning

Här återfinns de källor som ligger till grund för uppsatsen

9.1 Böcker

Alvesson, M. & Sköldberg, K. (1994), *Tolkning och reflektion*, Studentlitteratur AB, Lund

Andersen, H. (Red.) (1994), *Vetenskapsteori och metodlära*, Studentlitteratur AB, Lund

Bicheno, J. (2004), *The New Lean Toolbox*, PICSIE Books, Buckingham

Bicheno, J omarbetad av Anhede, P & Hillberg, J. (2008), *Lean Handbok för Service och Tjänster*, Revere AB, Göteborg.

Björklund, M. & Paulsson, U. (2003) *Seminarieboken*, Studentlitteratur AB, Lund,

Blücher, D. & Öjmertz, B. omarbetad av Kessiakoff, R. & Braun, P. (2005), *Lean Service/tjänster: Utmana dina processer!*, IFV Industrieforskning och utveckling AB, Lean Concepts AB, Mölndal

Bryman, A. & Bell, E. (2007), *Business research methods*, Oxford University Press, Oxford.

Bryman, A. (2002), *Samhällsvetenskapliga metoder*, Liber AB, Malmö.

George, M. L.(2003), *Lean Six Sigma for Service: How to use Lean Speed &Six Sigma Quality to Improve Service and Transportations*, McGraw-Hill Companies, New York.

Gillham, B. (2008), *Forskningsintervjun*, Studentlitteratur AB, Lund

Häger, B. (2007) *Intervjuteknik*, Liber AB, Stockholm

Jacobsen, D. I. (2002) *Vad, hur och varför*, Studentlitteratur AB, Lund

Johansson, O. Broman, M & Alsterman, H. (2005), *Lean Production – ett strukturerat bondförnuft*, Part Development AB, Bromma

Keyte, B. & Locher, D. Översatt av Peder Sjögren, (2008) *Lean Handboken – Värdeflödeskartläggning inom administration, service och tjänster*, Liber AB, Malmö

Kotler, P. Armstrong, G. Saunders, J. Wong, V. (2001), Principles of Marketing, 3rd European edition, Prentice Hall, London

Kylén, J-A. (2004) Att få svar, Bonnier utbildning, Stockholm

Lantz, A. (2007), Intervjumetodik, Studentlitteratur AB, Lund

Larsson, L. (2008), Lean Administration, Liber AB, Malmö

Patel, R. & Tebelius, U. (Red.) (1987), Grundbok i forskningsmetodik, Studentlitteratur AB, Lund

Petersson, P. Johansson, O. Broman, M. Blücher, D & Alsterman, H (2008), Lean – gör avvikelser till framgång, Part Development AB, Bromma

Sayer, N.J. & Williams, B. (2007), Lean for dummies, Wiley Publishing Inc, Indianapolis.

Standard & Davies (1999), Running Today's Factory, Hanser Gardner Publications, Cincinnati

Womack & Jones (2003), Lean Thinking, Free Press Business, London

9.2 Artiklar

Canel, C. Rosen, D. & Andersson, E. A. (2000), "Just –in-time is not only for manufacturing: a service perspective." *Industrial Management & Data systems*", Vol. 100 No. 2 ss 51-60

Duclos, L. K. Siha, S. M & Lummus, R. R (1995), "JIT in services: a review of current practices and future directions for research", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 6 No. 5, ss36-52

Scherrer-Rathje, M. Boyle, T. A. & Deflorin, P. (2009), "Lean, take two! Reflections from the second attempt at lean implementation." *Business Horizons*, Vol. 51, Issue 1, ss79-88

Stenwall, B. (2009), "Därför är Toyota så öppna om Lean" *Dagens Industri*, Bilaga i februari, s 21

Svensson, M. (2009), "Hur lång är vägen till framgång?", *Examensguiden*, ss 16-19

Tsou, J-T, & Chen, J-M (2005), "Dynamic model for a defective production system with Poka-Yoke", *Journal of Operational Research Society*, Vol. 56, No.7 ss 799-803

9.3 Doktorsavhandling

Modig, N. (2009, forthcoming) "Why Toyota Way:- an empirical investigation of how TPS is integrated with the Toyota car dealer industry"

9.4 Muntliga källor

Robert Kessiakoff,	Stockholm	2009-03-02
Lill Nilsson,	Stockholm	2009-03-02
Niklas Modig,	Stockholm	2009-03-03
Solweig Lansgård,	Stockholm	2009-03-04
Dag Lotsander,	Stockholm	2009-03-17
Håkan Nordblad,	Stockholm	2009-03-18

9.5 Internet

Sveriges radio, Sven Jerring, (1936) <http://www.sr.se/webbradio/?Type=db&Id=1177778>,
2009-01-25

Toyota Motor Manufacturing Kentucky, <http://www.toyotageorgetown.com/history.asp>
2009-01-26

Reuters, <http://www.reuters.com/article/businessNews/idUSN2424076820080124> 2009-02-01

Lean Forum, <http://www.leanforum.se/kvalitet.asp> 2009-02-02

Sveriges regering, <http://www.regeringen.se/sb/d/10180/a/96683> 2009-05-12

Nationalencyklopedin, <http://www.ne.se> 2009-05-12 Sökord: service, tjänster

Bilaga A – Intervjumall för banker

Inledning

Inledande information

Varför vi intervjuar dig.

Hur kommer det sammanställas.

När blir det klart.

Möjlighet att ta del av resultatet.

Hur arbetet kommer att publiceras.

Intervjuns upplägg

Frivillighet svara bara på det man vill.

Jag kommer intervju/min uppsatspartner kommer anteckna, sammanfatta och ställa några eventuellt kompletterande frågor.

Bakgrund person

Kan du berätta lite kort om dig själv?

→Vad arbetar du med nu?

→Tidigare jobb?

→Utbildning?

Bakgrund Lean

Vilken erfarenhet har du av Lean?

→Har du någon utbildning inom Lean?

→När kom du i kontakt med Lean för första gången?

→Hur lång tid har du arbetat med Lean?

Vad är Lean

Hur skulle du kort beskriva Lean som begrepp och arbetssätt?

→Vad är målet med Lean?

Lean organisation

Hur länge har ni arbetat med Lean i er organisation?

Varför införde ni Lean i er organisation?

- Hur togs beslutet om att införa Lean och var kom beslutet ifrån?
- Vad trodde ni att ni skulle få ut av införandet av Lean?
- Var det något särskilt som ledde till beslutet om att införa Lean?
- Vilka egenskaper i er organisation gjorde er lämpliga att arbeta efter Lean?

Vilka alternativ fanns till ett införande av Lean?

- Varför valdes inte detta alternativ?

Införandet av Lean

Tillvägagångssätt vid implementering

Hur gick ni tillväga för att implementera Lean?

- Tog ni hjälp av något extert företag, vilket och varför dem. Hur mycket hade ni att säga till om?
- I vilken mån krävdes det utbildning för personalen som ”arbetar på golvet”?

Gjordes det någon pilotstudie på företaget innan beslutet att implementera Lean i företaget?

- Ja - Vilken avdelning och varför just den?
- Nej - varför inte? Hur hanterade ni risken av att inte ha testat Lean?

Vilka delar av företaget har ni implementerat Lean i?

- Varför just dessa?
- Har ni gjort någon skillnad vid införandet av dessa delar?

Vad är viktigast att tänka på när man står inför en implementering av Lean?

- var ni medvetna om detta vid införandet(eller växte det fram)?

Personalen

Hur ställer sig personalen till införandet?

- Har ni haft någon utbildning för personalen inom Lean?

Hur gjorde ni för att få personalen att ställa sig bakom en så stor förändring som ett införande av Lean?

Tidsplan vid implementering

Hur såg tidsplanen för implementeringen ut?

→ Tid för förberedelser?

→ Tid för implementering?

Sjösattes hela förändringen stegvis?

→ Ja – hur såg den ut?

→ Ja – vilka fördelar respektive nackdelar fanns det med ett stegvis förfarande?

→ Nej - vilka fördelar respektive nackdelar fanns det med att införa hela paketet på en gång?

Gjorde ni några korrigeringar i införandet när det väl var påbörjat?

→ Ja - vilka och varför?

→ Vilket resultat fick de?

→ Nej - varför inte?

Var de utsatta tidsplanerna realistiska?

→ Ja - Hade det gått att göra med en kortare tidsplan?

→ Nej - Hur mycket längre tid hade behövts?

→ Vad var det som drog ut på tiden?

Användandet av Lean

Leans verktyg

Vilka av alla Lean-verktyg som finns har ni valt att använda er av?

→ Varför just de verktygen?

→ Är det några som framstod som viktigare än andra av de ni valde?

→ Har det visat sig vara några av de som ni valde som var onödiga eller har varit av marginell nytta?

→ Vilka anpassningar har ni gjort i de verktyg och metoder som finns för att implementera Lean för att de ska passa ert företag?

Vad anser du om dessa verktyg:

→5s

→A3

→Slöserianalyser

→OPE – Overall Professional Efficiency

→JIT

→Andon

→7QC

→PDCA

→Poka-Yoke

→Värdeflödeskartläggning

→Lean revision

Har vi missat några fundamentala delar?

Lean efter implementering

Vad är viktigt att tänka på för att få Lean-arbetet att fungera i det löpande arbetet?

→ Vilka tekniker använder ni er av?

Var det svårt att bibehålla motivationen för Lean-arbetet efter det inledande skedet?

Hur märks Lean av i det vardagliga arbetet?

Resultat och utvärdering

Resultat

Hur skulle du beskriva resultatet av införandet av Lean för er?(finansiella som icke finansiella mått)?

→Hur svarar de mot det förväntade resultatet?

Utvärdering

Har ni gjort någon utvärdering av Lean?

→Hur gjordes den?

→ Vilka aspekter i företaget har beaktats?

Vad är det som säger att ni inte skulle ha uppnått liknande resultat utan att införa Lean?

Anser du att Lean har haft någon påverkan på företagets framtid?

→ Ja – i så fall hur?

Lärdomar

Vilka lärdomar har ni dragit? (positiva som negativa)

Råkade ni ut för något större bakslag under implementeringen?

→ Vilka följder fick det för er?

→ Hur hade det kunnat undvikas?

Hur upplevde personalen förändringen?

Märker kunderna av förändringen?

→ Ja - på vilket sätt?

Framgångsfaktorer och motiv för och emot Lean

Vad är i din mening de kritiska framgångsfaktorerna för att lyckas med att införa Lean i ett tjänsteföretag?

Om ni med dagens kunskaper stod inför att införa Lean, vad skulle ni ha valt att göra annorlunda?

Vilka är de starkaste motiven för att ett företag ska implementera Lean?

Vilka är de starkaste motiven för att ett företag inte ska implementera Lean?

→ Vilka nackdelar finns med ett införande av Lean?

Avslutande frågor

Tror du att Lean är ett arbetssätt för framtiden?

Vad tror du att arbetet med Lean leder till om 5 år?

Hur stor del av tjänstesektorn tror du använder Lean i någon form inom 5 år?

Vilka övriga personer behöver jag prata med?

Kan vi återkomma med fler frågor?

Bilaga B – Intervjumall för konsulter/forskare

Inledning

Inledande information

Varför vi intervjuar dig.

Hur kommer det sammanställas.

När blir det klart.

Möjlighet att ta del av resultatet.

Hur arbetet kommer att publiceras.

Intervjuns upplägg

Frivillighet svara bara på det man vill.

Jag kommer intervju/min uppsatspartner kommer anteckna, sammanfatta och ställa några eventuellt kompletterande frågor.

Bakgrund person

Kan du berätta lite kort om dig själv?

→Vad arbetar/forskar du med nu?

→Tidigare jobb/forskning?

→Utbildning?

Bakgrund Lean

Vilken erfarenhet har du av Lean?

→Har du någon utbildning inom Lean?

→När kom du i kontakt med Lean för första gången?

→Hur lång tid har du arbetat/forskat med Lean?

Vad är Lean

Hur skulle du kort beskriva Lean som begrepp och arbetssätt?

→Vad är målet med Lean?

Lean organisation

Vilka motiv finns för att en organisation ska införa Lean?

- Vad kan ett företag få ut av att införa Lean?
- Vilka egenskaper bör ett företag ha för att införa Lean?

Vilka alternativ finns till ett införande av Lean?

- Vilka egenskaper har dessa alternativ?

Införandet av Lean

Tillvägagångssätt vid implementering

Hur ska ett företag gå tillväga vid implementeringen av Lean?

- Vad är viktigast att tänka på?
- Vilka ska ta beslutet om ett införande och hur ska detta fattas?
- Bör man ta in extern hjälp och hur fördelas arbetet i så fall?
- I vilken mån krävs det utbildning för personalen som "arbetar på golvet"?

Är en pilotstudie något som du tycker behövs göras inför en implementering?

- Ja – Hur bör den se ut?
- Nej - varför inte?

Vilka delar av företaget kan använda sig av Lean?

- Varför just dessa?

Personalen

Hur viktigt tror du att det är att få med sig personalen?

- Kan du utveckla ditt svar varför?

Hur gör man för att få personalen att ställa sig bakom en så stor förändring som ett införande av Lean?

Tidsplan vid implementering

Hur bör tidsplanen för implementeringen se ut?

- Tid för förberedelser?
- Tid för implementering?

Bör implementeringen ske stegvis?

→ Ja – hur då?

→ Ja – vilka fördelar respektive nackdelar fanns det med ett stegvis förfarande?

→ Nej - vilka fördelar respektive nackdelar fanns det med att införa hela paketet på en gång?

Användandet av Lean

Lean verktyg

Vilka av alla Lean-verktyg som finns tycker du är lämpliga att använda i ett tidigt skede av Lean implementeringen?

→ Varför just de verktygen?

→ Är några viktigare än de andra?

Vilka av alla Lean-verktyg som finns tycker du är lämpliga att använda i ett senare skede av Lean implementeringen?

→ Varför just de verktygen?

→ Är några viktigare än de andra?

Vad anser du om dessa verktyg:

→ 5s

→ A3

→ Slöserianalyser

→ OPE – Overall Professional Efficiency

→ JIT

→ Andon

→ 7QC

→ PDCA

→ Poka-Yoke

→ Värdeflödeskartläggning

→ Lean revision

Har vi missat några fundamentala delar/verktyg?

Lean efter implementering

Vad är viktigt att tänka på för att få Lean-arbetet att fungera i det löpande arbetet?

→ Vilka tekniker kan man använda sig av?

Är det svårt att bibehålla motivationen för Lean-arbetet efter det inledande skedet?

Hur märks Lean av i det vardagliga arbetet?

Resultat och utvärdering

Resultat

Vad anser du det finns att vinna för företag vid implementerandet av Lean?

Hur brukar personalen uppleva arbetet med Lean?

Märker kunderna någon skillnad?

→ Ja, på vilket sätt?

Lärdomar

Vilka är de vanligaste misstagen företag gör vid implementerandet av Lean?

→ Vilka följder får det?

→ Hur kan det undvikas?

Framgångsfaktorer och motiv för och emot Lean

Vad är i din mening de kritiska framgångsfaktorerna för att lyckas med att införa Lean i ett tjänsteföretag?

Vilka är de starkaste motiven för att ett företag ska implementera Lean?

Vilka är de starkaste motiven för att ett företag inte ska implementera Lean?

→ Vilka nackdelar finns med ett införande av Lean?

Avslutande frågor

Tror du att Lean är ett arbetssätt för framtiden?

Vad tror du att arbetet med Lean leder till om 5 år?

Hur stor del av tjänstesektorn tror du använder Lean i någon form inom 5 år?

Vilka övriga personer behöver jag prata med?

Kan jag återkomma med fler frågor?