



**GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN**

**Managementmoden och popularitetssvängningar
- En studie av Lean-konceptet i svensk
populärpress 1990-2008**

Elin Larsson

**LICENTIATUPPSATS I FÖRETAGSEKONOMI
JANUARI 2012**

Management fashions and waves of popularity

- A study of the Lean-concept in Swedish popular press 1990-2008

Abstract: This study takes its departure from an observation of a lifecycle pattern of the Lean concept in Swedish print-media that diverged from the typical bell-shaped pattern of management fashion lifecycles identified in previous research. A full bell-shaped lifecycle pattern was identified for the period of 1990-1997. However, in 2004 a re-start of a fashion cycle emerges, i.e. the concept enters a new phase of popularity. As of 2009, the concept is still in the upswing phase of its (second) fashion cycle. This observation prompted a systematic investigation of the phenomenon. A content analysis of all articles related to the Lean-concept published in Swedish newspapers and magazines available through three databases was conducted. The analysis focused on similarities and differences related to design and rhetoric of the Lean-concept between the two upswing phases. The results show a surprising consistency in presentations between the two phases regarding design elements, labels, principles/methods, goals/objectives, effects, and superiority of the Lean-concept compared to other management concepts. However, a significant difference between the phases was observed. The geographical context in which the Lean-concept is presented is more distinctly Swedish in the second upswing phase. This development is not only attributed to a growth of articles presenting the Lean-concept in a Swedish context, but also to a striking decline in articles presenting the Lean-concept in an international context. In fact, the international element is only marginally present in the second upswing. The study raises questions regarding fundamentals of the management fashion theory/literature, for example the lifecycle pattern of management concepts, the requirement of novelty for the popularity of management concepts, and the source of triggers and downswings of management fashions. The study responds to calls in the literature for investigations of the dynamics of management concepts, for example how and why their contents change over time, and what actors are involved in these processes.

Keywords: Management fashion, lean, waves of popularity, print-media indicators, popular press, content analysis, design, rhetoric, diffusion

Author: Elin Larsson

Language: Swedish

Pages: 68

Licentiate Thesis 2012

**Department of Business Administration
School of Business, Economics and Law
University of Gothenburg
P.O Box 610, SE 405 30 Göteborg, Sweden**

Förord

Många har bidragit till färdigställandet av denna licentiatuppsats. Min huvudhandledare, professor Christian Ax, förtjänar ett särskilt tack för hans guidning genom olika litteraturområden, hans noggrannhet och övergripande struktur. Christian är även en av dem som ihärdigt jobbar för att doktorander i ekonomistyrning ska få tillgång till en så bra forskarutbildning som möjligt. Detta har varit mycket värdefullt.

Jag vill också rikta ett tack till professor Alexander Styhre som var diskutant på det interna slutseminariet och professor Torbjörn Stjernberg och licentiat Johan Jakobsson som var diskutanter på planeringsseminariet. Deras kommentarer har förbättrat uppsatsen och motiverat mig under arbetets gång och inför kommande arbete med avhandlingen.

Därutöver finns det ett flertal andra personer som har bidragit till uppsatsen genom att de har läst och kommenterat tidiga utkast av den, deltagit på doktorandkurser och seminarier, administrerat och gjort arbetsplatsen till en trevlig miljö att komma till. Tack till dessa!

Slutligen riktas ett stort TACK till Torsten och Ragnar Söderbergs Stiftelser för det finansiella stödet.

Göteborg december 2011

Elin Larsson

Innehållsföreteckning

1.	Inledning.....	1
1.1	Disposition.....	10
2.	Referensram.....	12
2.1	Managementmodeteorin.....	12
2.2	Managementmoden – statiska eller dynamiska?	14
2.3	Tidningar och tidsskrifters roll som distributionskanal och modeaktör i utbudsprocessen	15
2.4	Managementmoden – design och retorik som utgångspunkt för jämförelse av likheter och skillnader	16
2.4.1	Design.....	17
2.4.2	Retorik.....	17
3.	Metod.....	21
3.1	Datainsamling.....	21
3.1.1	Innehållsbestämning av relevanta träffar (artiklar)	22
3.1.2	Relevanta träffar (artiklar).....	22
3.2	Innehållsanalys – Studiens datainsamlingsmetod.....	24
3.2.1	Design och retorik i föreliggande studie	24
3.2.2	Artikelegenskaper.....	30
3.3	Studiens praktiska genomförande	30
4.	Resultat.....	32
4.1	Etikett	33
4.2	Positionering.....	35
4.3	Lösning.....	40
4.3.1	Principer/arbetssätt	41
4.3.2	Mål/syfte	44
4.3.3	Effekter	46
4.3.4	Lean-konceptets överlägsenhet	47
4.3.5	Sammanfattning av resultat	48
4.4	Hänvisning	49
4.5	Designelement.....	53

5. Diskussion, bidrag och förslag till fortsatt forskning	56
5.1 Diskussion om studiens huvudresultat	56
5.2 Studiens bidrag (och relation till managementmodellitteraturen).....	59
5.3 Förslag till fortsatt forskning	61
Referenslista	63
Appendix 1.....	68

1. Inledning

Denna licentiatuppsats tar avstamp i en observation som jag gjorde i ett tidigt skede av min forskarutbildning, vilken påbörjas hösten 2009. "Lean accounting" var ett koncept som framträdde i allt fler sammanhang, så som i pågående forskning, nyutkomna böcker, vetenskapliga artiklar, konferensinbjudningar, kursplaner och studentuppsatser på kandidat- och magisternivå. Dess aktualitet föreföll vara påtaglig, men efter samtal med kollegor framkom att "Lean"-konceptet inte är nytt som sådant. "Lean production" fick sitt genomslag redan 1990 via den bästsäljande boken "The machine that changed the world" (Womack et al., 1990). I mitten av 90-talet svalnade dock det breda intresset för Lean-konceptet och andra koncept blev populära, bl a aktivitetsbaserad kalkylering, det balanserade styrkortet och intellektuellt kapital. Nu tycktes dock Lean-konceptet ha genererat ett nyväckt intresse. Denna observation är relevant för olika litteraturområden. En uppenbar koppling kan göras till managementmodellitteraturen där ett centralt kännetecken för ett managementkoncepts livscykelmönster, i termer av popularitet ur ett utbudsperspektiv, är att det är klockformat (se Figur 1.1 på sid 5) (Abrahamson, 1996). Liknelsen till det klockformade mönstret innebär att ett managementmodes livscykel innefattar en uppgång, en topp och en nedgång (se även sid 5 för en närmare beskrivning).

Efter min observation, som är gjord i ett vardagligt sammanhang, kan ett nästa steg vara att göra en systematisk kartläggning av fenomenet. En sådan kartläggning kan ta olika utgångspunkter. Den kan ta utgångspunkt i ett användarperspektiv. En kartläggning skulle då kunna fokusera på praktisk tillämpning av Lean-konceptet eller företags överväganden om tillämpning. En annan utgångspunkt är ett utbudsperspektiv. Fokus ligger då på aktörer som presenterar Lean-konceptet och de distributionskanaler de använder för detta ändamål. Eftersom min initiala observation gjordes på basis av utbudssidans aktiviteter tycktes det lämpligt att kartläggningen skulle ta ett utbudsperspektiv. I detta skede var utbudssidans aktörer dock inte av primärt intresse, utan funderingar var centrerade kring distributionskanaler. Här förelåg olika alternativ. Ett eventuellt nyväckt intresse för Lean-konceptet skulle kunna kartläggas via t ex konferens- och seminarieinbjudningar, böcker, utbildningsaktiviteter, webbsändningar/webbsidor eller träffar på google. En annan distributionskanal är tidningar och tidskrifter. Dessa kan vara av olika slag, bl a vetenskapliga tidskrifter, facktidskrifter, affärs- eller dagspress. Dessa utgör ofta datakällor där så kallade print-media indicators (pmi's) används som en del av en undersökningsmetod (Benders et al., 2007). Konkret innebär användandet av pmi's olika slag av frekvensberäkningar över tiden. Då tillgången till tidnings- och tidskriftsartiklar är mycket god via databaser i Sverige beslutades att kartläggningen skulle dra nytta av detta. Ett eventuellt nyväckt intresse för Lean-konceptet skulle med denna metod kunna klargöras via att antalet artiklar publicerade per år över en tidsperiod kartläggs och jämförs. Detta tillvägagångssätt innebär att antal publicerade artiklar ses som ett uttryck för intresse eller popularitet (Rüling, 2005; Nijholt och Benders,

2007; Braam et al., 2007). Ett illustrationssätt för detta är att använda ett diagram där antalet artiklar (y-axeln) plottas över tid (x-axeln). Ett eventuellt nyväckt intresse ska då illustreras av en ökning i antal artiklar under senare år. Vidare, senare års tillväxt i artiklar ska ha föregåtts av ett minskat antal publicerade artiklar åren närmast innan.

En kartläggning som täckte åren 1990-2009 genomfördes i olika steg mellan perioden april 2010-mars 2011. 1990 valdes som startår eftersom Lean-konceptet fick sitt genomslag detta år. Tre databaser användes, nämligen Mediearkivet, Affärsdata och Presstext. De täcker närmast all svensk tryckt media, innefattande dags- och affärspress, professionella tidskrifter samt bransch- och facktidsskrifter. Sökordet som användes var "Lean", vilket tillät att varianter på begrepp innehållande ordet Lean inrymdes (exempelvis "Lean ...", "... Lean", "... Lean ..."). Därtill inkluderades de vanligaste svenska översättningarna. Efter sökning i ett flertal svenska Lean-relaterade forum fastställdes dessa till "Resurssnål/-t produktion/tillverkning/företagande", "Resurseffektiv/-t produktion/tillverkning/företagande" samt "Mager/-t produktion/tillverkning/företagande". Därefter gjordes en innehållsbestämning av vad som skulle räknas som träffar. Detta säkerställdes via en genomläsning av varje artikel. Betydelsefullt var här att Lean skulle relatera till managementkonceptet Lean. Detta innebar att artiklar om bl a soullåten "Lean on me" och filmregissören "David Lean" exkluderades.

Det finns en risk för att en volymeffekt kan ha genererat en missvisande bild av ett nyväckt intresse (en "popularitetsboom") för Lean-konceptet. En volymeffekt kan bero på två faktorer. Den första är en nylokaliseringsfaktor, d v s att Lean-konceptet behandlas i nya kontexter (t ex nya branscher), vilket skulle kunna innebära en tillväxt i antal Lean-relaterade artiklar. Den andra är en databasfaktor, som kan indelas i två delfaktorer. Den första relaterar till att nya tidskrifter introduceras från slutet av 1990-talet och därmed inkluderas i databaser. Den andra delfaktorn relaterar till att täckningen av artiklar i tidskrifter introducerade från slutet av 1990-talet är större än täckningen av artiklar i tidskrifter som existerat tidigare år (d v s att registrering av artiklar i äldre tidskrifter släpar efter). Två åtgärder sattes in för att hantera dessa potentiella problem. Genom att endast inkludera artiklar relaterade till tillverkningsindustrin, där Lean-konceptet först introducerades, kan nylokaliseringsfaktorn kontrolleras. Genom att endast inkludera tidskrifter vars artiklar finns registrerade i databaserna för hela undersökningsperioden elimineras databasfaktorns eventuella inverkan.

Resultatet av pmi-studien framgår i Diagram 1.1. Det visar en tillväxt i antalet artiklar mellan åren 1990-1992, ett sjunkande antal artiklar mellan åren 1993-1997, ett viloläge mellan åren ca 1998-2003 och slutligen en tillväxt i artiklar mellan åren ca 2004-2009. Detta resultat uppfyller sålunda de indikationer på ett nyväckts intresse för Lean-konceptet som presenterades ovan.

Diagram 1.1 Antal Lean-artiklar¹ relaterade till tillverkningsindustrin publicerade per år perioden 1990-2009 i tidningar/tidskrifter vars artiklar har registrerats hela undersökningsperioden

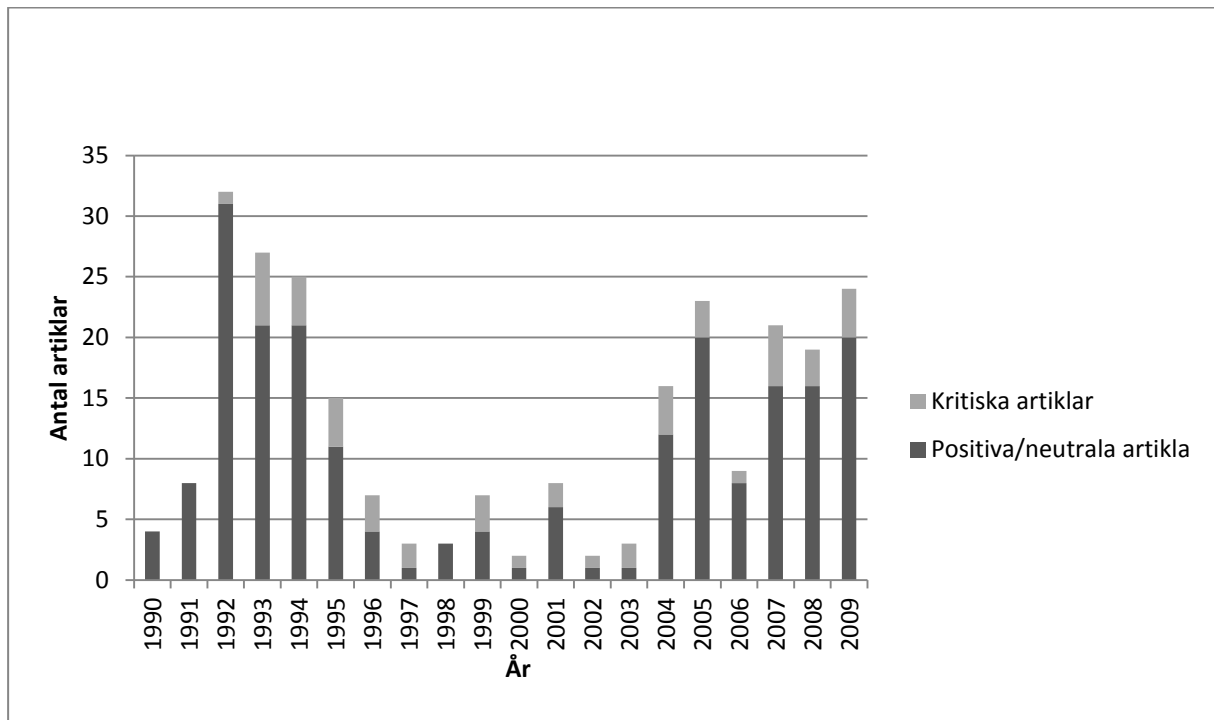


Diagram 1.2 visar resultatet av pmi-studien där hänsyn varken har tagits till nylokaliseringsfaktorn eller databasfaktorn. Vid jämförelse med Diagram 1.1 kan en viss volymeffekt från endera eller båda faktorerna urskönjas då den andra tillväxtfasen är större i Diagram 1.2. I Diagram 1.3 kontrolleras för nylokaliseringsfaktorn varpå volymeffekten minskar något. Samtliga diagram ger dock intrycket av ett nyväckt intresse. Det visar även på betydelsen av att ta hänsyn till olika faktorer som kan tänkas ligga bakom mönster av dessa slag. Ur metodsynpunkt genomförs pmi-studier annars ofta tämligen okritiskt (Benders et al., 2007).

¹ Då popularitet och inte ett allmänt negativt intresse avses kartläggas särskiljs kritiska artiklar från positiva och neutrala artiklar. Likt övriga innehållsbestämningar säkerställdes denna särskiljning via en genomläsning av artiklarna.

Diagram 1.2 Antal Lean-artiklar publicerade per år perioden 1990-2009 i samtliga tidningar/tidskrifter

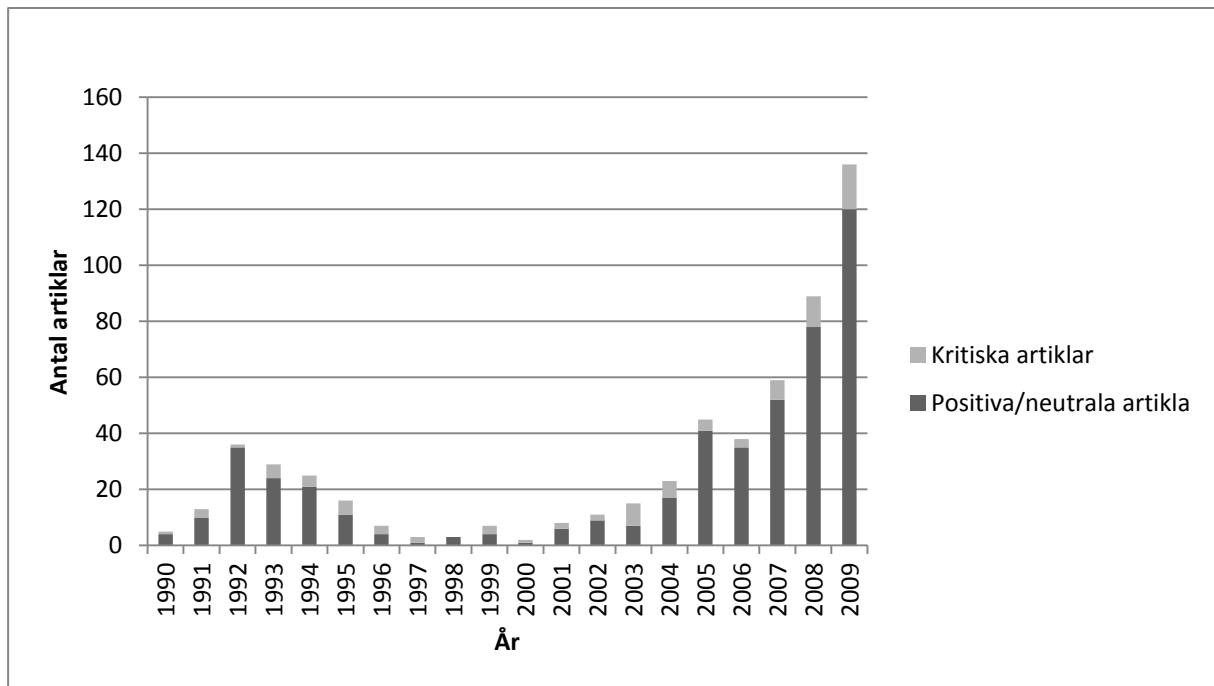
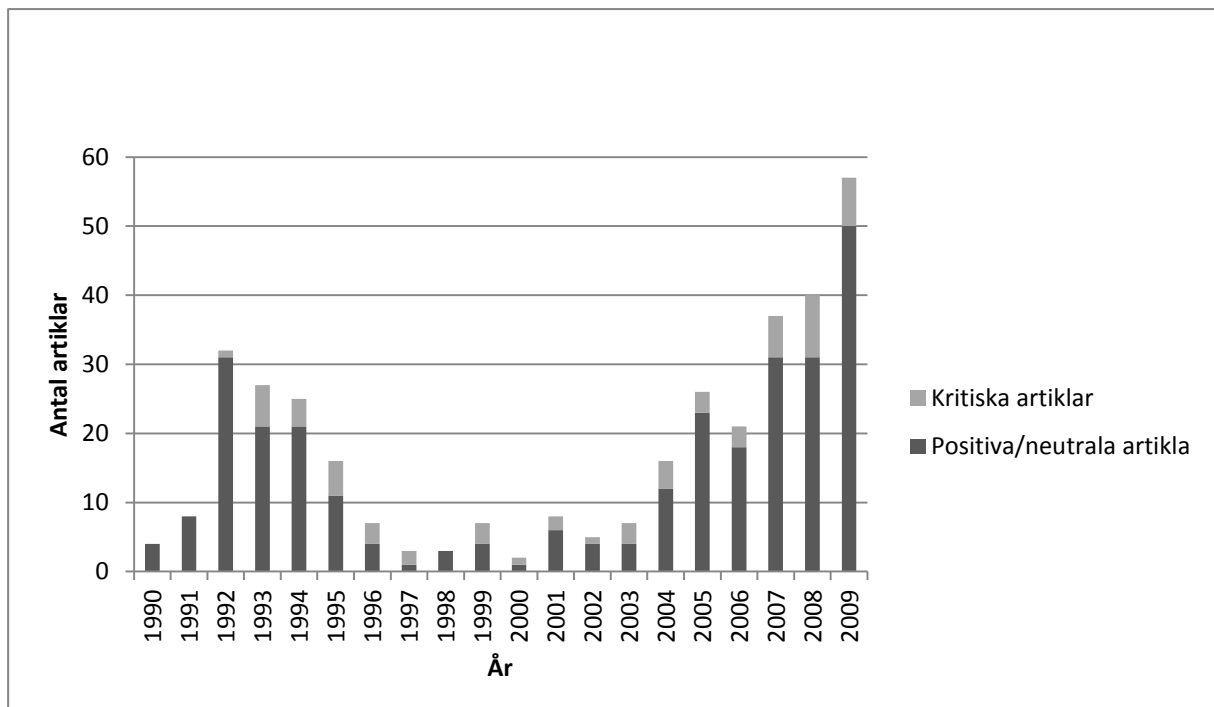
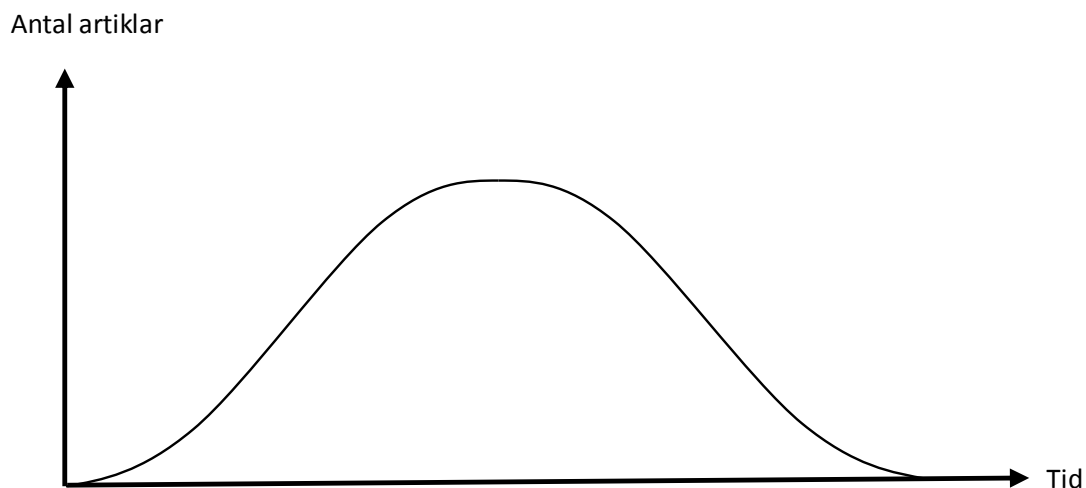


Diagram 1.3 Antal Lean-artiklar relaterade till tillverkningsindustrin publicerade per år perioden 1990-2009 i samtliga tidningar/tidskrifter



Resultaten ovan har relevans för forskning om managementmoden (management fashion research) (Abrahamson, 1996). En direkt koppling kan göras till observationer av managementkoncepts livscykelmönster. Beskrivningar av detta mönster innefattar ofta en liknelse till klockformade mönster (bell-shaped patterns) av olika faktorer relaterade till koncepten. Den faktor som är dominerande i litteraturen är just pmi. Det klockformade mönstret illustreras i Figur 1.1 nedan. Mönstret har validerats i ett flertal studier av ett stort antal managementkoncept. De inkluderar exempelvis "Total quality management" (TQM) (Kieser, 1997), "Aktivetsbaserad kalkylering" (ABC) (Bjørnenak och Mitchell, 2002; Carmona och Gutiérrez, 2003), "Kvalitetscirklar" (Abrahamson, 1996) och "Självstyrande grupper" (Nijholt och Benders, 2007). Dessa studier visar entydiga resultat vad gäller konceptens livscykelutveckling. De visar karakteristiskt hur managementmoderna till en början genererar enbart ett fåtal artiklar. I takt med tiden och att intresset ökar framträder en positiv lutning som ett resultat av att antalet artiklar ökar. Efter en viss tidpunkt avtar antalet artiklar för att vidare minska som en indikation på att intresset för modet har minskat. En negativ lutning framträder vilken så småningom leder till ett näst intill nolläge i antalet artiklar. Detta tolkas i litteraturen som att konceptens livscykel är till ända. De har spelat ut sin roll och nya tar vid (Abrahamson och Fairchild, 1999). Senare års forskning visar att dessa livscyklar tenderar att bli kortare och mer koncentrerade (spetsiga) i sina toppar (Kieser, 1997; Carson et al., 2000).

Figur 1.1. En managementmodelivscykel



I min studie framträder detta approximativa klockmönster för tipsperioden åren ca 1990-1997, men efter en "viloperiod" åren ca 1998-2003 träder den in i, vad som tycks vara, uppkomsten av ytterligare en klocka åren ca 2003-2009. Den visar på ett förlopp som inte tidigare uppmärksammats/dokumenterats i managementmodellitteraturen. Den självklara frågan är om detta är ett nytt fenomen och vad det i så fall har för särdrag? För att besvara den frågan kan åtminstone två slag av

studier göras. Den första är att undersöka Lean-konceptets livscykelmönster avseende andra distributionskanaler, t ex böcker, webbsidor eller konferenser. Utfallet av en sådan undersökning är i bästa fall en validering av fenomenet. Den andra är att närmare studera innehållet i de data som använts för att identifiera fenomenet. I detta fall innebär det en innehållsanalys av de identifierade artiklarna. Mitt fastställande av observationen baseras på en databassökning med hjälp av ett sökord – Lean. Sålunda har en etikettansats använts. Men ett managementkoncept består av mer än en etikett. Den litteratur som fokuserar på managementinnovationer brukar ange att koncept består av två sammanhängande komponenter – design och retorik. En explorativ ansats med avsikt att skapa en första insikt i fenomenet kan utgöras av en kartläggning och jämförelse av dessa två komponenter relaterat till de två klockformade mönstren. En sådan kartläggning och jämförelse kan fokusera på likheter och/eller skillnader. Då inte två hela ”klockor” har identifierats får en sådan jämförelse begränsas till de faser som kan jämföras, d v s de båda uppgångarna. Ur ett managementmodeperspektiv utgör uppgången den mest betydande fasen ur ett populariseringsperspektiv, nämligen tillväxtfasen. (Det ska noteras att den beskrivna databassökningen är gjort med utgångspunkt i att fastställa livscykelmönster hos Lean-konceptet varpå urvalet av artiklar anpassats till detta. I huvudstudien görs ett kompletterande urval av artiklar. Sammantaget inkluderas då 205 artiklar, se Diagram 1.3)

I denna studie fokuseras följande undersökningsfråga:

Vilka likheter och skillnader finns det i design och retorik mellan de två faserna av tillväxt som framträder via pmi-kartläggning av Lean-konceptet relaterat till tillverkningsindustrin i svenska tidningar och tidskrifter tidsperioden 1990-2008?

Föreliggande studie är av explorativ karaktär. Studiens syfte är att beskriva och validera ett eventuellt nytt livscykelmönster för managementmoden. Mot bakgrund av nuvarande knappa kunskapsläge om det identifierade livscykelmönstret är ett befogat första steg att skapa grundläggande kunskap om fenomenet i termer av de komponenter som använts för att observera det. I praktiska termer innebär det i detta fall en studie av likheter och skillnader i design och retorik mellan de två tillväxtfaserna där datakällan utgörs av svenska tidningar och tidskrifter. Ur det perspektivet kan studien närmast sägas handla om att ställa, snarare än att besvara, frågor.

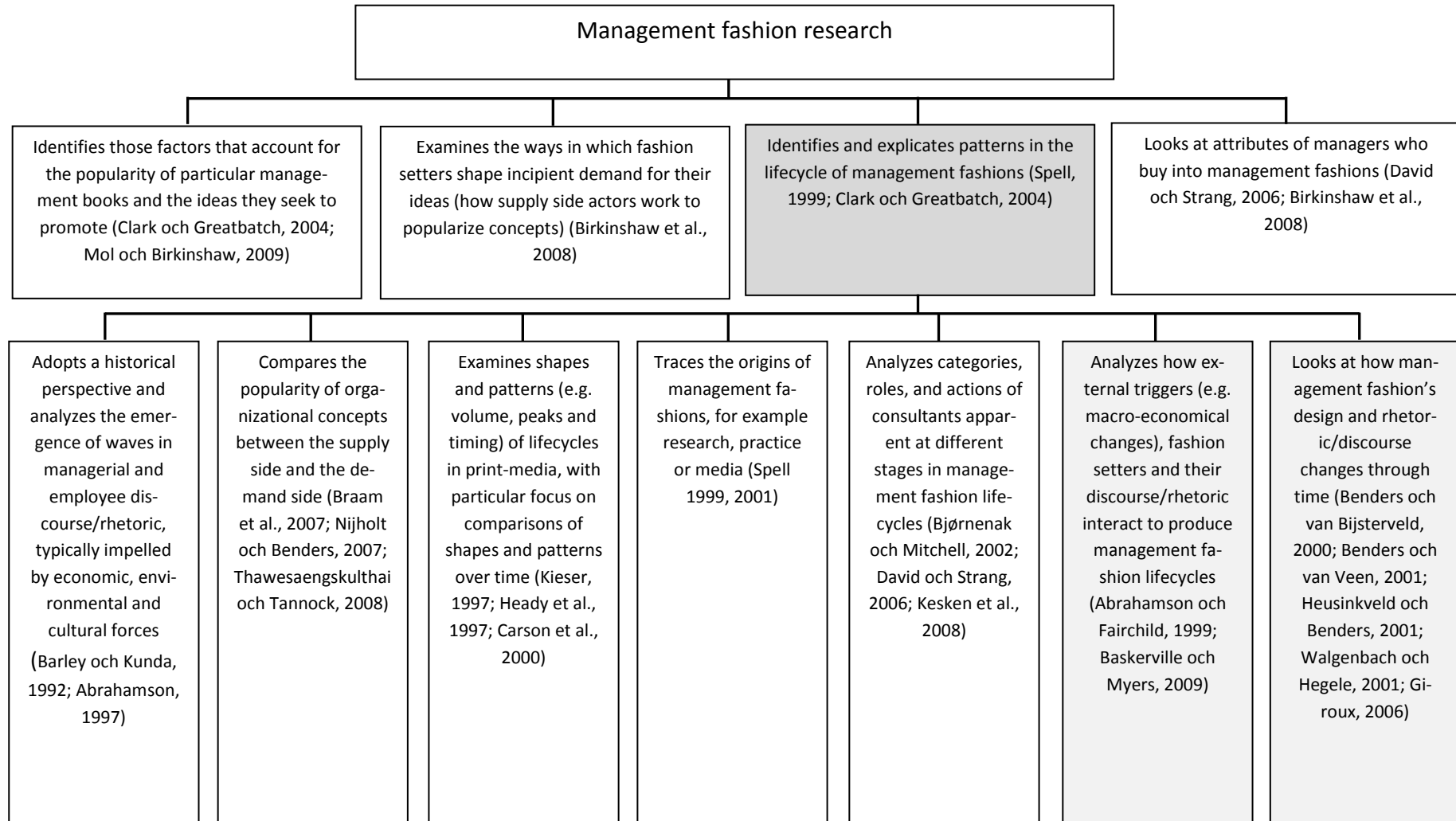
Inom managementdeforskningen framträder fyra distinkta forskningsinriktningar. De framgår av Figur 1.2. Föreliggande studie kan hänföras till den inriktning vilken fokuserar frågor relaterade till managementmodens livscykler (”Identifies and explicates patterns in the lifecycle of management fashions”). Två potentiella övergripande kunskapsbidrag från studien kan relateras direkt till denna inriktning. För det första belyses ett ej tidigare beskrivet fenomen. Så vitt jag har kunnat utröna har inte detta livscykelmönster tidigare presenterats i managementmodellitteraturen. För det andra bi-

drar studien potentiellt med kunskapsbidrag som kan öppna upp för ifrågasättande av t ex utgångspunkter/antaganden i managementmodelllitteraturen samt nya frågeställningar. Ett exempel på det först nämnda är relationen mellan livscykelmönster och koncepts nyhetsvärde. Forskningen tar utgångspunkt i att managementmoden har nyhetsvärde (Abrahamson, 1996). I det fall det skulle röra sig om "samma" managementmode i de båda observerade tillväxtfaserna faller detta nyhetelement bort, vilket medför ett nytt utgångsläge för innebörden av ett managementmode ur nyhetssynpunkt. Ett exempel på en ny frågeställning kan relatera till vilka förutsättningar eller villkor som ska vara uppfyllda för att ett managementkoncept ska träda in i en andra popularitetsfas. Av Figur 1.2 framgår även en precisering av sju forskningsområden inom ramen för inriktningen mot managementmodens livscykler. Denna studie lämnar potentiella kunskapsbidrag relaterade till åtminstone två av dem (de två som anges längst till höger i tabellen). Sammanfattningsvis kan de uttryckas i följande ordalag: Ett potentiellt bidrag relaterar till den roll diskurs/retorik har i olika livscykelfaser. Här är betraktelsesättet att en negativ och kritisk diskurs/retorik ger upphov till managementmodes förfall och uppkomst/tillväxt av nya. En sådan diskurs/retorik förekommer starkast i livscykeln nedgångsfas. En studie av föreliggande slag kan ge nya insikter beträffande detta perspektiv. Exempelvis kan den ge kunskaper om relationen mellan retorik i nedgångsfasen och i den andra tillväxtfasen (specifikt om kritik i nedgångsfasen bemöts i den andra tillväxtfasen). Ett ytterligare potentiellt bidrag kan relateras till den litteratur som förespråkar ett dynamiskt perspektiv på managementkoncept. Denna är inte endast begränsad till managementmodelllitteraturen, utan kan även länkas till t ex ekonomistyrningslitteraturen. Under senare år har managementkoncepts föränderlighet studerats ur olika perspektiv. Det inkluderar hur och varför managementkoncept integreras och sammankopplas (Røvik, 2000, 2008; Ax och Bjørnenak, 2005, 2007; Qu et al., 2011) samt de roller och den utformning grafiska illustrationer har vid propagerande för managementkoncept (Free och Qu, 2011). Föreliggande studie kan bidra med insikter om likheter och skillnader i konceptets design och retorik vid (en eventuell) förekomst av "vågor" av managementkoncepts utbudssiderrelaterade popularitet. Avslutningsvis, denna studie svarar upp mot en efterfrågan på studier av managementkoncepts/managementmodens innehåll (Walgenbach och Hegele, 2001; Nørreklit, 2003; Clark, 2004; Benders et al., 2007; Seal, 2010). Studier av spridning av koncept inom managementdeforskningen domineras av frekvensstudier, vilket inkluderar pmi-studier. Det gäller särskilt studier av managementkoncepts livscykler (Abrahamson, 1996; Kieser, 1997; Nijholt och Benders, 2007). Utöver resultat knutna till koncepts/modes innehåll, lämnar föreliggande studie ett potentiellt metodbidrag via den utveckling som en innehållsanalys av detta slag ställer krav på.

Utbud av och efterfrågan på managementkoncept (eller managementinnovationer/managementmoden) är ett växande forskningsfält med en antal olika forskningsinriktningar (t ex Van Rossem,

2005; Birkinshaw et al., 2008; Zawawi och Hoque, 2010). Sedan 1990-talet introduceras, sprids och tillämpas managementkoncept i en allt stridare ström. Koncept kan beskrivas som betydelsefulla samhällsliga fenomen. De har givit upphov till en distinkt industri som sysselsätter en mängd olika aktörer. Samtidigt är intresset för managementkoncept stort i praktiken. Ett flertal studier visar betydande adoption/ användning. Exempelvis, ett antal studier redovisar adoptions-/användningssiffror avseende balanserat styrkort och aktivitetsbaserad kalkylering på över 60% i vissa länder/branscher (Gosselin, 2007; De Geuser et al., 2009). Det finns även indikationer på att organisationers mottaglighet för managementkoncept ökar med tiden knutet till bl a beslutsfattarens utbildningsbakgrund och "generation" (Naranjo-Gil et al., 2009). Upptagandet i praktiken är knutet till utbudssidans aktiviteter. Där har media en nyckelroll, särskilt populärpress. Det är den kommunikationskanal som når flest potentiella adoptörer och i störst utsträckning konsumeras (Abrahamson, 1996; Mazza, 1998; Mazza och Alvarez, 2000). Utbudssidan spelar troligen en viktig roll som "drivare"/"initierare" av förändrings-/förnyelseprojekt i praktiken. Utbudet signalerar bl a vilka "lösningar" som finns tillgängliga och är effektiva. Det kanske t o m har utvecklats en situation där utbudssidans framställningar spelar en större roll för utformningen/förändringen av en praktik än vad "conventional wisdom" gör. Dock uppmärksammas det sällan. I och med den tekniska utvecklingen (och ett ökat antal aktörer med en allt högre grad av professionalitet) är det t o m troligt att utbudssidans inflytande har ökat under senare år och kommer att öka än mer. Denna utveckling utgör en stor källa för forskning om managementkoncept, förändring/förnyelse i praktiken och, kanske t o m, om företagandets villkor/utgångspunkter.

Figur 1.2. Översikt över centrala inriktningar i managementmoderforskningen



1.1 Disposition

Utöver detta första kapitel har denna licentiatuppsats 4 kapitel. Dessa har följande innehåll:

Kapitel 2 – Referensram

Kapitlet har fyra avsnitt. I det första presenteras studiens explicita teoretiska utgångspunkt, som är "management fashion theory" utvecklad primärt av Abrahamson (1991, 1996) och Abrahamson och Fairchild (1999). Därefter knyts denna teori till kompletterande idéer om managementmodens föränderlighet. I det tredje avsnittet diskuteras den roll massmedia har, särskilt tidningar och tidskrifter, som distributionskanal och modeaktör. I det fjärde avsnittet redogörs för managementmoden och dess innehåll. I studien dekomponeras ett managementmode i två element – design och retorik. Dessa diskuteras med avseende på innebörd och operationalisering. Avsnittet avslutas med en presentation av föreliggande studies undersökningsmodell.

Kapitel 3 - Metod

I metodkapitlet redogörs för datainsamlingen, som inkluderar frågor om urval, sökmetodik i databaser och datans karaktär. Därefter beskrivs innehållsanalys som metod för studien samt gjorda avvägningar avseende presentation av data/resultat.

Kapitel 4 – Resultat

I licentiatuppsatsens mest omfattande kapitel redogörs för studiens resultat och görs en resultatanalys. Framställningen är indelad i fem huvudavsnitt i vilka likheter och skillnader i design och retorik mellan de två tillväxtfaserna presenteras.

Kapitel 5 – Diskussion, bidrag och förslag till fortsatt forskning

I det avslutande kapitlet diskuteras studiens huvudresultat, bidrag (och studiens relation till managementmodelitteraturen) och ges förslag till fortsatt forskning.

Faktaruta Lean-konceptet

Lean production introducerades 1988 av MIT-forskaren John Krafcik. Hans forskning byggde på observationer av japansk bilindustri, närmare bestämt Toyotas framgångsrecept TPS (Toyota Production System). Konzeptets stora genombrott kom dock först 1990 i samband med att boken "The machine that changed the world" (Womack et al., 1990) lanserades. Den har kommit att bli en av de mest refererade inom fältet och har haft en stor betydelse för spridningen av konceptet utanför Japans gränser (Holweg, 2007). Boken har genererat en uppsjö av populärvetenskapliga böcker, initierat omfattande forskningsaktiviteter om Lean-konceptet, bl a avseende dess komponenter, tillämpning i praktiken och dess effekter vid praktisk användning.

Lean production introducerades till en början som ett produktionskoncept för systematisk eliminering av slöseri ("waste elimination"). I "The machine that changed the world" kom emellertid konceptet att främst beskrivas i termer av de verktyg som Toyota använde sig av i sitt arbete (Modig, 2011). Exempel på sådana är "Just-in-time" (JIT), "Kanban" och "5S". På senare tid har författare fokuserat på att beskriva Lean i termer av principer. I en annan välkänd bok, "The Toyota Way" av Liker (2004), beskrivs konceptet utifrån 14 principer som rör allt från en allmän produktionsfilosofisk inriktning till hur produktion i praktiska termer ska organiseras, ledare ska utvecklas och hur lärande i organisationen ska åstadkommas/förstärkas. Exempel på principer är "Base your management decisions on a long-term philosophy, even at the expense of short-term financial goals", "Create continuous process flow to bring problems to the surface", "Grow leaders who thoroughly understand the work, live the philosophy, and teach it to others" och "Become a learning organization through relentless reflection and continuous improvement".

I den vetenskapliga litteraturen fokuseras bl a olika synsätt på och konceptualiseringar av *Lean production*. Ett flertal forskare är överens om att beskriva konceptet utifrån en filosofisk och en verktygsinriktad dimension, där den filosofiska baseras på principer som understryker en strävan mot "slankhet" och den verktygsinriktade metoderna för att uppnå detta (Shah och Ward, 2003, 2007; Hines et al., 2004; Pettersen, 2009). Shah och Ward (2007) har genomfört en av de mest omfattande och mest refererade studierna om Lean-konceptet. Den består av en litteraturgenomgång av ett stort antal Lean-böcker och vetenskapliga artiklar samt resultat från en enkätundersökning av praktisk tillämpning av Lean-konceptet i amerikansk tillverkningsindustri. I studien identifierades 48 verktyg och arbetssätt varav 10 ansågs som centrala i både litteratur och praktik. Samtliga av dessa var i enlighet med den filosofiska inriktningen och det övergripande målet med Lean-konceptet ("waste elimination") och relaterade antingen till leverantörer, kunder eller internt i organisationen. Exempel på dessa är "JIT", "involvera kunder" och "involvera medarbetare".

Då Lean-konceptet har spridits till ett antal branscher kan flera varianter av konceptet tänkas existera. Hines et al. (2004) har studerat Lean-konceptets utveckling över tiden och menar att många olika tillämpningar och lokala versioner av konceptet finns. Trots detta anses kärnan i konceptet vara intakt då tillämpningarna i mångt och mycket är variationer av en och samma kärna.

2. Referensram

Studiens referensram bygger på managementmodellitteraturen. Efter avstamp i den teori som Abrahamson och kollegor utvecklat fortsätter kapitlet med senare tids utveckling avseende synen på managementmoden som dynamiska "objekt". Därefter följer en presentation av den roll som massmedia har som distributionskanal av managementmoden. Kapitlet avslutas med hur innehållet i managementmoden kan förstås, som mynnar ut i studiens undersökningsmodell.

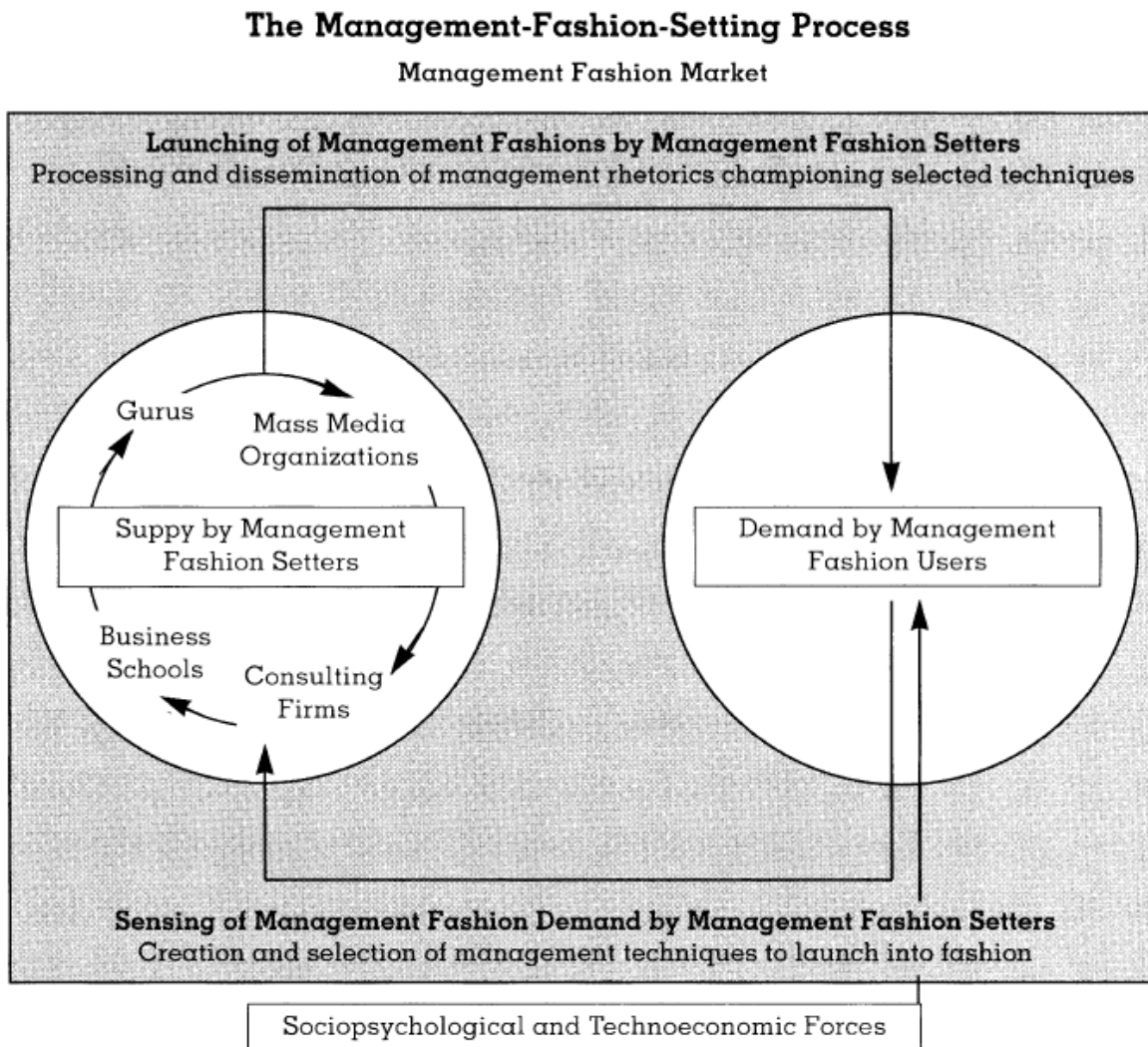
2.1 Managementmodeteorin

Betraktelsesättet på managementkoncept som moden uppkom som en reaktion mot idéer som under lång tid dominerat innovationslitteraturen. Dessa bygger på antagandet om att teknisk rationalitet förklarar hur och varför innovationer sprids (Rogers, 1995). Abrahamson (1991) har ifrågasatt antagandet om teknisk rationalitet, d v s att adoptörer gör självständiga och rationella val i strävan efter "effektivitet" och, vilket är en följd av det, att rationella adoptörer aldrig adopterar tekniskt ineffektiva koncept eller förkastar tekniskt effektiva koncept. Abrahamson (1991) har presenterat argument mot detta synsätt. Baserat på dem har han presenterat tre kompletterande synsätt på hur och varför managementkoncept adopteras/sprids. De är "the forced-selection perspective", "the fashion perspective" och "the fad perspective". "The fashion perspective" - modeperspektivet - har senare utvecklats till, vad Abrahamson (1996) benämner, "management fashion theory", d v s managementmodeteorin.

I teorin definieras ett managementmode som *"a relatively transitory collective belief, disseminated by management fashion setters, that a management technique leads rational management progress"* (1996, s 257). Definitionen belyser olika aspekter av ett managementmode. För det första anges att managementmoden är temporära fenomen (att de är kortlivade). För det andra behöver de framstå som rationella och progressiva. För det tredje betonas en propagerande utbudssida som producerar och sprider moden.

Kärnan i teorin har sammanfattats av Birkinshaw et al. (2008, s 826) i följande ordalag: *"The management fashion perspective focuses on how management innovations emerge through the dynamic interplay between the managers who use new management ideas and the "fashion setters" who put forward those ideas"*. Teoribildningen som en process med centrala begrepp, aktörer och påverkansfaktorer framgår av Figur 2.1 på nästa sida.

Figur 2.1 Managementmodeprocessen (Abrahamson, 1996, s 265).



Managementmodeprocessen (för ett specifikt mode) inleds med att utbudssidans aktörer "fångar upp" ett behov av en lösning på efterfrågesidan (se nedan). I ett nästa steg skapas ett koncept (som typiskt kan knytas till specifika upphovspersoner eller en framgångsrik praktik) avsett för lansering. När konceptet har presenterats formeras ett antal aktörer på utbudssidans. Dessa utgörs av t ex massmedia, handelshögskolor, professionsorganisationer och akademiker. Därefter lanseras konceptet, vilket innebär en paketering och spridning av konceptet. Med paketering avses utvecklandet av en retorik som kan övertyga potentiella adoptörer om att konceptet innebär nytänkande, är rationellt och ligger i framkant av utvecklingen. Detta inslag är centralt eftersom ett managementmodes främsta kännetecken är att det framstår som rationellt och progressivt för potentiella adoptörer. Men att producera en "glättig" retorik är inte tillräckligt. Efterfrågan på managementmoden formas i ett spänningsfält mellan tekno-ekonomiska och socio-psykologiska krafter.

Tekno-ekonomiska krafter utgörs av makroekonomiska förändringar i omgivningen, vilka, på basis av utbudssidan aktiviteter, leder till att företag upplever eller har konstaterat s k prestationsgap (skillnader mellan vad man kan uppnå och vad man faktiskt uppnår avseende prestationer). Dessa prestationsgap skapar ett behov av lösning, som utgörs av det lanserade konceptet.

“The management-fashion-setting process brings these performance gaps to collective awareness and articulates new progressive and collectively acceptable techniques for narrowing these gaps. In this technoeconomic fashion, it is the set of managers who experience a particular performance gap that form the collectivity among which a fashion can propagate.” (Abrahamson, 1996, s 271)

Socio-psykologiska krafter kan bestå av ett flertal faktorer, där samtliga ej behöver vara relevanta för samtliga organisationer. Det är personliga egenskaper hos individer i organisationer som avgör relevansen. Exempel på faktorer knutna till dessa är strävan att uppfattas som handlingskraftiga och skapa inre övertygelse om att man arbetar med nyutvecklade (moderna) idéer som ligger i framkant jämfört med mer icke-moderiktiga. Av betydelse kan även vara att idéerna (managementkoncepten) ligger i linje med idéer som framgångsrika företag eller aktörer använder eller förespråkar (Abrahamson, 1996). Även faktorer så som upplevd frustration och tristess på arbetsplatsen samt förbättrade karriär- och löneutvecklingsmöjligheter kan vara av relevans (Huczynski, 1993).

För att utbudssidan framgångsrikt ska kunna lyckas med en konceptlansering krävs sålunda att man är kapabel att uppfatta de strömningar som råder, d v s de aktuella tekno-ekonomiska och socio-psykologiska verkande krafterna.

“...whereas sociopsychological forces alone shape the demand for aesthetic fashions, such forces compete with technical and economic forces to shape the demand for management fashions. Put differently, managers do not adopt management fashions only because of sociopsychological forces. They also adopt management fashions in a desire to learn about management techniques that would help them respond to organizational performance gaps opened up by real technical and economic environmental changes.” (Abrahamson, 1996, s 255).

I ett avslutande steg sprids retoriken via bl a massmedia, branschorganisationer och utbildningsenheter till potentiella adoptörer.

2.2 Managementmoden – statiska eller dynamiska?

En fråga som diskuterats sedan managementmodeteorin introducerades är huruvida moden är statiska eller dynamiska ”objekt”. Abrahamson (1991,1996) diskuterar inte explicit den frågan. Därför har vissa forskare tolkat det som att han betraktar managementmoden som statiska, d v s att de inte förändras i något avseende över deras livscyklar. Det är, menar man, mer rimligt att utgå från att

managementmoden istället är dynamiska, d v s att de kan förändras avseende innehåll och presentation över deras livscykler. I dagsläget har Abrahamsons ursprungliga teori kommit att kompletteras med synsättet att managementmoden är dynamiska "objekt". Ett flertal författare har argumenterat för att så är fallet.

Benders och van Veen (2001) introducerar begreppet "interpretative viability" för att belysa ett konceptuellt tolkningsutrymme som de menar att managementmoden har. Deras huvudargument för det är att managementmoden är immateriella, d v s saknar en hård kärna som t ex en maskin, och därför kan tolkas och omtolkas på olika sätt, både på utbuds- och efterfrågesidan. Vissa menar att "modeskapare" medvetet bygger in en mångtydighet i managementmoden och att denna är en förutsättning för att moden ska nå stor popularitet (Kieser, 1997; Røvik, 2002). Andra har pekat på att utbudsaktörer anpassar innehållet i moden för att de ska attrahera specifika grupper av potentiella adoptörer (Mazza och Alvarez, 2000; Scarbrough och Swan, 2001; Ax och Bjørnenak, 2005; Braam et al., 2007).

En annan utgångspunkt för det dynamiska särdraget i managementkoncept är "översättning" (Czarniawska, 2005), "pragmatic ambiguity" (Giroux, 2006), "editing" (Sahlin-Andersson, 1996) och "imitation" (Sevón, 1996). Merparten av dessa tar sig an frågan från ett efterfrågeperspektiv och menar att dynamik främst uppstår i samband med att koncept implementeras. Detta synsätt framställer även aktörer på efterfrågesidan som annat än passiva mottagare av managementmoden.

Även utanför managementmodefältet har ett dynamiska synsätt på managementkoncept anammats. Exempelvis har Qu et al. (2011) studerat den globala spridningen av det balanserade styrkortet. En viktig förklaring till konceptets succé, menar författarna, är att det kontinuerligt har förnyats av dess upphovsmän. Detta inslag tar sikte på bl a dess tillämpning och design.

2.3 Tidningar och tidsskrifters roll som distributionskanal och modeaktör i utbudsprocessen

Massmedia anses vara den mest centrala spridningsmekanismen för managementmoden i termer av täckning och nåbarhet till potentiella adoptörer (beslutsfattare) (Abrahamson, 1996; Mazza, 1998; Mazza och Alvarez, 2000; Rüling, 2005). Massmedia innefattar olika publikationstyper, så som böcker, vetenskapliga tidskrifter, professionella tidskrifter, dagstidningar och TV. I denna studie fokuseras populärpress, som innefattar dagspress, affärspress, affärstidskrifter samt special-/bransch-tidskrifter. Det finns starkt stöd för att utbudet av artiklar produceras i enlighet med idén om "collective beliefs" bland potentiella adoptörer. Bland andra David och Strang (2006) menar att redaktörer och andra genomför en avkänningsprocess i syfte att fånga upp tendenser/utmaningar, problem/svårigheter m

m på efterfrågesidan. Ett flertal aktörer producerar idéer till artiklar eller hela artiklar till dessa, inklusive journalister, konsulter, praktiker, managementgurusar och akademiker.

Artiklar om managementmoden är sedan lång tid ett forskningsområde i sig. Här finns olika forskningsinriktningar (se Kapitel 1). Denna studie kan klassificeras som en pmi-studie ("print media indicators") kompletterad med en innehållsanalys av artiklar. Pmi-studier innebär olika slag av frekvensberäkningar baserat på antalet publicerade artiklar om ett managementmode över tiden, vanligen dess livscykel. När ett mode plottas i ett diagram där antalet artiklar (y-axeln) plottas över tid (x-axeln) framträder ett managementmodes typiska livscykelmönster som brukar liknas vid ett klockformat mönster ("bell-shaped pattern"). Detta mönster har validerats i ett flertal studier av ett stort antal managementkoncept, bl a total quality management (TQM) (Kieser, 1997), aktivitetsbaserad kalkylering (Bjørnenak och Mitchell, 2002; Carmona och Gutiérrez, 2003), kvalitetscirklar (Abrahamson, 1996) och självstyrande grupper (Nijholt och Benders, 2007). Dessa studier visar entydigt hur ett managementmode inledningsvis frambringar enbart ett fåtal artiklar och att det i takt med tiden genererar en positiv lutning som ett resultat av att intresset för konceptet ökar (antalet artiklar ökar). Dessa artiklar är typiskt positivt inställda till konceptet. Efter en viss tidpunkt minskar antalet publicerade artiklar som ett uttryck för att intresset för modet minskar. En negativ lutning framträder tills dess att antalet publicerade artiklar helt upphör. Managementmodens livscykelmönster genererade i enlighet med denna metod utgör en grundläggande (popularitets)beskrivning av ett managementmode (van Veen et al., 2011). Det är temporärt, ofta kortlivat och har ett specifikt livscykelmönster.

Abrahamson och Fairchild (1999) menar att popularitet mätt i pmi samvarierar med popularitet mätt i användning. Att sådan samvariation förekommer står klart. Dock diskuteras för närvarande samvariationens mönster och styrka (Clark, 2004; Braam et al., 2007; Nijholt och Benders, 2007; Thawesaengskulthai och Tannock, 2008). Ett mönster som faller utanför samtidig popularitet på utbuds- och efterfrågesidan har många pekat på (e.g. Nijholt och Benders, 2007; Thawesaengskulthai och Tannock, 2008). Det innebär att ett managementkoncept kan vara populärt på efterfrågesidan i termer av användning, medan populariteten på utbudssidan har upphört (eller är mycket låg). Konceptet kan då sägas ha institutionaliserats.

2.4 Managementmoden – design och retorik som utgångspunkt för jämförelse av likheter och skillnader

Managementmoden kan konceptualiseras på olika sätt. I föreliggande studie konceptualiseras managementmoden i termer av två komponenter – design och retorik (Rogers, 1995; Zbaracki, 1998, Bjørnenak och Olson, 1999; Ax och Bjørnenak, 2005; Rüling, 2005). Denna studie innebär därför ett avsteg från (eller en utveckling av) hur moden typiskt konceptualiseras i managementmodelitteratu-

ren. Där är det norm att konceptualisera moden i termer av endast retorik (alt. diskurs). Design och retorik utgör centrala byggstenar i denna studies undersökningsmodell, som presenteras sist i kapitlet.

2.4.1 Design

Med de flesta produkter medföljer en teknisk specifikation. Det gäller även managementmoden. Ett managementmodes tekniska specifikation benämns vanligen dess design (Bjørnenak och Olson, 1999). Detta innebär att managementmoden ur teknisk synpunkt kan beskrivas med dess uppsättning av designelement. Två exempel på detta har presenterats av Ax och Bjørnenak (2005). De menar att några centrala designelement hos aktivitetsbaserad kalkylering är aktivitet, aktivitetshierarki och kostnadsdrivare och hos balanserat styrkort strategikarta, orsak/verkan-samband och styrkortsperspektiv. Nyligen har designelement även diskuterats med utgångspunkt i konceptuella grafiska framställningar, vilka inkluderar scheman, tabeller och diagram (Free och Qu, 2011).

Utbudssidans aktörer arbetar ofta aktivt med designelement. På basis av sådana observationer har Ax och Bjørnenak (2007, 2011) utvecklat sitt resonemang kring designelement (se även Røvik, 2000, 2008). De har funnit exempel där aktörer väljer att inkludera endast vissa av ett managementmodes designelement i sina aktiviteter (s k "selecting"). En mer avancerad variant innebär att ett managementmodes designelement kombineras med designelement tillhörande ett eller flera andra managementmoden eller existerande tekniker i syfte att presentera dem som en ny idé (s k "design bundling"). Den nya idén kan presenteras med hjälp av en existerande etikett eller en helt ny. En mer radikal form av "bearbetning" av designelement (och ofta även retoriska element) innebär att ett managementmode (eller flera) inkluderas som ett designelement hos ett annat managementmode (s k "housing").

2.4.2 Retorik

Retorik är ett begrepp som används inom många discipliner och som därmed kommit att få många betydelser (Hartelius och Browning, 2008). I managementmodelllitteraturen representerar retorik en "*spoken and written discourse that justifies the use of a set of techniques for managing organizations or their employees*"² (Barley och Kunda, 1992, s 366). Definitionen inrymmer även ett annat närbesläktat begrepp – diskurs. Retorik och diskurs förekommer ofta i managementmodesammanhang, ibland som synonymer. På en övergripande nivå ses diskurs vanligen som en allmän och generell kommunikation och retorik som ett avsiktligt användande av ord eller meningar i syfte att forma en attityd eller handling (Hartelius och Browning, 2008). I praktiska termer innebär detta att retorik utgör

² Definitionen är den mest spridda inom managementforskningen (Hartelius och Browning, 2008) och används även av Abrahamson (1996).

den övertalande ("persuasive") faktorn i ett managementmode och inbegriper "*a practical art and the faculty of theorizing*" (ibid., s. 19). Andra menar emellertid att managementmoderetik inte bara beskriver modet i fråga, utan även består av "*an ensemble of assumptions and claims about the functioning or organizations, the economy, and society that are related to a set of more or less precise suggestions and rules about how to manage organizations*" (Rüling, 2005, p. 179) och "*sets of assumptions about the nature of the firm and the discourse on society*" (ibid.).

Abrahamson (1996) och Abrahamson och Fairchild (1999) menar att det finns fyra retoriska särdrag för ett managementmode, särskilt i tillväxtfasen av livscykeln. Dessa är etikett, problem, lösning och hänvisning till framgångsexempel. I föreliggande studie används dessa som uttryck för retorik relaterad till managementmoden.

Etikett

Ett managementmodes etikett utgör dess namn/benämning, t ex "*Lean production*", "*balanserat styrkort*" och "*benchmarking*". Den utgör ett managementmodes tydligaste kännetecken och signal avseende vad det representerar (Birkinshaw et al., 2008). Valet av etikett är betydelsefullt. Det har i litteraturen pekats på att valet av etikett spelar roll för i vilken utsträckning som managementkoncept accepteras och därmed når framgång (ibid). Precis som designelement uppvisar även ett managementmodes etikett en dynamik (Ax och Bjørnenak, 2005, 2011). En etikett kan sålunda förändras. Exempelvis kan en etikett förnyas (t ex från "*resurssnål produktion*" till "*resurssnålt företagande*", reduceras (t ex från "*activity-based costing*" till "*activity costing*"), länkas till en annan etikett (t ex "*activity-based costing*" och "*target costing*" till "*activity-based target costing*") och anpassas till ett nytt managementkoncept (t ex "*activity-based costing*" till "*activity-based budgeting*") (ibid).

Positionering

Positionering tar utgångspunkt i Abrahamson och Fairchilds (1999) idé om en problemretorik, vilken innebär "*a fashion discourse proposing theories about the problem source motivating the fashion*" (Baskeville och Myers, 2009, s 650). Ett centralt inslag i utbudsaktörers aktiviteter är att presentera olika slag av problem som "*nya och förbättrade*" managementkoncept utgör lösningar på. Det innebär karakteristiskt att prestationsgap påvisas (Abrahamson, 1996). Kieser (1997) menar att sådana presentationer ofta innefattar en utgångspunkt i "*problem*" så som globalisering, internationell konkurrens, föränderliga marknader, kortare produktlivscykler och ökade kundkrav. Retoriken inkluderar oftast även beskrivningar av vilka konsekvenserna skulle kunna bli om "*problemen*" inte adresseras (prestationsgap sluts). Konsekvenserna kan beröra individuella organisationer, branscher, länder och t o m hela samhällen. I vissa sammanhang kryddas framställningarna med forskningsresultat som stöd för yttranden (Abrahamson och Fairchild, 1999; Røvik, 2000). En annan handling är att återge

framgångsexempel, d v s beskrivningar av företag som presterat något utöver det vanliga eller som har lyckats sluta prestationsgap (Kieser, 1997, Zbaracki, 1998, Abrahamson och Fairchild, 1999; Røvik, 2000). Begreppet "problem", som är vanligt förekommande i litteraturen, kan rent språkligt anses vara för snävt eftersom "problemretorik" även innefattar strömningar som pågår i ett bredare perspektiv, bl a samhälliga, institutionella, politiska, ekonomiska strömningar (Rüling, 2005). Begreppet "positionering" kam därför anses vara mer ändamålsenligt i en studie av detta slag.

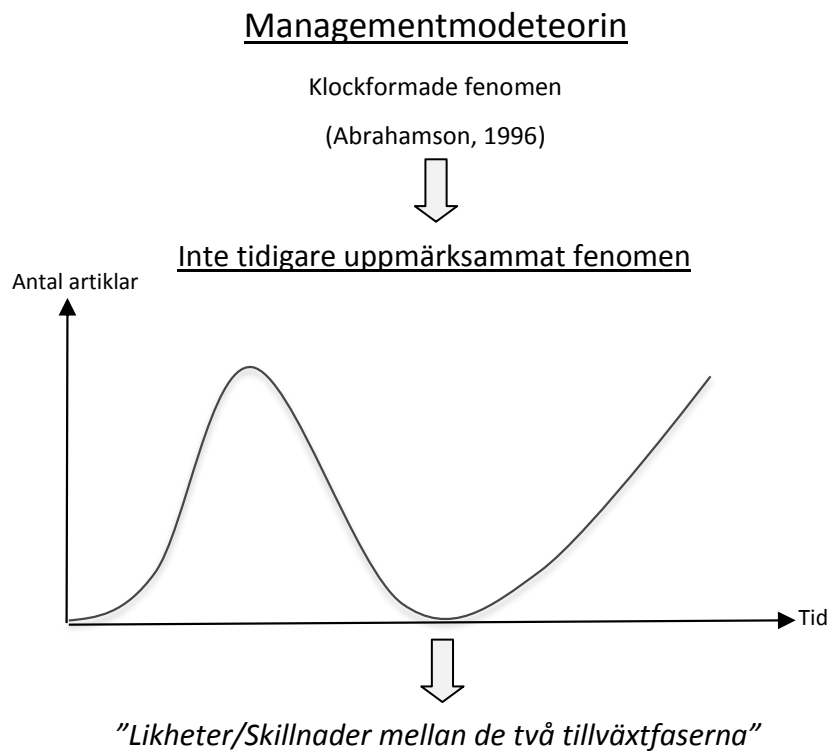
Lösning

Lösningretorik innefattar framställningar av managementkoncepts duglighet/kapacitet (Abrahamson och Fairchild, 1999). Anspråk på duglighet görs via beskrivningar av ett managementmodes principer/arbetsätt dess tillämpbarhet/förmåga att lösa ett visst problem (mål/syfte), nyhetsvärde som lösning på ett visst problem, effekter, d v s vad som kan uppnås med modet/modets fördelar, och modets överlägsenhet gentemot andra managementkoncept (Abrahamson, 1996, Kieser, 1997; Abrahamson och Fairchild, 1999; Ax och Bjørnenak, 2005, 2011).

Hänvisning

Hänvisning innebär att en referens görs till någon/något i syfte att legitimera ett managementkoncept eller stärka en argumentation. Forskning visar att hänvisningar i managementmodes tillväxtfas ofta görs till betydelsefulla publikationer (t ex böcker i vilka koncept lanseras), framgångsrika adoptörer samt en utbredd och framgångsrik spridning/tillämpning av ett koncept (Abrahamson och Fairchild, 1999; Røvik, 2000). Även Kieser (1997) påvisar betydelsen av hänvisningar. I fallet med "Leanbegreppet" menar han att de upprepade hänvisningarna till Toyotas exceptionella framgång är ett inslag som har resulterat i att konceptet nästintill fått, som han uttrycker det, "mytiska kvalitéer" (översättning).

Figur 2.2 Undersökningsmodell



Lean-konceptet

	Design	Retorik
Definition:	<i>“The technical specification of an innovation”</i> (Ax och Bjørnenak, 2007).	<i>“A spoken and written discourse that justifies the use of a set of techniques for managing organizations or their employees”</i> (Abrahamson, 1996)
Konceptualisering:	<ul style="list-style-type: none">• Designelement- Lean-konceptets tekniska specifikation	<ul style="list-style-type: none">• Etikett- Namn på Lean-konceptet• Positionering- Ingång till, utgångspunkt för, avstamp i artikeln eller artikelns sammanhang• Lösning- Beskrivning av Lean-konceptets duglighet/kapacitet• Hänvisning- Referens till någon/något i syfte att legitimera eller stärka en argumentation om Lean-konceptet

3. Metod

I denna studie undersöks ett managementmodes livscykel med avseende på dess innehåll. Data utgörs av artiklar publicerade i svensk populärpress hämtade från databaser (en s k pmi (print-media indicators) studie). Kapitlet inleds med en beskrivning av datainsamlingsförfarandet (databassökningen) och de innehållskriterier som ställdes på artiklar för att innefattas i studien. Därefter följer en beskrivning av innehållsanalysen med avseende på operationalisering av och mått på de uttryck för design och retorik som studeras (uttrycken motsvarar konceptualiseringen av design och retorik som sågs i undersökningsmodellen på föregående sida). Slutligen beskrivs hur det praktiska genomförandet av studien har gått tillväga.

3.1 Datainsamling

Data har samlats in från tre svenska databaser som täcker närmast all svensk tryckt media. De är:

- "Mediearkivet" tillhandahåller material från ca 440 svenska tryckta tidningar och tidskrifter. Dessa inkluderar dagspress, affärspress, affärstidskrifter och branschspecifika tidskrifter. Samtliga artiklar är fulltextartiklar, varav de flesta är digitala artikelkopior av originalartiklarna.
- "Affärsdata" tillhandahåller material från ca 60 svenska tryckta tidningar och tidskrifter. Dessa inkluderar dagspress, affärspress, affärstidskrifter och branschspecifika tidskrifter. Samtliga artiklar är fulltextartiklar, men kan inte ses i dess originalform med bilder etc.
- "Presstext" tillhandahåller material från ca 40 svenska tryckta tidningar och tidskrifter. Dessa inkluderar dagspress, affärstidskrifter och branschspecifika tidskrifter. Samtliga artiklar är fulltextartiklar, men kan inte ses i dess originalform med bilder etc.

Databaserna är delvis överlappande. Sammantaget täcker studien ca 450 unika tidningar och tidskrifter. Av dessa har Affärsdata bäst täckning av relevanta publikationer (publikationer som genererat träffar) sökperiodens första del (1990-1994). Sökperiodens andra del (2002-2008) täcks bäst av Mediearkivet. Presstexts innehåll täcks nästan uteslutande av Affärsdata och Mediearkivet tillsammans.

Ett sökord användes initialt för att identifiera artiklar hänförliga "Lean". Det tillåter att ord kopplade före och/eller efter Lean inkluderas, vilket inbegriper följande kombinationer: "Lean", ..."Lean", ..."Lean" ..., "Lean"... . Detta ansågs vara viktigt på grund av att observationer tydde på sammankopplingar av ordet "Lean" med diverse attribut (t ex production, manufacturing, management). Då kontexten för studien är Sverige är det angeläget att även inkludera de vanligaste svenska översättningarna av Lean-konceptet. Efter att ha besökt svenska hemsidor om Lean-konceptet, "googlat" svenska "Lean"-böcker och studerat svenska licentiatuppsatser/doktorsavhandlingar, kunde följande typiska svenska översättningar identifieras:

- Resurssnål(t) produktion/tillverkning/företagande
- Resurseffektiv(t) produktion/tillverknings/företagande
- Mager(t) produktion/tillverkning/företagande

Studien täcker åren 1990-2008. 1990 valdes som startår då Lean-konceptets stora genombrott kom i samband med att boken "The machine that changed the world" (Womack et al., 1990), som gavs ut detta år. Databassökningen genomfördes vid tre olika tillfällen: april 2010, november 2010 och mars 2011. Totalt genererades 3774 träffar (artiklar). Samtliga visade sig dock inte vara relevanta för studien. Fyra kriterier för artikelrelevans fastställdes och tillämpas i studien. De beskrivs närmast.

3.1.1 Innehållsbestämning av relevanta träffar (artiklar)

Fyra kriterier tillämpas i föreliggande studie vid bestämning av artikelrelevans. Endast artiklar som:

- 1) explicit rör managementkonceptet Lean inkluderas. Artiklar i vilka ordet Lean förekommer i andra sammanhang, t ex i relation till soullåten "Lean on me", filmregissören "David Lean" och matkonsten "Lean cuisine", har exkluderats,
- 2) behandlar Lean-begreppet i en tillverkningskontext inkluderas (se Kapitel 1). Andra kontexter (inklusive en generisk kontext) har exkluderats,
- 3) publicerats under år som är hänförliga till de två tillväxtfaserna (egentligen tillväxtfaser + peak-faser) inkluderas. Första tillväxtfasen (hädanefter även kallad T1) utgörs i studien av åren 1990-1994 och andra tillväxtfasen (hädanefter även kallad T2) av åren 2002-2008 (se diagrammen 1.1 och 1.3) och
- 4) är propagerande, d v s pro-Lean (vilket inkluderar neutrala artiklar, t ex beskrivningar av Lean-konceptet), inkluderas. Kritiska artiklar anses ej utgöra modeartiklar och har därför exkluderats (Clark, 2004).

Samtliga träffar (artiklar) lästes för att säkerställa att de som inkluderas i studien uppfyller de fyra urvalskriterierna. Denna procedur säkerställde även att dubbel-/trippelförekomst av artiklar undveks.

3.1.2 Relevanta träffar (artiklar)

Tillämpning av de fyra kriterierna resulterade i 205 relevanta träffar (artiklar) från 40 källor. I Tabell 3.1 presenteras nyckeltal avseende innehållsbestämningen.

Tabell 3.1 Datainsamling – från träffar till relevanta träffar

Totalt antal träffar från sökning i tre databaser	3774	
	T1	T2
Antal artiklar förenliga med de tre första relevanskriterierna	n = 98	n = 149
Antal och Andel artiklar förenliga med de tre första relevanskriterierna uppdelat per artikelattityd (relevanskriterium fyra)		
Positiv/Neutral attityd, modeartiklar	86/84%	119/80%
Negativ attityd, modererande artiklar	12/16%	30/20%
Antal relevanta artiklar förenliga med samtliga fyra kriterier	86	119

De 205 (86+119) träffarna förekommer i fyra olika slag av publikationer och har skrivits av tio kategorier av författare. Deskriptiva resultat avseende det presenteras i Tabell 3.2 nedan.

Tabell 3.2 Artiklar fördelade per publikationstyp och författarskap

	T1	T2
Antal artiklar per uppgång	n = 86	n = 119
<u>Andel artiklar fördelat per publikationstyp</u>		
Dagspress	30,2%	24,4%
Affärspress	26,8%	16,8%
Affärstidskrifter	30,2%	5,9%
Special-/branschtidskrifter	12,8%	52,9%
	100%	100%
<u>Andel artiklar fördelat per författarskap</u>		
Konsulter	3,5%	9,2%
Konsulter/Forskare	1,2%	0,8%
Praktiker	3,5%	1,7%
Gurus	1,2%	
Journalister	73,2%	76,5%
Forskare		1,7%
Fackliga representanter		0,8%
Fackliga representanter/Forskare		0,8%
Representanter för arbetsgivarorganisation		0,8%
Okända	17,4%	7,6%
	100%	100%

Att notera i tabellen är att andelen special-/branschtidskrifter kraftigt ökar och andelen affärstidskrifter minskar från första till andra tillväxtfasen. Gällande författarskap är journalister de främst

representerade i båda tillväxtfaserna. I andra tillväxtfasen märks en större vidd avseende författare (olika kategorier av författare).

3.2 Innehållsanalys – Studiens datainsamlingsmetod

Innehållsanalys har definierats som *“...a research technique for making replicable and valid inferences from texts (or other meaningful matters) to the contexts of their uses”* (Krippendorff, 2004, s 18). “Other meaningful matters” kan exempelvis vara bilder, symboler eller figurer. Metoden används inom flera vetenskapliga discipliner. Inom samhällsvetenskapen är den ofta använd vid studier av massmedia (Lombard, et al., 2002). Det finns ett flertal varianter av innehållsanalys. I föreliggande studie används en variant som innebär att artikeltext klassificeras manuellt i enlighet med textkategorier motsvarande *“analytical constructs”* med givna karaktäristiska drag (Krippendorff, 2004). Textkategorierna bygger i föreliggande studie på de två huvudkomponenter som ett managementmode består av – design och retorik – och en nedbrytning av huvudkomponenterna i ett antal delkomponenter. Till textkategorierna knyts ett antal mått som används för frekvensregistrering av data. Sammanställningar av dessa används sedan som grund för utsagor om likheter och skillnader gällande Lean-konceptet i svensk populärpress.

3.2.1 Design och retorik i föreliggande studie

Ett managementmode består, som tidigare nämnts, av två sammanhängande huvudkomponenter – design och retorik (Ax och Bjørnenak, 2005; Bjørnenak och Olson, 1999; Rüling, 2005; Rogers, 1995; Zbaracki, 1998). På basis av litteraturen (Abrahamson, 1996; Abrahamson och Fairchilds, 1999; Ax och Bjørnenak, 2005, 2011) indelas dessa i fem delkomponenter, där en hänförs till design och fyra till retorik, nämligen Designelement (design), Etikett (retorik), Positionering (retorik), Lösning (retorik) och Hänvisning (retorik). Delkomponenterna operationaliseras därefter i ett antal textkategorier, som utgör de enheter till vilka artikeltext knyts. Textkategorier som förekommer i litteraturen inkluderas i studien. I tillägg skapas textkategorier som framträder via studiens artiklar (och som inte passar in i annan kategori). Till varje textkategori väljs ett antal mått som avser att fånga upp förekomst av respektive kategori i termer av frekvens.

Närmast följer en framställning av studiens textkategorier (inklusive dem som framträder unikt i föreliggande studie) och mått. Knutet till varje textkategori ges exempel på textmassa från studien.

3.2.1.1 Designelement (design)

Operationalisering:	Lean-konceptets tekniska specifikation
Kategorier:	<ul style="list-style-type: none">- Lean-unika element, t ex "Lean-huset"- Andra element, som inkluderar hela eller delar av andra koncept, t ex "Just-In-Time (JIT)", "Kaizen" och "Kanban"
Mått:	<ol style="list-style-type: none">1) Andel artiklar där designelement förekommer per tillväxtfas2) Antal olika designelement som förekommer per tillväxtfas (vidd)3a) Antal olika designelement och vilka som förekommer i båda tillväxtfaserna (gemensamma)3b) Antal artiklar där identifierade designelement enligt 3a förekommer & Andel artiklar där de förekommer av artiklar där designelement förekommer4a) Antal olika designelement och vilka som förekommer endast i T1 respektive T2 (unika)4b) Antal artiklar där identifierade designelement enligt 4a förekommer & Andel artiklar där de förekommer av artiklar där designelement förekommer
Textexempel:	Text relaterad till Lean-unika designelement saknas <u>Andra element:</u> <i>"Filosofin kallas ibland resurssnål företagande eller på engelska Lean enterprise. Dit hör verktyg som TQM, Kaizen, Just-in-time, kundbehovsanalys, ABC-kalkylering och benchmarking."</i> (Veckans Affärer, 921216)

3.2.1.2 Etikett (retorik)

Operationalisering:	Namn på Lean-konceptet Med namn avses benämningar innefattande begreppet "Lean" och benämningar med olika attribut kopplade till begreppet samt svenska översättningar av begreppet med påkopplade attribut
Kategorier:	<ul style="list-style-type: none">- "Lean"- "...Lean"- "...Lean..."- "Lean..."- "Resurssnål(t) produktion/tillverkning/företagande"- "Resurseffektiv(t) produktion/tillverkning/företagande"- "Mager(t) produktion/tillverkning/företagande"

- Mått:
- 1) Antal olika etiketter som förekommer per tillväxtfas (vidd)
 - 2a) Antal olika etiketter och vilka som förekommer i båda tillväxtfaserna (gemensamma)
 - 2b) Antal & Andel artiklar där identifierade etiketter enligt 2a förekommer
 - 3a) Antal olika etiketter och vilka som förekommer endast i T1 respektive T2 (unika)
 - 3b) Antal & Andel artiklar där identifierade etiketter enligt 3a förekommer

Textexempel: "Lean..." / "Resurssnålt företagande"
"Filosofin kallas ibland resurssnålt företagande eller på engelska Lean enterprise." (921216, Veckans Affärer)

3.2.1.3 Positionering (retorik)

Operationalisering: Ingång till, utgångspunkt för, avstamp i artikeln eller artikelns sammanhang

Kategorier: Från litteraturen:

- Prestationsgap, t ex i produktivitet eller ekonomi
- Makroekonomiska faktorer, t ex lågkonjunktur eller arbetslöshet
- Hot
- Forsknings-, utbildnings- och kompetenssatsningar
- Globalisering
- Ökad konkurrens
- "Best practice"
- Framgångshistorier
- Ökade krav

Identifierade i studien:

- Rationalisering
- Flytta produktion utomlands
- Interorganisatoriska förändringar
- Arbetsmiljörelaterade frågor
- Bemötande av kritik (mot Lean-konceptet)
- Utbredd användning/spridning av Lean-konceptet
- Boksläpp (på temat Lean)
- Introduktion/presentation av Lean-konceptet

Mått:

- Rapport från seminarier/kurser/konferenser på temat Lean
 - Utdelande av priser och utmärkelser till Lean-företag
- 1) Andel artiklar där positionering förekommer per tillväxtfas
 - 2) Antal olika (slag av) positioneringar som förekommer per tillväxtfas (vidd)
 - 3a) Antal olika (slag av) positioneringar och vilka som förekommer i båda tillväxtfaserna (gemensamma)
 - 3b) Antal artiklar där identifierade positioneringar enligt 3a förekommer & Andel artiklar där de förekommer av artiklar där positionering förekommer
 - 4a) Antal olika (slag av) positioneringar och vilka som förekommer endast i T1 respektive T2 (unika)
 - 4b) Antal artiklar där identifierade positioneringar enligt 4a förekommer & Andel artiklar där de förekommer av artiklar där positionering förekommer

Textexempel:

Prestationsgap:

"I stället har förlusterna fortsatt att accelerera. I år blir det 3 miljarder kr och för nästa år ser prognoserna inte särskilt mycket ljusare ut. (...) Enligt en undersökning av produktiviteten i olika europeiska bilfabriker ligger Saabs anläggning i Trollhättan på näst sista plats." (Veckans Affärer, 901128)

Framgångshistorier:

"Produktiviteten har ökat med åtta procent tre år i rad. Orderböckerna fylls. Vinsten stiger trots skyhöga priser på råmaterial och allt sämre betalt för växelpakarna som tillverkas i Mullsjö. Med Toyotas metoder är det onödigt att flytta utomlands." (Ny Teknik, 040929)

Hot:

"Hoten mot bilindustrin är reella och blir inte bättre av att det går uselt för Saabs och Volvos ägarbolag, Gm respektive Ford på deras hemmaplan, Nordamerika." (Göteborgs-Posten, 050511)

Forsknings-, utbildnings- och kompetenssatsningar

"Föredömen Stiftelsen för kunskaps- och kompetensutveckling satsar 50 miljoner kronor under fem år på att med olika metoder effektivisera svensk industri. En viktig del är så kallad Lean production." (Ny Teknik, 031029)

3.2.1.4 Lösning (retorik)

Operationalisering:

Beskrivning av Lean-konceptets duglighet/kapacitet

Kategorier:

Från litteraturen:

- Principer/arbetsätt
- Mål/syfte
- Effekter
- Lean-konceptets överlägsenhet

Mått:

- 1) Andel artiklar där lösning förekommer per tillväxtfas
- 2) Antal olika lösningar som förekommer per tillväxtfas (vidd)
- 3a) Antal olika lösningar och vilka som förekommer i båda tillväxtfaserna (gemensamma)
- 3b) Antal artiklar där identifierade lösningar enligt 3a förekommer & Andel artiklar där de förekommer av artiklar där lösning förekommer
- 4a) Antal olika lösningar och vilka som förekommer endast i T1 respektive T2 (unika)
- 4b) Antal artiklar där identifierade lösningar enligt 4a förekommer & Andel artiklar där de förekommer av artiklar där lösning förekommer

Textexempel:

Principer/arbetsätt:

"Nu är bilden en annan: en ny arbetsorganisation där anställda planerar sitt arbete i målstyrda grupper och växlar mellan arbetsuppgifter." (Du och Jobbet, 990412)

Mål/syfte:

"Målen handlar om att tillverka snabbare och att få bort kvalitetsbrister." (LO-tidningen, 021018)

Effekter

”Evangeliet är lätt sammanfattat: I de tidigare Wartburgverken i Eisenach gjorde 9 500 anställda knappt 70 000 bilar om året; i den nya Opel-fabriken ska 2 000 anställda göra 150 000 bilar om året. Skillnaden blir enorm: tio gånger fler fordon per anställd.” (Dagens Nyheter, 920926)

Lean-konceptets överlägsenhet

”Mager produktion är alternativet både till USA:s löpande band och Sveriges självstyrande grupper.” (Veckans Affärer, 901128)

3.2.1.5 Hänvisning (retorik)

Operationalisering: Referens till någon/något i syfte att legitimera eller stärka en argumentation om Lean-konceptet

Kategorier: Från litteraturen:

- Böcker
- Forskning
- Rapporter
- Aktörer
- Toyota
- Japan
- Framgångsrika användare
- Högprofilanvändare³
- Utbredd användning i praxis

Identifierade i studien:

- Enkäter
- Icke-framgångsrika användare
- Ej tillräckligt utbredd användning i praxis
- Utbredd efterfrågan/deltagande på utbildningar om Lean-konceptet

Mått: 1) Andel artiklar där hänvisning förekommer per tillväxtfas
2) Antal olika (slag av) hänvisningar som förekommer per tillväxtfas (vidd)

³ Skillnaden mellan ”Framgångsrika användare” och ”Högprofilanvändare” är att i den sistnämnda hänvisas det inte till några positiva resultat/följder från användningen utan endast själva användningen.

- 3a) Antal olika (slag av) hänvisningar och vilka som förekommer i båda tillväxtfaserna (gemensamma)
- 3b) Antal artiklar där identifierade hänvisningar enligt 3a förekommer & Andel artiklar där de förekommer av artiklar där hänvisning förekommer
- 4a) Antal olika (slag av) hänvisningar och vilka som förekommer endast i T1 respektive T2 (unika)
- 4b) Antal artiklar där identifierade hänvisningar enligt 4a förekommer & Andel artiklar där de förekommer av artiklar där hänvisning förekommer

Textexempel:

Utbredd användning i praxis/Högprofilanvändare

”På senare år har de japanska idéerna fått allt större betydelse för produktionen i Sverige. Förra året arbetade 55 procent av Metalls medlemmar på företag som infört Lean production. Störst är andelen inom bilindustrin med 78 procent och på Scania används det japanska konceptet i företagets alla fabriker.” (LO-Tidningen, 030829)

3.2.2 Artikelegenskaper

Utöver artikelinnehåll relaterat till design och retorik kan innehåll relateras till ett antal andra egenskaper. Dessa inkluderar publikation (t ex Dagens Nyheter, Veckans Affärer och Computer Sweden), publikationstyp (t ex dagspress, affärspress och affärstidskrift), författare (individer) och författarskap (t ex journalist, konsult och forskare). I studien ”kontrolleras” resultaten mot fyra artikelegenskaper med argumentet att det möjliggör särskilda analyser av huruvida och på vilket sätt likheter och skillnader avseende design och retorik knutna till respektive tillväxtfas kan knytas till egenskaperna. I resultatredovisningen omnämns detta endast i det/de fall då egenskaper kan knytas till likheter och skillnader. Artikelegenskaper registreras för varje artikel. Av Tabell 3.3 framgår de publikationstyper och de författarskap som identifierats i studien. De publikationer som inkluderas i studien framgår av Appendix 1. Individuella författare har registrerats per artikel, men redovisas ej i detta sammanhang. Det ska noteras att andra författare än journalister är i minoritet (se Tabell 3.3).

3.3 Studiens praktiska genomförande

Det praktiska genomförandet av innehållsanalysen gjordes med hjälp av Excel. Innan klassificeringen av artiklar påbörjade skapades fyra olika slag av dataregistreringsmoduler (artikeldata, design, retorik och artikelegenskaper) med tillhörande kolumner och underkolumner. Artikeldata innehöll kolumner för datum, rubrik på artikeln och databas från vilken artikeln inhämtats. Design och retorik innehöll

kolumner för varje delkomponent och med underkolumner för samtliga av dess textkategorier (enligt föregående avsnitt). Artikelegenskaper innehöll kolumner för publikationstyp, publikation, författarskap och författare.

Vid klassificeringen av artiklar tillämpades en iterativ metod. Utgångspunkten för klassificeringen var en kodmall baserad på litteraturen. Mallen innehåller koder för huvudkategorier och underkategorier för dataklassificering. Kodmallen testades initialt på ett tjugotal artiklar. Klassificeringssvårigheter relaterade till kodmallen och "tolkning" av artiklar noterades. Möten där svårigheterna diskuterades tillsammans med seniora forskare arrangerades i syfte att utveckla kodmallen och kategoribestämma "svåra" artiklar. Mötena resulterade i utveckling av kodmallen. Tidigare klassificerade artiklar klassificerades, där så var relevant, på nytt.

I 25 artiklar uppkom svårigheter att klassificera dem i någon av studiens huvud- eller underkategorier. Svårigheterna bestod i att avgöra huruvida text faktiskt avser Lean-konceptet eller till vilken kategori text ska hänföras. I de fall något avgörande inte kunde nås valde jag att ange "saknat värde" för dessa kategorier.

4. Resultat

I detta kapitel redovisas studiens resultat. I kapitlet jämförs likheter och skillnader avseende Lean-konceptet i de två observerade tillväxtfaserna. Kapitlet är strukturerat i enlighet med de fem delkomponenterna avseende design och retorik som tidigare beskrivits. Kapitlet har följande huvudavsnitt⁴:

4.1 Etikett

4.2 Positionering

4.3 Lösning

4.4 Hänvisning

4.5 Designelement

För att göra framställningen tydlig inleds varje huvudavsnitt med en presentation av de mått på likheter och skillnader som specificerats i avsnitt 3.2.1.

Genomgående kontrolleras framträdande likheter och skillnader gentemot författarskap, enskilda författare, publikationstyper och enskilda publikationer i syfte att ta reda på om dessa egenskaper kan knytas till likheter/skillnader. Detta omnämns enbart om så uppenbart är fallet.

⁴ Observera den omkastade ordningen. Detta gjordes då retorik utgör den avsevärt största delen i kapitlet och då etiketten lämpligtvis inleder då den bedöms vara en central delkomponent för utfallet om likheter och skillnader.

4.1 Etikett

<u>Operationalisering</u>	<u>Mått på likheter och skillnader</u>
Namn på Lean-konceptet	1) Antal olika etiketter som förekommer per tillväxtfas (vidd) 2a) Antal olika etiketter och vilka som förekommer i båda tillväxtfaserna (gemensamma) 2b) Antal & Andel artiklar där identifierade etiketter enligt 2a förekommer 3a) Antal olika etiketter och vilka som förekommer endast i T1 respektive T2 (unika) 3b) Antal & Andel artiklar där identifierade etiketter enligt 3a förekommer

Av Tabell 4.1 framgår att antalet olika etiketter (vidd) har ökat något mellan T1 och T2, nämligen från 18 till 23⁵. Framträdande är att etiketter som uppträder i båda tillväxtfaserna (gemensamma) står för 77 av totalt 92 träffar i T1 och 101 av totalt 132 träffar i T2. Den enskilt dominerande etiketten i båda tillväxtfaserna är "Lean production", som omnämns i 49 artiklar/57,0% av artiklarna i T1 och 75 artiklar/63,0% i T2. Via de attribut som knyts till "Lean" (eller motsvarande svensk översättning) är sex av de gemensamma etiketterna produktionsrelaterade. Sammantaget har dessa genererat 72 träffar i T1 respektive 95 träffar i T2. De övriga två - "Lean" och "Lean management" - är av en annan karaktär. En påtaglig skillnad avseende de gemensamma etiketterna rör "Mager produktion". Den uppträder i 13 artiklar i T1, men endast i 2 artiklar T2. En mindre noterbar skillnad är den ökade betydelsen av "Lean manufacturing", som omnämns i 1 artikel i T1 och 8 artiklar T2.

De etiketter som är unika för respektive tillväxtfas framträder inte som framstående, varken enskilt eller sammantaget. Endast nio unika etiketter förekommer i T1 och fjorton i T2. De enskilt mest förekommande unika etiketterna i T1 är "Lean enterprise", "Lean distribution" och "Lean marketing", som förekommer i 3 artiklar/3,5% av artiklarna vardera. I T2 är "Lean maintenance" den enskilt populäraste etiketten som omnämns i 5 artiklar/4,2% av artiklarna. Ett antal av de unika etiketterna förekommer endast en gång. De uppgår till sex i T1 och tio i T2. Noterbart är att mer än hälften av de etiketter som överges i T2 är svenska etiketter.

Resultaten visar sålunda att det finns en totalt dominerande etikett i båda tillväxtfaserna, nämligen "Lean production". Ett antal etiketter är likartade denna. Adderas dessa framträder en än mer tydlig bild av etikettdominans. Dessa är knutna till båda tillväxtfaserna. Likheter mellan tillväxtfaserna är därmed slående. Beaktas även de etiketter som är unika för respektive tillväxtfas förstärks bilden av en produktions-/tillverkningsdominans. Beträffande de unika etiketterna per tillväxtfas är de få. Ett

⁵ För att en artikel ska ingå i studien måste den innehålla en etikett, varpå etikett förekommer i samliga artiklar (100%).

visst mönster framträder dock. I T1 förekommer unikt etiketter som relaterar till "distribution" och "marketing" och i T2 till "product development"/"produktutveckling", "maintenance", "engineering" och "supply". Dessa etiketter, som relaterar till organisatoriska funktioner/enheter, aktiviteter eller befattningar, är dock mycket få. Intressant är att unika etiketter i T2 kan knytas till special-/branschtidskrifter, så som Ny teknik och Underhåll & Driftsäkerhet, d v s tidskrifter som är professionsinriktade. Sammanfattningsvis, den bild som framträder är att det råder närmast total likhet gällande förekomst av etiketter i de båda tillväxtfaserna. Skillnaderna är få och inte framträdande.

Tabell 4.1 Etikett

	T1	T2
Antal artiklar per tillväxtfas	n = 86	n = 119
1)		
Antal etiketter som förekommer per tillväxtfas (vidd)	18	23
2a+b)		
Antal olika etiketter som förekommer i båda tillväxtfaserna = 9		
Vilka etiketter som förekommer, Antal & Andel artiklar där de förekommer		
Lean production	49/57,0%	75/63,0%
Mager produktion	13/15,1%	2/1,7%
Resurssnål produktion	5/5,8%	3/2,5%
Lean	2/2,3%	4/3,4%
Lean produktion	2/2,3%	6/5,0%
Lean management	2/2,3%	1/0,8%
Resurssnål tillverkning	2/2,3%	1/0,8%
Lean manufacturing	1/1,2%	8/6,7%
Lean management	1/1,2%	1/0,8%
3a+b)		
Antal olika etiketter som förekommer endast i T1 respektive T2	9	14
Vilka etiketter som förekommer, Antal & Andel artiklar där de förekommer		
Lean enterprise	3/3,5%	
Lean distribution	3/3,5%	
Lean marketing	3/3,5%	
Mager företagsamhet	1/1,2%	
Mager distribution	1/1,2%	
Resurssnål, behovsstyrd produktion	1/1,2%	
Mager, resurssnål produktion	1/1,2%	
Lean products	1/1,2%	
Lean produktion och design	1/1,2%	

Forts. Tabell 4.1 Etikett

	T1	T2
Lean maintenance		5/4,2%
Lean robotic		4/3,4%
Lean concept		3/2,5%
Lean product development		3/2,5%
Lean maintenance		3/2,5%
Lean production engineer		3/2,5%
Lean produktutveckling		3/2,5%
Lean thinking		1/0,8%
Lean processes		1/0,8%
Lean engineering		1/0,8%
Lean production development		1/0,8%
Lean tillverkning		1/0,8%
Lean manager		1/0,8%
Lean supply		1/0,8%

4.2 Positionering

<u>Operationalisering</u>	<u>Mått på likheter och skillnader</u>
Ingång till, utgångspunkt för, avstamp i artikeln eller artikelns sammanhang	1) Andel artiklar där positionering förekommer per tillväxtfas 2) Antal olika (slag av) positioneringar som förekommer per tillväxtfas (vidd) 3a) Antal olika (slag av) positioneringar och vilka som förekommer i båda tillväxtfaserna (gemensamma) 3b) Antal artiklar där identifierade positioneringar enligt 3a förekommer & Andel artiklar där de förekommer av artiklar där positionering förekommer 4a) Antal olika (slag av) positioneringar och vilka som förekommer endast i T1 respektive T2 (unika) 4b) Antal artiklar där identifierade positioneringar enligt 4a förekommer & Andel artiklar där de förekommer av artiklar där positionering förekommer

Som framgår av Tabell 4.2 är antalet olika (slag av) positioneringar i T1 och T2 detsamma, nämligen sexton stycken⁶. I tabellen är dessa fetmarkerade. Tretton av dessa förekommer i båda tillväxtfaserna. Av dessa är det två som dominerar i båda tillväxtfaserna avseende antalet träffar⁷, nämligen

⁶ Som framgår av tabellen saknar 15,1% av artiklarna i T1 och 16,8% i T2 positionering. Det har två förklaringsgrunder: 1) Lean är inte det huvudsakliga föremålet för dessa artiklar eller 2) Positionering saknas.

⁷ Notera att för varje (slag av) positionering och för uppsummeringsraderna av internationella och svenska positioneringar anges en siffra som representerar totalt antal träffar och inte "Antal artiklar där de förekommer" eller "Andel artiklar där de förekommer av artiklar där positionering förekommer". Detta har sin

"Prestationsgap" och "Framgångshistorier". Dessa står för 30 respektive 28 träffar i T1 och 21 respektive 34 träffar i T2. Väsentlig betydelse i T2 har även "Forsknings-, utbildnings- och kompetenssatsningar" (19 träffar) och "Rapport från seminarier/kurser/konferenser på temat Lean" (14 träffar). För tio positioneringar framträder skillnader i betydelse (i termer av antalet träffar per tillväxtfas). En minskad betydelse från T1 till T2 är tydlig gällande "Prestationsgap", "Hot" och "Rationalisering". Den tycks vara knuten till ett minskat inslag av hänvisning till internationella branschförhållanden (bilbranschen), särskilt tyska sådana. En ökad betydelse från T1 till T2 framträder i fallen med "Framgångshistorier", "Introduktion/Presentation av Lean-konceptet", "Ökade krav", "Arbetsmiljörelaterade frågor", "Forsknings-, utbildnings- och kompetenssatsningar", "Rapport från seminarier/kurser/konferenser på temat Lean" och "Bemötande av kritik". "Introduktion/Presentation av Lean-konceptet" relaterar i samtliga fall till nyintroducerade etiketter, t ex "Lean maintenance" och "Lean engineering". "Ökade krav", "Arbetsmiljörelaterade frågor" och "Bemötande av kritik" representeras av få artiklar i båda tillväxtfaserna varför det är problematiskt att uttala en utvecklingsriktning. "Framgångshistorier" och särskilt "Forsknings-, utbildnings- och kompetenssatsningar" har väsentligt ökat i T2. Beträffande "Framgångshistorier" visar en närmare granskning kraftiga förskjutningar inom ramen för positioneringen. T1 domineras av framgångshistorier relaterade till internationella företag, särskilt Toyota och biltillverkare. I T2 har dessa framgångshistorier försvunnit och ersatts av svenska framgångshistorier, särskilt fordonstillverkare. Ökningen i "Forsknings-, utbildnings- och kompetenssatsningar" är uteslutande knuten till svenska förhållanden, primärt nationella satsningar/projekt av viktiga aktörer från stat och näringsliv. "Rapport från seminarier/kurser/konferenser på temat Lean" relaterar också till svenska arrangemang, i flera fall knutna till inslagen under "Forsknings-, utbildnings- och kompetenssatsningar".

Antalet unika (slag av) Positioneringar per tillväxtfas är få. De uppgår till endast tre per tillväxtfas. I T1 relaterar de primärt till "Best practice" i Japan och nationella och internationella makroekonomiska faktorerers förändringar, t ex konjunktursvängningar, investeringsklimat och arbetslöshet. De unika positioneringarna i T2 relaterar alla tre till svenska förhållanden. De rör främst Lean-konceptets förekomst i svensk praktik och priser/utmärkelser för framgångsrik tillämpning av Lean-konceptet i Sverige.

Den överordnade bild som framträder visar ett markant större inflytande vad gäller svenska förhållanden i T2 jämfört med T1, samtidigt som det internationella inslaget i det närmsta helt har försvunnit. Ökningen relaterar särskilt till "Framgångshistorier", "Forsknings-, utbildnings- och kompetenssatsningar" och "Rapport från seminarier/kurser/konferenser på temat Lean" samt den för T2 unika

förklaring i att flera träffar för en och samma (slag av) positionering (t ex framgångshistorier av både Volvo och Toyota) kan ha registrerats för en och samma artikel.

positioneringen "Utbredd användning/spridning av Lean-konceptet (i Sverige)". Det minskade inslaget av internationella förhållanden är knutet till "Prestationsgap, "Framgångshistorier", "Hot", "Rationalisering" och "Rapport från seminarier/kurser/konferenser på temat Lean" samt de för T1 unika positioneringarna "Best practice" och "Makroekonomiska förändringar".

Tabell 4.2 Positionering

	T1	T2
Antal artiklar per tillväxtfas	n = 86	n = 119
1) Andel artiklar där positionering förekommer per tillväxtfas	84,9%	83,2%
2) Antal olika (slag av) positioneringar (fetmarkerade) som förekommer per tillväxtfas (vidd)	16	16
Antal artiklar där positionering förekommer per tillväxtfas	n= 73	n= 99
3a+b) Antal olika (slag av) positioneringar (fetmarkerade) som förekommer i båda tillväxtfaserna = 13		
Vilka positioneringar som förekommer, Antal artiklar där de förekommer & Andel artiklar där de förekommer av artiklarna där positionering förekommer		
Prestationsgap:	30	21
<u>Internationella</u>	<u>7</u>	
- Bilindustrin, Tyskland	3/4,1%	
- Bilindustrin, världen	3/4,1%	
- Hela tillverkningsindustrin, Tyskland	1/1,4%	
<u>Svenska</u>	<u>23</u>	<u>21</u>
- Bilindustrin	7/9,6%	2/2,0%
- Volvo	6/8,2%	1/1,0%
- Hela tillverkningsindustrin	6/8,2%	14/14,1%
- Saab	4/5,5%	1/1,0%
- Forskning- och utvecklingsfunktioner i bilindustrin		3/3,0%
Framgångshistorier:	28	34
<u>Internationella</u>	<u>19</u>	<u>2</u>
- Toyota	6/8,2%	
- GM	3/4,1%	
- Volkswagen	2/2,7%	
- Opel	1/1,4%	

Fortsättning på nästa sida

Forts. Tabell 4.2 Positionering

	T1	T2
- Löhr & Bromkamp (Tyskland)	1/1,4%	
- YMOS AG (Tyskland)	1/1,4%	
- Mercedes	1/1,4%	
- Fremontfabriken (GM och Toyota)	1/1,4%	
- Mitsubishi	1/1,4%	
- GM, Chrysler, Ford	1/1,4%	
- Audi	1/1,4%	
- Porsche		2/2,0%
<u>Svenska</u>	<u>9</u>	<u>32</u>
- Volvo	6/8,2%	8/8,1%
- Saab	3/4,1%	1/1,0%
- Scania		5/5,1%
- Sandvik		4/3,0%
- Lars Höglund AB		3/2,0%
- Scana		2/2,0%
- Atlas Copco		2/2,0%
- Leax		2/2,0%
- Svensk bilindustri		2/2,0%
- Svensk tillverkningsindustri		2/2,0%
- Parker		1/1,0%
Hot (riktade mot):	11	9
<u>Internationella</u>	<u>2</u>	<u>1</u>
- Bilindustrin (Europa)	1/1,4%	1/1,0%
- Bilindustrin (Tyskland)	1/1,4%	
<u>Svenska</u>	<u>8</u>	<u>8</u>
- Volvo	4/5,5%	
- Saab	3/4,1%	1/1,0%
- Bilindustrin	1/1,4%	1/1,0%
- Tillverkningsindustrin		4/4,0%
- Underleverantörer i bilindustrin		2/2,0%
- Bilindustrin (ej specificerad)	1/1,4%	
Rationalisering	8	1
<u>Internationella</u>	<u>1</u>	
- Tysk bilindustri	1/1,4%	
<u>Svenska</u>	<u>7</u>	<u>1</u>
- Saab	3/4,1%	
- Volvo	3/4,1%	
- Bilindustri	1/1,4%	1/1,0%
Boksläpp	4	4
Introduktion/presentation av Lean-konceptet	3	11

Forts. Tabell 4.2 Positionering

	T1	T2
Ökade krav (identifierat i Sverige):	3	5
- Omodern kunskap/kompetens	2/2,7%	2/2,0%
- Kunder	1/1,4%	2/2,0%
- Lansering produkter måste gå snabbare		1/1,0%
Arbetsmiljörelaterade frågor	2	6
Globalisering	2	2
Forsknings-, utbildnings- och kompetenssatsningar (samtliga i Sverige):	1	19
- Chalmers och Nutek	1/1,4%	
- "Produktion för konkurrenskraft" (Konkurrenskraftstiftelsen (KK), IVA)		3/3,0%
- "Produktionslyftet" (Vinnova, Nutek, KK, Swerea IVF, Chalmers)		3/3,0%
- Utbildnings-satsning i Lean (Innovatum, Västra Götalandsregionen, Nutek, Fyrbodal och Trollhättans stad)		3/3,0%
- "Effektiv produktframtagning" (Swerea IVF, Scania)		2/2,0%
- "Automation i framtidens verkstad" (Stiftelsen för strategisk forskning, Robotdalen, Mälardalens högskola)		2/2,0%
- Swerea IVF		1/1,0%
- "Produktionstekniskt centrum" (Innovatum, Saab, Volvo, Högskolan Väst)		1/1,0%
- Chalmersutbildning i Lean (Produktionslyftet, Region Skåne)		1/1,0%
- Lean-nätverk (Nova, KTH, flertalet tillverkningsföretag)		1/1,0%
- Lean-spelet (Almi)		1/1,0%
- Forskningsprogram för resurssnål produktion (Regeringen)		1/1,0%
Rapport från seminarier/kurser/konferenser på temat Lean	5	14
<u>Internationella</u>	<u>2</u>	
- Bilkonferens (Detroit)	2/2,7%	
<u>Svenska</u>	<u>3</u>	<u>14</u>
- Underleverantörskonferens för bilindustrin	2/2,7%	
- Seminarie på Volvo – Daniel Jones (Lean-guru)	1/1,4%	
- Ökad konkurrenskraft		3/2,5%
- Industridagen		2/1,7%
- Jeffrey Liker (Lean-guru)		2/1,7%
- Vinnova		1/0,8%
- Världsmästare i produktion		1/0,8%
- Lean och automation		1/0,8%
- Automationsdagarna		1/0,8%
- Robotdalens dag		1/0,8%
- Kurs i Lean (Fordonskomponentgruppens och Innovatum)		1/0,8%
- Leverantörsdagen		1/0,8%
Bemötande av kritik	1	4

Fortsättning på nästa sida

Forts. Tabell 4.2 Positionering

	T1	T2
4a+b)		
Antal olika (slag av) positioneringar (fetmarkerade) som förekommer endast i T1 respektive T2	3	3
Vilka positioneringar som förekommer, Antal artiklar där de förekommer & Andel artiklar där de förekommer av artiklarna där positionering förekommer		
Best Practice:	13	
- Japan	11/15,1%	
- Sverige	2/2,7%	
Makroekonomiska förändringar (påverkande):	6	
<u>Internationella</u>	<u>2</u>	
- Tysk bilindustri	2/2,7%	
<u>Svenska</u>	<u>4</u>	
- Bilindustrin	2/2,7%	
- Hela tillverkningsindustrin	2/2,7%	
Interorganisatoriska förändringar	2	
Utbredd användning/spridning av Lean-konceptet (i Sverige)		12
- Bilindustrin		7/7,1%
- Tillverkningsindustrin		5/5,1%
Priser och utmärkelser		3
Produktionen flyttar utomlands		1

4.3 Lösning

<u>Operationalisering</u>	<u>Mått på likheter och skillnader</u>
Beskrivning av Lean-konceptets duglighet/kapacitet	1) Andel artiklar där lösning förekommer per tillväxtfas 2) Antal olika lösningar som förekommer per tillväxtfas (vidd) 3a) Antal olika lösningar och vilka som förekommer i båda tillväxtfaserna (gemensamma) 3b) Antal artiklar där identifierade lösningar enligt 3a förekommer & Andel artiklar där de förekommer av artiklar där lösning förekommer 4a) Antal olika lösningar och vilka som förekommer endast i T1 respektive T2 (unika) 4b) Antal artiklar där identifierade lösningar enligt 4a förekommer & Andel artiklar där de förekommer av artiklar där lösning förekommer

Retorikkomponenten Lösning består av fyra kategorier (se avsnitt 3.2.1.4). Resultatredovisningen följer dessa enligt nedan. Avsnittet inleds med några sammantagna resultat relaterade till komponenten. Avslutningsvis ges en sammanfattning av samtliga kategoriers resultat.

4.3.1 Principer/arbetsätt

4.3.2 Mål/syfte

4.3.3 Effekter

4.3.4 Lean-konceptets överlägsenhet

4.3.5 Sammanfattning av resultat

Av Tabell 4.3 framgår att samtliga lösningskategorier förekommer med större andelar i T1 än i T2. Detta gäller särskilt Principer/arbetsätt och Lean-konceptets överlägsenhet (Mål/syfte och Effekter framträder i ungefärlig lika stor utsträckning). I fallen med antalet olika lösningar är de med undantag för uttryck om Lean-konceptets överlägsenhet större i T2 än T1. Det gäller särskilt Mål/syfte och Effekter.

Tabell 4.3 Andel artiklar där respektive lösningskategori förekommer och vidd

	T1	T2
Antal artiklar per tillväxtfas	n = 86	n = 119
1)		
Andel artiklar där:		
Principer/arbetsätt förekommer per tillväxtfas	53,5%	37,8%
Mål/syfte förekommer per tillväxtfas	19,8%	19,3%
Effekter förekommer per tillväxtfas	34,9%	32,8%
Lean-konceptets överlägsenhet förekommer per tillväxtfas	19,8%	12,6%
2)		
Antal olika principer/arbetsätt som förekommer per tillväxtfas (vidd)	41	55
Antal olika mål/syfte som förekommer per tillväxtfas (vidd)	11	18
Antal olika effekter som förekommer per tillväxtfas (vidd)	14	23
Antal olika uttryck om Lean-konceptets överlägsenhet som förekommer per tillväxtfas (vidd)	7	7

4.3.1 Principer/arbetsätt

Som framgår av Tabell 4.3.1 framträder ingen bild av att vissa gemensamma specifika Principer/arbetsätt dominerar båda tillväxtfaserna. T1 domineras av en grupp Principer/arbetsätt, där "Ständiga förbättringar" och "Organisering i grupper" har flest träffar (uppträder i 9 artiklar/19,6% av artiklarna med principer/arbetsätt respektive). T2, däremot, domineras av två Principer/arbetsätt, nämligen "Ständiga förbättringar" och "Minimera slöseri". Den först nämnda förekommer i 13 artiklar/28,9% av artiklarna som inkluderar Principer/arbetsätt och den sist nämnda i 12 artiklar/26,7%. För fjorton Principer/arbetsätt framkommer skillnader mellan T1 och T2 i antalet träffar. En minskad

betydelse från T1 till T2 märks i fallen med "Organisering i grupper", "Lägga ut produktion hos underleverantörer", "Förkorta produktionstider", "Reducera lager" och "Minimera fel". Ett gemensamt drag för dessa är att de relaterar till produktion. En ökad betydelse från T1 till T2 noteras gällande "Ständiga förbättringar", "Användandet av så lite resurser (tid, material och personal) som möjligt", "Minimera slöseri", "Kvalitetsinriktning", "Kundorderstyrd produktion", "Processorientering", "Visualisering", "Standardisering" och "Värna om medarbetarna". Dessa är av en annan karaktär än de som minskat i betydelse. Det har i T2 blivit viktigare att fokusera företagets kunder och medarbetare och flödessynsättet. Det ska dock beaktas att antalet träffar som stödjer denna tendens är tämligen få.

Unika principer/arbetsätt per tillväxtfas är många till antalet. Hela 20 unika Principer/arbetsätt förekommer i T1 och 34 i T2. Dock har ingen/inget Princip/arbetsätt fler än tre träffar. Datamaterialet ger inget intryck av att det förekommer ett mönster i slag av unika Principer/arbetsätt per tillväxtfas. Noterbart är att hälften av de unika principerna/arbetsätten i T1 härrör från endast två artiklar i vilka författare av Lean-böcker presenterar sin uppfattning om Principer/arbetsätt för framgångsrik Lean-tillämpning samt att en stor andel av de unika Principerna/arbetsätten i T2 kan knytas till special-/branschtidningar och författarskap som avviker från det som framkommer i T1 (och på aggregerad nivå i T2). I T2 är författare i större utsträckning representerade av forskare, konsulter och fackliga representanter (till skillnad från journalister).

Tabell 4.3.1 Principer/arbetsätt som förekommer

	T1	T2
Antal artiklar där principer/arbetsätt förekommer per tillväxtfas	n= 46	n= 45
3a+b)		
Antal olika principer/arbetsätt som förekommer i båda tillväxtfaserna = 21		
Vilka principer/arbetsätt som förekommer, Antal artiklar där de förekommer & Andel artiklar där de förekommer av artiklarna där principer/arbetsätt förekommer		
Ständiga förbättringar	9/19,6%	13/28,9%
Organisering i grupper	9/19,6%	2/4,4%
Lägga ut produktion hos underleverantörer	7/15,2%	3/6,7%
Förkorta produktionstider	6/13,0%	2/4,4%
Användandet av så lite resurser (tid, material och personal) som möjligt	5/10,9%	6/13,3%
Reducera lager	5/10,9%	3/6,7%
Minimera fel	5/10,9%	2/4,4%
Stort eget ansvar/inflytande för medarbetare	4/8,7%	4/8,9%
Minimera slöseri	3/6,5%	12/26,7%
Kvalitetsinriktning	3/6,5%	4/8,9%

Forts. Tabell 4.3.1 Principer/arbetsätt som förekommer

	T1	T2
Kundorderstyrd produktion	2/4,3%	5/11,1%
Tillfredställa kunden/lyssna på kunden	2/4,3%	2/4,4%
Processorientering	1/2,2%	7/15,6%
Visualisering	1/2,2%	5/11,1%
Standardisering	1/2,2%	5/11,1%
Värna om medarbetarna	1/2,2%	2/4,4%
Ta vara på kreativiteten hos medarbetarna	1/2,2%	1/2,2%
Rotation/Ersättningsarbete	1/2,2%	1/2,2%
Rationalisering	1/2,2%	1/2,2%
Tvärfunktionella team	1/2,2%	1/2,2%
Nära samarbete med kunden	1/2,2%	1/2,2%
4a+b)		
Antal principer/arbetsätt som förekommer endast i T1 respektive T2	20	34

Vilka principer/arbetsätt som förekommer, Antal artiklar där de förekommer & Andel artiklar där de förekommer av artiklarna där principer/arbetsätt förekommer

Automatisering	2/4,3%	
Arbetsstationer och sublinjer	2/4,3%	
Specialiserade underleverantörer	2/4,3%	
Satsa på utbildning	1/2,2%	
Flexibel produktion	1/2,2%	
Nära kontakt med återförsäljare	1/2,2%	
Kontinuerliga beställningar	1/2,2%	
Utmaningar	1/2,2%	
Belöningar i form av goda anställningar och säker anställning	1/2,2%	
Tillsätt produktionsledare med obegränsat kvalitetsansvar	1/2,2%	
Bryt hierarkier och bort med segregering	1/2,2%	
Inför "orättvisa" löner	1/2,2%	
Avveckla underleverantörer	1/2,2%	
Färre anställda	1/2,2%	
Begränsad byråkrati i toppen	1/2,2%	
Belöningsystem kopplat till kvalitet och noll fel	1/2,2%	
Minska utgifter för marknadsföring	1/2,2%	
Särskild arbetsledning	1/2,2%	
Belöna förbättringsförslag	1/2,2%	
Förkorta utvecklingstider	1/2,2%	
Förkorta ledtider		3/6,7%
Leveranssäkerhet		2/4,4%
Korta arbetscykler		2/4,4%
Planering av tillverkningsprocessen minutiöst		2/4,4%
Säkerhet och Miljö		1/2,2%
Ekonomi		1/2,2%
Hög arbetstakt		1/2,2%
Nära samspel produktion och utveckling		1/2,2%
Minimera avfall		1/2,2%

Fortsättning på nästa sida

<i>Forts. Tabell 4.3.1</i> Principer/arbetssätt som förekommer	T1	T2
Spara energi		1/2,2%
Reducera transporter		1/2,2%
Repetitivt arbete		1/2,2%
Löpande band		1/2,2%
Mätbarhet/produktivitetmått		1/2,2%
Få defekta produkter		1/2,2%
Helhetssyn		1/2,2%
Ordning och reda		1/2,2%
Färre men effektivare möten		1/2,2%
Ständig analys av flöden		1/2,2%
Lagarbete		1/2,2%
Gå igenom olika tekniska lösningar noga medan det finns maximalt utrymme för design och konstruktion		1/2,2%
Inför chefsingenjörer för att integrera utveckling från start till mål		1/2,2%
Skapa balans mellan generalister och experter i organisationen		1/2,2%
Stegra kompetensen hos ingenjörerna		1/2,2%
Skapa en kultur som uppmuntrar excellens och kunskap		1/2,2%
Utnyttja teknik som passar människor och processer		1/2,2%
Håll reda i organisationen med hjälp av rak och synlig kommunikation		1/2,2%
Använd kraftfulla verktyg för standardisering och kunskapsinhämtning		1/2,2%
Ständig processförbättring		1/2,2%
Tidsstudier		1/2,2%
Städa		1/2,2%
Förebygga underhållsbehov		1/2,2%
Reducera lager på halvfärdigt arbete (fou)		1/2,2%
Ta bort det som är icke-värdeskapande för kunden		1/2,2%

4.3.2 Mål/syfte

Tabell 4.3.2 ger ingen bild av att något eller några gemensamma Mål/syften dominerar båda tillväxtfaserna. T1 domineras av två Mål/syften, nämligen "Sänka kostnadsnivåer" och "Höja produktiviteten". "Sänkta kostnadsnivåer" förekommer i 7 artiklar/41,2% av artiklarna som inkluderar Mål/syfte och "Höja produktiviteten" i 4 artiklar/23,5%. T2 domineras av ett annat Mål/syfte, nämligen "Höja effektiviteten". Det förekommer i 11 artiklar/47,8% av artiklarna med Mål/syfte. I fallet med sex Mål/syften kan förskjutningar i antalet träffar mellan T1 och T2 observeras. En minskad betydelse förekommer beträffande "Sänka kostnadsnivåer" och "Reducera lagernivåer". En ökad betydelse förekommer i fallen med "Förkorta produktionstider", "Höja effektiviteten", "Höja produktionskapaciteten" och "Förbättra konkurrensförmågan". Både minskningen och ökningen relaterar starkt till produktion. Några mönster framträder dock inte i dessa två utvecklingar.

Unika Mål/syfte uppgår till fyra i T1 och till elva i T2. Av dessa har ett Mål/syfte genererat tre träffar, ett mål/syfte två träffar och resterande en träff. En jämförelse mellan unika Mål/syften i T1 och T2

genererar inget mönster. Noterbart är att en stor andel av de unika målen/syftena i T2 kan knytas till författarskap som avviker från det som framkommer i T1 (och på aggregerad nivå i T2). Författarskapet är i större utsträckning representerade av forskare, konsulter och fackliga representanter (till skillnad från journalister).

Tabell 4.3.2. Mål/syften som förekommer

	T1	T2
Antal artiklar där mål/syfte förekommer per tillväxtfas	n= 17	n= 23
3a+b)		
Antal olika mål/syften som förekommer i båda tillväxtfaserna = 7		
Vilka mål/syften som förekommer, Antal artiklar där de förekommer & Andel artiklar där de förekommer av artiklarna där mål/syfte förekommer		
Sänka kostnadsnivåer	7/41,2%	3/13,0%
Höja produktiviteten	4/23,5%	4/17,4%
Förkorta produktionstider	2/11,8%	3/13,0%
Reducera lagernivåer	2/11,8%	1/4,3%
Höja effektiviteten	1/5,9%	11/47,8%
Höja produktionskapaciteten	1/5,9%	3/13,0%
Förbättra konkurrensförmågan	1/5,9%	2/8,7%
4a+b)		
Antal olika mål/syfte som förekommer endast i T1 respektive T2	4	11
Vilka mål/syften som förekommer, Antal artiklar där de förekommer & Andel artiklar där de förekommer av artiklarna där mål/syfte förekommer		
Höja kvaliteten	3/17,6%	
Minska arbetsinsatsen	1/5,9%	
Höja lönsamheten	1/5,9%	
Sänkta kapitalkostnader för lagerhållning	1/5,9%	
Öka mervärde för kunden		2/8,7%
Förkorta utvecklingstider		1/4,3%
Höja premieintäkter/anställd		1/4,3%
Minska kundklagomål		1/4,3%
Reducera antal skift i produktionen		1/4,3%
Reducera andelen fel		1/4,3%
Förkorta ledtider		1/4,3%
Reducera antal produktionsstopp		1/4,3%
Förbättra driftsäkerheten		1/4,3%
Mindre plats		1/4,3%
Höja kostnadseffektivitet		1/4,3%

4.3.3 Effekter

Som framgår av Tabell 4.3.3 finns inte en uppsättning gemensamma Effekter som dominerar båda tillväxtfaserna. I T1 dominerar tre Effekter, nämligen "Produktivitetshöjning", "Förkortade produktionstider" och "Reducerade lagernivåer/höjd lageromsättningshastighet". Var och en av dem omnämns i 9 artiklar/30,0% av artiklarna i vilka Effekter förekommer. T2 domineras av en effekt, nämligen "Produktivitetshöjning", som förekommer i hela 17 artiklar/43,6% av artiklarna där Effekter nämns. Därefter följer en grupp med fyra Effekter. De är "Kvalitetshöjning", "Förbättrad leveransprecision/förkortade leveranstider", "Sänkta kostnadsnivåer" och "Reducerade lagernivåer/höjd lageromsättningshastighet". De har genererat mellan sju och tio träffar. I fallet med tio Effekter förekommer skillnader i betydelse i antalet träffar mellan T1 och T2. En minskad betydelse framkommer beträffande "Förkortade produktionstider" och "Reducerade lagernivåer/höjd lageromsättningshastighet". En ökad betydelse märks i fallet med "Produktivitetshöjning", "Kvalitetshöjning", "Sänkta kostnadsnivåer", "Effektivitetshöjning", "Förbättrad leveransprecision/förkortade leveranstider", "Förkortade ledtider", "Miljövinster" och "Förkortade utvecklingstider". Ingen utvecklingstendens kan skönjas. Gemensamt för såväl minskningarna som ökningarna är att effekterna relaterar till produktion.

Antalet unika Effekter i T1 uppgår till tre och i T2 till tolv. Antalet träffar per effekt är begränsat. En effekt har sex träffar, en fyra träffar, två tre träffar och resterande en träff. Någon enskild effekt kan därför inte sägas få genomslag. Dock framträder två (svaga) mönster i T2. Några träffar relaterar där till arbetsförhållanden. De är "Färre/minskade arbetsskador/sjukfrånvaro", "Nöjdare medarbetare", "Reducerad stress" och "Minde övertid". Ett andra mönster utgörs av ett antal träffar relaterade till kunder, nämligen "Färre reklamationer/kundklagomål" och "Nöjdare kunder". Av de unika effekterna i T2 kan merparten knytas till publikationstyper (special-/och branschtidskrifter) och författarskap (konsulter och forskare) som skiljer sig från hur fördelningen ser ut i T1 och på aggregerad nivå i T2.

Tabell 4.3.3 Effekter som förekommer

	T1	T2
Antal artiklar där effekter förekommer per tillväxtfas	n= 30	n= 39
3a+b)		
Antal olika effekter som förekommer i båda tillväxtfaserna = 11		
Vilka effekter som förekommer, Antal artiklar där de förekommer & Andel artiklar där de förekommer av artiklarna där effekter förekommer		
Produktivitetshöjning	9/30%	17/43,6%
Förkortade produktionstider	9/30%	3/7,7%
Reducerade lagernivåer/höjd lageromsättningshastighet	9/30%	7/17,9%

Forts. Tabell 4.3.3 Effekter som förekommer

	T1	T2
Kvalitetshöjning	5/16,6%	10/25,6%
Sänkta kostnadsnivåer	5/16,6%	8/20,5%
Effektivitetshöjning	4/13,3%	6/15,4%
Förbättrad leveransprecision/Förkortade leveranstider	2/6,7%	9/23,1%
Förkortade ledtider	1/3,3%	6/15,4%
Miljövinster	1/3,3%	2/5,1%
Förkortade utvecklingstider	1/3,3%	2/5,1%
Medarbetare får mer ansvar	1/3,3%	1/2,7%
4a+b)		
Antal effekter som förekommer endast i T1 respektive T2	3	12
Vilka effekter som förekommer, Antal artiklar där de förekommer & Andel artiklar där de förekommer av artiklarna där effekter förekommer		
Reducerade utvecklingskostnader	3/10%	
Minskat antal chefer	1/3,3%	
Förkortad väntetid	1/3,3%	
Finansiella effekter		6/15,4%
Färre/Mindre arbetsskador/sjukfrånvaro		4/10,3%
Färre reklamationer/kundklagomål		3/7,7%
Nöjdare medarbetare		2/5,1%
Förenklat arbete		1/2,7%
Reducerade kassationer		1/2,7%
Sänkta kassationskostnader		1/2,7%
Reducerad stress		1/2,7%
Närmare samarbete mellan IT/affärsverksamhet		1/2,7%
Nöjdare kunder		1/2,7%
Reducerat antal anställda		1/2,7%
Mindre övertid		1/2,7%

4.3.4 Lean-konceptets överlägsenhet

Tabell 4.3.4 visar att tre gemensamma uttryck för Lean-konceptets överlägsenhet dominerar i båda tillväxtfaserna. De är "Bäst resultat av tillgängliga metoder" (uppträder i 10 artiklar/58,8% av artiklarna i T1 och i 7 artiklar/46,7% i T2), "Bättre än självstyrande grupper/Uddevallamodellen" (5 artiklar/29,4% i T1 och 4 artiklar/26,7% i T2) och "Mest moderna av tillgängliga metoder" (2 artiklar/11,8% i T1 och 2 artiklar/13,3% i T2) (%-tal är beräknade på basis av artiklarna där Lean-konceptets överlägsenhet inkluderas). Under "Bäst resultat av tillgängliga metoder" samlas ett antal konkreta uttryck, vilka relaterar till bl a finansiella resultat, kvalitet, effektivitet och ledtider. I endast ett fall förekommer en betydande förskjutning i antalet träffar mellan T1 och T2. Det gäller "Bäst resultat av tillgängliga metoder". Antalet träffar har där minskat från tio artiklar i T1 till sju i T2.

Antalet unika uttryck för överlägsenhet uppgår sammantaget till åtta. Fyra av dem förekommer i T1 och fyra i T2. Av dem har fem uttryck två träffar vardera och resterande en träff vardera. Möjligen framträder ett mönster av att uttrycken i T1 relaterar till "scientific management".

Tabell 4.3.4 Uttryck om Lean-konceptets överlägsenhet som förekommer

	T1	T2
Antal artiklar där uttryck om Lean-konceptets överlägsenhet förekommer per tillväxtfas	n= 17	n= 15
3a+b)		
Antal olika uttryck om Lean-konceptets överlägsenhet som förekommer i båda tillväxtfaserna = 3		
Vilka uttryck som förekommer, Antal artiklar där de förekommer & Andel artiklar där de förekommer av artiklarna där uttryck om Lean-konceptet överlägsenhet förekommer		
Bäst resultat av tillgängliga metoder	10/58,8%	7/46,7%
Bättre än självstyrande grupper/Uddevalla-modellen	5/29,4%	4/26,7%
Mest moderna av tillgängliga metoder	2/11,8%	2/13,3%
4a+b)		
Antal olika uttryck om Lean-konceptets överlägsenhet som förekommer endast i T1 respektive T2		
	4	4
Vilka uttryck som förekommer, Antal artiklar där de förekommer & Andel artiklar där de förekommer av artiklarna där uttryck om Lean-konceptet överlägsenhet förekommer		
Bättre än löpande band	2/11,8%	
Bättre än massproduktionsmodellen	2/11,8%	
Världsledande metoden	2/11,8%	
Bättre än Taylorism	1/5,9%	
Bättre än den svenska "alternativmonteringen/arbetsorganisationsmodellen		2/13,3%
Bättre än outsourcing		2/13,3%
De nya banden är bättre än de gamla löpande banden		1/6,7%
Bättre än GM's metoder		1/6,7%

4.3.5 Sammanfattning av resultat

På aggregerad nivå visar resultaten att Lösning förekommer i mindre utsträckning i T2 än i T1, samtidigt som variationen (vidden) i lösningar är större i T2 än i T1. Det tycks som att beskrivningar av Lean-konceptets Principer/arbetsätt och Mål/syfte sammantaget är mer betydelsefulla än framställningar av vad som gör konceptet bättre än andra tillgängliga koncept och vad som kan åstadkommas med konceptet (dess effekter).

Beträffande tre av kategorierna anges att det inte förekommer lösningar som dominerar i både T1 och T2. Dock framträder en bild av att de lösningar som i störst utsträckning förekommer per katego-

ri i stort sett i samtliga fall ligger inom samma organisatoriska tillämpningsområde, nämligen produktion. Det tycks därmed vara rimligt att hävda att lösningskomponenten har en stabil kärna över tiden. När det gäller unika förekomster per tillväxtfas är de, särskilt i fallet med Principer/arbetsätt, många till antalet men där varje har få träffar. Två lösningskategorier – Principer/arbetsätt och Mål/syfte - genererar inget resultatmönster. Lösningskategorierna Effekter och Lean-konceptets överlägsenhet genererar vissa mönster. Dock är de osäkra på grund av få träffar. Unika träffar gällande kategorierna Principer/arbetsätt, Mål/syften och Effekter i T2 är hänförbara till special-/branschtidsskrifter samt konsulter, forskare och till viss mån fackliga representanter. Dessa avviker från hur författarskap och publikationstyper framträder i T1 samt på aggregerade nivå i T2.

4.4 Hänvisning

<u>Operationalisering</u>	<u>Mått på likheter och skillnader</u>
Referens till någon/något i syfte att legitimera eller stärka en argumentation om Lean-konceptet	1) Andel artiklar där hänvisning förekommer per tillväxtfas 2) Antal olika (slag av) hänvisningar som förekommer per tillväxtfas (vidd) 3a) Antal olika (slag av) hänvisningar och vilka som förekommer i båda tillväxtfaserna (gemensamma) 3b) Antal artiklar där identifierade hänvisningar enligt 3a förekommer & Andel artiklar där de förekommer av artiklar där hänvisning förekommer 4a) Antal olika (slag av) hänvisningar och vilka som förekommer endast i T1 respektive T2 (unika) 4b) Antal artiklar där identifierade hänvisningar enligt 4a förekommer & Andel artiklar där de förekommer av artiklar där hänvisning förekommer

Tabell 4.4 visar att Hänvisning förekommer i lika stor utsträckning i båda tillväxtfaserna. Antalet (slag av) Hänvisningar är i stort set lika till antalet i T1 och T2, nämligen tio respektive elva. De har fetmarkerats i tabellen. Åtta av dem förekommer i båda tillväxtfaserna. Fem-sex av dem har en dominerande ställning⁸ i båda tillväxtfaserna, nämligen "Aktörer", "Högprofilanvändare", "Framgångsrika användare", "Utbredd användning i praxis", "Toyota" och "Forskning". Mest tongivande av dem är Aktörer" och "Högprofilanvändare", som har genererat över eller kring 30 träffar. Förskjutningar i hänvisningars betydelse mellan T1 och T2 har ägt rum gällande sju (slag av) hänvisningar. En minskad betydelse från T1 till T2 är tydlig i fallen med "Framgångsrika användare", "Böcker" och "Rapporter".

⁸ Notera att för varje (slag av) hänvisning och för uppsummeringsraderna av internationella och svenska hänvisningar anges en siffra som representerar totalt antal träffar och inte "Antal artiklar där de förekommer" eller "Andel artiklar där de förekommer av artiklar där hänvisning förekommer". Detta har sin förklaring i att flera träffar för en och samma (slag av) hänvisning (t ex till forskare (aktör) och gurus (aktör)) kan ha registrerats för en och samma artikel.

I fallen med de två först nämnda hänvisningarna är minskningen starkt knuten till ett reducerat inslag av referens till internationella företag och sammanhang. Samtidigt har det svenska inslaget ökat i fallet med "Framgångshistorier". En ökad betydelse från T1 till T2 framträder avseende "Aktörer", "Högprofilanvändare", "Toyota" och "Forskning". Ökningen i fallet med "Toyota" är betydande. Antalet träffar har där ökat från tio i T1 till 29 i T2. Gällande "Högprofilanvändare" och "Forskning" är ökningen starkt knuten till ett svenskt inslag. I fallet med kategorin "Utbredd användning i praxis" framträder ingen skillnad i betydelse mellan T1 och T2. Vid en närmare analys av träffarna framträder dock ett mönster. Antalet hänvisningar till internationella företag/branscher har dramatiskt sjunkit mellan T1 och T2, nämligen från tio till tre träffar. Samtidigt har antalet hänvisningar till svenska företag/branscher kraftigt ökat från fyra i T1 till elva i T2.

Antalet unika (slag av) Hänvisningar per tillväxtfas är få. De uppgår till två i T1 och tre i T2. Med ett undantag har deras betydelse minskat. Undantaget utgörs av "Japan" i T1, som genererat nio träffar. I T2 har det slaget av Hänvisning sålunda försvunnit.

Liksom i fallet med Positionering framträder en övergripande bild av ett ökat svenskt inslag och ett minskat internationellt inslag i T2 jämfört med T1. Denna utveckling är betydande. Det ökade svenska inslaget är särskilt knutet till Hänvisningar relaterade till "Högprofilanvändare", "Utbredd användning i praxis" och "Forskning". Det minskade internationella inslaget är knutet till "Högprofilanvändare", "Framgångsrika användare", "Utbredd användning i praxis", "Böcker", "Forskning" och "Japan" (som helt bortfaller i T2).

Tabell 4.4 Hänvisning

	T1	T2
Antal artiklar per tillväxtfas	n = 86	n = 119
1)		
Andel artiklar där hänvisningar förekommer per tillväxtfas	57,0%	57,1%
2)		
Antal olika (slag av) hänvisningar (fetmarkerade) som förekommer per tillväxtfas (vidd)	10	11
Antal artiklar där hänvisning förekommer per tillväxtfas	n= 49	n= 68

Forts. Tabell 4.4 Hänvisning

	T1	T2
3a+b)		
Antal olika (slag av) hänvisningar (fetmarkerade) som förekommer i båda tillväxtfaserna = 8		
Vilka hänvisningar som förekommer, Antal artiklar där de förekommer & Andel artiklar där de förekommer av artiklarna där hänvisning förekommer		
Aktörer	33	40
- Forskare	10/20,4%	9/13,2%
- Gurus	6/12,2%	5/7,3%
- Konsulter	5/10,2%	7/10,3%
- Direktörer/chefer/styrelseledamöter	5/10,2%	6/8,8%
- Analytiker/expertter	3/6,1%	
- Forskningsinstitut	1/2,0%	7/10,3%
- Arbetsgivarorganisationer	1/2,0%	
- Politiker	1/2,0%	
- Branschorganisationer	1/2,0%	
- Fackliga representanter		6/8,8%
Högprofilanvändare	27	32
<u>Internationella</u>	<u>15</u>	<u>5</u>
- Ford	3/6,1%	
- GM	3/6,1%	3/4,4%
- Mitsubishi	2/4,1%	
- Chrysler	2/4,1%	
- Bilindustri, USA	2/4,1%	
- Opel	1/2,0%	1/1,5%
- Volkswagen	1/2,0%	1/1,5%
- Bilindustri, Europa	1/2,0%	
<u>Svenska</u>	<u>12</u>	<u>27</u>
- Saab	4/8,2%	2/2,9%
- ABB	4/8,2%	2/2,9%
- Volvo	3/6,1%	8/11,8%
- SKF	1/2,0%	2/2,9%
- Scania		7/10,3%
- Autoliv		3/4,4%
- Bilindustrin, Sverige		3/4,4%
Framgångsrika användare	24	13
<u>Internationella</u>	<u>15</u>	
- Opel	2/4,1%	
- Rover	2/4,1%	
- Fremontfabriken (Toyota och GM)	2/4,1%	
- GM	2/4,1%	
- Nissan	2/4,1%	

Fortsättning på nästa sida

Forts. Tabell 4.4 Hänvisning

	T1	T2
- Ford	1/2,0%	
- Chrysler	1/2,0%	
- Mitsubishi	1/2,0%	
- Bilindustri, USA	1/2,0%	
- Bilindustri, Frankrike	1/2,0%	
<u>Svenska</u>	<u>9</u>	<u>13</u>
- Saab	5/10,2%	2/2,9%
- Bilindustri	2/4,1%	2/2,9%
- Tillverkningsindustri	1/2,0%	2/2,9%
- Volvo	1/2,0%	2/2,9%
- Scania		2/2,9%
- Lars Höglund		2/2,9%
- SKF		1/1,5%
Utbredd användning i praxis	14	14
<u>Internationella</u>	<u>10</u>	<u>3</u>
- Bilindustri, övriga världen	10/20,4%	3/4,4%
<u>Svenska</u>	<u>4</u>	<u>11</u>
- Tillverkningsindustri, Sverige	2/4,1%	4/5,9%
- Ingen specificerad industri	2/4,1%	2/2,9%
- Bilindustri, Sverige		1/1,5%
- Tjänstesektorn		1/1,5%
- Banksektorn		1/1,5%
- Sjukvården		1/1,5%
- Flera olika branscher		1/1,5%
Toyota	10	29
Böcker	10	5
<u>Internationella</u>	<u>9</u>	<u>5</u>
- The machine that changed the world	9/18,4%	3/4,4%
- Developing products in haft the time		1/1,5%
- The Toyota Way		1/1,5%
<u>Svenska</u>	<u>1</u>	
- Världsmästarna	1/2,0%	
Rapporter	7	4
- Rapporter/studier från företag	4/8,2%	
- Rapporter från institut (bank, SCB, arb.givarorganisationer)	3/6,1%	3/4,4%
- Fackutredningar		1/1,5%
Forskning	5	16
<u>Internationella:</u>	<u>5</u>	<u>3</u>
- Massachusetts Institute of Technology (MIT)	5/10,2%	3/4,4%

Forts. Tabell 4.4 Hänvisning

	T1	T2
<u>Svenska:</u>		<u>13</u>
- IVA/Stiftelsen för ökad konkurrenskraft		7/10,3%
- IVF		3/4,4%
- Vinnova		1/1,5%
- Nutek		1/1,5%
- Generellt		1/1,5%
4a+b)		
Antal olika (slag av) hänvisningar (fetmarkerade) som förekommer endast i T1 respektive T2	2	3
Vilka hänvisningar som förekommer, Antal artiklar där de förekommer & Andel artiklar där de förekommer av artiklarna där hänvisning förekommer		
Japan	9	
Enkäter	1	
Icke framgångsrika användare		4
Ej tillräckligt utbredd användning i praxis		2
Utbredd efterfrågan/deltagande på utbildningar om Lean-konceptet		1

4.5 Designelement

<u>Operationalisering</u>	<u>Mått på likheter och skillnader</u>
Lean-konceptets tekniska specifikation	1) Andel artiklar där designelement förekommer per tillväxtfas 2) Antal olika designelement som förekommer per tillväxtfas (vidd) 3a) Antal olika designelement och vilka som förekommer i båda tillväxtfaserna (gemensamma) 3b) Antal artiklar där identifierade designelement enligt 3a förekommer & Andel artiklar där de förekommer av artiklar där designelement förekommer 4a) Antal olika designelement och vilka som förekommer endast i T1 respektive T2 (unika) 4b) Antal artiklar där identifierade designelement enligt 4a förekommer & Andel artiklar där de förekommer av artiklar där designelement förekommer

Av tabell 4.5 framgår att förekomsten av Designelement i artiklar är sällsynt. I endast tretton (15,1%) artiklar i T1 och tolv (10,1%) i T2 finns sådana inslag. Antalet olika Designelement per tillväxtfas uppgår till nio i T1 och 15 i T2. Endast fyra Designelement förekommer i båda tillväxtfaserna, nämligen "Just-In-Time", "Kaizen", "Kanban" och "Visualisering". De tre först nämnda har en viktig position i båda tillväxtfaserna. Det gäller särskilt "Just-in-Time", som nämns i 9 artiklar/69,2% av artiklarna där Designelement omnämns i T1 och 6 artiklar/50,0% av artiklarna där Designelement förekommer i T2. Väsentliga skillnader i betydelse avseende dessa designelement förekommer i tre fall. En minskad

betydelse noteras för "Just-In-Time" och "Kaizen". En ökad betydelse noteras i fallet med "Kanban". En intressant observation är att inget Designelement är unikt förknippat med Lean, utan består av element som även kan knytas till andra koncept (s k "bundling" eller "linking", se t ex Ax och Bjørnek (2005, 2007)). Således, några Lean-unika element förekommer inte.

Antalet unika Designelement per tillväxtfas uppgår till fem i T1 och elva i T2. Här ska dock det låga antalet artiklar med träffar beaktas. Faktum är att de unika designelementen i T1 endast har fått en träff vardera. Dessutom återfinns de i en och samma artikel. De unika designelementen i T2 har i samtliga fall utom två också de endast en träff. Intressant är även att de artiklar i vilka de förekommer har skrivits av samma författare. Fem träffar har "5S" och två träffar har "Kaizen Costing" erhållit. Även i detta fall är intressant att notera att inga Lean-unika Designelement förekommer.

Det övergripande resultatet är att antalet artiklar där Designelement förekommer är få och att antalet Designelement som förekommer är begränsat. Det tycks som att endast fyra Designelement anger Lean-konceptets tekniska specifikation. De är "Just-In-Time", "Kaizen", "Kanban" och "5S". Men då antalet träffar är få (även i dessa fall) är detta resultat högst osäkert. Av samma skäl är det problematiskt att uttala sig om likheter och/eller skillnader mellan T1 och T2. Möjligen kan det sägas att "Just-In-Time" uppvisar en likhet och "5S" en skillnad mellan tillväxtfaserna.

Tabell 4.5 Designelement

	T1	T2
Antal artiklar per tillväxtfas	n= 86	n= 119
1)		
Andel artiklar där designelement förkommer per tillväxtfas	15,1%	10,1%
2)		
Antal olika designelement som förekommer per tillväxtfas (vidd)	9	15
Antal artiklar där designelement förekommer per tillväxtfas	n= 13	n= 12
3a+b)		
Antal olika designelement som förekommer i båda tillväxtfaserna = 4		
Vilka designelement som förekommer, Antal artiklar där de förekommer & Andel artiklar där de förekommer av artiklarna där designelement förekommer		
Just-in-time (JIT)	9/69,2%	6/50%
Kaizen	4/30,8%	2/16,7%
Visualisering	1/7,7%	1/8,3%
Kanban	2/15,4%	3/25%

Forts. Tabell 4.5 Designelement

	T1	T2
4a+b)		
Antal olika designelement som förekommer endast i T1 respektive T2	5	11
Vilka designelement som förekommer, Antal artiklar där de förekommer & Andel artiklar där de förekommer av artiklarna där designelement förekommer		
Management	1/7,7%	
TQM	1/7,7%	
Kundbehovsanalys	1/7,7%	
ABC	1/7,7%	
Benchmarking	1/7,7%	
5S		5/41,7%
Kaizen costing		2/16,7%
Orderlös produktion		1/8,3%
SMED		1/8,3%
The seven manufacturing wastes		1/8,3%
Kvalitetskontroll		1/8,3%
Mätning "skruvtid"		1/8,3%
Overall production efficiency		1/8,3%
Mätning "tilläggsjobb"		1/8,3%
Mätning "schemalagda stopp"		1/8,3%
Inspektera, Planera, Schemalägg, Utför		1/8,3%

5 Diskussion, bidrag och förslag till fortsatt forskning

I detta kapitel förs en diskussion om studiens huvudresultat, presenteras studiens bidrag och diskuteras deras relation till managementmodellitteraturen samt ges förslag till fortsatt forskning.

5.1 Diskussion om studiens huvudresultat

Managementkoncept introduceras i en allt stridare ström. Koncept är intressanta för både aktörer på utbudssidan och (potentiella) användare. Vissa koncept når stor popularitet och spridning. Det kommer till uttryck via bl a utbud av böcker, konferenser, utbildningar och tidskriftsartiklar samt via praktisk tillämpning. Detta fenomen har givit upphov till mycket forskning med flera inriktningar. En inriktning betraktar koncept som managementmoden. Föreliggande studie ligger inom denna inriktning. Bakgrunden till studien var observationen att Lean-konceptets livscykelmönster i svensk populärpress tycktes avvika från det typiska livscykelmönstret för managementmoden, som brukar beskrivas som klockformat (bell-shaped). Formen illustrerar managementmodets popularitet över tiden. Min observation visar inledningsvis det typiska livscykelmönstret för tidsperioden ca 1990-1997. Men efter en "viloperiod" åren ca 1998-2003 tycks uppkomsten av ytterligare ett klockformat mönster påbörjas för tidsperioden ca 2003-2009. Med andra ord, det tycks som att Lean-konceptet fått förnyad popularitet. En sådan utveckling har, så vitt jag känner till, inte tidigare presenterats. Studien syftar till att beskriva och validera ett eventuellt nytt livscykelmönster för managementmoden. Studien är explorativ och ämnar skapa en grundläggande insikt om detta fenomen. Fokus har legat på att studera likheter och skillnader i design och retorik mellan de två tillväxtfaserna där datakällan utgörs av svenska tidningar och tidskrifter. Likheterna och skillnaderna har studerats i termer av fem komponenter, nämligen Designelement, Etikett, Positionering, Lösning och Hänvisning.

Tabell 5.1 Studiens huvudresultat

Komponent	Likheter mellan T1 och T2	Skillnader mellan T1 och T2
Designelement	Lika kärna av designelement (få observationer)	Ett tillkommande designelement i T2
Etikett	En dominerande etikett Fokus på produktion	---
Positionering	---	Markant ökat svenskt inslag i T2 Markant minskat internationellt inslag i T2
Lösning	Inga dominerande inslag Fokus på produktion	Minskat inslag av lösning i T2 Ökad variation av lösning i T2
Hänvisning	---	Markant ökat svenskt inslag i T2 Markant minskat internationellt inslag i T2

Studiens huvudresultat presenteras i Tabell 5.1 ovan. Lean-konceptet framträder som stabilt över tiden avseende dess Designelement, Etikett och Lösningssinne (oprecist men med fokus på produktion). Tre av konceptets komponenter kan därför sägas vara desamma i båda tillväxtfaserna. Skillnader mellan tillväxtfaserna framträder avseende fyra komponenter. Konceptet har i den andra tillväxtfasen fått ett ytterligare Designelement, nämligen 5S. Dock är antalet artiklar där det förekommer litet, varför skillnaden är högst osäker. Lösningssinnekomponenten uppvisar i T2 ett minskat inslag av lösning men en större variation i lösningssinslag. Ingen av dessa båda komponenter kan därför knytas till konceptets förnyade popularitet. Det tycks däremot två andra skillnader mellan tillväxtfaserna kunna göra. De visar nämligen ett markant ökat svenskt inslag och ett markant minskat internationellt inslag gällande både Positionering och Hänvisning. Det ökade svenska inslaget är intressant. En fråga som uppkommer är hur många artiklar per tillväxtfas som har ett svenskt inslag i fallen med dessa två komponenter, för om det föreligger en betydande skillnad mellan tillväxtfaserna, d v s fler svenska inslag i T2, kan det utgöra en förklaringsgrund till det observerade livscykelmönstret.

Positionering: Hur stort antal artiklar i T1 och T2 har svenskt inslag?

	<u>T1</u>	<u>T2</u>
Totalt antal artiklar	86	119
Antal artiklar med svenskt inslag	27	73

Hänvisning: Hur stort antal artiklar i T1 och T2 har svenskt inslag?

	<u>T1</u>	<u>T2</u>
Totalt antal artiklar	86	119
Antal artiklar med svenskt inslag	10	28

Som framkommer är det en slående skillnad i antalet artiklar med svenskt inslag mellan tillväxtfaserna avseende både Positionering och Hänvisning. Sammantaget kan 37 artiklar i T1 och 101 i T2 knytas till det⁹. Det svenska inslaget tycks sålunda kunna utgöra en förklaringsgrund till Lean-konceptets nyväckta popularitet i Sverige. Det intrycket förstärks av att även ett markant minskat internationellt inslag tydligt märks i T2 jämfört med T1. En kontroll har gjorts av huruvida de artiklar som bidrar med det svenska inslaget i T2 har några särdrag (även jämfört med T1) beträffande publikationstyp, publikation, författarskap eller författare (se avsnitt 3.2.2). Inga mönster framträder i dessa fall.

⁹ Dock förekommer här en viss dubbelräkning av artiklar eftersom vissa av dem innehåller träffar på både Positionering och Hänvisning. Om data rensas för det uppgår antalet artiklar i T1 till 30 och i T2 till 88. Differensen blir här sålunda 58 artiklar. Det utgör hälften av artiklarna i T2.

Framträder något annat mönster i studiens resultat som kan bidra som förklaringsgrund till det observerade fenomenet? Två resultat relaterade till komponenten Positionering kan anses sticka ut i meningen att de kan knytas till i hög grad fler träffar (artiklar) i T2 jämfört med T1. För det första, i T2 förekommer elva artiklar knutna till "Introduktion/presentation av Lean-konceptet" jämfört med tre i T1. Samtliga av dessa presenterar tillämpning av Lean för nya aktiviteter ("Lean maintenance" och "Lean engineering") eller knyts till en specifik befattning ("Lean production engineer"). I ingen av dessa artiklar förekommer svenska inslag enligt tidigare diskussion. För det andra, i T2 förekommer sex artiklar knutna till "Arbetsmiljörelaterade frågor" jämfört med inga i T1. Dessa artiklar beskriver förbättringar i arbetsmiljö som en följd av en Lean-tillämpning. I endast en av dessa artiklar finns ett svenskt inslag enligt ovanstående diskussion. En kontroll för huruvida dessa artiklar har några särdrag beträffande publikationstyp, publikation, författarskap eller författare visar några intressanta resultat. Fem av de artiklar som introducerar nya Lean-etiketter är skrivna av samma författare och publicerade i samma tidskrift (Underhåll & Driftsäkerhet). Fem av de sex arbetsmiljörelaterade artiklarna är skrivna av två slag av författare, nämligen forskare och fackliga representanter. Kärnan i denna analys är att det ökade svenska inslaget (kombinerat med det minskade internationella inslaget) bäst förklarar T2 (som en del av Lean-konceptets livscykelmönster).

En fundamental fråga som uppkommer är om det rör sig om ett och samma eller två skilda managementkoncept med lika benämning/-ar i de båda livscyklerna. Av de fem komponenter som i studien utgör ett managementkoncept, uppvisar tre av dem stabilitet över tiden, nämligen Etikett, Lösning och Designelement. Dessa kan anses utgöra av Lean-konceptets inre konstruktion/struktur (eller kärna). De anger konceptets benämning, principer/arbetsätt, mål/syfte, effekter, överlägsenhet gentemot andra tillgängliga koncept och tekniska specifikation. De två komponenter som uppvisar skillnader mellan tillväxtfaserna är av annan karaktär. Positionering ger den kontext i vilken konceptets inre konstruktion/struktur beskrivs. Hänvisning ger den kontext i vilken konceptets inre konstruktion/struktur tillämpas eller studeras. I båda fallen är det, som tidigare framkommit, en svensk kontext. Min uppfattning är därför att det är möjligt att hävda att det rör sig om ett och samma managementmode i båda tillväxtfaserna.

5.2 Studiens bidrag (och relation till managementmodellitteraturen)

Denna studie ger (åtminstone) fem bidrag till litteraturen. De diskuteras i detta avsnitt i relation till managementmodellitteraturen.

1. Studien identifierar och beskriver ett i litteraturen inte tidigare uppmärksammat/dokumenterat fenomen

Ett centralt kännetecken för managementmoden är dess klockformade livscykelmönster. Det råder konsensus i litteraturen om mönstrets giltighet (t ex Abrahamson, 1996; Kieser, 1997; Abrahamson och Fairchild, 1999; Strang och Macy, 2001; Scarbrough och Swan, 2001). Föreliggande studie sätter detta kännetecken under debatt genom konstaterandet av en full livscykel, följt av en "viloperiod" och uppkomsten av en andra livscykel. Den andra tillväxtfasen är t o m mer omfattande ("frekvensmässigt") än den första. Som diskuterats ovan finns ett behov av att validera fenomenet.

2. Studien identifierar en förklaringsgrund till förekomsten av popularitetssvängningar

Studiens innehållsanalys identifierar två distinkta skillnader mellan tillväxtfasen i den första och andra livscykeln. Dessa observationer (eller möjligen denna observation) kan utgöra en förklaringsgrund till livscykelmönstret. I den första fasen är Lean-kontexten internationell, samtidigt som närvaron av en svensk kontext är liten. I den andra fasen är förhållandet ett annat. Lean-kontexten är nu i stort sett helt svensk. Samtidigt är det internationella inslaget i det närmaste frånvarande. Kontexten är i denna studie av geografiskt slag i termer av bl a företag, aktörer och arrangemang. Det tycks sålunda som att faktorn "geografisk kontext" kan utgöra en förklaringsgrund till förekomsten av popularitetssvängningar.

3. Studien öppnar upp för debatt/frågor avseende utgångspunkter i managementmodellitteraturen

Idén om behovet av nyhetsvärde hos managementkoncept i samband med dess introduktion är stark i litteraturen. Studien öppnar upp för en diskussion av denna utgångspunkt då Lean-konceptet visat sig vara "samma" koncept i båda livscyklerna. Ifrågasättandet relaterar då till den andra livscykeln, där konceptet av potentiell adoptörer (läsare) knappast kan anses ha nyhetsvärde. Studien tyder på att idén om nyhetsvärde kan behöva kompletteras med en idé om *nyintresse*. Argumenten för det är det identifierade tillkomna svenska inslaget i den andra tillväxtfasen. En förklaring till inslagets distinkta förekomst kan vara ett stort avstånd mellan den globala geografiska/kulturella kontexten och den lokala (d v s Sverige). Framställningar i artiklar med lokalt förekommande utmaningar, förutsättningar och lagar/regler och/eller kända adoptörer (t ex framgångsexempel och högprofilorganisationer) och personer/organisationer (t ex företagsledare och branschorganisationer) kan skapa/ge förtroende, igenkänning, närhet och legitimitet,

som väcker nytt intresse för ett managementkoncept vars (första) livscykel tycks vara till ända. Dessa inslag kan vara så pass "starka" att de ger upphov till en andra livscykel. En förutsättning för dess uppkomst är då (sannolikt) att det inte förekommer samtida konkurrerande koncept inom samma eller liknande "konceptnisch". En viktig utgångspunkt i litteraturen är nämligen att endast koncept som uppfattas vara överlägsna andra koncept når popularitet. En andra förutsättning kan även vara att konceptet i sin nedgångsfas i sin första livscykel endast utsatts för mild eller överbryggbar kritik. Ett särdrag för koncept i sin nedgångsfas är just kritiska inslag (Abrahamson och Fairchild, 1999; David och Strang, 2006).

En relaterad fråga rör managementkonceptets livslängd. Ett särdrag för koncept är att de är tämligen kortlivade. Abrahamson (1996, s 257) definierar ett managementmode enligt följande: "*a relatively transitory collective belief disseminated by management fashion setters, that a management technique leads rational management progress*". Någon tidsgräns finns dock inte påvisad. Dock menar bl a Kieser (1997) och Carson et al. (2000) att senare års managementkoncept livslängder tenderar att bli kortare och mer koncentrerade/spetsiga i sina toppar. Lean-konceptets livslängd i Sverige är, jämfört med många andra koncept, lång. En livslängd på över 20 år är t o m mycket lång (studien fokuserar dock endast de 18 första av dem). Och då befinner sig konceptet endast i tillväxtfasen i sin andra livscykel. Studien öppnar sålunda upp för en diskussion om livslängdsfrågan.

4. Studien påvisar nytt uttryck för managementkonceptets föränderlighet

Föreställningen att managementkoncept är statiska (oföränderliga) objekt är sedan en tid starkt ifrågasatt. Normalfallet är att de istället betraktas som föränderliga. Detta diskuteras på flera håll i litteraturen. En aktuell fråga rör förekomsten av lokala varianter av managementkoncept som en förutsättning för framgångsrik spridning eller som ett resultat av anpassad implementering (Benders och van Veen, 2001; Ax och Bjørnenak, 2005; Qu och Cooper, 2011, Røvik, 2011). Exempelvis visar Ax och Bjørnenak (2005) att det balanserade styrkortet i sin originalversion har transformerats i så pass stor omfattning att det är möjligt att tala om en specifik svensk version av konceptet ur ett utbudssidesperspektiv. Denna forskning ställer typiskt själva konceptet i fokus. Föreliggande studie visar dock att föränderligheten inte endast behöver vara knuten till dess inre konstruktion/struktur ("tekniska" element), utan även till den geografiska kontext i vilken konceptets inre konstruktion/struktur förekommer och/eller tillämpas eller studeras. Studien visar t o m att Lean-konceptets mer tekniska element kan förbli oförändrade medan den geografiska kontexten förändras. I detta fall att den geografiska kontexten rör sig i riktning mot lokala (svenska) förhållanden.

5. Studien svarar upp mot efterfrågan på studier av managementkoncepts innehåll

Managementmoderforskning domineras av frekvensstudier, t ex pmi-studier (Benders et al., 2007). Flera har dock pekat på den potential som studier av managementkoncepts innehåll har (Røvik, 2002, 2011; Clark, 2004; Ax och Bjørnenak, 2005; Seal, 2010). Föreliggande studie bekräftar det. Studiens resultat och förklaringsgrund till Lean-konceptets livscykelmönster bygger på en innehållsstudie. Den operationalisering av ett managementkoncept som gjorts och de mått som konstruerats har varit ändamålsenliga. Studien kan därför även sägas lämna ett metodbidrag.

5.3 Förslag till fortsatt forskning

Fortsatt forskning kan ta sig an följande frågeställningar relaterade till min studie:

- Förekommer popularitetssvängningar (fler än ett klockformat mönster eller annat/andra mönster) i fallet med Lean-konceptet även i andra svenska kontexter (t ex branscher eller sektorer)?
- Förekommer popularitetssvängningar (fler än ett klockformat mönster eller annat/andra mönster) även i fallet med andra managementmoden än Lean-konceptet i Sverige och/eller internationellt?
- Vad kan förklara förekomsten av popularitetssvängningar?
 - Kan förekomsten av popularitetssvängningar förklaras genom att en åtskillnad görs mellan "push"popularitet (ensidigt propagerande via t ex nyhetsrapportering och kritiska händelser) och "interplay"popularitet (managementmodeperspektivet med ett samspel mellan utbuds- och efterfrågesidan)?
 - Kan en åtskillnad mellan ett (givet) globalt managementkoncept och en lokalt anpassad version av det förklara förekomsten av popularitetssvängningar (en lokal anpassning av managementkoncept kan drivas av t ex opportunist och behov av anpassning till historiska och/eller institutionella förhållanden, se Ax och Bjørnenak, 2005)?
 - Är förekomsten av popularitetssvängningar kontextuellt betingade med avseende på geografisk/kulturell distans, t ex vilken roll spelar avstånd mellan en lokal kontext (t ex Sverige) och managementmodets kontext (t ex Toyota/Japan och Lean-konceptet)?
 - Är förekomsten av popularitetssvängningar kontextuellt betingade med avseende på aktörsinflytande via t ex media och nätverk (finns det olika förutsättningar för popularitetssvängningar med avseende på stort inflytande kontra mindre inflytande, som kan vara fallet med små länder vs stora länder)?
 - Vilken betydelse har managementkoncepts egenskaper, t ex koncepts grad av teknisk kärna/-specifikation, för förekomsten av popularitetssvängningar?
 - Vilken betydelse har ett managementkoncepts (potentiella) anknytning till andra managementkoncept för förekomsten av popularitetssvängningar, t ex gällande möjligheter till utvidgning av

koncept via länkning eller sammanslagning av två eller flera koncept ("bundling" och/eller "linking" (se Ax och Bjørnenak, 2005))?

- Kan förekomsten av popularitetssvingningar förklaras av bredare institutionella, samhälleliga eller ekonomiska strömningar (d v s faktorer/omständigheter ej explicit knutna till managementkoncept som sådana)?
- Vilken koppling finns mellan popularitet på utbudssidan och efterfrågesidan avseende förekomsten av popularitetssvingningar?

Referenslista

- Abrahamson, Eric, 1991, Managerial fads and fashions: The diffusion and rejection of innovations, *Academy of Management Review* 16, 586-612.
- Abrahamson, Eric, 1996, Management fashion, *The Academy of Management Review* 21, 254-285.
- Abrahamson, Eric, 1997, The emergence and prevalence of employee management rhetorics: The effects of long waves, labor unions, and turnover, 1875 to 1992, *Academy of Management Journal* 40, 491-533.
- Abrahamson, Eric; Fairchild, Gregory, 1999, Management fashion: Lifecycles, triggers, and collective learning processes, *Administrative Science Quarterly* 44, 708-740.
- Ax, Christian; Bjørnenak, Trond, 2005, Bundling and diffusion of management accounting innovations - The case of the balanced scorecard in Sweden, *Management Accounting Research* 16, 1-20.
- Ax, Christian; Bjørnenak, Trond, 2007, Management accounting innovations: Origins and diffusion, I: Hopper, Trevor; Northcott, Deryl; Scapens, Robert (Red.), *Issues in Management Accounting*, Prentice Hall, London, 357-376.
- Ax, Christian; Bjørnenak, Trond, 2011, *Towards a dynamic perspective on management accounting innovations*, Working paper, School of Business and Economics and Law at the University of Gothenburg and the Norwegian School of Economics and Business Administration, Bergen.
- Barley, Stephen R.; Kunda, Gideon, 1992, Design and devotion: Surges of rational and normative ideologies of control in managerial discourse, *Administrative Science Quarterly* 37, 363-399.
- Baskerville, Richard L.; Myers, Michael D., 2009, Fashion waves in information system research and practice, *MIS Quarterly* 33, 647-662.
- Benders, Jos; van Bijsterveld, Mark, 2000, Leaning on Lean: the reception of a management fashion in Germany, *New Technology, Work and Employment* 15, 50-64.
- Benders, Jos; van Veen, Karsten, 2001, What's in a fashion? Interpretative viability and management fashions, *Organization* 8, 33-53.
- Benders, Jos; Nijholt, Juriaan; Heusinkveld, Stefan, 2007, Using print media indicators in management fashion research, *Quality and Quantity* 41, 815-829.
- Birkinshaw, Julian; Hamel, Gary; Mol, Michael J., 2008, Management innovation, *Academy of Management Review* 33, 825-845.
- Bjørnenak, Trond; Olson, Olov, 1999, Unbundling management accounting innovations, *Management Accounting Research* 10, 325-338.
- Bjørnenak, Trond; Mitchell, Falconer, 2002, The development of activity-based costing journal literature, 1987-2000, *European Accounting Review* 11, 481-508.

Braam, Geert J.M.; Benders, Jos; Heusinkveld, Stefan, 2007, The balanced scorecard in The Netherlands: An analysis of its evolution using print-media indicators, *Journal of Organizational Change Management* 20, 866-879.

Carmona, Salvador; Gutiérrez, Isabel, 2003, Vogues in management accounting research, *Scandinavian Journal of Management* 19, 213-231.

Carson, Paula Phillips; Lanier, Patricia A.; Carson, Kerry David; Guidry, Brandi N., 2000, Clearing a path through the management fashion jungle: Some preliminary trailblazing, *Academy of Management Journal* 43, 1143-1158.

Chenhall, Robert H., 2008, Accounting for the horizontal organization: A review essay, *Accounting, Organization and Society* 33, 517-550.

Clark, Timothy, 2004, The fashion of management fashion: A surge too far?, *Organization* 11, 297-306.

Clark, Timothy; Greatbatch, David, 2004, Management fashion as image-spectacle – The production of best-selling management books, *Management Communication Quarterly* 17, 396-424.

Czarniawska, Barbara, 2005, Fashion in organizing, I: Czarniawska, Barbara; Sevón, Guje (Red.), *Global Ideas: How Ideas, Objects and Practices Travel in the Global Economy*, Liber & Copenhagen Business School Press, Malmö, 129-146.

Czarniawska, Barbara, 2005, Translation is a vehicle, imitation its motor, and fashion sits at the wheel, I: Czarniawska, Barbara; Sevón, Guje (Red.), *Global Ideas: How Ideas, Objects and Practices Travel in the Global Economy*, Liber & Copenhagen Business School Press, Malmö, 7-15.

David, Robert J.; Strang, David, 2006, When fashion is fleeting: Transitory collective beliefs and the dynamics of tqm consulting, *Academy of Management Journal* 49, 215-233.

De Geuser, Fabien; Mooraj, Stella; Oyon, Daniel, 2009, Does the balanced scorecard add value? Empirical evidence on its effect on performance, *European Accounting Review* 18, 93-122.

Free, Clinton; Qu, Sandy Q., 2011, The use of graphics in promoting management ideas: An analysis of the balanced scorecard, *Journal of Accounting & Organizational Change* 7, 159-189.

Giroux, Hélène, 2006, "It was such a handy term": Management fashions and pragmatic ambiguity, *Journal of Management Studies* 43, 1227-1260.

Gosselin, Maurice, 2007, A review of activity-based costing: Techniques, implementation, and consequences, I: Chapman, Christopher S.; Hopwood, Anthony G.; Shields, Michael D. (Red.), *Handbook of Management Accounting Research*, Elsevier, Oxford, 641-672.

Hartelius, Johanna E.; Browning, Larry D., 2008, The application of rhetorical theory in managerial research – A literature review, *Management Communication Quarterly* 22, 13-39.

Heady, Ronald B.; Smith, Mark; Robert, Lionel P.; Logan, Glenn T., 1997, Leadership in authoring the quality management literature, *Journal of Quality Management* 2, 139-149.

- Heusinkveld, Stefan; Benders, Jos, 2001, Surges and sediments: shaping the reception of reengineering, *Information & Management* 38, 239-251.
- Hines, Peter; Holweg, Matthias; Rich, Nich, 2004, Learning to evolve: A review of contemporary Lean thinking, *International Journal of Operations & Production Management* 24, 994-1011.
- Holweg, Matthias, 2007, The genealogy of Lean production, *Journal of Operations Management* 25, 420-437.
- Huczynski, Andrej A., 1993, Explaining the succession of management fads, *International Journal of Human Resource Management*, 4(2): 443-463..
- Kesken, Jülide; Çapraz, Burak; İliç, Derya; Ayyildiz, Nazh Ayşe, 2008, Management fads and fashion in Turkey: Role of consulting firms on dissemination process of strategic management tools, *Journal of Global Strategic Management* 3, 5-16.
- Kieser, Alfred, 1997, Rhetoric and myth in management mashion, *Organization* 4, 49-74.
- Krippendorff, Klaus, 2004, *Content Analysis – An Introduction to its Methodology*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Liker, Jeffrey K., 2004, *The Toyota Way*, McGraw-Hill, New York, NY.
- Lombard, Matthew; Snyder-Duch, Jennifer; Campanella Bracken, Cheryl, 2002, Content analysis in mass communication: Assessment and reporting of interceded reliability, *Human Communication Research* 28, 587-604.
- Mazza, Carmelo, 1998, The popularization of business knowledge diffusion: From Academic knowledge to popular culture?, I: Alvarez, Jose Luis (Red.), *The Diffusion and Consumption of Business Knowledge*, Macmillan Press, London, 164-181.
- Mazza, Carmona; Alvarez, Jose Luis, 2000, Haute couture and prêt-à-porter: The popular press and the diffusion of management practices, *Organization Studies* 21, 567-588.
- Meyer, Renate E.; Höllerer, Markus, A., 2010, Meaning structures in a contested issue Field: A topographic map of shareholder value in Austria, *The Academy of Management Journal* 53, 1241-1262.
- Modig, Niklas, 2011, Vad är Lean?, I: Åhlström, Per (Red.), *Verksamhetsutveckling i världsklass*, Studentlitteratur, Lund, 162-223.
- Mol, Michael J.; Birkinshaw, Julian, 2009, The sources of management innovations: When firms introduce new management practices, *Journal of Business Research* 62, 1269-1280.
- Naranjo-Gil, David; Maas, Victor S.; Hartmann, Frank G. H., 2009, How CFOs determine management accounting innovation: An examination of direct and indirect effects, *European Accounting Review* 18, 667-695.
- Nijholt, Juriaan; Benders, Jos, 2007, Coevolution in management fashions: The case of self-managing teams in the Netherlands, *Group and Organization Management* 32, 628-652.

Nørreklit, Hanne, 2003, The balanced scorecard: what is the score? A rhetorical analysis of the balanced scorecard, *Accounting, Organization and Society* 28, 591-619.

Parush, Tamar, 2008, From "management ideology" to "management fashion": A comparative analysis of two key concepts in the sociology of management knowledge, *International Studies of Management & Organization* 38, 48-70.

Pettersen, Jostein, 2009, Defining Lean production: some conceptual and practical issues, *The TQM Journal* 21, 127-142.

Qu, Sandy Q.; Cooper, David J., 2011, The role of inscriptions in producing a balanced scorecard, *Accounting, Organization and Society* 36, 344-362.

Rogers, Everett, M., 1995, *Diffusion of Innovations*, Free Press, New York, NY.

Rüling, Charles-Clemens, 2005, Popular concepts and the business management press, *Scandinavian Journal of Management* 21, 177-195.

Røvik, Kjell-Arne, 2000, *Moderna organisationer: Trender inom organisationstänkandet vid millenniumskiftet*, Liber, Malmö.

Røvik, Kjell-Arne, 2002, The secrets of the winners: Management ideas that flow, I: Sahlin-Andersson, Kerstin; Engwall, Lars (Red.), *The Expansion of Management Knowledge: Carriers, ideas and Sources*, Stanford University Press, Stanford, CA.

Røvik, Kjell-Arne, 2008, *Managementsamhället, Trender och Idéer på 2000-talet*, Liber, Malmö

Røvik, Kjell-Arne, 2011, From fashion to virus: An alternative theory of organizations' handling of management ideas, *Organization Studies* 32, 631-653.

Sahlin-Andersson, Kerstin, 1996, Imitating by editing success: The construction of organizational field, I: Czarniawska, Barbara; Sevón, Guje (Red.), *Translating Organizational Change*, de Gruyter, Berlin, 69-92.

Sevón, Guje, 1996, Organizational imitation in identity transformation, I: Czarniawska, Barbara; Sevón, Guje (Red.), *Translating Organizational Change*, de Gruyter, Berlin, 49-67.

Scarbrough, Harry; Swan, Jacky, 2001, Explaining the diffusion of knowledge management: The role of fashion, *British Journal of Management* 12, 3-12.

Seal, Will, 2010, Managerial discourse and the link between theory and practice: From ROI to value-based management, *Management Accounting Research* 21, 95-109.

Shah, Rachna; Ward, Peter T., 2003, Lean manufacturing: context, practice bundles, and performance, *Journal of Operations Management* 21, 129-149.

Shah, Rachna; Ward, Peter T., 2007, Defining and developing measures of Lean production, *Journal of Operations Management* 25, 785-805.

Spell, Chester S., 1999, Where do management fashion come from, and how long do they stay?, *Journal of Management History (Archive)* 5, 334-348.

Spell, Chester S., 2001, Management fashions – Where do they come from, and are they old wine in new bottles?, *Journal of Management Inquiry* 10, 358-373.

Strang, David; Macy, Michael W., 2001, In search of excellence: Fads, Success stories, and adaptive emulation, *American Journal of Sociology* 107, 147-182.

Thawesaengskulthai, Natcha; Tannock, James, 2008, Fashion setting in quality management and continuous improvement, *International Studies of Management & Organizations* 38, 5-24.

Van Rossem, Annick, 2005, *Classics, Fads and Fashion in Management: A study of Managerial Cognition*, Avhandling, Ghent University, Ghent, Belgien.

van Veen, Kees; Bezemer, Jelle; Karsten, Luchien, 2011, Diffusion, translation and the neglected role of managers in the fashion setting process: The case of MANS, *Management Learning* 42, 149-164.

Walgenbach, Peter; Hegele, Cornelia, 2001, What can an apple learn from an orange? Or: What do companies use benchmarking for?, *Organization* 8, 121-144. Womack, James P.; Jones, Daniel T.; Roos, Daniel, 1990, *The Machine That Changed the World*, Free Press, New York, NY.

Zawawi, Nur Haiza Muhammad; Hoque, Zahirul, 2010, Research in management accounting innovations – An overview of its recent developments, *Qualitative Research in Accounting & Management* 7, 505-568.

Zbaracki, Mark J., 1998, The rhetoric and reality of total quality management, *Administrative Science Quarterly* 43, 602-636.

Appendix 1

	<u>T1</u>	<u>T2</u>
<u>Dagspress</u>		
Dagens Nyheter	X	
Göteborgs Posten	X	X
Svenska Dagbladet	X	X
Expressen	X	
Aftonbladet		X
Sydsvenskan		X
Nerikes Allehanda		X
Borås Tidning		X
Borlänge Tidning		X
Nya Wermlands-Tidningen		X
Karlskoga Tidning		X
Eskilstuna Kuriren		X
Nyheterna		X
Östran		X
Folket		X
Västerbottens-Kuriren		X
Kristianstadsbladet		X
Katrineholmskuriren		X
<u>Affärspress</u>		
Dagens Industri	X	X
Computer Sweden		X
CIO Sweden		X
Realtid		X
<u>Affärstidskrifter</u>		
Veckans Affärer	X	X
Affärsvärlden	X	X
<u>Special-/branschtidskrifter</u>		
Ny Teknik	X	X
Tekniska Nyheter	X	
Saf-Tidningen Näringsliv	X	
Datateknik	X	
Finanstidningen	X	
Du och Jobbet	X	X
LO-tidningen		X
IVA-Aktuellt		X
Svensk Papperstidning		X
Personal och Ledarskap		X
Plastforum		X
Underhåll och Driftsäkerhet		X
Dagens Arbete		X
Dagens ETC		X
NT Automation		X
Dagens Medicin		X