



**GÖTEBORGS UNIVERSITET**  
**HANDELSHÖGSKOLAN**

# **Lean**

- En studie om dess tillämpbarhet i tjänsteproducerande företag

Magisteruppsats i företagsekonomi

Ekonomistyrning

Vårterminen 2013

Handledare: Urban Ask

Författare: Anton Persson 871214

Michaela Larsson 890928

## **Förord**

Examensarbetet har varit en intressant och lärorik process och samtidigt ett bra avslut på vår studietid. Vi vill rikta ett stort tack till våra åtta respondenter som så vänligt tagit Er tid att svara på våra frågor, utan Er skulle genomförandet av studien inte varit möjligt. Sist men inte minst vill vi rikta ett enormt tack till vår handledare Urban Ask som vägledde oss genom de hinder som dök upp längs vägen och flyttade vårt fokus från 1700-talet till nutid samt från hermeneutik till vad som faktiskt är relevant för studien.

Göteborg 20 mars 2013

Anton Persson

Michaela Larsson

# Sammanfattning

Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, Magisteruppsats i ekonomistyrning. Vårterminen 2013.

**Författare:** Anton Persson och Michaela Larsson.

**Handledare:** Urban Ask.

**Titel:** Lean - En studie om dess tillämpbarhet i tjänsteproducerande företag.

**Bakgrund och problem:** Lean återfinns traditionellt inom tillverkande företag men är också applicerbart i andra branscher. Tjänstesektorn ökar kraftigt samtidigt som konkurrensen hårdnar och kunder kräver allt bättre service. Detta skapar en möjlighet för tjänsteföretag att tillämpa Lean i sin organisation. Däremot finns det för få empiriska studier på området för att kunna säkerställa tillämpbarheten av Lean i tjänsteproducerande organisationer.

**Problemfråga:** Hur kan tillämpningen av faktorer från Leanfilosofin se ut, ur ett managementperspektiv, i tjänsteföretag?

**Syfte:** Tidigare forskning efterfrågar fler studier kring tillämpning av Lean i tjänsteproducerande företag. Syftet med denna studie är att tillgodose detta genom att beskriva och analysera tillämpbarheten av Leanfilosofins faktorer från tillverkande företag i tjänsteproducerande företag.

**Metod:** Studien har genomförts genom en grundläggande litteraturstudie för att sedan med en deduktiv ansats jämföra med den empiriska datan. Det empiriska materialet har samlats in genom ett flertal kvalitativa intervjuer med nyckelpersoner inom ett brett spann av branscher.

**Resultat:** Studiens empiriska material kopplat till litteraturstudien visar genom analys på vilka faktorer som förekommer och på så vis anses vara tillämpbara i tjänsteproducerande företag och på vilket sätt dessa påverkar organisationer.

**Studiens bidrag:** Tidigare forskning har efterfrågat studier kring Lean i tjänsteproducerande företag vilket denna studie till viss del ämnar tillgodose samt skapa ett teoretiskt bidrag. Det praktiska bidraget ges till personer med ledande befattning inom tjänsteföretag genom en kunskapspridning kring Lean och dess tillämpbarhet även om syftet inte är att generalisera.

**Förslag till fortsatt forskning:** En öppning till vidare forskning är att testa tillämpbarheten av Leanfilosofins faktorer från denna studie i andra företag än liknande de i denna studie alternativt inom en specifik bransch. Även andra faktorer kan vara intressanta att pröva då denna studie endast behandlar de mest frekvent förekommande. Avslutningsvis kan det också vara intressant att anta ett annat perspektiv än managementperspektivet.

**Nyckelord:** Lean, Leanfilosofi, Lean Service, Tjänst, Tjänstesektor.

# Innehållsförteckning

1. Inledning .....	3
1.1 Bakgrund .....	3
1.2 Problemdiskussion.....	4
1.3 Problemformulering.....	5
1.4 Syfte .....	5
1.5 Centrala begrepp.....	5
1.6 Disposition.....	6
2. Litteraturstudie.....	7
2.1 Vad är Lean?.....	7
2.2 Leanprinciper .....	7
2.3 Tjänstesektorn .....	9
2.4 Lean inom tjänstesektorn .....	10
2.5 Modell för tillämpning av Leanfaktorer i tjänsteproducerande företag.....	13
3. Metod.....	15
3.1 Studiens strategi.....	15
3.2 Studiens ansats .....	15
3.3 Praktiskt tillvägagångssätt .....	16
3.4 Urval .....	16
3.5 Etik.....	17
3.5.1 Informationskravet .....	18
3.5.2 Samtyckeskravet .....	18
3.5.3 Konfidentialitetskravet.....	18
3.5.4 Nyttjandekravet.....	18
3.6 Datainsamling.....	18
3.6.1 Primärdata .....	18
3.6.2 Insamling av material till litteraturstudien .....	19
3.6.3 Intervjuguide.....	20
3.7 Studiens trovärdighet .....	20
3.7.1 Reliabilitet .....	20
3.7.2 Validitet .....	21
3.8 Kritik.....	21
3.8.1 Kritik mot val av metod .....	21
3.8.2 Källkritik mot primärdata .....	21
3.8.3 Källkritik mot sekundärdata .....	22
4. Empiri.....	23
4.1 Värde .....	23
4.2 Värdekedja.....	23
4.3 Produktionsflöde .....	24
4.4 Gruppptryck.....	25
4.5 Visualisering .....	26
4.6 Multifunktionella team.....	27
4.7 Decentraliserat ansvar .....	28
4.8 Utbildning.....	29
4.9 Ständiga förbättringar .....	30

4.10 Översikt över datainsamling .....	30
5. Analys .....	33
5.1 Värde .....	33
5.2 Värdekedja .....	34
5.3 Produktionsflöde .....	34
5.4 Gruppptryck.....	35
5.5 Visualisering .....	36
5.6 Multifunktionella team.....	36
5.7 Decentraliserat ansvar .....	37
5.8 Utbildning.....	38
5.9 Ständiga förbättringar .....	38
6. Slutdiskussion.....	39
6.1 Slutsatser.....	39
6.2 Teoretiskt och praktiskt bidrag.....	39
6.3 Förslag till fortsatt forskning.....	40
7. Referenslista.....	41

# 1. Inledning

---

*Gällande Lean och dess funktionalitet i tjänsteorienterade företag kommer det inledningsvis ges en kort bakgrund till hur utvecklingen kring Lean har sett ut och vad det är som har gjort att utvecklingen har hamnat där den är idag. Vidare förs en problemdiskussion kring ämnet som mynnar ut i en problemformulering samt en presentation av syftet med studien. Avslutningsvis redovisas studiens centrala begrepp och en disposition presenteras.*

---

## 1.1 Bakgrund

Efter oljekrisen i början på 1970-talet populariserades Toyotas produktionssystem på allvar då insikten gjordes att det inte längre bara gick att tillverka. Produktionen blev nu fokuserad på att ge kunden ett bredare urval (Sandkull & Johansson, 2000). Det här bekräftar även Holweg (2007) som menar att det var efter oljekrisen som näringslivet i västvärlden tog till sig begreppet Lean production för att skydda den egna produktionen. Grunden kommer med andra ord från tillverkande företag och dess synsätt på produktion och effektivitet (Modig & Åhlström, 2011). Vad som rent konkret skedde hos Toyota till skillnad från deras konkurrenter var att produktionen först drog igång när bilen hade blivit beställd av kunden (Seddon, 2010). Liker (2009) menar att det första som skall definieras när en organisation arbetar med Lean production är vad det är kunden vinner på att en eller flera processer utförs på ett visst sätt. Vidare anser Womack och Jones (2003) att Lean skulle appliceras på hela företaget, från idé till färdig produkt. Detta för att skapa en holistisk bild av vad värde är för slutkunden.

Lean är ett begrepp som under de senaste decennierna har populariserats av både den akademiska världen men också inom näringslivet (Stone, 2012). Att begreppet Lean har fått ett uppsving i media råder det inget tvivel om. Larsson (2012) visar en tydlig nytändning av begreppet bland svensk dagspress.

Det här är utvecklingen som den har sett ut fram till och med idag. En aspekt att lägga på minnet, inför den här studien, är att Lean fortfarande är anpassat och uppbyggt utifrån den tillverkande industrins premisser. Idag är dock tjänster någonting som är direkt nödvändigt för företag. Det kan visa sig som en intern tjänst men också som en extern tjänst; till företagets kunder (Maleyeff, 2006). Lean har sitt ursprung i tillverkande industri men frågan om hur väl den fungerar inom andra industrier lyftes fram tidigt (Womack, Jones & Roos, 1991).

I dagens företagssamhälle har tjänstesektorn erhållit en allt viktigare plats; statistik visar att upp emot 25 procent av Sveriges BNP består av handel med tjänster och att den här siffran har ökat stadigt det senaste decenniet (Världsbanken, 2011). Tillväxten under 2012 var 0,5 procent visar färsk statistik (SCB, 2012). Samtidigt spår tjänstesektorn själva en stagnation under innevarande år (Almega, 2012). Det här sker samtidigt som tjänsteföretagen bör minska på kostnader och samtidigt ge bättre service till kunderna (Piercy & Rich, 2009). Swank (2003) menar att en stor fördel med att tillämpa Lean för tjänsteföretag är att det är en enkel modell att fasa in i organisationen då den bygger på en implementering steg för steg. Däremot måste en avvägning göras för att se om det är möjligt att överföra en teknik som är utvecklad för tillverkande företag

till tjänsteföretag eller om det krävs justeringar och anpassningar till den aktuella branschen eller företaget.

## 1.2 Problemdiskussion

För att lyckas med Lean i en organisation krävs det att hänsyn tas till olika påverkande faktorer (Nielsen, Bukh & Mols, 2000). Det här för med sig att det krävs en medvetenhet hos företaget vid implementering kring både drivande och hindrande faktorer. Lean är ett begrepp som har olika definitioner beroende på i vilket företag det används. Inom Lean production är det ledtider och ständiga förbättringar som oftast lyfts fram (Pettersen, 2009). Samtidigt pekar Hines, Holweg och Rich (2004) på en pågående oklarhet gällande vad Lean är och menar att det kan bero på utvecklingen som har skett inom området. Vidare menar de att en uppdelning av begreppet i en strategisk och operationell nivå är nödvändig för att lyckas leverera det bästa kundvärdet. Suárez-Barraza, Smith och Dhalgaard-Park (2012) sammanställer i sin studie vad som kännetecknar begreppet Lean service och kommer fram till att begreppet är av strategisk natur och fokus skall hamna på kunden.

Applicerbarheten av Lean inom andra områden än tillverkande industri har tidigare prövats. Piercy och Rich (2009) visar i sin studie att införandet av Lean i ett företag inom finanssektorn lyckades med att uppnå en bättre kvalitet på servicen till kunden samtidigt som kostnaderna sjönk. Dock så pekar de på en misstro bland personalen i företaget, alla tror inte på en förbättring.

Kotter (1995) menar att förändring tar tid. Att ändra någonting i en organisation görs inte över en natt vilket tyder på att en implementering av Lean i tjänsteorganisationer inte förverkligar fördelarna omedelbart. Seddon (2010) menar att anpassning till kundens efterfrågan är en av flera viktiga aspekter vid arbete enligt Lean service då det annars utförs aktiviteter inom företaget som inte bidrar till värdeskapande och följaktligen försämrar kvaliteten på tjänsten samt upplevelsen för kunden. Bowen och Youngdahl (1998) pekar på vad de menar kommer vara en viktig aspekt i framtiden; en kombination av Lean från både tillverknings- och tjänstesektorn skapar det mest optimala värdet åt kunderna. De menar vidare att det går att skapa fördelar genom att överföra Lean till tjänsteföretag och presenterar en modell som visar att sammanslagning av Lean för tillverkande samt tjänstetillverkande företag skapar fördelar.

Ett intressant område skapas kring vad det är som får företagen att ta till sig Leanfilosofin. Vad blir innebörden för svenska tjänsteföretag som använder sig av tekniker som påminner om eller direkt stämmer överens med Lean? Finns det en normativ modell som passar det generiska företaget eller organisationen? Om så är fallet borde den logiska följden bli en öppning för möjligheten till en ökad spridning av begreppet i fråga. Det här är intressanta frågor som leder oss närmare vårt problemområde. Att företag och organisationer har svårt att släppa greppet om verksamheten och fokusera på vad som egentligen efterfrågas bekräftas av en managementkrönikör hos *The Guardian*.

*“... Quit thinking about cost - give people what they want. Customers aren't interested in your costs. They are only interested in being able to get from you a product or service with the minimum of fuss and the maximum of convenience - their convenience...”* (Caulkin, 2008, s.6).

Det som menas är att företag bryr sig för lite om vad kunden vill och för mycket om vad de själva vill uppnå. Citatet ovan anser vi fångar essensen i vad styrning av bolag handlar om ur ett Leanperspektiv. Frågan är bara om det verkligen ser ut såhär i dagens samhälle.

Youngdahl (1996) menar att företag och organisationer inom tillverkningsbranschen vinner på att inkludera service till kunderna samtidigt som Sánchez och Pérez (2004) i sin studie menar att det är viktigt att ta fram faktorer och testa dessa inom tjänstesektorn vilket stärker tesen om att Lean är någonting som behövs inom tjänstesektorn. Även Lee, Olson, Lee, Hwang & Shin (2008) pekar på att Lean är någonting som 2000-talets företag behöver och Atkinson (2004) menar att Lean är en bra möjlighet för förbättringar inom tjänstesektorn. Åhlström (2004) testar applicerbarheten av Leanfilosofins faktorer från tillverkande företag i tjänsteföretag och säger att dessa är överförbara även om vissa justeringar kan krävas men efterfrågar fler studier kring detta. Vidare menar Suárez-Barraza et al. (2012) att begreppet Lean service behöver en gemensam innebörd för företag och organisationer som väljer att implementera det. De nämner att det har varit en rigid utveckling inom områden som sjukvård och utbildning men att det framöver kommer att behöva genomföras explorativa undersökningar inom andra branscher än de ovan nämnda. Vidare föreslår Abdi, Shavarini och Hoseini (2006) en dynamisk modell i fyra delar för användning av Lean inom tjänstesektorn men efterfrågar också mer empiriska studier för att säkerställa applicerbarheten av denna modell. Det här är incitament för att genomföra fler empiriska studier som kan spetsa forskningen inom området än mer.

### 1.3 Problemformulering

*Hur kan tillämpningen av faktorer från Leanfilosofin se ut, ur ett managementperspektiv, i tjänsteföretag?*

### 1.4 Syfte

Syftet med denna studie är att beskriva och analysera tillämpbarheten av Leanfilosofins faktorer från tillverkande företag i tjänstproducerande företag då tidigare forskning efterfrågar studier kring detta. Vi vill att andra tjänstproducerande företag skall kunna dra lärdom av denna studie vid användning av Leanfilosofins faktorer, ur ett managementperspektiv, även om syftet inte är att generalisera.

### 1.5 Centrala begrepp

*Leanfilosofi* - Leanfilosofi är faktorer som stämmer överens med Lean och i denna studie handlar det om filosofier och faktorer som organisationer tar till sig utan att egentligen benämna det Lean.

*Lean service* - Lean inom tjänstesektorn betecknas Lean service och Åhlström (2004) menar på att de flesta faktorer här inom är samma som inom tillverkande företag.

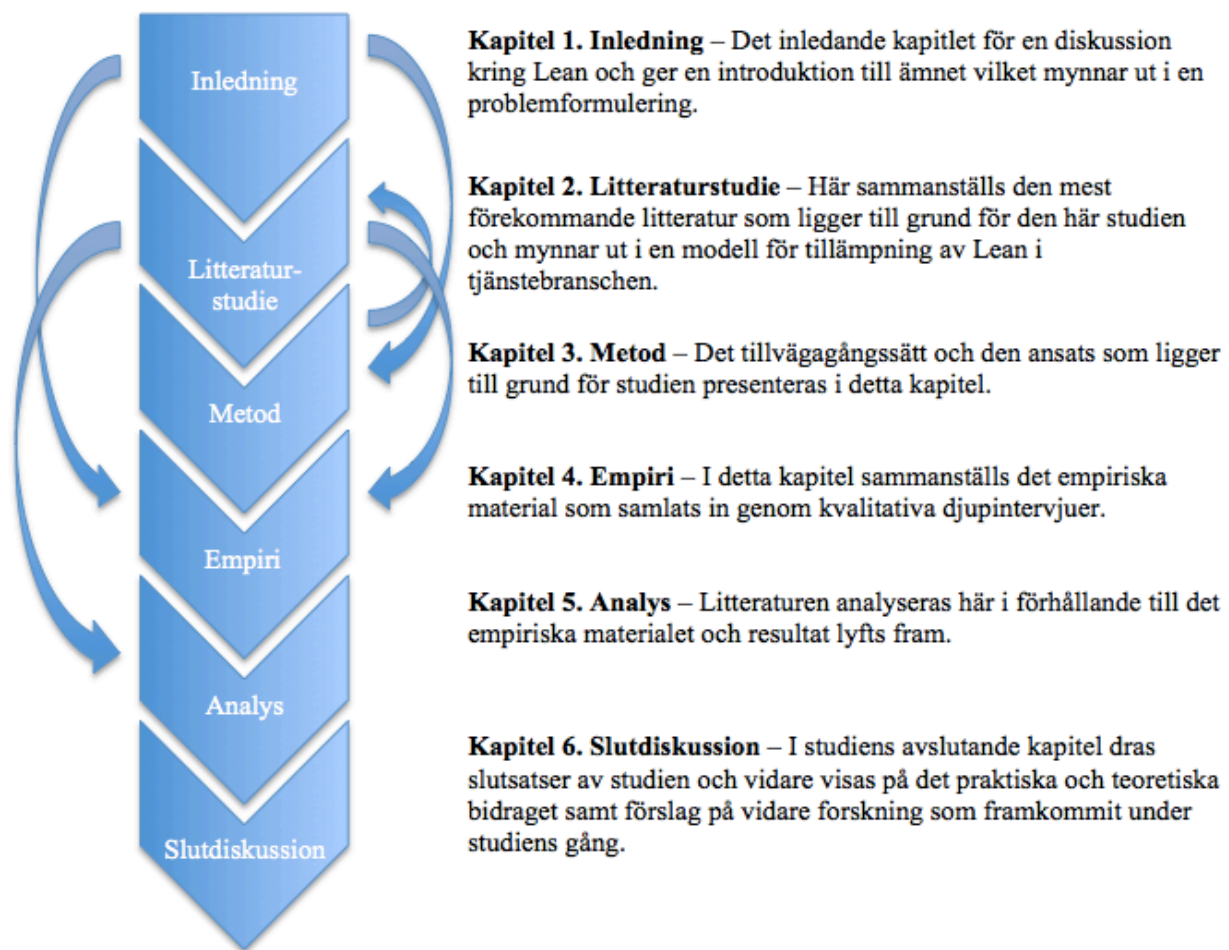
*Managementperspektiv* - Denna studie har valts att göras ur ett managementperspektiv där ledande personer med inblick i företagen intervjuas i det empiriska materialet. Managementperspektiv har dock en vid innebörd och det spelar ingen roll för studien vilken typ av ledare som intervjuas.

*Tjänst* - En tjänst är immateriell och det är kunden som definierar den och ett företag som tillhandahåller den (Pine & Gilmore, 2011).



## 1.6 Disposition

Nedan följer studiens disposition där pilarna visar studiens olika delars påverkan av varandra.



Figur 1. Studiens disposition (egen konstruktion).

## 2. Litteraturstudie

---

*Följande kapitel ges inledningsvis en redogörelse för den generella benämningen av Lean, vidare sammanställs teori kring tjänster och tjänstesektorn för att tydliggöra definitionen av dessa. Detta mynnar ut i teori kring Lean specifikt inom tjänstesektorn och avslutningsvis återfinns en modell för de faktorer från Leanfilosofin som var mest frekvent förekommande i föregående litteraturstudie.*

---

### 2.1 Vad är Lean?

Merchant och Van der Stede (2012) menar att styrning är en kritisk funktion i organisationer där misstag kan leda till stora finansiella förluster. De pekar på tre stycken traditionella typer av styrning: resultatstyrning, handlingsstyrning samt social och kulturell styrning. Resultatstyrning har på senare år blivit den mest använda formen av styrning, åtminstone inom västerländska företag. Kaplan och Norton (1997) kritiserar dock denna typ av styrning då den missar att fånga upp det komplexa i verksamheter och inte tydliggör hela bilden. Skulle Lean kategoriseras efter Merchant och Van der Stedes (2012) tre typer av styrning så skulle det hamna nära social och kulturell styrning. Därmed kan slutsatsen dras att Lean är något som uppkommit och blivit mer populärt som en följd av kritiken mot traditionell styrning med fokus på resultat (Merchant & Van der Stede, 2012). Kennedy och Widener (2008) menar att Lean bygger på ansvar, gruppträck, visualisering och utbildning vilket visar tydliga tecken på social och kulturell styrning. Vidare menar de också att Lean har inslag av handlingsstyrning tack vare standardiserade arbetssätt.

Det finns flera olika definitioner av Lean men kärnan är ungefär den samma i de olika fallen. Kennedy och Widener (2008) menar att Lean handlar om att minska steg i transaktionshantering, vara flexibel och följa kundens behov. Womack och Jones (2003) definierar å sin sida Lean som en metod att minska slöseri och skapa värde och därigenom möta kundens behov mer effektivt. Wood (2004) menar att för att lyckas uppnå värdeskapande och minska slöseri så krävs det att alla människor på alla nivåer i organisationen får de verktyg och den kunskap som krävs för att varje del i produktionskedjan skall bli så effektiv som möjligt.

Bradley, Brunner och Upton (2011) visar på två viktiga kriterier vilka är grundläggande för Lean: Just-in-time (JIT) och Jidoka. JIT handlar om ett slags "pull"-system där produktionen startar i varje enskilt steg i samband med en signal från kunden. Detta för att inte få ett överskott i produktionen utan hela tiden få företagets produkter sålda. Detta skapar lägre lagerhållning vilket i sin tur skapar högre vinst och en slimmad process. Jidoka, även kallat automatisering, visar att medarbetare själva skall identifiera och motverka fel i processen. Målet är alltid hundra procentigt felfria processer (Liker, 2009).

### 2.2 Leanprinciper

Lean vilar enligt Womack och Jones (2003) på fem viktiga principer: värde, värdekedja, flöde, "pull" (efterfrågestyrd) och perfektion. Dessa principer ämnar, var och en på sitt sätt, reducera aktiviteter som inte är värdeskapande.

*Värde* – Womack och Jones (2003) menar att värde kännetecknas av det värde som produkten ger kunden och går bakåt från kund för att bygga upp produktionsprocessen. Detta värde kan

endast definieras av kunden vilket innebär att det inte spelar någon roll hur bra produkten är om det inte är vad kunden efterfrågar. Detta värde är inte enbart beroende av produktens karaktär utan även exempelvis tid och pris spelar in. Vidare menar författarna att det är organisationerna som skapar värdet för kunden men det är svårt att veta vad kunden ser som värde, både vad gäller produkter och tjänster. Detta leder till ett svårt arbete för organisationer att ta reda på vad kunden ser som värdeskapande och vad den inte ser som värdeskapande då detta också är något som ändras med tid och beroende på sammanhang. Här bör organisationen, enligt Wood (2004), ställa sig frågan ”Skulle jag betala för något jag inte vill ha?” och följaktligen utgå ifrån att det de själva inte skulle vilja betala för vill inte heller kunden betala för.

*Värdekedja* – Enligt Wood (2004) skall organisationen se över hela värdekedjan, från design till distribution och försäljning, för att se vad som görs bra och vad som kan förbättras. Varje steg i produktionsprocessen skapar värde och detta uppnås om ledningen lyckas hantera de utmaningar kring styrning som finns i varje företag (Womack & Jones, 2003).

*Flöde* – Innebär omorganisering av processer för att skapa ett smidigt flöde genom alla steg i den värdeskapande produktionsprocessen (Womack & Jones, 2003). Identifieras flaskhalsar i processen skall dessa elimineras för att göra processen så snäv som möjligt (Wood, 2004).

*“Pull”* (efterfrågestyrd) – Enligt Womack och Jones (2003) innebär denna princip att kunden drar ut output genom varje steg. Produktion sker alltså efter kundens behov i motsats till att först producera och sedan försöka trycka ut produkten på marknaden.

*Perfektion* – För att möta kundernas behov krävs ständig förbättring för att gå mot noll fel i hela processen. Perfektion främjas genom att de ovanstående fyra principerna integreras med varandra för att hela tiden skapa värde och minimera slöseri (Womack & Jones, 2003).

Bradley et al. (2011) visar samtidigt i sin studie om Lean i ett mjukvaruföretag på att Brown och Spears fyra regler från tillverkande företag fångar upp de viktigaste aspekterna kring Lean. Dessa fyra regler anses vara applicerbara även inom tjänstesektorn och är följande:

*Uppgiftens specificitet* - Allt arbete skall vara mycket specificerat i avseende av exempelvis innehåll, timing och resultat. Detta är viktigt för att hela tiden möjliggöra kontroll av processen, att se så allt görs på rätt sätt men också för att säkerställa kvaliteten och veta vilka förbättringar som kontinuerligt är nödvändiga att genomföra.

*Strömlinjeformad kommunikation* - Att minimera steg och skapa effektivitet är grundläggande för Lean. Medarbetare skall identifiera hur nödvändigt varje steg i processen är och därigenom minimera antalet kopplingar för att skapa ett så smidigt flöde som möjligt mellan kund och leverantör.

*Enkel processutformning* - För att medarbetare i största möjliga mån endast skall kunna fokusera på att utföra sin egen uppgift och inte behöva tänka på vad de skall göra krävs en enkel processutformning. Samtidigt skall varje medarbetare själv testa sin egen del av processen för att kunna revidera och förbättra denna vid behov.

*Hypotesdriven problemlösning* - För förbättringsarbete används testning av hypoteser och omedelbar korrigerande på lägsta möjliga nivå. Alltså uppmuntras varje medarbetare att hela tiden förbättra sin egen del av processen.

Wood (2004) menar att effektiva förändringar inte sker av en slump utan måste aktivt planeras. Samtidigt identifieras ofta skepsis hos människor vid förändring vilket kräver att information till och utbildning av personalen genomförs för att få med sig dem i arbetet för att skapa värde, nu och i framtiden. I arbetet att få personalen att ta ansvar för arbetets resultat genom att identifiera fel och korrigera dessa samt viljan att göra rätt från början identifierar, som tidigare nämnt, Kennedy och Widener (2008) fyra sociala mekanismer:

*Ansvar* - Medarbetare uppmuntras att själva felsöka och hitta fel i processen för att sedan ta egna beslut för att förbättra processen.

*Gruppträck* - Ett starkt incitament för att göra sitt bästa i en arbetsprocess. När det finns tryck från andra medarbetare har enskilda individer en vilja att göra sitt bästa och visa sig duktiga.

*Visualisering* - Att synliggöra hur arbetsprocessen går till gör att medarbetare får en förståelse kring hur arbetet skall genomföras, vad som är viktigt och vad de själva skall göra för att effektivisera processen.

*Utbildning* - Det finns en tydlig koppling mellan Lean och utbildning. Hela tiden måste medarbetare utbildas för att veta hur de skall gå tillväga och finna nya arbetsätt.

### 2.3 Tjänstesektorn

Tjänstesektorn är ett område där det har skett en markant tillväxt de senaste åren (Världsbanken, 2011). Goldstein, Johnston, Duffy och Rao (2002) menar att en tjänst består av kunskap, materiell och processer. Pine och Gilmore (2011) för en diskussion kring begreppet tjänst som är lite bredare då de nämner att det är en immateriell händelse som utförs och anpassas till kundens definition och att företaget eller organisationen som tillhandahåller tjänsten kan använda sig av materiella redskap för att skapa denna. Att det är svårt att finna någon enighet kring vad en tjänst är bekräftas av Chopra, Lovejoy och Yano (2004) vilka menar att till skillnad från tillverkande industri råder det fortfarande delad mening hos forskare om vad en tjänst är. En diskussion förs kring om det här beror på att det går att göra kunden mer delaktig i skapandet av en tjänst, då dessa inte lagerförs på samma vis som en fysisk produkt. Deras lösning bygger på att tid och/eller kapacitet måste finnas för att verksamheten skall kunna löpa på vid oförutsedda toppar i efterfrågan.

Att jämföra tillverkande industri med tjänstetillverkande industri på operationell nivå går inte enligt Metters och Maruchek (2007) då det inte går att förutse vad kunden vill ha om inte kunden involveras till en högre grad. Prajogo (2006) påpekar att en tjänst är mer abstrakt än en produkt och är därför svårare att kontrollera. En metod för att lösa dessa problem är att segmentera kundstocken för att därefter kunna erbjuda de olika segmenten exakt den service som efterfrågas. Att ge alla kunder all service blir i längden ofta ineffektivt (Danaher, Conroy & McColl-Kennedy, 2008). Sampson och Froehle (2006) bekräftar också i sin studie att beroende på att ingen kund är den andra lik vilket gör det svårare att manövrera ett renodlat tjänsteföretag.

Prajogo (2006) påpekar också att till skillnad från tillverkande företag så måste produktion, försäljning och konsumtion av en tjänst ofta ske vid samma tid och rum. Detta skapar problem då det oftast inte går att skapa en buffert mellan produktions- och konsumtionsledet. Dessutom är tjänstesektorn ofta mer arbetskraftsintensiv än tillverkande sektor vilket skapar ett stort behov av mänsklig kapacitet vilket kan vara svårt att manövrera, särskilt vid svängningar i kapacitetsutnyttjande.

Nie och Kellogg (1999) diskuterar olika skäl till varför tjänster saknar den homogenitet som återfinns hos konkreta produkter. I sin framställning menar de att den mänskliga faktorn är en stor orsak, då både kunden och leverantören är delaktiga i hela processen. Dessutom bekräftar de att det är enklare att skraddarsy en tjänst vilket gör det är lättare med en anpassning efter vad kunden definierar som värdefullt. Det är viktigt att företag och organisationer hela tiden uppfyller de förväntningar kunderna har (Dickson, Ford & Laval, 2005).

## 2.4 Lean inom tjänstesektorn

När det kommer till Lean inom tjänstesektorn pekar Bowen och Youngdahl (1998) på nedanstående fem kriterier vilka även Abdi et al. (2006) bekräftar och bygger vidare på:

*Reducering av avvägning av prestanda* - Avvägningar mellan verksamhetens interna effektivitetsmål och externa kundflexibilitetsmål skall undvikas i största möjliga mån.

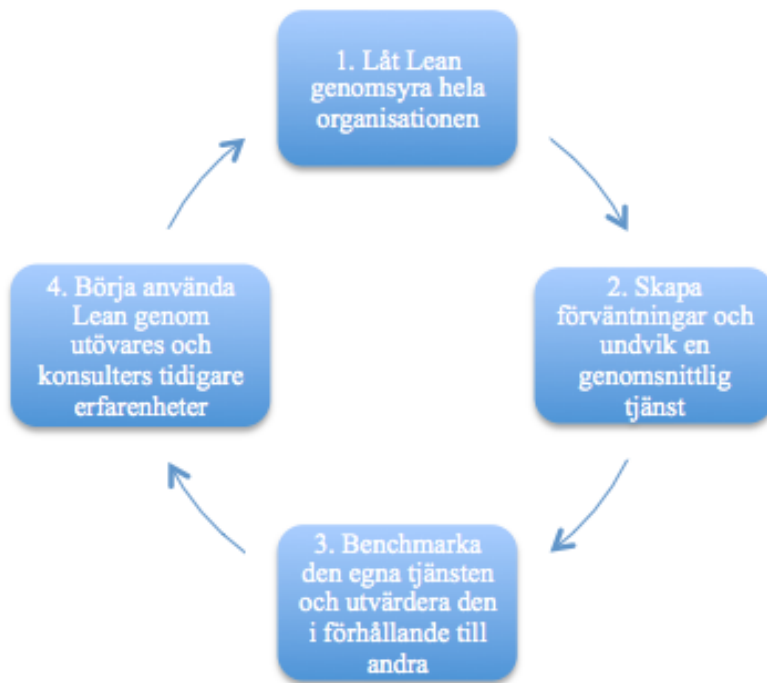
*Produktionsflöde och JIT* - Syftar till att minimera ställtid för ett effektivare flöde men påpekar också att JIT skall gälla både för input och output.

*Värdekedjeorientering* - Innebär att kedjan hela tiden skall utvärderas för att kunna reducera icke värdeskapande aktiviteter.

*Ökat kundfokus och utbildning* - Ämnar involvera kunden i utformning av tjänsten samt utbilda personalen för att företaget skall vara så kundfokuserat som möjligt. Prajogo (2006) fyller i att det är viktigt att se hela processen och inte bara slutprodukten vilket underlättas om kunden involveras i processen.

*Medarbetaransvar* - Pekar på att organisationer skall investera i medarbetarna genom kunskap och deltagande för att förmå medarbetarna att själva leverera kundvärde och ta egna beslut (Abdi et al., 2006).

Suleks (2004) slutsats om att den mänskliga faktorn är en mycket viktig del för tillämpning av Leanfilosofin inom tjänstesektorn bekräftas av Abdi et al. (2006) kring vilken han föreslår en dynamisk modell i fyra delar för användning av Lean inom tjänstesektorn enligt nedan.



Figur 2. Abdi et al. (2006) (egen bearbetning).

Åhlström (2004) hävdar att Leanfaktorer från tillverkande företag inte behöver göras om i särskilt stor grad för att passa tjänsteföretag. Däremot krävs det vissa anpassningar för det enskilda företaget men generellt sett går samma faktorer att tillämpa i såväl tjänsteföretag som i tillverkande företag. Åhlström (2004) pekar på de sju viktigaste faktorerna i Lean och redogör i sin studie för hur dessa är överförbara till tjänsteföretag.

*Eliminera slöseri* - En generell faktor som är lätt och viktig att överföra även till tjänsteföretag då det också är en av Leanfilosofins viktigaste pelare. Ett viktigt sätt för att eliminera slöseri är genom teknologi. Utvecklad teknologi i tjänsteföretag gör det lättare att ha en effektiv process.

*Inga fel* - Även denna faktor är en grundpelare inom Leanfilosofin som också anses enkelt överförbar till tjänstesektorn. Kvalitet blir allt viktigare på grund av den hårdnade konkurrensen och kunderna accepterar inte avkall på kvalitet, oavsett om det är en produkt eller en tjänst. Det finns mycket studier kring vikten av god kvalitet utan fel inom tjänsteföretag. Däremot menar Åhlström (2004) att det inte är möjligt att nå noll fel inom tjänsteföretag då kunden hela tiden påverkar och olika kunder efterfrågar olika saker.

*“Pull” istället för “push”* - I enlighet med Bradley et al. (2011) så visar Åhlström (2004) på vikten av att låta kunden dra ut produkten eller tjänsten istället för att företaget skall trycka ut produkten eller tjänsten på marknaden. I de flesta tjänsteföretag är det nästan omöjligt att producera innan kunden har uttryckt vad den vill ha. Av denna anledning är “pull”-metoden enklare och direkt nödvändig i tjänsteföretag jämfört med tillverkande företag.

*Multifunktionella team* - Arbetsgrupper där medarbetarna kan utföra flera uppgifter är lika giltigt inom tjänsteföretag som inom tillverkande företag. Studien visar att det finns team inom flera branscher såsom sjukvård, skola men också konsultföretag där arbetare utförs tillsammans.

*Decentraliserat ansvar* - Precis som Kennedy och Widener (2008) menar är bemyndigande av medarbetare viktigt. Att låta människor långt ner i organisationen ta egna beslut kan vara än viktigare i tjänsteföretag, särskilt i den typ där det sker frekvent kontakt med kunden.

*Vertikala informationssystem* - Enkla informationssystem möjliggör snabba beslut och snabb återkoppling vilket enligt studien är än viktigare för tjänsteföretag då dess karaktär ofta kräver mer individuella anpassningar än tillverkande företag (Åhlström, 2004).

*Ständiga förbättringar* - Womack och Jones (2003) pekar på vikten av ständig förbättring och utbildning precis som Wood (2004) bekräftar. Det är en väldigt generell faktor som är viktig även inom tjänstesektorn. Åhlström (2004) menar dock att medarbetares arbete för ständiga förbättringar inte avspeglades i hans studie och drar slutsatsen att antingen var det en tillfällighet eller så är det svårare att genomföra ständiga förbättringar i en mer komplex miljö.

Åhlström (2004) drar med sin studie slutsatsen att faktorer från Leanfilosofin i tillverkande företag definitivt kan vara överförbara till tjänsteföretag men det är viktigt att ha i åtanke att justeringar kan behöva göras vilket Seddon och O'Donovan (2009) bekräftar. Det krävs anpassningar till tjänstesektorn vid användande av Leanfilosofier och det är en fara i att se alla företag som lika och göra generaliserbara antaganden.

Sánchez och Pérez (2010) har gjort ytterligare en studie kring överförandet av Leanfilosofins faktorer till tjänsteföretag där de lagt vikt vid följande faktorer: Eliminering av aktiviteter som inte skapar värde, ständiga förbättringar, multifunktionella team, JIT och leverantörers påverkan. De kommer fram till att stora företag i större grad använder faktorerna än vad medelstora företag gör och att fokus på värdeskapande ökar konkurrenskraften för tjänsteföretag.

Suárez-Barraza et al. (2012) har i sin litteraturstudie sammanställt faktorer som kännetecknar begreppet Lean service. De presenterar sex punkter som de anser ger en övergripande bild av hur forskning har beskrivit Lean service:

- Ursprunget finns i Leanfilosofin vilket medför att fokus, för tjänsteorienterade företag, bör ligga på att söka efter att hela tiden finna förbättringar och minimera slöseri för att kunna få ett större fokus på kunden.
- Lean service ämnar minska spill och skapa kulturell förändring genom att lägga fokus på kunder och ständiga förbättringar snarare än att korrigera fel.
- Utbildning av personalen är en viktig del av konceptet då det behövs en förståelse för att säkerställa att alla har samma bild av hur organisationen som helhet kan bidra och samarbeta med kunden. Det här för att säkerställa att kunden får vad den efterfrågar.
- Lean service sätter kunden i fokus både internt och extern.
- Större delen av den tjänst som kunden erhåller bör företaget ha tagit hänsyn till för att uppfylla största möjliga tillfredsställelse: de fördelar kunden upplever med tjänsten, hur företaget behandlar kunden samt hur tjänsten faktiskt ser ut i slutligt utförande.

- Lean service kan, om det används rätt, öppna upp en helt ny värld vad gäller tjänster inom organisationen.

## 2.5 Modell för tillämpning av Leanfaktorer i tjänsteproducerande företag

Nedan följer en sammanfattning och motivering av de mest förekommande faktorer från Leanfilosofin vilka identifierades i ovanstående litteraturstudie och där tillämpbarheten bör testas i tjänsteproducerande företag. De valda faktorerna valdes utefter hur frekvent de förekom i studerad litteratur och hur väl vi ansåg dem vara applicerbara i tjänsteproducerande företag och presenteras helt utan inbördes ordning. De faktorer som påminde om varandra och förekom flera gånger slogs ihop och ansågs vara av stor vikt.



Figur 3. Modell för tillämpning av Lean i tjänsteproducerande företag (egen konstruktion).

### Process

*Värde* - Abdi et al. (2006) och Sulek (2004) kommer båda fram till att kunden är viktig för tillämpning av Leanfilosofin. Samtidigt menar Womack och Jones (2003) att det värde som kunden ger produkten skall gå bakåt för att dra ut tjänsten ur företaget. Detta ses som en viktig del i Leanfilosofin och är återkommande i flera studier samtidigt som det kanske är än viktigare inom tjänsteföretag där kundens önskemål ofta står i fokus.

*Värdekedja* - Bowen och Youngdahl (1998), Wood (2004) samt Abdi et al. (2006) bekräftar varandra genom att säga att fokus på varje enskild del i en process och förbättring av dessa är grundläggande för Leanfilosofin. Det är svårt att skapa en bra helhet om varje enskild del inte är effektiv och värdeskapande.

*Produktionsflöde* - Inom Lean production kan flöden och JIT handla om att minimera ställtider och lager och har en stor betydelse för lönsamheten (Wood, 2004). Inom Lean service kan det istället handla om kapacitetsutnyttjande där över- eller underkapacitet påverkar företagets effektivitet avsevärt (Chopra et al., 2004).

### Medarbetare

*Gruppsyck* - Kennedy och Widener (2008) menar att människor genom påverkan av sin omgivning vill göra sitt bästa och visa sig duktig. Detta kan vara än tydligare inom tjänstesektorn då en tjänst är av mer flexibel art och påverkas mycket av hur medarbetare levererar den.

*Visualisering* - Kennedy och Widener (2008) menar att tydliggörande och synlighet av hela arbetsprocessen är viktig för att alla medarbetare skall kunna kontrollera att de gör rätt och korrigera eventuella fel omedelbart med målet att gå mot noll fel i processen. Åhlström (2004) påpekar dock att detta är svårare inom tjänsteföretag där kunder påverkar och önskar skilda saker.



*Multifunktionella team* - Både Wood (2004) och Kennedy och Widener (2008) pekar på vikten av enkla processer där överlämnanden kan ske enkelt och hela teamet hjälps åt för att leverera en så bra slutprodukt som möjligt.

### **Ansvar och utveckling**

*Decentraliserat ansvar* - Wood (2004) trycker på att det är viktigt med decentraliserat ansvar vid tillämpning av Leanfilosofin. Bowen och Youngdahl (1998), Abdi et al. (2006) och Kennedy och Widener (2008) bygger samtliga vidare på att detta är en viktig grundpelare även inom tjänstesektorn. Varje enskild medarbetare skall ha eget ansvar över sin del av processen och skall ta egna beslut för smidigare informationsflöde vilket är av en större vikt i ett dynamiskt tjänsteföretag.

*Utbildning* - Womack och Jones (2003), Wood (2004) och Suárez-Barraza et al. (2012) säger att det är viktigt med ständig utbildning för att förbättra processen och hela tiden utvecklas. Detta är förstås ännu viktigare i en mer konkurrens utsatt värld där endast de bästa överlever.

*Ständiga förbättringar* - Womack och Jones (2003) vill uppnå en perfekt process vilket bland annat kräver ständig felsökning och korrigerande av eventuella fel på medarbetarnivå för att uppnå en felfri process. Bradley et al. (2011) bekräftar vikten av detta även i tjänsteföretag och ser det som en förutsättning för att kunna följa med i omvärldens utveckling och konkurrens.

## 3. Metod

---

**I** följande kapitel får läsaren en bild av de metodval som gjorts, vilken strategi denna studie har antagit och vilka urval som gjorts. En motivering ges också till de olika valen samt kritik mot den egna studien för att visa på dess trovärdighet.

---

### 3.1 Studiens strategi

Vid empiriska studier är det viktigt att ta ställning till om studien antar en *kvantitativ* eller en *kvalitativ* metod. Som hörs på namnet så åsyftar kvantitativ metod till mängd eller siffror som kan skapa kvantifierbara analyser (Justesen & Mik-Meyer, 2011). Den här studien strävar efter att skapa förståelse för området vilket gör en kvalitativ metod självklar. Studiens problemformulering och syfte visar på att vi ämnar studera och skapa förståelse vilket kräver analys och lyhördhet som endast kan uppnås genom en kvalitativ strategi. Syftet är snarare att skapa förståelse för företeelsen än att dra rent tekniska slutsatser (Wallén, 1993).

### 3.2 Studiens ansats

Studier ämnar relatera teori och empiri till varandra och kan göras på olika sätt. *Deduktion* handlar om att från givna teoretiska aspekter dra slutsatser om olika företeelser. Med deduktiv ansats skapas antaganden utifrån teorin som sedan prövas mot empirin. Befintlig teori avgör alltså vilken information som skall samlas in vilket gör att studien blir mindre färgad av undersökarens egna åsikter och uppfattningar även om en risk ligger i att valet av referensram påverkas av undersökarens egna ståndpunkter (Patel & Davidsson, 2011). *Induktion* är deduktionens motsats där utgångspunkten är empirin vilken används för att dra generella slutsatser och formulera en teori (Thurén, 2007). I teorin arbetar undersökaren helt förutsättningslöst men i praktiken färgas undersökaren även här av egna teoretiska preferenser. *Abduktion* är en kombination av de båda ytterligheterna (Patel & Davidsson, 2011).

Denna studie avser jämföra befintlig teori, genom en framtagen modell, mot verkligheten genom en empirisk studie för att dra lärdomar och slutsatser. Detta gör att denna studie har en deduktiv ansats för att ta reda på huruvida allmängiltig teori för tillverkningsindustrin lämpar sig för tjänsteproducerande företag. Då studien kräver teoretisk förkunskap faller följaktligen induktion bort, likaså abduktion då omformulering av modellen i slutändan inte fanns nödvändig.

I ett första skede studerades och sammanställdes relevant teori kring ämnet för att skapa en bred bild, dels för vår egen kunskaps skull för att kunna föra en relevant diskussion kring ämnet men även för att kunna skapa en modell att sedan jämföra mot empirin. För att få en bred förståelse inom ämnet läste vi in oss på tidigare forskning, annan litteratur samt uppsatser och gjorde därefter ett urval av den mest relevanta och förekommande teori som passar denna studie bäst. Åtta stycken kvalitativa intervjuer med respondenter i olika organisationer gjordes för att jämföra teoretisk bakgrund mot empiriskt material. Detta urval återfinns i kapitel 3.4 Urval.

### 3.3 Praktiskt tillvägagångssätt

Nedan följer det praktiska genomförandet av denna studie.



Figur 4. Studiens praktiska tillvägagångssätt (egen konstruktion).

### 3.4 Urval

Vilket urval som görs påverkar givetvis hur studien utvecklas och vilken form den tar. I följande avsnitt beskrivs och motiveras val av organisationer och val av respondenter för denna studie.

Denna studie har genomförts med ett så kallat ändamålsenligt urval där vi i första hand fokuserar på att ge studiens modell ett bättre stöd istället för att uppnå representativitet (Patel & Davidsson, 2011). Då denna studie är av kvalitativ art med syfte att observera och skapa förståelse anser vi att denna typ av urval lämpar sig bra. Enligt Hartman (1998) är representativt urval viktigare vid kvantitativa undersökningar där vetenskaplig exakthet är av större vikt. Vidare har denna studie inslag av ett tillfällighetsurval där de individer som fanns tillgängliga helt enkelt valdes. Fördelen med denna typ av urval är förstås att det är enkelt och kan vara lämpligt vid tidsbegränsade undersökningar eller när målet inte är att få ett fullt vetenskapligt rättfärdigande (Patel & Davidsson, 2011). Risken med denna typ av urval är dock att urvalet inte blir representativt. För att minska den risken har vi valt att intervjua respondenter inom flera olika branscher för att få en bred täckning i tjänsteproducerande företag. De företag som representeras i studien blandades utifrån små företag verksamma i Sverige till de större företag som har verksamhet i flera länder. Företagens huvudsyssla behövde heller inte vara tjänster, utan det kunde vara så att de erbjöd kunderna en form av tilläggstjänst. Vi ansåg också att ett urval från flera olika branscher skulle stärka studiens resultat då den får en bredd. Det här menar vi gör att fler företag kan dra lärdom av vår studie.

De respondenter vi har valt inom de olika organisationerna är helt och hållet ett tillfällighetsurval. Vi har valt att intervjua de personer som vi blivit rekommenderade av de organisationer vi varit i kontakt med, dels för att vi tror att de enskilda organisationerna själva vet vilka personer som är bäst lämpade att svara på våra frågor och dels för att hela organisationen bör arbeta på samma sätt, efter samma mål, så svaren bör inte skilja sig nämnvärt beroende av vem som intervjuas. Däremot har vi valt att anta ett managementperspektiv och därför valt att intervjua respondenter som haft en nyckelroll inom organisationerna. Detta för att få en större, mer övergripande bild. Samtidigt har det inte spelat någon roll för studien om respondenterna uttalat har tillämpat Lean

inom sin organisation då det endast är Leanfilosofins faktorer studien ämnar undersöka vilka vi tror återfinns i många företag även om dessa inte är definierade av organisationen i fråga.

Nedan följer en beskrivning av de åtta respondenter som intervjuats för denna studie och vi har valt att anonymisera dem i enlighet med konfidentialitetskravet i kapitel 3.6.3. All information om studiens primärdata redovisas nedan och kommer alltså inte behandlas i referenslistan, då vi vill skapa en enhetlig överblick för läsaren. Intervjuerna tog ungefär lika lång tid och vi ansåg att vi fick ut ungefär lika mycket information från varje intervju vilket är en fördel då samtliga respondenter får samma utrymme och bidrar lika mycket till studien.

**Respondent 1** - En nyckelperson som arbetar som rådgivare på en av Sveriges största banker. Respondenten har en bred erfarenhet ifrån olika positioner inom verksamheten. Banken har uttalat tillämpat Lean i sin organisation och styrs av formella regler och lagar. Besöksintervju genomfördes 2013-02-21 och tog 45 minuter.

**Respondent 2** - Skadechef på ett av Sveriges största försäkringsbolag. Respondenten leder cirka 20 stycken anställda och organisationen styrs av formella regler och lagar. Besöksintervju genomfördes 2013-02-20 och tog 48 minuter.

**Respondent 3** - Ägare av två möbelbutiker i södra Sverige. Leder cirka 30 anställda där butikerna har ett tydligt fokus på tilläggstjänster mot kunder såsom leverans och inredning. Besöksintervju genomfördes 2013-02-18 och tog 50 minuter.

**Respondent 4** - Transport- och avräkningschef för inköpsorganisationen, som sköter planering av transporter och avräkningar, för ett av Sveriges största livsmedelsföretag. Företaget arbetar med en förenkling av sin process som har stora likheter med Lean men internt har en annan benämning. Besöksintervju genomfördes 2013-02-19 och tog 50 minuter.

**Respondent 5** - VD på en underleverantör till några av de största bilmärkena i världen som designar lösningar till bilproduktionen. VD:n har ungefär 30 års internationell erfarenhet ifrån branschen. Fokus har de senaste åren skiftat mot öst och kommit att involvera även en viss del tillverkande produktion. Företaget består av totalt 24 stycken anställda. Besöksintervju genomfördes 2013-02-18 och tog 45 minuter.

**Respondent 6** - Kvalitetsansvarig på ett av Sveriges största transportföretag. Företaget är verksamma både inom och utanför Sverige och arbetar uttalat med Lean. Besöksintervju genomfördes 2013-02-25 och tog 40 minuter.

**Respondent 7** - Delägare och VD för en webbyrå med 9 stycken anställda. Byrån tillhandahåller bland annat webbdesign och webbutveckling för företag i hela Sverige. Besöksintervju genomfördes 2013-03-05 och tog 35 minuter.

**Respondent 8** - Senior konsult som arbetar inriktat mot ledarskapsutveckling och Leanfrågor på ett IT- och managementbolag med över 1000 anställda i flera europeiska länder. Telefonintervju genomfördes 2013-03-12 och tog 35 minuter.

### 3.5 Etik

Att ta fram trovärdig kunskap och dra rimliga slutsatser är ett mål för alla studier men det är även viktigt att ta hänsyn till studien genom etiska aspekter. Kraven på att studien håller hög kvalitet är minst lika viktig som resultatet. Det handlar alltså om en avvägning mellan allmännyttan av studiens resultat och otillbörlig insyn där människor inte får utsättas för exempelvis skada eller kränkning (Patel & Davidsson, 2011). Nedan följer fyra övergripande etikregler vilka vetenskapsrådet formulerat samt en beskrivning kring hur dessa tagits i beaktande i denna studie.

### 3.5.1 Informationskravet

Informationskravet handlar om att undersökare har ett krav på sig att informera de som berörs av studien, exempelvis intervjupersoner, om syftet med studien (Patel & Davidsson, 2011). I vårt fall har vi vid en första kontakt med studiens respondenter informerat om vad intervjuerna kommer handla om och vad de skall bidra med till denna studie. Vidare har vi i inledningen av varje intervju beskrivit studiens syfte mer detaljerat samt låtit respondenterna ställa eventuella frågor för att undvika oklarheter.

### 3.5.2 Samtyckeskravet

De som deltar i en studie skall själva ha rätten att bestämma om de faktiskt skall delta eller ej (Patel & Davidsson, 2011). Samtyckeskravet har inte varit ett problem i denna studie då våra respondenter helt enkelt har blivit tillfrågade om de vill delta och haft möjlighet att svara ja eller nej. Samtyckeskravet kan förmodligen ses som viktigare vid enkätstudier på exempelvis en arbetsplats där respondenterna har en press på sig att svara exempelvis från chefer.

### 3.5.3 Konfidentialitetskravet

De ingående parterna i en studie skall ges så stor konfidentialitet som möjligt, dels genom den information de ger men också genom personuppgifter (Patel & Davidsson, 2011). Vad gäller denna studie finns ingen nytta i att redogöra för de olika respondenterna. Vi har valt att hålla dessa anonyma och beskriver endast respondenterna och organisationerna efter dess karaktär. Alltså kommer inga namn, varken på organisationer eller personer, redogöras. Detta tror vi också kan främja en öppenhet under intervjuerna då respondenterna inte behöver oroa sig över att information skall komma ut på fel sätt eller till nackdel för dem själva. All information och data från intervjuer i form av exempelvis transkriberingar har vi därför hållit för oss själva och endast använt för att sammanställa empirin.

### 3.5.4 Nyttjandekravet

Den information som samlas in under en studie får endast användas för studiens syfte och ingenting annat (Patel & Davidsson, 2011). Rådata som ligger till grund för denna studie kommer därför aldrig delges tredje part där andra kan ha nytta av det konfidentiella materialet utan istället förstöras direkt efter användandet.

## 3.6 Datainsamling

Vi har i den här studien använt oss av primärdata från våra intervjuer. Vi väljer även att här presentera hur vi har gått tillväga för att samla in material till litteraturstudien. Avslutningsvis redogörs för intervjuernas upplägg och genomförande.

### 3.6.1 Primärdata

Enligt Bell (1993) är primärdata sådant som skapas under studiens gång eller sådant undersökaren får tillgång till för första gången. Det är vanligtvis information från intervjuer eller enkäter. Denna studies primärdata består av åtta stycken kvalitativa intervjuer. I enlighet med Patel och Davidsson (2011) inleddes dessa intervjuer med öppna frågor för att inte påverka respondenterna utan låta dem själva tänka efter och svara utan vår påverkan. Vi använde ett öppet förhållningssätt och ställde inte ledande frågor. I förhand skickades även en intervjuguide

ut till respondenterna för att de skulle kunna förbereda sig och veta vad intervjun skulle handla om samt för att undvika svar som var ogenomtänkta eller inkorrekta. Under intervjuerna ställdes vidare mer specifika frågor utefter intervjupersonernas svar för att få en bättre förståelse samt fånga upp nyanser. Samtliga intervjuer spelades in, med respondenternas tillåtelse, för att vi i efterhand skulle kunna gå tillbaka och lyssna för att med exakthet kunna transkribera intervjuerna utan att missa några detaljer. Inspelningar underlättar också för den som intervjuar då det blir enklare att följa med under intervjutillfällena och fånga upp de följdfrågor som uppstår istället för att ta fokus från intervjun genom att anteckna. Baksidan med att spela in intervjuer är att svaren från intervjuobjekten kan bli konstruerade då det finns människor som är skeptiska till att bli inspelade (Jacobsen, 2002). Vi anser att det här problemet löstes genom att ta oss god tid med respektive respondent innan intervjuerna för att bygga upp ett förtroende hos dem. Med hjälp av transkriberingarna sammanställdes sedan det empiriska materialet och därefter lyssnades intervjuerna åter igenom för att kontrollera så inga detaljer missats. Vidare kontrollerade vi varandras texter för att säkerställa att vi fått samma uppfattningar. Inspelningarna och den transkriberade texten förstördes efter färdigställandet av denna studie i enlighet med tidigare nämnda etiska aspekter.

### 3.6.2 Insamling av material till litteraturstudien

När vi samlade in litteratur och tidigare forskning för studien använde vi oss av så kallad *snöbollsteknik*. Vi ansåg att denna teknik var användbar vid vår insamling av litteratur och tidigare forskning till litteraturstudien. Jacobsen (2002) menar att den är vanligast vid insamling av primärdata och förklarar tekniken som att snöbollen rullar genom att vid en första sökning samlas data in från en källa vilken ger tips och idéer om vad som vidare kan vara intressant genom en andra källa. Därefter uppkommer idéer om en tredje källa och så vidare. På det här sättet kommer studien hela tiden vidare i den riktning som är mest intressant och användbar.

Vi har i denna studie funnit lämplig litteratur och tidigare forskning genom att söka i Göteborgs universitetsbiblioteks databaser såsom GUNDA, Emerald Management och Science Direct där vi i huvudsak använde oss av följande sökord i diverse kombinationer: "Lean", "Lean service", "Lean management", "Service", "Service sector", "Lean factors", "Service management", och "Lean service management". För att i största möjliga mån få tillförlitligt material gjorde vi ett urval kring de mest citerade artiklarna och de forskare som verkade vara mest kända inom ämnet och tog oss vidare från författare till författare. Genom att följa referenser i artiklar gick vi tillbaka och sökte upp nya artiklar för att skapa oss en bild av vilka författare som är tillförlitliga samt för att hitta den teori som passar denna studie bäst. Jacobsen (2002) menar att metoden kan vara mycket givande men också tidskrävande då risken för att köra fast finns, att snöbollen stannar upp, och sökningen får börja om. Detta upplevdes dock inte som ett problem i denna studie då vi ganska snart kunde utröna kända och kunniga namn inom det aktuella området. Även om vi i största mån använt oss av vetenskapliga artiklar för att stärka trovärdigheten så menar Patel och Davidsson (2011) att undersökaren måste ta sig an all data med ett kritiskt öga. De artiklar som läses är skrivna i ett visst syfte och risken finns förstås alltid att det inte är i enlighet med vår studies syfte. För att förhindra detta har vi noga granskat våra källor och försökt hitta flera källor som styrker varandra utan att vara beroende av varandra samt strävat genomgående efter att finna källor med en hög objektivitet.

### 3.6.3 Intervjuguide

En stor fördel med intervjuer är dess flexibilitet genom att intervjuaren kan följa upp frågor och sondera svar under intervjuens gång vilket är omöjligt vid exempelvis enkätundersökningar. Intervjuer är ett samtal mellan intervjuare och en eller flera respondenter där syftet är att få fram information som ges av den sistnämnda. Det kan låta väldigt enkelt men en framgångsrik intervju är betydligt svårare än så (Bell, 1993). Jacobsen (2002) menar att det finns två ytterligheter när det kommer till intervjuer: strukturerade och ostrukturerade. Strukturerade intervjuer har i förväg bestämda svarsalternativ som respondenterna får välja mellan. Denna typ av intervju är enkel att i efterhand analysera och dra slutsatser efter och besparar mycket tid. Den skapar också en enkelhet genom svarens generaliserbarhet. Ostrukturerade intervjuer däremot saknar struktur för att främja respondenternas egna tankar och åsikter utan att de blir styrda. Samtidigt kan ostrukturerade intervjuer leda till komplexa svar vilka leder till en resurskrävande analys (Bell, 1993; Jacobsen, 2002). Vidare uppmärksammar Jacobsen (2002) att det är svårt att förbise fördomar kring det som studeras vilket motverkas genom en viss form av struktur på intervjun.

Denna studies intervjuer har genomförts med ett antal strukturerade frågor men också ett antal öppna frågor vilka dock varit förberedda i förväg för att de olika intervjuerna skulle bli någorlunda likvärdiga och för att sammanställningen efteråt skulle vara enklare och mer jämförbar. Intervjuerna inleddes med öppna frågor för att få respondenterna att känna en trygghet och tillåta dem att utveckla sina svar i den riktning de vill i enlighet med Bell (1993). Frågorna har följt nio olika teman där syftet har varit att fånga de nyanser och arbetssätt som avspeglas hos de olika organisationerna. De sju första intervjuerna genomfördes genom besöksintervjuer medan den avslutande gjordes per telefon. Det finns en risk att samma detaljeringsnivå inte uppnås vid en telefonintervju som vid ett fysiskt möte (Jacobsen, 2002). Fördelen med telefonintervjun är att intervjuareffekten inte blir lika stor, det vill säga hur intervjuaren påverkar respondenten (Jacobsen, 2002). Att låta respondenterna ta del av intervjuguiden i förhand och ta det extra lugnt genom hela telefonintervjun och ge respondenten tid att svara tror vi dock motverkar risken att missa detaljer. Vi lät dessutom Respondent 8 läsa igenom empirin i efterhand för att godkänna och kontrollera texten för att säkerställa så inga missuppfattningar skedde över telefon. Intervjuguiden återfinns som bilaga.

## 3.7 Studiens trovärdighet

Bell (1993) hävdar att oavsett vilken metod som används för informationssökning så måste den som undersöker vara kritisk mot den information som framkommer för att studien skall bli trovärdig och korrekt. Två viktiga mått på trovärdighet är *reliabilitet* och *validitet* vilka nedan redogörs för samt hur de behandlats i denna studie.

### 3.7.1 Reliabilitet

Reliabilitet handlar om studiens tillförlitlighet. Om studien inte genomförs med noggrannhet och exakthet så uppfyller inte undersökningen reliabilitet (Bjereld, Demker & Hinnfors, 2002). När flera undersökare uppnår samma sak flera gånger genom att använda samma metod så anses undersökningen ha hög reliabilitet (Thurén, 2007). Vid kvalitativa studier är inte reliabilitet lika viktigt då syftet, i enlighet med Patel och Davidsson (2011), är att studera det unika intervjutillfället istället för att respondenten alltid skall svara samma sak. Hur frågor ställs kan

dock påverka respondenternas svar och göra att dessa blir olika därför valde vi att i förhand skapa en intervjuguide att gå efter för att våra respondenter skulle svara på samma frågor och därigenom uppnå högre reliabilitet och inte orsaka en negativ intervjuareffekt (Jacobsen, 2002).

### 3.7.2 Validitet

Mycket kortfattat kan validitet förklaras genom att det som ämnas studeras faktiskt studeras (Bjereld et al, 2002). Jacobsen (2002) skiljer på extern och intern validitet. Extern validitet handlar om hur bra det går att generalisera studierna i andra tidsepoker eller i andra organisationer. Denna studie ämnar studera hur tillämpningen av Leanfilosofins faktorer kan gå till i en organisation. Det är, som tidigare nämnt, en kvalitativ studie som inte söker någon exakthet och generaliserbarhet vilket gör att extern validitet inte uppnås i särskilt hög grad men det spelar heller ingen roll för studiens syfte. Däremot menar vi att andra företag bör kunna dra lärdom av denna studie då vi undersöker olika organisationer och därmed täcker upp ett större spann. Intern validitet menar Jacobsen (2002) visar om studien mäter det den avser mäta. Här ställs frågor som hur väl frågeställningen besvaras och hur väl syftet uppnås. För att säkerställa den interna validiteten kan undersökarna, under studiens gång, själva kritiskt granska studien eller låta andra göra det. Ett annat alternativ är att jämföra den egna studien med andra tidigare studier. Vi anser att denna studie uppnår hög intern validitet genom att vi flera gånger säkerställt den genom att själva kritiskt granska studien och ifrågasatt våra egna val. Vi har även låtit andra, oberoende personer, granska och validera vår studie vid flera tillfällen under arbetets gång.

## 3.8 Kritik

Vår studies val av metod samt de vägval vi gjort påverkar givetvis studien i en specifik riktning. Därför är det viktigt att ha ett kritiskt förhållningssätt och uppmärksamma hur olika val har påverkat utfallet. Nedan följer en kritisk granskning av de val vi gjort.

### 3.8.1 Kritik mot val av metod

Kvalitativ metod, som vi använt oss av i denna studie, kan enligt Patel och Davidsson (2011) leda till svårigheter att generalisera resultatet. Kvantitativ metod skapar en större exakthet men vi anser inte att detta är ett problem i vår studie. Det är viktigare att utröna tendenser och uppnå en djup inblick i det studerade ämnet vilket vi inte kunnat uppnå med en kvantitativ studie.

En deduktiv ansats kan enligt Patel och Davidsson (2011) lätt färgas av författarens egna åsikter och preferenser genom att valet av teori görs utefter undersökarens eget intresse. Den kritiken har vi tagit i beaktande men ändå valt att bortse ifrån. Våra förkunskaper var inte tillräckliga för att vi skulle anse oss kunna använda en induktiv ansats. Samtidigt var studiens mål att dra slutsatser om företeelser utifrån befintlig teori och då krävs en deduktiv ansats. För att förhindra att referensramen färgades av våra egna preferenser har vi lagt vikt vid att de olika källorna skall bekräfta varandra och skapa generaliserbarhet.

### 3.8.2 Källkritik mot primärdata

I denna studie valde vi att göra åtta stycken kvalitativa intervjuer. Med detta antal anser vi att vi fått en bred bild då de täcker upp flera branscher och de är så pass många så tendenser och likheter kan utrönas. Wallén (1993) menar att intervjuer följer individer och fångar upp det viktigaste genom att vara öppna och inte helt och hållet följa en förutbestämd intervjuguide. I



denna studie har vi dock medvetet valt att strukturera intervjuerna för att skapa en likhet mellan de olika respondenternas svar. Vi anser dock inte att detta varit ett problem då vi samtidigt ställt följdfrågor under intervjutillfällena för att följa den riktning den enskilda intervjun valt att ta.

Enligt Wallén (1993) kan det vara praktiskt att spela in intervjuer men ofta uppmärksammas inte att det kräver mycket arbete i efterhand vid sammanställning av materialet. Vi anser dock att det är viktigt att kunna gå tillbaka och med exakthet ta reda på detaljer så vi valde att spela in intervjuerna men vi tog också anteckningar under intervjuerna för att med egna ord minnas vad som berördes. Båda två har också deltagit vid intervjutillfällena för att vi skall kunna jämföra våra anteckningar samt tillsammans kritiskt granska den information vi fått.

### **3.8.3 Källkritik mot sekundärdata**

En litteraturgenomgång skall vara tydlig och oberoende för att ge läsaren en tydlig och konkret bild kring området. Syftet är inte att rada upp olika teorier utan att kritiskt granska för att ta fram den mest relevanta teorin (Bell, 1993). Som tidigare nämnt har vi i denna studie strävat efter att låta källor bekräfta varandra för att säkerställa trovärdigheten. Ett problem kan ligga i att studien består av äldre källor men detta är något vi tagit i beaktande och då endast använt allmängiltig information som vi inte anser ändras över tid alternativt låtit en annan senare källa bekräfta informationen.

## 4. Empiri

---

**I** följande avsnitt redogörs för det empiriska resultat som framkommit genom de kvalitativa intervjuer som genomförts. Uppdelningen sker utefter de nio faktorer som togs fram i litteraturstudien och samtligt empiriskt material härrörs från studiens åtta respondenter vilka grupperas när likheterna är stora. Avslutningsvis ges en kortfattad översikt där varje enskild respondents svar tydliggörs.

---

### 4.1 Värde

Gemensamt för samtliga respondenter är att organisationerna försöker möta kundens behov i så stor mån som möjligt. Däremot krävs en avvägning mot vad som är ekonomiskt försvarbart. Respondent 5 pekar på att det handlar om att anpassa sig efter kunden och göra denne nöjd. Respondent 1 säger att i dennes organisation är det en lång process att förändra produkter eller ta fram helt nya så även om organisationen tar till sig respons från kunder så gör de inte det fullt ut. Att ha ett lite smalare utbud gör att de kan specialisera sig och bli riktigt bra på det de gör vilket ses som en fördel gentemot att göra fler saker mindre bra. Respondent 2 säger att de försöker skapa ett värde för kunden genom att erbjuda paketlösningar, då många inte vet vad de vill ha eller behöver. Respondenten säger också att det är viktigt att nischa sig och inte enbart sträva efter låga priser utan även kvalitet. Samtidigt tillägger respondenten att de utgår från objektiva marknadsundersökningar när nya tjänster tas fram för att till viss del anpassa sig efter kundens behov och önskemål. Organisationen som Respondent 3 representerar arbetar med vad de kallar för tilläggstjänster. De är tydliga med att kommunicera ut det här till kunderna för att de skall få en bättre helhetsupplevelse. Vidare påpekar respondenten att det är viktigt för företaget att de själva erbjuder tjänsten till kunden, då det är ett sätt för dem att bygga relationer med kunderna, vilket skulle kunna motarbetas om de exempelvis outsourcade tjänsten. Respondent 4 påtalar att det idag krävs att kunden drar ut tjänsten ur verksamheten för att uppfylla dess behov och därigenom bli konkurrenskraftiga. Det är dock viktigt att inte låta kunden bestämma allt för att kunna bli lönsamma. Respondent 6 instämmer och menar att de försöker fylla alla fasta transporter till den grad det går. Självklart anpassar de sig om det finns större kunder som behöver transporter utöver det fasta schemat. Angående kundanpassning fyller Respondent 7 i:

*“Vi har en grundplattform som allt byggs upp på men sen har respektive kund anpassningar för sig”.*

Det finns tendenser bland organisationerna att de tar till sig direkt och indirekt påverkan av kund och ingen av respondenterna visar på en tydlig ”push”-teknik utan det är snarare en ”pull”-teknik som gäller i samtliga organisationer. Däremot så påpekar Respondent 8 att det kan vara svårt för olika stabsfunktioner och olika stödfunktioner att nå fram med tankesättet kring efterfrågestyrt skapande av tjänster i en organisation och arbetet måste börja i det lilla. Respondenten menar också att det kan vara svårare i tjänsteföretag än tillverkande företag då tillverkande företag är mer vana att se processflöden medan det i tjänsteföretag mer finns en ”push”-mentalitet.

### 4.2 Värdekedja

Respondent 1 säger att helheten är viktig för att kunna skapa en överblick över vad som sker inom organisationen. Respondent 2 och Respondent 4 menar på att det finns både ett processtänk

och ett helhetstänk inom organisationerna och att det är viktigt att se delarna var för sig men också helheten tillsammans. Processkartläggning är vanligt och medarbetarna fokuserar på sin egen del samtidigt som målet är att de skall förstå helheten. Respondent 7 påpekar att det är viktigt att alla delar fungerar bra och att fokus finns på varje enskilt steg även om slutprodukten är det viktigaste. Respondent 3 framhåller att det självklart är helheten som är viktig, men att de bygger upp en kultur kring hur personalen skall arbeta för att bemöta kunderna på bästa sätt. Respondent 8 menar att varje del är viktig från det att kunden uttryckt ett behov tills det att kunden betalar och blir nöjd. Respondent 1, vars organisation håller på att implementera Lean, visar dock på att processkartläggning lätt gör att saker skyfflas runt i organisationen och om hela personalen inte har samma anda så är arbetet förgäves.

Respondent 2, Respondent 4 och Respondent 7 pekar vidare på att delar av organisationen kan se nästa steg i kedjan som ”sin kund” istället för att fokusera på slutkunden vilket skapar en fara på grund av att fokus flyttas från denne. Respondent 4 pekar på att de alltid kan bli bättre på att visualisera för medarbetarna hur varje individs arbete påverkar slutkunden då denne inte är säker på att alla kan tänka sig in i att det egna arbetet påverkar resultatet. Det blir mer tydligt för sista ledet i processen att se slutkunden och hur väl företaget lyckas uppnå dennes behov än tidigare i kedjan.

*“Ser man inte slutkunden som det viktiga så finns det ingen produkt som fungerar och man stjälper sig själv” enligt Respondent 2.*

Respondent 4 påpekar att om medarbetarna har koll på hela kedjan så minimeras kostnader genom att smidigare överlämningar skapas tack vare en förståelse för föregående och nästkommande led i processen. Även en delaktighet och gemenskap hos medarbetarna skapas vilket i sin tur kan bidra till ett ökat värde hos slutkunden då delaktighet är ett incitament för att göra sitt bästa.

*“Vi gör ingen större skillnad på i vilken del av företaget du arbetar, alla kan på något sätt identifiera sin kund och sin relation till kunden” enligt Respondent 8.*

Respondent 6 tror det är genom visualisering som medarbetarna utvecklar förståelse för hur viktig varje enskild del är i processen. Samtidigt har samma respondent en tanke om att den automatiseringen som sker i många företag gör att det blir svårt med felsökningar då processerna inte är lika synliga som de hade varit utan automatisering. Respondent 2 menar att det underlättar för organisationen att den som har den slutliga kontakten med kunden har varit delaktig i hela framtagandet av tjänsten. Då det är denne som skall ha mest kunskap och är företagets ansikte utåt. Respondent 5 anser det inte vara så viktigt att fokusera på vad som sker internt utan det viktigaste är att kunden kan få det som är lovat enligt kontraktet.

### 4.3 Produktionsflöde

Ingen respondent påpekar att det aldrig finns en överkapacitet av resurser utan oftast är det tvärt om. De pekar också på personal när det kommer till kritiska resurser då andra resurser inte verkar vara ett stort problem. Respondent 1 menar att olika kunder kräver olika mycket tid vilket gör att trycket på personalen kan vara olika vid olika tidpunkter. Respondenten efterfrågar någonting som kan hjälpa till att jämna ut dessa svängningar precis som Respondent 2 och

Respondent 6 vilka påpekar att då organisationernas personal arbetar på skilda tider över dygnet finns en möjlighet att bemanna de tider då det är som mest att göra vilket ledningen lär sig av vanor och statistik. Skiljer däremot resursbehovet över tid är det svårare att enkelt korrigeras detta.

*“Vi offererar mer än vad vi hinner med. Fungerar inte det får vi ta in mer resurser.”* Enligt Respondent 5.

Med det här citatet tydliggör respondenten att resurser i form av personal inte har varit något problem hittills utan i de flesta fall går det att hyra in externa konsulter vilket även Respondent 7 påpekar att dennes organisation också gör.

Tillfälliga uppgångar finns ingen överkapacitet för utan resurserna ligger på nollpunkten vid normal belastning. Istället visar respondenterna, undantaget Respondent 5 och Respondent 7, att trycket blir hårt och medarbetarna behöver prestera mer vid hög belastning för att kunna skapa värde åt kunden och lyckas leverera vad de förväntar sig. Det framkommer att ibland går det så långt att kunden får lida. Lyckas inte lämplig kapacitet uppnås blir arbetet i längden sämre utfört vilket leder till att kundnöjdheten minskar. Det märks också på humöret hos medarbetarna när de tvingas arbeta hårt under längre perioder då stress skapas säger Respondent 4 då denne märker på sin personal att den endast klarar av övertidsarbete en kortare tid. Respondent 3 menar att det är möjligt att flytta om personal för att skapa effektivt kapacitetsutnyttjande. Respondent 6 säger att dennes organisation försöker, i den mån det går, låta personalen göra andra arbetsuppgifter, som tillför värde åt kunderna, när det inte är högtryck i organisationen. Övriga respondenter menar att detta oftast inte är möjligt då det är högt tryck på flera avdelningar eller det inte finns kunskap hos medarbetarna att sköta en annan arbetsuppgift. Vid eventuell överkapacitet finns ofta möjlighet att arbeta med andra saker vilket jämnar ut flödet något, risken med detta är dock att medarbetarna tvingas ha flera bollar i luften samtidigt. Respondent 2 nämner att det är ett företag som har funnits länge och därmed finns det väl inarbetade rutiner och processer som gör att leverans av tjänster går snabbt. Vidare pekar Respondent 8 på att de som bäst vet hur kapacitetsutnyttjandet ser ut är personalen själva och det är oftast de som är bäst på att utvärdera detta.

#### 4.4 Gruppträck

Gemensamt för respondenterna är att arbete sker för att uppmuntra medarbetarna på olika sätt när de gör något bra snarare än att bestraffa dem om de gör fel. Gällande bonusar så skiljer sig respondenternas svar avsevärt. Respondent 3, Respondent 4 och Respondent 5 säger sig inte arbeta med direkta bonusar medan Respondent 1, Respondent 2 och Respondent 7 arbetar med det i olika grad och ser positivt på detta. Respondent 1 anser dock att det är viktigt att personalen som har kundkontakt kan behålla en objektivitet, då det kan skapa fel incitament gentemot kunden. Respondent 6 är dock en motståndare till bonusar då det istället minskar kundfokuset och inte alls ger en särskilt positiv inverkan på arbetsinsatsen. Gruppträck skapas ofta, medvetet eller omedvetet, inom organisationerna och Respondent 3 och Respondent 4 säger att det automatiskt finns en vilja hos människor att göra sitt bästa och visa sig duktiga. Därför arbetar de med ett lagtänk där syftet är att på sikt främja kunderna. Respondent 1 och Respondent 2 skapar istället ett gruppträck genom att på kontinuerlig basis visa upp vilka det gått bättre för och därmed också vilka det gått sämre för genom resultatlistor. De tror att alla medarbetare vill vara i toppen på dessa listor vilket gör att de arbetar för att driva företaget framåt. Det kan dock vara

negativt och pressande för de som det går sämre för. Respondenterna påpekar dock att dem det gått sämre för vid ett tillfälle får utvecklingssamtal och hjälp med detta för att lyckas nästa gång och dessutom tror de att fördelarna är fler beroende på att medarbetarna tycker om att få ett kvitto på hur de har presterat.

Respondent 8 påpekar att det finns en grundtanke som säger att de som utför olika moment också är de som är bäst lämpade att göra det och gör det på bästa sätt men skulle inte kalla det gruppsyck utan snarare ett ansvarstagande för att utföra tjänsten på bästa sätt. Däremot blir det tydligt om en arbetsuppgift inte utförs på bästa sätt vilket leder till att frustration skapas vilken diskuteras och därigenom skapas någon form av gruppsyck. Respondenten menar vidare att människor genom gruppansvar tenderar att göra sitt bästa. Respondent 4 hävdar samtidigt att personalen hela tiden kämpar efter att göra sitt bästa då de annars lätt kan bli utpekade då det tydligt syns om något blir fel och vem som har gjort fel. Respondenten önskar att medarbetarna mer skulle tänka att gruppen skall prestera bra än att den enskilda medarbetaren inte skall prestera dåligt då det sistnämnda i stället kan skapa en negativ press på medarbetarna.

Respondent 2 pekar på att utvärdering av kundnöjdhet och gruppsyck i form av individuell prestation samt hela gruppens prestation inte skapar utrymme för negativitet och tycker det är bra med uppföljning på flera plan. Samtliga respondenter som använder sig av bonusar påpekar dock att bonusar inte är det viktigaste då de för resonemang kring att det ensamt inte kan hjälpa organisationen framåt utan det är främst ett bra gruppsyck som leder till att medarbetarna känner gemenskap och har en vilja att arbeta tillsammans för att sätta kunden i första hand.

*“Ingen kedja är starkare än dess svagaste länk”* enligt Respondent 4.

Det går att utvärdera tendenser att på mindre arbetsplatser så skapas gruppsyck per automatik genom att det tydligt syns vilka som presterar bra och vilka som presterar sämre och på större arbetsplatser krävs en tydligare visualisering av detta för att uppnå gruppsyck.

#### 4.5 Visualisering

Respondenterna menar samstämmigt att visualisering är viktigt. Att se hela processen från början till slut underlättar för sluttjänstens kvalitet och skapar en förståelse hos personalen för hela processen och att varje enskild del av den är viktig. Det är också bra för att se hur ens eget arbete påverkar nästkommande led. Om en medarbetare hoppar över ett moment så är det viktigt att den medarbetaren får veta hur det påverkar någon annan i processen. Däremot anser Respondent 1, Respondent 2, Respondent 4 och Respondent 6 att det är svårt att ha koll på allt då organisationen är för stor vilket gör fullkomlig visualisering tidskrävande. Respondent 1 säger att det finns instruktioner över hur medarbetarna skall gå tillväga men att de är för långa och svåra att tyda. Respondent 3 förklarar att all information som finns i företaget är tillgänglig för all personal. Respondent 2 stämmer in och förklarar att det finns en tydlig dokumentation som presenteras för personalen som har kundkontakt för att underlätta deras arbete och säger:

*“Det är viktigt att personalen kan förmedla produkten på rätt sätt. Tror inte personalen på produkten som de skall sälja så gör inte heller kunden det.”*

Samtidigt förekommer det ofta att de olika arbetsuppgifterna är av för avancerad art så det är svårt att skapa en inblick utan att ge medarbetarna djupare kunskap enligt respondenterna, undantaget Respondent 3 och Respondent 5.

Oavsett hur organisationerna arbetar och hur utfallet än blir så menar dock samtliga respondenter att målet är att kunna skapa visualisering och att det underlättar arbetet. Om alla medarbetare har koll på hela processen så sker överlämningar smidigare och det leder till ett bättre värde för kunden. Respondent 4 menar här att det också beror mycket på hur medarbetarna är som personer då det krävs ett visst eget engagemang för att de verkligen skall observera hur processen ser ut. Detta håller Respondent 6 med om och säger:

*“Det blir lätt som när man köper en ny DVD eller dator, att man inte läser instruktionsboken först. Så gör givetvis människor ute i en organisation också.”*

Det räcker alltså inte med att skapa en dokumentation om medarbetarna inte väljer att aktivt ta till sig informationen. Respondent 6 påpekar dock att för mycket visualisering kan skapa ifrågasättande som kan vara negativt för organisationen genom att det är tidskrävande och skapar dålig stämning eller genom att medarbetare lägger sig i varandras arbete i för stor mån. I det stora hela så vinner ändå fördelarna över nackdelarna. Respondent 4 håller med och säger att ett potentiellt problem kan vara ifall medarbetarna vet att någon annan i kedjan löser ett problem så kan medarbetarna tendera att bli slarviga men detta är inget som har märkts av i organisationen. Respondent 8 ser däremot inga problem så länge visualiseringen håller sig på en övergripande nivå. Även Respondent 7 ser positivt på visualisering i lagom dos men har precis startat ett arbete med visualisering av sin process och säger sig på så vis ha svårt att utvärdera situationen i dagsläget.

Sammanfattningsvis pekar respondenterna på att visualisering är bra i teorin men svårare att genomföra i praktiken. Det är dock viktigt att i lagom dos sträva efter visualisering och låta medarbetarna ha förståelse för hela kedjan, även om det inte är på detaljnivå. Respondent 8 menar att en förenkling är nödvändig och att processdokumentation ofta är alldeles för detaljerad. Visualisering måste vara på en övergripande nivå, från ax till limpa, utan detaljer.

#### **4.6 Multifunktionella team**

Respondenterna, undantaget Respondent 5 och Respondent 7, anser att dess organisationer i teorin arbetar för multifunktionella team där målet är att fler personer skall kunna fler saker för att kunna hjälpa varandra och underlätta arbetet. Respondent 4 och Respondent 6 lyfter fram att det är viktigt att anpassa teamarbetet beroende på vilken avdelning det handlar om då det kan finnas individuella behov. I praktiken däremot så pekas det på tydligare rollfördelning och mer begränsat teamarbete.

Medarbetare hjälper varandra med liknande arbetsuppgifter som ens egna men över avdelningsgränserna är teamarbete mer begränsat. Detta anser respondenterna beror på att det är alldeles för mycket att lära sig så konsekvensen skulle istället bli att medarbetarna blir sämre på sin egen arbetsuppgift och därigenom inte kan leverera högsta värde till kund. Respondent 4 menar att det är enklare i exempelvis en fabrik att rotera bland arbetsuppgifterna då dessa ofta är

av enklare art. Respondent 2 arbetar efter att personalen skall bli specialister på sin arbetsuppgift då de anser att detta är en god modell för att alla kunder skall få så bra hjälp som möjligt.

*”I teorin skulle det dock vara fördelaktigt ifall det är lägre tryck någonstans och högre någon annanstans och man skulle kunna jämnna ut fluktuationer”* påpekar Respondent 1.

Respondent 2 påpekar att det är viktigt att veta vad andra medarbetare gör och de arbetar med träningscenter och medlyssning. Respondent 7 påpekar att en risk med multifunktionella team kan vara att medarbetare lägger sig i varandras arbete för mycket och att det där med också bör finnas en begränsning. Respondent 4 pekar samtidigt på att det utvecklar människor att kunna flera saker och multifunktionella team har en positiv inverkan genom att medarbetarna får en förståelse för vad de andra medarbetarna gör. Samtidigt blir företaget mindre sårbart genom teamarbete då en tjänst kan levereras även om en medarbetare är frånvarande, exempelvis vid sjukdom. Respondent 8 håller med om att teamarbete utvecklar den enskilda medarbetaren och säger att de eftersträvar detta i den mån det går. Däremot finns en begränsning i att medarbetarna endast kan hjälpa till inom sitt eget kompetensområde.

Enda tydliga avvikelserna är Respondent 3 som säger att dennes organisation, som förhållandevis inte är av en särskilt komplex art med få arbetsmoment, arbetar mycket med teamarbete då inga tydliga rollfördelningar finns för att verksamheten skall flyta så effektivt som möjligt. Respondent 1 påpekar att de har tydliga rollfördelningar i organisationen, dock sker det ändå ett samarbete mellan de med liknande roller. Respondent 5 fortsätter och säger att teamarbete inte är något de fokuserar särskilt mycket på utan anser att saker och ting brukar ordna sig efter hand. Avslutningsvis påpekar Respondent 4 att väl fungerande team måste vara väldigt tajta och väl inställda till att hjälpa varandra vilket kan vara svårt att uppnå. De försöker uppnå ett tajt team genom att skapa en förståelse hos personalen om hur de olika arbetsuppgifterna ser ut.

#### **4.7 Decentraliserat ansvar**

Samtliga respondenter pekar på en decentraliserad organisation där frihet under ansvar gäller, även om Respondent 8 påpekar att i dennes organisation så kan det skilja sig mellan olika delar i organisationen. Respondenterna pekar på att organisationerna har tydliga ramar som varje medarbetare skall hålla sig inom men därinom finns stor frihet. Respondent 1 och Respondent 2 särskiljer sig något då de trycker på att deras organisationer har tydliga formella regler och lagar som de måste hålla sig inom vilket gör att det inte lika stort utrymme för bemyndigande av anställda. Däremot återfinns även här eget ansvar inom de uppsatta lagarna. Respondent 2 berättar att det finns inbyggt i systemen att fel skall kunna undvikas så långt som det är möjligt vilket ger en möjlighet för medarbetarna att fatta egna beslut vilket leder till en personlig utveckling. Respondent 4 instämmer i att det är viktigt att personalen vågar ta egna beslut för att uppnå en god utveckling. Samtliga respondenter finner stora fördelar med decentraliserat ansvar då det skapar gemenskap och delaktighet som i sin tur gör att medarbetarna vill göra sitt bästa.

*“Det handlar om bekvämlighet för varje individ...”* säger Respondent 3.

Med detta menar Respondenten att de anställda skall ta eget ansvar och egna beslut, så länge de håller sig inom de ramar som finns samtidigt som det skall kännas rätt i den givna situationen. Respondent 1 pekar på att en stor fördel också är att en flaskhals breddas om fler kan ta beslut och skapar en mer effektiv organisation. Däremot påpekar samma respondent att det även kan skapas en press om människor som inte gillar stort ansvar och därigenom känner sig osäkra får för stor befogenhet. Detta håller Respondent 2 också med om, som även denne kommer från en organisation med formella regler. De organisationer utan formella regler kan dock inte se detta problem lika tydligt även om Respondent 4 nämner det som ett potentiellt problem. Enligt Respondent 6 finns det endast fördelar i att medarbetarna finner arbetet roligare och mer kreativt då det förbättrar slutprodukten vilket i sig skapar värde till kunderna. Respondent 8 menar att eget ansvar skapar självgående medarbetare och det finns alltid ett stort ansvar hos medarbetarna att utveckla affärer tillsammans med kunderna. Vidare ser respondenten inga nackdelar med hur organisationen arbetar med ansvarsfördelning utan menar att det mer handlar om att medarbetarna skall lära sig vem som har delegationsansvar i olika sammanhang.

#### 4.8 Utbildning

Synen på utbildning skiljer sig nämnvärt i de olika organisationerna. Respondent 1 och Respondent 2 anser att utbildning är väldigt viktigt i teorin för att kunna utföra arbetet på bästa sätt och hela tiden utvecklas. Däremot är det bara Respondent 2 som anser att detta prioriteras inom organisationen då Respondent 1 menar att det sällan finns tid för utbildning utan tid läggs istället på att uppnå budgetar och andra finansiella mål. Respondent 8 visar också på att de inte alltid prioriterar utbildning men när det kommer till vissa tjänster så finns det grundläggande utbildning som måste genomföras innan arbete kan påbörjas och denna prioriteras följaktligen. Respondent 1, Respondent 2, Respondent 6 och Respondent 8 satsar på löpande utbildning och tycker detta är viktigt medan övriga organisationer lär sig av varandra där Respondent 4 säger att:

*“Det är väldigt mycket “learning by doing” här och man kanske har lättare att lära sig och ta till sig nya saker om man har en högskoleutbildning sedan tidigare. Man ser på medarbetarens kompetens att snappa upp saker och att se ett större perspektiv och att utveckla sig som person.”*

Gemensamt för samtliga respondenter är ändå att det är viktigt att hela tiden utvecklas för att kunna fortsätta vara konkurrenskraftiga på marknaden.

*”Springsteen har sjungit musik i femtio år och han får fortfarande stående ovationer. Han fyller vartenda stadion han kommer till i hela världen.. Han spelar inte samma låtar, han utvecklas. Det är samma sak här..”* menar Respondent 3.

Tendenser finns att de organisationer som har tillgång till formell utbildning och som verkligen genomför detta är mer nöjda än de utan formell utbildning. De pekar istället på underbemanning genom att upplärning av varandra tar tid samt frustration och irritation ifall den som lär sig inte gör det som den som lär ut förväntar sig. Respondent 4 pekar också på att den som lär ut skapar en standard för hur arbetet skall gå till och de övriga kan begränsas i sitt arbete att hitta egna vägar.



Undantaget är dock Respondent 5 vilken inte ser någon större utveckling inom branschen och därför heller inget behov av utbildning av personalen. Respondent 7 påpekar att det inte bara behöver handla om utbildning som är relaterad till det vardagliga arbetet utan också kan handla om utbildning som utvecklar medarbetarna på mer personliga plan vilket även Respondent 6 bekräftar genom att påtala att de även har utbildningar som ämnar inspirera medarbetarna mer än att öka kunskapen kring arbetssätt och rutiner. Detta är också viktigt för en effektiv och bra organisation.

#### 4.9 Ständiga förbättringar

Samtliga respondenter påpekar att all personal uppmuntras att själva korrigera fel och att detta görs löpande. Det är vanligt med uppföljningar på dags-, vecko- och/eller månadsbasis där problem diskuteras för att finna lösningar. Är problemen av den art att enskilda medarbetare inte kan lösa det är det chefernas sak att ta tag i enligt Respondent 2, Respondent 4 och Respondent 6. Hur organisationerna går tillväga vid felsökning skiljer sig något där respondenterna, undantaget Respondent 3 och Respondent 5, menar att de har förutbestämda möten och i övriga fall tas det efter hand. Respondent 2 säger att de varje år startar upp utvecklingsprogram för att få medarbetarna att känna delaktighet samtidigt som det är viktigt att ha metoder för att effektivt korrigera fel för att slippa en negativ spiral genom att ett irritationsmoment skapas.

Samtliga respondenter pekar tydligt på att delaktighet och gemenskap är viktiga incitament för att medarbetarna skall vilja hitta fel och hela tiden göra bättre. Respondent 4 anser att ett stort förtroende finns för att medarbetarna varje dag kommer till jobbet och tänker:

*”Hur kan jag göra bättre idag?”*

Dels kan ett grupptryck, genom att medarbetarna vill visa sig duktiga, påverka detta men Respondent 1, Respondent 2, Respondent 4, Respondent 6 och Respondent 7 säger att även felsökning korrigerar detta genom att det tydligt syns om något görs fel och då ser ledningen till att utvärdera det för att göra bättre i framtiden. Samtidigt vill ingen bli utpekad som den som gör sämre ifrån sig vilket är en anledning till att medarbetarna hela tiden arbetar för förbättringar. Det påpekas också att det är ett viktigt arbete då den hårdnade konkurrensen alltid kräver mer av den enskilda organisationen och utan förbättringar är organisationen chanslös. Respondent 4 hoppas att medarbetare tittar på andra och försöker ta efter arbetssätt som fungerar bra för andra. Däremot finns en risk att medarbetare inte vill ta till sig nya arbetssätt och metoder genom att de tror att det de själva gör är bäst. Enda problemet som framkommit angående arbete med ständiga förbättringar är enligt Respondent 8 att på grund av att medarbetarna ofta är ute på uppdrag så hinner de inte träffas mer än på månadsbasis för avstämning men det är ett strukturellt problem för de flesta konsultföretag som är nödvändigt att acceptera och göra till det bästa vilken respondenten tycker organisationen har lyckats med.

#### 4.10 Översikt över datainsamling

Nedan följer en sammanställning av det som anses viktigast att lyfta i föregående kapitel för att läsaren tydligare skall få en översikt över respondenternas svar.

	1. Värde	2. Värdekedja	3. Produktionsflöde	4. Gruptryck	5. Visualisering	6. Multifunktionella team	7. Decentraliserat ansvar	8. Utbildning	9. Ständiga förbättringar
1	Erbjuder de tjänster som finns. Att involvera kunderna blir en lång process.	En helhetsförståelse för värdekedjan är viktigt.	Respondenten anser att olika kunder behöver olika uppmärksamhet.	Det finns bonusar men det bör också fokuseras på en objektiv kundkontakt.	Visualisering är viktigt men organisationen är för stor för att alla skall kunna ha koll på allt.	Arbetar i teorin för multifunktionella team men i praktiken är det svårare för det finns inte tid.	Styrs av formella regler men inom dessa finns det stora befogenheter för de anställda.	Har tillgång till utbildningar men dessa prioriteras inte.	Följer formellt upp problem och möjligheter till förbättringar.
2	Värde skapas för kunden genom paketlösningar. Vilket underlättar för kunden.	Lyfter fram att det är såväl varje del i processen som den holistiska synen som är viktig	Nyttjar olika hjälpmedel för att estimerar hur flödet kommer bli framöver.	Bonussystem som skapar ett gruptryck genom att ens resultat realiseras på resultatlistor	Visualisering är viktigt men organisationen är för stor för att alla skall kunna ha koll på allt.	Arbetar i teorin för multifunktionella team men i praktiken hjälper de bara varandra till viss del.	Styrs av formella regler men inom dessa finns det stora befogenheter för de anställda.	Har tillgång till utbildningar vilka också prioriteras.	Startar varje år upp utvecklingsprogram för att personalen skall bli delaktig.
3	Skapar värde genom tilläggstjänster som tydligt kommuniceras mot kund.	Stort fokus kring kulturen för att på så vis skapa ett fokus på hela värdekedjan.	Reallokerar sin personal i önskan om att flödet skall flyta på smidigare. Bygger på en kultur i grunden.	Det finns en automatisk vilja hos personalen att prestera på topp.	Visualisering är viktigt och alla medarbetare har koll på allt arbete.	Arbetar mycket med teamarbete då ingen tydlig arbetsfördelning finns.	Uppmuntrar till eget ansvar inom företagets ramar.	Lär av varandra och tycker utveckling är viktigt.	Tar upp eventuella problem efter hand.
4	Möter kundens behov genom att låta dem bestämma allt. Det här skapar konkurrenskraft.	Hela värdekedjan men också varje del för sig. Skapar en kostnadsminimering.	Svårt att få personalen att rätta till i alla situationer. Personalen orkar inte för mycket övertid.	Personalen vill prestera på topp annars riskerar de att bli utpekade framför alla.	Visualisering är viktigt men organisationen är för stor för att alla skall kunna ha koll på allt.	Teoretiskt är teamarbete bra men det är mycket att lära sig i praktiken. Därför sker det mest inom avdelningarna.	Anser att eget ansvar uppmuntrar personal att vara delaktiga.	Lär av varandra men kan se problem med detta, exempelvis tidsbrist.	Dels planerade möten men också genom dagligt arbete där förtroende finns för personalen.
5	Fullständig anpassning efter kundens önskemål skapar värde.	Att fokusera på kunden och vad denne vill ha är i många fall viktigare än vad som sker internt	Tar in mer offerter än vad som hinns med. Räcker inte de interna resurserna tas extern hjälp in.	Litar fullt ut på personalen. De gör alltid sitt bästa. Dagliga uppföljningar.	Visualisering är viktigt och alla medarbetare har koll på allt arbete.	Har inget fokus på multifunktionella team.	Uppmuntrar till eget ansvar inom företagets ramar.	Ser inget större behov av utbildning inom branschen.	Tar upp eventuella problem efter hand.

6	Anpassning efter kundens önskemål och företagets egna lönsamhetsmål.	Fokus på hela kedjan samt att det öppnar upp en förståelse för personalen också.	I den mån möjligheten finns arbetar personalen med andra värdeskapande moment när det inte är högtryck.	Anser inte att det är något positivt att skapa gruppträck. Det påverkar relationen med kunderna.	Visualisering är viktigt men organisationen är för stor för att alla skall kunna ha koll på allt.	Teoretiskt är teamarbete bra men det är mycket att lära sig i praktiken. Därför sker det mest inom avdelningarna.	Anser att eget ansvar uppmuntrar personal att leverera högsta kundvärde.	Har stor tillgång till utbildning och tycker det är viktigt i flera former.	Följer formellt upp problem och möjligheter till förbättringar.
7	Utgångspunkt är en plattform, där det sedan går att göra anpassningar efter kundens behov.	Slutprodukten är det viktiga men arbetet längs vägen dit måste också fungera.	Det skapas sällan ett högt tryck på organisationen. Det flyter på i alla uppdrag de åtar sig.	Använder sig av bonusar för att driva organisationen framåt. Det ses som positivt.	Har precis börjat arbeta med visualisering men ser positivt på detta.	Ser en risk med att vid multifunktionella team så kan personal lägga sig i varandras arbete för mycket.	Uppmuntrar till eget ansvar inom företagets ramar.	Lär mycket av varandra och pekar på att personlig utveckling är viktigt.	Följer formellt upp problem och möjligheter till förbättringar.
8	Tjänsteföretag har en tendens att ha en ”push-mentalitet” och det är viktigt att börja i det lilla.	Varje del är viktig från det att kunden uttryckt vad den vill ha tills den betalar och blir nöjd.	De som bäst vet hur kapacitets-utnyttjandet ser ut och därför också bör utvärdera detta är medarbetarna själva.	Menar att vid gruppansvar tenderar medarbetare att göra sitt bästa.	Pekar på att visualisering är viktigt men endast på övergripande nivå.	Teamarbete inom egna kompetens-området och tror att detta utvecklar den enskilda medarbetaren.	Uppmuntrar till eget ansvar inom vissa områden. Tror det handlar mycket om att veta vem som har delegationsansvar.	Formell utbildning finns och viss prioriteras och viss prioriteras inte.	Genomför kontinuerlig uppföljning så ofta som är möjligt genom företagets struktur.

Figur 5. Översikt över datainsamling (egen konstruktion).

## 5. Analys

---

*I följande kapitel analyseras teorin relaterat till det empiriska resultat som framkom i föregående kapitel. Likheter och olikheter lyfts fram för att tydligt belysa hur faktorer från Leanfilosofin tillämpas av organisationer i tjänsteproducerande företag.*

---

### 5.1 Värde

Samtliga respondenter anser att kundernas behov skall tillgodoses i första hand vilket överensstämmer med vad Abdi et al. (2006) och Sulek (2004) anser är viktigt för ett företag som arbetar efter Leanfilosofin. Respondent 1 menar på att det tar tid att införa nyheter, i form av anpassning efter kunders önskemål, i sin organisation vilket gör att till en stor grad får kunderna nöja sig med vad de erbjuds. Detta går emot Womack och Jones (2003) vilka menar att det endast är kunden som kan definiera värdet och att det spelar ingen roll hur bra en tjänst än är om det inte är vad kunden vill ha. Respondent 8 menar på att det underlättar om arbetet börjar i liten skala, då det kan vara svårt för ledning och liknande roller att nå ut till en hel organisation direkt. Suárez-Barraza et al. (2012) menar att företag som arbetar efter Leanfilosofin, förutom att fokusera på kunderna, hela tiden skall söka efter nya vägar att gå. Det empiriska materialet visar på en förståelse hos företagen angående ett utvecklat samarbete med sina respektive kunder som går ut på att företagen lyssnar på kunderna och gör dem delaktiga i utvecklandet av produkten i enlighet med Metters och Marucheck (2007) som visar på vikten av kundens deltagande i tjänsteproducerande företag. Respondent 3 är ett tydligt exempel på att erbjuda kunden vad denne vill ha. Deras tjänst är ett resultat av vad kunden efterfrågar, företaget ser det som ett måste för att följa med i utvecklingen inom branschen vilket är i enlighet med vad Womack och Jones (2003) säger angående att det skall vara ett ständigt arbete att ta reda på vad kunden vill ha. Respondent 4 påpekar specifikt att det är genom arbetet med kundens delaktighet i utformandet av tjänsten som företaget lyckas upprätthålla en konkurrenskraftig position på marknaden och kan leverera det värde som kunderna efterfrågar. Respondent 6 söker efter anpassning främst mot de större kunderna då övriga får anpassa sig till de schemalagda tureorna.

Åhlström (2004) påpekar att en optimal situation för ett företag som producerar tjänster är en fullständig anpassning efter vad kunden vill ha. Denna studies respondenter försöker så långt det går att uppfylla kundens behov men nämner möjliga hinder, som lönsamhetsmål och för hög efterfrågan, för att uppnå ett fullständigt kundfokus. I och med kundens delaktighet i utformningen av processen är en "pull"-teknik näst intill nödvändig för tjänstetillverkande organisationer (Bradley et al., 2011; Åhlström, 2004).

I motsats till Abdi et al. (2006) som pekar på att en avvägning mellan den interna verksamheten och externt mot kund bör undvikas arbetar våra respondenter med viss styrning mot efterfrågan samtidigt som lönsamhetsmål måste prioriteras. Det framgår tydligt ur studiens resultat att Respondent 1 och Respondent 2 anser att en för stor inblandning av kunderna kan vara problematisk i processen för framtagandet av nya produkter då den blir allt för lång om kunden skall vara med och påverka. De övriga respondenterna säger sig ha ett större fokus mot vad kunden vill ha. Då det är svårt att fullt ut sätta sig in i kundernas behov så är det svårt att i enlighet med Wood (2004) utgå från "Vill kunden verkligen betala för det här?". Vidare pekar Respondent 2 på vikten av att nisch sin produkt, inte enbart utefter pris, i enlighet med Abdi et

al. (2006) som föreslår att företag skall undvika en genomsnittlig tjänst utan istället skapa förväntningar hos kunderna.

## 5.2 Värdekedja

En kontinuerlig uppföljning av värdekedjan är en viktig del av Leanfilosofin för en säkerställning av att det hos företaget enbart finns aktiviteter som skapar värde åt kunden. Det här gör det också enklare att hålla koll på helheten (Bowen och Youngdahl, 1998; Abdi et al. 2006). Respondent 2 arbetar i linje med teorin då de söker efter att upprätthålla ett helhetstänk, där respondenten menar att varje del för sig såväl som delarna tillsammans är viktiga för att nå bästa möjliga slutresultat. Respondent 8 håller med om detta och tillägger att arbetet skall pågå tills tjänsten är levererad och kunden är nöjd. Respondent 4 påpekar att en stor anledning till att ha en holistisk bild av värdekedjan är den kostnadsminimering som sker på köpet. Dessutom öppnas det upp för en delaktighet hos medarbetarna vilket respondenten menar bidrar till en bättre slutprodukt. Här finns en likhet med vad Respondent 3 säger om att en kultur skapas kring hur personalen skall sköta värdekedjan för att bemöta kunden på ett optimalt vis. Abdi et al. (2006) säger också att det är viktigt att tänka Lean kring tjänsten vilket Respondent 1 kan se som en brist i dennes organisation då de ofta kallar organisationens arbete för Lean utan att personalen har en gemensam anda kring arbetet.

Det framkommer genom studien att det saknas en generell bild av hur företag tänker kring värdekedjor. Resultaten tyder på att det sker en individuell anpassning hos respektive företag där vissa företag fokuserar på helheten medan andra fokuserar på delprocesserna och några lägger fokus på båda delarna.

Ahlström (2004) pekar i sin studie på att en effektivisering av värdekedjan möjliggör snabbare beslut och återkoppling av händelser i organisationen. Det uppmärksammas att det finns de respondenter som menar på att det finns delar av organisationerna som endast ser nästa steg i kedjan som ”sin kund”. Det här gör det svårt att uppfylla en total effektivisering av värdekedjan. Respondent 5 och Respondent 7 säger sig inte arbeta med ett fokus på delprocesserna utan har enbart slutet i sikte vilket talar emot Wood (2004) som menar att en förståelse kring värdekedjan gör värdeskapande i varje delprocess möjligt.

## 5.3 Produktionsflöde

Prajogo (2006) menar att tjänsteproducerande företag är mer arbetskraftsintensiva än tillverkande företag. Här ligger det empiriska materialet kant i kant med det teoretiska då det framkommer att alla respondenter alltid arbetar med en underkapacitet av resurser vilket främst realiserar i form av brist på personal. Följaktligen går de alltid på maxkapacitet vilket, enligt respondenterna, skapar problem när efterfrågan ökar där reallokering av personal görs i den mån det är möjligt. Samtliga respondenter är överens om att kunderna påverkas vid dessa tillfällen. Wood (2004) menar att det är viktigt för företag att identifiera eventuella flaskhalsar då det kan skapa ett bättre flyt i verksamheten. Respondent 8 går ett steg längre än teorin och menar på att det är viktigt att lyssna på personalen då det ofta är de som känner till kapacitetsutnyttjandet vilket bekräftas av Abdi et al. (2006) och Sulek (2004) vilka presenterar människan som en viktig byggsten för Leanfilosofin inom tjänstesektorn. En avvikelse som framkommer är Respondent 2 som förlitar sig på det faktum att denne representerar ett mångårigt företag med väl inarbetade rutiner och

därmed också snabba leveranser av tjänsterna i de flesta fall. Detta kan vara en god erfarenhet för organisationer att ta med sig vid arbete med Leanfilosofins faktorer då Abdi et al. (2006) pekar på tidigare kunskap och erfarenheter som viktiga byggstenar för företag som arbetar efter Leanfilosofin.

Prajogo (2006) påpekar att tillverkning och konsumtion av tjänster i de flesta fall sker samtidigt och av den anledningen är det svårt att lagerföra dessa. Detta kan också vara en förklaring till att det är personal som ofta är en knapp resurs, istället för diverse arbetsverktyg, enligt respondenterna och kan därför vara nödvändigt att flytta om inom organisationen. Både respondenterna och Chopra et al. (2004) belyser ett problem i att vid ojämnt kapacitetsutnyttjande så påverkas företags effektivitet. Ur det empiriska materialet framgår det tydligt att när organisationerna får svårt att upprätthålla ett jämnt kapacitetsutnyttjande påverkas personalens humör och det kan lätt uppfattas som ett stressmoment. Suárez-Barraza et al. (2012) menar att företag bör ta hänsyn till hur kunden upplever tjänsten och företaget samt hur tjänsten faktiskt ser ut i slutändan för att lyckas uppfylla kundernas tillfredsställelse. Empirin visar på att vid högt tryck på personal så tenderar de bli stressade och slarviga vilket kan leda till dåligt bemötande gentemot kunder.

#### 5.4 Gruppträck

Ett pågående arbete med att uppmuntra personalen är någonting som det genomgående arbetas med i de deltagande organisationerna. Kennedy och Widener (2008) belyser detta som en viktig del då människor gärna vill framstå som duktiga i förhållande till sin omgivning. I den här studien framstår det som att personalen i organisationerna alltid vill försöka leverera en bättre tjänst än föregående gång samt visa sig bättre än resten av gruppen.

Bland de organisationer där det finns en tydlig säljavdelning återfinns olika sorters bonusar, tilläggas skall att det också finns motståndare till dessa. De anser att dessa skapar ett incitament till att bortse ifrån kundfokuset och istället enbart visa på resultat. De som är för väljer istället att se det som en morot för att företaget skall växa och här finns ett uttalat förtroende för personalen. Abdi et al. (2006) menar i sin studie att tjänsteorganisationer inte skall välja mellan interna effektivitetsmål och externa kundflexibilitetsmål utan dessa skall istället tydligt gå hand i hand med varandra. Det empiriska materialet visar på att det finns en risk gällande att de interna målen får en för stor påverkan i jämförelse med kundfokuset i enlighet med våra respondenters svar. Respondent 3 och Respondent 4 framhåller att det finns en vilja hos medarbetarna i organisationen att vara duktiga och visa framåtanda. Respondent 1 och Respondent 2 visualiserar och skapar ett gruppträck genom att ha listor där allas resultat och prestation syns. De vill lyfta fram de som det går bra för och därigenom skapa ett tryck på de som ligger längre ner i listan. Respondenterna är relativt samstämmiga i tron om att alla anställda vill ligga i topp på olika resultat- och prestationslistor.

Merchant och Van der Stede (2012) teorier ser Lean som ett socialt och kulturellt styrverktyg. Den här studiens empiriska resultat har visat på en press för de som inte lyckas ta sig upp till toppen. Med dessa sker en utvärdering men om det sker med övrig personal framgår dock inte ur det empiriska materialet. Abdi et al. (2006) bekräftar också personal som en viktig byggsten i arbetet med Lean. Att ha uppföljning med all personal för att därigenom styra och försöka få personal att prestera så bra som möjligt är viktigt då det kan skapa ett positivt gruppträck.

Respondent 8 använder begreppet ansvarstagande och menar med det att det finns ett ansvar och en vilja hos varje medarbetare att göra rätt. Utförs inte arbetsuppgiften på rätt sätt skapas en frustration i arbetsgruppen menar respondenten. Det uppmärksammas genom empirin att Respondent 1 och Respondent 2 har ett uttalat fokus på just de interna effektivitetsmålen i form av stort fokus på försäljning. Dickson et al. (2005) menar att det är viktigt för organisationer att uppfylla kundens förväntningar, det vill säga att kunden får vad den efterfrågar fullt ut. I och med det här finns en potentiell vinning i att upprätthålla en stabil relation med kunden.

## 5.5 Visualisering

Visualisering av processer anser Kennedy och Widener (2008) är viktigt vid tillämpning av Leanfilosofin då detta skapar synlighet och delaktighet hos medarbetarna i en organisation. Visualisering skapar en möjlighet att upptäcka och korrigera fel omedelbart samtidigt som det underlättar överlämningar till nästa led i processen. Denna studies respondenter är samstämmigt eniga kring detta och anser att i teorin är visualisering viktigt och skapar förståelse för medarbetarna genom att visa på att varje del är viktig och påverkar slutkunden genom skapande av kundvärde.

Åhlström (2004) påpekar dock att det är svårare att eftersträva full visualisering i tjänsteproducerande företag då kundernas olika påverkan och behov skapar en mer komplex process i jämförelse med tillverkande företag. Även detta är något som stämmer överens med empirin då flera respondenter anser att det är omöjligt att ha koll på hela processen på grund av att det är både svårt och tidskrävande, beroende på organisationernas storlek. Respondent 8 fyller också i att det räcker med en övergripande visualisering då en detaljnivå inte är genomförbar.

Hur väl visualisering faller ut beror på hur medarbetarna är som personer då det inte bara krävs tydlig dokumentation utan medarbetarna måste själva vara engagerade att sätta sig in i processens karaktär, annars är dokumentationen lönlös enligt Respondent 4 och Respondent 6. Detta är i enlighet med Abdi et al. (2006) som pekar på mänskliga faktorn som en mycket viktig del när det handlar om hur väl Leanfilosofin faller ut i tjänsteföretag. Vidare uppstår en fara i att ha allt för tydlig visualisering då det kan skapa onödigt ifrågasättande alternativt är mycket tidskrävande enligt respondenterna. Här finns en tydlig avvikelse hos Respondent 3 och Respondent 5 vilka inte finner något negativt med fullständig visualisering.

Sammanfattningsvis kan slutsatser dras att Åhlström (2004) har rätt i att visualisering inte är möjligt i samma mån för tjänsteproducerande företag som för tillverkande företag. Det empiriska materialet pekar på att hur mycket företag skall visualisera sin process beror på företagets storlek och komplexitet. Visualisering i lagom utsträckning, anpassat efter vad som passar företaget bäst, anses lämpligt och det är svårt att utvärdera liknande metoder för alla organisationer i enlighet med Seddon och O'Donovan (2009) som pekar på en fara i att se alla organisationer som generiska.

## 5.6 Multifunktionella team

Leanfilosofin pekar på vikten av multifunktionella team där medarbetarna hjälps åt för att skapa effektiva överlämningar och värde åt slutkunden (Wood, 2004; Kennedy och Widener, 2008). Det empiriska materialet kommer fram till att på ett teoretiskt plan är detta något respondenterna, undantaget Respondent 5 och Respondent 7, eftersträvar och vill uppnå. Ett värde skapas åt

kunden genom en delaktighet hos medarbetarna som öppnar upp möjligheter till en effektivare process. Organisationer blir också mindre sårbara genom att flera personer kan flera saker så exempelvis vid sjukdom så kan företaget ändå leverera utefter kundens önskemål enligt Respondent 4. Respondent 1 påpekar dessutom att fluktuationer skulle kunna jämnas ut om det i en del av processen finns en överkapacitet och i en annan del en underkapacitet.

I enlighet med Åhlström (2004) och Seddon och O'Donovan (2009) kan slutsatser dras, utifrån respondenternas svar, att det krävs korrigeringar för enskilda företag inom tjänstesektorn gällande arbete med multifunktionella team. Tydliga tendenser i den här studien visar att i större företag av mer komplex karaktär är det svårt att tillämpa multifunktionella team och även om det skulle vara möjligt så skulle det försämra sluttjänstens kvalitet och vara alldeles för tidskrävande. I mindre företag, där det är färre moment att kunna, är det däremot möjligt att tillämpa multifunktionella team och i den här studien också mest fördelaktigt. Åhlströms (2004) tes om att multifunktionella team är lika giltiga i tjänsteproducerande företag som i tillverkande företag motbevisas av den empiriska studien då den visar på att tjänsteproducerande företag ofta är komplexa i för hög grad för att detta skall kunna vara möjligt. Det empiriska materialet är också i motsats till Sánchez och Pérez's (2010) studie vilken menar på att faktorer från Leanfilosofin är mer giltiga i större tjänsteföretag än i mindre. Slutligen är en avvägning mellan multifunktionella team och tydlig rollfördelning viktigt enligt respondenterna då de inte vill riskera att tumma på kvaliteten vilket lätt kan ske om medarbetarna skall kunna mycket om allting och därmed förlorar sin spetskompetens. Däremot är det viktigt att ha en viss översikt över varandras arbete och kunna hjälpa till inom den egna avdelningen för att på så vis underlätta ett effektivt flöde.

## 5.7 Decentraliserat ansvar

Litteraturen pekar på att det är viktigt med decentraliserat ansvar där förmågan att ta beslut flyttas ner i organisationerna och därmed skapar en delaktighet och effektivitet vid värdeskapande för kunden (Wood, 2004; Bowen och Youngdahl, 1998; Kennedy och Widener, 2008). Vidare pekar Abdi et al. (2006) på att detta är än viktigare i ett tjänsteproducerande företag där kontakt med kunder är tätare och företagets karaktär ofta är mer dynamisk än i tillverkande företag. Samtliga respondenter bekräftar detta genom att påtala hur viktigt decentraliserat ansvar är och det är något som eftersträvas. Dock pekar de på tydliga ramar inom organisationerna, vilka medarbetarna måste hålla sig inom, även om de därinom har stort eget ansvar och möjlighet till eget beslutsfattande. Respondent 3 berättar att de försöker få personalen att känna sig bekväm i situationen, när det kommer till att fatta egna beslut. I organisationer med formella regler, vilka i den här studien representeras av Respondent 1 och Respondent 2, är det dock inte möjligt att fullt ut bemyndiga personalen utan för dessa är det tvunget att följa lagar och förordningar. Inom ramen av dessa lagar är det dock möjligt att uppfylla ett decentraliserat ansvar.

Sammanfattningsvis tyder det på att decentraliserat ansvar skapar delaktighet och gemenskap vilket är ett incitament för medarbetarna att göra sitt bästa. Däremot skapas en press på de människor som har svårt att fatta egna beslut och detta är allra tydligast i organisationer med formella regler där ett felaktigt beslut får större negativa konsekvenser än i ett företag utan formella regler.



## 5.8 Utbildning

Suárez-Barraza et al. (2012) bekräftar studier från tillverkande företag gällande att löpande utbildning är viktigt för att förbättra processer och utveckla medarbetare även i tjänsteproducerande företag. Studiens respondenter bekräftar att utbildning är viktigt för att utveckla företaget i en positiv riktning men där skiljer sig likheterna. Suárez-Barraza et al. (2012) redogör inte för hur utbildning skall gå till men från det empiriska resultatet framkommer det tydligt att de organisationer som genomför formell utbildning är mer nöjda än de som låter medarbetarna lära sig av bordsgrannen. Vidare pekas på ett missnöje hos de organisationer vilka inte satsar på utbildning i praktiken utan låter lönsamhetsmål gå före. Detta bekräftar än mer Kennedy och Wideners (2008) tes om att fokus på utbildning är viktigt för att kunna hänga med i utvecklingen och stå sig i konkurrensen mot andra företag. Det går att identifiera att personlig utveckling är av stor vikt och att inspirerande utbildning är fördelaktigt på lång sikt enligt Respondent 6 och Respondent 7. Respondent 5 är den som skiljer sig både från övriga respondenter men också ifrån det teoretiska materialet. Respondenten tydliggör för en svag utveckling inom den bransch där de verkar och finner därmed ingen anledning till utbildning av medarbetarna i organisationen.

Wood (2004) påpekar just att det är viktigt att utbilda människor för att få med sig dem i arbetet. Även Abdi et al. (2006) anser att den mänskliga faktorn är viktig och att det inte spelar någon roll hur duktig ledningen är på att implementera Leanfilosofins faktorer om de inte får med sig personalen. Detta är något som Lee et al. (2008) bekräftar i sin tes om att människan är viktig och att företag skall arbeta för att upprätthålla en hög inre kvalitet. Därigenom skapas en fara för de organisationer som inte fokuserar på utbildning utan låter det komma i andra hand.

## 5.9 Ständiga förbättringar

Ständiga förbättringar är nödvändigt även i tjänsteproducerande organisationer (Bradley et al., 2011; Womack och Jones, 2003). Även respondenterna säger samstämmigt att detta är av vikt även i praktiken. Uppföljningar görs löpande i samtliga organisationer men ter sig lite olika mellan organisationerna. Oavsett om uppföljning görs på kontinuerliga möten eller efterhand problem eller nya möjligheter uppkommer så pekar respondenterna på att det är direkt nödvändigt för en fortsatt utveckling. Respondent 8 pekar på att det kan vara svårt att hitta tid och möjlighet till utvärderingsmöten men att detta måste prioriteras. Tendensen är att mindre förändringar, hos organisationerna, skall skötas på medarbetarbasis medan större förändringar går genom ledningen.

Suárez-Barraza et al. (2012) menar att Lean service handlar om att få med sig personalen i arbetet mot ständiga förbättringar och att det till stor del handlar om en kulturell påverkan. Detta skapas enligt respondenterna genom ett förtroende för medarbetarna och en delaktighet där allas påverkan är viktig. Respondent 4 menar att människan per automatik har en vilja att ständigt göra bättre och utvecklas. Samtidigt är gruppträck i enlighet med Kennedy och Widener (2008) ett incitament för att hela tiden vilja göra bättre. Flera respondenter menar att medarbetarna inte vill framstå som sämre än någon annan utan snarare tvärt om och arbetar därför för ständiga förbättringar samtidigt som felsökning tydligt visar om någon medarbetare gjort fel. Detta vill medarbetarna givetvis undvika samtidigt som det är en hjälp för ledningen att upptäcka problem och motverka dessa i framtiden.

## 6. Slutdiskussion

---

**I** följande kapitel redogörs inledningsvis för de konklusioner som framkommit och kan dras av studien samt vilket teoretiskt och praktiskt bidrag denna studie ger. Avslutningsvis ges förslag till fortsatt forskning som framkommit under studiens gång och som anses intressant att studera vidare.

---

### 6.1 Slutsatser

Nedan följer de slutsatser som kan dras utifrån studiens problemformulering “*Hur kan tillämpningen av faktorer från Leanfilosofin se ut, ur ett managementperspektiv, i tjänsteföretag?*”

Studien visar på *värde* som en faktor kring vilken organisationer måste skapa en anpassning till kunden såväl som till företagets lönsamhetsmål där båda är viktiga. Det är också viktigt att kombinera en holistisk bild kring organisationers *värdekedjor* med en syn på varje delprocess då studiens resultat visar på att båda delarna är viktiga och skapar fördelar för företagen.

*Produktionsflöde, gruppsyck och decentraliserat ansvar* är faktorer kring vilka det finns en ökad risk för att en negativ anda skapas hos medarbetarna. Det är därför viktigt att hantera detta på rätt sätt, anpassat till det enskilda företaget och de enskilda medarbetarna, för att istället skapa en positiv stämning. Decentraliserat ansvar är ett bra sätt för skapandet av delaktighet hos medarbetarna och gruppsyck är ett incitament för medarbetare att visa sig duktiga. Genom detta vill medarbetarna prestera bra och arbetar hela tiden för *ständiga förbättringar* där kontinuerliga uppföljningsmöten är viktiga för att skapa en vilja hos medarbetarna att aktivt söka förbättringar.

En teoretisk vilja finns hos organisationerna för utveckling av medarbetarna genom *utbildning* men i praktiken är tillämpningen mer problematiskt då studien visar att organisationer prioriterar bort detta till fördel för lönsamhetsmål. Detta är en fara då ett tydligt mönster visar att de organisationer som genomför formella utbildningar är de som är mest nöjda.

De slutsatser som framkommer av studien är att Leanfilosofins faktorer är tillämpbara i större eller mindre omfattning inom olika tjänsteproducerande företag. En ökad konkurrens kräver effektivare organisationer men tjänsteföretags komplexitet och storlek kan ses som ett hinder vid tillämpning av *visualisering* och *multifunktionella team*. Detta på grund av att det är svårt att skapa en överblick och kunna allt vilket gör en anpassning efter det enskilda företagens storlek och komplexitet nödvändig.

### 6.2 Teoretiskt och praktiskt bidrag

Genom den här studien anses luckor i tidigare forskning fyllas och på det viset bidrar studien till teoretisk kunskap kring Lean inom tjänsteföretag. Den visar på frekvent förekommande faktorer från Leanfilosofin och dess tillämpbarhet i tjänsteföretag. Det praktiska bidraget med studien är en förståelse och ett kunskapsbidrag till personer med ledande befattning inom tjänsteproducerande företag där en möjlighet ges att, för personer i ledande befattning, se vilka faktorer som är viktiga att arbeta med för att uppnå ett effektivare företag.

### 6.3 Förslag till fortsatt forskning

Denna studie bidrar till att se om faktorer från Leanfilosofin är tillämpbara i tjänsteproducerande företag. Vi finner dock en möjlighet att utveckla studien genom att testa på fler företag, exempelvis i andra branscher, för att se på tillämpbarheten där. Det kan också finnas ett intresse att studera andra faktorer från Leanfilosofin än de som behandlas i denna studie då vi endast valt de vi ansåg vara mest frekvent förekommande. Vidare skapades ett intresse under studiens gång att studera andra perspektiv än managementperspektivet för att se hur synsätt och tendenser skiljer sig. En annan vinkel som kan antas för vidare forskning är att titta på hur tjänsteföretag kan utveckla de faktorer som i denna studie anses vara mindre tillämpbara inom tjänsteföretag, för att se om dessa kan användas på ett annat vis.

## 7. Referenslista

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

Almega. (2012). "Tvärstopp i tjänstesektorn". Hämtad 2013-01-23: [http://www.almega.se/MediaBinaryLoader.axd?MediaArchive\\_FileID=b5d34618-5a74-4f78-9bdf-00a54ced72a5&FileName=Tjanssteindikatorn\\_dec\\_12\\_PDF\\_A.pdf](http://www.almega.se/MediaBinaryLoader.axd?MediaArchive_FileID=b5d34618-5a74-4f78-9bdf-00a54ced72a5&FileName=Tjanssteindikatorn_dec_12_PDF_A.pdf)

Atkinson, P. (2004). Creating and implementing Lean strategies. *Management Services*, 48(2), 18-33.

Ball, D. R. & Maleyeff, J. (2003). Lean management of environmental consulting. *Journal of Management in Engineering*, 19(1), 17-24.

Bell, J. (1993). *Introduktion till forskningsmetodik*. 4:e uppl. Lund: Studentlitteratur AB.

Bjereld, U., Demker, M. & Hinnfors, J. (2002). *Varför vetenskap?* 4 uppl. Lund: Studentlitteratur AB.

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

Bradley, R. S., Brunner, D. J. & Upton, D. M. (2011). Lean principles, learning and knowledge work: Evidence from a software service provider. *Journal of Operations Management*, 29(5), 376-390.

Caulkin, S. Be efficient, please customers, cut costs ... that's it. *The Guardian*. (2008). Hämtad 2013-02-10: <http://www.guardian.co.uk/business/2008/dec/28/recession-management-advice>

Chopra S, Lovejoy, W & Yano, C. (2004) Five decades of operations management and the prospects ahead. *Management science*, 50(1), 8-14.

Danaher, J., P., Conroy, M., D. & McColl-Kennedy, J., R. (2008). Who wants a relationship anyway?: Conditions When Consumers Expect a Relationship With Their Service Provider. *Journal of Service Research*, 11(1), 43-62.

Dickson, D., Ford, C., R. & Laval, B. (2005). The Top Ten Excuses for Bad Service (and How to Avoid Needing Them). *Organizational Dynamics*, 34(2), 168-184.

Goldstein, M., S., Johnston, R., Duffy, J. & Rao, J. (2002). The service concept: the missing link in service design research?. *Journal of Operations Management*, 20(2), 121-134.

Hartman, J. (1998). *Vetenskapligt tänkande – Från kunskapsteori till metodteori*. 2:a uppl. Lund: Studentlitteratur AB.

Hines, P., Holweg, M. & Rich, N. (2004). Learning to evolve: A review of contemporary Lean thinking. *International Journal of Operations and Production Management*, 24(10), 994-1011.

- Holweg, M. (2007). The genealogy of Lean production. *Journal of Operations Management*, 25(2), 420-437.
- Jacobsen, D. I. (2002). *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. 1:a uppl. Lund: Studentlitteratur AB.
- Justesen, L. & Mik-Meyer, N. (2011). *Kvalitativa metoder – Från vetenskapsteori till praktik*. 1:a uppl. Lund: Studentlitteratur AB.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1997). Balanced scorecard - Translation strategy into action. *Accounting Review*, 72(1), 78.
- Kennedy, F. S. & Widener, S. K. (2008). A control framework: Insights from evidence on Lean accounting. *Management Accounting Research*, 19(4), 301-323.
- Kotter, P. J. (1995). Leading change: why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73(3), 59-67.
- Larsson, E. (2012). Managementmoden och popularitetssvängningar - En studie av Lean-konceptet i svensk populärpress 1990-2008. Opublicerad Licentiatuppsats, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet.
- Lee, S. M., Olson, D. L., Lee, S-H., Hwang, T. & Shin, M. S (2008). Entrepreneurial applications of the lean approach to service industries. *The Service Industries Journal*, 28(7), 973-987.
- Liker, J. K. (2009). *The toyota way - Lean för världsklass*. Malmö: Liber AB.
- Maleyeff, J. (2006). Exploration of internal service systems using Lean principles. *Management Decision*, 44(5), 674 - 689.
- Merchant, K. A. & Van der Stede, W. A. (2012). *Management control systems - Performance measurement, evaluation and incentives*. Harlow: Pearson Education.
- Metters, R. & Marucheck, A. (2007) Academic Issues and Scholarly Reflections from Operations Management Researchers. *Decisions Science*, 38(2), 195-214.
- Modig, N. & Åhlström, P. (2011). *Vad är Lean? En guide till kundfokus och flödeseffektivitet*. Stockholm: Stockholm school of economics institute of research.
- Nie, W. & Kellogg, L., D. (1999). How professors of operations management view service operations? *Production and operations management*, 8(3), 339-355.
- Nielsen, F., J., Bukh, D., N., P., & Mols, P., N. (2000). Barriers to customer-oriented management accounting in financial services. *International of Service Industry Management*, 11(3), 269-286.

- Patel, R. & Davidsson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. 4 uppl. Lund: Studentlitteratur AB.
- Pettersen, J. (2009). Defining Lean production: some conceptual and practical issues. *The TQM journal*, 21(2), 127-142.
- Piercy, N. & Rich, N. (2009). High quality and low cost: the Lean service center. *European Journal of Marketing*, 43(11), 1477-1497.
- Pine, J., B. & Gilmore, H., J. (2011). *The experience economy*. Uppdaterad upplaga. Massachusetts: Harvard business review press.
- Prajogo, D. (2006). The implementation of operations management techniques in service organisations: An Australian perspective. *International Journal of Operations and Production Management*, 26(12), 1374-1390.
- Sampson, E., S. & Froehle, M., C. (2006). Foundations and Implications of a Proposed Unified Services Theory. *Productions and Operations Management Society*, 15(2), 329-343.
- Sánchez, M., A. & Pérez, P., M. (2004). The use of Lean indicators for operations management in services. *International Journal of Services Technology and Management*, 5(5/6), 465-478.
- Sandkull, B. & Johansson, J. (2000). *Från taylor till Toyota*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Seddon, J. (2010). *Bort från styrning och kontroll - omvärdering av Lean service*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Seddon, J. & O'Donovan, B. (2009) Rethinking lean service. *Management Services*, 54(1), 34-37.
- Statistiska centralbyrån (SCB) (2012). *Uppgång för tjänsteproduktionen*. Hämtad 2013-01-23: [http://www.scb.se/Pages/PressRelease\\_346502.aspx](http://www.scb.se/Pages/PressRelease_346502.aspx)
- Stone, K. B. (2012). Four decades of lean: a systematic literature review. *International Journal of Lean Six Sigma*, 3(2), 112 - 132.
- Suárez-Barraza, F. M., Smith, T & Dahlgaard-Park, M. S. (2012). Lean Service: A literature analysis and classification. *Total Quality Management and Business Excellence*, 23(3-4), 359-380.
- Sulek, M. J. (2004). Statistical quality control in services. *International Journal of Services Technology and Management*, 5(5/6), 522-531.
- Swank, K. C. (2003). The Lean service machine. *Harvard Business Review*, 81(10), 123-129.
- Thurén, T. (2007). *Vetenskapsteori för nybörjare*. 2:a uppl. Malmö: Liber AB.

Världsbanken (2012). Hämtad 2013-01-24:

[http://data.worldbank.org/indicator/BG.GSR.NFSV.GD.ZS/countries/1W-SE?display=graph&cid=DEC\\_SS\\_WBGDataEmail\\_EXT](http://data.worldbank.org/indicator/BG.GSR.NFSV.GD.ZS/countries/1W-SE?display=graph&cid=DEC_SS_WBGDataEmail_EXT)

Wallén, G. (1993). *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*. 2:a uppl. Lund: Studentlitteratur AB.

Womack, J. P. & Jones, D. T. (2003). *Lean thinking – banish waste and create wealth in your corporation*. London: Simon & Schuster.

Womack, J. P., Jones, D. T. & Roos, D. (1991). *The machine that changed the world*. New York: Harper Perennial.

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

Youngdahl, E. W. (1996). An investigation of service-based manufacturing performance relationships. *International Journal of Operations and Production Management*, 16(8), 29-43.

Åhlström, P. (2004). Lean service operations: translating Lean production principles to service operations. *International Journal of Services Technology and Management*, 5(5-6), 545-564.

# Bilagor

## Intervjuguide

- 1. Värde** - Berätta om vilken/vilka tjänster ni erbjuder och hur utformandet av dessa ser ut. *Pull/Push. Hur skapas värde för kunden? Involveras kunden? Varför gör ni som ni gör? Finns det möjlighet att göra tvärt om? Påverkan/Positivt/Negativt.*
- 2. Värdekedja** - Hur ser ni på processen vid skapandet av tjänsten? *Sluttjänst eller vägen dit, vilket är viktigast? Hur får ni personalen att förstå att deras enskilda del av processen är viktig? Påverkan/Positivt/Negativt.*
- 3. Produktionsflöde och JIT** - Hur säkerställer ni att det finns tillräckligt med kapacitet för att leverera en tjänst? *Personal, materiella ting etc. Leveranstider (Behöver kunden vänta, över-/underkapacitet). Påverkan/Positivt/Negativt*
- 4. Grupstryck** - Hur säkerställer ni att personalen gör sitt bästa? *Säljtävling, bonusar, morot/piska. Uppföljning och kontroll: Exv. vid sjukdom, stress osv. Påverkan av varandra. Påverkan/Positivt/Negativt.*
- 5. Visualisering** - Hur ser medvetandet ut hos medarbetarna gällande hela processen? *Från ax till limpa. Dokumentation över varje aktivitet, vet medarbetarna om detta och har koll på detta. Påverkan/Negativt/Positivt.*
- 6. Utbildning** - Berätta om hur utbildning ser ut inom er organisation. *Ständiga förbättringar. Uppstyrda internutbildningar/konferenser etc. Eller om man lär sig av bordsgrannen. Påverkan/Positivt/Negativt.*
- 7. Multifunktionella team** - Hur ser ni på teamarbete? *Koll på andras arbete/Fokus på sitt eget. Smidiga överlämningar till nästa led. Rollfördelning? Påverkan/Positivt/Negativt.*
- 8. Decentraliserat ansvar** - Berätta om ansvarsfördelningen inom er organisation. *Vilka befogenheter har man i de olika nivåerna? Frihet under ansvar? Tydliga ramar? Påverkan/Positivt/Negativt.*
- 9. Ständiga förbättringar** - Hur arbetar ni för att förbättra er process för den tjänst ni erbjuder? *Vem upptäcker fel? Hur korrigeras dessa? Hur får man medarbetare att "bry sig" om att rätta till fel? Påverkan/Positivt/Negativt.*