



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
HANDELSHÖGSKOLAN

# Ett managementkoncepts livscykel

*En studie om leans livscykel i olika kontexter*

Magisteruppsats i ekonomistyrning  
Höstterminen 2012

Handledare: Christian Ax  
Elin Larsson

Författare: Sandra Nordblad  
Klara Österlund

## Magisteruppsats inom ekonomistyrning

**Titel:** Ett managementkoncepts livscykel - En studie om leans livscykel i olika kontexter

**Författare:** Sandra Nordblad och Klara Österlund

**Handledare:** Christian Ax och Elin Larsson

**Datum:** 14 januari 2012

**Ämnesord:** Lean, livscykel, managementmode, managementkoncept, kontexter

## Sammanfattning

### Inledning

Managementmoden är svängningar i popularitet av managementkoncept och sprids med hjälp av utbudsaktörer. Managementmodens livscykel kan liknas vid en klockformad kurva och visar hur populariteten för ett managementkoncept ser ut under dess livslängd. Ett managementkoncept som blivit mycket uppmärksammat är lean som fick sitt genombrott inom bilindustrin i mitten av 1990-talet. Inom tillverkningsindustrin har leans livscykel avvikit från den teoretiska definitionen och uppvisat en livscykel med två klockformade kurvor (Larsson 2012). Konceptet har idag spridits till andra kontexter och eftersom leans livscykel inom tillverkningsindustrin avviker från den traditionella definitionen finns det anledning att undersöka hur att leans livscykel ter sig inom andra kontexter.

### Frågeställning

- *Förekommer det underliggande livscykler för lean-konceptet i olika kontexter?*

### Metod

Uppsatsen bygger på en pmi-studie som omfattar svensk populärpress under åren 1990-2012. Ur en databas gjordes ett urval på 502 träffarna som uppfyllde kraven för undersökningen. Träffarna som valdes ut beskrev lean i en annan kontext än tillverkningsindustrin och kategoriserades efter bransch och verksamhet för att finna livscykelmönster.

### Resultat, analys och slutsats

I studien kartlagdes fyra livscykler för lean i olika kontexter: hälso-och sjukvård, kommunal verksamhet, bygg och transport. Livscyklerna från de olika kontexterna visar en traditionell klockformad kurva och deras toppar inträffar inom samma tidsram. Den livscykeln som avviker mest från de övriga är den inom tillverkningsindustrin. Genom att se till lean-konceptets gemensamma livscykel går det att se två klockformer. Livscykelns utformning kan vara en konsekvens av flera olika faktorer: geografisk förankring, framgångsexempel, konceptets utveckling och interaktion mellan utbud- och efterfrågesidan. Den första klockformen kan ifrågasättas genom de ovan presenterade faktorerna. Sett i ett större perspektiv kan denna klockform förklaras som en variation i livscykelns vilofas.

## Innehållsförteckning

1. Inledning .....	1
1.1 Bakgrund .....	1
1.2 Problemdiskussion .....	3
1.3 Syfte .....	4
1.4 Disposition .....	5
2. Teoretisk referensram .....	6
2.1 Ett managementmodes livscykel.....	6
2.1.1 Tillvägagångssätt för identifiera en livscykel .....	6
2.1.2 Uppkomst av en livscykel.....	7
2.2 Popularisering av managementkoncept .....	7
2.2.1 Samspelet mellan utbud och efterfrågan.....	7
2.3 Lean-konceptet.....	9
2.3.1 Lean-konceptets livscykel inom tillverkningsindustrin .....	10
3. Metod .....	12
3.1 Undersökningsmetod .....	12
3.2 Datainsamling .....	12
4. Resultat .....	16
4.1 Presentation av resultatet och identifierade kontexter .....	16
4.1.1 Hälso-och sjukvård .....	17
4.1.2 Kommunal verksamhet .....	18
4.1.3 Bygg .....	19
4.1.4 Transport.....	20
4.2 Samtliga kontexter .....	21
5. Analys .....	22
5.1 Lean-konceptets livscykel.....	22
5.1.1 Livscykeln uppdelad i olika kontexter .....	22
5.1.2 Gemensam livscykel .....	22
5.2 Orsaker till livscykeln två klockformer.....	23
5.2.1 Skillnader i geografisk förankring .....	23
5.2.2 Ökad kännedom om lean-konceptet.....	24
5.2.3 Interaktion mellan utbuds- och efterfrågesidan .....	24
5.2.4 Lean-konceptets utveckling .....	25
6. Slutsats .....	26
6.1 Studiens bidrag.....	27
6.2 Förslag till fortsatt forskning .....	27
Referenslista.....	28

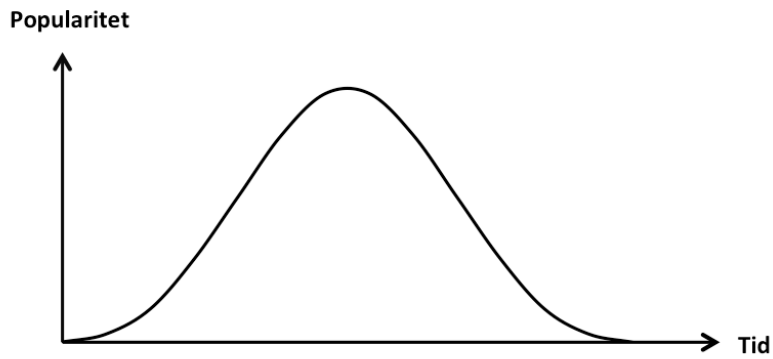
# 1. Inledning

## 1.1 Bakgrund

De senaste decennierna har idéer om organisation och ledarskap, så kallade managementkoncept, blivit en del av västvärldens populärkultur, mycket på grund av managementlitteraturen som växt fram sedan 1980-talet. (Røvik, 2000, 2008) Flera nya managementkoncept har utvecklats under den här tiden och bland dessa finns att finna Just In Time, Total Quality Management, Lean Production, and World Class Manufacturing (Lind, 2001). Nya managementkoncept sprids till stor del av facktidskrifter men också genom föreläsningar, seminarier och böcker. (Røvik, 2008; Benders et al., 2007)

Det finns en tradition att studera managementkoncept som fashion, det vill säga mode. *Management fashion*, eller det försvenskade begreppet *managementmode*, tar angreppssättet att svängningar i populariteten hos ett managementkoncept tar sig detsamma som för vilket annat mode som helst. För att studera spridningen av managementmode går det antingen att anta ett perspektiv som ser till utbudet eller ett perspektiv som fokuserar på den praktiska tillämpningen (Larsson, 2012).

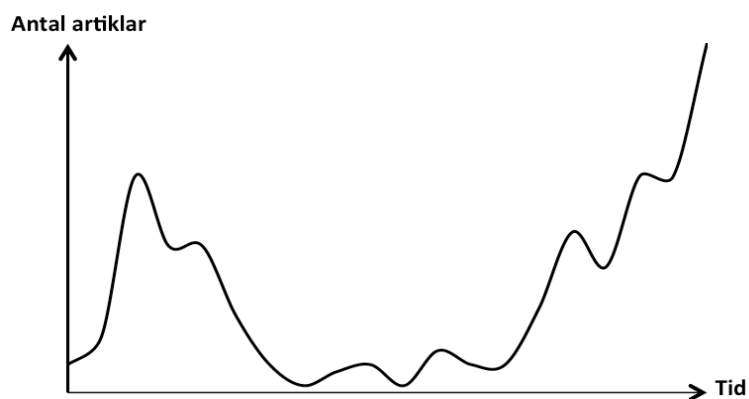
En vanlig och effektiv metod för att mäta ett modes popularitet från utbudsperspektivet är att studera dess förekomst i tryckt media (Nijolt & Benders, 2007). För ett mode brukar en klockformad kurva uppenbara sig (se figur 1.1) när antal artiklar mäts och sammanställs över tid. Figuren visar modets livscykel, det vill säga hur populariteten ser ut under dess livslängd. Klockformen härstammar från formen av en kyrkoklocka med en uppåtgående kurva som stannar av och därefter vänder nedåt igen när populariteten avtar. (Abrahamson, 1996) Denna form har bekräftats hos managementmoden genom åtskilliga studier, bland annat om kvalitetscirklar (Abrahamson, 1996), ABC-kalkylering (Bjørnenak & Mitchell, 2002) och självstyrande team (Nijolt & Benders, 2007).



*Figur 1.1 Livscykel skapad utifrån Abrahamson (1996)*

Abrahamson (1996, s. 257) definierar managementmode som ”*relatively transitory collective belief, disseminated by management fashion setters, that a management technique leads rational management progress*”. Definitionen innebär att förutom att vara ett relativt kortlivat fenomen så uppfattas ett managementmode som rationellt och progressivt bättre jämfört med äldre koncept. Begreppet managementmode bör endast användas när spridningsprocessen involverar utbudsaktörer såsom konsultfirmor, handelshögskolor, organisationsgurus och populärpress (Abrahamson, 1996).

Inom processorienterade managementkoncept har lean-konceptet blivit vida omskrivet. (Røvik, 2002, 2008) I en studie fokuserad på utbudsperspektivet inom området managementmode och popularitetssvängningar finner Larsson (2012) att livscykelns för lean-konceptet inom tillverkningsindustrin frångår livscykelns mönster. Efter att en klockform har uppenbarats sig under åren 1990-1997, och livscykeln enligt traditionell definition skulle vara till ända, påbörjas en ny klockform efter några år av vila (figur 1.2).



*Figur 1.2 Livscykel skapad utifrån information i Larssons (2012) studie.*

Inte alla nya managementkoncept blir så populariserade att de kan definieras som ett managementmode men lean production är ett fastställt exempel (Nijolt & Benders, 2007). Resultatet från Larssons (2012) studie avviker mot rådande syn på managementmodens livscykelns utseende. Studien är att betrakta som ett viktigt bidrag och bra grund för andra studier att bygga vidare på för att undersöka eventuellt nya livscykelmönster för managementmoden.

## 1.2 Problemdiskussion

Abrahamson och Fairchild (1999) visar i sin forskning om managementmoden att det finns externa faktorer som kan påverka ett koncepts popularitet och således utseendet på dess livscykel. En faktor som lyfts fram i deras forskning är den geografiska som kan påverka ett koncepts varaktighet (cykelns längd) och frekvens (cykelns höjd). Det innebär att det kan finnas skillnader mellan livscykler för samma managementkoncept på olika geografiska marknader.

Enligt teorin slutar livscykeln för ett managementmode när den i sin slutfas ersätts med ett nytt managementmode (Abrahamson, 1996) men eftersom Larsson (2012) funnit att leans livscykel inom tillverkningsindustrin särskiljer sig från teorin finns det anledning att misstänka att lean-konceptets popularitetskurva även avviker inom andra kontexter. Det skulle innebära att det finns underliggande livscykler för lean. Underliggande livscykler visar enbart managementkonceptets livscykel i en specifik kontext till skillnad från en generell livscykel som representerar konceptets popularitetskurva i alla kontexter.

För att öka förståelsen för lean-konceptets livscykel kommer fokus ligga på att undersöka hur konceptet ter sig i kontexter utöver tillverkningsindustrin. I begreppet kontext ingår både branscher, verksamheter och sektorer. Genom att studera hur mycket som skrivs om lean i populärpress inom olika kontexter kan det klarläggas huruvida dessa branschers popularitetskurvor ter sig på samma sätt som för tillverkningsindustrin. Just populärpress används ofta för att mäta koncepts popularitet (Røvik, 2008; Benders et al., 2007). Om livscykeln för lean skulle skilja sig mellan olika kontexter kan det vara en indikation på att branschen påverkar livscykeln utformning likt den geografiska aspekten.

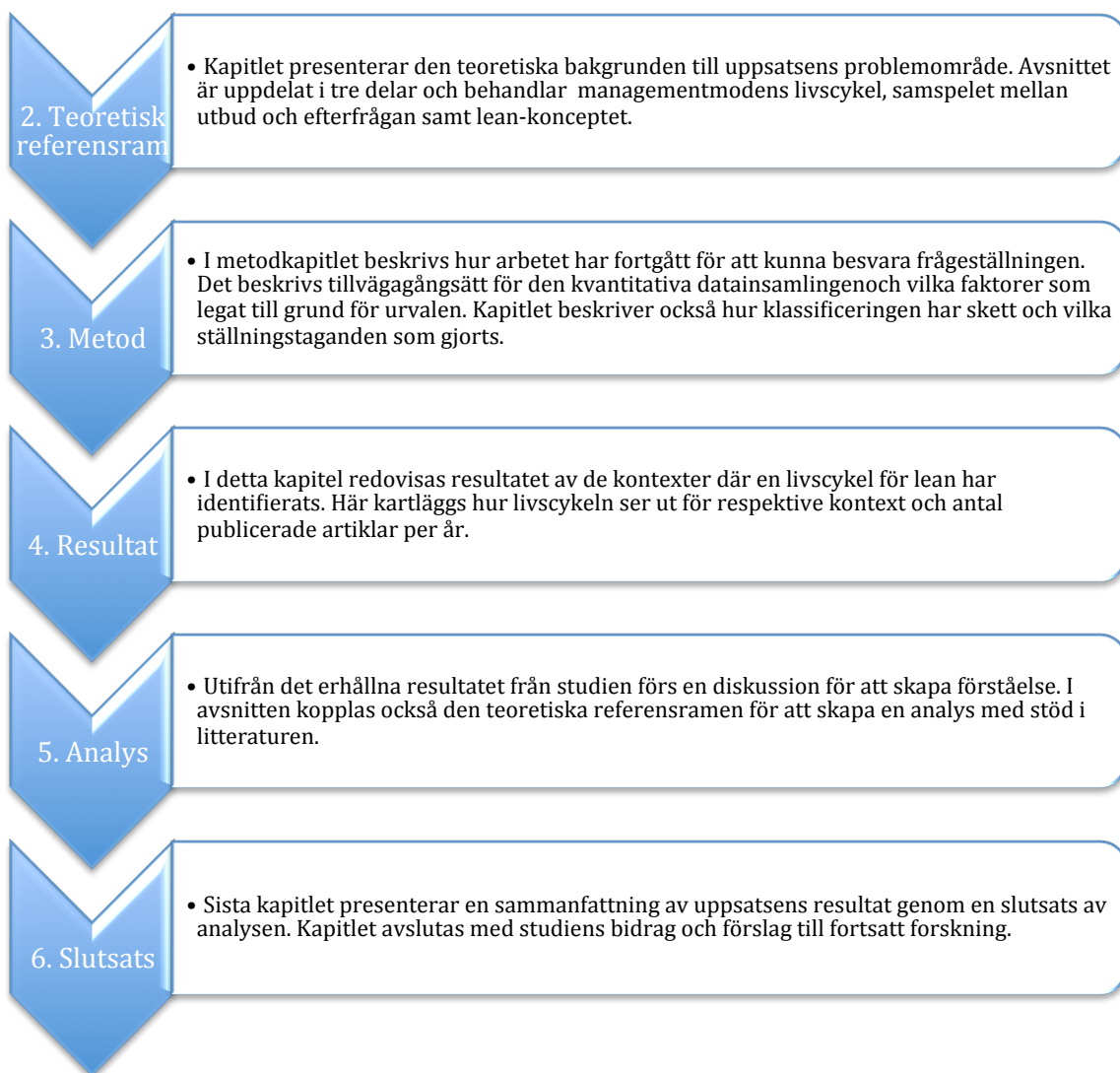
Med bakgrund av problemdiskussionen formuleras följande frågeställning:

- *Förekommer det underliggande livscyklar för lean-konceptet i olika kontexter?*

### 1.3 Syfte

Syftet med uppsatsen är att öka kunskapen om managementmodets livscykel genom att undersöka lean-konceptets livscykel i olika kontexter från ett utbudsperspektiv. I en tidigare studie har leans livscykel inom tillverkningsindustrin avvikit från den teoretiska definitionen. Fokus kommer därför ligga på hur livscykeln för lean ter sig i andra kontexter för att undersöka om branschtillhörighet kan påverka livscykeln utformning. En ökad förståelse för leans livscykel kan leda till större möjlighet att förstå popularitetskurvor för nya managementkoncept.

## 1.4 Disposition





## 2. Teoretisk referensram

### 2.1 Ett managementmodes livscykel

Managementmodens livscykel startar med uppfinnandet eller återupptäckten av ett managementkoncept. Därefter följer en viloperiod som följs av en kort, klockformad popularitetskurva och allt eftersom populariteten avtar avslutas cykeln. Beskrivet i fyra faser kan livscykeln delas upp i; födelsefas, tillväxtfas, mognadsfas samt minskningsfas (Gill & Whittle, 1992) Livscykelns utseende är inte så symmetrisk som figur 1.1 vill påskina utan popularitetskurvan kan öka och falla i olika takt. Utseendet på ett managementmodes livscykel kan också variera i frekvens och varaktighet. Livscykeln för managementmodens tenderar allmänt att blir kortare samtidigt som topparna blir allt högre (Kieser, 1997; Carson et al., 2000).

#### 2.1.1 Tillvägagångssätt för identifiera en livscykel

En livscykel kan mätas på olika sätt beroende på om det är utbud- eller användarsidan som efterfrågas. För att mäta populariteten av ett koncept från utbudssidan används ofta print media indicators (pmi). Metoden mäter antalet publikationer, vanligen artiklar, om ett visst koncept över tid och kan således indikera dess popularitet. (Benders et al., 2007; Nijolt & Benders, 2007) För ett managementmode kommer antalet publikationer om konceptet att följa samma klockform som för dess livscykel. I början av modets livscykel kommer publikationer som berör konceptet att vara få. I takt med att intresset för konceptet ökar publiceras allt mer om konceptet och kurvan får en positiv acceleration. På toppen av sin popularitetskurva benämns konceptet flest gånger och efter det avtar intresset och istället börjar nya koncept att publiceras (Abrahamson, 1996). I en pmi-studie är det viktigt att endast räkna positiva publikationer eftersom endast koncept omnämnda i positiva ordalag bidrar till popularitet. (Clark, 2004). Att använda definierade sökord i databaser är ett tillgängligt sätt för pmi-studier. Många databaser lämpar sig för att söka bland tidskrifter men även publikationer i böcker, avhandlingar och konferenser går att finna. (Nijolt & Benders, 2007)

### 2.1.2 Uppkomst av en livscykel

Svängningar för managementkonceptets popularitet uppstår när nationella normer av vad som är rationellt och progressivt bättre får styra. Normer för rationalitet kan definieras som samhällets förväntningar på att chefer väljer att använda nya och förbättrade tekniker som är effektivast för avsett ändamål. Att något är progressivt bättre grundar sig i samhällets förväntningar att chefer över tid kommer att ta sig an nya och förbättrade managementkoncept. Detta är orsaken till varför managementmoden kan variera i omfattning. Beroende på hur stark tron är hos efterfrågesidan på att konceptet anses leda till de rationella och progressiva förbättringarna inverkar på organisationsmodets popularitetskurva. Exempelvis tenderar managementmodens livscykler att vara mer frekventa och kortvariga på marknader med relativt starka normer för rationalitet och progressiva förbättringar. (Abrahamson, 1996)

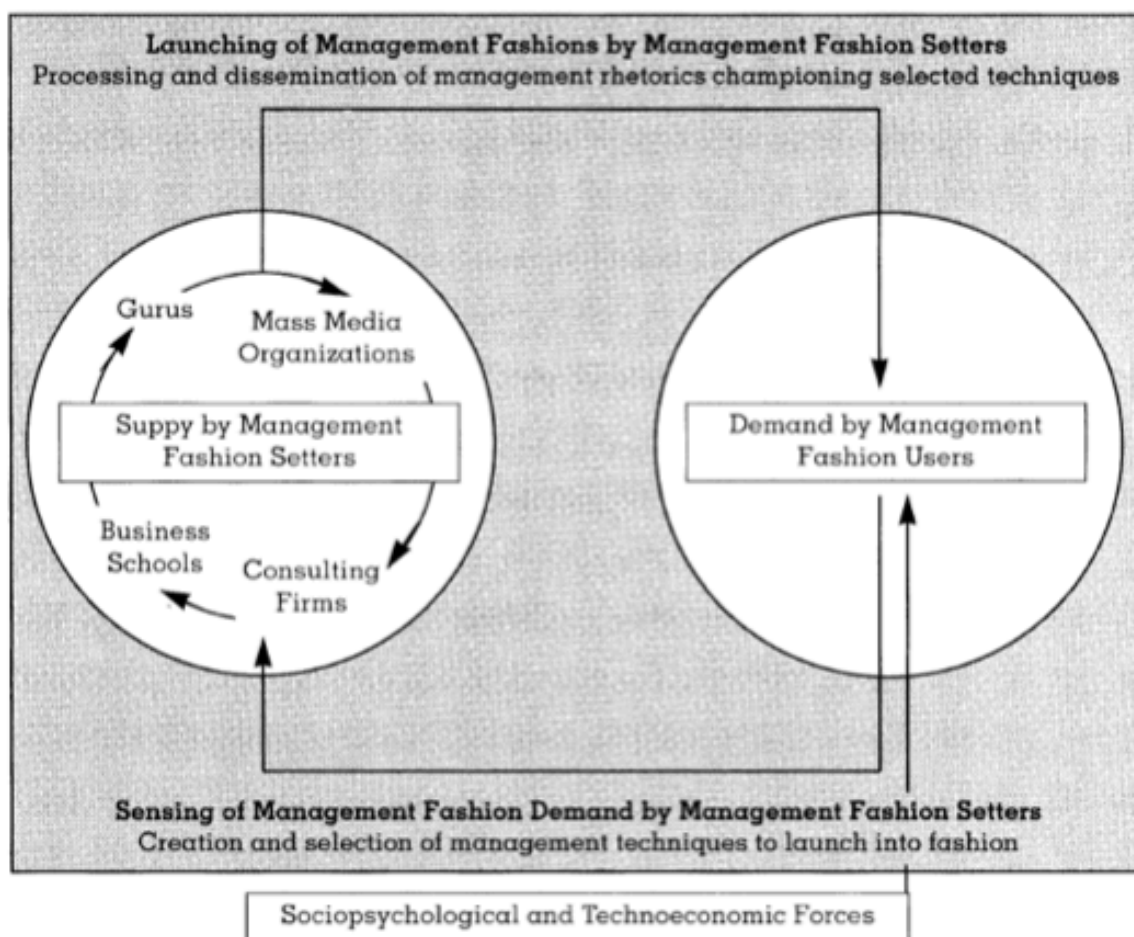
## 2.2 Popularisering av managementkoncept

Managementkoncept växer sig populära genom bland annat publicering i artiklar, böcker och via seminarier (Rüling, 2005). Utbudsaktörer (såsom konsultfirmor, handelshögskolor, organisationsgurus och populärpress) spelar en viktig roll i valet av vilka managementkoncept som ska uppmärksammas och spridas och de producerar kontinuerligt nya managementkoncept (Abrahamson, 1991, 1996). Till stor del är det konsulter och gurus inom forskning och ledarskap som är producenter av nya managementkoncept och utbudet av managementböcker och konsulter har fullkomlig exploderat sedan mitten av 80-talet (Abrahamson, 1996; Spell, 1999). Enligt Rogers (1995) spelar framför allt populärpress en viktig roll i skapandet av medvetenhet för nya managementkoncept. Populärpress är ömsesidigt beroende av sin publik och vissa tidskrifter väljer att förstärka en viss tolkning för ett koncept för att bättre passa sin målgrupp (Raub & Rühling, 2001).

### 2.2.1 Samspelet mellan utbud och efterfrågan

Abrahamson (1996) definierar managementmoden som en process eftersom utbudsaktörer ständigt förändrar både deras och efterfrågesidans kollektiva föreställning av vilka managementkoncept som leder till rationella och progressiva förbättringar. När ett managementmode skapas tenderar det att spridas snabbt och i stor utsträckning till organisationer. Abrahamson (1996) skriver att det finns faktorer utanför skapandet av manage-

mentmoden som påverkar efterfrågan och som i sin tur påverkar konceptets spridning. Sådana faktorer är dels sociala och psykologiska, dels tekniska och ekonomiska som uppstått på grund av förändringar i makromiljön och som lett till effektivitetsgap. Abrahamson (1996) menar att om det finns otillfredsställda behov på efterfrågesidan och ett nytt managementkoncept skapas som kan tillfredsställa dessa behov kommer ett managementmode skapas samt spridas av utbudssidan. Managementmoden är således ett samspel mellan utbud och efterfrågan vars process synliggörs i figur 2.1 (Abrahamsson, 1996). Utan ett sådant samspel är publikationer av managementkoncept endast ett ensidigt propagerande från utbudssidan (Larsson, 2012).



*Figur 2.1 Management-Fashion-Setting Process (Abrahamsson, 1996 s. 265)*

Abrahamson och Fairchild (1999) har i en studie om kvalitetscirkel kunnat påvisa att dess livscykel speglade användningen av konceptet. Andra studier motsäger att ett sådant

samband är självklart (Nijolt & Benders, 2007; Røvik, 2008). Nijolt och Benders (2007) genomförde en studie för att undersöka sambandet mellan ett managementmodes livscykel och användningen av konceptet i praxis för självstyrande team (self-managing teams) i Nederländerna. Deras resultat blev att livscykelns popularitet för att marknadsföra nya managementkoncept från utbudssidan inte speglar livscykeln för användningen hos organisationerna. Nijolt och Benders (2007) förnekar inte att vissa enskilda tidningsartiklar kan ha inverkan på organisationers uppfattning och handlingar och erkänner att om en stor del av spridningen sker via nischade tidningar, till exempel sådana om hälso- och sjukvård, är det mer sannolikt att konceptet används inom tidningens målgrupp.

### 2.3 Lean-konceptet

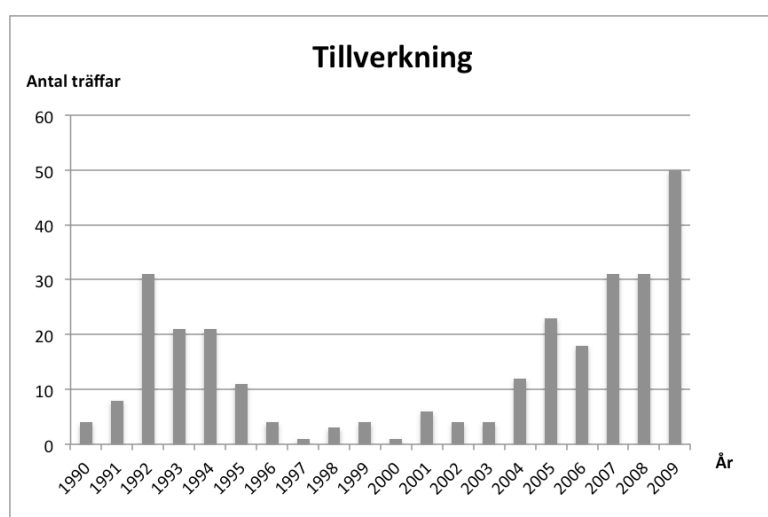
Lean production är en processtyrning som har sitt ursprung från Toyota och bilindustrin (Womack et al., 1990). Ett tillverknings sätt som följer konceptet är flödes- och kundorienterat, processen går snabbt men är ändå lyhörd för förändringsbehov (Mouritsen och Hansen, 2006). Toyotas arbetssätt, som är känt som Toyota Production Systems (TPS), ledde till att företaget blev känt för att vara den mest effektiva och högkvalitetproducerande biltillverkaren i världen (Womack et al., 1990). TPS arbetades fram under 1945-1970 men först när boken *The Machine That Changed the World* (Womack et al., 1990) gavs ut och begreppet "lean production" myntades fick konceptet ett ordentligt genomslag.

Konceptet har rönt stora framgångar och har spridit sig utanför bilindustrin till flera andra branscher (Hines et al., 2004). Under 1990-talet var lean ett av de mest kända managementmoderna (Benders et al., 2007). Först anammades konceptet av liknande industrier med stora tillverkningsvolymmer såsom teknik- eller produktionsinriktade organisationer. Lean-konceptet har senare spridit sig till andra sektorer, exempelvis hälso- och sjukvård som är inom servicesektorn. Eftersom konceptet spridit sig har det skett en utveckling av konceptet som kan bidra till en förvirring om hur det ska tillämpas. Förslagsvis används "lean production" om de verktyg som kan förknippas med det operativa arbetet på verktygsgolvet och som är svåra att applicera utanför den typiskt tillverkande miljön. Det strategisk kundorienterade tänkandet däremot är generellt applicerbart och kan beskrivas som

”lean thinking”. (Hines et al., 2004) I den här studien är lean thinking mer tillämpligt men termerna som används i studien är ”lean-konceptet” eller kort och gott ”lean”.

### 2.3.1 Lean-konceptets livscykel inom tillverkningsindustrin

Larsson (2012) har med hjälp av pmi påvisat ett nytt mönster för lean-konceptets livscykel inom tillverkningsindustrin. Utöver att påvisa livscykeln multipla klockformer enligt figur 1.2 utför Larsson (2012) en innehållsanalys av artiklarnas innebörd. Studien har ett utbudsperspektiv och fokuserar på distributionskanalen svensk populärpress som innefattar bland annat fack- och vetenskapliga tidskrifter, affärs- och dagspress. Studien sträcker sig under åren 1990-2009.



**Diagram 2.1** Resultat från pmi-studie inom tillverkningsindustrin (Larsson, 2012)

Diagram 2.1 ovan visar pmi-studiens resultat. Antalet artikelträffar har uppskattats utifrån tabeller från Larssons (2012) studie och kan inte hävdas vara exakt, däremot återspeglar formen den som Larsson påvisar. Den första klockformen visar tydligt en start, topp och avslut men istället för att helt ebba ut tar livscykeln fart igen och få förnyad popularitet. Livslängden för lean-konceptet inom tillverkningsindustrin fastslår Larsson (2012) som mycket lång.

Larssons (2012) studie jämför endast de två tillväxtfaserna i studien eftersom den andra klockformen inte avtagit. Sett till pmi-studiens artikelträffar noteras att i den första tillväxtfasen så publiceras artiklar om lean-konceptet i tillverkningsindustrin till 12,8 pro-

cent i branschtidskrifter. Denna siffra höjs avsevärt i tillväxtfas två till 52,9 procent. Branschtidskrifter definieras som tidskrifter som är professionsinriktade. En annan viktig skillnad upptäcks vid innehållsanalysen av tillväxtfaserna. Den andra innefattar ett markant ökat inslag av svenskt anknutna artiklar samtidigt som de internationella inslagen minskar betydligt. Denna geografiska skillnad ges utrymme i studiens diskussion och Larsson (2012, s. 58) skriver *”Kärnan i denna analys är att det ökade svenska inslaget (kombinerat med det minskade internationella inslaget) bäst förklarar tillväxtfas två (som en del av lean-konceptets livscykelmönster).”* En förklaring till det nya intresse som väckts i den andra tillväxtfasen kan vara att de lokalt anpassade artiklarna skapat igenkänning och förtroende för konceptet på marknaden (förutsatt att inget annat liknande koncept funnits med i konkurrensen). Larsson (2012) uttröner också om konceptet ändrat karaktär under studiens år och ifall det kan förklara de två tillväxtfaserna men hävdar att det går att tala om samma koncept i de bägge tillväxtfaserna med underlag från innehållsanalysen. (Larsson 2012)

## 3. Metod

### 3.1 Undersökningsmetod

För att kunna besvara studiens problemformulering behövde livscyklar för lean-konceptet inom olika kontexter kartläggas. Underlaget till livscyklerna baserar sig på en pmi-studie.

### 3.2 Datainsamling

Datainsamlingen har skett explicit från svensk tryckt press under perioden 1990-01-01 till 2012-12-31. En internationell undersökning hade krävt en större tidsram och tillgången till tillförlitliga databaser hade försvårat sökprocessen. År 1990 valdes som startår för att matcha Larssons (2012) studie som valt detta startår eftersom det anses vara genombrottsåret för lean-konceptet. Eftersom data för tillverkningsindustrin finns tillgänglig i Larssons (2012) studie för åren 1990-2009 har studien koncentrerats på datainsamling för övriga kontexter.

Insamlingen av artiklar skedde genom databasen Mediearkivet. Mediearkivet är den största digitala databasen i Norden (Retriever, 2012) med ungefär 10 miljoner artiklar i fulltext daterade från 1987 och framåt (Göteborgs universitetsbibliotek, 2012). Sökningen gjordes bland hundratals källor, bland annat dagstidningar, tidskrifter och fackpress. Samma dag som artiklar publiceras i press läggs de in i databasen vilket möjliggjorde att ta med år 2012 i studien (Support Sverige Retriever, 2012).

Utöver Mediearkivet användes i Larssons (2012) studie även databaserna Affärsdata och Presstext. På grund av den här studiens totala tidsram begränsades valet till endast en databas. Eftersom Presstexts innehåll ansågs täckas av innehållet i de två andra databaserna då Larsson (2012) utförde sin studie föll Presstext bort som alternativ. Affärsdata däremot stod för en stor del av de relevanta artiklarna i Larssons (2012) studie åren 1990-1994 men på grund av en bättre täckning de senare åren och ett betydligt större antal källor föll valet på Mediearkivet. Mediearkivet innehåller drygt 500 källor jämfört med Affärsdata dryga 100 (Göteborgs universitetsbibliotek, 2012).

### *Sökord*

Lean har varit det primära sökordet. Sökningarna har gjorts i artiklarnas hela text och/eller rubrik. Sökningen i databasen har utförts på sådant sätt att konstellationer tillsammans med lean tillåts, exempelvis lean-design, lean manufacturing och lean production. Däremot har populära uttryck och ord som innehåller lean men som inte är förknippat med konceptet begränsats, exempelvis lean cuisine och suppleant.

### *Behandling av artiklar*

För att få reda på hur lean-konceptet beskrevs behövde artiklar som verkade vara relevanta läsas igenom. Huvudsyftet var att säkerställa att lean-konceptet beskrivs i positiva ordalag. Kritiska artiklar behöver uteslutas eftersom de inte anses bidra till mode (Clark, 2004).

Trots att sökningen begränsat antalet artiklar var många av artiklarna inte relevanta för vår studie. Exempelvis kunde vissa musicklåtar vars titel innehöll ordet ”lean” bli populära under en period. Eftersom det var svårt att förutse dessa artiklar accepterades dem. Artiklarna kunde relativt snabbt sållas bort manuellt.

Andra artiklar som sållades i studien är reklam; exempelvis för föreläsningar runt lean-konceptet eller konsultföretag som annonserat om sina tjänster. Platsannonser där företag i sin företagsbeskrivning anger att de arbetar med lean, eller att de söker en person med erfarenhet från konceptet har inte heller behandlats. Företagsnamn med ”lean” i namnet, exempelvis ”Arcona Lean Construction”, har inte tagits med om inget annat i artikeln syftar på konceptet. Om en person benämns i en artikel med titel, till exempel ”Per Andersson, lean-coach” har denna sållats bort. Däremot har följande exempel behandlats en träff eftersom konceptet beskrivs positivt och är således relevant inom sammanhanget managementmode: *”En annan sak som lyfts fram är hans erfarenhet av Lean i förvaltning - det vill säga jobba med förbättringar, minska dubbelarbete och att arbeta smartare.”*



Vissa tidningar innehöll förstasida och/eller innehållsförteckning som hänvisade till en artikel inuti tidningen om lean. Förstasidan/innehållsförteckning har vid dessa tillfällen dykt upp som en egen artikel. Dessa artiklar har ansetts vara icke-relevanta och endast artikeln inuti tidningen har behandlats.

#### *Relevanta träffar (artiklar)*

Det har behövts göras tolkningar avseende om artiklar är positiva eller kritiska till lean och därmed om de är relevanta eller inte för studien. En del artiklar är inte kritiska till lean-konceptet i stort men innehållet i artikeln är ändå sådant att kontexten blir negativ och kan därför inte anses bidra till populariseringen. Ett exempel är som följer: *”Det är nu fjärde året projektet rullar och vi har hittills inte fått någon redovisning om var eller hur projektet konkret har gynnat till exempel skola, förskola och äldreomsorg. Vi moderater är inte emot Leanprojekt som sådana. Tvärtom, Lean kan vara ett bra verktyg vid rätt tillfälle på rätt plats. Men att kasta ut 20 - 25 miljoner kronor till ett projekt utan uppföljning, utan att resultat mäts och utvärderas, det är oprofessionellt, särskilt i en så komplex organisation som en kommun.”* Det finns också exempel på artiklar som är neutrala till lean. *”Istället vill akuten arbeta enligt den så kallade lean-modellen där läkare och vårdpersonal samlas kring patienten för en gemensam bedömning.”* Eftersom dessa hjälper till att sprida kunskap om konceptet utan att påverka läsaren negativt har artiklarna ansetts vara positiva.

En sökning på enbart sökordet ”lean” hade gett 50000 artiklar. Utförd sökning med begränsade uttryck resulterade istället i 4500 artiklar. Av dessa fanns det 709 artiklar bland 130 olika källor som behandlade lean-konceptet inom andra branscher och verksamheter utöver tillverkningsindustrin. Efter rensning av negativa artiklar kvarstod 623 artiklar från 119 källor som behandlats i studiens resultat. Dessa artiklar kommer hädanefter att refereras till som ”artikelträff” eller ”träff”.

### *Tillvägagångssätt för att klassificera träffarnas kontext (målgrupp)*

I den här studien används samlingsbegreppet kontext för att klassificera till vilken målgrupp en träff riktar sig till. Inom begreppet kontext återfinns olika branscher, verksamheter och sektorer.

För att klassificera kontexten har två tillvägagångssätt använts. Det primära och effektivaste sättet har varit att granska källan. Om en specifik fackpress/branschtidsskrift har publicerat artikelträffen är det tydligt vilken kontext källan tillhör och träffen har klassificerats till den. En träff i tidningen *Dagens Medicin* har således klassificerats till kontexten ”hälso- och sjukvård”. Ifall källan inte riktade sig till en specifik målgrupp, till exempel dagspress, studerades innehållet för att kunna urskilja kontexten. Det är kärnverksamheten och inte den enskilda funktionen som har styrts vilken kontext träffen klassificeras till. Om exempelvis ett byggföretag börjat använda sig av lean-konceptet genom att tillverka standardmoduler för att få en effektivare byggnadsplats har artikeln klassificerats till ”bygg” och inte till ”tillverkning” även om funktionen rör tillverkning. Träffar utan specifik målgrupp och vars innehåll tydligt vänt sig till flera branscher eller verksamheter har genererat en träff till respektive kontext. Vid svårigheter att omedelbart klassificera kontext har sökningar på webben utförts efter mer information. Vissa källor har tittats närmre på för att avgöra om den riktar sig mot en viss målgrupp. Vissa artiklar har inte kunnat klassificera och har då uteslutits från studien. Artiklar som beskriver lean-konceptet inom kontexten industri eller produktion utan närmre specifikation har inte tagits med då de sannolikt tillhör ”tillverkning”.

### *Sammanställning av data*

Träffarna har sammanställts i databehandlingsprogrammet Excel med följande information från artikeln: publiceringsdatum, källa, artikelnamn och artikelförfattare. Utöver detta har varje artikel klassificerats till vilken kontext de verkar inom. Att ha informationen sammanställd har förenklats effektivt behandling av data och möjliggjort skapandet av tabeller och diagram. Det har även säkerställt att det inte finns dubletter bland artiklarna.

## 4. Resultat

### 4.1 Presentation av resultatet och identifierade kontexter

I datainsamlingen har träffar inom flera olika kontexter påträffats. Många av dem var endast representerade av en eller ett fåtal träffar och behandlas därför inte i kapitlet eftersom det inte var möjligt att urskilja en popularitetskurva för dem. Utifrån insamlad data har de fyra mest förekomna kontexterna ansetts vara relevanta för studiens resultat. De utvalda kontexterna står för 502 stycken av de totalt 623 relevanta träffarna och är som följer:

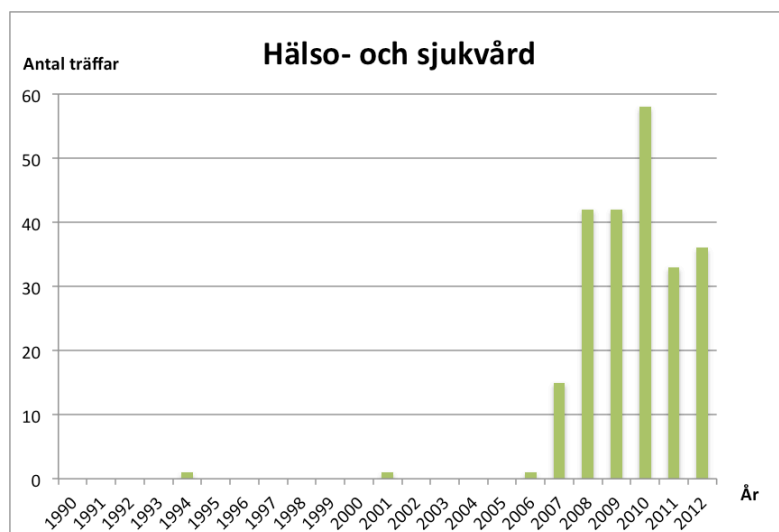
- hälso-och sjukvård
- kommunal verksamhet
- bygg
- transport

”Hälso- och sjukvård” utgörs av hälso- och sjukvårdsrelaterad verksamhet. I kontexten ”kommunal verksamhet” ingår träffar som riktar sig till arbete på administrativ nivå i kommuner, socialtjänst, äldreomsorg och skola. Inom ”bygg” återfinns framförallt byggföretag och ”transport” representeras av åkerier.

Träffarna för de utvalda kontexterna har publicerats i 99 källor. 58 av dem har enbart publicerat en eller två artikelträffar om lean-konceptet. Däremot har 14 stycken källor publicerat artikelträffar om lean-konceptet tio gånger eller fler och står för 287 stycken av de totala träffarna. De flesta träffarna har publicerats i branschtidskriften *Byggindustrin* med 62 träffar. Därefter följer dagstidningen *Sydsvenskan* med 35 träffar.

#### 4.1.1 Hälso- och sjukvård

Diagram 4.1 visar antal träffar per år utifrån utförd pmi-studie för lean-konceptet inom kontexten hälso- och sjukvård. Bortsett från ett par tidigare träffar så börjar hälso- och sjukvård benämnas i populärpress år 2006 och träffarna eskalerar snabbt under de följande åren. Under 2010 publiceras 58 träffar vilket är kontextens högsta antal.



**Diagram 4.1** Resultat från pmi-studie gällande kontexten hälso- och sjukvård

Sammanlagt har det under denna tidsperiod publicerats 229 positiva artikelträffar inom kontexten. Träffarna har publicerats i totalt 69 olika källor varav dagstidningen *Sydsvenskan* har publicerat flest, 32 stycken. Därefter har *Dagens Medicin*, den ledande nyhetstidningen som riktar sig till hälso- och sjukvårdssektorn (*Dagens Medicin*, 2012), publicerat näst flest artikelträffar, 23 stycken. 7 källor står för 50 procent av träffarna och de allra flesta publiceras i dagspress. Av samtliga publicerade artiklar inom branschen anses 17 procent vara publicerade i branschtidskrifter. En reflektion gällande träffarna är att de flesta publiceras i samband med införande av lean eller strax efteråt.

Sammanfattning för hälso- och sjukvård	
Antal positiva träffar	229 st
Andel källor publicerade i branschtidskrifter	17%

#### 4.1.2 Kommunal verksamhet

Som diagram 4.2 visar påbörjas publikationerna för kommunal verksamhet år 2008 och därefter accelererar antalet träffar snabbt. Pmi-studiens diagram för kommunal verksamhet når sin topp 2011 när 56 stycken träffar publiceras. Därefter avtar träffarna drastiskt.

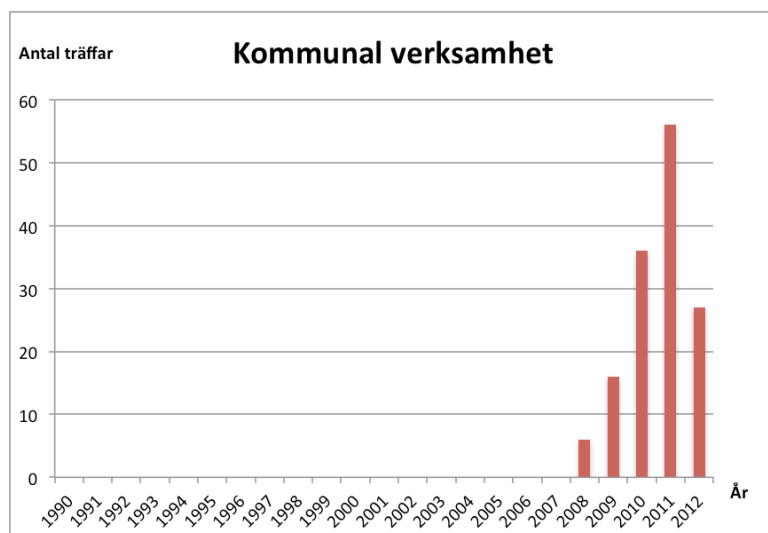


Diagram 4.2 Resultat från pmi-studie gällande kontexten kommunal verksamhet

De totalt 141 träffarna återfinns i 56 källor. 36 källor publicerar endast artikelträffar om kontexten kommunal verksamhet en eller två gånger. Träffarna kommer uteslutande från dagspress. *Kristianstadsbladet* anger konceptet flest gånger med 20 stycken artiklar, följt av *Alingsås Tidning* och *Dagens Samhälle* med 14 respektive 12 träffar. Likt kontexten för hälso- och sjukvård är den egna reflektionen att de flesta träffarna publiceras i samband med att kommunal verksamhet är i stånd med att införa eller har infört lean-konceptet.

Sammanfattning för kommunal verksamhet	
Antal träffar	141 st
Andel källor publicerade i branschtidskrifter	0%

### 4.1.3 Bygg

Från år 2005 publiceras en stadig ström av artikelträffar för kontexten bygg som diagram 4.3 visar. Under 2010 publiceras flest träffar, 24 stycken. Pmi-studien för kontexten bygg är svårtolkad i avseende om antal träffar har nått sin högsta punkt eller om trenden fortfarande är på uppåtgående.

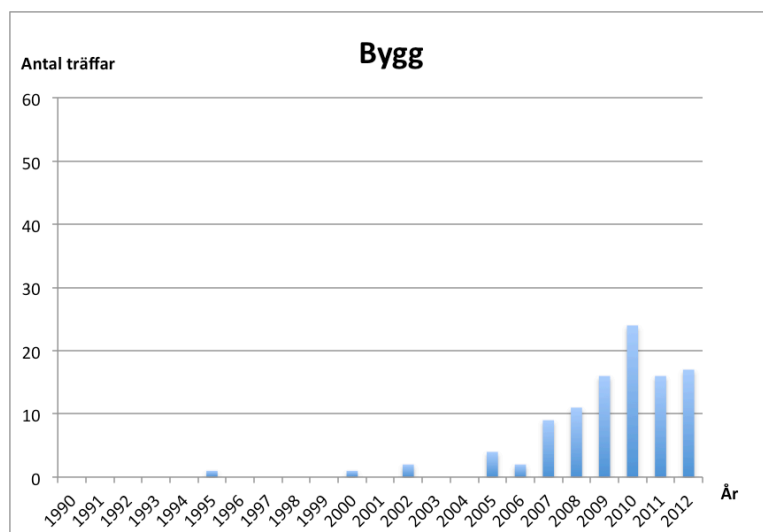


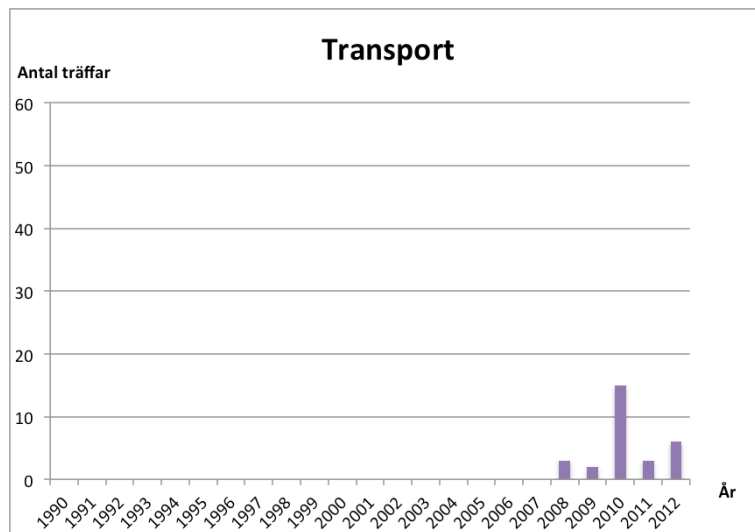
Diagram 4.3 Resultat från pmi-studie gällande kontexten bygg

Av 103 artiklar som återfinns i 20 källor är branschtidskrifter den dominerande källan. Enbart branschtidskriften *Byggindustrin* har publicerat 62 av träffarna. Därefter följer *Byggvärlden* som publicerat 8 stycken.

Sammanfattning för bygg	
Antal träffar	103 st
Andel källor publicerade i branschtidskrifter	70,9 %

#### 4.1.4 Transport

Diagram 4.4 visar antal träffar för kontexten transport. Träffarna påbörjas 2008 och når sitt maxantal år 2010 men antalet träffar ökar igen efter en dipp 2011.



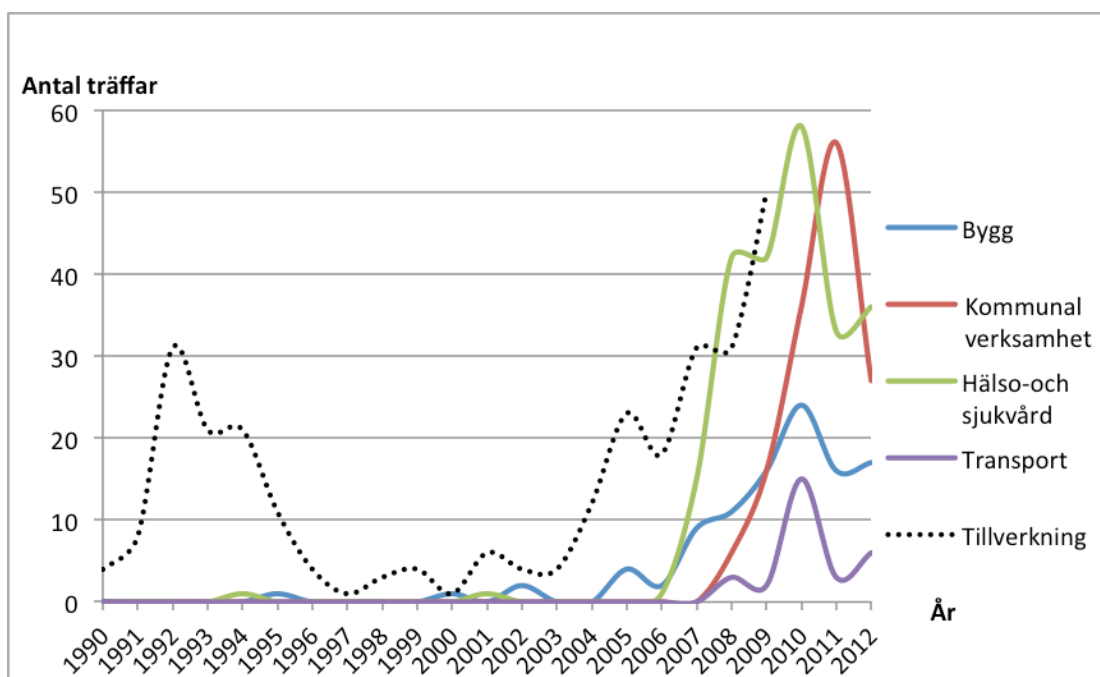
*Diagram 4.3 Resultat från pmi-studie gällande kontexten transport*

Kontexten har genererat 29 stycken träffar varav 65,5 procent av dem har publicerats i branschtidskrifter där *Svensk Åkeritidning* står för 11 stycken träffar och *Transportnytt* för 8 stycken.

Sammanfattning för transport	
Antal träffar	29 st
Andel källor publicerade i branschtidskrifter	65,5 %

## 4.2 Samtliga kontexter

Med hjälp av underlag från pmi-studien har livscyklar plottats upp för studiens identifierade kontexter. Samtliga kontexter påvisar popularitetskurvor och varsin livscykel formas. Dessa livscyklar har sammanställts i diagram 4.4 tillsammans med data gällande tillverkningsindustrin från Larssons (2012) studie. Det går det att urskilja ett livscykelmönster för samtliga kontexter. Samtliga livscyklar har sina toppar under 2010 och 2011 med undantag för tillverkningsindustrin som har sin första topp 1992 och är i sin tillväxtfas 2009 (Larsson 2012).



*Diagram 4.4 Leans livscykel uppdelad i olika kontexter, baserad på den här studiens resultat samt från Larssons (2012) studie.*

Nedan jämförs resultatet av denna studies och Larssons (2012) studie om tillverkningsindustrin.

Sammanfattning för den här studien 1990-2012	
Antal träffar	502 st
Antal källor	119 st
Sammanfattning för Larssons (2012) studie 1990-2009	
Antal träffar	288 st
Antal källor	40 st



## 5. Analys

### 5.1 Lean-konceptets livscykel

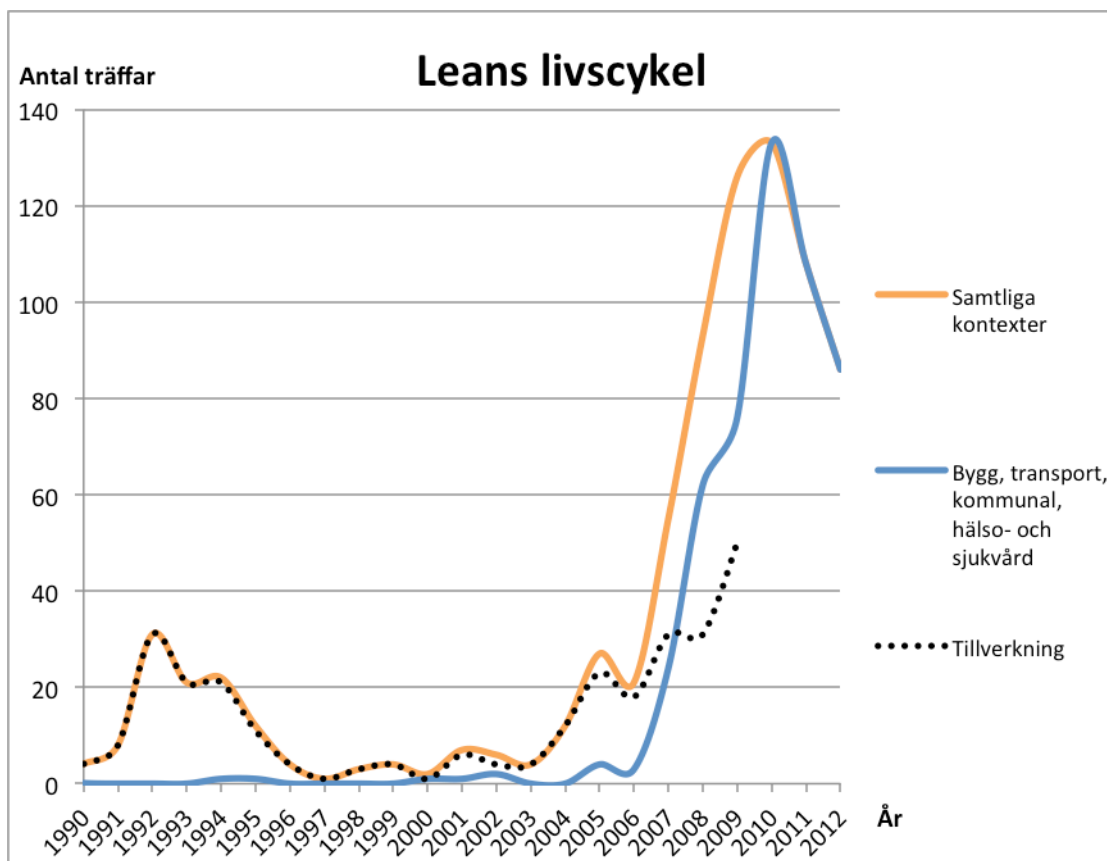
#### 5.1.1 Livscykeln uppdelad i olika kontexter

Genom att dela upp livscykeln för lean-konceptet i olika kontexter blir det tydligt att tillverkningens livscykel särskiljer sig från de andra med sina två klockformer, diagram 4.4. Livscyklerna i de kontexter som identifierats i studien verkar vara i sin nedgångsfas men under år 2012 går det att urskilja en liten uppgång för kontexterna hälso- och sjukvård, bygg och transport. Om toppnoteringarna år 2010 skulle visa sig vara en variation för dessa kontexter kan de fortfarande vara i sin tillväxtfas. Det går inte att utesluta att cyklerna kan vända och accelerera igen eftersom klockformen inte har avslutats. Det är inte ovanligt att det förekommer variationer inom en livscykel (Abrahamson & Fairchild 1999). Det är omöjligt att säga när toppen för tillverkningsindustrins andra cykel inträffar eftersom data saknas efter 2009. Däremot kan det konstateras att den andra toppen ligger i samma fas som topparna för de kontexter som kartlagts i denna studie.

Det finns en viss osäkerhet om kontexterna bygg, transport, hälso- och sjukvård och kommunal verksamhet hade fått fler artikelträffar under den första klockformen om databasen Affärsdata hade använts i den här studien. Flera träffar i tillverkningsindustrins första klockform är hämtade från denna databas (Larsson 2012). Eftersom lean utvecklades först inom tillverkningsindustrin (Womack et al., 1991) fick konceptet sitt genombrott senare i andra kontexter och antalet träffar i Affärsdata hade troligtvis varit få.

#### 5.1.2 Gemensam livscykel

För att få en bättre överblick på hela lean-konceptets livscykel har Larssons (2012) studie och träffarna från denna studie sammanställts i diagram 5.1 nedan. Det måste förtydligas att Larssons (2012) studie slutar 2009 vilket innebär att kontexten tillverkning inte är representerad därefter. Konsekvensen blir att livscykeln form efter 2009 inte är tillförlitlig, så frekvens och varaktighet går inte att fastställa.



**Diagram 5.1.** Orange livscykel visar samtliga kontexters livscykel, prickig visar kontexten tillverkning (Larsson 2012) och blå är den här studiens sammanställda kontexter.

För samtliga kontexters gemensamma livscykel går det att urskilja två klockformer. Den första klockformen representeras endast av tillverkningsindustrin medan den andra klockformen omfattar lean i flera olika kontexter. Det kan konstateras att klockform ett är betydligt mindre frekvent än klockform två. Den första klockformen skulle kunna förklaras som en variation i den relativt långa vilofasen som följer i samband med att konceptet upptäcks (Abrahamson & Fairchild, 1999).

## 5.2 Orsaker till livscykelns två klockformer

### 5.2.1 Skillnader i geografisk förankring

I Larssons (2012) studie beskrivs två tillväxtfaser för lean inom tillverkningsindustrin. En av förklaringarna som ges till tillväxtfas två är att den lokala aspekten hos artikelträffarna har ökat markant i jämförelse med tillväxtfas ett. För denna studies identifierade kontexter har endast en klockform identifierats för respektive kontext. För kontexterna bygg och

transport kan den höga publiceringen i branschtidskrifter (70,9 respektive 65,5 procent) indikera att konceptet används och efterfrågas på den lokala marknaden (Nijolt & Benders, 2007). Även om andelen artikelträffar i branschtidskrifter är låg för hälso- och sjukvård och kommunal verksamhet var reflektionen att träffarna uppstod i samband med införandet eller utvärdering av lean-konceptet. Denna reflektion tyder också på en lokal förankring och att konceptet har efterfrågats. Det kan därför sägas att klockformen som framträder för kontexterna bygg, transport, kommunal verksamhet samt hälso- och sjukvård bygger på en lokal aspekt. Både Larssons (2012) andra tillväxtfas och denna studiens identifierade klockformer tyder på en mer lokal förankrad anpassning. Klockform två uppvisar därför en större lokal förankring än klockform ett.

### 5.2.2 Ökad kännedom om lean-konceptet

Från utbudssidan finns det ett intresse att sprida nya managementkoncept och för att konceptet ska nå framgång behövs ett behov från efterfrågesidan (Abrahamson, 1996). En anledning till att första klockformen endast består av en kontext kan vara att kapacitetskillnader först behöver synliggöras för att andra kontexter ska efterfråga konceptet. Att konceptet först har omtalats inom en kontext – tillverkning – har ökat kännedomen om lean bland övriga kontexter. Situationen kan jämföras med när boken *The Machine that Changed the World* lanserades. Först när boken lyfte fram kapacitetskillnaderna mellan Toyota och andra tillverkare populariserades lean och spreds till västvärlden (Womack et al., 2001 refererad av Hines et al., 2007). Framgångsexempel underlättar således för utbudsaktörer att öka tilltron på att ett koncept leder till både rationella och progressiva förbättringar, som är två nödvändiga faktorer för att skapa ett managementmode. (Abrahamson, 1996)

### 5.2.3 Interaktion mellan utbuds- och efterfrågesidan

Ett managementmode tyder på ett samspel mellan utbudssidan och efterfrågesidan. Om ett koncept kan tillfredsställa nya behov på efterfrågesidan kommer det att skapa ett managementmode. (Abrahamson 1996) För den andra klockformen återfinns flera kontexter och det tyder på att behov täcks i allt större utsträckning av konceptet eftersom det nu är användbart inom fler områden. För den första klockformen är det inte säkert att utbudet speglar efterfrågan på samma sätt. På grund av att endast tillverkningsindustrin är repre-

senterad och artikelträffarna saknar lokal förankring väcks en misstanke om att samspelet mellan utbud och efterfrågan saknas. Den första klockformen kan då förklaras som ett ensidigt propagerande av konceptet från utbudssidan (Larsson, 2012). Frånvaro av behov gör att populariteten aldrig riktigt tar vid förrän den andra klockformen då artikelträffarnas frekvens ökar betydligt.

#### **5.2.4 Lean-konceptets utveckling**

Lean var till en början ett riktat koncept som var utvecklat för produktion och spreds till tillverkningsindustrin som "lean production" (Womack et al., 1990). Larsson (2012) har i sin studie fastställt att livscykeln för lean-konceptet i tillverkningsindustrin är mycket lång med en livslängd på tjugo år. I den första klockformen är det endast "lean produktion" som representeras. I den andra klockformen tillkommer "lean thinking" som är ett strategisk kundorienterat tänkande som är applicerbart inom andra kontexter (Hines et al., 2004). En orsak till den andra klockformen för lean kan vara att konceptet återupptäckts i ett annat sammanhang, nämligen "lean thinking". Likt lean som utvecklats stegvis under en lång tid (Hines et al. 2004) kan utbudssidan behöva tid på sig att utveckla konceptet mot olika kontexter.

## 6. Slutsats

I denna pmi-studie har leans livscykel undersökts i olika kontexter för att kunna svara på uppsatsens inledande frågeställning som löd:

- *Förekommer det underliggande livscyklar för lean-konceptet i olika kontexter?*

Livscyklerna som identifierats för den här studiens kontexter visar enligt diagram 4.4 en traditionell klockform och deras toppar inträffar inom samma tidsintervall. I diagrammet återfinns även kontexten tillverkningsindustrin vars andra tillväxtfas sammanfaller med de andra kontexternas toppar. I en jämförelse mellan diagram 4.4 and diagram 5.1 (som visar den gemensamma livscykeln) synliggörs att båda diagrammen uppvisar samma mönster vilket motsäger att det finns underliggande livscyklar för lean. Som svar på frågeställningen visar resultatet i den här studien att det inte finns underliggande livscyklar beroende av kontext.

Som fastställts ovan finns det endast en livscykel för lean-konceptet. Av den gemensamma livscykeln går det att urskilja två klockformer varav flera olika skillnader mellan dem har identifierats. Klockform ett består bara av en kontext och har en högre grad av internationell förankring. Att den presenteras av endast en kontext kan tyda på ett försök från utbudssidan att sprida och öka kännedomen om konceptet utan att möta ett uttalat eller outtalat behov. I den andra klockformen indikerar faktorer som hög lokal förankring och fler träffar från branschtidskrifter på ett ökat behov och en större efterfrågan av konceptet. Det sker alltså en interaktion mellan utbud- och efterfrågesidan i klockform två. Frånvaro av den viktiga interaktionen i klockform ett innebär att konceptets popularitetskurva blir betydligt mindre, det vill säga frekvensen är lägre, än för klockform två. Först när behovet finns på marknaden kan konceptet växa till sig på allvar vilket klockform två visar med sina betydligt fler artikelträffar jämfört med den första klockformen.

Genom de skillnader som har identifieras ovan kan den första kurvan ifrågasättas som självständig klocka. Det kan förekomma variationer i livscykeln och genom att granska hela lean-konceptets livscykel kan den första klockformen betraktas som en variation med anledning av dess mindre frekvens jämfört med den andra klockformen. Eftersom

tillverkningsindustrin inte finns representerad efter 2009 är det troligt att den andra klockformen till och med skulle öka i frekvens vilket skulle innebära en ännu större frekvensskillnad mellan klockformerna. Proportionsmässigt skulle det bli mycket stora skillnader mellan den första och andra klockformen. När klockform ett betraktas som en variation i den inledande vilofasen följer lean-konceptets livscykel den traditionella definitionen i tid och form.

### **6.1 Studiens bidrag**

Denna studie är ett första bidrag för att utreda om branschtillhörighet kan åstadkomma underliggande livscyklar. Kartläggningen av lean-konceptet i olika kontexter har utförts för att åstadkomma större kunskap om leans livscykel. För lean-konceptet har en avvikelse tidigare konstaterats för tillverkningsindustrin. Sett i ett större perspektiv kan denna avvikelse förklaras som en variation i livscykelns vilofas. Därför bidrar studien med insikten att resultatet kan bli missvisande när enskilda kontexter studeras.

### **6.2 Förslag till fortsatt forskning**

Med denna studie som grund har ett par relaterade problemområden identifierats. Det är forskningsområden som kan komplettera denna studie och utöka förståelsen för faktorer som påverkar managementmodens livscykel. De olika problemområdena följer nedan:

Tillverkningsindustrin, som är den enda kontexten som är representerad i den första klockformen, är nära angränsat till konceptets ursprung med producerande verksamhet. Däremot återfinns flera andra kontexter i klockform två som inte är produktionsinriktade. En innehållsanalys av artikelträffar skulle kunna fastställa om det handlar om samma koncept i klockform ett och två. Om konceptet utvecklats kan det vara befogat att undersöka livscyklerna för de olika utvecklingarna separat.

En heltäckande kartläggning av leans livscykel oavsett kontext kan ytterligare bekräfta denna studies slutsats. Det skulle bidra med fler träffar och livscykelns form skulle säkerställas. I en sådan studie skulle exempelvis kontexten tillverkning vara representerad i hela livscykeln och andra kontexter som inte tagits med i denna studie skulle vara inkluderade.

## Referenslista

### Artiklar

Abrahamson, Eric (1991) Managerial fads and fashions: The diffusion and rejection of innovations, *Academy of Management Review*, Vol. 16(3), 586-612.

Abrahamson, Eric (1996) Management fashion, *The Academy of Management Review*, Vol. 21(3), 254-285.

Abrahamson, Eric; Fairchild, Gregory (1999) Management Fashion: Lifecycles, triggers, and collective learning processes, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44(4), 708-740.

Benders, Jos; Nijholt, Juriaan; Heusinkveld, Stefan (2007) Using print media indicators in management fashion research, *Quality and Quantity*, Vol. 41(6), 815-829.

Bjørnenak, Trond; Mitchell, Falconer (2002) The development of activity-based costing journal literature, 1987-2000, *European Accounting Review*, Vol. 11(3), 481-508.

Carson, Paula Phillips; Lanier, Patricia A.; Carson, Kerry David; Guidry, Brandi N. (2000) Clearing a path through the management fashion jungle: Some preliminary trail-blazing, *Academy of Management Journal*, Vol. 43(6), 1143-1158.

Clark, Timothy (2004) The fashion of managementmoden: A surge too far?, *Organization*, Vol. 11(2), 297-306.

Kieser, Alfred (1997) Rhetoric and myth in managementmoden, *Organization*, Vol. 4(1), 49-74.

Lind, Johnny (2012) Control in World Class Manufacturing: a Longitudinal Case Study, *Management Accounting Research*, Vol. 12(1), 41-74.

Gill, John; Whittle, Sue (1992) Management by panacea: Accounting for transience. *Journal of Management Studies*, Vol. 30(2), 81-295.

Hines, Peter; Holweg, Matthias; Rich, Nick (2004) Learning to evolve: A review of contemporary lean thinking, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 24(10), 994 - 1011.

Nijholt, Juriaan; Benders, Jos (2007) Coevolution in managementmodens: The case of self-managing teams in the Netherlands, *Group and Organization Management*, Vol. 32(6), 628-652.

Raub, Steffen; Ruling, Charles-Clemens (2001) The knowledge management tussle: Speech communities and rhetorical strategies in the development of knowledge management. *Journal of Information Technology*, Vol. 16(2), 113-130.

Rüling, Charles-Clemens (2005) Popular concepts and the business management press. *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 21(2), 177-195.

Spell, Chester (1999) Where do management fashion come from, and how long do they stay? *Journal of Management History (Archive)*, Vol.5(6), 334-348.

### Avhandlingar

Larsson, Elin (2012) *Managementmoden och popularitetssvängningar - En studie av Lean-konceptet i svensk populärpress 1990-2008*. Lic.-avh., Göteborgs universitet. Göteborg: Göteborgs universitet.

### Böcker

Mouritsen, Jan; Hansen, Allan (2006) *Management accounting, operations, and network relations: debating the lateral dimension*. In: Contemporary Issues in Management Accounting. ed. Alnoor Bhimani. Oxford : Oxford University Press.

Rogers, Everett M. (1995) *Diffusion of Innovations*. Fourth ed. Free Press, New York.

Røvik, Kjell Arne (2000) *Moderna organisationer: trender inom organisationstänkandet vid millennieskiftet*. 1. uppl. Malmö: Liber.

Røvik, Kjell Arne (2008) *Managementsamhället: trender och idéer på 2000-talet*. 1. uppl. Malmö: Liber.

Womack, James P.; Jones, Daniel T.; Roos, Daniel (1991) *The machine that changed the world: [the story of lean production]*. New York: HarperPerennial.

### Elektroniskt material

Retriever (2012) Redaktionell research, Nyhetsmaterial, Nyhetssök | Retriever Research. <http://www.retriever.se/tjaenster/research.html> (Hämtad 2012-12-05)

Göteborgs universitetsbibliotek (2012) Göteborgs universitetsbibliotek. <http://www.ub.gu.se/sok/db/show.xml?id=9607518> (Hämtad 2012-12-05)

Dagens Medicin (2012) Om Dagens Medicin. <http://www.dagensmedicin.se/om-dagens-medicin/> (Hämtad 2012-12-28)

### Personlig kommunikation

Support Sverige Retriever. 2012. E-post. 2012-12-19. <supportsverige@retriever.se>