



LUNDS UNIVERSITET  
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

# Lean Thinking

## Ett sätt för serviceorganisationer att öka sitt värdeskapande?

**Författare:**

Claudia Chafchak  
Petter Dahlskog  
Jessica Nilsson

**Handledare:**

Lars Nordgren  
Pia Siljeklint

D-uppsats  
VT-2008

## Sammanfattning

---

<b>Titel:</b>	Lean Thinking – Ett sätt för serviceorganisationer att öka sitt värdeskapande?
<b>Författare:</b>	Claudia Chafchak, Petter Dahlskog, Jessica Nilsson
<b>Handledare:</b>	Lars Nordgren och Pia Siljeklont
<b>Problembeskrivning:</b>	Ett tidigare industriellt produktionsinriktat tankesätt, Lean Thinking, implementeras idag alltmer av serviceorganisationer.
<b>Syfte:</b>	Att genom ett Service Management-perspektiv studera huruvida implementeringar av Lean Thinking i serviceorganisationer skapar möjligheter för ökat värdeskapande för såväl kund som organisation.
<b>Frågeställning:</b>	Hur påverkas värdeskapandet i serviceorganisationer vid en implementering av Lean Thinking?
<b>Metod:</b>	Kvalitativ forskningsmetod
<b>Slutsats:</b>	Vi har genom vår studie funnit att serviceorganisationer som implementerar Lean Thinking å ena sidan kan öka sitt värdeskapande gentemot organisation och kunder. Å andra sidan kan värde, ur ett medarbetarperspektiv elimineras i samband med sådana implementeringar. Vi framhåller i sammanhanget att en syn där Service Management- och Lean Thinking-teorier integreras kan gynna serviceorganisationers värdeskapande.
<b>Nyckelord:</b>	Värde, Värdeskapande, Service Management, Lean Thinking

## Förord

---

Vi vill framföra ett stort tack till våra handledare, Lars Nordgren och Pia Siljeklint, för det stöd, de råd och den vägledning som de givit oss under arbetet med denna uppsats. Vidare vill vi även tacka intervjupersonerna från Fritidsresor och Universitetssjukhuset i Lund för den öppenhet de visat under våra intervjuer samt den tid de lagt ned för att hjälpa oss.

Helsingborg, Maj 2008

Claudia Chafchak, Petter Dahlskog och Jessica Nilsson

# Innehållsförteckning

---

<b>1. Inledning</b>	
1.1 Inledning och problembeskrivning.....	4
1.2 Syfte och frågeställningar.....	5
1.3 Disposition.....	6
<b>2. Metod och material</b>	
2.1 Teoretiskt material.....	7
2.2 Empiriskt material.....	7
2.2.1 Val av studieobjekt.....	7
2.2.2 Kvalitativ forskningsmetod.....	8
<b>3. Service Management</b>	
3.1 Kundrelationer.....	12
3.2 Den värdeskapande processen.....	13
3.3 Ledare och medarbetare i värdeskapandet.....	16
3.4 Summering.....	17
<b>4. Lean Thinking</b>	
4.1 Muda.....	19
4.2 Definiera värde.....	20
4.3 Identifiera värdeflöde.....	20
4.4 Se till att värde flödar utan störningar.....	21
4.5 Låt kunden dra värde från producenten.....	24
4.6 Eftersträva perfektion.....	24
4.7 Summering.....	25
<b>5. Sammankoppling av Service Management och Lean Thinking</b>	
5.1 Likheter och skillnader.....	26
<b>6. Implementering av Lean Thinking i serviceorganisationer</b>	
6.1 Studieobjekten innan implementeringen av Lean Thinking.....	29
6.1.1 Fritidsresor.....	29
6.1.2 Universitetssjukhuset i Lund.....	30
6.2 Studieobjektens implementering av Lean Thinking.....	31
6.2.1 Vad är värde?.....	31
6.2.2 Eliminering av icke värdeskapande aktiviteter.....	31
6.2.3 Synen på kunder.....	36
6.2.4 Synen på medarbetare.....	38
<b>7. Avslutning</b>	
7.1 Diskussion.....	41
7.2 Slutsatser.....	43
7.3 Reflektioner och framtida forskningsområden.....	47

## Källförteckning

## Bilagor

# 1. Inledning

## 1.1 Inledning och problembeskrivning

Under vår Service Management-utbildning har vi introducerats till en rad olika teorier och modeller som kan och bör användas för att skapa värde, för såväl medarbetare som kunder, i hela tjänsteprocessen. En grundregel som ofta nämns i Service Management-sammanhang är en strävan efter att ge kunder lite mer än vad de förväntar sig. Detta resonemang grundar sig på antagandet att det värde som kunder upplever att en tjänst har bygger på förhållandet mellan dennes förväntningar och upplevelser.<sup>1</sup>

För en tid sedan kom vi i kontakt med Lean Thinking då det visade sig att detta var något som börjat tillämpas inom olika serviceorganisationer. Kortfattat kan det sägas att Lean Thinking ursprungligen är en motorindustriell metod och filosofi som handlar om att organisationer genom medarbetares engagemang i standardiserade förbättringsaktiviteter skall eliminera slöseri och därmed öka sitt värdeskapande<sup>2</sup>. När vi sökte mer information om Lean Thinking-implementeringar i serviceorganisationer hittade vi den ena artikeln efter den andra som berättade om närmast otroliga resultat. En organisation som tidigt dök upp i sammanhanget var Universitetssjukhuset i Lund, USiL, där de sedan en tid tillbaka tillämpat Lean Thinking på ett antal avdelningar. Lean Thinking-implementeringen på USiL har fört med sig positiva resultat. Exempelvis har avdelningen för adhd-utredningar:

*(...) ökat sin produktivitet med 50 % och kortat utredningstiden från 3-4 månader till 6 veckor. Trots att man nu producerar 50 % mer utredningar har medarbetarna kunnat frigöra tid för kompetensökning.<sup>3</sup>*

Då vi betraktade detta och liknande resultat genom våra Service Management-glasögon väcktes dock ett antal frågor hos oss. Hur påverkas värdeskapandet i serviceorganisationer vid implementeringar av Lean Thinking? Vilka värden är det egentligen som tillförs och vilka är det som elimineras när Lean Thinking tillämpas?

Enligt ett Service Management-perspektiv har organisationers förmåga att leverera värdeskapande tjänster stor inverkan på den uppfattning som kunder har om dem<sup>4</sup>. Idag finns ett stort utbud av tjänster och konkurrensen ökar alltmer. För att kunna hävda sig i denna konkurrens har det uppstått ett behov av att tillverkningstänkandet ersätts med ett mer

---

<sup>1</sup> Jmf Grönroos 2002, s. 113-114

<sup>2</sup> Pascal 2002, s. 14

<sup>3</sup> [www.skane.se](http://www.skane.se)

<sup>4</sup> Grönroos 2002, s. 7

serviceinriktat tänkande. Organisationers främsta uppgift är inte längre att erbjuda en färdig produkt, det handlar istället om att tillhandahålla kunder med erbjudanden som medför service och skapar värde. Tjänster och relationer är därför nyckelbegrepp som utgör grunden för dagens konkurrens.<sup>5</sup>

På grund av den ökande servicekonkurrensen krävs det ständiga förbättringar för att utveckla och driva framgångsrika organisationer som kan erbjuda värdeskapande tjänster<sup>6</sup>. Lean Thinking är ett exempel som visat sig ge goda resultat<sup>7</sup> men vad händer när detta tidigare industriellt produktionsinriktade tankesätt tillämpas av serviceorganisationer?

## 1.2 Syfte och frågeställningar

Syftet är att genom ett Service Management-perspektiv studera huruvida implementeringar av Lean Thinking i serviceorganisationer skapar möjligheter för ökat värdeskapande för såväl kund som organisation. Vi söker svar på följande huvudfrågeställning:

*Hur påverkas värdeskapandet i serviceorganisationer vid en implementering av Lean Thinking?*

Som stöd åt denna huvudfrågeställning kommer följande delfrågor att besvaras:

- Vilka värden tillförs då serviceorganisationer implementerar Lean Thinking?
- Vilka värden elimineras då serviceorganisationer implementerar Lean Thinking?

Genom att besvara ovannämnda frågeställningar kommer vi genom ett Service Management-perspektiv kunna presentera generella slutsatser för Lean Thinkings möjligheter att skapa ökat värde i serviceorganisationer.

---

<sup>5</sup> Vargo & Lusch 2004, s. 2, 4, 15

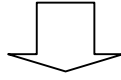
<sup>6</sup> Grönroos 2002, s 368 – 369

<sup>7</sup> [www.skane.se](http://www.skane.se)

## 1.3 Disposition

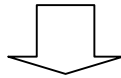
Genom nedanstående figur tydliggörs dispositionen för denna uppsats.

### 1. Inledning



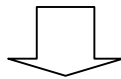
### 2. Metod

I kapitlet presenteras det tillvägagångssätt som vi använt oss av i formandet av denna uppsats. Vi beskriver insamlingen av det teoretiska och empiriska material som ligger till grund för uppsatsen.



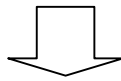
### 3. Service Management

I detta kapitel presenteras Service Management-forskarens teorier kring värde och värdeskapande för serviceorganisationer.



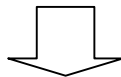
### 4. Lean Thinking

Detta kapitel framhåller Lean Thinking-forskarens perspektiv på värde och värdeskapande för serviceorganisationer.



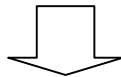
### 5. Sammankoppling av Service Management och Lean Thinking

Kapitlet sammankopplar huvudperspektivens syn på värde och värdeskapande för serviceorganisationer. Likheter och skillnader mellan de olika synsätten tydliggörs.



### 6. Implementering av Lean Thinking i serviceorganisationer

I kapitlet sammankopplas de tidigare presenterade teorierna med det empiriska materialet. Svaren på våra frågeställningar tydliggörs.



### 7. Avslutning

I kapitlet förs en diskussion kring kritiska aspekter som uppkommit genom den teori och empiri som presenterats. Detta följs av en presentation av våra slutsatser. Slutligen förs en reflektion kring framtida forskningsområden.

Figur 1 Disposition

## **2. Metod och material**

---

*I detta kapitel diskuteras val av teoretiskt och empiriskt material. Vidare beskrivs den kvalitativa forskningsmetod som vi använt oss av i genomförandet av våra semi-strukturerade intervjuer med personer från Fritidsresor och USiL. Kapitlet framhåller att den kvalitativa forskningsmetoden är den bäst lämpade för formandet av denna uppsats samt att vi reflekterat över ett antal faktorer som gör att uppsatsens validitet är att betrakta som hög.*

---

### **2.1 Teoretiskt material**

Det teoretiska material som ligger till grund för denna uppsats består av teorier kring värdeskapande ur såväl ett Service Management- som ett Lean Thinking-perspektiv. Teorierna presenteras för att tydliggöra vad dessa båda synsätt har att erbjuda serviceorganisationer. Vi har valt att behandla olika forskares bidrag vilket förstärkt teoriernas resonemang samt gett olika infallsvinklar vilket i sin tur bidragit till en djupare analys. Vi har valt att studera teorier av Grönroos då han är en framstående forskare inom Service Management. Andra tongivande forskare för denna uppsats, som belyser aspekter kring värdeskapande, är Prahalad och Ramaswamy, Normann samt Echeverri och Edvardsson. För att komplettera och vidareutveckla deras teorier har vetenskapliga artiklar av Ramirez, Vargo och Lusch samt Persson och Westrup studerats. För att öka bredden har vi även valt att betrakta litteratur skriven av Bengtsson och Skärvad då denna framhållit kritik mot Service Management-forskarnas resonemang. Lean Thinking-teorier som studerats är hämtade från forskare som Womack, Jones och Roos, Pascal, Liker, Sandkull och Johansson samt Bicheno, Anhede och Hillberg. Deras teorier har kompletterats och vidareutvecklats med hjälp av vetenskapliga artiklar skrivna av Hines, Holweg och Rich, Modin och Feliga samt Coote och Gould. Vidare har litteratur skriven av Jaffee studerats då denna framhåller viss kritik mot Lean Thinking. Vi är medvetna om att det finns fler forskare som behandlar de aktuella ämnesområdena och delar liknande åsikter, men anser att de vi valt ut är lämpliga för att skildra kunskapsläget inom områdena. Teorierna antingen kompletterar eller motsäger varandra, vilket är intressant för redogörelsen av vårt resultat.

### **2.2 Empiriskt material**

#### **2.2.1 Val av studieobjekt**

Vi har hämtat vårt empiriska material från två skilda organisationer där Lean Thinking implementerats – Fritidsresor AB och USiL. Detta val grundar sig på att vi har förkunskaper inom båda branscher, tack vare olika utbildningsinriktningar, vilket bidragit till en ökad förståelse för organisationernas verksamhet. Vår förkunskap är även präglad av ett Service



Management-synsätt, vilket eventuellt kan utgöra en begränsning i vår analys av organisationerna. Studieobjekten har höga krav på sig att leverera ett högt värde till kunder respektive patienter och har med hjälp av Lean Thinking inlett förbättringsåtgärder som skall leda till ökat värdeskapande. De har därför fungerat som bra exempel på hur Lean Thinking påverkar serviceorganisationer i deras värdeskapande aktiviteter.

Fritidsresor och USiL har i uppsatsen fungerat som exempel som vi studerar för att bilda oss en förståelse för hur det kan gå till i verkligheten. Att studera dessa två organisationer möjliggör därför vårt syfte att genom ett Service Management-perspektiv studera huruvida implementering av Lean Thinking i serviceorganisationer skapar möjligheter för ökat värdeskapande. Vidare tror vi att då vi valt att betrakta två skilda serviceorganisationer, verksamma inom olika branscher, har kunnat framföra slutsatser som kan vara att betrakta som mer generella för serviceorganisationer i allmänhet. Hade vi till exempel enbart betraktat organisationer verksamma inom samma bransch skulle våra slutsatser eventuellt kunna bli mer branschspecifika.

### **2.2.2 Kvalitativ forskningsmetod**

Vi har använt oss av en kvalitativ forskningsmetod eftersom det i dagsläget inte finns befintliga teorier som, enligt ett Service Management-perspektiv, belyser hur värdeskapandet i serviceorganisationer påverkas vid en implementering av Lean Thinking. Därmed har det varit väsentligt att uppmärksamma intervjupersonernas åsikter, vad de upplever som relevant, för att på så vis kunna komma åt ny och viktig information.<sup>8</sup> Denna metod har varit bäst lämpad då vi använder våra studieobjekt som exempel på hur värdeskapandet kan påverkas i serviceorganisationer vid en implementering av Lean Thinking.

Vi har i enlighet med metoden inlett vår undersökning på ett öppet sätt och först efter ett tag definierat våra frågeställningar<sup>9</sup>. Insamlingen av det empiriska materialet började genom att vi deltog i en öppen föreläsning om Lean Thinking på USiL. Föreläsningen som hölls av Magnus Lord, strategisk chef för USiL, gav oss introducerande förståelse för Lean Thinking i allmänhet och i Lean Thinking-arbetet på USiL i synnerhet.

Vi har genomfört telefonintervjuer med tre personer från respektive studieobjekt. Vissa är ansvariga chefer för implementeringen av Lean Thinking medan andra är medarbetare på de avdelningar där Lean Thinking implementerats. För att det skall bli möjligt att generalisera

---

<sup>8</sup> Jmf Bryman 2001, s. 264

<sup>9</sup> Jmf ibid, s. 269-270

intervjuresultaten, är det viktigt att reflektera över antalet intervjupersoner. För många försvårar uttömmande och detaljerade tolkningar och för få gör det omöjligt att generalisera.<sup>10</sup> Vi ansåg att intervjuer med tre personer från respektive studieobjekt var tillräckligt då de besvarade våra frågor genom delvis liknande och delvis kompletterande svar. Några intervjupersoner efterfrågade att få ta del av våra intervjufrågor redan innan intervjuerna, vi valde därför att skicka våra intervjumallar<sup>11</sup> till samtliga intervjupersoner. Därmed kunde de förbereda sig och ge oss så utförliga svar som möjligt. Vi är medvetna om att svaren därmed kan ha anpassats för att låta bra, detta är dock inget som vi under intervjuerna har identifierat. Valet att genomföra telefonintervjuer grundar sig främst på att Fritidsresors Lean Thinking-implementering främst skett i Stockholm. Även intervjupersonerna från USiL intervjuades via telefon då vi ansåg att intervjuer genomförda på samma sätt skulle skapa en homogen grund för tolkning och analys. Vi har genom våra telefonintervjuer delvis kunnat eliminera risken för att skapa allt för nära relationer till intervjupersonerna, vilket kritiker mot den kvalitativa forskningsmetoden framhäver<sup>12</sup>.

Intervjuerna har varit semi-strukturerade vilket gjort det möjligt för intervjupersonerna att framföra aspekter som de tycker är betydelsefulla. Det semi-strukturerade tillvägagångssättet är flexibelt och fokus kan lätt ändras under intervjuens gång om det visar sig att ett område är mer betydelsefullt än ett annat. Intervjumallarna som vi i förväg konstruerat innefattar olika teman vilka inbegriper frågor som vi varit noga med att utforma så att intervjupersonerna skulle känna sig fria att uttrycka sig på sitt eget sätt. Under en semi-strukturerad intervju är det inte viktigt att frågorna följer intervjumallen, vilket tillåter intervjupersoner att ta upp aspekter som de finner vara relevanta.<sup>13</sup> På så vis har följdfrågor kunnat ställas där vi upplevt detta vara nödvändigt. På liknande sätt har det även varit möjligt för intervjupersonerna att ställa motfrågor till oss. Deras svar blev på så vis mer trovärdiga eftersom de kunde ställa frågor i sammanhang då de inte riktigt uppfattat oss på rätt sätt.

För att inte missa väsentlig information och betydelsefulla formuleringar spelade vi in intervjuerna<sup>14</sup>. Detta innebar att vi under intervjuerna kunde koncentrera oss på att lyssna och föra dem vidare. Inspelningarna har även inneburit att vi har kunnat lyssna igenom intervjuerna flera gånger, vilket har resulterat i en djupare insikt kring vad intervjupersonerna

---

<sup>10</sup> Kvale 1997, s. 97 – 98

<sup>11</sup> Se bilaga 1; se bilaga 2

<sup>12</sup> Jmf Bryman 2001, s. 269

<sup>13</sup> Ibid, s. 301

<sup>14</sup> Ibid, s. 306

förmedlade. Vi anser att vår uppsats är av hög validitet<sup>15</sup> då det empiriska materialet kan granskas av andra genom inspelningarna. Eventuella anklagelser om att analysen skulle ha påverkats av våra egna värderingar kan genom inspelningarna motbevisas<sup>16</sup>. Validiteten har höjts genom att vi flera gånger lyssnat igenom och antecknat det viktigaste från varje intervju. Vi är dock medvetna om att validiteten kan ha minskat något vid de få tillfällen då vi ställt ledande frågor. Validiteten på vissa av intervjupersonernas svar bör ses med kritiska ögon, då framförallt de med ledande befattningar gärna ville förmedla den egna organisationens positiva och framgångsrika ageranden. Detta har vi tagit hänsyn till i vårt analysarbete.

---

<sup>15</sup> Jmf Bryman 2001, s. 257

<sup>16</sup> Jmf ibid, s. 310

### 3. Service Management

---

*I detta kapitel presenteras Service Management-teorier som belyser service och värdeskapande. Service Management-forskare har bidragit med flera teorier om hur organisationsledningar kan utveckla sina serviceorganisationer. För att leva upp till kunders krav krävs åtgärder inom organisationer som stödjer värdeskapande aktiviteter. En förståelse för att högt värde skapas genom bland annat att kunder görs till medproducenter samt att medarbetare betraktas som interna kunder är central.*

---

Service Management är inget väldefinierat område eller en ensam teori inom management, utan består av en sammansättning av olika forskningstraditioner som på olika sätt påverkat skolan<sup>17</sup>. Mer konkret avser Service Management ledning, organisering, styrning och utveckling av serviceorganisationer<sup>18</sup>. Fokus ligger på hur ledarskapet kan utformas för att skapa bestående konkurrensfördelar<sup>19</sup>. Den praktiska betydelsen av Service Management är att service och tjänster skall utgöra organisationers yttersta drivkraft<sup>20</sup>. Service Management innebär också att organisationer skall ha en förståelse för hur de kan producera och leverera ett kundupplevt värde. Det krävs då att organisationer kan utvecklas och ledas så att det eftersträvade värdet kan uppnås.<sup>21</sup> För att kunna leverera bästa möjliga tjänst till kunder handlar det för organisationer om att utveckla en förmåga att erbjuda tjänster som sträcker sig utöver standardlösningar. Centralt är att det råder ett serviceperspektiv där kundrelationer utgör grunden för att uppnå konkurrensfördelar.<sup>22</sup> För att nå framgång är det fortfarande viktigt med kostnadsreduceringar och hög kvalitet på kärnprodukten. För att få tillfredsställda kunder och uppnå konkurrensfördelar räcker dock inte detta, det krävs mervärde som tillförs kärnprodukten.<sup>23</sup> Med kärnprodukt avses här den tjänst som är själva anledningen till varför företaget överhuvudtaget finns på marknaden<sup>24</sup>.

Bengtsson och Skärvad framför att Service Management kan uppfattas som en trend som uppstått på grund av att det finns en marknad för nya management-idéer. Utbildningar, tidskrifter och konsulter erbjuds som ett resultat av den ökade efterfrågan på nytänkande idéer. Å ena sidan kan trender snabbt förändras och nya marknader med nya behov kan

---

<sup>17</sup> Grönroos 1994, s. 14

<sup>18</sup> [www.ne.se](http://www.ne.se)

<sup>19</sup> Grönroos 2002, s. 7

<sup>20</sup> Ibid, s. 217

<sup>21</sup> Ibid, s. 217

<sup>22</sup> Ibid, s. 7

<sup>23</sup> Grönroos 1994, s. 14

<sup>24</sup> Grönroos 2002, s. 184

uppstå. Det är även osäkert om det nya sättet att tänka verkligen är effektivt i praktiken.<sup>25</sup> Å andra sidan behöver trender inte uppfattas som negativt, det visar istället att organisationer är öppna för förändringar. Eftersom Service Management uppfattas som starkt i den skandinaviska miljön<sup>26</sup> bör detta vara ett synsätt att räkna med även i framtiden. Ett exempel på att Service Management-teorier inte är känsliga för utveckling över tid är att den nya upplagan av Normanns bok *Service Management*, endast behövde ändra ordningsföljden mellan kapitlen. Idéerna kring Service Management är således fortfarande högst aktuella.<sup>27</sup>

Grönroos likställer tjänstebegreppet med en förståelse för hur kompletta helhetserbjudanden som stödjer värdeskapande processer kan utvecklas. Dagens konkurrenssituation styrs främst av organisationers förmåga att leverera värdeskapande tjänster. För att klara sig i konkurrensen krävs ett sinne för att ge god service.<sup>28</sup> Vargo och Lusch beskriver tjänstefenomenet med att kunder inte bara konsumerar en produkt eller tjänst, utan att de köper erbjudanden som medför service och skapar värde. Då fokus länge legat på marknadsföring av påtagliga produkter har det nu övergått till en mer serviceinriktad syn där relationer och tjänsteprocesser utgör grunden för konkurrens.<sup>29</sup>

### 3.1 Kundrelationer

Service Management-forskare betonar möten mellan kunder och serviceorganisationer som centralt<sup>30</sup>. Mötena kan utvecklas till möjligheter för serviceorganisationer att skapa relationer till kunder<sup>31</sup>. Med begreppet relation avses här det kontinuerliga samspelet mellan producenter och konsumenter där kunder inte bara ses som konsumerande personer, utan som partners i relationer. Utbytet av produkter är inte det centrala utan kärnan ligger i att värdet uppstår i de relationer som utvecklas mellan parterna. Avgörande för lyckade relationer är att parterna tillhandahåller det värde och den kvalitet som de vill ha.<sup>32</sup> Relationer är något som organisationer skall förtjäna och utgör ofta en förutsättning för att serviceaktiviteterna skall kunna leda till att värdeskapande tjänster kan erbjudas kunder. Upplever kunder möten och kontakter som givande kan relationer utvecklas och det tydliggörs vad det är kunder vill ha.<sup>33</sup> Relationer kan då ses som ett steg i att behålla befintliga kunder eftersom tjänster med ett högt

---

<sup>25</sup> Bengtsson & Skärvad 2001, s. 301

<sup>26</sup> Ibid, s. 302

<sup>27</sup> Ibid, s. 121

<sup>28</sup> Grönroos 2002, s. 7

<sup>29</sup> Vargo & Lusch 2004, s. 2, 4, 15

<sup>30</sup> Corvellec & Lindquist 2005, s. 5

<sup>31</sup> Grönroos 2002, s. 14

<sup>32</sup> Ibid, s. 32-33

<sup>33</sup> Ibid, s. 14

värde kan leda till kundlojalitet, vilket är positivt för organisationer då lojalitet ofta leder till lönsamhet.<sup>34</sup> Centralt, enligt Grönroos, är förståelsen att värdet kunder upplever i erbjudna tjänster leder till en viss grad av kundtillfredsställelse som i sin tur utfaller i relationers styrka. Relationers styrka bestämmer relationers längd vilket resulterar i kundrelationers lönsamhet.<sup>35</sup>

Grönroos framhåller att det är viktigt att förstå att all affärsverksamhet byggs upp genom relationer. Det handlar om att göra kunder medvetna om hur betydelsefulla välutvecklade relationer kan vara. Den kan till exempel bidra till att kunder känner sig trygga med organisationen samt får en känsla av att ha en speciell kontakt med medarbetarna. Viktigast för kunder är dock att underhållet av relationen kan resultera i fördelar som genererar mer värde än vad själva kärntjänsten ger.<sup>36</sup> Trots alla positiva aspekter som förknippas med utvecklandet av relationer måste organisationer ha en förståelse för att det är kunder som väljer om relationer ska inledas<sup>37</sup>. Alla kunder är inte intresserade av att inleda relationer och som serviceorganisation kan det i dessa lägen vara mest lönsamt att inte lägga tid på att försöka skapa en relation<sup>38</sup>.

För att serviceorganisationer skall kunna leverera bästa möjliga tjänster är det betydelsefullt att de känner till kunders förväntningar. Hur förväntningarna hanteras kan kopplas samman med hur kunder upplever utfallet av värdet på tjänsterna. Ett viktigt motto ur servicesynpunkt är att kunder alltid skall få lite mer än vad de förväntat sig. Detta kan leda till en starkare relation parterna emellan och ett gott rykte om organisationen har lättare för att spridas.<sup>39</sup>

### **3.2 Den värdeskapande processen**

Service Management-forskare betonar betydelsen av att serviceorganisationer har ett relationsperspektiv framför ett transaktionsperspektiv. Ur ett relationsperspektiv skapas värde och kvalitet genom en samverkan mellan kunder och serviceorganisationer. Det handlar alltså om att fokusera på den värdeskapande process där kunder är involverade. Kärnan i transaktionsperspektivet är däremot att värde skapas i förväg av organisationer. Fokus ligger här på det resultat som skall levereras till kunder. Det sker en transaktion där det i förväg producerade värdet byts mot pengar.<sup>40</sup> Vargo och Lusch motsätter sig transaktionsperspektivet

---

<sup>34</sup> Grönroos 2002, s. 35, 164

<sup>35</sup> Ibid, s. 164-165

<sup>36</sup> Ibid, s. 49

<sup>37</sup> Ibid, s. 31

<sup>38</sup> Ibid, s. 48

<sup>39</sup> Ibid, s. 113-114

<sup>40</sup> Ibid, s. 35-36

då de menar att det är kunder som definierar och skapar värde, snarare än att det finns inbäddat i slutprodukter.<sup>41</sup> Norrman menar att kunder aktivt skall delta i den värdeskapande processen och kan involveras såväl fysiskt som intellektuellt. Kunders tillgångar i form av tid, engagemang och kompetens kan därmed utnyttjas som ett led i den värdeskapande processen.<sup>42</sup>

Grönroos teorier kring transaktions- och relationsperspektiv kan utvecklas genom att ställa dem i relation till olika uppfattningar om hur värdeskapande har förändrats. Det traditionella synsättet på hur värde skapas grundar sig på resonemang från den industriella ekonomin. Dessa belyser varje organisations position i en värdekedja. Kedjan beskriver hur leverantörer först bidrar med sin insats, för att sedan låta organisationer tillägga ett extra värde till denna insats innan det är dags för leverans till nästa aktör i kedjan, kunden.<sup>43</sup> Prahalad och Ramaswamy menar att kunder på så vis ställs utanför organisationer. Organisationer betraktas som producenter medan kunder är konsumenter av tjänsten. Konsumenter uppfattas därför som en måltavla för organisationers erbjudanden.<sup>44</sup> Enligt Normann och Ramirez samt Prahalad och Ramaswamy är detta en omodern syn på hur värde skapas. Istället för att tillämpa en värdekedja handlar det om att få de olika aktörerna att samarbeta för att skapa värde.<sup>45</sup> Kunders roll som konsumenter behöver inte längre vara att konsumera genom att förstöra eller förbruka det värde som serviceorganisationer skapar. De kan istället få vara med och skapa värdet från början.<sup>46</sup> Kunder placeras på så vis inne i organisationer och betraktas som medproducenter som vill vara med och interagera för att kunna samproducera värde<sup>47</sup>. När organisationer ändrar fokus från det traditionella synsättet uppstår möjligheter där organisationer och kunder tillsammans kan producera tjänster av ett högt värde<sup>48</sup>. Kunders produktivitet blir då lika viktig som serviceorganisationens produktivitet<sup>49</sup>. Enligt Prahalad och Ramaswamy tillhör framtiden de organisationer som på ett framgångsrikt sätt kan samproducera värde tillsammans med kunder.<sup>50</sup>

---

<sup>41</sup> Vargo & Lusch 2004, s. 6

<sup>42</sup> Normann 2001, s. 121-122

<sup>43</sup> Normann & Ramírez 1993, s. 1

<sup>44</sup> Prahalad & Ramaswamy 2004, s. 14

<sup>45</sup> Normann & Ramírez 1993, s. 1; Prahalad & Ramaswamy 2004, s. 7

<sup>46</sup> Ramirez 1999, s. 51

<sup>47</sup> Grönroos, s. 36; Normann 2000, s. 109

<sup>48</sup> Prahalad & Ramaswamy 2004, s. 7; Vargo & Lusch 2004, s. 2, 7

<sup>49</sup> Ramirez 1999, s. 59

<sup>50</sup> Prahalad & Ramaswamy 2004, s. 12

För att leverera bästa möjliga tjänst till kunder är det viktigt att försöka komma dem så nära som möjligt och att behandla dem som individer så långt det går. Att skräddarsy lösningar efter kunders enskilda behov är eftersträvansvärt.<sup>51</sup> Centralt är att organisationer inser att det endast är kunder som kan avgöra vad som är värde<sup>52</sup>. Echeverri och Edvardsson menar att det finns stor variation bland kunder och att efterfrågan och behov kan skilja sig åt mellan olika individer,<sup>53</sup> det är därför inte lönsamt att betrakta marknaden som en homogen enhet. Uppmärksammas inte detta uppstår en risk i att olika individers behov inte blir tillgodosedda och att tjänsterna inte bidrar med det eftersträvade värdet.<sup>54</sup> För att bilda sig en uppfattning om vad det är kunder verkligen vill ha samt att möjliggöra samproduktion av tjänster, är det viktigt med en väl fungerande dialog parterna emellan. Dialogen är betydelsefull för att organisationer både skall kunna lära av och om kunder samt för att kund och organisation skall komma fram till en så bra lösning som möjligt.<sup>55</sup>

Att se kunder som medproducenter är däremot inget Kotler ser som en avgörande del i det värdeskapande arbetet. Han menar att det finns tre sätt för organisationer att leverera mer värde än dess konkurrenter. Det handlar om att antingen erbjuda lägre priser, minska andra kostnader för kunder eller genom attraktiva tilläggsvärden.<sup>56</sup>

Bengtsson och Skärvad presenterar i sin bok ett annat sätt att se på hur de värdeskapande aktiviteterna kan utvecklas. Genom att studera hur kunder upplever organisationens värdeskapande aktiviteter är det möjligt att utveckla, förstärka och förbättra dessa. Det handlar alltså om att organisationen prioriterar och väljer åtgärder för hur de kan stärka kundvärdet. I detta sammanhang är värdeskapandet inte endast beroende av kunders uppfattning. Organisationens syn på hur lätt eller svårt det är att genomföra är av lika stor betydelse. Utifrån dessa variabler kan organisationer välja om de vill prioritera, satsa, avstå eller selektera.<sup>57</sup> Detta resonemang strider mot tidigare presenterade forskares syn på kunden som medproducent. Här handlar det istället om att organisationen skapar tjänsten och sedan inväntar kundens reaktion.

---

<sup>51</sup> Grönroos 2002, s. 43

<sup>52</sup> Ibid, s. 75

<sup>53</sup> Echeverri & Edvardsson 2002, s. 21

<sup>54</sup> Ibid

<sup>55</sup> Prahalad & Ramaswamy 2004, s. 12

<sup>56</sup> Kotler i Bengtsson & Skärvad 2001, s. 206

<sup>57</sup> Ibid, s. 207-208



Det kan vara svårt för serviceorganisationer att veta vilka tjänster som verkligen ökar och medför värde för kunder. Det är i detta sammanhang viktigt att vara medveten om att ett agerande som medfört problem, dåligt intryck eller onödiga kostnader för kunder kan sänka värdet på tjänsten och fungera som värdeförintare.<sup>58</sup>

### **3.3 Ledare och medarbetare i värdeskapandet**

Situationer då serviceorganisationer har tillfälle att visa upp sina förmågor att leverera värdefulla tjänster kallas sanningens ögonblick. Detta uttryck, myntat av Normann, syftar på den tid och plats då serviceorganisationer har möjlighet att visa upp tjänsters värde. Tas inte tillfället i akt har möjligheter att enkelt krydda tjänster med extra värde gått förlorad.<sup>59</sup> För att göra det bästa av sanningens ögonblick är det viktigt att ledningen ser till att service kan levereras på ett tillfredsställande sätt. Ledningen bör därför utveckla medarbetarnas förmåga att leverera tjänster av ett högt värde.<sup>60</sup>

Enligt Grönroos kan program för att förbättra tjänsters värde, om de används på rätt sätt, leda till stora fördelar för organisationer. Det är dock relativt vanligt att organisationer känner sig missnöjda med programmets inverkan. Att den avsedda effekten inte uppnås beror oftast på organisationers inställning till förbättringsprogrammet. Problemet uppstår då förbättringar ses som tillfälliga projekt och inte som fortlöpande processer. Skall bestående förbättringar uppnås måste ledningen skapa ett gemensamt långsiktigt tänkande hos medarbetarna.<sup>61</sup>

Som ett steg i att uppnå tjänster av ett högt värde kan intern marknadsföring diskuteras. Enligt Grönroos handlar intern marknadsföring om en ledningsfilosofi där medarbetare behandlas som kunder. Försök görs i att så långt som möjligt få medarbetare att trivas med sin arbetsmiljö och sina relationer med kollegerna.<sup>62</sup> Det är i detta sammanhang även betydelsefullt att uppmärksamma medarbetarnas kunskap, då de genom sina kontakter med kunderna genererat värdefull information om kunders önskemål som kan vara till nytta i värdeskapandet<sup>63</sup>. Ur ett ledningsperspektiv innebär intern marknadsföring två slags ledningsprocesser nämligen attitydutveckling och kommunikationsstyrning. Attitydutveckling handlar om att medarbetares inställning och motivation att vara tjänstvilliga och kundmedvetna måste skötas om organisationen vill konkurrera i servicebranschen.

---

<sup>58</sup> Grönroos 2002, s. 160

<sup>59</sup> Normann 2000, s. 69

<sup>60</sup> Bengtsson & Skärvad 2001, s. 116; Grönroos 2002, s. 85, 377-378

<sup>61</sup> Grönroos 2002, s. 112

<sup>62</sup> Ibid, s. 369

<sup>63</sup> Ibid, s. 378

Kommunikationsstyrning innebär att chefer, kontaktpersoner och arbetsledare behöver information om tjänsters egenskaper, arbetsrutiner, reklamkampanjer och andra löften som kunder fått för att kunna agera ledare och tjänstepersonal mot interna och externa kunder.<sup>64</sup> Det finns också ett relationsperspektiv i den interna marknadsföringen som innebär att relationer med medarbetarna skapas, bevaras samt berikas. Ur detta perspektiv menar Grönroos att den interna marknadsföringen har fyra övergripande funktioner och mål. Det första av dessa innebär att se till att de anställda är motiverade att vara kundinriktade och tjänstvilliga så att de därigenom fyller sina roller som deltidsmarknadsförare<sup>65</sup> i den interaktiva marknadsföringsprocessen. Det andra målet handlar om att locka till sig och behålla bra medarbetare. Det tredje målet innefattar att se till att interna tjänster förmedlas på ett kundinriktat sätt inom organisationen eller mellan parterna i ett nätverk. Det slutliga målet innebär att de personer som internt eller externt tillhandahåller tjänster får tillräckligt med stöd från ledningen tillsammans med tekniskt stöd så att de kan ta sitt ansvar som deltidsmarknadsförare.<sup>66</sup> Det övergripande syftet med intern marknadsföring är att skapa ett större engagemang och mer motiverade medarbetare som i servicemötet agerar som deltidsmarknadsförare. Detta gör också att en attraktiv arbetsplats skapas vilket gör det lättare att locka till sig kompetenta människor samt behålla kompetent och motiverad personal.<sup>67</sup>

### 3.5 Summering

Kapitlet har, genom ett Service Management-perspektiv, fokuserat på värdeskapande. Det har tydliggjorts att Service Management-forskare genom en fokusering på ledning, organisering och utveckling av serviceorganisationer söker efter bästa sätt att utforma dessa. Service och tjänster skall fungera som organisationers yttersta drivkraft. För att serviceorganisationer skall lyckas är det, enligt Service Management-forskare, avgörande att de värdeskapande processerna hanteras på rätt sätt. Presenterade teorier har tydliggjort betydelsen av att utveckla kundrelationer och göra kunder till medproducenter. Vidare har betydelsen av att uppmärksamma värdeförintare då de kan dra ner det kundupplevda värdet på tjänster poängterats. Vikten av att ledare skall behandla medarbetare som interna kunder har genom presentationen av intern marknadsföring belysts. I sammanhanget har medarbetares roll för de värdeskapande processerna framhävts.

---

<sup>64</sup> Grönroos 2002, s. 370

<sup>65</sup> Tjänstepersonal som har kundkontakt.

<sup>66</sup> Ibid, s. 372

<sup>67</sup> Ibid, s. 372

## 4. Lean Thinking

---

*En metod som kan användas för att förbättra de värdeskapande processerna i organisationer är det ursprungligen japanska tankesättet Lean Thinking. Tankesättet genererar kunskap som kan användas i arbetet med att leda, organisera, utveckla och förbättra serviceorganisationer i deras värdeskapande aktiviteter.*

---

Lean Thinking har sitt ursprung i den Japanska motorindustrin och Toyotas unika produktionssystem, *the Toyota Production System*, TPS. Diskussioner kring denna produktionsmetod har haft en dominerande roll bland tillverkningsstrender under de senaste tio åren.<sup>68</sup> Begreppet Lean Production myntades genom en studie som MIT, Massachusetts Institute of Technology, gjorde av den internationella motorindustrin. Lean Production blev som begrepp känt genom boken *The Machine That Changed The World* som första gången publicerades år 1990. Begreppet kan på svenska översättas till resurssnål produktion och refererar till utformningen av en produktionsmetod vilken fungerar som ett flöde och där slöseri elimineras.<sup>69</sup> Författarna, Womack, Jones och Roos, framhåller att de genom sin studie kring Lean Production kommit fram till följande:

*Lean production is a superior way for humans to make things. It provides better products in wider variety at lower cost. Equally important, it provides more challenging and fulfilling work for employees at every level, from the factory to headquarters. It follows that the whole world should adopt lean production, and as quickly as possible.*<sup>70</sup>

Kritiker menar dock att den huvudsakliga svagheten med Lean Production fram till och med 1990-talet var kopplad till den motorindustriella fokusering begreppet hade. Efter år 1990 har Lean Production kommit att breddas successivt, den tidigare motorindustriella fokuseringen har kommit att utvidgas till diverse branscher.<sup>71</sup> Womack och Jones presenterade begreppet Lean Thinking i sin andra bok som heter just *Lean Thinking*. Genom introduktionen av detta begrepp var författarnas förhoppning att utvidga Lean-begreppet till att bli användbart även utanför motorindustrin.<sup>72</sup> Lean Thinking kan sammanfattas genom ett antal grundläggande principer som tillsammans bildar en femstegsprocess – definiera värde, identifiera värdeflöde, se till att värde flödar utan störningar, låt kunden dra värde från producenten och eftersträva

---

<sup>68</sup> Liker 2004, s. 4, 6-7

<sup>69</sup> Sandkull & Johansson 2000, s. 142-143

<sup>70</sup> Womack, Jones & Roos 2007, s. 231

<sup>71</sup> Hines, Holweg & Rich 2004, s. 995

<sup>72</sup> Bicheno, Anhede & Hillberg 2008, s. 15; Womack & Jones 2003

perfektion<sup>73</sup>. Detta tidigare motorindustriella tankesätt har idag kommit att implementeras av olika serviceorganisationer<sup>74</sup>.

*Although lean principles are rooted in manufacturing, I have found that they apply universally. Our challenge is to translate, tailor, and apply them to our particular situation.*<sup>75</sup>

Lean Thinking handlar om att använda mindre av allt – tid, utrymme, humankapital och material – samtidigt som mer görs och kunder får exakt vad de efterfrågar<sup>76</sup>. Det huvudsakliga målet är:

*(...) to provide the highest quality, at the lowest cost, in the shortest time by continually eliminating muda or waste.*<sup>77</sup>

## 4.1 Muda

Kärnan och grunden i Lean Thinking ligger i att eliminera slöseri eller muda som det heter på japanska. Muda avser alla aktiviteter som kunder inte är beredda att betala för, det kan alltså beskrivas som motsatsen till värde. Enligt Lean Thinking finns det åtta sorters intern muda som organisationer bör arbeta för att eliminera och förhindra. Dessa är onödiga rörelser och förflyttningar, väntan, onödiga transporter, misstag och korrigeringar, överarbete, onödigt stora lager, överproduktion samt outnyttjad kunskap.<sup>78</sup>

Enligt Bicheno, Anhede och Hillberg bör muda för serviceorganisationer, istället för ur ett internt perspektiv, betraktas ur kunders perspektiv. Onödiga rörelser kan i kontexten vara slöseri, det gäller för organisationer att eliminera dålig ergonomi under servicetillfället och skapa en situation där kunder slipper köa flera gånger under samma serviceleverans. Vidare kan förseningar betraktas som slöseri då kunders tid inte är gratis. Ytterligare anses repetering, i form av att kunder får upprepa information flera gånger, som slöseri. Även när kunders förväntade tjänster måste ersättas med alternativ betraktas som slöseri. Vidare benämns förlorad möjlighet som slöseri. Detta kan bero på att organisationer inte är kapabla att behålla sina kunder och utveckla bra relationer. I vissa fall är det helt enkelt så att organisationer ignorerar sina kunder eller bemöter dem ovänligt och oartigt. Slutligen betraktas fel i servicetransaktionen som slöseri. Detta kan handla om att delar av leveransen är borttappad eller skadad.<sup>79</sup>

---

<sup>73</sup> Liker 2004, s. 7; Womack & Jones 2003, s. 10

<sup>74</sup> Modin & Feliga 2006, s. 10; [www.lean.org](http://www.lean.org)

<sup>75</sup> Pascal 2002, s. 13

<sup>76</sup> Pascal 2002, s. 13; Sandkull & Johansson 2000, s. 117, 142-143; Womack, Jones & Roos 2007, s. 11, 12, 52-54

<sup>77</sup> Pascal 2002, s. 19

<sup>78</sup> Liker 2004, s. 28-29; Pascal 2002, s. 20-25; Sandkull & Johansson 2000, s. 117-118; Womack & Jones 2003, s. 15

<sup>79</sup> Bicheno, Anhede & Hillberg 2008, s. 23

## 4.2 Definiera värde

Det första steget i Lean Thinking handlar för organisationer om att definiera värde genom kunders perspektiv. Värdet är endast meningsfullt då det uttrycks genom en specifik produkt eller tjänst som möter kunders behov samt erbjuds till ett specifikt pris vid en specifik tidpunkt. Ur kunders perspektiv är den enda anledningen med producenterens existens att skapa värde åt kunder.<sup>80</sup> Enligt Bicheno, Anhede och Hillberg handlar värde om att leverera exakt den service som kunder behöver, i rätt mängd, vid rätt tidpunkt, av högt värde och till rätt pris utan slöseri<sup>81</sup>.

Womack och Jones framhåller att det inte alltid är lätt att definiera värde utifrån kunders perspektiv. Den lämpliga definitionen kan dock bli tydlig när organisationer tittar på helheten genom kunders ögon.<sup>82</sup> När värde har omdefinierats som ovan förespråkas gäller det för organisationer att kontinuerligt se över detta för att se till att den mest lämpliga definitionen alltid används. Detta är grunden i *kaizen* som innebär ständiga förbättringar. Detta anses ge stadiga förbättringsresultat längs vägen mot perfektion.<sup>83</sup> Enligt Womack och Jones kan de flesta organisationer öka sin försäljning omedelbart om de lyckas omdefiniera värdet i deras kärntjänster<sup>84</sup>.

## 4.3 Identifiera värdeflöde

Det andra steget i utvecklingen av Lean Thinking innebär för serviceorganisationer en identifiering av det fullständiga värdeflödet för varje tjänst som tillför värde. Värdeflöde är en uppsättning specifika aktiviteter som krävs för att en tjänst skall kunna levereras till kunder. För utvecklingen av Lean Thinking är det nödvändigt att betrakta helheten, att skåda den fullständiga uppsättningen aktiviteter som krävs för att skapa en tjänst. Värdeflödesanalyser leder i de flesta fall till att stora mängder muda blir synligt. Med andra ord blir det tydligt vilka aktiviteter som är onödiga och därmed kan elimineras.<sup>85</sup>

Womack och Jones framhåller att så kallade värdeflödeskartor kan vara till hjälp. Med hjälp av dessa kan varje individuell aktivitet som innefattas i utvecklingen av en specifik tjänst identifieras och dokumenteras.<sup>86</sup> Det gäller att först se till de specifika aktiviteter som krävs

---

<sup>80</sup> Womack & Jones 2003, s. 16-19

<sup>81</sup> Bicheno, Anhede & Hillberg 2008, s. 18

<sup>82</sup> Womack & Jones 2003, s. 34

<sup>83</sup> Ibid, s. 35

<sup>84</sup> Ibid, s. 32

<sup>85</sup> Ibid, s. 19-21

<sup>86</sup> Ibid, s. 37

för att utveckla en tjänst och sedan se hur dessa interagerar<sup>87</sup>. Genom denna kartläggning kan icke värdeskapande aktiviteter identifieras för att sedan elimineras<sup>88</sup>.

#### **4.4 Se till att värde flödar utan störningar**

Det tredje steget i utvecklingen av Lean Thinking handlar om att se till så att de kvarvarande, värdeskapande aktiviteterna flödar. För att lyckas med detta krävs en viss omvärdering av det traditionella synsättet kring organisering. Womack och Jones framhåller att människor sedan födseln har utvecklats med en sinnesinställning som gör indelningar i funktioner och avdelningar logisk. Detta har lett till en allmängiltig överenskommelse kring att aktiviteter bör grupperas efter typ för att utformas på ett effektivt vis. Enligt forskarna bör detta synsätt ersättas av ett som fokuserar på tjänsten och dennes behov snarare än på organisationsstruktur. På så vis kan alla aktiviteter som behövs för att tillhandahålla en tjänst utföras i ett kontinuerligt flöde. Med andra ord handlar detta steg om att överge det traditionella synsättet som förespråkar en organisering av organisationer i avdelningar för att istället implementera tjänstegrupper, det vill säga grupper som består av de kompetenser som behövs för att utveckla en tjänst.<sup>89</sup> Kritiker menar dock att tjänstegrupper bara är ett nytt och sofistikerat sätt att utöva kontroll på där medarbetare kontrollerar varandra och hela tiden ser till att allt görs så snabbt som möjligt<sup>90</sup>.

För att få värdet att flöda framhåller Womack och Jones att det krävs en fokusering på det specifika objektet. För serviceorganisationer kan detta handla om en specifik tjänst eller beställning. Det specifika objektet skall betraktas från början till slut. För att detta skall vara möjligt gäller det att ignorera traditionella gränser för arbeten, karriärer, funktioner och organisationer. Därefter gäller det att omdefiniera arbetssätt och verktyg för att på så vis eliminera bakåtflöden och stopp av olika slag. Genom detta skall det specifika objektet kunna flöda kontinuerligt.<sup>91</sup>

För att få värde att flöda utan störningar framhåller Lean Thinking-förespråkare ett antal verktyg som kan vara användbara. Bland dessa finns standardisering av arbete. Då tjänstegrupper skapas kan arbetet standardiseras så att gruppen kan följa samma sätt varje gång. Detta anses leda till att mätningar av total tid för utförandet av en tjänst kan göras samt

---

<sup>87</sup> Womack & Jones 2003, s. 44

<sup>88</sup> Ibid, s. 38

<sup>89</sup> Ibid, s. 21-24

<sup>90</sup> Jaffee 2001, s. 144

<sup>91</sup> Womack & Jones 2003, s. 52

att kontinuerliga förbättringar av det standardiserade arbetssättet kan genomföras. På så vis anses arbetet ständigt sträva framåt och den totala tiden kan reduceras.<sup>92</sup> Det arbete som utförs förbättras genom en ökad andel värdeskapande arbete i varje process och på så vis kan effektiviteten förbättras genom möjligheter till reduktion av arbetskraft<sup>93</sup>. Det kan te sig svårt att standardisera arbetet inom serviceorganisationer då servicemötet är unikt. Bicheno, Anhede och Hillberg framhåller i sammanhanget att det dock finns många aktiviteter i serviceorganisationer som är repetitiva och utförs av medarbetare dagligen vilka borde kunna standardiseras.<sup>94</sup>

Lean Thinking-forskare framhåller vikten av att alla medarbetare skall se hur tjänsteutvecklingen ser ut i varje steg<sup>95</sup>. Verktöget 5S kan här vara till hjälp då det syftar till att alla onödiga föremål på arbetsplatsen elimineras och där alla nödvändiga föremål skall ha sin plats<sup>96</sup>. Införandet av verktöget leder till mer visuella arbetsplatser där icke normuppfyllda förhållande snabbt blir synliga och därmed kan åtgärdas. Målet med 5S är att minska muda och variationer samt förbättra produktiviteten.<sup>97</sup> 5S är en benämning för de fem aktiviteterna sortera, systematisera, städa, standardisera samt skapa vana<sup>98</sup>. 5S som ett verktyg inom Lean Thinking har en positiv och en negativ sida. Å ena sidan är det ett verktyg som leder till att aktiviteter blir lätta att utföra vilket vanligtvis har ett positivt inflytande på såväl produktivitet som kvalitet i verksamheten. Verktöget ger också ett tydligt meddelande till medarbetare om att en Lean Thinking-implementering har börjat, då 5S oftast används i inledningsskedet av sådana implementeringar. Vidare kan verktöget användas av alla organisationens medarbetare. Ett välfungerande 5S-användande kan leda till att en kultur som kännetecknas av engagemang och personligt ansvar utvecklas. Å andra sidan finns en risk att verktöget ger Lean Thinking-implementeringen dåligt rykte genom att framstå som alltför nitiskt och inrutat. Vidare kan verktöget avleda uppmärksamheten från det som verkligen är viktigt. I sammanhanget är det relevant att komma ihåg att den verkliga målsättningen med Lean Thinking-implementeringen ligger i att eliminera slöseri som i sin tur skall leda till positiva aspekter för såväl medarbetare som kunder. Denna aspekt skall tydliggöras för medarbetare.<sup>99</sup>

---

<sup>92</sup> Liker 2004, s. 142-143; Womack & Jones 2003, s. 54

<sup>93</sup> Pascal 2002, s. 61, 63

<sup>94</sup> Bicheno, Anhede & Hillberg 2008, s. 3

<sup>95</sup> Womack & Jones 2003, s. 56

<sup>96</sup> Liker 2004, s. 150-151; Womack & Jones 2003, s. 61

<sup>97</sup> Pascal 2002, s. 28-29

<sup>98</sup> Liker 2004, s. 150-151; Pascal 2002, s. 28-29

<sup>99</sup> Bicheno, Anhede & Hillberg, s. 79.

Ett annat verktyg som fungerar för en ökad visualisering och transparens är Lean-tavlor. Dessa kan se olika ut och syftar till att förmedla relevant och viktig information för medarbetare.<sup>100</sup>

Lean Thinking-kritiker menar att Lean Thinking-implementeringar är fullständigt verktygsfokuserade och att dessa generellt ignorerar den humana aspekten i det högpresterande arbete som är en stor och viktig del av Lean Thinking<sup>101</sup>. Det pågår en debatt kring hur medarbetare egentligen påverkas vid en implementering av Lean Thinking i en organisation, klart är dock att de ges mer ansvar. Å ena sidan finns bland annat Womack, Jones och Roos som anser att Lean Thinking är bra för medarbetare då det kraftigt ökar deras delaktighet, möjlighet till insats, deras kontroll över sin egen situation samt deras relationer inom organisationen. Å andra sidan finns exempelvis Milkman, Parker och Slaughter som menar att Lean Thinking är en sofistikerad ledningsmetod designad för att öka medarbetares insats, höja arbetstakten och öka ledares kontroll över medarbetares tid och hur den disponeras.<sup>102</sup> Kritiker menar att det kopplat till Lean Thinking finns en risk att stressen ökar hos medarbetare. I sammanhanget betraktas Lean Thinking som en metod för ökad vinst, och inte en metod för att möta medarbetares olika behov.<sup>103</sup>

Womack och Jones menar att flödesprinciper kan appliceras på alla aktiviteter samt att resultaten är otroliga.<sup>104</sup>

*Indeed, the amount of human effort, time, space, tools, and inventories needed to design and provide a given service or good can typically be cut in half very quickly, and steady progress can be maintained from this point onward to cut inputs in half again within a few years.*<sup>105</sup>

Vidare anses införandet av ett kontinuerligt värdeflöde leda till eliminering av slöseri, störningar och köer. Detta anses i sin tur leda till bland annat ett förändrat arbetssätt och en organisationsstruktur som främjar flöde.<sup>106</sup> Det är också så att arbetet inom en organisation där värde kontinuerligt flödar skapa ett psykologiskt flöde hos medarbetare. Varje medarbetare får direkt veta om ett arbete utförts rätt och det fullständiga systemets status.<sup>107</sup> Liker menar att värdeflöde kan leda till exempelvis bättre kvalitet samt ökad flexibilitet och

---

<sup>100</sup> Womack & Jones 2003, s. 61

<sup>101</sup> Hines, Holweg & Rich 2004, s. 995

<sup>102</sup> Jaffee 2001, s. 138

<sup>103</sup> Ibid, s. 142

<sup>104</sup> Womack & Jones 2003, s. 52

<sup>105</sup> Ibid, s. 52

<sup>106</sup> Ibid, s. 52

<sup>107</sup> Ibid, s. 65



produktivitet<sup>108</sup>. Genom införandet av verktyg som finns kopplade till utvecklingen av ett smidigt värdeflöde kan den mänskliga kraft som behövs för att utveckla en tjänst minska och den tid det tar för att få tjänsten att bli helt färdigställd minimeras<sup>109</sup>. En mycket viktig aspekt i Lean Thinking är dock att arbetare vars positioner inte längre kommer att behövas skall omplaceras och inte avskedas<sup>110</sup>.

#### **4.5 Låt kunden dra värde från producenten**

Genom att överge ett avdelningsinriktat synsätt till förmån för tjänstegrupper kommer organisationer upptäcka att den tid det krävs att gå från idé till färdig tjänst drastiskt minskar. Genom det förändrade synsättet blir det möjligt för organisationer att erbjuda exakt det kunder efterfrågar när de ber om det. Det fjärde steget i utvecklingen av Lean Thinking handlar om att låta kunder dra tjänster från organisationen istället för att organisationen skall trycka på kunder sådant som dessa egentligen inte vill ha.<sup>111</sup> I sammanhanget skall ingen tjänst utvecklas såvida en kund inte efterfrågat den. Att praktiskt genomföra detta kan dock vara något komplext. Enligt Womack och Jones är bästa sättet att förstå logiken och utmaningen med dragande-principen att börja med en riktig kund som uttrycker en efterfrågan för en riktig tjänst och sedan arbeta sig bakåt genom alla de steg som krävs för att tillhandahålla kunden det som denne efterfrågar.<sup>112</sup> Det handlar om att inget skall göras förrän det efterfrågas, och när efterfrågan kommit skall det göras fort<sup>113</sup>. Organisationer som lyckas med detta kan uppnå resultat i form av eliminering av bland annat ledtider<sup>114</sup>.

#### **4.6 Eftersträva perfektion**

Womack och Jones menar att då organisationer genomför ovannämnda steg börjar något hända. En oändlig process där kraft, tid, utrymme, kostnader och misstag reduceras sätts igång, samtidigt som kunder erbjuds det som verkligen efterfrågas. De menar att tanken om perfektion på så vis inte blir helt orealistisk. Detta sista steg handlar därför om att sträva efter perfektion vilket syftar till att fullständigt eliminera muda.<sup>115</sup> Viktigt att poängtera i sammanhanget är att perfektion är omöjligt att uppnå<sup>116</sup>.

---

<sup>108</sup> Liker 2004, s. 95-96

<sup>109</sup> Womack & Jones 2003, s. 62

<sup>110</sup> Pascal 2002, s. 61, 63; Womack & Jones 2003, s. 62

<sup>111</sup> Liker 2004, s. 105-106; Womack & Jones 2003, s. 24

<sup>112</sup> Womack & Jones 2003, s. 67

<sup>113</sup> Ibid, s. 71

<sup>114</sup> Ibid, s. 88

<sup>115</sup> Ibid, s. 25

<sup>116</sup> Ibid, s. 90

*Perfection is like infinity. Trying to envision it (and to get there) is actually impossible, but the effort to do so provides inspiration and direction essential to making progress along the path.*<sup>117</sup>

Womack och Jones framhåller att oavsett hur många gånger medarbetare förbättrar en aktivitet så finns det alltid ytterligare sätt att eliminera muda<sup>118</sup>. Relevant att betona är, enligt Womack och Jones, att perfektion inte skall eftersträvas genom en mängd olika riktningar. En framgångsrik Lean Thinking-implementering innefattar en formulerad vision samt ett urval av de två till tre viktigaste aktiviteterna för att nå visionen, övriga aktiviteter skall läggas åt sidan tills vidare. Det är viktigt att göra en sak åt gången och arbeta med denna tills förbättringsåtgärder införts. Vikigt i sammanhanget är införandet av ett grundläggande handlingsprogram.<sup>119</sup>

## 4.7 Summering

Det centrala i kapitlet har varit att belysa värde och värdeskapande ur ett Lean Thinking-perspektiv. Syftet har varit att tydliggöra hur Lean Thinking-forskare framhåller att de värdeskapande aktiviteterna i serviceorganisationer kan förbättras. De menar att detta kan uppnås genom en förståelse kring att muda, motsatsen till värde, måste elimineras. För att tjänster av högt värde skall erbjudas kunder gäller det för serviceorganisationer att först definiera värde utifrån kunders perspektiv, därefter ska värdeflödet identifieras för att processen sedan skall kunna förbättras. Nästa steg är att se till att värde flödar utan störningar. I sammanhanget finns verktyg, exempelvis standardisering av arbete, 5S och Lean-tavlor, som kan underlätta och möjliggöra värdeskapandet. Nästa del av processen handlar om att kunder ska be om tjänster istället för att organisationer ska trycka på dem sådant som de egentligen inte vill ha. Slutligen ska organisationer alltid eftersträva perfektion och ständigt försöka förbättra sin verksamhet.

---

<sup>117</sup> Womack & Jones 2003, s. 94

<sup>118</sup> Ibid, s. 90

<sup>119</sup> Ibid, s. 95

## 5. Sammankoppling av Service Management och Lean Thinking

---

*Kapitlet framhäver teoretiska likheter och skillnader mellan Service Management och Lean Thinking. Likheterna ligger främst i synen på att värde skall definieras utifrån kunders perspektiv samt vikten av att eliminera icke värdeskapande aktiviteter inom serviceorganisationer. De mest centrala skillnaderna blir tydliga då huvudperspektivens syn på kunder och medarbetare betraktas. Likheter och skillnader som diskuteras i detta kapitel ligger till grund för nästkommande kapitel där studieobjektens Lean Thinking-implementeringar och den påverkan detta haft på värdeskapandet studeras.*

---

### 5.1 Likheter och skillnader

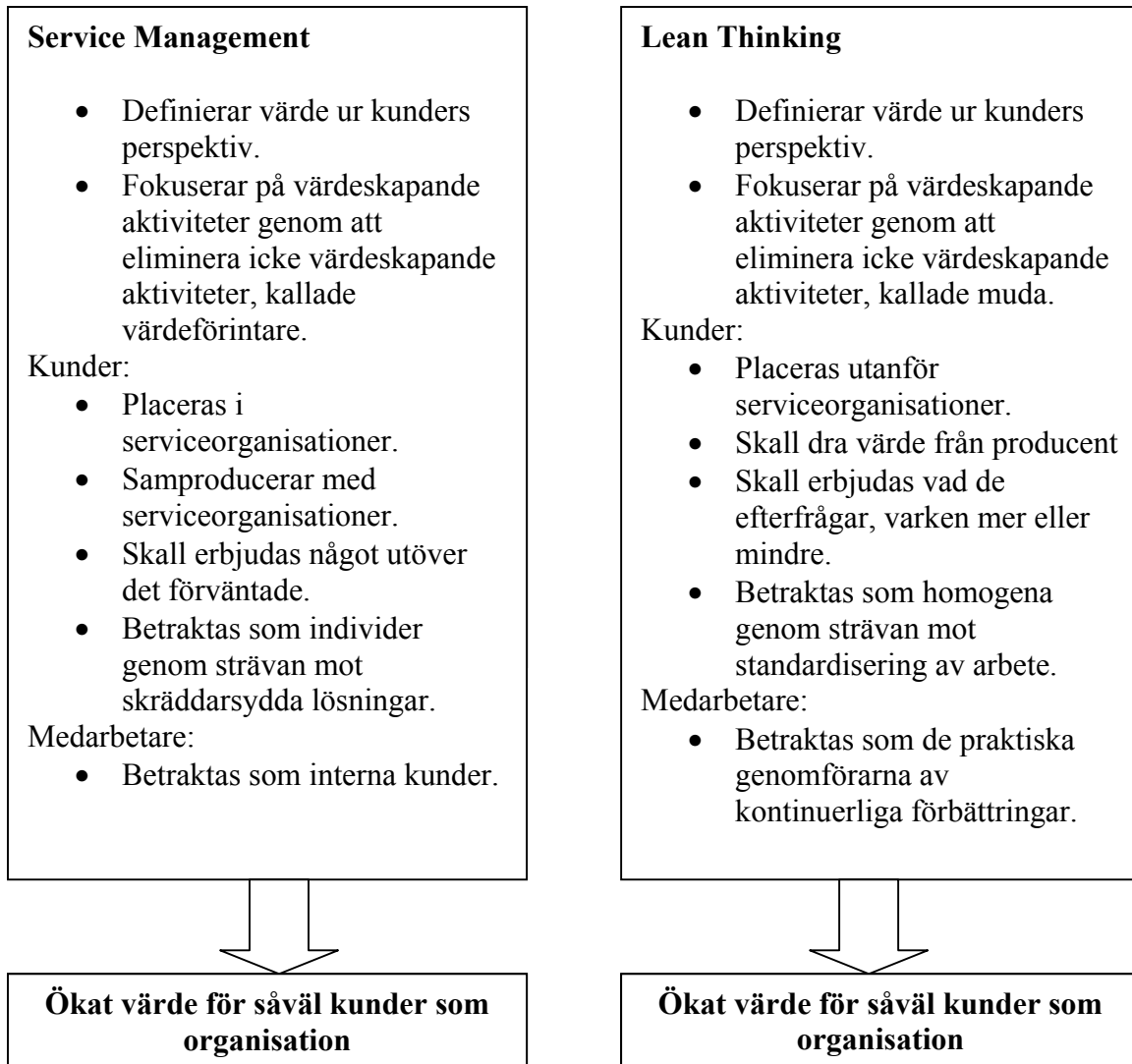
De föregående teorikapitlens huvudsakliga fokus har legat i att tydliggöra värde och värdeskapande ur såväl ett Service Management- som ett Lean Thinking-perspektiv. Det har tydliggjorts att kunders perspektiv på vad värde är skall stå i centrum inom båda synsätten. Lean Thinking-forskare menar att det ibland kan vara svårt att definiera värde, men menar precis som Service Management-teorierna att definitionen först kan bli tydlig då organisationer betraktar kunders behov ur ett helhetsperspektiv. Vidare har det även visats att det som Service Management-forskare benämner som värdeförintare kallar Lean Thinking-förespråkare för muda eller slöseri. Det finns på så vis en likhet mellan huvudperspektivens syn på den negativa aspekt som icke värdeskapande aktiviteter kan ha för serviceorganisationer i deras värdeskapande.

Föregående kapitel har även tydliggjort att det finns skillnader mellan perspektiven. Dessa skillnader blir tydliga genom att synen på kunder och medarbetare betraktas. Lean Thinking-teorier förmedlar att serviceorganisationer skall sträva efter att definiera värde utifrån kunders perspektiv och kan på så vis anses placera kunder utanför organisationer. Service Management-forskare tar däremot värdedefinitionen steget längre då de betraktar kunder som medproducenter. I egenskap av medproducenter bjuds kunder in i de värdeskapande processerna och in i organisationerna. De kan på så vis tydliggöra vad som är värde för dem. Service Management-teorier belyser kundrelationer och samproduktion med kunder som centralt för att uppnå ett högt värde. Lean Thinking-forskare framhåller vikten av att inte erbjuda kunder något såvida de inte efterfrågat det, kunder skall dra värde från serviceorganisationer. Enligt synsättet skall kunder få exakt det dessa vill ha, varken mer eller mindre. Service Management-teorier går även här ett steg längre då dessa förmedlar att kunder alltid skall få lite mer än vad de förväntat sig, eftersom det kan stärka deras uppfattning om tjänsters värde samt leda till en starkare relation mellan organisation och kund. En annan skillnad som kan urskiljas i studien av de olika teorierna är att Service

Management-forskare förmedlar en strävan efter att skräddarsy lösningar efter kunders enskilda behov. Lean Thinking-teorier framhäver däremot att standardiserade erbjudanden är något att eftersträva då detta anses leda till att den totala tiden för skapandet av tjänster kan reduceras. Service Management-teorier menar dock att risken med standardiserade erbjudande är att olika individers behov inte blir tillgodosedda och att tjänsterna inte bidrar med det eftersträvade värdet.

Även synen på medarbetare skiljer sig åt mellan huvudperspektiven. Å ena sidan finns Lean Thinking-teorier som förmedlar medarbetares roll som aktiva deltagare i ett ständigt förbättringsarbete. Forskare beskriver ett antal verktyg som aktiverar medarbetare i Lean Thinking-implementeringar. I sammanhanget finns kritik som säger att Lean Thinking-implementeringar är alltför verktygsfokuserade och att de ignorerar den humana aspekten i det högpresterande arbete som är en stor och viktig del av Lean Thinking. Service Management-forskare å andra sidan förmedlar, genom begrepp som intern marknadsföring, vikten av att betrakta och behandla medarbetare som kunder.

Detta kapitel kan sammanfattas genom nedanstående modell vilken tydliggör att Service Management och Lean Thinking är två olika perspektiv på hur serviceorganisationer kan skapa värde för kunder och organisation. Vidare har det visats att det finns såväl likheter som skillnader mellan Service Management- och Lean Thinking-teorier. Skillnaden mellan de båda perspektiven ligger främst i hur värde skapas. Service Management-forskare fokuserar till exempel på en involvering av såväl kunder som medarbetare i värdeskapandet för att på så vis kunna tillhandahålla tjänster av ett högt kundupplevt värde med det lilla extra. Lean Thinking-forskare menar däremot att medarbetare med hjälp av diverse verktyg som eliminerar muda, endast bör ge kunder vad dessa efterfrågar. Likheter och främst skillnader mellan perspektiven är högst relevanta att begrunda då vi genom ett Service Management-perspektiv studerar huruvida implementeringar av Lean Thinking i serviceorganisationer skapar möjligheter för ökat värdeskapande. Vi kommer i nästkommande kapitel, med ovannämnda likheter och skillnader som grund, att betrakta studieobjektens Lean Thinking-implementeringar genom ett Service Management-perspektiv. Detta gör vi i syfte att besvara våra frågeställningar: Hur påverkas värdeskapandet i serviceorganisationer vid en implementering av Lean Thinking? Vilka värden tillförs och vilka värden elimineras då serviceorganisationer implementerar Lean Thinking? På så vis kommer vi att frambringa nyttig information till ledare som vill utveckla värdeskapandet i sina serviceorganisationer.



**Figur 2** Modell för Service Management och Lean Thinking som skilda perspektiv på hur serviceorganisationer skapar värde

## 6. Implementering av Lean Thinking i serviceorganisationer

---

*Kapitlet framhåller följderna av implementeringar av Lean Thinking i serviceorganisationer. Genom exempel hämtade från studieobjekten visar vi att implementeringar av Lean Thinking i serviceorganisationer kan medföra såväl ett ökat värde för organisationer och dess kunder som ett minskat värde för medarbetare.*

---

### 6.1 Studieobjekten innan implementeringen av Lean Thinking

#### 6.1.1 Fritidsresor

År 2005 implementerade Fritidsresor Lean Thinking, som de kallar för Blue Lean, på sin kvalitetsavdelning i Stockholm. Förhoppningen var att förbättra verksamheten. Inledningsvis betraktades implementeringen som ett test, men då den visade sig medföra goda resultat valde organisationen att fortsätta Lean Thinking-implementeringen även på andra avdelningar. Målsättningen är nu att implementera Lean Thinking i hela Fritidsresegruppen.<sup>120</sup> Fritidsresor använder sig av så kallade Leancoacher i utvecklingen av Lean Thinking-implementeringen inom organisationen. Dessa Leancoacher är anställda av Fritidsresor och lägger vid sidan av Lean Thinking-arbetet fortfarande tid på sina tidigare arbetsuppgifter inom organisationen. Vi har genom vår empiriska undersökning intervjuat två av dessa Leancoacher – Therese Söderlund och Vanessa Klein. Söderlund arbetar på organisationens kvalitetsavdelning medan Klein arbetar på en avdelning kallad Crew & Duty Office. Vidare har även Anneli Eklöf, medarbetare på Crew & Duty Office, intervjuats.

Arbetet på kvalitetsavdelningen innefattar främst behandling av kundklagomål samt utredningar kring hur kvaliteten på Fritidsresors tjänster kan öka. Innan beslut om en Lean Thinking-implementering valde ett antal anställda på kvalitetsavdelningen att lämna sina arbeten. Enligt Söderlund var detta på grund av att organisationsförändringar genomfördes vilka inte uppskattades av alla. Därmed var denna avdelning underbemannad och den kvarvarande personalen hade ett stressigt arbete. Lean Thinking implementerades med en förhoppning om att delvis minska denna stress.<sup>121</sup>

Arbetet på Crew & Duty Office kan indelas i två kategorier. Den första innefattar arbete kopplat till Crew vilket främst handlar om att se till att koncernens alla flygplan är bemannade. Den andra kategorin innefattar arbete kopplat till Duty vilket handlar om att bevaka media och myndigheter för nyheter som kan beröra organisationen, dess resmål,

---

<sup>120</sup> Intervju Söderlund; Modin & Feliga 2006, s. 10-11

<sup>121</sup> Intervju Söderlund

kunder eller medarbetare. Vidare är avdelningen en länk mellan medarbetare på huvudkontoret och medarbetare på de olika destinationerna. Medarbetare på avdelningen skall tillsammans med medarbetare på destinationerna koordinera kunder på destinationer och flygplatser vid flygförseningar eller krissituationer. Crew & Duty Office har öppet dygnet runt och arbetet kan vid flygförseningar eller tekniska problem vara mycket hektiskt. Personalen skall vid sådana situationer bemanna samtidigt som Luftfartverkets regelverk samt reglerna i piloternas och kabinpersonalens kollektivavtal efterföljs. På avdelningen arbetar tretton personer i skift vilket innebär att dessa ofta enbart byter av varandra utan att ha någon längre tid att kommunicera.<sup>122</sup>

### **6.1.2 Universitetssjukhuset i Lund**

Förslag om att implementera Lean Thinking på USiL kom från sjukhuschefen och den strategiska staben med Magnus Lord som chef. Avdelningschefen för Ortopeden 12 blev under våren 2007 tillfrågad om hon ville införa denna metod och detta tankesätt på sin avdelning. Hon ansågs redan arbeta ganska likt Lean Thinking-förespråkares idéer vilket gjorde att avdelningen betraktades som en bra introduktionsavdelning. Ortopeden 12 implementerade Lean Thinking, eller Lean Healthcare som de benämner det, under hösten år 2007. Avdelningen är den första vårdavdelning som genomfört en Lean-implementering på USiL och betraktas därför som en försöksavdelning.<sup>123</sup> Vi har i vår empiriska undersökning intervjuat avdelningschefen Marie Persson samt två medarbetare på avdelningen, sjuksköterskan Emma Millbourn och undersköterskan Marie Wingren.

Ortopeden 12 är en av två akutavdelningar på USiL. Avdelningen bedriver all akutkirurgisk ortopedi och arbetet där präglas på så vis av icke planerade operationer och ett högt tempo.<sup>124</sup> På avdelningen finns 21 vårdplatser och de flesta patienter kommer från akutmottagningen eller andra sjukhus. Personalens uppgifter ligger främst i att ta hand om patienter. Innan Lean Thinking-implementeringen innefattade arbetet på Ortopeden 12 ett ständigt letande efter arbetsredskap då personalen inte visste var diverse redskap fanns. Detta berodde på att avdelningen hade ett antal olika förråd placerade på olika ställen. Vidare lades mycket av sjuksköterskors arbetstid på administrativa sysslor som till exempel att ringa, faxa och söka för att till exempel ordna transport till patienter då dessa skulle på undersökningar.<sup>125</sup>

---

<sup>122</sup> Intervju Eklöf; Intervju Klein

<sup>123</sup> [www.skane.se](http://www.skane.se); Intervju Persson

<sup>124</sup> Intervju Persson

<sup>125</sup> [www.skane.se](http://www.skane.se); Intervju Millbourn; Intervju Wingren

## 6.2 Studieobjektens implementering av Lean Thinking

### 6.2.1 Vad är värde?

Söderlund, Leancoach och medarbetare på Fritidsresors kvalitetsavdelning, framhåller i vår intervju med henne att värdehöjande aktiviteter är ett relevant begrepp för medarbetare på Fritidsresor då de talar om att skapa ett högt värde för kunder<sup>126</sup>.

Persson, avdelningschef för Ortopeden 12, framförde i vår intervju med henne följande:

*Vi pratar mycket om värdeskapande tid för patienten. Vi vill göra färdigt patienten direkt och skapa kompletta team runt patienten så att det blir effektivt och patienten slipper att vänta.*<sup>127</sup>

Undersköterskan Wingren styrker detta påstående då hon menar att:

*Mycket av tiden bör utnyttjas till bättre saker, som det är idag finns det mycket döttid*<sup>128</sup>.

Vidare framhävde Persson och Millbourn att service för dem är liktydigt med god vård och ett gott omhändertagande av patienter. För att sammanfatta det hela framhåller de att värdeskapande för Ortopeden 12 kan beskrivas som värdeskapande tid för patienter.<sup>129</sup>

Ovanstående exempel tydliggör att studieobjekten arbetar utifrån att skapa värde definierat ur kunders perspektiv. Detta visar att studieobjekten tar sin utgångspunkt i det som både Service Management- och Lean Thinking-forskare förespråkar<sup>130</sup>.

### 6.2.2 Eliminering av icke värdeskapande aktiviteter

Fritidsresor har i samband med sin Lean Thinking-implementering på diverse avdelningar utfört så kallade värdeflödeskartläggningar<sup>131</sup>. Medarbetare har ritat upp varje steg, exakt vad som görs, i ett specifikt värdeflöde. Därtill har information om nyckelpersoner, väntetider och annat nödvändigt för värdeflödet tagits fram. Därefter har en så kallad framtidskarta ritats, vilken visar hur medarbetare framöver skulle vilja arbeta. Utöver detta har en detaljerad handlingskarta skapats där varje förbättringsåtgärd planerats.<sup>132</sup>

Enligt Söderlund har 18 värdeflöden inom Fritidsresor kartlagts sedan implementeringen. Bland dessa kartläggningar finns bland annat en kring kundklagomål. I samband med denna

---

<sup>126</sup> Intervju Söderlund

<sup>127</sup> Intervju Persson

<sup>128</sup> Intervju Wingren

<sup>129</sup> Intervju Millbourn; Intervju Persson

<sup>130</sup> Jmf Prahalad & Ramaswamy 2004, s. 7; Vargo & Lusch 2004, s. 2, 7; Womack & Jones 2003, s. 16-19

<sup>131</sup> Jmf Womack & Jones 2003, s. 37

<sup>132</sup> Intervju Klein



tittade medarbetare på kvalitetsavdelningen över allt arbete som dessa genomförde då de fick ett kundklagomål. Söderlund berättar att avdelningens arbete vändes upp och ner. Detta ledde till att medarbetare identifierade muda som sedan kunde elimineras. Ett exempel på detta är att medarbetare nu alltid arbetar med information som finns i ett gemensamt datorsystem istället för på lösa papper. Medarbetare skannar in ärenden i sina datorer istället för att samla på sig lösa papper. Tidigare skrevs all information ut och lades i diverse mappar som sedan flyttades runt vilket ledde till att de slutligen blev svåra att hitta. Genom att ha all information i ett datasystem, menar Söderlund, att det går snabbare och lättare att ha kundkontakt och hantera ärenden. Detta har även lett till att medarbetare inte längre behöver faxa information till sina kollegor som befinner sig på diverse destinationer. De kan nu istället hämta den information de behöver, när de behöver den i datasystemet. En annan aspekt som medarbetare på Fritidsresors kvalitetsavdelning identifierat i samband med värdeflödeskartläggningen kring kundklagomål är att det tidigare sättet att arbeta, där varje medarbetare var ansvarig för en enskild destination, inte var optimalt. Hände något i Turkiet, till exempel en försenad resa, fick de som försökte ta kontakt med Fritidsresor vänta under en lång tid eftersom den medarbetare som var ansvarig för denna destination hade mycket att göra. Andra medarbetare, ansvariga för andra destinationer, hade kanske inte lika mycket att göra om inget inträffat på de destinationer som dessa var ansvariga för. Detta arbetssätt har ändrats och idag läggs alla ärenden, ordnade efter datum och tid, i samma hög, oavsett destination. Ett så kallat first-in-first-out system tillämpas.<sup>133</sup>

Genom dessa och andra åtgärder införda i syfte att få värdeflöde att flöda smidigare genom eliminering av muda har kvalitetsavdelningen, enligt Söderlund, kommit att uppnå fina resultat. Hon menar att stora förbättringar i hanteringen av kundklagomål åstadkommit.<sup>134</sup> I sammanhanget säger hon:

*Ett kundklagomål tar idag kortare tid och arbetssättet för medarbetare har blivit mycket mer strukturerat. Detta har lett till ökat värde för kunder i form av kortare ledtider.*<sup>135</sup>

Det sistnämnda exemplet, som beskriver hur medarbetare inte längre är ansvariga för enskilda destinationer, visar även att kvalitetsavdelningen på Fritidsresor delvis övergett ett tidigare avdelningsinriktat synsätt till förmån för tjänstegrupper<sup>136</sup>.

---

<sup>133</sup> Intervju Söderlund

<sup>134</sup> Ibid

<sup>135</sup> Ibid

<sup>136</sup> Jmf Womack & Jones 2003, s. 24

Verktyget 5S har använts av såväl kvalitetsavdelningen som Crew & Duty Office på Fritidsresor. Enligt Klein, medarbetare på Crew & Duty Office är detta ett visuellt och praktiskt verktyg som gör stor nytta. Hon framför i vår intervju med henne att Crew & Duty Office genom att sortera, systematisera, städa, standardisera samt skapa vana på avdelningen lyckats bli mer effektiva. På de gemensamma skrivborden som finns på avdelningen har medarbetare med hjälp av tejp markerat var samtliga saker skall placeras. På så vis menar Klein att var sak har fått sin plats och samtliga medarbetare vet var de skall hitta saker. Exempelvis så finns det en hålslagare på samtliga skrivbord på en bestämd plats. Skulle det av någon anledning inte finnas en hålslagare där det är markerat att en sådan skall finnas blir det snabbt visuellt att en sådan saknas. För medarbetare på Crew & Duty Office har användandet av 5S, enligt Klein, gjort arbetet lättare och lugnare samt mer strukturerat. Medarbetares letande efter material som försvunnit har minimerats och avdelningen har blivit mer organiserad och visuell.<sup>137</sup>

Medarbetare på Fritidsresors kvalitetsavdelning har på liknande sätt som medarbetare på Crew & Duty Office sorterat, systematiserat, städat, standardiserat samt skapat vana genom införandet av 5 S. Söderlund framhåller att detta medfört att arbetet på kvalitetsavdelningen blivit lättare och smidigare då medarbetare nu vet var de kan hitta saker.<sup>138</sup>

Klein förmedlar att de på Crew & Duty Office, genom sin Lean Thinking-implementering introducerat närvarotavlor vilka gör det möjligt för alla att se vilka som arbetar under vilka skift och på så vis menar hon att medarbetare inte behöver gå in och störa någon i onödan. Vidare har även en statustavla införts som genom grön eller röd färg visar om medarbetare har mycket att göra eller om det är lite lugnare. På så vis har det tidigare problemet att folk kom in och störde medarbetare när dessa var upptagna kommit att elimineras.<sup>139</sup>

Lean Thinking-förespråkare betraktar muda i servicesammanhang utifrån kunders perspektiv<sup>140</sup> medan andra inte lika servicespecifika referenser till Lean Thinking betraktar muda utifrån ett internt perspektiv.<sup>141</sup> Samtliga exempel hämtade från Fritidsresor tydliggör att de studerade avdelningarna betraktar muda ur ett internt perspektiv<sup>142</sup>. Även om värde i sig betraktas ur kunders perspektiv, vilket tydliggjordes i föregående avsnitt, så betraktas

---

<sup>137</sup> Intervju Klein

<sup>138</sup> Intervju Söderlund

<sup>139</sup> Intervju Klein

<sup>140</sup> Jmf Bicheno, Anhed & Hillberg 2008, s. 23

<sup>141</sup> Jmf Liker 2004, s. 28-29; Pascal 2002, s. 20-25; Sandkull & Johansson 2000, s. 117-118; Womack & Jones 2003, s. 15

<sup>142</sup> Jmf ibid

elimineringen av muda utifrån ett internt organisationsperspektiv. Exempelen visar att medarbetare med hjälp av diverse Lean Thinking-verktyg identifierat muda i form av bland annat onödiga rörelser och förflyttningar samt onödiga transporter.<sup>143</sup>

Den främsta vinsten med införandet av Lean Thinking på Fritidsresor är enligt Klein tidsvinster vilket har lett till att tid nu kan läggas på att genomföra värdeskapande aktiviteter<sup>144</sup>. Elimineringen av diverse muda, icke värdeskapande aktiviteter, har alltså lett till att tid nu kan läggas på arbete som faktiskt skapar värde<sup>145</sup>. Som exempel ger Klein att de som arbetar med katalogutveckling tidigare ofta arbetade på övertid. Nu menar hon att detta inte längre behövs.<sup>146</sup>

Då eliminering av muda diskuterades under vår intervju med Persson, avdelningschef på Ortopeden 12, sade hon följande:

*Det är mycket det vi har arbetat med nu genom Lean-modellen, att få bort den icke värdeskapande tiden för patienten.<sup>147</sup>*

Genom en värdeflödeskartläggning kring preoperativ tvättning i säng fann medarbetare på Ortopeden 12 att det tidigare arbetssättet, där kompresser, badlakan och diverse nödvändigheter hämtades från olika ställen på avdelningen, var ineffektivt. Det tog cirka 35 minuter att hitta allt som behövdes. Medarbetare har nu skapat en vagn som innefattar allt som behövs för att en preoperativ tvättning skall genomföras.

*Att hämta den tar två minuter. Den som använder vagnen fyller på den på nytt. Patienterna har fått mer lugn och ro när personalen inte behöver springa fram och tillbaka efter olika saker.<sup>148</sup>*

En annan värdeflödeskartläggning visade att sjuksköterskor lade mycket tid på administrativt arbete, cirka en timme dagligen. För att eliminera denna muda anställdes en administrativ undersköterska. På så vis har cirka fyra timmar på en morgontur frigjorts. Både sjuksköterskor och undersköterskor mår, enligt våra intervjupersoner, mycket bättre.<sup>149</sup> Enligt Persson påverkar detta patienter på så vis att de snabbare får hjälp samt möter en mer behjälplig

---

<sup>143</sup> Jmf Liker 2004, s. 28-29; Pascal 2002, s. 20-25; Sandkull & Johansson 2000, s. 117-118; Womack & Jones 2003, s. 15

<sup>144</sup> Intervju Klein

<sup>145</sup> Jmf Liker 2004, s. 28-29; Pascal 2002, s. 20-25; Sandkull & Johansson 2000, s. 117-118; Womack & Jones 2003, s. 15

<sup>146</sup> Intervju Klein

<sup>147</sup> Intervju Persson

<sup>148</sup> [www.skane.se](http://www.skane.se)

<sup>149</sup> Intervju Persson; Intervju Wingren

personalstyrka<sup>150</sup>. Wingren framhäver i sammanhanget att hon upplever att patienterna på Ortopeden 12, genom Lean Thinking-implementeringen, känner sig tryggare<sup>151</sup>.

Ytterligare åtgärder för att eliminera icke värdeskapande aktiviteter har för Ortopeden 12 inneburit att medarbetare skapat kompletta tjänstegrupper, kallade för team, kring patienter. Det finns fyra sådana på avdelningen vilka samtliga består av såväl sjuk- som undersköterskor.<sup>152</sup>

Ortopeden 12 har precis som de två avdelningarna på Fritidsresor infört 5S. Genom detta verktyg har hela avdelningens organisering setts över. Medarbetare har sorterat, systematiserat, städlat, standardiserat och skapat vana på olika sätt. Exempelvis så har hyllor och lådor i avdelningens förråd märkts så att var sak kan ha sin plats. Intervjupersonerna menar att införandet av 5S lett till ett lugnare arbetstempo, trevligare arbetsmiljö, fräschare avdelning och tidsvinster.<sup>153</sup>

Utöver ovannämnda verktyg har Ortopeden 12, genom sin Lean Thinking-implementering, även infört en Leantavla. Denna har placerats på en central plats i avdelningens personalrum. Genom denna tavla tydliggörs vad som utförs genom avdelningens Lean Thinking-arbete. Enligt Persson är varje medarbetare ansvarig för att läsa på tavlan och ta till sig den information som denna förmedlar.<sup>154</sup>

Genom ovanstående exempel hämtade från Ortopeden 12 tydliggörs att avdelningen arbetar för att eliminera muda ur såväl ett internt perspektiv som ur kunders perspektiv. Å ena sidan visar 5S arbetet att avdelningens medarbetare arbetat för att eliminera intern muda i form av bland annat onödiga rörelser och förflyttningar. Å andra sidan visar intervjupersonernas diskussioner kring icke värdeskapande tid för patienter att medarbetares arbete även inriktats mot att eliminera muda ur kunders perspektiv i form av bland annat förseningar.<sup>155</sup> Elimineringen av de båda formerna av muda har, precis som för Fritidsresor, visat sig leda till tidsvinster för medarbetare vilket i sin tur, enligt medarbetare, anses gynna patienter genom det förbättrade värde som dessa får.

---

<sup>150</sup> Intervju Persson

<sup>151</sup> Intervju Wingren

<sup>152</sup> [www.skane.se](http://www.skane.se)

<sup>153</sup> Intervju Persson; Intervju Wingren; [www.skane.se](http://www.skane.se)

<sup>154</sup> Intervju Persson

<sup>155</sup> Jmf Bicheno, Anhede & Hillberg 2008, s. 23; jmf Liker 2004, s. 28-29; Pascal 2002, s. 20-25; Sandkull & Johansson 2000, s. 117-118; Womack & Jones 2003, s. 15

Ovanstående avsnitt har visat att de båda studieobjekten lägger stor vikt vid eliminering av icke värdeskapande aktiviteter. Detta överensstämmer med Service Management-forskarens betoning av att spåra värdet för att på så vis kunna erbjuda kunder tjänster av ett högt värde. Fokuseringen på eliminering av icke värdeskapande aktiviteter överensstämmer även med Lean Thinking-förespråkarens resonemang kring vikten av att eliminera muda.

### 6.2.3 Synen på kunder

Klein berättar i vår intervju med henne att värdeskapande för henne handlar om att tänka i flöden. Vilket innebär att medarbetare skall tänka utifrån en specifik tjänsts flöde istället för utifrån organisationsstruktur. I flödet finns ett fokus på kunder, interna och externa, där varje medarbetare skall tänka sig in i kundens perspektiv. Vad vill denne ha?<sup>156</sup>

Genom våra intervjupersoner från Ortopeden 12 har det framkommit att Lean Thinking-implementeringen fokuserat på att aktivera medarbetare i att eliminera icke värdeskapande aktiviteter. Intervjupersonerna har förmedlat att medarbetare på olika sätt involverats i detta arbete. Ingen av intervjupersonerna har nämnt att patienters åsikter direkt tillvaratagits. Arbetet har dock inneburit att medarbetare som har daglig kontakt med patienter skall försöka sätta sig in i vad dessa efterfrågar.<sup>157</sup>

Ovanstående exempel visar att båda studieobjekt försöker definiera värde ur kunders perspektiv genom principer som Lean Thinking-forskare förmedlar. Vilket gör att kunder placeras utanför organisationen och på så vis inte betraktas som medproducenter. Relevant att poängtera i sammanhanget är att Service Management-forskare betonar att framtiden tillhör de organisationer som på ett framgångsrikt sätt kan samproducera värde tillsammans med kunder<sup>158</sup>.

Eklöf, medarbetare på Crew & Duty Office, framhöll i vår intervju med henne att hon i sitt arbete strävar efter att vara korrekt, vilket för henne innebär att vid bemanning följa regler och lagar kring piloter och kabinpersonal.<sup>159</sup> I kontexten kan detta betraktas som hennes tjänsteproduktion. Det blir genom hennes poängtering av att göra rätt ifrån sig tydligt att hon erbjuder det som skall erbjudas. Hon visar inte någon strävan efter att ge något mer än det

---

<sup>156</sup> Intervju Klein

<sup>157</sup> Jmf Intervju Millbourn; Intervju Persson; Intervju Wingren

<sup>158</sup> Prahalad & Ramaswamy 2004, s. 12

<sup>159</sup> Intervju Eklöf

som måste ges. Detta kan liknas vid Lean Thinking-teoretikers resonemang kring att kunder skall ges det de efterfrågar, varken mer eller mindre<sup>160</sup>.

Millbourn, sjuksköterska på Ortopeden 12, framhäver i vår intervju med henne att hennes arbetsuppgifter främst handlar om att se till att patienter mår så bra som möjligt. Vidare menar hon att när hon träffar en patient skall detta möte inte vara stressigt, hon framhäver alltså vikten av att ha tid för sina patienter. Det kan i sammanhanget tänkas att det är detta som patienter faktiskt efterfrågar vid en sjukhusvistelse, att bli omhändertagna. Millbourn berättar att Lean Thinking-implementeringen medfört att medarbetares tid frigjorts. Denna tid kan nu användas för att ge kunder ett bättre omhändertagande.<sup>161</sup> Det kan påpekas att patienter som träffar stressad sjukhuspersonal, i enlighet med ett Lean Thinking-perspektiv, enbart får vad dessa efterfrågar. I sammanhanget har det dock visat sig att Service Management-forskarens betoning av att ge kunder mer än vad dessa förväntar sig inte alltid är lätt att praktiskt genomföra. Medarbetares tidsbrist kan vara en faktor som försvårar. Exemplet ovan har dock visat att genom den eliminering av icke värdeskapande aktiviteter, som både Service Management- och Lean Thinking-teorier förmedlar, så kan Service Management-forskarens resonemang bli verkliga.

Söderlund, Leancoach och medarbetare på Fritidsresors kvalitetsavdelning, framhävde under vår intervju med henne att organisationens målsättning ligger i att ha den nöjdaste kundkretsen. I kontexten framhöll hon vikten av att betrakta kunder som enskilda individer. Hon menar att det i kundmötet är väsentligt att ställa sig frågorna; Vad har kunden för krav? Vad för typ av tjänst är det kunden efterfrågar? Söderlund säger att det i sammanhanget är relevant att bilda sig en förståelse för att vissa kunder vill att tjänster skall levereras snabbt och lätt medan andra föredrar tjänster som är fullständigt rätt och korrekt. Ytterligare menar hon att vad som är viktigt för en specifik kund och på vilket sätt denne vill möta organisationen, avgör hur relationen till kunden skapas.<sup>162</sup> Det som Söderlund beskriver överensstämmer med Echeverri och Edvardssons resonemang kring att det finns stor variation bland kunders behov, att det därför inte är lönsamt att betrakta marknaden som en homogen enhet<sup>163</sup>. Hennes argument är även förenligt med de helhetserbjudanden och skräddarsydda tjänster som Grönroos förespråkar<sup>164</sup>. Samtidigt har föregående avsnitt där Fritidsresors

---

<sup>160</sup> Womack & Jones 2003, s. 67

<sup>161</sup> Intervju Millbourn

<sup>162</sup> Intervju Söderlund

<sup>163</sup> Echeverri & Edvardsson 2002, s. 21

<sup>164</sup> Jmf Grönroos 2002, s. 7, 43

införande av diverse Lean Thinking-verktyg visat att de studerade avdelningarna har infört det standardiserade arbetssätt som Lean Thinking-forskare förespråkar men som Service Management-teorier anser leda till att enskilda individers behov inte tillgodoses och att tjänsters värde på så vis minskas.

Ortopeden 12 har som tidigare beskrivits precis som Fritidsresor använt sig av olika verktyg för att kunna standardisera arbetet på sjukhuset. Verktygen används främst för att spara tid, vilket standardiserar arbetssättet och starkt välkomnas av USiL. Eftersom tidsvinsten är betydelsefull för USiL:s patienter samt för dem själva, leder ett standardiserat arbetssätt till stora fördelar för såväl patient som organisation. Persson menar att det viktigaste med Lean Thinking-implementeringen är att se resultat för patienterna samt för dem själva.<sup>165</sup> Persson säger i detta sammanhang att tidsvinsten är den mest centrala aspekten och nämner inte något om att patienterna kan ha olika krav på hur de vill bli bemötta<sup>166</sup>.

Exemplen, hämtade från de båda studieobjekten, visar att det standardiserade arbetssätt som Lean Thinking-forskare förmedlar är en viktig del av serviceorganisationerna. Det blir även tydligt att det inom Fritidsresor finns en förståelse kring kunder som enskilda individer med olika preferenser men att organisationen trots detta arbetar efter att standardisera sitt arbetssätt.

#### **6.2.4 Synen på medarbetare**

Klein, Leancoach och medarbetare på Crew & Duty Office på Fritidsresor, framhäver att såväl externa som interna möten skall betraktas som kundmöten. Hon menar att det inte enbart är externa kunder som skall få vad de efterfrågar. Enligt henne skall samma princip gälla för de interna kunderna.<sup>167</sup> Detta tankesätt där medarbetare betraktas som kunder kan liknas vid intern marknadsföring<sup>168</sup> och tydliggör att Fritidsresor lägger vikt vid behandling av medarbetare.

Medarbetare har haft en nyckelroll i Lean Thinking-implementeringarna på de studerade avdelningarna på Fritidsresor. Det är dem som genomför det praktiska arbete som implementeringen medför. Exempelvis genomför de värdeflödesanalyser, ritar kartor, identifierar slöseri, kommer med förslag på förbättringsåtgärder samt arbetar med

---

<sup>165</sup> Intervju Persson

<sup>166</sup> Jmf Echeverri & Edvardsson 2002

<sup>167</sup> Intervju Klein

<sup>168</sup> Grönroos 2002, s. 369

förbättringar. Det är alltså medarbetare som driver Lean Thinking-processen.<sup>169</sup> Klein framhåller att ledare inte ens får vara med i kartläggningsarbetet. Vidare menar hon att vissa medarbetare kan uppfatta det som stressande att utöver sina heltidsjobb också arbeta med det förbättringsarbete som Lean Thinking medför.<sup>170</sup> Söderlund, från Fritidsresors kvalitetsavdelning, har dock personligen inte upplevt denna kritiska punkt av Lean Thinking-implementeringar. Hon menar att Lean Thinking fungerar för att engagera och motivera medarbetare. Det leder även till en ökad förståelse kring varför förbättringar skall genomföras.<sup>171</sup> I sammanhanget säger hon

*Lean är ett arbets- och tankesätt för oss. Det är ett sätt att få medarbetarna engagerade i att jobba effektivt med förbättringsfrågor.*<sup>172</sup>

Söderlund berättar att det fanns vissa medarbetare som under introduktionsskedet av Lean Thinking uppfattade det som om organisationen ifrågasatte hur de utförde vissa uppgifter. I själva verket var det dock värdeflöden som undersöktes. Detta tror hon dock skulle ha kunnat undvikas om informationen varit tydligare.<sup>173</sup> Att medarbetare i ett inledningsskede uppfattar arbetet med Lean Thinking som ett sätt att kritisera deras jobb är något som även Klein framhåller. Hon menar dock att det i grunden egentligen handlar om kritik mot rådande system och organisation. Klein framhåller även att den värdeflödeskartläggning som medarbetare fick göra var svår att utföra. Det kändes jobbigt att se hur dåligt systemet fungerade, säger hon. Hon menar dock att när fokus ändrades från nuläge till framtid kändes det mycket bättre.<sup>174</sup>

Eklöf påstår att de flesta medarbetare på Crew & Duty Office var negativt inställda till Lean Thinking inledningsvis. Genom implementeringen av 5S möblerades det om på avdelningen, tavlor sattes upp och liknande. Det arbete som detta medförde är något som Eklöf tidigare ansåg vara onödigt. Hon menar dock att de flesta på avdelningen idag är överens om att arbetsmiljön blivit bättre. Hon menar att det är skönt att med hjälp av 5S se till att det är ordning och reda på kontoret.<sup>175</sup>

---

<sup>169</sup> Intervju Eklöf; Intervju Klein; Intervju Söderlund

<sup>170</sup> Intervju Klein

<sup>171</sup> Intervju Söderlund

<sup>172</sup> Ibid

<sup>173</sup> Ibid

<sup>174</sup> Intervju Klein

<sup>175</sup> Intervju Eklöf



Precis som på Fritidsresor så är det medarbetarna på Ortopeden 12 som genomför det praktiska arbete som Lean Thinking-implementeringen fört med sig<sup>176</sup>. Persson berättar att Lean Thinking handlar om ett kontinuerligt förbättringsarbete som drivs av medarbetare. Persson framhåller att en negativ aspekt med implementeringen har varit att ett fåtal medarbetare upplevt det vara jobbigt med förändringar vilket resulterat i ett motstånd till att vara med i förbättringsarbetet.<sup>177</sup>

Ovannämnda exempel visar på att det finns en viss substans i den kritik som framförts mot Lean Thinking. Exempelvis att Lean Thinking-implementeringar är för verktygsfokuserade och att de ignorerar den humana aspekten i det högpresterande arbete som är en stor och viktig del av Lean Thinking<sup>178</sup>. Samt att Lean Thinking är ett tankesätt som fungerar som en sofistikerad ledningsmetod designad för att öka medarbetares insats, höja arbetstakten och öka ledarnas kontroll över medarbetares tid och hur den disponeras<sup>179</sup>.

Exemplen visar även att studieobjekten i enlighet med Lean Thinking-teorier betraktar medarbetare som aktiva deltagare i ett kontinuerligt förbättringsarbete. Det blir här även tydligt att studieobjekten förstått betydelsen av att uppmärksamma medarbetarnas kunskap kring vad det är kunder efterfrågar<sup>180</sup>. Enbart en av intervjupersonerna, Klein, har poängterat Service Management-forskarens tankar kring att betrakta och behandla medarbetare som kunder.

---

<sup>176</sup> Intervju Persson; Intervju Wingren

<sup>177</sup> Intervju Persson

<sup>178</sup> Hines, Holweg & Rich 2004, s. 995; Jaffee 2001, s. 142

<sup>179</sup> Jmf Jaffee 2001, s. 138

<sup>180</sup> Jmf Grönroos 2002, s. 378

## 7. Avslutning

---

*I kapitlet förs inledningsvis en diskussion kring diverse kritiska aspekter som arbetet med denna uppsats frambringat. Därefter presenteras de slutsatser som vi funnit. Dessa framhåller att serviceorganisationer genom Lean Thinking-implementeringar å ena sidan kan öka värdet för såväl organisation som dess kunder. Å andra sidan kan sådana implementeringar leda till ett minskat värde för medarbetare. För att utvinna det mesta ur såväl Service Management- som Lean Thinking-teorier argumenterar vi, genom en egenkonstruerad modell, för en integration av perspektiven. Avslutningsvis presenteras förslag på framtida studier inom området.*

---

### 7.1 Diskussion

I enlighet med Prahalad och Ramaswamy, Ramirez och Normann med flera anser vi att värdeskapandet uppstår då kunden görs till en medproducent. I uppsatsen har vi tagit upp andra sätt att se på värdeskapande, av Kotler samt Bengtsson och Skärvad, men anser att dessa teorier löper risk att missa väsentlig information som en samproduktion med kunden kan förmedla. Bengtsson och Skärvad menar till exempel att organisationen skapar tjänsten och sedan inväntar kundens reaktion. Vi anser att organisationer med denna syn löper en risk för dubbelarbete och onödigt resursutnyttjande. Skulle det visa sig att kunden inte blir nöjd har obefogade kostnader uppstått som skulle ha kunnat undvikas om kunden från början fått vara med i den värdeskapande processen. Ett ytterligare alternativ för serviceorganisationer är Lean Thinking-forskarens resonemang kring att låta kunder dra värde från producenten. De menar att serviceorganisationer skall invänta kunders efterfrågan för att sedan tillhandahålla dem med det de efterfrågar, varken mer eller mindre. Detta resonemang ignorerar de Service Management-teorier som framhåller att serviceorganisationer skall tillhandahålla kunder något utöver vad dessa förväntar sig. Vi tror denna aspekt har en avgörande roll i serviceorganisationers värdeskapande då kunder genom denna kan komma att uppleva ett högre värde. Det blir på så vis avgörande för serviceorganisationer som vill erbjuda kunder tjänster av ett exceptionellt värde att betrakta kunder som medproducenter och tillhandahålla dessa med något utöver det förväntade.

Som ovan tydliggjorts så finns det bland Service Management- och Lean Thinking-teorier meningsskiljaktigheter kring hur mycket kunder skall erbjudas. Detta tror vi beror på att de olika forskningsområdena har olika fokus. Inom Service Management läggs fokus på mötet med kunden, det vill säga sanningens ögonblick. Det är av största vikt att detta sköts på bästa sätt, och en del av det är just att tillhandahålla kunder mer än vad dessa förväntar sig. Inom Lean Thinking däremot läggs mycket fokus på de aktiviteter som organisationer skall ägna sig

åt förutom mötet med kunden. Det handlar om att eliminera icke värdeskapande aktiviteter för att på så vis enbart fokusera på det som skapar värde för kunder. Lean Thinking visar att ett ökat värdeskapande kan uppstå i samband med att medarbetare eliminerar icke värdeskapande aktiviteter. Vi tror dock att mer värde kan skapas vid en fokusering på att under sanningens ögonblick ge kunder något utöver deras förväntningar. Serviceorganisationer som vill tillhandahålla kunder tjänster av högt värde bör på så vis lägga vikt vid att utveckla sina kundmöten och inte enbart sina interna förhållanden.

Vi tror att både USiL och Fritidsresor skulle gynnas av att se patienter och kunder som medproducenter då det enbart är dessa som kan beskriva exakt hur de vill ha sina tjänster. Att se varje individ som unik och lyssna till dennes specifika behov är något som lyfts fram inom Service Management-litteraturen. Lean Thinking-implementeringar skulle kunna leda till en alltför inrutad och rutinmässig arbetssituation samt att kunders viktiga synpunkter inte kommer fram på rätt sätt. Men medarbetare på såväl Ortopeden 12 som Fritidsresor menar att de inte upplever att Lean Thinking på något sätt påverkat tjänsteprocessen negativt. Detta tror vi beror på det faktum att många av de förändringar som är gjorda är på områden som är utanför kundmötet. Exempelvis så har 5S införts i syfte att skapa en struktur som underlättat det dagliga arbetet vilket skapat en känsla av mindre stress hos medarbetare. I kontexten framhävs vikten av att serviceorganisationer som vill leverera tjänster med ett högt värde fokuserar på kunder som individer.

En viktig aspekt som vi genom vår studie av Service Management-teorierna funnit är att då kunder, enligt detta perspektiv, bör integreras i tjänsteprocessen ökar deras insikt i serviceorganisationers arbete vilket kan anses öka kraven på organisationers sätt att arbeta med värdeskapandet. I sammanhanget kan Lean Thinking och dess fokus på eliminering av icke värdeskapande aktiviteter integreras med Service Management-forskarens tankar kring kunder som medproducenter. Vi menar här att Service Management-forskarens resonemang kan bli möjliga att uppnå genom Lean Thinking.

Service Management-teorier framhåller vikten av att organisationer fullständigt skall skraddarsy sina kunderbjudanden. Detta anser vi vara eftersträvansvärt. Vi tror dock att det är svårt att fullständigt genomföra i praktiken. Vi tror denna strävan ibland kan utgöra ett hinder vid Lean Thinking-implementeringar, eftersom målet då är att effektivisera den värdeskapande processen. Vår analys har här visat att ett standardiserat arbetssätt ofta prioriteras eftersom det gynnar tidsbesparingar. Vi anser dock att Service Management-

inställningen är sund och kundvänlig samt kan leda till ett ökat kundupplevt värde. Ultimat i sammanhanget är en integration av de båda synsätten. Serviceorganisationer som har för avsikt att erbjuda kunder tjänster av ett högt värde bör sträva mot skräddarsydda kunderbudanden samtidigt som en vis standardisering av organisationens arbete sker. I kontexten skulle standardisering av interna arbeten där kunder inte direkt påverkas vara ultimat.

Genom en implementering av olika Lean Thinking-verktyg för att utveckla ett smidigt värdeflöde, kan den mänskliga kraft som behövs för att skapa en tjänst minska. En mycket viktig aspekt i sammanhanget är att medarbetare vars positioner inte längre kommer att behövas skall omplaceras och inte avskedas. Vi ställer oss skeptiska till att alla organisationer följer denna högst relevanta aspekt då frestelsen för organisationsledare att göra sig av med medarbetare som inte behövs ur ett kortsiktigt perspektiv kan tänkas vara mycket stor. Vi tror dock att avskedningar och liknande ur ett mer långsiktigt perspektiv leder till misslyckade Lean Thinking-implementeringar. I kontexten framhävs vikten av att serviceorganisationer som vill öka tjänsters kundupplevda värde bör fokusera på att nyttja de besparingar som Lean Thinking-implementeringar för med sig till att utveckla kundmötet.

## **7.2 Slutsatser**

I detta avsnitt har vi för avsikt att presentera de generella slutsatser för Lean Thinkings möjligheter att skapa ökat värde i serviceorganisationer som vi genom vår analys funnit. Avsnittet tydliggör svaren på vår frågeställning: *Hur påverkas värdeskapandet i serviceorganisationer vid en implementering av Lean Thinking?* För att förtydliga det hela har vi valt att strukturera upp avsnittet på så vis att vi först presenterar svaret på den första delfrågan: *Vilka värden tillförs då serviceorganisationer implementerar Lean Thinking?* Detta följs av en framställning av svaret på den andra delfrågan: *Vilka värden elimineras då serviceorganisationer implementerar Lean Thinking?*

Studieobjekten har genom våra intervjuer förmedlat sådant som visar att de tar sin utgångspunkt i att skapa värde definierat ur kunders perspektiv. I kontexten har vi funnit att implementeringar av Lean Thinking i serviceorganisationer kan öka detta värdeskapande, dock inte alltid direkt. Genom våra studieobjekt har det blivit tydligt att serviceorganisationer genom en eliminering av muda i många sammanhang uppnår ett ökat värde för organisationen internt vilket i sin tur kan leda till ett ökat värde för kunder.

Genom att medarbetare på de båda studieobjekten aktiverats i diverse Lean Thinking-verktyg som exempelvis värdeflödeskartläggningar, 5S och Lean-tavlor har muda inom organisationerna identifierats och i ett nästkommande steg även eliminerats. Ett fåtal exempel har visat att detta direkt ökat värdet för kunder. De flesta exempel har istället visat att serviceorganisationerna genom dessa åtgärder fått mer strukturerade och trevligare arbetsplatser samt lugnare arbetstempo tack vare tidsvinster. Detta har i sin tur lett till att medarbetare kunnat fokusera på sina huvudsakliga arbetsuppgifter vilket i ett ytterligare steg kommit att påverka kunder genom ett ökat värde. Det har med andra ord illustrerats att serviceorganisationer genom införande av Lean Thinking-verktyg kan öka värdeskapande för både organisation och kunder.

De flesta exempel på hur studieobjekten arbetar för att eliminera muda visar att de betraktar muda ur ett internt perspektiv. Detta leder till att de åtgärder som genomförs främst påverkar den interna organisationen. Vi tror detta gör att medarbetare blir mer motiverade till att arbeta efter Lean Thinking-förespråkares tankar. Vidare tror vi dock att ett ändrat fokus till att betrakta muda ur kunders perspektiv, vilket Ortopeden 12 i vissa sammanhang visat sig göra, kan leda till ett ytterligare ökat värde för kunder. Vi tror även att detta kan leda till att en fullständig fokusering på värde ur kunders perspektiv blir möjlig. Serviceorganisationer som har för avsikt att erbjuda ett optimalt kundupplevt värde bör på så vis, i Lean Thinking-implementeringar, fokusera på att betrakta muda ur ett kundperspektiv.

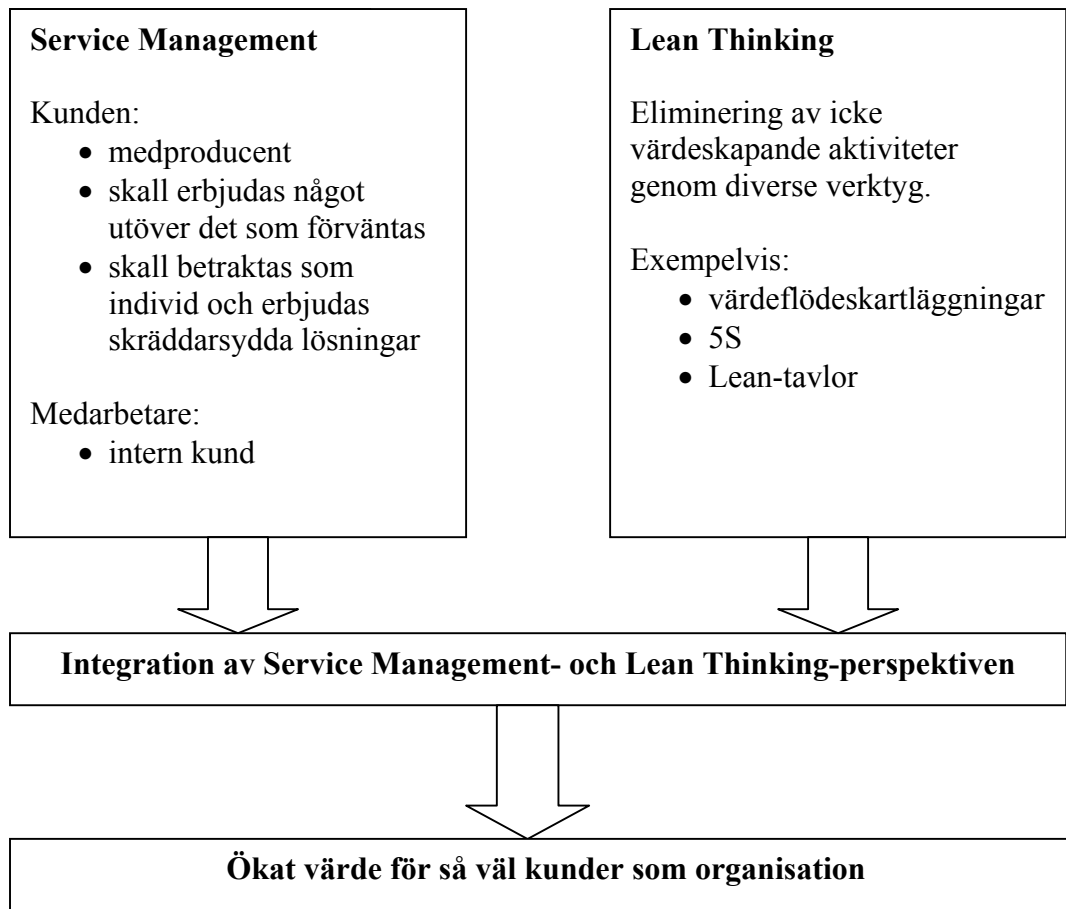
De båda studieobjekten definierar, som tidigare nämnts, värde ur kunders perspektiv. Detta i enlighet med det som Lean Thinking-forskare förmedlar. Kunder betraktas på så vis inte som medproducenter och skall inte ges något utöver det som dessa efterfrågar. Lean Thinking-implementeringarna har, som ovan visats, lett till ökat värde för såväl organisation som kunder. Vi menar dock att serviceorganisationer kan öka värdet för kunder ytterligare om de betraktar dessa som medproducenter. Vi menar i sammanhanget att en integration mellan Lean Thinking-verktyg för eliminering av icke värdeskapande aktiviteter och Service Management-forskarens kundresonemang är eftersträvansvärt.

För båda studieobjekten är det viktigt att Lean Thinking-implementeringarna resulterar i tidsvinster. Lean Thinkings standardiserade arbetssätt är därför etablerat inom båda organisationerna och har visat sig resultera i de fördelar som organisationerna eftersträvar. De skräddarsydda lösningar som i detta sammanhang kan sägas utgöra motsatsen, men som Service Management-teorierna förespråkar, uppmärksammas endast i blygsam grad. I de fall

då organisationerna arbetat för att skräddarsy lösningar har det dock resulterat i att kunders krav möts på ett bättre sätt. Vi anser därför att serviceorganisationer bör sträva efter att forma tjänsterna efter enskilda kunders behov så långt det är möjligt då värdet på tjänsterna därmed kan ökas. En standardisering av organisationens interna arbete där kunder inte direkt påverkas skulle kunna fungera vid sidan av strävan efter skräddarsydda lösningar. På så vis tror vi att en integrering av ett Service Management- och Lean Thinking-perspektiv skulle kunna gynna serviceorganisationers värdeskapande ur såväl ett organisations- som kundperspektiv.

Vi har genom vår studie även funnit att värde, i samband med Lean Thinking-implementeringar, kan elimineras. Relevant att poängtera är dock att detta inte handlar om något direkt kundupplevt värde. Elimineringen av värde har visat sig handla om värde för medarbetare. Genom Lean Thinking-implementeringarna har vissa medarbetare inom studieobjekten kommit att känna en ökad stress och missnöjdhet. Detta kan i sin tur tänkas leda till att kunder så småningom inte erbjuds högsta möjliga värde. Vi menar i sammanhanget att serviceorganisationer vid Lean Thinking-implementeringar bör lägga stor vikt vid att motivera medarbetare i arbetet. Serviceorganisationer som vill erbjuda kunder tjänster av ett högt värde måste vid Lean Thinking-implementeringar se till att verktygsfokuseringen och medarbetares arbetsbörda inte blir för stor. I kontexten tror vi att nyckeln till serviceorganisationers framgång ligger i att hitta en balans mellan ledare och medarbetares viljor.

Ovanstående slutsatser illustrerar att en integration av ett Service Management- och Lean Thinking-perspektiv kan leda till ett ökat värdeskapande för serviceorganisationer. Vi tror serviceorganisationer på så vis kan erbjuda kunder ett högre värde än om de olika perspektiven hålls åtskilda. Service Management-forskarens syn på kunder och medarbetare kan tillsammans med Lean Thinking-verktyg för eliminering av icke värdeskapande aktiviteter enligt oss fungera som ett framgångsrikt koncept.



**Figur 3 Modell för integrering av Service Management och Lean Thinking**

Genom Service Management-teorier samt den diskussion som i föregående avsnitt förts framgår det att kunder bör betraktas som medproducenter. Vi har här funnit att detta är en aspekt som Lean Thinking-förespråkare inte framhåller. I det avseendet tror vi att en sammankoppling av ett Service Management- och Lean Thinking-perspektiv skulle kunna gynna serviceorganisationers värdeskapande. Å ena sidan menar vi att Service Management-teoriernas betoning av kunden som medproducent kan gynnas av Lean Thinking-verktyg som hjälper organisationer att eliminera aktiviteter som inte skapar värde. Å andra sidan menar vi att serviceorganisationers Lean Thinking-fokuseringar kan gynna värdeskapandet genom att låna Service Management-teoriernas betoning av kunden som medproducent. Genom en sammankoppling av de båda perspektiven tror vi att serviceorganisationers kunder kan erbjudas tjänster med ett högt värde som dessa efterfrågar. Vi menar att serviceorganisationer genom att plocka godbitarna från de båda perspektiven kan tillhandahålla kunder med tjänster av ett exceptionellt värde.

### **7.3 Reflektioner och framtida forskningsområden**

Studieobjekten är båda i ett relativt tidigt stadium av sina Lean Thinking-implementeringar. Detta har bland annat påverkat vår analys på så vis att stor vikt lagts vid verktyg för visualisering. Sådana Lean Thinking-verktyg används i regel flitigt under tidiga stadier av Lean Thinking-införanden för att i senare stadier bli mindre centrala. Vi tror därför att en undersökning av studieobjekten lite längre fram kan tänkas ge andra resultat och på så vis öka förståelsen för värdeskapande inom serviceorganisationer med hjälp av Lean Thinking ytterligare.

Vi har genom vår studie framfört såväl ledares som medarbetares syn på Lean Thinking-implementeringar. Denna undersökning har dock inte tagit hänsyn till kunders erfarenheter av organisationer som implementerat Lean Thinking. Visserligen har medarbetare som dagligen möter kunder hörts kring detta men vi tror att framtida studier inriktade på kunders åsikter kan bredda kunskapsfältet ytterligare.

Den modell som vi presenterat i våra slutsatser är hämtad från tankar som väckts genom vår studie, den har inte prövats i praktiken. Vi tror därför att en studie där detta görs kan generera relevanta insikter till kunskapsfältet.



## Källförteckning

---

### Tryckta källor

#### Böcker

Bengtsson, L & Skärvad, P H (2001): *Företagsstrategiska perspektiv*. Studentlitteratur, Lund.

Bicheno, J; Anhede, P & Hillberg, J (2008): *Lean Handbok för Service och Tjänster*. Lean Enterprise Research Centre, Cardiff Business School, University of Buckingham. Revere.

Bryman, A (2001): *Samhällsvetenskapliga metoder*. Liber, Malmö.

Corvellec, H & Lindquist H (2005): *Servicemötet – Multidisciplinära öppningar*. Daleke Grafiska AB, Malmö.

Echeverri, P & Edvardsson, B (2002): *Marknadsföring i tjänsteekonomin*. Studentlitteratur, Lund.

Grönroos, C (2002): *Service Management och marknadsföring. En CRM ansats*. Liber, Malmö.

Jaffee, D (2001): *Organization Theory – Tension and Change*, International Edition, University of North Florida.

Kvale, S (1997): *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur, Lund.

Liker, J K (2004): *The Toyota way. 14 Management Principles From The World's Greatest Manufacturer*. McGraw-Hill, New York.

Normann, R (2000): *Service Management. Ledning och strategi i tjänsteproduktionen*. Liber, Malmö.

Normann, R (2001): *När kartan förändrar affärslandskapet*. Liber, Malmö.

Pascal, D (2002): *Lean Production Simplified. A Plain-Language Guide to the World's Most Powerful Production System*. Productivity Press, New York.

Sandkull, B & Johansson, J (2000): *Från Taylor till Toyota*. Andra upplagan. Studentlitteratur, Lund.

Westrup, U; Eldh, C & Sjöbeck, K (2005): *Skrivhandboken*. Institutionen för Service Management, Lunds Universitet.

Womack, J P; Jones, D T & Roos, D (2007): *The Machine That Changed The World*. Free Press, New York.

Womack, J P & Jones, D T (2003): *Lean Thinking. Banish Waste And Create Wealth In Your Corporation*. Free Press, New York.

### **Artiklar**

Coote, P & Gould, S (2006): Technical Matters. Lean Management. **I: Financial Management**. Mars 2006.

Grönroos, C (1994): From Scientific Management to Service Management: A Management Perspective for the Age of Service Competition. *International Journal of Service Industry Management*. Volym 5, nummer 1.

Hines, P; Holweg, M & Rich, N (2004): Learning to evolve. A review of contemporary lean thinking. *International Journal of Operations & Production Management*. Volym 24, nummer 10.

Modin, A & Feliga J (2006): Lean tanke- och arbetssätt ger bättre resultat och arbetsmiljö. *ESV-Nytt*. Nummer 3.

Normann, R. & Ramirez. R. (1993): Designing Interactive Strategy: From Value Chain to Value Constellation. *Harvard Business Review*. Volym 71, nummer 4.

Persson, J E & Westrup, U (2006): *Delivering High Touch Services. Management System Support in Service Organizations*. Uppsats presenterad vid EIRASS (The European Institute of Retailing and Service Studies). Conference 2006 i Budapest, Ungern.

Prahalad, C K & Ramaswamy, V (2004): Co-creation experiences: The Next Practice in Value Creation. *Journal of interactive marketing*. Volym 18, nummer 3.

Ramirez, R (1999): Value Co-Production: Intellectual Origins and Implications for Practice and Research. *Strategic Management Journal*. Volym 20, nummer 1.

Vargo, S & Lusch, R (2004): Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of marketing*. Volym 68, nummer 1.

## Elektroniska källor

Lean Enterprise Institute [www.lean.org](http://www.lean.org)

<http://www.lean.org/WhatsLean/History.cfm> Läst 2008-04-14.

National encyklopedin [www.ne.se](http://www.ne.se)

[http://www.ne.se/jsp/appetizer/appetizer\\_no\\_access.jsp?i\\_error=1&t\\_word=service%20management&i\\_redir=/jsp/search/article%2ejsp%3fi\\_word%3dservice%2520management%26i\\_art\\_id%3d303878](http://www.ne.se/jsp/appetizer/appetizer_no_access.jsp?i_error=1&t_word=service%20management&i_redir=/jsp/search/article%2ejsp%3fi_word%3dservice%2520management%26i_art_id%3d303878) Läst 2008-04-14.

Region Skåne [www.skane.se](http://www.skane.se)

<http://www.skane.se/templates/Page.aspx?id=179758> Läst 2008-04-29.

<http://www.skane.se/templates/page.aspx?id=203474> Läst 2008-04-29.

<http://www.skane.se/templates/page.aspx?id=203486> Läst 2008-04-29.

<http://www.skane.se/templates/Page.aspx?id=112370> Läst 2008-04-29.

## Muntliga källor

### Föreläsningar

Lord, M. Öppen föreläsning: *Lean Healthcare*. USiL, 2008-04-17, klockan 13.00-15.00.

### Intervjuer

Intervju med Marie Persson, USiL. 2008-04-28, klockan 08.00-08.30

Intervju med Therese Söderlund, Fritidsresor. 2008-04-28, klockan 11.00-11.30

Intervju med Emma Millbourn, USiL. 2008-05-06, klockan 11.00-11.30

Intervju med Marie Wingren, USiL. 2008-05-08, klockan 13.00-13.30

Intervju med Vanessa Klein, Fritidsresor. 2008-05-08, klockan 14.00-14.30

Intervju med Anneli Eklöf, Fritidsresor. 2008-05-10, klockan 13.00-13.30

## **Bilagor**

---

### **Bilaga 1 – Intervjumall för intervjuer med Lean Thinking-ansvariga**

#### **Inledande frågor**

- Namn?
- Hur ser din bakgrund ut?
- Befattning?
- Arbetsuppgifter?
- Varför blev just du ansvarig för Lean-arbetet i Er organisation?

#### **Värde och värdeskapande**

- Vad innebär värde och värdeskapande för Er organisation?
- Vad är god service för Er?

#### **Lean Thinking**

- Vad betyder Lean för Er?
- Hur kom Ni i kontakt med Lean?
- När implementerades Lean i Er organisation?
- Varför har Ni valt att arbeta med Lean?

#### **Implementeringen av Lean Thinking**

- Hur har implementeringen av Lean rent praktiskt sett ut i Er organisation?
- Vilka Lean-verktyg har använts?

#### **Följder av implementeringen av Lean Thinking**

- Hur har det påverkat organisationen?
- Vilka aktiviteter har tillkommit och vilka har fallit bort?
- Hur har implementeringen av Lean påverkat ditt arbete?
- Hur har dina kollegers arbete påverkats?
- Hur har kunder påverkats?
- Vilka resultat har arbetet med Lean inneburit för Er organisation?
- Vilka positiva respektive negativa aspekter har Lean inneburit för Er organisation?

- Är implementeringen av Lean positiv för alla?

### **Avslutande frågor**

- Är det okej om vi tar kontakt med dig om det i efterhand uppkommer fler frågor?
- Har du några förslag på personer inom Er organisation som skulle kunna vara lämpliga intervjupersoner för oss i denna uppsats?

## **Bilaga 2 – Intervjumall för intervjuer med medarbetare på avdelningar som implementerat Lean Thinking**

### **Inledande frågor**

- Namn?
- Hur ser din bakgrund ut?
- Befattning?
- Arbetsuppgifter?

### **Värde och värdeskapande**

- Vad innebär värde och värdeskapande för Er organisation?
- Vad är god service för Er?

### **Lean Thinking**

- Vad betyder Lean för dig?
- Hur kom du i kontakt med Lean för första gången?
- Hur betraktade du Lean i introduktionsskedet?

### **Implementeringen av Lean Thinking**

- Hur har implementeringen av Lean rent praktiskt sett ut i Er organisation?
- Vilka Lean-verktyg har använts? Hur har dessa använts?
- Har implementeringen inneburit annat än enbart en implementering av Lean-verktyg?

### **Följder av implementeringen utav Lean Thinking**

- Hur har det påverkat organisationen i helhet?
- Vilka aktiviteter har tillkommit och vilka har fallit bort?
- Hur har implementeringen av Lean påverkat ditt arbete?
- Hur har dina kollegers arbete påverkats?
- Hur har kunder påverkats?
- Hur har samarbetspartners eller andra externa kontakter påverkats?
- Vilka resultat har arbetet med Lean inneburit för Er organisation?
- Vilka positiva respektive negativa aspekter har Lean inneburit för Er organisation?

- Är implementeringen av Lean positiv för alla?
- Har det med hjälp av Lean blivit tydligare för er hur ni kan skapa tjänster av ett högt värde, i så fall på vilket sätt?