



LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

Lean med hjälp av Gap-modellen

- Att använda intern marknadsföring vid implementering av Lean

Niklas Delling

Marcus Wahlgren

Handledare:

Jan E. Persson

Mikael Blomé

Kurs: SMKK01

Kandidatuppsats

Vt 2010

Förord

Detta är vårt examensarbete om huruvida intern marknadsföring kan användas som ett verktyg i en Lean-implementering. Vi går vårt sista år på programmet Logistics Service Management – Campus Helsingborg och avslutar våra studier med detta arbete.

Vi vill tacka våra handledare och de personer som hjälpt oss med kontakter och ställt upp på intervjuer.

Malmö 26 maj 2010-05-26

Niklas Delling & Marcus Wahlgren

Sammanfattning

Titel: Lean med hjälp av Gapmodellen -
att använda intern marknadsföring vid implementering av lean

Författare: Niklas Delling och Marcus Wahlgren

Handledare: Jan E Persson och Mikael Blomé

Syfte: Syftet med vårt arbete är att undersöka om intern marknadsföring har potential att underlätta implementeringen av de mjuka, medarbetarberoende delarna av Lean samt att undersöka huruvida Gap-modellen är ett lämpligt verktyg för att hitta dessa.

Frågeställningar:

- Vilka faktorer är enligt Lean-praktiker och –specialister de viktigaste vid implementering av de mjuka delarna av Lean?
- Kan man använda Gap-modellen för att koppla samman dessa faktorer med interna marknadsföringsverktyg?

Metod: Vi har i vårt arbete använt en kvalitativ ansats där vi som verktyg för empiriinsamling använt oss av kvalitativa intervjuer samt artikelstudier. Vi tar utifrån egna erfarenheter och litteraturstudier fram en hypotes, att intern marknadsföring kan underlätta implementeringen av de mjuka delarna av Lean, och använder därefter empirin för att styrka eller förkasta denna hypotes.

Slutsats: Vad vi kommit fram till är att det finns en potential för intern marknadsföring att underlätta implementeringen av de mjuka delarna av Lean och att Gap-modellen kan användas som ett verktyg för att koppla samman dessa mjuka delar med den interna marknadsföringen.

Innehåll

Förord.....	2
1. Inledning.....	6
1.1 Bakgrund.....	6
1.2 Problemformulering.....	9
1.3 Syfte.....	10
1.3.1 Frågeställningar.....	10
1.4 Avgränsningar.....	10
1.4.1 Ordval.....	10
1.5 Disposition.....	11
2. Metod.....	12
2.1 Inledning.....	12
2.2 Val av ansats.....	12
2.3 Val av forskningsstrategi.....	13
2.4 Tillvägagångssätt.....	14
2.5 Empiri.....	14
2.6 Artikelstudier.....	15
2.7 Intervjuer.....	15
2.8 Analys.....	16
2.9 Kritiska tankar om metoden.....	17
3. Teoretisk referensram.....	18
3.1 Lean Production.....	18
3.1.1 Historisk tillbakablick.....	18
3.1.2 Målen med Lean.....	18
3.1.3 Lean-huset.....	19
3.1.3.1 Husets olika delar.....	20
3.1.4 Personalens roll.....	22
3.2 Intern marknadsföring.....	22

3.3 Gapmodellen	24
4. Empiri och Analys	26
4.1 Kritiska faktorer vid Lean-implementering.....	26
4.1.1 Ledningens stöd.....	27
4.1.2 Tydlig strategi och mål.....	28
4.1.3 Möjliggörande faktorer	29
4.1.4 Kommunikation	31
4.2 Lean, Gap-modellen och Intern Marknadsföring	32
4.2.1 Intern marknadsföring och Lean	32
4.2.2 Gap-modellen – ett internt perspektiv.....	33
4.2.3 Gap-modellen och Lean.....	33
4.3 Att använda Gap-modellen – Ett praktiskt exempel	34
4.3.1 Den modifierade modellen.....	34
4.3.1.1 Gap 1	35
4.3.1.2 Gap 2	38
4.3.1.3 Gap 3	41
4.3.1.4 Gap 4	45
4.4 Gap-modellen och de kritiska faktorerna.....	48
4.5 Modellens lämplighet som tolkningsverktyg	49
5. Slutsatser	51
5.1 Syfte.....	51
5.2 Slutsatser	51
6. Diskussion.....	53
6.1 Vårt bidrag.....	53
6.2 Vidare forskning	53
6.3 Slutreflektioner.....	54
Källförteckning.....	56
Bilaga 1	60
Bilaga 2	62

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Tillverkningsindustrin är en alltmer konkurrensutsatt industri. Globaliseringen har de senaste decennierna lett till att industrier i låglöneländer konkurrerat ut stora delar av tillverkningsindustrin i västvärlden. Detta har i sin tur lett till att de tillverkande företag som finns kvar har tvingats till stora, effektivitetshöjande förändringar (IVA 2005 s. 13).

De metoder som används för effektivisering inom producerande företag är ofta tekniska eller logistiska system framtagna av ingenjörer som fokuserar på de mätbara faktorerna i verksamheten (Fine, Hansen & Roggenhofer 2009). Detta innebär en risk att man glömmer bort de mänskliga faktorerna i ett förändringsarbete och därmed inte får ett tillfredsställande personaldeltagande i de förbättringar man försöker införa på arbetsplatsen (ibid.). En annan risk är att tekniska konsulter anställs på en tidsbegränsad basis och att de åtgärdar det som ger störst utdelning inom en snar framtid men negligerar ett mer långsiktigt perspektiv som kanske hade kallat på helt andra åtgärder (ibid.).

Ett exempel på en effektivitetshöjande filosofi som tagits fram av ingenjörer är Lean production. Filosofin bygger på att minimera allt slöseri – alltså allt som inte tillför produkten något värde och som kunden därmed inte är villig att betala för (Monden 1998, ss. 1-2). Filosofin har utvecklats av Toyota och är därför i sin originalform anpassad till japanska förhållanden (Babson 1993). Filosofin har de senaste 30 åren spridits till större delen av världen och ett stort antal branscher och därmed utvecklats i olika riktningar (Fine, Hansen & Roggenhofer 2009).

Lean production enligt Toyotas modell är en oerhört bred filosofi med många olika redskap för att minska slöseri och öka effektiviteten (Bhasan, Burcher 2006, s. 57). En stor del av detta är mjuka aspekter, som att motivera alla medarbetare på alla nivåer inom företaget att delta i verksamhetsförbättrande aktiviteter, så kallad Kaizen (Dennis 2002, s. 101). Genom detta motivationsarbete lägger man grunden för ett långsiktigt arbete med ständiga förbättringar där personalen föreslår vad som kan förbättras och samtidigt förbättrar sin trivsel genom att känna sig delaktiga, vilket i sin tur ska leda till ökad effektivitet (Dennis 2002, s. 104).

En fungerande implementering av Lean innebär stora tidsinvesteringar och ett långsiktigt tänkande (Bhasan, Burcher 2006, s. 67). Dessa delar har i många fall försvunnit på vägen när företag i västvärlden börjat tillämpa Lean. Konceptet har i dessa fall setts som en mirakelmedicin som snabbt ska öka effektiviteten i företaget, och det finns mycket riktigt verktyg inom Lean som är bra för att göra detta (Wheatley 2009, s. 38). Problemet är att många efter att ha genomfört de enklare, mer kortsiktiga lösningarna inte bryr sig om att förankra arbetet ordentligt och fortsätta med det även efter en Lean-konsults tillfälliga arbete (Fine, Hansen & Roggenhofer). Detta har lett till att många företag misslyckats med sina Lean-satsningar och återgått till gamla beprövade metoder (ibid.).

Att försöka plocka delar och enskilda verktyg av Lean-konceptet för att effektivisera sin verksamhet är något som Lean-expert och praktiker avråder från, och Toyota själva har varit väldigt noga med att inte bidra med någon mall för hur man bäst implementerar Lean då de anser att Lean är ett tankesystem och att varje företag som implementerar konceptet måste lära sig genom att göra det (Bhasan & Burcher 2006; Smalley 2005, s. 9). Dock är det som sagt många företag som försöker plocka ut just de delar som anses kunna ge snabba vinster och inte förstår hela systemet och dess sammanhang (Wheatley 2009, s. 38 ; Fine, Hansen & Roggenhofer 2009).

Att få Lean att fungera i västvärlden innebär till viss del annorlunda problem än vad man stöter på i ursprungslandet Japan. Norman Bodek (2008, s. 40) en känd Lean-expert, påpekar att man på Toyota ser människors ego som ett av de största hindren i det ständigt pågående förbättringsarbetet och individualismen (och därmed förmodligen människors egon) är större i västvärlden än de är i Japan (Hofstede a, b, c). Detta i kombination med att arbetsrättslig lagstiftning och annorlunda organiserade fackföreningsrörelser leder till att det är svårare att motivera medarbetare i västvärlden till att delta i Lean-arbetet (Babson 1993, ss. 20-21). Motivation i Japan kan handla mer om en social kontroll över medarbetarna än om att motivera dem till att göra saker av egen fri vilja och en sådan kontroll har inte företagen i västvärlden över sina anställda (ibid., s. 21). Det är därför nödvändigt för företag i västvärlden att finna andra sätt att motivera sina medarbetare.

Grönroos (2008, s. 215) föreslår i boken "Service management och marknadsföring" att företag, såväl tillverkande som tjänsteföretag, ska leda sina organisationer på ett serviceinriktat sätt, där man använder tjänstemarknadsföringsbegrepp både externt och internt inom företaget. I boken analyseras skillnaderna mellan tillverkande företag och tjänsteföretag och Grönroos menar att Service Management kan, och bör, appliceras även i den tillverkande industrin (ibid., 215). Han menar alltså att begrepp inom Service Management, en mjuk skola, kan användas även inom en hård bransch som tillverkningsindustrin.

Intern marknadsföring är ett begrepp inom Service Management-skolan som handlar om att se personalen i tjänsteorganisationer som interna kunder och behandla dem därefter. Enligt konceptet måste man marknadsföra varor, tjänster, planerade budskap, ny teknik och operativa system (och det förändringsarbete som följer med dessa) för sin interna kundgrupp för att dessa ska kunna vara framgångsrika (Grönroos 2008, s. 364).

Intern marknadsföring syftar bland annat till att göra medarbetarna motiverade, tillfredsställda, kundinriktade och flexibla för förändring (Ahmed & Rafiq 2002, s. 20). Begreppet har förekommit i Service Management-forskningen sedan 1970-talet men fortfarande är det relativt få företag som faktiskt tillämpar konceptet (Ahmed & Rafiq 1995, s. 32).

Service Management är enligt Grönroos (2008, s. 216) bland annat att förstå hur en organisation är uppbyggd och fungerar och hur detta är kopplat till värdeskapandet i organisationen. En modell för att förstå samband i värdeskapandet i en tjänsteproduktion är Gap-modellen, som kan förklara orsakssamband i en tjänsteupplevelse som inte motsvarar kundens förväntningar (Parasuraman, Zeithaml & Berry 1985). Gap-modellen är ett verktyg som utvecklats inom service management, men som även används i tillverkande företag (Varey 2000, s. 94). I en kombination borde intern marknadsföring och gapmodellen kunna användas för att hitta orsaker till att interna tjänster inte lever upp till personalens förväntningar. Vi kommer att återkomma till detta.

1.2 Problemformulering

För ett företag som vill börja arbeta med Lean production är det lätt att finna svar på vad man rent tekniskt kan göra för att effektivisera sin verksamhet och hur de tekniska verktygen kan användas (se t.ex. Wheatley 2009). Det är även lätt att komma till insikt om att konceptet utöver de tekniska verktygen innehåller mjuka delar som kräver deltagande, motiverade medarbetare (se t.ex. Fine, Hansen & Roggenhofer 2009). Vad som däremot är svårare att finna svar på är hur man ska motivera personalen till det nödvändiga deltagandet.

Det finns tydliga beröringspunkter mellan Lean och intern marknadsföring. I vissa fall syftar de till att uppnå samma sak, till exempel medarbetartillfredsställelse (Ahmed & Rafiq 2002, s. 9 ; Monden 1998, s. 3). I andra fall kräver Lean något som intern marknadsföring påstås kunna bidra med, till exempel ett effektivt förändringsarbete (Ahmed & Rafiq 2002, s. 9 ; Monden 1998, s. 13).

En viktig skillnad mellan implementeringsmetoder inom Lean och liknande metoder inom Service Management är att de senare är djupt förankrade i akademisk forskning och bygger på väl utarbetade teorier. Lean har utvecklats inom näringslivet och det mesta av den litteratur som finns att tillgå om ämnet är baserat på enskilda personers eller företags erfarenheter. Då begrepp inom service ofta är komplexa och svåröversättliga till andra branscher än tjänstesektorn (Gebauer, Edvardsson & Bjurko 2010, ss. 238-239; Seiringer 2009) kan det krävas ett passande verktyg för att förklara hur problematiken med de mjuka aspekterna av Lean hänger ihop samt vilka metoder man kan använda sig av för att ta itu med den.

Sammanfattningsvis pekar Lean-litteraturen på att det finns mjuka, personalrelaterade aspekter av Lean som utan rätt motivationsverktyg är svåra att implementera. Dock är det svårt att i litteraturen finna akademiskt underbyggda verktyg som kan användas i implementeringen av de mjuka aspekterna. Intern marknadsföring presenterar å andra sidan verktyg för att motivera medarbetare, till exempel i förändringsarbete. Detta väcker frågan huruvida man kan använda interna tjänstemarknadsföringsverktyg för att underlätta implementeringen av de mjuka delarna av Lean, vilket leder oss till syftet med detta arbete.

1.3 Syfte

Syftet med vårt arbete är att undersöka om intern marknadsföring har potential att underlätta implementeringen av de mjuka, medarbetarberoende delarna av Lean samt att undersöka huruvida Gap-modellen är ett lämpligt verktyg för att hitta dessa.

1.3.1 Frågeställningar

- Vilka faktorer är enligt Lean-praktiker och –specialister de viktigaste vid implementering av de mjuka delarna av Lean?
- Kan man använda Gap-modellen för att koppla samman dessa faktorer med interna marknadsföringsverktyg?

1.4 Avgränsningar

Vi har valt att avgränsa vårt arbete till de mjuka delarna av Lean och de svårigheter motivationen av personaldeltagandet i ett Lean-arbete medför. På grund av detta kommer vi inte på ett djupare plan gå in på Lean som filosofi och koncept utan mer övergripande beskriva konceptet och gå djupare in på de mjuka delarna.

Vi har valt att undersöka Gap-modellens potential att koppla ihop Lean och intern marknadsföring på grund av modellens relativa enkelhet och dess breda användningsområde. På grund av detta har vi inte förhållit oss till andra verktyg och metoder som används inom förändringsarbete och personalmotivationsarbete.

1.4.1 Ordval

När vi i texten nedan pratar om implementeringen av de mjuka delarna av Lean kommer vi att skriva ”Lean-implementeringen” för att förbättra textens läsbarhet.

1.5 Disposition

Inledning

Här tar vi upp bakgrunden till vår uppsats och visar problemet som uppsatsen behandlar vilket leder till att syftet och frågeställningarna presenteras. Vi kommer vidare att presentera den metod vi använt oss av i arbetet, hur vi har gått tillväga och varför. Slutligen kommer vi att presentera den teoretiska ram som vi utgått från och presentera begreppen Lean, intern marknadsföring och Gap-modellen.

Empiri och Analys

Här presenterar vi först empirin från artiklar och intervjuer. Med hjälp av empirin besvarar vi vår första fråga i frågeställningen.

Därefter undersöker vi kompatibiliteten mellan Lean-konceptet och Gap-modellen samt undersöker modellens potential att användas i en intern kontext.

Vi fortsätter genom att praktiskt använda Gap-modellen för att analysera ett Lean-arbete. Här kopplar vi även samman problematiken och Gap-modellens lösningsförslag med intern marknadsföring.

Till sist undersöker vi huruvida den matchning av Lean, Gap-modellen och intern marknadsföring som testats i exemplet har fungerat och om de kritiska faktorer vi tidigare kommit fram till har behandlats för att avgöra modellens lämplighet som tolkningsverktyg.

Diskussion och slutsats

Här presenterar vi våra slutsatser för att sedan diskutera vad vi genom vårt arbete har bidragit med, vilken vidare forskning som skulle kunna utföras inom ämnet samt reflekterar slutligen över arbetet.

2. Metod

Här kommer vi att beskriva uppsatsens metod. Vi börjar med en övergripande förklaring till vilken ansats och forskningsstrategi vi har använt oss av för att sedan gå in närmare på varför vi valt att använda dessa. Därefter kommer vi att presentera vårt tillvägagångssätt.

2.1 Inledning

Vi har i vårt arbete använt en kvalitativ ansats där vi som verktyg för empiriinsamling använt oss av kvalitativa intervjuer samt artikelstudier. Vi har valt att använda kvalitativa intervjuer trots att vår ansats till stor del är deduktiv. Detta för att vi lägger stor vikt vid att man i deducering av en teori kan använda sig av induktiva inslag för att omformulera och förbättra den teori som man genom det deduktiva arbetet avser undersöka (Bryman 2002, s. 21). Vi tar utifrån egna erfarenheter och litteraturstudier fram en hypotes, att intern marknadsföring kan underlätta implementeringen av de mjuka delarna av Lean, och använder därefter empirin för att styrka eller förkasta denna hypotes. Det induktiva inslaget kommer i att vi utifrån empirin försöker få fram svar på var i verksamheten man behöver fokusera interna marknadsföringsinsatser och hur detta kan gå till.

2.2 Val av ansats

Vid val av vilken forskningsansats vi skulle använda oss av i vårt arbete hade vi den deduktiva och den induktiva att välja på. Den deduktiva ansatsen innebär att forskaren utgår från det han vet inom ett område för att bygga en hypotes som sedan testas mot verkligheten i en empirisk granskning (Bryman 2002, s. 20). Den induktiva ansatsen går ut på att man istället studerar verkligheten med ett vidare perspektiv och utifrån det man finner bygger sina teorier och hypoteser (ibid., s.22). Det finns dock beröringspunkter mellan de två ansatserna. Man kan, trots att man använder en deduktiv ansats ha induktiva inslag i sin forskning och vice versa (ibid., s.21). Om man utgår från en hypotes och testar denna (deduktivt), så kan testet (alltså insamlingen av empiri och analysen av denna) leda till att man får information som kan användas till att förbättra den teori man utgår ifrån. Detta är ett exempel på ett induktivt inslag i en deduktiv ansats.

Då vi med utgångspunkt i vår egen kunskap och en initierande litteraturgenomgång byggt en hypotes som sedan testats mot verkligheten har vi valt att använda en deduktiv ansats. Dock har vi hållit öppet för att förändra vår ståndpunkt utifrån den empiri vi sedan samlat in så vi har på det viset även använt inslag av induktion.

Det deduktiva metodvalet beror mycket på arbetets tidsram, samt att vi efter litteraturstudier hade en hypotes att bygga vår empiriinsamling utifrån. Det hade tidsmässigt varit svårt att arbeta induktivt, då detta hade krävt en mer omfattande empiriinsamling för att kunna leda till framtagandet av en hypotes.

2.3 Val av forskningsstrategi

Valet i forskningsstrategi står inom samhällsvetenskapen mellan kvalitativ och kvantitativ strategi (Bryman 2002, s. 33). För att beskriva skillnaden mellan dem på ett tydligt och enkelt sätt så kan man säga att den kvantitativa fokuserar på siffror och den kvalitativa på ord (ibid., s. 34). Om man tar intervjuer som exempel så ställer de kvantitativa ofta frågor med ett givet antal svarsalternativ eller ja/nej-frågor medan kvalitativa intervjuer går mer på djupet och tillåter intervjupersonen att utveckla sina svar istället för att denne svarar utifrån en given mall. Man fokuserar på den intervjuades ståndpunkter istället för att utgå från forskarens intressen (ibid., s. 300).

Vi har valt den kvalitativa forskningsstrategin som vi bland annat kommer att använda i kvalitativa intervjuer. Valet beror på att vi lägger stor vikt på svaren från intervjupersonerna, vilka bidrar till en djupare förståelse av de begrepp vi undersöker. Då vi utfört intervjuerna via e-mail så har de varit strukturerade, men utförda på ett sådant sätt att de lämnat stor frihet för respondenterna att fritt utgå från sina egna erfarenheter och svara med ett obegränsat antal egna ord.

Kritiska röster om kvalitativ forskning anser bland annat att forskningsstrategin i alltför stor utsträckning är subjektiv och bygger på vad forskaren själv tycker är viktigt (Bryman 2002 s. 269). En annan aspekt som nämns som kritik är att kvalitativ forskning ofta har en bristande genomskinlighet och att det är svårt att följa hur det undersökande arbetet planerades och utfördes (ibid., 271). Vi har under arbetets gång haft med oss denna kritik och försökt att bortse från våra egna subjektiva uppfattningar samtidigt som vi försökt redovisa vår arbetsprocess så tydligt som möjligt.

2.4 Tillvägagångssätt

Vi har i vårt arbete utgått från hypotesen att intern marknadsföring kan underlätta en implementering av de mjuka delarna av Lean. Denna hypotes har vi byggt på tidigare erfarenhet av Lean samt en initierande litteraturstudie. Då vi under vår utbildning studerat båda koncepten hade vi en uppfattning av att de två koncepten skulle kunna kombineras framgångsrikt. För att bekräfta eller förkasta hypotesen har vi genom intervjuer och artikelstudier samlat in erfarenheter från företag som arbetar eller arbetat med Lean samt specialister inom området Lean. Detta gjorde vi även för att besvara den av våra delfrågor som handlar om vilka faktorer som är de viktigaste i en Lean-implementering. Parallellt med den empiriinsamlingen har vi studerat intern marknadsföring och samlat kunskap om det för att senare hitta sätt att analysera empirin på ett sätt som skulle hjälpa oss att besvara frågeställningen vilka interna marknadsföringsverktyg som kan användas för att underlätta en Lean-implementering. Till sist har vi utfört analysen och kopplat samman de mjuka aspekterna av Lean och deras kritiska faktorer, med begrepp inom intern marknadsföring.

2.5 Empiri

Vi har samlat in empiri genom intervjuer och artikelstudier. Syftet med empiriinsamlingen var att besvara frågan vilka personalrelaterade faktorer företag som implementerat Lean har upplevt som de viktigaste. Vår första tanke var att enbart använda oss av intervjuer, men vi insåg snabbt att vi genom artikelstudier kunde ta del av en mycket större och bredare erfarenhetsbas under den korta tid vi hade på oss.

Problematiken med Lean och dess mjuka delar, som vi diskuterade i problemställningen, förekommer i andra delar av västvärlden såväl som i Sverige. Tack vare detta kunde vi söka internationella artiklar som behandlar ämnet och därmed stärka vår kunskapsbas. Bryman (2002, s. 207) menar att det finns ett antal fördelar med att använda sekundärdata, såsom andra forskares artiklar, i sin empirisamling. Han nämner exempelvis att man under en kort tid kan ta del av en stor mängd kvalitativ data som annars hade varit svår för en student att samla in (ibid., 208). Det finns kritik mot sekundäranalys av data. Här nämns till exempel att man inte är bekant med materialet och att man inte har kontroll över kvaliteten på datamängden. Vi anser dock att fördelarna med att använda sekundärdata väger tyngre än nackdelarna. Bryman (2002, s. 260) påpekar att man för att öka tillförlitligheten i sitt arbete

kan använda sig av så kallad triangulering. Detta innebär att man använder sig av flera olika datakällor i sin empirisamling (ibid., 2002, s. 260). Detta tar vi som ännu ett skäl till att använda oss av både primär- och sekundärdata.

2.6 Artikelstudier

De artiklar vi studerat är dels vetenskapliga artiklar som behandlar problematiken kring Lean-implementeringar på olika sätt och dels artiklar som på ett ovetenskapligt sätt studerat samma problematik. Genom att studera de vetenskapliga artiklarna kunde vi snabbt ta del av erfarenheter från många olika företag tack vare att de i många fall presenterade empirisammanställningar. De ovetenskapliga artiklarna bestod dels av studier av enskilda företag och dels av utlåtanden från konsulter och specialister inom Lean som uttalade sig mer generellt om problematiken runt Lean-implementeringar. Anledningen till att vi tar med dessa olika sorters artiklar är att vi ville få en så nyanserad bild av den undersökta problematiken som möjligt.

Urvalet av artiklar gjordes genom sökning med relevanta sökord i artikeldatabaser. Vi har huvudsakligen använt oss av ELIN, Lunds Universitets sökmotor, för att utföra sökningar men även använt oss av EBSCOhost.

2.7 Intervjuer

De personer vi valde att intervjua är dels praktiker från företag som arbetar med Lean och dels specialister inom området, som arbetar med Lean på olika företag. Att vi valde att intervjua dessa två grupper av människor beror även det på att vi ville få en nyanserad bild, både från praktiker som upplevt en Lean-implementering från ett insidesperspektiv, och från specialister som varit med om ett flertal implementeringar från ett utifrånperspektiv. Intervjuerna utfördes via e-mail och var därför strukturerade. Dock bestod intervjuerna av breda frågor där intervjupersonerna kunde svara relativt fritt. Intervjufrågorna finns redovisade i bilaga 1 (praktiker) och bilaga 2 (specialister). Frågorna till de två kategorierna av människor liknar varandra. Skillnaden är att frågorna till specialisterna är mer generellt formulerade. Anledningen till att vi utförde intervjuerna via e-mail var dels att vår tidsram var snäv och dels att detta efterfrågades av intervjupersonerna.

I urvalet av intervjupersoner har vi endast haft som kriterium att de ska ha arbetat med Lean och implementeringen av detta. De företag och specialister vi kontaktade var dels sådana som vi visste arbetar med Lean, dels sådana som personliga kontakter tipsade om och ytterligare

några som vi genom sökningar på internet fann att de arbetar med konceptet. Vi utförde under arbetet tre intervjuer, två med specialister och en med praktiker. Anledningen till att vi utförde så pass få intervjuer är att svarsfrekvensen i slutänden blev låg på grund av att ett flertal personer som sagt sig vilja delta i studien i sista stund drog sig ur.

2.8 Analys

Analysen utfördes i tre steg. Det första var att besvara vår första frågeställning; Vilka faktorer är enligt Lean-praktiker och –specialister de viktigaste vid implementering av de mjuka delarna av Lean?

För att göra detta har vi sammanställt erfarenheter som presenterats i de artiklar vi läst samt i de intervjuer vi fått in. I detta steg har vi använt oss av så kallad öppen kodning. Detta beskrivs av Strauss och Corbin som att "...bryta ner, studera, jämföra, konceptualisera och kategorisera data" (Strauss & Corbin 1990 se Bryman 2002, s. 377). Vi har gått igenom artiklarna och intervjuerna och noterat de faktorer som presenterats som viktigast i implementeringsarbetet av de mjuka Lean-aspekterna för att få en samlad bild av vilka de är. Utifrån denna bild har vi sedan delat upp de faktorer vi funnit vara de viktigaste i fyra kategorier.

Det andra steget var att besvara den andra frågeställningen; Kan man använda Gap-modellen för att koppla samman dessa faktorer med interna marknadsföringsverktyg?

Detta gjorde vi genom att anta ett internt marknadsföringsperspektiv på Gap-modellen där vi såg medarbetarna i en Lean-implementering som kunder och kopplade samman modellens olika gap med problematiken kring ett Lean-arbete.

Efter detta studerade vi de verktyg inom Service management-litteraturen som föreslås för att stänga gapen i modellen och applicerade dessa i ett internt sammanhang. Här undersökte vi också vad som sagts inom den interna marknadsföringsforskningen om liknande verktyg och deras potential att användas internt.

I denna del av analysen använde vi oss av boken "Services Marketing, integrating customer focus across the firm" av Zeithaml, Bitner & Gremler. Anledningen till att vi använde boken var att den är uppbyggd kring Gap-modellen och kopplar på ett effektivt sätt ihop de olika gapen med Service Managementverktyg som kan stänga dem. Bokvalet stöddes även av att

Zeithaml, som är en av författarna till boken, är en av de forskare som utvecklade modellen på 1980-talet.

I analysens tredje steg undersökte vi huruvida den Lean-problematik som vi passat in i Gap-modellen inkluderade de viktiga faktorer vi kommit fram till i analysens första del. Detta gjorde vi för att se om Gap-modellen är ett lämpligt verktyg för att koppla samman just de viktiga faktorerna i en Lean-implementering med den interna marknadsföringen.

2.9 Kritiska tankar om metoden

Efter arbetets färdigställande kan vi slå fast att en svag del av vårt arbete är antalet intervjuer. Vår ambition var att få in ett tiotal intervjuer och vi kontaktade femton olika specialister och praktiker varav 10 svarade att de var villiga att delta i intervjuer. När vi väl skickade ut intervjuerna fick vi dock bara in tre svar, trots upprepade påminnelser. Vi inser i efterhand att vi kanske ställde alltför omfattande frågor som gav intrycket att det skulle ta lång tid att besvara. Dock påpekade vi i intervjumaterialet att det var fritt att använda så många, eller få, ord som man hade möjlighet till.

3. Teoretisk referensram

Vi kommer här att beskriva de två begreppen Lean production och intern marknadsföring som vi senare ska försöka kombinera. Vi kommer även att beskriva Gap-modellen, ett verktyg inom tjänstemarknadsföringen som vi i vår analys kommer att använda för att koppla ihop de två begreppen. Efter varje teoristycke kommer vi att summera vad vi tar med oss från teorin i det vidare arbetet.

3.1 Lean Production

Vi kommer i vårt arbete fokusera på de personalinriktade delarna av Lean. För att ge en övergripande bild av Lean inleder vi med en kort historiebeteckning samt en introduktion till de olika huvudbeståndsdelarna i konceptet. Vi har även valt att visa en version av ”Toyota-huset” som på ett tydligt och visuellt sätt ger en bild av Leanfilosofins olika delar. Efter den korta överblick kommer vi in på de mjukare delarna som vårt arbete kommer att fokusera på och en djupare beskrivning av dessa.

3.1.1 Historisk tillbakablick

Lean production har sitt ursprung i Japan och Toyota Production System (TPS). Under 1950 åkte Eiji Toyoda från Toyota till Fords Rouge fabrik i USA, som då var världens effektivaste fabrik, för att lära sig, och kunna kopiera deras arbetssätt. När han kom tillbaka till Toyota och Japan och började arbeta med implementeringen insåg de att massproduktionen som Ford stod för inte skulle fungera i Japan. De började då istället arbetet med att ta fram ”the Toyota Produktion System” (TPS). (Jones, Roos & Womack 1990, ss. 48-49)

Begreppet ”Lean Production” myntades av forskarna bakom boken *The machine that changed the world* som gavs ut 1990 (ibid., s. 4). Boken är ett resultat från fem års forskning på skillnaden mellan massproduktion och Lean Production (ibid., s. 7). Det var denna bok som var startskottet som fick omvärlden att uppmärksamma Lean konceptet, som senare har blivit ett vida känt begrepp som används i många olika branscher.

3.1.2 Målen med Lean

Lean-konceptets huvudsakliga mål är att minimera allt slöseri – alltså allt som inte tillför produkten något värde och som kunden därmed inte är villig att betala för (Monden 1998, ss. 1-2).

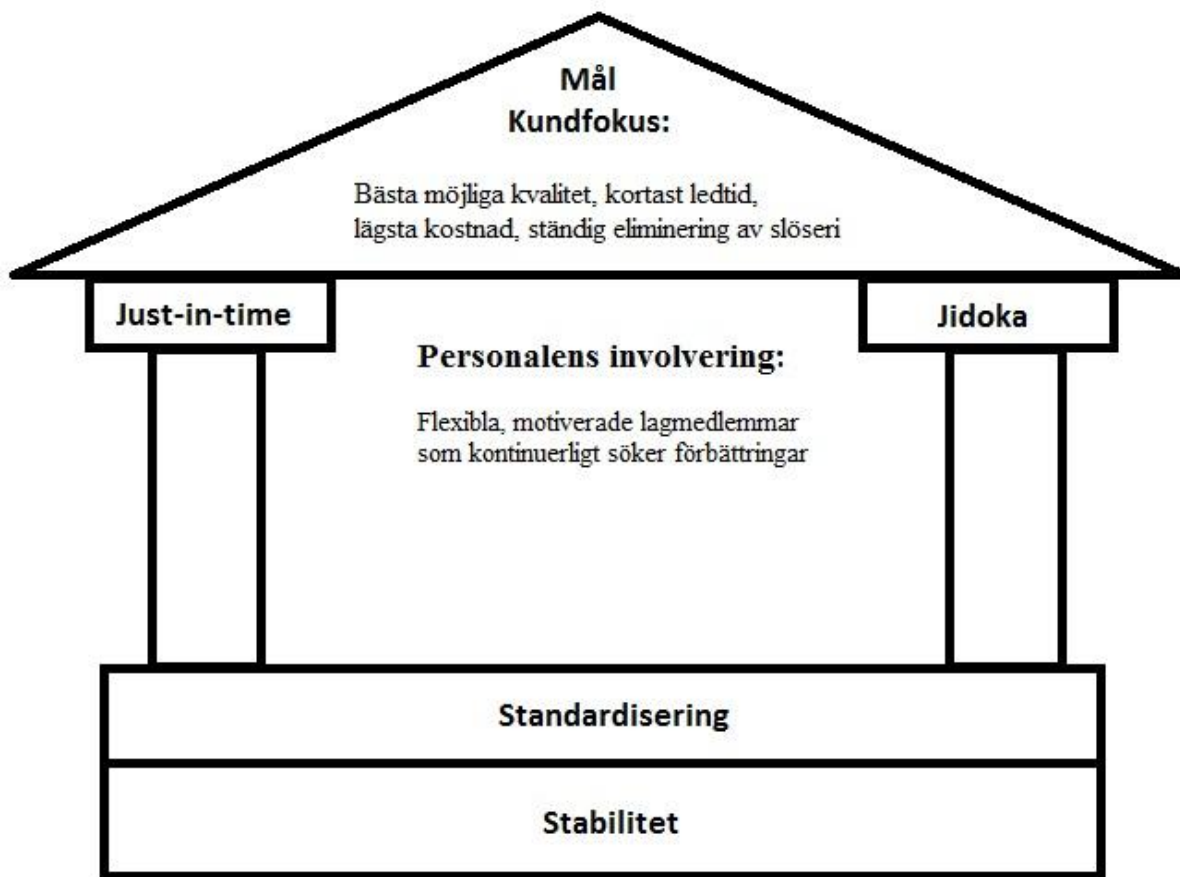
För att uppnå det huvudsakliga målet beskriver Jones och Womack (2003) fem principer:

- **Specificera värde**, värdet kan endast definieras efter den som konsumerar produkten.
- **Identifiera värdeflödet**, värdeflödet är alla moment som behövs för att få produkten till kunden.
- **Flöde**, produkten ska komma till kunden utan några störningar.
- **Dragande system**, kunden ska dra produkten från dig (man ska inte producera mer än det kunden efterfrågar).
- **Eftersträva perfektion**, det går alltid att förbättra tid, lokalutnyttjande, kostnad och misstag.

Som stöd till de fem principerna finns det inom Lean en mängd verktyg och arbetssätt att använda sig av, nedan presenterar vi några av de mest grundläggande.

3.1.3 Lean-huset

Lean-huset presenterar Lean-konceptets olika delar på ett tydligt vis (se figur 1). Vad huset symboliserar är målen med Lean och vägen dit. Taket är målet, grunden är just de grundläggande delarna och väggarna, eller pelarna, är de verktyg man använder för att komma dit. Inne i huset finns personalen och dess engagemang som också är oerhört viktigt för att huset inte ska rasa samman. Vad huset symboliserar är att alla delar behövs för att hålla uppe taket på huset. Ett ständigt pågående förbättringsarbete förstärker fortlöpande de olika delarna i huset (Dennis 2002, ss. 18-19)



Figur 1, Lean hus (Fritt efter Dennis 2002, s. 18.)

3.1.3.1 Husets olika delar

Grunden

Grunden i huset består av standardisering och stabilitet. Idén bygger på att man måste fastställa hur alla moment i verksamheten ska utföras under optimala omständigheter. Om man har fastställt detta kan man lätt se om något är fel (Dennis 2002, s. 28). Ändamålet med standardisering är att komma fram till hur man, med den kunskap man har idag, utför olika arbetsmoment på bästa möjliga (säkraste, enklaste och mest effektiva) sätt. När man fastställt detta kan man med de standardiserade rutiner man tagit fram finna en stabilitet i verksamheten och utifrån den jobba med ett ständigt förbättringsarbete. (ibid., s. 47)

Just-in-time

Den vänstra pelaren i huset bygger på att man ska ha ett ”dragande” just-in-time-system som går ut på att man producerar utifrån beställningar och producerar och levererar exakt rätt mängd på exakt rätt tidpunkt (Monden 1998, s. 15). För att åstadkomma detta används ett stort antal verktyg och metoder.

Jidoka

Jidoka handlar om att göra allting rätt från början. På Toyota kom man fram till att det är mer effektivt att göra maskiner och arbetsrutiner som under arbetets gång upptäcker potentiella fel med produkterna istället för att i efterhand inspektera alla eller ett statistiskt urval av produkterna (Monden 1998, s. 225). För att åstadkomma detta bygger man in fortlöpande inspektion av produkterna i produktionssystemet. Detta innebär att både maskiner och anställda vid eventuella fel kommer att reagera på dessa och sätta igång ett varningssystem (ibid., s. 225).

Taket

Taket, alltså målen med ett Lean-arbete, består av det övergripande målet kundfokus och de underliggande delmålen bästa möjliga kvalitet, kortast ledtid, lägsta kostnad och ständig eliminering av slöseri (Dennis 2002, s. 18). Man kan även se personalens involvering (se nedan) som ett mål i sig.

Insidan av huset

Insidan av huset består av personalens involvering i arbetet med att ständigt förbättra verksamheten. Monden (1998, s. 3) nämner i en inledande beskrivning av Lean att ett av tre delmål med konceptet är ”Respect for humanity”. Denna respekt ska uppnås genom att man faktiskt utnyttjar personalen i verksamhetens förbättringsarbete. Engagemanget är nödvändigt för att en Lean-satsning ska lyckas då hela konceptet bygger på att alla anställda inom verksamheten arbetar mot samma mål med en gemensam filosofi (Dennis 2002, s. 101).

3.1.4 Personalens roll

Som nämnt ovan är personalen en nyckelfaktor i en Lean-satsning. Kaizen, ett ständigt pågående förbättringsarbete, är den del av Lean-konceptet där personalen spelar sin viktigaste roll och i detta är det viktigt att involvera personal från alla nivåer i företaget (Ortiz 2006, s. 7).

Kaizen är ett japanskt ord som betyder ständiga förbättringar (ibid., s. 7) och går ut på att medarbetare från olika nivåer i företag i grupper löser problem och föreslår förbättringar i arbetsrutiner och dylikt (Dennis 2002, s. 104). En stor fördel med Kaizen är att medarbetarna förbättrar verksamheten och samtidigt bygger upp en större kompetens, större självförtroende och därmed också en större tillfredsställelse i sin arbetsroll (ibid., s. 104). När det gäller involverandet av personalen påpekar Dennis (2002, s. 101), en praktiserande och utbildande Lean-expert med mångårig erfarenhet av konceptet, att man måste fråga sig själv hur man ska involvera medarbetarna, vilka kunskaper de behöver, hur ledningen ska stötta dem, hur man ska mäta involveringen samt vad ledningens roll i det hela är. Monden (1998, s. 185) lyfter fram att det är viktigt att få medarbetarna att förstå att det förbättringsarbete de deltar i syftar till att förbättra arbetssituationen för alla, inte att göra arbetet stressigare för dem.

Vad tar vi med oss från detta stycke?

Det vi tar med oss från Lean-teorin i vårt fortsatta arbete är det faktum att personalen spelar en avgörande roll i ett Lean-arbete, och att detta arbete i teorin innebär förbättringar för både verksamheten och personalen.

3.2 Intern marknadsföring

Intern marknadsföring handlar om att använda marknadsföringsmetoder som tagits fram för extern marknadsföring i sin kommunikation mot den egna personalen (Gummesson 2002, s. 237). Den interna marknadsföringen bygger på idén att de anställda är en första grupp av ”kunder” som måste övertygas innan man kan marknadsföra sina produkter och tjänster till de externa kunderna (Grönroos 2008, s. 364). Detta kan innebära att presentera framtida kampanjer eller nya produkter för personalen innan man presenterar dessa för allmänheten för att skapa förståelse och stöd samt möjlighet att påverka innan personalen tvingas stödja en företagssatsning mot allmänheten som representanter för företaget. Det kan också innebära en

ny syn på jobberbudanden och förändringar i arbetsmetoder. Istället för att se personalen som en resurs man köper in så ser man jobben man erbjuder människor som produkter som man säljer till de anställda i utbyte mot deras tid och engagemang (Ahmed & Rafiq 2002, s. 5)

Efter en omfattande studie av den forskning som finns på ämnet intern marknadsföring sammanfattade Ahmed och Rafiq (2002, s. 9) begreppet i 5 huvudinriktningar;

- Medarbetartillfredsställelse och motivation
- Kundinriktad organisation
- Koordination och integration mellan olika avdelningar i verksamheten
- Marknadsförings-infallsvinkel på ovanstående punkter
- Strategiimplementering och förändringsarbete

Alla dessa punkter handlar om att skapa värde; för kunden, företaget och personalen. Att göra arbetssituationen mer motiverande och tillfredsställande för personalen kan handla om att, som nämnt ovan, paketera jobberbudanden och förändringar som om de vore produkter som den interna kunden, den anställde, ska köpa. Problemet med detta tankesätt är att man aldrig helt kan uppnå ett förhållande mellan anställd och arbetsgivare som helt liknar det mellan kund och leverantör. Den anställde har inte samma valmöjligheter som en kund att tacka nej till den ”produkt” han blir erbjuden (ibid., s. 26). Detta faktum bör dock inte bromsa en strävan att så mycket som möjligt eftersträva en relation liknande den mellan kund och leverantör. En monopolställning behöver, för att likna situationen vid marknaden, inte hindra ett företag att satsa på god kundservice (Gummesson 2002, s. 123). Även om de anställda aldrig helt kan välja att ”köpa” eller inte så kan processen med att utforma till exempel ett förändringsarbete som en produkt i samråd med de anställda leda till att personalen känner sig tillfredsställd och motiverad genom sitt deltagande i utvecklingsarbetet. Man tar med ”kundens” tankar och önskemål, precis som när man utvecklar en produkt till försäljning (Ahmed & Rafiq 2002, s. 14).

För att åstadkomma en kundinriktad organisation ska man enligt Grönroos (2008 s. 369) använda sig av attitydstyrning och kommunikationsstyrning. Man ska styra de anställdas attityder mot att vara service- och kundinriktade samtidigt som man ska styra kommunikationen mellan alla delar av organisationen, från ledning till frontpersonal och vice versa (ibid., s. 369). Om man översätter detta till tillverkningsindustrin så kan det vara de delar av produktionen som ledningen sällan ser som måste kommuniceras genom alla skikt i

organisationen, och självklart ska man även inom den industrin ständigt ha ett kundfokus när man arbetar med exempelvis förbättringsarbete. I kommunikationsstyrningen kommer man även in på koordineringen och integrationen av de olika avdelningarna inom organisationen (ibid., s. 369).

Att ha en infallsvinkel som fokuserar på marknadsföring är en självklarhet då det är detta hela konceptet bygger på.

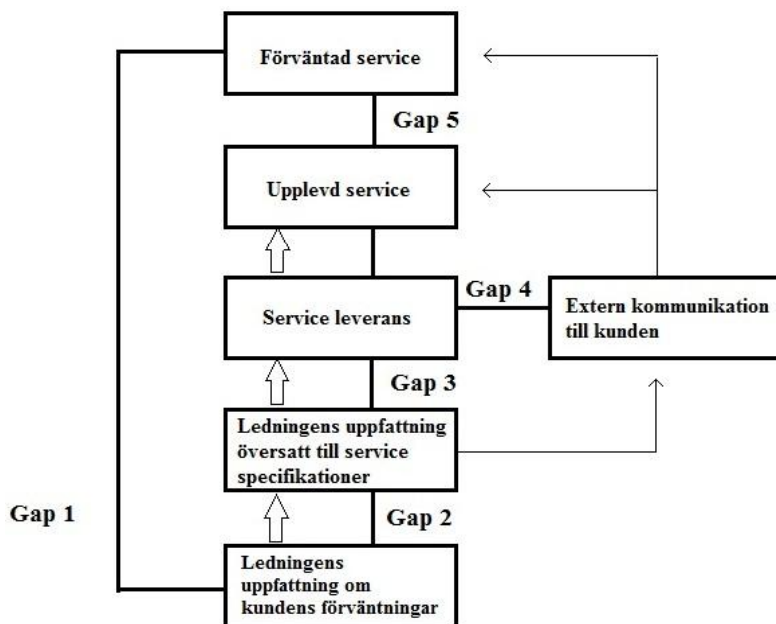
Att använda intern marknadsföring i implementeringen av strategier och förändringsarbete kan innebära att med marknadsföringstekniker kommunicera en ny strategis värde för organisationen samt den enskilde anställdes roll i förändringen, samt i den förändrade verksamheten (Ahmed & Rafiq 2002, s. 7).

Vad tar vi med oss från detta stycke?

Vad vi tar med oss från detta stycke i vårt fortsatta arbete är i vilka sammanhang man kan använda sig av intern marknadsföring och vad den syftar till att åstadkomma. Vi tar även med oss att vi kan skönja likheter mellan Lean och intern marknadsföring redan genom att studera teorin. Flera av de huvudinriktningar som presenterats inom intern marknadsföring i stycket, till exempel medarbetarmotivation och strategiimplementering är begrepp som även återfinns i Lean.

3.3 Gapmodellen

Gapmodellen är en modell för att visa vilka delar som påverkar servicekvalitén till kunden (se figur 2). Modellen togs fram av Parasuraman, Zeithaml och Berry och presenterades i artikeln ”A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research (1985)”. Modellen bygger på att kundens upplevda kvalitet av en tjänst beror på relationen mellan den förväntade servicen och den upplevda servicen. Detta är det femte gapet i modellen och de övriga fyra gapen i modellen visar vilka delar som påverkar det femte gapet (Parasuraman, Zeithaml & Berry 1985, s. 46).



Figur 2. Gap-modellen (Fritt efter Parasuraman, Zeithaml & Berry 1985, s. 44)

Det första gapet (gap 1) är det mellan vad; ledningens uppfattning om vad kunden vill ha och vad kunden vill ha (ibid., s. 44). Gap 2 är gapet mellan vad man tror att kunden vill ha och hur man utformar specifikationer och standarder för att leverera servicen (ibid., s. 44). Det tredje gapet är mellan de utformade specifikationerna och standarderna och hur man verkligen levererar tjänsten. Gap 4 är gapet mellan vad man i extern kommunikation till kunderna lovar och hur kunden upplever servicen.

Det femte gapet i modellen är det mellan kundens förväntade service och den upplevda servicen (Ibid., ss. 44-46). Eftersom förväntning på en tjänst till stor del påverkar den upplevda kvalitén på tjänsten så beror Servicekvalitén av en tjänst på storleken på Gap 5, vilket i sin tur beror på storleken i de tidigare 4 gapen (Ibid., ss. 44-46).

Vad tar vi med oss från detta stycke?

Det vi tar med oss från detta stycke till vårt fortsatta arbete är att Gap-modellen kan förklara olika orsaker till varför en service-process kan misslyckas med att nå upp till de krav som ställs på den samt vilka interna planerings- och kommunikationssteg som bär ansvaret för misslyckandet.

4. Empiri och Analys

I följande kapitel kommer vi att presentera den empiri vi samlat in och den analys vi utfört. Vi kommer först att presentera den empiri vi samlat in om de kritiska faktorerna i en Lean-implementering, sedan analysera huruvida Gap-modellen skulle kunna användas för att koppla samman Lean och intern marknadsföring. Efter detta kommer vi att praktiskt använda Gap-modellen i ett Lean-sammanhang och koppla Lean till intern marknadsföring. Till sist kommer vi att undersöka om de faktorer vi fann som kritiska i ett Lean-arbete har kunnat passas in i Gap-modellen och kopplas till interna marknadsföringsbegrepp och utifrån det diskutera modellens lämplighet som tolkningsverktyg i sammanhanget.

4.1 Kritiska faktorer vid Lean-implementering

I detta stycke kommer vi att svara på vår första fråga; Vilka faktorer är enligt Lean-praktiker och –specialister de viktigaste vid implementering av de mjuka delarna av Lean?

Vi har sorterat in de faktorer som vi, enligt den empiri vi samlat in, funnit vara viktigast under kategorierna ledningens stöd, tydlig strategi och mål, möjliggörande faktorer samt kommunikation. Under varje kategori presenteras vad som kan falla in under dem, vilka erfarenheter olika praktiker och specialister har av dem samt varför de anser att dessa är viktiga.

4.1.1 Ledningens stöd

Här kommer vikten av ledningens stöd i en Lean-implementering att lyftas fram. Vi kommer även att peka på att det är nödvändigt att ledningens stöd är starkt samt att det demonstreras tydligt.

Top management commitment is a must. The employees must see that management is interested in the changes. Without the commitment, employees will not see the necessity to spend even one minute thinking about the project.”

(Boyle, Deflorin & Scherrer-Rathje 2009, s. 85)

Ovanstående citat är hämtat från artikeln ”Lean take two!”, en studie av ett företag som i två omgångar försökt implementera Lean. Första gången misslyckades man men det andra försöket var framgångsrikt. Som en viktig orsak till framgångarna lyfter man fram just det starka och synliga stödet från ledningen (ibid., s. 86). I det första försöket lät ledningen initiativtagaren till Lean-arbetet försöka driva igenom en Lean-implementering utan att själva visa något större intresse eller förhoppning (ibid., ss. 81-82). Man använde sig av en så kallad bottom-up approach vilket ledde till att medarbetarna såg Lean-satsningen som en i raden av många förändringsförsök och inget engagemang väcktes (ibid., s. 82). I det andra försöket kom initiativet från högsta ort och man hade vid det här laget mer kunskap om och engagemang i Lean vilket ledde till att man involverade hela ledningen och alla företags lager därunder i arbetet. Man hade också lärt sig lita på konceptet så pass mycket att man lämnade över mycket ansvar till medarbetarna och intog en synlig och stöttande roll där man motiverade medarbetarna till att själva designa och implementera förändringar (ibid., s. 85).

I en annan studie om just vilken roll ledningens stöd och kommunikation har i en Lean-implementering på ett amerikanskt företag fastslår man att ledningsstödet spelar stor roll. Här lyfter man fram viktiga faktorer som att ledningen måste förstå vilka resurser medarbetarna behöver för att arbeta med Lean och vikten av att ge dem dessa resurser. Detta kan handla om till exempel tid och utbildning (Doolen, Worley 2006 ss. 238, 242). Studien av företagets

Lean-arbete och medarbetarnas reaktioner på det pekade på att ledningens stöd i arbetet, vilket varierade mycket mellan olika områden, hade tydliga positiva eller negativa effekter inom respektive område (ibid., s. 242). Studien pekar alltså på att ledningens stöd (eller bristen på detta) har stor påverkan vid en Lean-implementering.

Även genom våra intervjuer har vi fått tydliga indikationer om vikten av en stödjande och synlig ledning. Specialist 1 säger till exempel att ledningen måste göra en plan för sitt eget deltagande i Lean-satsningen¹. Många företag anlitar konsulter i initierandet av Lean, men dessa ska bara facilitera, det är ledningen själv som måste agera². Samma specialist påpekar också vikten av att ledningen har schemalagda rundturer i verksamheten där man visar sitt deltagande samtidigt som man får en bild av hur arbetet går, frågar personalen om deras åsikter och regelbundet påminner om varför man arbetar som man gör³.

Praktiker 1 påpekar att det är oerhört viktigt att ledningen visar ett stort intresse och ständigt efterfrågar utveckling och resultat⁴. I det aktuella företaget hålls även stormöten varannan månad där produktionsdirektören och fabrikscheferna träffar all produktionspersonal och pratar om var de befinner sig och vart de ska⁵.

4.1.2 Tydlig strategi och mål

När ledningen är engagerad i implementeringen av Lean så är nästa steg att forma en tydlig strategi med tydliga mål. I det här stycket kommer vi visa vikten av att ha tydliga mål och en tydlig strategi.

Doolen och Worley (2006), Achanga et al. (2006), Fine, Hansen och Roggenhofer (2009), Boyle, Deflorin och Scherrer-Rathje (2009) tar i sina studier upp vikten av tydliga mål och/eller tydlig strategi för att göra det möjligt att implementera Lean framgångsrikt. En av de Lean-specialister vi intervjuat menar även att det är viktigt att tydligt informera vart man är på

¹ Specialist 1, VD för ett managementkonsultbolag inriktat på lean.. Intervju per e-post, svar mottogs 2010-05-19

² Specialist 1, VD för ett managementkonsultbolag inriktat på lean.. Intervju per e-post, svar mottogs 2010-05-19

³ Specialist 1, VD för ett managementkonsultbolag inriktat på lean.. Intervju per e-post, svar mottogs 2010-05-19

⁴ Praktiker 1, Arbetar med lean på ett stort livsmedelsproducerande företag. Intervju per e-post, svar mottogs 2010-05-17

⁵ Praktiker 1, Arbetar med lean på ett stort livsmedelsproducerande företag. Intervju per e-post, svar mottogs 2010-05-17

väg med arbetet för att medarbetarna ska förstå att Lean-arbetet beständigt och inte något som blåser över⁶.

I studien artikeln ”Lean take two!”, som finns beskriven ovan, beskriver Boyle, Deflorin och Scherrer-Rathje (2009, s. 87) att om man inte tydligt kommunicerar de mål man har med en Lean-implementering så riskerar man att bli motarbetad av de anställda som involveras i förändringen. Är medarbetarna som ska delta i förbättringsarbetet ovetandes om det övergripande målet med Lean-arbetet så kan en rädsla spridas. Rädslan kommer från att medarbetaren inte vet vilka övergripande mål ledningen har med förändringsarbetet, och då de inte ser den stora bilden skapas rädslan av att de små förbättringar man gör lokalt i sin del av företaget inte kommer gynna företaget som helhet (ibid., 87).

Fine, Hansen och Roggenhofer (2009) visar också att tydliga mål är viktigt för Lean-implementeringen. Författarna pekar på att det är viktigt att det är företagets långsiktiga och övergripande mål som är de avgörande i sammanhanget och att det är dessa man ska formulera och kommunicera. Gör man inte detta finns en risk att experter som anlitas för att implementera Lean fokuserar på kortsiktiga lösningar som ger tydliga, mätbara mål med snabba vinster men inte gynnar företaget i längden (Fine, Hansen & Roggenhofer 2009). Om man däremot kommunicerar tydliga, långsiktiga mål som är företagets egna så hjälper det företaget att skapa en stabilare grund för förändringsarbetet (ibid.).

Även Achanga et al. (2006, s. 468) tar upp behovet av en tydlig strategi och menar att det är viktigt att ledningen har en tydlig vision och tar strategiska initiativ som stödjer Lean initiativet, detta för att ge rätt förutsättningar för att lyckas med Lean-implementeringen. Samma författare pekar på vikten i att ha ”rätt ledarskap”, att företag måste ha en ledning som har kunskap nog att planera Lean-satsningen och lägga upp en hållbar strategi (ibid., 467).

4.1.3 Möjliggörande faktorer

Förutom att motivera ledning och personal till att arbeta med Lean måste man även tillhandahålla medel som möjliggör ett Lean-arbete. Exempel på sådana medel är tid, utbildning och team-autonomi, alltså delegering av arbete till autonoma grupper inom verksamheten. Nedan följer utdrag ur vår empiristudie om varför dessa aspekter är viktiga för att nå framgång i en Lean-implementering samt exempel på hur dessa aspekter hanteras.

⁶ Specialist 2, Specialist inom lean på ett forskningsinstitut som bidrar med stöd till företag inom branschen. Intervju per e-post, svar mottogs 2010-05-18

Tid är en resurs som måste avsättas i stor utsträckning om man vill arbeta med Lean, speciellt i början av arbetet⁷. I vissa fall kan det bli nödvändigt att tillfälligt stoppa produktionen inom företaget för att personalen ska ha tid att ta åt sig konceptet och den kunskap de behöver för att kunna delta i ett Lean-arbete (Achanga et al. 2006, s. 467).

I artikeln "The role of communication and management support in a lean manufacturing implementation" ges exempel på medarbetare som känner sig frustrerade över att de inte ges tillräckligt med tid till att utföra sitt Lean-arbete (Doolen & Worley 2006, s. 238). Medarbetarna kände att de inte hade tid att utveckla de färdigheter som krävdes för att göra ett bra fortsatt Lean-arbete (ibid., 238). "

Utbildning är en aspekt som hänger tätt samman med tid och som även den är av stor vikt för Lean-implementeringen. Man måste avsätta tid till rena utbildningsinsatser, men man måste även ge personalen tid till att mogna in i rollen som Lean-medarbetare genom att låta dem vara med och se hur andra som är mer insatta arbetar⁸. Vissa företag utbildar så kallade "black-belts" som lär sig Lean-konceptet på ett djupare plan och sedan för sin kunskap vidare till alla andra medarbetare i företaget (Boyle, Deflorin & Scherrer-Rathje 2009, s. 84). Dessa utvalda nyckelpersoner blir stödpersoner och inspiratörer för den övriga personalen (ibid. s. 84). Specialist 1 påpekar att man ska avsätta en liknande mänsklig resurs som koordinerar Lean-arbetet⁹. Dock är det viktigt att denna resurs, såväl som inhyrda konsulter medverkan, är begränsad och inte tar över andra medarbetares kontroll över förbättringsarbetet på deras arbetsplats¹⁰. Grigg (2010, s. 10) skriver att man, för att möjliggöra för alla att delta i det fortlöpande förbättringsarbetet, måste erbjuda grundläggande kunskaper som att kunna skriva arbetsbeskrivningar eller att hålla i möten.

⁷ Specialist 1, VD för ett managementkonsultbolag inriktat på lean.. Intervju per e-post, svar mottogs 2010-05-19

⁸ Specialist 2, Specialist inom lean på ett forskningsinstitut som bidrar med stöd till företag inom branschen. Intervju per e-post, svar mottogs 2010-05-18

⁹ Specialist 1, VD för ett managementkonsultbolag inriktat på lean.. Intervju per e-post, svar mottogs 2010-05-19

¹⁰ Specialist 1, VD för ett managementkonsultbolag inriktat på lean.. Intervju per e-post, svar mottogs 2010-05-19

En tredje möjliggörande faktor är medarbetarautonomi. För att få ett fungerande förbättringsarbete behöver man ett system där medarbetarna känner att de har makten att förändra sin arbetsplats och dess processer (Boyle, Deflorin & Scherrer-Rathje 2009, s. 86). I artikeln ”Lean take two!” (beskriven ovan) lyfts, i jämförelsen mellan två implementeringsförsök, detta fram som en stor och avgörande skillnad mellan de två försöken (ibid., 86). I försök nummer ett vågade ledningen, som nämnt ovan, inte lämna ifrån sig den makt som det innebär att delegera ansvar och rätt att fatta beslut vilket bidrog till misslyckandet (ibid., s. 85). I försök nummer två skapades ett system som inte bara tillät autonomi för medarbetarlagen, men som även uppmuntrade och aktivt stöttade lagen i deras arbete och tillät dem att fatta snabba beslut (Ibid., s. 86). Idén om medarbetarautonomi och medarbetarstyrda arbetsgrupper stöder Lean-konceptet genom att skala bort onödigt långa beslutsvägar och därigenom göra verksamheten mer Lean (Grigg 2010, s. 12).

Alla nämnda faktorer som möjliggör ett fungerande Lean-arbete kostar självklart pengar, och om Lean-satsningen ska vara långsiktigt hållbar krävs att man sätter av de resurser som krävs (Achanga et al. 2006, s. 467). De som lyckas fullt ut med en Lean-satsning är de som lägger den tid och de pengar som krävs och inte bara använder sig av enstaka verktyg (Biddle 2006, s. 36). Många företag har dock svårt att motivera en långsiktig kostsam satsning när man samtidigt måste nå upp till kortsiktiga finansiella mål (ibid., 36).

4.1.4 Kommunikation

Här kommer vi belysa vikten av god kommunikation vid en Lean-implementering. Under genomgången av insamlad empiri har vi kommit fram till olika slag av kommunikation, och aspekter av dessa, som är kritiska för att möjliggöra en lyckad Lean-implementering.

När ledningen motiverat för sig själva varför man ska börja arbeta med Lean och lagt upp en strategi är det viktigt att man kommunicerar Lean och den strategi man lagt upp på ett sätt som även övertygar och motiverar medarbetarna (Doolen & Worley 2006, s. 239). Robert Hall (2006) menar att för att ett Lean-arbete ska ha möjligheten att lyckas så måste alla inom organisationen informeras om Lean-arbetet, då det är oerhört svårt att få medarbetare att arbeta med ett koncept när de knappt vet att de arbetar med det. Specialist 1 styrker detta, och

menar att efter ledningen har satt upp rätt strategi och mål ”...kan man sparka igång genom en kick off där alla får information om mål o syfte och tidplan för LEAN införandet”¹¹.

För att lyckas vidare med implementering av Lean så nämns vikten av att kommunicera resultatet av arbetet som en viktig del. Dels för att skapa ett engagemang för Lean-arbetet men även för framtida förbättringar kommer mätas mot resultatet från tidigare förbättringar (Alavi 2003, s. 36). Boyle, Deflorin och Scherrer-Rathje (2009, s. 87) listar, i sin studie av vilka faktorer som är kritiska för framgång i Lean-implementering, att man ska kommunicera vinsterna med Lean från början. De menar att det är viktigt att kommunicera vinsterna över hela organisationen så att alla förstår vilka fördelar Lean bidrar med till företagets framgång.

Summering

För att komma vidare i vår analys har vi nu besvarat vår första fråga och fastställt vilka faktorer som är de viktigaste att ha med i en lyckad implementering av de mjuka delarna av Lean. Vi kommer nu att fortsätta analysen genom att försöka passa ihop dessa faktorer med Service Managementverktyg.

4.2 Lean, Gap-modellen och Intern Marknadsföring

I detta stycke kommer vi att svara på vår andra frågeställning; Kan man använda Gap-modellen för att koppla samman dessa (mjuka Lean-) faktorer med interna marknadsföringsverktyg? För att göra detta kommer vi att inta ett internt marknadsföringsperspektiv på både Gap-modellen och Lean-implementering för att se hur de båda begreppen förhåller sig till den interna marknadsföringen. Vi vill på detta vis se hur Gap-modellen kan användas internt samt om den passar in i en intern marknadsföringsinsats i Lean-arbete.

4.2.1 Intern marknadsföring och Lean

När man implementerar ett nytt arbetssätt som kräver medarbetarengagemang, till exempel Lean, i ett företag är det, som vi tidigare konstaterat, viktigt att sälja in förändringen hos de anställda (Ahmed & Rafiq 2002, s. 9). Detta kan man exempelvis göra med hjälp av något slags intern marknadsföring (ibid., s. 9). Som vi tidigare nämnt så handlar intern

¹¹ Specialist 1, VD för ett managementkonsultbolag inriktat på lean.. Intervju per e-post, svar mottogs 2010-05-19

marknadsföring om att använda marknadsföringsverktyg som från början är utvecklade för den externa marknadskommunikationen internt (Gummesson 2002 s. 237). Ahmed och Rafiq (2002, s. 44) pekar på att man vid val av marknadsföringsverktyg exempelvis ska tänka på aspekter som hur stor personalomsättning man har samt vad det är man ska marknadsföra. De nämner att man vid hög personalomsättning med fördel kan använda sig av en version av den så kallade marknadsmixen och sälja in sitt budskap som om det vore en produkt. Om man däremot har lägre personalomsättning och står inför en långsiktig förändring så passar det bättre att arbeta med mer långsiktiga marknadsföringsverktyg (ibid., s. 44). Då en Lean-satsning måste vara långsiktig för att lyckas är det passande att använda de mer långsiktiga marknadsföringsverktygen istället för den mer produktinriktade marknadsmixen för att internt marknadsföra satsningen. Tjänstemarknadsföringen är i många fall ett mer långsiktigt alternativ (se till exempel Grönroos 2008, s. 217) vilket även det pekar på att tjänstemarknadsföring är passande att använda internt före och under en Lean-implementering.

4.2.2 Gap-modellen – ett internt perspektiv

Gap-modellen är utvecklad för att visa vilka delar av utvecklingen och utförandet av en service-process som påverkar kundens upplevelse av och förväntningar på tjänsten samt skillnaden däremellan (Zeithaml, Bitner & Gremler 2006, ss. 34-35).

Att använda modellen internt i ett förändringsarbete skiljer sig en del från att använda den i en extern kundsituation. När vi sätter in modellen i ett internt perspektiv ser vi de anställda som kunder, vars förväntningar och upplevelser tas i beaktning. Samtidigt är de anställda medproducenter i tjänsten och är därför en avgörande faktor i huruvida deras förväntningar matchar deras upplevelse. Det övergripande gapet, det mellan förväntad och upplevd tjänst, blir alltså mellan den tjänst, eller det värde, som medarbetaren levererar till sig själv och hur medarbetaren själv upplever detta. Att gapet däremellan kan uppstå beror på att leveransen av tjänsten är beroende av mycket mer än enbart medarbetarens prestation, vilket Gap-modellen tydligt visar. Att detta gap förekommer, och att det kan bero på olika saker, ser vi som ett tecken på att man skulle kunna använda Gap-modellen i ett internt marknadsföringssyfte.

4.2.3 Gap-modellen och Lean

Vi har nu kommit fram till att Gap-modellen skulle kunna användas som ett internt marknadsföringsverktyg och att tjänstemarknadsföring kan vara lämpligt att använda internt i en Lean-implementering. Då Gap-modellen är just ett tjänstemarknadsföringsverktyg ser vi en

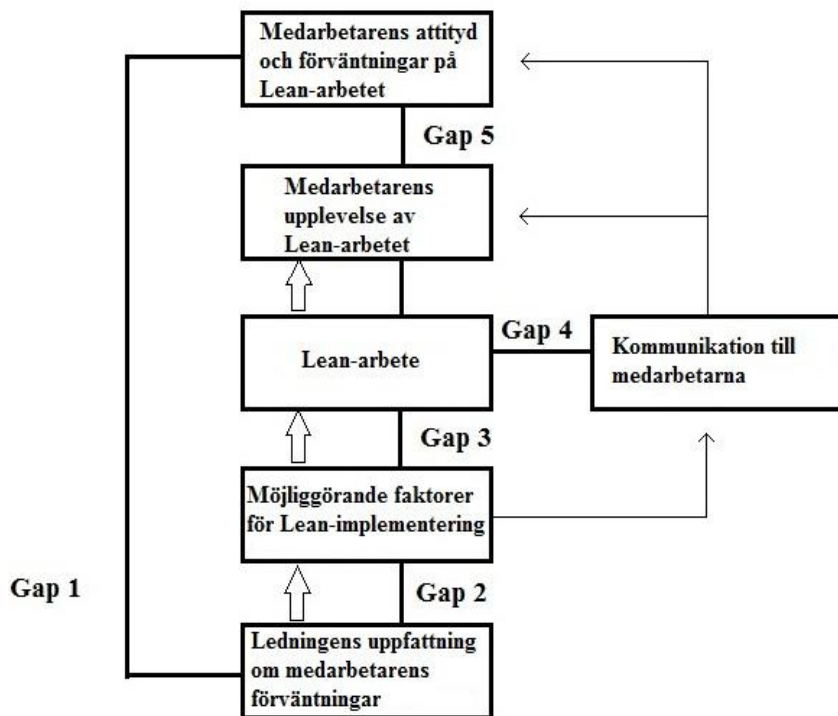
möjlighet att använda detta internt i en Lean-implementering. I nästa stycke kommer vi att göra just detta i ett försök att komma fram till andra marknadsföringsverktyg att använda i en Lean-implementering.

4.3 Att använda Gap-modellen – Ett praktiskt exempel

I detta stycke kommer vi att nu använda Gap-modellen för att koppla samman Lean-konceptet med interna marknadsföringsbegrepp. Detta kommer vi att göra genom att modifiera Gap-modellen så att den förklarar orsakssamband i det interna Lean-arbetet istället för en tjänsteleverans till kunder. När vi kopplat Lean till modellen kommer vi att se hur litteraturen föreslår att man stänger gapen i den originala gap-modellen. Detta kommer vi sedan att applicera på Lean-problematiken. När vi gjort detta kommer vi att undersöka om dessa lösningar kan leda oss till liknande lösningar inom den interna marknadsföringen för att se om modellen kan koppla Lean-problematiken till intern marknadsföring.

4.3.1 Den modifierade modellen

Här nedan presenteras vår modifierade variant av Gap-modellen. Vi har anpassat den på två olika sätt. Dels har den fått en intern inriktning genom att kunden bytts ut mot medarbetarna och dels har de allmänna begreppen i originalmodellen bytts ut mot Lean-inriktade varianter.



Figur 3. Gap-modell anpassad till Lean (Fritt efter Parasuraman, Zeithaml & Berry 1985, s. 44)

Nedan följer en beskrivning av hur varje gap ser ut i originalmodellen, hur det ser ut i vår modifierade modell, hur gapen kan uppstå i ett Lean-arbete och vilka verktyg man kan använda för att stänga gapen. För att åtskilja det vi hämtat från den interna marknadsföringslitteraturen från det vi hämtat från övrig litteratur (om Lean, Gap-modellen) kommer det förstnämnda att återges i kursiv stil. Vi har medvetet blandat in teori om Gap-modellen i stycket för att läsaren lätt ska kunna se de hur vi modifierat och använt modellen.

4.3.1.1 Gap 1

Gap 1 är det gap som uppstår mellan ledningens uppfattning av kundens förväntningar och vad kunden verkligen förväntar sig.

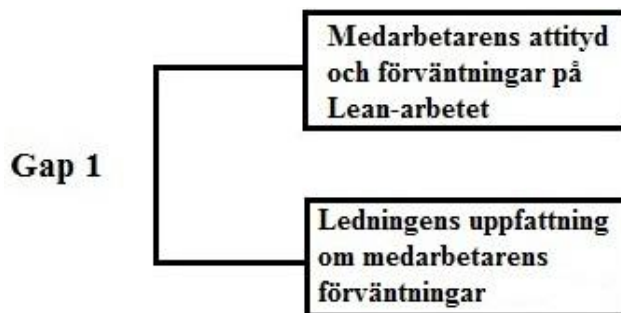
Parasuraman, Zeithaml och Berry (1985, s. 44) menar att ledningen i serviceföretag kanske inte alltid har den kunskap som behövs om vilka särdrag en tjänst ska innehålla för att tillfredsställa. Zeithaml, Bitner och Gremler (2006, s. 35) beskriver det som att när ledningen inte vet vad kunden förväntar sig så finns det en stor risk att de tar beslut som sätter igång en kedjereaktion som påverkar servicen till kunden på ett negativt sätt.

Att detta gap uppstår kan exempelvis ha följande skäl:

- Otillräcklig marknadsundersökning
- Brist på uppåtriktad kommunikation (kontakten mellan ledningen och kunden)
- Otillräcklig relationsinriktning

(ibid., s. 35)

I vår modell är gapet det mellan medarbetarnas attityd och förväntningar på Lean-arbetet och ledningens uppfattning om medarbetarnas förväntningar (se figur 4).



Figur 4. Gap 1 anpassat till Lean (Fritt från Zeithaml, Bitner & Gremler 2006, s. 46)

Varför uppstår detta gap i ett Lean-arbete?

Om ledningen inte vet vad medarbetaren behöver och förväntar sig så kan den inte ta de beslut som behövs för att stödja medarbetaren i Lean-arbetet. Vidare kan man då se det som att ledningen inte kan utforma en tillfredställande strategi om den inte har kunskap om medarbetarnas förväntningar. Fine, Hansen och Roggenhofer (2009) menar att det är viktigt att förstå att den grundinställning medarbetare har till en Lean-implementering kan underminera arbetet.

Hur stänger vi gapet?

För att minska Gap 1 beskriver Zeithaml, Bitner och Gremler (2006, s. 139) att man kan göra marknadsundersökningar för att få in kunskap om kundens förväntningar.

För att identifiera personalens attityd och uppfattning av sin roll inom företaget kan man använda sig av marknadsundersökningar internt (Grönroos 2008, s. 378). Varey (1995, s. 51) föreslår regelbundna intervjuer med de anställda för att utvärdera serviceklimatet och kulturen. Ahmed och Rafiq (2002, s. 39) menar att man kan segmentera medarbetarna efter deras attityd och behov.

Vid en implementering av Lean kan man använda sig av denna typ av interna marknadsundersökningar för att ta reda på medarbetarnas förväntningar. På så sätt kan ledningen ta med dessa i framtagandet av en strategi och därmed förenkla förankringen av denna hos medarbetarna. De kan även använda segmenteringen för att gruppera medarbetarna efter deras attityd och behov för att kunna anpassa Lean-utbildning och motiverande insatser.

Bristande uppåtriktad kommunikation kan vara ytterligare en orsak till att Gap 1 uppstår (Zeithaml, Bitner & Gremler 2006, s. 35). Med uppåtriktad kommunikation kan man mena ledningens interagerande med kunden (ibid., s. 35). Översatt i vår modell blir det brist på ledningens interagerande med medarbetaren.

Grönroos (2006, ss. 378-379) menar att man inom intern marknadsföring bör undvika envägskommunikation så långt som möjligt, istället bör ledaren sträva efter så mycket personlig kontakt som möjligt för att främja tvåvägskommunikationen. Även Mudie och Pirrie (2006, s. 184) menar att envägskommunikation inte är tillräckligt utan medarbetarna måste ha möjlighet att svara på ledningens budskap.

Vid en Lean-implementering kan det betyda att ledningen ska vara mer närvarande på fabriksgolvet och kommunicera direkt med medarbetarna, detta ger ledningen en ökad förståelse för medarbetarnas attityder och behov. Fine, Hansen & Roggenhofer (2009) förespråkar att man ska utveckla cheferna i verksamheten till att fungera både som stöd för medarbetarna i deras Lean-arbete och som en länk mellan fabriksgolvet och styrelserummet.

Ett kompletterande sätt att stänga gap 1 är att bygga långsiktiga kundrelationer (Zeithaml, Bitner & Gremler 2006, s. 177). Detta kan göras genom att skapa en relationsinriktad marknadsföring där man har som mål att göra kunden till partner (ibid., s. 177-181) Ur ett internt marknadsföringsperspektiv så kan man förenklat tolka det som, att man ska bygga en långsiktig relation med de anställda genom att ha en intern marknadsföring som är relationsinriktad.

4.3.1.2 Gap 2

Gap 2 består i originalversionen i modellen av att inte ha rätt servicekvalitetsdesign och standarder.

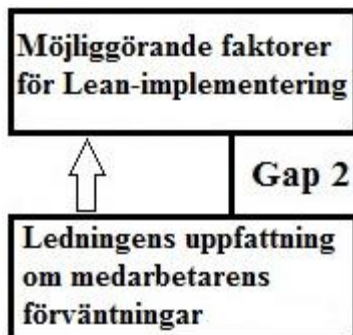
Detta innebär att man inte kan översätta kundernas förväntningar till arbetsrutiner och andra standarder för att utöva tjänsten på ett sådant sätt att den motsvarar förväntningarna (Zeithaml, Bitner & Gremler 2006, s. 38).

Att detta gap uppstår kan exempelvis ha följande skäl:

- Dålig servicedesign
- Brist på kunddrivna standarder
- Opassande servicescape och bristande fysiska bevis

(ibid., 38)

I vår modell uppstår detta gap mellan ledningens uppfattningar om medarbetares förväntningar och de möjliggörande faktorerna för Lean-implementeringen (se figur 5).



Figur 5. Gap 2 anpassat till Lean (Fritt från Zeithaml, Bitner & Gremler 2006, s. 46)

Varför uppstår detta gap i ett Lean-arbete?

I vår modell kan gap 2 innebära att man i alltför liten utsträckning får på plats de möjliggörande faktorer för ett Lean-arbete som vi tidigare diskuterat. Eftersom de anställda i vår version av Gap-modellen både är kunder och frontpersonal så handlar gap 2 här om att inte möjliggöra för de anställda att utföra ett Lean-arbete som lever upp till sina egna förväntningar. De tre orsaker till gap 2 som presenteras ovan kan med lätthet översättas till ett Lean-arbete.

Dålig servicedesign: då servicen i vårt fall är Lean-arbetet så handlar det här om hur man från ledningens håll designar det arbete som ska utföras. I den service som Lean-arbetet utgör ingår implementerings-insatser och här finns en risk att man, som tidigare nämnt, inte avsätter tillräckligt med tid eller pengar för att möjliggöra ett fortlöpande Lean-arbete (Doolen & Worley 2006, s. 238). Detta är ett exempel på dålig servicedesign där man kanske vet vad som förväntas av kunderna, men av kostnadsskäl utformar man Lean-arbetet och implementeringen på ett sätt som inte överensstämmer med förväntningarna.

Brist på kunddrivna standarder: I Toyota-huset, som vi presenterat tidigare, finns i grunden stabilitet och standardisering. Som huset symboliserar så behövs dessa faktorer för att resten av Lean-konceptet ska fungera. Det finns företag som arbetar med Lean som hyr in konsulter som filmar varje arbetsmoment i verksamheten för att sedan på vetenskaplig väg utveckla arbetsrutiner och standarder som sedan medarbetarna får finna sig i att arbeta utifrån (Wheatley 2009, s. 38). Andra anser dock att det är viktigt att involvera medarbetarna i utvecklingen av standarder då det är medarbetarna som vet bäst hur man utför de moment som de utför varje dag, och man lägger därför tid på att utbilda medarbetarna i att omvandla sina kunskaper till nedtecknade standarder (Grigg 2010, s. 10). För att dra en parallell mellan Lean och Gap-modellen så blir det tydligt i modellen att medarbetarna ska vara med att utveckla de standarder och rutiner som fastställs för arbetsmomenten, då det är bristen på just kunddrivna (alltså medarbetardrivna) standarder som enligt modellen kan vara med och orsaka ett gap.

Opassande servicescape och bristande fysiska bevis: i denna kategori kan vi hitta bristen på rent konkreta verktyg som kan användas i Lean-arbetet samt brist på synliga bevis på att arbetet går framåt. Alavi (2003, s. 35) påpekar i artikeln ”Leaning the right way” att ett mycket kraftfullt instrument i Lean-arbetet är att visualisera vad man uppnår med arbetet för

alla inblandade. Visualisering är en stor del av Lean och kan återfinnas som ett verktyg i det standardiseringsarbete som bidrar till grunden på Toyota-huset, både (som nämnt) för att visa hur arbetet går och för att skapa ordning och bättre standarder (Dennis 2002, s. 19). Utan verktyg som visualisering skapas ett opassande servicescape där det kan vara svårt för de interna kunderna att koppla sina ansträngningar till företagets resultat.

Hur stänger vi gapet?

För att stänga gap 2 beskriver Zeithaml, Bitner och Gremler (2006, s. 262) ett antal metoder som kan användas. För att undvika en dålig servicedesign föreslås att man involverar så många som möjligt i processen och, innan man fastställer en beskrivning av servicen, diskutera vilka problem den ska lösa och utifrån detta utforma en beskrivning som man bygger designen utifrån.

Grönroos (2006, s. 379) menar att personalen är en tyst källa till kunskap och att de därför bör göras delaktiga i planeringsarbetet. Att göra medarbetarna mer delaktiga kommer även ha en positiv inverkan på deras motivation.

Idén om att i utvecklingens begynnande skede diskutera problemen som ska lösas med servicen går väl ihop med behovet av att förklara varför en Lean-implementering behövs på ett företag. Att gå in i en diskussion med så många som möjligt på företaget för att från början designa servicen och ta med allas åsikter i processen är även det mycket kompatibelt med de faktorer som tidigare lagts fram som nödvändiga i en Lean-implementering. Zeithaml, Bitner och Gremler (2006, s. 266) föreslår även att man, när man kommit en bit i utvecklingen av servicen ska pilottesta denna. Detta kan göras både för att se så att de fysiska och tekniska delarna fungerar, men även för att se hur personalen fungerar i sin roll och vad de tycker fungerar bättre/sämre.

Pilottester är något som nämnts som framgångsfaktor i Lean-implementeringar, att man exempelvis implementerar Lean i en mindre del av en fabrik (Boyle, Deflorin & Scherrer-Rathje 2009, s. 85). Inom Lean-arbetet kan pilottestet även vara fördelaktigt genom att visa att konceptet fungerar och att personalen på avdelningen där testet skett är nöjda med förändringen (Ibid., s. 85).

För att sätta upp kunddrivna standarder föreslås en rad åtgärder. Sammanfattat så handlar det om att tolka kundens förväntningar rätt, och även att ta in opartiska röster som även de får ta

del av kundernas förväntningar och tolka dem utifrån sina preferenser (Zeithaml, Bitner & Gremler 2006, s. 306). Det är viktigt att fokusera på det som kunderna tycker är viktigast. En annan sak som lyfts fram är att standarderna ska vara acceptabla ur en medarbetarsynpunkt och ska vara möjliga att påverka och förändra av medarbetarna när de väl är fastställda (Ibid., ss. 306-307). Både att man ska utveckla standarderna utifrån vad kunderna tycker och att medarbetarna ska kunna påverka dessa är viktiga delar av Lean-konceptet, dock kan de, som vi tidigare nämnt, lätt glömmas bort eller negligeras på grund av brådska och kortsiktiga mål.

För att ta fram ett passande servicescape och passande fysiska bevis pekar Zeithaml, Bitner och Gremler (2006, s. 339) på att man för det första måste förstå vikten av att dessa faktorer och för det andra att man måste förstå vilken roll de spelar i den aktuella situationen. Man måste även fråga sig om man kan vinna på att visa fler saker med fysiska bevis i servicelandskapet (Ibid., 339).

Enligt Varey (1995, s. 51) bör man sträva efter att ha synliga prestationsmått och visa hur varje funktion bidrar till företagets framgång.

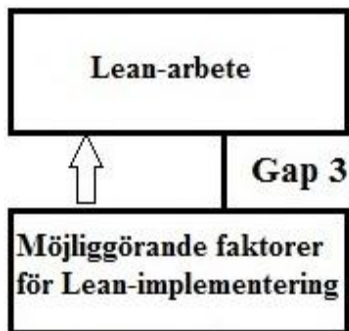
Detta kan i ett Lean-arbete innebära att man, som vi tidigare nämnt, visualiserar företagets mål, hur det går för företaget etcetera.

4.3.1.3 Gap 3

Gap 3 består i sin originalform av skillnaden mellan den servicekvalitetsdesign och de standarder som företaget har och hur servicen verkligen levereras. Även om företaget har riktlinjer och standarder för hur servicen ska levereras till kunden på rätt sätt, så är det inte säkert att kunden får den korrekta servicen. (Parasuraman, Zeithaml & Berry 1985, s. 45)

Detta gap kan till exempel bero på dålig personalpolitik.

I vår alternativa gap-modell består gap 3 av skillnaden mellan de möjliggörande faktorerna och det faktiska Lean-arbetet (se figur 6).



Figur 6. Gap 3 anpassat till Lean (Fritt från Zeithaml, Bitner & Gremler 2006, s. 46)

Varför uppstår detta gap i ett Lean-arbete?

Detta gap kan innebära att förutsättningarna att utföra arbetet på ett bra sätt (de möjliggörande faktorerna) finns på plats, men Lean-arbetet utförs ändå inte på ett tillfredställande sätt. Detta kan bero på att medarbetarna inte spelar sin roll i arbetet (Zeithaml, Bitner & Gremler 2006, s. 41).

I en Lean-verksamhet kan dålig personalpolitik innebära att företaget inte har rustat medarbetarna och gett dem de kunskaper som krävs för att utföra arbetet på ett tillfredställande sätt (Doolen & Worley 2006, s. 238). Det kan även innebära att de inte har fått det stöd och den motivation de behöver för att utföra sina arbetsuppgifter rätt.

Att personalen inte känner sig motiverad till att utföra sitt arbete kan även bero på att de inte känner att de har den autonomi som nämns som en viktig faktor i Lean (Boyle, Deflorin & Scherrer-Rathje 2009 s. 85).

Som vi tidigare nämnt är ledningens engagemang en kritisk faktor i Lean-arbetet (ibid., s. 85). Att gap 3 uppstår mellan de möjliggörande faktorerna och Lean-arbetet pekar på att ledningens engagemang inte endast behövs för att känna till personalens förväntningar och sätta upp de möjliggörande faktorer som behövs.

Hur stänger vi detta gap?

För att intern marknadsföring ska kunna fungera beskriver Grönroos att ledningen måste stödja det dagliga arbetet och se till att de formella program som tagits fram fortskrider (Grönroos 2006, s. 375).

I ett Lean-arbete betyder det att ledningen ska vara aktiv och stödja medarbetarna i deras dagliga arbete med de lean-verktyg som används.

Zeithaml Bitner och Gremler (2006, s. 370) menar att en del i att stänga gapet är att göra medarbetarna mer självbestämmande (empower). En anledning till att göra detta i en serviceverksamhet är att frontpersonalen ska bli mer anpassningsbar efter kundens behov (ibid., s. 370).

Enligt Grönroos (2006 s. 382) är medarbetarnas frihet och möjlighet att ta beslut en viktig del inom intern marknadsföring. Ledningen måste dock sätta tydliga och godtagbara gränser för hur stort självbestämmandet är.

Vi har tidigare nämnt just medarbetarautonomi som en viktig faktor vid implementeringen av Lean (Boyle, Deflorin & Scherrer-Rathje 2009 s. 86). Vid en Lean-implementering gäller det för ledningen att hitta en balans där de stöttar medarbetarna med det de behöver samtidigt som de ger dem självbestämmande och möjlighet att ta egna beslut.

Handlingsfriheten är även positiv i det avseende att den bidrar till en ökad arbetstillfredsställelse (Grönroos 2006, ss. 382-383).

Vidare så är utbildning av personalen en viktig del för att stänga gap 3. Zeithaml menar att innan man ger medarbetarna självbestämmande så är det viktigt att man utbildar dem för att de ska ha kunskapen att kunna ta rätt beslut (Zeithaml, Bitner & Gremler 2006, s. 371).

Grönroos nämmer tre olika sorters utbildning som kan ingå i den interna marknadsföringen;

- *Utbildning om helheten av servicestrategin och av den totala kundhanteringen samt varje medarbetares roll i förhållande till andra individer och processer i företaget.*
- *Utbildning för att förstärka positiv attityd till servicestrategin.*
- *Utbildning som syftar till att stärka personalens färdigheter inom sitt arbetsområde.*

(Grönroos 2006, ss. 374-375)

När det gäller att ge personalen rätt utbildning, för att kunna ta rätt beslut, är utbildningen som syftar till att stärka personalens färdigheter inom sitt arbetsområde som kan användas. Men det går inte att förbise de andra utbildningspunkterna, Grönroos menar att utbildningen av helheten är ytterst viktig för att kunna styrka medarbetarnas attityder. ”En anställd som inte har hela bilden klar för sig kommer inte att förstå varför han bör ändra sitt beteende gentemot medarbetare och kunder och bry sig om att tillägna sig kunskaper som inte är kopplade till traditionella arbetsuppgifter.” (Grönroos 2006, s. 375).

Denna utbildningsstrategi kan appliceras i ett Lean-arbete där det är viktigt att se helheten av hela Lean-konceptet och ha en positiv inställning till denna för att kunna göra ett så bra jobb som möjligt.

Förutom att träna och utveckla medarbetarna till att ge den bästa servicen menar Zeithaml, Bitner och Gremler (2006, s.366) att det är viktigt att man arbetar för att rekrytera de bästa personerna för att ge hög servicekvalitet.

Detta styrks av Grönroos som menar att: ”Framgångsrik intern marknadsföring börjar med rekrytering och anställning” (Grönroos 2006, s. 376). Företag måste arbeta aktivt med Human resource management verktyg som till exempel; rekrytering, karriärplanering, löner och bonussystem för att kunna uppnå målen med den interna marknadsföringen (Grönroos 2006, s. 376). Ahmed och Rafiq (2002, s. 42) menar att det är vanligt att förändringar inom företag misslyckas på grund av att man inte har anpassat belöningsystemet för att premiera det nya arbetssättet.

I företag som arbetar med Lean blir det också viktigt att arbeta med rekrytering och belöningsystem på ett systematiskt sätt. Medarbetarnas engagemang vid en Lean-

implementering är kritiskt (Ortiz 2006, s. 5), vilket gör frågan om hur man rekryterar och belönar personalen är en viktig fråga som måste behandlas på ett systematiskt sätt.

4.3.1.4 Gap 4

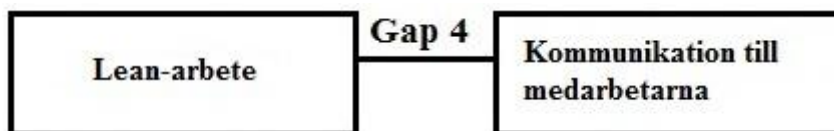
Det fjärde gapet i modellen består av skillnaden mellan löften och utförande. Detta innebär att företaget lovar kunden något som sedan inte utförs i serviceleveransen (Zeithaml, Bitner & Gremler 2006, s. 42). I vår modell finns gapet mellan kommunikationen till medarbetarna och Lean-arbetets utförande.

Detta gap kan exempelvis ha följande orsaker:

- Ineffektiv styrning av kundens förväntningar
- Att man lovar för mycket
- Otillräcklig horisontell kommunikation inom organisationen

(Ibid., 42)

I vår modell består gap 4 av skillnaden mellan vad man kommunicerar och det faktiska Lean-arbetet (se figur 7)



Figur 7. Gap 4 anpassat till Lean (Fritt från Zeithaml, Bitner & Gremler 2006, s. 46)

Hur uppstår detta gap i ett Lean-arbete?

Att styra kundernas förväntningar på ett ineffektivt sätt kan innebära att inte tydligt kommunicera till de anställda inom företaget vad en Lean-implementering kommer att innebära för dem. Detta gap hänger tätt samman med gap1 (där ledningen inte förstår vad kunden förväntar sig) och det är viktigt att finna en balans mellan förståelsen för och påverkan av kundernas förväntningar. Ett problem här kan vara att den som ska informera medarbetarna om Lean inte själv är tillräckligt insatt i Lean-konceptet. Chaneski (2004) trycker på att den som utbildar personalen ska vara någon som har djup kunskap om Lean.

Nästa orsak till gap 4 är att man lovar för mycket. Här ska sägas att mycket av Lean-litteraturen och experter på området rekommenderar att man går ut med starka löften och succé-exempel för att övertyga medarbetarna om Lean-konceptets potential (se t.ex. Alavi 2003, s. 34), men detta måste kombineras med åtgärder som ser till att företagets egen Lean-satsning blir en succé.

Den tredje möjliga orsaken till gapet är otillräcklig horisontell kommunikation i företaget. Här handlar det om att olika funktioner måste kommunicera med varandra så att inte en avdelning säger en sak och en annan gör något helt annat (Zeithaml, Bitner & Gremler 2006, s. 43). Inom Lean kan det återigen handla om att olika avdelningar och deras respektive ledning kan olika mycket om Lean och att en lovar något som någon som sedan ska levereras av en annan som inte har möjlighet eller kunskap nog att göra detta.

Hur stänger vi detta gap?

För att stänga gap 4 presenteras också ett antal metoder av Zeithaml, Bitner och Gremler (2006). För att på ett effektivare sätt styra kundens förväntningar föreslås bland annat att utbilda kunderna mer och bättre (Ibid., s. 503). Detta kan med fördel appliceras på Lean, där utbildning, som vi tidigare nämnt, är en viktig möjliggörande faktor. Vet man mycket om ett koncept så bör det vara lättare att skaffa sig en riktig uppfattning om vilka förväntningar man bör ha.

Detta går väl ihop med Grönroos syn på utbildning inom intern marknadsföring där han menar att utbildningen av helheten är en viktig del för att skapa förutsättningar för en fortsatt framgångsrik implementering (Grönroos 2006, s. 375).

Vi har tidigare nämnt att man bör sträva efter så lite envägskommunikation som möjligt (Grönroos 2006, ss. 378-379) och att man ska ge medarbetaren möjlighet till att svara på ledningens budskap (Mudie & Pirrie 2006, s. 184). Genom att ha en tvåvägskommunikation med medarbetarna minskar ledningen risken för missförstånd vilket i sin tur minskar storleken på Gap 4.

Att inte lova för mycket och att ha en effektiv horisontell kommunikation inom verksamheten hänger tätt ihop eftersom det kan vara olika människor som lovar och som förväntas hålla löftet.

Varey (1995, s. 51) tar upp att man inom intern marknadsföring bör fokusera på att bygga relationer mellan olika avdelningar inom företaget och sträva efter att riva ner de barriärer som finns.

Zeithaml, Bitner och Gremler (2006, s. 507) Nämner som exempel att kommunikationen ofta är dålig mellan frontpersonal och marknadsföringsavdelningen, alltså den som utför och den som lovar. Här rekommenderas helt enkelt bättre kommunikation och koordinering. Den som lovar och den som levererar måste tillsammans komma överens om vad som är rimligt, kommunicera detta till kunderna och på det viset stänga gap 4.

Summering

Nu har vi fört in Lean i Gap-modellen och sett hur den kan förklara uppkomna problem inom Lean-arbetet och även visat hur modellen kan leda fram till metoder som används inom den interna marknadsföringen. Nu återstår att se om de Lean-aspekter som kunde föras in i modellen och därmed analyseras och kopplas till intern marknadsföring är de som vi tidigare presenterat som de kritiska faktorerna i en implementering.

4.4 Gap-modellen och de kritiska faktorerna

Här kommer vi att lyfta fram de kritiska faktorer som visade sig i vår Gap-analys och som även nämns i den interna marknadsföringslitteraturen. Vi kommer sedan att diskutera huruvida Gap-modellen är ett bra redskap att använda för att finna lämpliga interna marknadsföringsverktyg för en Lean-implementering.

De kritiska faktorerna vi tidigare kom fram till var:

- Ledningens stöd
- Tydlig strategi och mål
- Möjliggörande faktorer (tid, utbildning, team-autonomi)
- Kommunikation

Ledningens stöd återfinns vi i Gap 3. Här kopplade vi bristen på ledningsstöd som en avgörande anledning till att personalen inte utförde Lean-arbetet enligt de rutiner och möjliggörande faktorer som satts upp. Vi har även funnit att ledningens stöd i det dagliga arbetet nämns i intern marknadsföringslitteratur (Grönroos 2006, s. 375). Här var det inte lösningarna i Gap-modellen som gjorde den direkta kopplingen till intern marknadsföring, men den hjälpte till att påvisa problematiken runt brist på ledningsstöd.

Utbildning återfinns i gap 1, 3 och 4. I gap 1 påvisades brist på kunskap om kundens eller medarbetarnas uppfattningar. Zeithaml, Bitner och Gremler (2006, s. 141) pekade på marknadsundersökningar som ett sätt att stänga gapet vilket ledde oss till det interna perspektivet av just marknadsundersökningar och idén att utifrån dylika göra en intern marknadssegmentering (Ahmed & Rafiq 2002, s. 39). En sådan segmentering av medarbetarna skulle kunna underlätta för planeringen av utbildningsinsatser. I gap 3 återfanns utbildningen som ett verktyg för att underlätta för medarbetarna att utföra sitt arbete enligt de uppsatta rutinerna (Zeithaml, Bitner & Gremler 2006, s. 371). Även här kunde vi koppla vidare till den interna marknadsföringslitteraturen som presenterar metoder att utbilda de anställda (Grönroos 2006, ss. 374-375).

I gap 4 nämner Zeithaml, Bitner & Gremler (2006, s. 503) utbildning som ett sätt att förmå kunderna att förstå det man kommunicerar till dem. Även detta kunde vi koppla samman med den interna marknadsföringen där Grönroos (2006, s. 375) ger en liknande syn på kommunikationen internt.

Medarbetarautonomi återfinns även det i gap 3 som ett sätt att möjliggöra för medarbetarna att utföra sitt arbete rätt. Zeithaml, Bitner & Gremler (2006, s. 370) lyfter fram medarbetarnas självbestämmande som ett sätt att stänga gapet och leder oss därmed till Grönroos (2006 s. 382) som även han förespråkar att medarbetarna ska ges mer självbestämmande.

Strategin återfinns även den i Gap1 av samma anledning som utbildningen. Även här bör det vara fördelaktigt att utföra interna marknadsundersökningar och ta med medarbetarnas uppfattningar när en strategi läggs upp.

Kommunikation återfinns i gap 2 och 4. I gap 2 lyfter Zeithaml, Bitner och Gremler (2006, s. 339) fram att man vinner på att visa saker med fysiska bevis i det fysiska landskapet. Detta har lett oss till Varey (1995, s. 51) som pekar på att man bör sträva efter att ha synliga prestationsmått.

I gap 4 tar Zeithaml, Bitner och Gremler (2006, s. 507) upp att man bör stärka kommunikationen mellan avdelningar i företaget för att inte snedvrیدا de löften man ger till kunden, vilket leder oss till Varey (1995, s. 51) som tar upp att man i den interna marknadsföringen bör fokusera på att bygga relationer mellan avdelningarna i företaget.

4.5 Modellens lämplighet som tolkningsverktyg

Vi tycker att Gap-modellen i vår analys har kunnat förklara problem och orsakssamband inom ett Lean-arbete. Modellen har visat sig användbar för att sortera in olika problemområden inom Lean i ett service-sammanhang som sedan visat vägen till verktyg inom intern marknadsföring som man kan använda för att hantera problemen. Den Lean-problematik som vi passat in i Gap-modellen har på många punkter sammanfallit med de viktiga faktorer som vi tidigare kommit fram till.

Summering

I detta stycke har vi försökt besvara frågan; kan man använda Gap-modellen för att koppla samman viktiga faktorer vid en implementering av Lean? Vi anser oss ha bekräftat att så är fallet.

Vi har även sökt svaret på frågan huruvida intern marknadsföring kan underlätta implementeringen av de mjuka aspekterna i Lean-konceptet. Då vi har visat på olika problem som en implementering av dessa faktorer kan orsaka samt genom Gap-modellen kopplat dem till metoder inom intern marknadsföring som syftar till att lösa dylika problem anser vi att vi besvarat även denna fråga positivt.

Detta avslutar vår analys och för oss in på våra slutsatser och diskussion.

5. Slutsatser

Vi kommer nu att presentera våra slutsatser. Vi kommer att börja med att presentera vårt syfte ytterligare en gång och sedan lägga fram vår huvudsakliga slutsats. Därefter presenterar vi de slutsatser vi drog på vägen för att uppfylla vårt syfte.

5.1 Syfte

Syftet med vårt arbete är att undersöka om intern marknadsföring har potential att underlätta implementeringen av de mjuka, medarbetarberoende delarna av Lean samt att undersöka huruvida Gap-modellen är ett lämpligt verktyg för att koppla samman intern marknadsföring med dessa mjuka delar.

5.2 Slutsatser

Vad vi kommit fram till är att det finns en potential för intern marknadsföring att underlätta implementeringen av de mjuka delarna av Lean och att Gap-modellen kan användas som ett verktyg för att koppla samman dessa mjuka delar med den interna marknadsföringen.

Vi har sett att man genom en modifierad variant av Gap-modellen kan dra paralleller mellan problem som kan uppstå i ett Lean-arbete och problem som kan uppstå i ett service-arbete (som beskrivs i den ursprungliga modellen). Genom att sedan studera hur litteraturen föreslår att man stänger gapen i service-arbetet och applicera dessa i ett internt perspektiv har vi kunnat se hur dessa lösningar kan användas för att motverka uppkomna problem i ett Lean-arbete. Vi har sedan kunnat dra paralleller mellan de metoder som föreslås som lösningar och metoder som används inom intern marknadsföring och på det viset fastställt att man kan koppla ihop Lean och intern marknadsföring med hjälp av Gap-modellen.

Vi har även kommit fram till att det finns ett antal faktorer som är viktiga för att de mjuka delarna av Lean ska kunna implementeras på ett framgångsrikt sätt, och att dessa faktorer kunde återfinnas när vi använde den modifierade versionen av Gap-modellen för att analysera problematiken kring ett Lean-arbete. Efter artikelstudier och intervjuer kom vi fram till att nedanstående faktorer är de viktigaste vid en Lean-implementering.

- Ledningens stöd
- Tydlig strategi och mål
- Möjliggörande faktorer (tid, utbildning, team-autonomi)
- Kommunikation

Att dessa faktorer är kritiska i ett Lean-arbete samt att de alla behandlades i vår Gap-analys och kunde kopplas till intern marknadsföring stödjer vår slutsats att intern marknadsföring kan underlätta en Lean-implementering och att Gap-modellen kan användas som ett sammankopplande verktyg.

Vi har dragit slutsatsen att man i ett internt marknadsföringsarbete med Lean ska fokusera på att använda långsiktiga metoder. Det finns en inriktning inom intern marknadsföring som fokuserar på mer kortsiktiga koncept, bland annat beroende på att vissa företag har hög personalomsättning. Då Lean, enligt den teori och empiri vi studerat är ett långsiktigt koncept kunde vi snabbt avvisa denna inriktning. Istället fokuserades arbetet på de mer långsiktiga perspektiven inom intern marknadsföring. De kortsiktiga metoderna intog ett produktperspektiv medan litteraturen föreslog ett mer service-inriktat perspektiv.

Gap-modellen valde vi att använda för att det är ett redskap som används både i den tillverkande industrin och i tjänstesektorn och därför borde ha potential att bygga broar mellan de två. Vi slog fast att modellen borde kunna användas i vår analys då den med lätthet kunde översättas till att användas i en helt intern kontext och för att den har sitt ursprung i service management och förhåller sig till begrepp inom området.

Att modellen kan användas internt i ett Lean-arbete stod klart för oss efter vår fullständiga analys. Alla gap kunde appliceras på Lean och alla gap kunde kopplas till intern marknadsföring. Så gott som alla de aspekter som vi fastställt som de viktigaste kunde även hittas i den analys vi gjorde med hjälp av modellen.

6. Diskussion

Vi kommer nu att diskutera vårt arbete. Vi börjar med att diskutera vårt bidrag, fortsätter med förslag till vidare forskning och avslutar med övriga reflektioner.

6.1 Vårt bidrag

Vi har under vårt arbete kommit att skifta tyngdpunkt från att i början fokusera på den interna marknadsföringens potential att underlätta en Lean-implementering till att fokusera på den andra delen av syftet; att undersöka Gap-modellens potential att fungera som sammankopplande verktyg mellan Lean och intern marknadsföring. Dock har vi genom sammankopplingen av de kritiska faktorer vi kommit fram till och intern marknadsföring visat att det finns potential, så vi tycker att syftet i sin helhet har uppfyllts.

Vi har visat ett exempel på hur man kan använda Gap-modellen i en Lean-implementering och tror att detta exempel skulle kunna vara till hjälp för företag som letar efter sätt att analysera sitt egna Lean-arbete för att se vad de gör för fel. Vi tror även att de kritiska faktorer vi sammanställt kan vara till hjälp för företag som ska börja arbeta med Lean. Till sist tror vi att detta arbete kan väcka nya tankar och leda till nya perspektiv om var man kan leta efter lösningar på motivationsproblem inom företag genom att leda människor till Service Management-forskning som intern marknadsföring.

6.2 Vidare forskning

På grund av arbetets omfattning har vi endast kort svarat på frågan huruvida man kan använda intern marknadsföring när man implementerar Lean. Vad som egentligen hade behövts är en grundligare undersökning av potentialen i att fusionera dessa två begrepp. Vi har under arbetets gång lagt märke till att man redan i viss utsträckning använder intern marknadsföring och tjänstemarknadsföring i arbete med Lean inom den tillverkande industrin, men det förekommer sporadiskt och i olika mängder och under olika benämningar. Det hade därför även varit intressant att undersöka hur intern marknadsföring idag används inom Lean och försöka kombinera de verktyg som används till ett mer sammanhållet koncept.

Då intern marknadsföring är ett så brett begrepp så tror vi att det finns många olika utforskade möjligheter inom ämnet. En bred definition av intern marknadsföring tillåter att

man använder valfria marknadsföringsverktyg framtagna för den externa marknadsföringen internt. När vi studerat litteratur som behandlat intern marknadsföring har vi sett att mycket av litteraturen inte pekar på speciella verktyg som man kan använda utan snarare pekar på vilka fördelar det kan medföra att använda just externa marknadsföringsverktyg internt. Att använda Gap-modellen och dess lösningsmetoder internt kan vara ett exempel på intern marknadsföring, men då vi inte hittat någon forskning som studerat ett sådant användande så kan det inte officiellt sägas vara ett internt marknadsföringsverktyg.

Vårt arbete syftade huvudsakligen till att undersöka den interna marknadsföringens potential att underlätta en Lean-implementering, men vi har på vägen även undersökt Gap-modellens potential att användas som ett internt marknadsföringsverktyg.

Potentialen till vidare forskning inom det område vi har studerat är alltså stor. En fallstudie av ett företag som använder Gap-modellen och intern marknadsföring i en Lean-implementering hade varit intressant att göra. Här hade det varit intressant att studera modellens praktiska användningspotential i olika faser av Lean-arbetet. Man kan till exempel tänka sig att använda modellen både i en planeringsfas – för att lägga upp arbetet på ett bra sätt – och i en problemlösningsfas – om man under Lean-arbetets gång stöter på problem och har svårt att förklara deras orsaker.

Man kan även tänka sig fortsatt forskning om Gap-modellens potential som internt marknadsföringsverktyg i allmänhet, inte bara i företag som arbetar med Lean.

6.3 Slutreflektioner

Människorna bakom Lean-filosofin sätter sig emot att presentera en modell för hur man ska implementera Lean och menar att det är just en filosofi som man måste ta till sig, göra till sitt tänkesätt och utifrån det staka ut sin egen väg. Vår idé med detta arbete var initialt att ta fram en implementeringsmodell för Lean, men insikten att en sådan modell faktiskt hade gått emot filosofin den syftar till att implementera fick oss att tänka om och istället fokusera på att införa tänkesättet, filosofin med konkreta metoder.

För att återkoppla till vår problemformulering så är det lätt att hitta information om Lean, vad det innebär och vad som krävs för att börja arbeta med det. Ännu lättare är det att hitta en konsult som är villig att hjälpa företag att implementera Lean, och här kanske en stor del av problemet ligger. Lean är ett populärt koncept just nu och det bär med sig stora löften om

framgång. Detta leder till att många konsulter ser en chans att rida på vågen och i en konkurrensutsatt konsultbransch kan det vara viktigt att visa kunderna snabba och stora resultat. Detta leder i många fall till att det långsiktiga tänkandet glöms bort och att resurser satsas på fel insatser.

När vi har studerat Lean ur många olika synvinklar har vi konstaterat att mycket i det som finns skrivet om det är svart eller vitt. Antingen är man mycket positivt inställd till konceptet eller mycket negativt (detta exkluderar de seriösa forskare vars texter vi studerat och som oftast tycks ha en balanserad och väl underbyggd bild av det mesta). Det är förmodligen inte gynnsamt för någon att ha en sådan onyanserad bild av Lean. Det finns stora fördelar med konceptet som man kan gå miste om när man har en överdrivet negativ bild av det, men det finns också djupa fallgropar som man måste akta sig för och som kan vara svåra att se om man har en överdrivet positiv bild av Lean. Om man inte ser Lean som en mirakelmedicin men ändå anammar dess grundläggande tankar och filosofier och i lugn takt börjar arbeta utifrån konceptet med hjälp av beprövade metoder såsom intern marknadsföring tror vi att en framgångsrik Lean-resa kan påbörjas.

Källförteckning

Achanga, Pius. Nelder, Geoff. Roy, Rajkumar. Shehab, Esam. (2006) *Critical success factors for lean implementation within SMEs*. Journal of Manufacturing Technology Management. Vol. 17. Nr. 4. Sid. 460-471.

Ahmed, Pervaiz K. & Rafiq, Mohammed. (1995) *The role of internal marketing in the implementation of marketing strategies* Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science. Vol. 1. Nr. 4. Sid. 32-51.

Ahmed, Pervaiz K. & Rafiq, Mohammed. (2002). *Internal Marketing: Tools and Concepts for Customer Focused Management*. (Elektronisk) Oxford: Butterworth-Heinemann. Tillgänglig: ScienceDirect. (2010-04-09)

Alavi, Siamak. (2003) *Leaning the right way*. Manufacturing Engineer. Vol. 82. Nr. 3. Sid. 32-36.

Babson, Steve. (1993) *Lean or Mean: The MIT Model and Lean Production at Mazda*. Labor Studies Journal. Vol. 18. Nr. 2. Sid. 3-25.

Bhasan, Sanjay. Burcher, Peter. (2006) *Lean viewed as a philosophy*. Journal of Manufacturing Technology Management. Vol 17. Nr. 1. Sid. 56-72.

Biddle, Jane. (2006) *Lean talk doesn't equal lean walk*. Manufacturing Business Technology. Vol. 24. Nr. 4. Sid. 36-37.

Bodek, Norman. (2008) *Toyota managers know the road to Lean is by way of motivation*. Nelson Publishing. Vol. 74. Nr. 1. Sid. 40-42.

Boyle, Todd A. Deflorin, Patricia. Scherrer-Rathje, Maike. (2009) *Lean, take two! Reflections from the second attempt at lean implementation*. Business Horizons. Vol. 52. Nr. 1. Sid. 79-89.

- Bryman, Alan. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Stockholm: Liber
- Chaneski, Wayne S. Are You Getting The Most From Lean Implementation? *Modern Machine Shop*. Vol. 77. Nr. 5. Sid. 42-44
- Dennis, Pascal. (2002). *Lean Production Simplified* New York, NY: Productivity Press
- Doolen, T.L. Worley, J.M. (2006) *The role of communication and management support in a lean manufacturing implementation*. *Management Decision*. Vol. 44, Nr. 2. Sid. 228-246.
- Fine, David. Hansen, Maia A. Roggenhofer, Stefan. (2009) *From lean to lasting: Making operational improvements stick*. *McKinsey Quarterly*. Nr 1. Sid. 109-118.
- Gebauer, Heiko. Edvardsson, Bo. Bjurko, Margareta. (2010) *The impact of service orientation in corporate culture on business performance in manufacturing companies*. *Journal of Service Management*. Vol. 21. Nr. 2. Sid. 237-259.
- Grigg, Alfred. (2010) *Employee empowerment is the main ingredient in a baking company's competitive strategy*. *Global Business & Organizational Excellence*. Vol. 29. Nr. 2. Sid. 6-19.
- Grönroos, Christian. (2008). *Service management och marknadsföring: kundorienterat ledarskap i servicekonkurrensen*. Malmö: Liber.
- Gummesson, Evert. (2002). *Relationsmarknadsföring: Från 4P till 3OR 3:e upplagan*. Malmö:Liber
- Hall, Robert. (2006) *Going Lean? Don't Forget the People*. *Industrial Maintenance & Plant Operation*. Vol. 67. Nr. 5. Sid. 19-19.
- Hofstede, Geert. a. *Japanese Cultural Dimensions Explained*
Hämtad 2010-05-22 från: http://www.geert-hofstede.com/hofstede_japan.shtml
- Hofstede, Geert. b. *US or American Cultural Dimensions Explained*.
Hämtad 2010-05-22 från: http://www.geert-hofstede.com/hofstede_united_states.shtml
- Hofstede, Geert. c. *Swedish Geert Hofstede Cultural Dimensions Explained*.
Hämtad 2010-05-22 från: http://www.geert-hofstede.com/hofstede_sweden.shtml

IVA (Kungl. Ingenjörsvetenskapsakademien) (2005). *Framtida Produktion, Produktion för konkurrenskraft – Panelrapport*. (elektronisk). Kungl. Ingenjörsvetenskapsakademien.

Tillgänglig:

<<http://www.ivawebb.se/produktion/download/rapporter/Framtida%20Produktion.pdf> >

(Läst 2010-04-23)

Jones, Daniel T. Roos, Daniel. Womack, James P. (1990). *The Machine that Changed the World*. First HarperPerennial edition. New York, NY: Rawson Associates.

Jones, Daniel T. Womack, James P. (2003) *Lean Thinking: Banish waste and create wealth in your corporation*. Second edition. London: Free Press Business.

Monden, Yasuhiro. (1998). *Toyota Production System, Third edition*. Norcross, Georgia: Engineering & Management Press.

Mudie, Peter. Pirrie, Angela. (2006). *Services Marketing Management (Third Edition)*. (Elektronisk) Burlington, MA: Butterworth-Heinemann. Tillgänglig: ScienceDirect (2010-04-20)

Ortiz, Chris A. (2006). *Designing, Constructin, and Managing a Lean Assembly Line*. (Elektronisk) Boca Raton, FL: Taylor and Francis Group, LLC. Tillgänglig: CRCnetBASE (2010-04-05)

Parasuraman, A. Zeithaml, Valarie A. Berry, Leonard L. (1985) *A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research*. Journal of Marketing. Vol. 49. Nr. 4. Sid. 41-51

Seiringer, W. (2009) *Service-Oriented Analysis of Logistics Services*. 2009 2nd International Symposium on Logistics and Industrial Informatics. Sid. 1-6.

Smalley, Art. (2005) *The starting point for lean manufacturing: Achieving basic stability*. Management Services. Vol. 49. Nr. 4 Sid. 8-12.

Varey, Richard J. (1995) *A Model of Internal Marketing for Building and Sustaining a Competitive Service Advantage*. Journal of Marketing Management. Vol. 11. Nr. 1-3. Sid. 41-55.

Varey, Richard J. Lewis, Barbara R. (2000) *Internal marketing: directions for management*. (Elektronisk). London: Routledge

Wheatley, Malcom. (2009) *Soft focus on hard results*. Works Management. Vol. 62. Nr. 3. Sid. 40-43.

Zeithaml, Valerie A. Bitner, Mary Jo. Gremler, Dwayne D. (2006). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm, international edition*. New York, NY: McGraw-Hill.

E-post intervjuer

Specialist 1, VD för ett managementkonsultbolag inriktat på lean.. Intervju per e-post, svar mottogs 2010-05-19

Specialist 2, Specialist inom lean på ett forskningsinstitut som bidrar med stöd till företag inom branschen. Intervju per e-post, svar mottogs 2010-05-18

Praktiker 1, Arbetar med lean på ett stort livsmedelsproducerande företag. Intervju per e-post, svar mottogs 2010-05-17

Bilaga 1

Hej

Vi är två studenter från Lunds Universitet som studerar Logistic Service Management. Vi håller just nu på att skriva vårt examensarbete och har som empiriinsamlingsmetod valt att använda oss av intervjuer där vi har som mål att samla erfarenheter från företag som arbetar med Lean Production. Om ni önskar så kommer ni att få ta del av vår slutrapport när den är färdigställd. Alla svar från intervjuerna kommer i rapporten behandlas anonymt.

Syftet med vårt arbete är att ta fram en modell som använder intern marknadsföring för att underlätta implementeringen av Lean i företag. Vi vill med detta frågeformulär samla in erfarenheter från er som arbetar med Lean och utifrån dessa se vilka framgångsfaktorer och problem ni stött på och hur man kan dra paralleller mellan dessa och de metoder som den interna marknadsföringen erbjuder för att utveckla vår modell.

Vi har nedan sammanställt frågor utifrån en tidslinje baserad på hur vi tänker oss att en Lean-implementering går till. Vi har kategoriserat frågorna i följande faser;

1. Strategiskt beslut

Den här fasen sträcker sig från det att initiativtagaren till Lean-arbetet fick idén till dess att ledningen tog det formella beslutet att ni skulle börja arbeta med Lean.

2. Strategi, planering och avsättning av resurser

Nästa fas är tiden från att ledningen tagit beslut om att arbeta med Lean till dess att personalen involveras i och informeras om Lean-arbetet.

3. Förankring hos personal

Denna fas sträcker sig från det att era medarbetare börjar informeras och involveras i Lean-arbetet till dess att ni påbörjar det praktiska arbetet.

4. Löpande Lean-arbete

Den sista och ständigt pågående fasen är Lean-arbetet.

Här ingår egentligen allt ni utfört från starten till idag, men fokusera gärna på den första tiden innan medarbetarna var vana vid arbetssättet och kanske behövde mer motivation och belöningar för att vara med i arbetet.

För varje fas vill vi att ni svarar på följande tre frågor:

- A) Var det något i denna fas som var speciellt framgångsrikt och vad anser ni vara orsaken till detta?
- B) Vilka mötgångar mötte ni under denna fas, vilka orsaker hade dessa och vilka åtgärder användes för att lösa dem?
- C) Vad hade ni gjort annorlunda i denna fas om ni fick göra om arbetet idag?

Frågorna kan besvaras längst ner i dokumentet. Svara så utförligt som ni känner att ni har tid till (vi har ingen övre gräns på hur långa svaren kan vara). På punkt nummer 5 kan ni lägga till övriga tankar och erfarenheter som ni vill dela med er av om ni så önskar.

Om ni tycker att något i formuläret är otydligt eller om ni har några frågor så är det bara att kontakta oss via mail eller telefon.

Tack på förhand

Niklas och Marcus

Niklas Delling, niklasdelling@hotmail.com, 0704602163

Marcus Wahlgren, wahlgren_marcus@hotmail.com, 0704538136

Bilaga 2

Hej

Vi är två studenter från Lunds Universitet som studerar Logistic Service Management. Vi håller just nu på att skriva vårt examensarbete och har som empiriinsamlingsmetod valt att använda oss av intervjuer där vi har som mål att samla erfarenheter från företag och experter som arbetar med Lean Production. Om ni önskar så kommer ni att få ta del av vår slutrapport när den är färdigställd. Alla svar från intervjuerna kommer i rapporten behandlas anonymt.

Syftet med vårt arbete är att ta fram en modell som använder intern marknadsföring för att underlätta implementeringen av Lean i företag. Vi vill med detta frågeformulär samla in erfarenheter från er som arbetar med Lean och utifrån dessa se vilka framgångsfaktorer och problem ni stött på och hur man kan dra paralleller mellan dessa och de metoder som den interna marknadsföringen erbjuder för att utveckla vår modell.

Vi har nedan sammanställt frågor utifrån en tidslinje baserad på hur vi tänker oss att en Lean-implementering går till. Vi har kategoriserat frågorna i följande faser;

5. Strategiskt beslut

Den här fasen sträcker sig från det att initiativtagaren till Lean-arbetet fick idén till dess att ledningen tog det formella beslutet att ni skulle börja arbeta med Lean.

6. Strategi, planering och avsättning av resurser

Nästa fas är tiden från att ledningen tagit beslut om att arbeta med Lean till dess att personalen involveras i och informeras om Lean-arbetet.

7. Förankring hos personal

Denna fas sträcker sig från det att era medarbetare börjar informeras och involveras i Lean-arbetet till dess att ni påbörjar det praktiska arbetet.

8. Löpande Lean-arbete

Den sista och ständigt pågående fasen är Lean-arbetet.

Här vill vi fokusera på den första tiden innan medarbetarna är vana vid arbetssättet och kanske behöver mer motivation och belöningar för att vara med i arbetet.

För varje fas vill vi att ni svarar på följande frågor:

- A) Utifrån era erfarenheter, brukar det uppstå några generella motgångar i denna fas?
- B) Hur anser ni att dessa motgångar hanteras på bästa sätt?

Frågorna kan besvaras längst ner i dokumentet. Svara så utförligt som ni känner att ni har tid till (vi har ingen övre gräns på hur långa svaren kan vara). På punkt nummer 5 kan ni lägga till övriga tankar och erfarenheter som ni vill dela med er av om ni så önskar.

Om ni tycker att något i formuläret är otydligt eller om ni har några frågor så är det bara att kontakta oss via mail eller telefon.

Tack på förhand

Niklas och Marcus

Niklas Delling, niklasdelling@hotmail.com, 0704602163

Marcus Wahlgren, wahlgren_marcus@hotmail.com, 0704538136