



LUND UNIVERSITY

Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

När flaskhalsar blir värdeskapande

Att implementera lean production och Gap-modellen
i tjänstesektorn

Marija Bozic, Elisabeth Hong, Josephine Långbacka

Handledare:
Richard Ek
Mats Johnsson

C-uppsats
Vt 2012

SAMMANFATTNING

Det har tidigare gjorts försök att implementera lean production i tjänstesektorn, genom att bland annat forma om lean och serviceanpassa det. Syftet med denna studie är att undersöka vilka förutsättningar det finns för lean och Gap-modellen att implementeras inom tjänsteföretag.

För att konkretisera detta har flygplatser valts som studieobjekt och säkerhetskontrollen är då i centrum eftersom denna är en stor flaskhals i flödet. Två flygplatser i Sverige har gjort denna studie möjlig då vi har utfört observationer, tidtagningar i säkerhetskontrollen samt djupintervjuer med personalen och ledningen där.

Resultatet av studien visade att möjligheterna att ta hjälp utav lean och Gap-modellen för att förbättra servicen och flödet på flygplatserna, då främst i säkerhetskontrollen, är begränsade. Detta beror till stor del på att flygplatserna oftast har utomstående parter de måste samarbeta med. Flygplatser och speciellt säkerhetskontrollen, är väldigt lagstyrda vilket även det utgör en problematik. Att kombinera lean med Gap kan på grund utav dessa aspekter vara svårt. Alternativet är att man tillämpar dem var och en för sig i de delar av organisationen de kan skapa värde i, lean i flödesplaneringen samt vid standardisering av arbetsuppgifter och Gap i möte med kunden.

NYCKELORD: LEAN, GAP-MODELL, TJÄNSTESEKTOR, FLYGPLATS

ABSTRACT

There have been attempts to implement lean production in the services, for example by forming lean and adjusting it to the service companies. The purpose of this study is to evaluate the conditions for lean and the Gap-model to be implemented within the service companies.

To concretize this, airports have been selected as object of study and the security check is in focus because it is a major bottleneck. Two airports in Sweden have made this study possible because our study consisted of observations, timing of the security checks and detailed interviews with staff and management on the airports.

The results showed that the possibilities for lean and the Gap-model to improve service and the flow at the airports, mainly in the security check, are limited. This is due largely to the fact that airports often have third parts they must cooperate with. Airports and especially the security check are very controlled by laws, which also is a problem. Combining lean with Gap because of these aspects would be difficult. The alternative is to apply them each separately in the parts of the organization where they can create value, lean in the flow and the standardization of tasks and the Gap in meetings with the customer.

KEYWORDS: LEAN, THE GAP-MODEL, SERVICE COMPANY, AIRPORT

FÖRORD

Vi vill tacka de berörda flygplatserna, Ängelholm Helsingborg Airport samt Småland Airport, för ett gott samarbete och för att de haft en tillmötesgående inställning till oss och vår uppsats. Vi vill särskilt tacka Camilla Holm och Jimmie Bergqvist som har varit våra kontaktpersoner på flygplatserna och som har möjliggjort och underlättat vårt arbete. Vi vill också rikta ett stort tack till flygplatsernas trevliga personal som bland annat ställt upp på intervjuer och tagit sig tid till att hjälpa oss.

Ett tack till våra handledare Mats Johnsson och Richard Ek för att de har väglett oss under arbetets gång. Även vår kursansvarige Gustaf Kastberg skall ha ett tack för sina snabba gensvar och goda hjälpsamhet. Sist men inte minst, ett stort tack till Darko Bozic som har varit till stor hjälp vid vår litteratursökning.

Helsingborg, maj 2012

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

Sammanfattning.....	2
Abstract	3
Förord	4
1. Inledning.....	8
1.1 Syfte	10
1.2 Frågeställning.....	10
1.3 Disposition.....	10
2. Referensram	11
2.1 Lean.....	11
2.1.1 Så började det	11
2.1.2 Vad är lean?.....	12
2.1.3 Att arbeta med lean	13
2.1.4 Att applicera lean inom tjänstesektorn.....	14
2.1.5 Resumé av lean.....	16
2.2 Gap-modellen.....	16
2.2.1 Gap 1: Gap mellan kundens förväntningar och företagets uppfattning av kundens förväntningar	17
2.2.2 Gap 2: Gap mellan företagets uppfattning av kundens förväntningar och den utformade eller designade servicen	17
2.2.3 Gap 3: Gap mellan den utformade eller designade servicen och den verkliga servicen.....	18
2.2.4 Gap 4: Gap mellan den verkliga servicen och hur man har beskrivit servicen för kunden	18
2.2.5 Gap 5: Gap mellan kundens förväntningar och den upplevda servicen	18
2.2.6 Upplevd service.....	19
2.2.7 Resumé av Gap-modellen.....	20
2.3 Lean och Gap.....	20
3. Metod	22
3.1 Kvalitativ forskning och forskningsdesign	22
3.2 Intervjuguide	23
3.3 Urval	24
3.4 Observationer	26
3.5 Tidtagning	28

3.6 Reliabilitet och validitet	28
4. Empiri och analys	31
4.1 De två flygplatserna	31
4.1.1 Ängelholm Helsingborg Airport	31
4.1.2 Småland Airport.....	31
4.2 Processen.....	32
4.2.1 Incheckning och bagageinlämning.....	32
4.2.2 Dokumentkontroll och säkerhetskontroll	33
4.2.3 Gaten.....	36
4.3 Ängelholm Helsingborg Airport	38
4.3.1 Ledningens och personalens syn på kunden i processen.....	38
4.3.2 Ledningens och personalens arbete med kundservice	38
4.3.2.1 Standarder	40
4.3.3 Ledningens och personalens syn på kundernas förväntningar	41
4.3.4 Flygplatsens arbete med lean.....	44
4.3.5 Kundens medverkan i säkerhetskontrollen	45
4.3.5.1 Kundundersökning	47
4.4 Småland Airport	51
4.4.1 Ledningens och personalens syn kunden i på processen.....	51
4.4.2 Ledningens och personalens arbete med kundservice	51
4.4.3 Ledningens och personalens syn på kundernas förväntningar	52
6. Diskussion och slutsats	57
6.1 Fördelar med att arbeta med lean	57
6.2 Svårigheter med leanarbetet	58
6.3 En förbättring av flödet i säkerhetskontrollen med hjälp utav lean.....	60
6.4 Att arbeta med lean och gap på en flygplats	61
6.5 Att arbeta med lean och gap sida vid sida.....	63
7. Rekommendationer	65
8. Källförteckning	66
8.1 Litteratur	66
8.2 Internet.....	68
8.3 Muntliga källor.....	68
9. Bilagor	70

9.1 Bilaga 1. Intervjumall ledningen	70
9.2 Bilaga 2. Intervjumall personal	72
9.3 Bilaga 3. Tidtagning på säkerhetskontrollen på Ängelholm Helsingborg Airport ..	74

1. INLEDNING

I detta kapitel motiveras relevansen av teorin lean production i tjänstesektorn samt varför detta är intressant för oss att studera i kombination med Gap-modellen. Här presenteras även uppsatsens syfte och frågeställning samt en disposition som redogör för upplägget i uppsatsen.

När Toyota utvecklade filosofin lean production blev detta väldigt uppmärksammat i produktionsvärlden. Det var ett revolutionerande sätt att använda sina resurser på och många industriföretag som tillämpat denna filosofi har gjort det med framgång (Allway och Corbett 2002). Då framstegen har varit så stora inom produktionsföretag har också många tjänsteföretag försökt applicera detta tankesätt. Vanligt är att man försökt forma om lean production till ett servicekoncept (Allway och Corbett 2002; Pettersen 2009; Hines, Holweg och Rich 2004; Piercy och Rich 2009). Det är också ofta förekommande att man, för att kunna applicera lean i servicesektorn, har betraktat tjänsteföretag som produktionslinor för att kunna åstadkomma detta (Seddon, O'Donovan och Zokaei 2011). Filosofin har fått ett flertal olika namn som lean service, lean management och lean thinking. Denna tvist på ursprungsteorin påstås ha lett till att man gör lean production till något det inte är (Pettersen 2009).

De artiklar vi har studerat om lean inom servicebranschen har alltså haft som avsikt att utforma lean till ett servicekoncept. Av dessa artiklar, finner vi ingen som har kombinerat lean production med en servicemodell, med syfte att kunna implementera teorin i tjänstesektorn. Därför har vi valt att analysera lean ur dess ursprungsform, som ett tankesätt inom produktionen, i kombination med Gap-modellen. Anledningen till att vi har valt att kombinera lean med just Gap-modellen är på grund av det starka kundfokus som denna servicemodell har och vilket även vårt arbete präglas av. Vi ska analysera lean för flödets skull och Gap för att vi vill att kundens förväntningar och upplevelser ska vara i fokus. En kombination av dessa ska på så sätt skapa en ny bild av hur man kan implementera lean i tjänstesektorn.

I vår uppsats kommer begreppet lean thinking, eller endast lean, att användas då vi anser detta passa bäst in på tjänstesektorn. Lean management kan ge intryck av att det endast riktar sig till ledningen, även om lean är något som hela organisationen arbetar mot. Lean service kan uppfattas som att det endast riktar sig till servicen och då vi har valt att ha fokus på både flöde och service passar inte heller detta begrepp oss. Vi har därför valt att genom hela arbetet

använda oss utav begreppet lean thinking, eller för att underlätta endast lean, då vi väljer att se det som ett tankesätt som genomsyrar samtliga delar av flödet i en organisation (Liker 2004).

För att konkretisera hur man kan använda lean och Gap-modellen i tjänstesektorn har vi valt att studera flödet och kundservice på små flygplatser. Viktigt att poängtera är att vi inte ska implementera dessa teorier på flygplatsen, utan endast koppla dem till flygplatsens arbetssätt för att kunna analysera teorierna. Flygplatser är kända för dess många flaskhalsar (ett hinder i flödet som försvårar eller saktar ner processen) (Modig och Åhlström 2011). Då lean går ut på att eliminera icke värdeadderande aktiviteter (Modig och Åhlström 2011; Liker 2004; Russell och Taylor 2009; Womack, Trones och Daniel 1990; Bowen och Youngdahl 1998; Allway och Corbett 2002; Proudlove, Moxham och Boaden 2008) som flaskhalsar, är just detta flöde intressant för oss. Ett bra och välfungerande flöde minskar bland annat kötider och ökar på så sätt kundservice. För att avgränsa oss har vi alltså valt att fokusera på flödet inom tjänsteorganisationer med fokus på kundservice. Då flygplatser är en plats där kunden vill vara på så kort tid som möjligt (Camilla, Chef Passagerarservice, Ängelholm Helsingborg Airport), är det viktigt att både flödet fungerar smidigt samtidigt som personalen ska hinna ge bra service för att få återkommande kunder. Vi har således enbart fokuserat på kundernas förväntningar och upplevelser på flygplatsen samt på flödet, från att kunden stiger in på flygplatsen till att den lämnar gaten.

Vår uppsats är skriven med hjälp utav ett samarbete med två flygplatser, en huvudflygplats som vi utgår från och en flygplats som vi kan jämföra huvudflygplatsen med. Flygplatserna är Ängelholm Helsingborg Airport, som är huvudflygplatsen, och Småland Airport. Detta är två små flygplatser i södra Sverige som inte på något sett konkurrerar med varandra då de har olika kundkretsar. Anledningen till att vi har valt just dessa flygplatser är för att de båda vill ha ett effektivt och snabbt flöde men inte låta kundservice bli lidande, vilket ligger till grund för vår uppsats. Det är också intressant att jämföra de båda flygplatserna då Ängelholm Helsingborg Airport arbetar med lean, vilket Småland Airport inte gör.

Vi ska alltså utifrån de två flygplatserna analysera hur man kan tillämpa lean thinking och Gap-modellen inom servicesektorn. Lean ska inte omvandlas till ett servicekoncept, vilket har gjorts i tidigare studier som vi har tagit del av, utan lean ur sin ursprungsform ska kompletteras och kombineras med servicemodellen Gap.

1.1 SYFTE

Syftet med denna studie är att undersöka vilka förutsättningar det finns för lean och Gap-modellen att implementeras inom tjänsteföretag genom att analysera vad en kombination utav dessa skulle kunna resultera i.

1.2 FRÅGESTÄLLNING

Hur skulle flygplatserna kunna använda sig utav Gap-modellen och lean i sitt arbete med flöde och kundservice?

1.3 DISPOSITION

Dispositionen för denna uppsats ser ut som följer:

Kapitel 2 - Referensram

Den första delen av kapitlet ger en introduktion till vilka teoretiska områden som skall behandlas i referensramen och sambandet mellan de valde teorierna presenteras. Därefter är kapitlet uppdelat i två delar, en del som behandlar teorin lean och en del som behandlar modellen Gap. Avslutningsvis följer en kort resumé av kapitlet och de olika teorierna.

Kapitel 3 – Metod

Här redovisas metodupplägget för studien. Tillvägagångssättet genom arbetets gång presenteras med hjälp av egna och teoretiska aspekter.

Kapitel 4 – Empiri och analys

I detta kapitel presenteras de studier vi har gjort hos de utvalda flygplatserna. Vidare skildras också en analys där empirin används för att skapa mening åt tidigare kapitelns teorier.

Kapitel 5 – Diskussion och slutsats

Detta kapitel är en diskussion kring de teoretiska resonemang och de empiriska och analytiska aspekter som framställts i tidigare kapitel. Här följer även en slutsats där resonemang från samtliga föregående kapitel sammanställs för att sedan skildra uppsatsens resultat.

Kapitel 6 – Rekommendationer

Kapitel 6 innefattar de rekommendationer vi har för kommande studier inom området.

2. REFERENSRAM

Följande kapitel kommer att skildra ett flertal olika teoretiska aspekter inom lean och Gap-modellen. Syftet med teorierna är att de skall kunna användas för att skapa mening åt empirin. Inledningsvis presenteras sambandet mellan teorierna och vidare beskrivs de enskilt och detaljerat. Kapitlet avslutas med en kort sammanfattning.

Teorin inleds med att presentera lean production ur dess ursprungsform och idéerna bakom denna filosofi. Vidare introduceras vad lean är, hur man kan arbeta med det och hur man kan tillämpa det i tjänstesektorn. Då det är många författare som har försökt att implementera lean production i tjänsteföretag utan framgång, eftersom lean har haft en tendens att tappa sina ursprungsegenskaper (Pettersen 2009) kombinerar vi istället lean thinking med Gap-modellen. De två teorierna kan sammankopplas på så sätt att de båda kan användas för att skapa värde och kvalitet för kunden. Syftet med Gap är att mäta kundservice och kvalitet (Grönroos 2007) och syftet med lean är att skapa detta (Modig och Åhlström 2011). Därför är det passande att kombinera dessa två teorier.

En kort introduktion av Gap-modellen görs samt en redogörelse av de fem tillhörande gapen som kan uppstå. Då kunden är i fokus är även dess förväntningar och upplevelser väsentliga, dessa kan bero på en mängd olika saker. Då en tjänst inte är lika påtaglig som en produkt är personalens engagemang särskilt viktig i detta sammanhang. Därför behandlar vi även den interna servicen kortfattat. Efter nedanstående teorier om lean och Gap-modellen följer ett avslutande kapitel där vikten av dessa teorier behandlas samt relationen mellan dem skildras.

2.1 LEAN

2.1.1 SÅ BÖRjade DET

År 1930 startade Kiichio Toyoda "Toyota Motor Corporation", ett företag som idag har över 240 000 anställda (Liker 2004). Toyodas mål i början var att få en produktivitet på Fords nivå (Liker 2004). Nästan alla masstillverkare på den tiden var väldigt kostnadsfokuserade. På grund av en begränsad resurstillgång framstod detta som svårt för Toyota. Grundaren utvecklade då ett resurssnålt system som kunde vara flexibelt för kunden samtidigt som det var effektivt för företaget och det är detta som kom att bli grunden till lean production. Redan 1938 sa Toyoda "Just-in-time är grundprincipen i min plan. Regeln är att inget gods ska

fraktas för tidigt eller för sent” (Liker 2004, s. 12). Just-in-time kom att bli en viktig del utav lean och beskrivs mer utförligt vidare i arbetet. Toyotas arbetsätt gick ut på att eliminera slöseri i varje steg i processerna och genom detta uppnå lägre kostnader samt bättre service (Liker 2004). Detta var ett arbetsätt de var ensamma om under den här tidsperioden. Lean production uppkom alltså ur Toyotas produktionssystem, vilket är ett system som har blivit känt som TPS. Liker (2004) menar att detta system inte går att tillämpa genom att endast implementeras i vissa delar utav företaget, utan att det måste genomsyra samtliga delar av organisationen. Det är enligt författaren viktigt att ledningen ständigt investerar i de anställda och uppmuntrar till en företagskultur där kaizen, ständig förbättring, är av stor betydelse.

2.1.2 VAD ÄR LEAN?

Lean production kallas den filosofi som utvecklats utifrån Toyotas arbetsätt. Lean production handlar om resursutnyttjande. Då Toyota hade begränsade resurser var de tvungna att utnyttja de resurser de hade på bästa sätt och det är just detta lean production handlar om (Liker 2004; Russell och Taylor 2009). Lean handlar med andra ord om att åstadkomma mycket genom att använda lite – lite av allt, lite resurser, mindre ytor och färre anställda (Russell och Taylor 2009). År 1990 skrevs boken “The machine that changed the world” av Womack James, Trones Daniel, Roos Daniel som blev av stor betydelse för lean production och tillverkningsindustrin (Seddon et al. 2011). Författarna menar att man måste tänka lean. Då tänkandet har utvecklats ur ett företag som hade begränsade resurser, måste även företag som har tillgång till goda resurser ändå tillämpa ett magert och lean tänkande och prioritera detta framför till exempel högteknologiska ting. Lean handlar om att endast arbeta med värdeadderande aktiviteter och att så snabbt som möjligt spåra och åtgärda alla problem som finns inom organisationen (Womack et al. 1990).

Teorin har utvecklats inom produktionsföretag men används idag också inom tjänsteföretag, där servicen istället för produkten är i fokus. Istället för lean production kallar man det då lean management, lean service eller lean thinking. Syftet är att identifiera alla delar av ett flöde som inte är värdeskapande för kunden (Modig och Åhlström 2011). Dessa delar antingen förändrar man för att de ska tillföra ett värde, eller så eliminerar man dem helt. I ett flöde på en flygplats kan det exempelvis bildas flaskhalsar varje gång en kund får stå i kö, till exempel när kunden väntar på att få checka in eller väntar på att få gå igenom säkerhetskontrollen. När en kund står i kö skapas inget värde för kunden (Modig och Åhlström 2011).

Lean handlar alltså om värde. Alla delar av processen värdesätts och alla åtgärder som görs utifrån lean thinking görs för att skapa värde för kunden. Teorin är alltså ytterst kundfokuserad (Modig och Åhlström 2011). Bowen och Youngdahl (1998) menar att de icke värdeadderande aktiviteterna i flödet bestäms av kunden. Det är alltså inte vad företaget anser skapa värde som är viktigast, utan det handlar om det som är mest värdeadderande ur kundens perspektiv.

Seddon et al. (2011) menar att lean har misstolkats då det har blivit en synonym till processeffektivitet. Författarna menar att denna definition av lean är felaktig och att den missar hela poängen med det prestationsförbättrande konceptet som Toyota skapade det till. Allway och Corbett (2002) påstår att kvalitet i verksamheten med kundfokus i åtanke samt eliminering av icke värdeadderande aktiviteter definierar lean. Även Modig och Åhlström (2011) menar att lean innebär att man eliminerar slöseri. Denna grundtanke finns i många definitioner av lean, men går man utanför denna grundtanke finns det ofta skillnader. Pettersen (2009) skriver i sin artikel om en undersökning där han hade som avsikt att definiera lean production och identifiera de metoder som förknippas med konceptet. Skribentens resultat tyder dock på att de författare han har studerat inte har ett gemensamt synsätt på lean. Definitionerna av lean är alltså många och det kan uppstå en problematik kring denna osäkerhet då arbetet med lean blir olika och lean då tappar sina ursprungsegenskaper. Pettersen (2009) menar att lean är under ständig utveckling och att det kommer finnas många definitioner på vägen tills man når leans slutliga definition.

2.1.3 ATT ARBETA MED LEAN

Lean definieras på många olika sätt och dess flertal olika beståndsdelar är ibland också uppdelade olika, hur man arbetar med lean kan också skilja sig. Detta ger Russell och Taylor (2009) och Liker (2004) exempel på då de beskriver lean och dess byggstenar på olika sätt. Författarna beskriver ett visst antal punkter där fokus ligger på produktion. Likers (2004) byggstenar är baserade på TPS och är alltså tagna direkt ur ett produktionssystem. Proudlove et al. (2008) menar att lean bygger på fem grundpelare och dessa till skillnad från Russel och Taylors (2009) och Likers (2004) är mer generaliserade, därför skulle det kunna vara lättare att tillämpa dem i tjänstesektorn. Grundpelarna är: att specificera vad som är värdeadderande för kunden, identifiera värdeflödet för varje produkt för att kunna eliminera icke värdeadderande aktiviteter, få produkten eller tjänsten att flyta på bra i flödet, införa pull-system (ett system som baseras på att flödet styrs efter kundefterfrågan) i alla steg där ett bra

flöde är omöjligt att få till och slutligen, att sträva efter perfektion så att mängden tid och information som behövs för att serva kunden minimeras. Andra viktiga element i lean är till exempel muda som definieras som spill, det vill säga allt som inte tillför värde till en produkt eller service (Cusamo (1985) se Russell och Taylor (2009) s. 689). En av byggstenarna i lean är just detta, att eliminera alla icke värdeskapande aktiviteter. Detta kan vara allt från att arbetarna inte utnyttjar sin fulla kapacitet till att de anställda behöver leta efter verktyg eller att det uppkommer väntetider mellan jobben. En annan beståndsdel i lean är att man skall ha visuell kontroll som innebär att alla procedurer skall synliggöra problem så att man lätt kan åtgärda dem. Detta system kan kopplas till ännu en byggsten som kallas kaizen vilket betyder ständig utveckling och kontinuerlig förbättring (Russell och Taylor 2009). Kaizen innebär alltså att ingen process är optimal och att man alltid kan göra något bättre, därför kräver lean thinking en kontinuerlig förbättring. Ännu en grundpelare i lean är JIT – just in time. Det innebär att allt ska levereras på rätt plats, i rätt tid (Liker 2004). Ett väsentlig fokus läggs också på att göra rätt, inte bara att göra något rätt utan att göra rätt saker (Modig och Åhlström 2011). Även om man utför en del av processen så rätt som möjligt, är värdet av den viktigare än huruvida man gör rätt eller fel. Att göra rätt är att spilla tid om det man gör inte är värdeskapande. Alla dessa delar är något man måste arbeta med tillsammans för att fullfölja lean. Toyotas ordförande, Fujio Cho påstår att det krävs ett samspel mellan alla delar för att få ett fungerande system. ”Många företag har respekt för individen och tillämpar kaizen och andra TPS-verktyg. Men det viktiga är att alla delar samverkar i ett system” (Fujio Cho se Liker 2004).

2.1.4 ATT APPLICERA LEAN INOM TJÄNSTESEKTORN

Appliceringen av lean har tidigare förbättrat många industrier. Allway och Corbett (2002) menar att lean kan appliceras på serviceföretag och ge samma positiva resultat som hos industrier. Författarna menar att lean innebär att man eliminerar icke värdeadderande aktiviteter och för att kunna åstadkomma detta bör företaget kartlägga sitt flöde och identifiera alla aktiviteter. Det är enligt författarna också viktigt att samtliga i verksamheten är villiga att utföra denna förändring och att de tror på den. Seddon et al. (2011) menar att lean har misstolkats i många företag och att det är vanligt att serviceföretag har betraktats som produktionslinjer vid applicering av lean. Det är detta som medfört till att lean, som tidigare nämnt, har blivit en synonym till processeffektivitet vilket inte är syftet med lean. Grönroos (1990) menar att många serviceföretag gör misstaget att de tillämpar produktionsmodeller på

samma sätt som en industri gör. Bowen och Youngdahl (1998) åsyftar att litteraturen oftast inte talar för att man ska applicera modeller som lean production i servicesektorn.

Då lean thinking som tidigare nämnt har många olika definitioner, finns det också många olika sätt att arbeta med det. Bowen och Youngdahl (1998) menar att så som man arbetar med lean inom industrier, kan man även arbeta med det inom tjänstesektorn. För författarna innebär detta att man standardiserar servicen. En standardiserad service bidrar till att personalen slipper ta egna beslut och företaget kan lova kunden ett konsekvent servicebemötande. Författarna menar också att den specialisering som lean bygger på inom produktionen kan tillämpas i tjänstesektorn genom att man delar upp arbetet i mindre, specifika uppgifter så att personalen kan specificera sig. Även en bra teknik är viktig för såväl industrin som tjänstesektorn, då bra teknik underlättar för arbetskraften. Författarna menar dock att produktionsmodeller som lean kan vara olämpliga i serviceverksamheter där medarbetarnas omdöme och flexibilitet är önskevärt. Dessa egenskaper i jämförelse med ovanstående som specialisering och standardisering är väldigt olika.

Russell och Taylor (2009) menar att fördelarna med lean är att kvaliteten och kapaciteten ökar, företaget blir mer flexibelt och kostnaderna sänks med mera. Trots leans ursprung i industrin påstår skribenterna att det kan tillämpas även i tjänstesektorn där de exemplifierar bland annat McDonald's, som de påstår arbeta med lean. Författarna menar dock att lean inte passar alla. Det kan vara svårt för företag som ofta har drastiska förändringar och som behöver kunna förändras snabbt. De menar att lean måste anpassas till varje företag. Womack et al. (1990) å andra sidan menar att lean production kan appliceras var som helst, i hela världen, på vilket företag som helst, men att det bara fungerar om hela företaget tänker lean. Womack et al. (1990) menar alltså att lean kan appliceras på alla företag, men att det är viktigt att hela organisationen tar till sig lean.

Det finns de som menar att lean production inte går att tillämpa i tjänstesektorn hur som helst. Bowen och Youngdahl (1998) påstår att man inte kan behandla ett tjänsteföretag som en industri. Detta hade inneburit en industrialisering av servicesektorn och att man börjar behandla anställda som robotar. Enligt författarna finns det många som menar att behandlingen av anställda i ett tjänsteföretag utifrån ett lean tänkande kan innebära att servicenivån minskar. Skribenterna menar också att man måste kombinera det industriella tänket från lean produktion med en viss servicemedvetenhet för att åstadkomma ett bra resultat i ett tjänsteföretag. Det finns också de som menar att om detta magra tankesätt

fungerar i en industri, så borde det med en viss finjustering fungera i servicesektorn också. Piercy och Rich (2008) är positiva till appliceringen av denna teori inom tjänstesektorn. De menar att lean i ett serviceföretag visar vägen till minskade kostnader då det läggs mycket tyngd på resursutnyttjande. Skribenterna menar också att lean kan påverka servicen positivt på så sätt att det eliminerar alla faktorer som inte tillför värde till kunden. Den slutliga servicen blir alltså bättre om man integrerar tankesättet lean i ett företag.

2.1.5 RESUMÉ AV LEAN

År 1930 startades Toyota och med det skapade dess grundare ett resurssnålt system som gick ut på att eliminera slöseri i varje steg i alla processer och genom detta vara ett effektivt företag som uppnår låga kostnader men också en bättre service (Liker 2004). Syftet är att identifiera alla delar av ett flöde som inte är värdeskapande för kunden (Modig och Åhlström 2011). Antingen förändrar man dessa delar för att de ska tillföra värde, eller så eliminerar man dem helt. Lean handlar med andra ord om att åstadkomma mycket genom att använda lite (Russell och Taylor 2009). Teorin kom till i produktionsföretag och har tidigare förbättrat många industrier. Allway och Corbett (2002) menar att lean kan appliceras på serviceföretag och ge samma positiva resultat som i produktionssektorn. Russell och Taylor (2009) menar dock att lean inte passar alla. Dessa skribenter menar att lean måste anpassas till varje företag och att det kan vara svårt för alla företag att tillämpa teorin ur dess ursprungsform. Piercy och Rich (2008) å andra sidan är positiva till att tillämpa lean inom tjänstesektorn. De menar att minskade kostnader och eliminering av icke värdeadderande steg i processen innebär att den slutliga servicen som kunden erhåller blir bättre om man applicerar lean i ett företag. Lean handlar alltså mycket om service och att skapa kvalitet för kunden. De teorier som har använts för att skapa en förförståelse för lean kommer inte behandlas i analysen, utan endast de teorier som visar på hur man kan använda lean i organisationer.

Nedan följer Gap-modellen som är en modell som identifierar inkonsekvenser i serviceprocessen vilka försämrar kvaliteten på servicen.

2.2 GAP-MODELLEN

Kvaliteten på servicen beror på två variabler: den förväntade servicen och den upplevda servicen (Grönroos 1982). En undersökning kring servicekvaliteten och just den förväntade respektive den upplevda servicen som gjordes i Parasuraman, Zeithaml och Berrys artikel från 1985, resulterade i en Gap-modell. Gap-modellen används för att upptäcka möjliga källor till

kvalitetsproblem (Grönroos 2007). Den används för att illustrera olika gap i serviceprocessen där missnöje kan uppstå. Modellen består av fem kvalitetsgap som uppstår då det finns inkonsekvenser i processen (Grönroos 2007; Parasuraman, Zeithaml och Berry 1985). Nedan beskrivs samtliga gap i text samt illustreras i figur 1.

2.2.1 GAP 1: GAP MELLAN KUNDENS FÖRVÄNTNINGAR OCH FÖRETAGETS UPPFATTNING AV KUNDENS FÖRVÄNTNINGAR

Detta gap är skillnaden mellan kundens förväntningar och företagets uppfattning av kundens förväntningar. Kundens förväntningar kan bland annat bero på tidigare erfarenheter och upplevelser samt på vad den hört från andra kunder (Parasuraman et al. 1985). Gapet kan bero på att många företag och framför allt chefer, inte interagerar och frågar kunderna om deras förväntningar. Detta skapar en omedvetenhet i företaget om vad kunderna förväntar sig (Zeithaml, Bitner och Gremler 2009). Gapet kan även bero på felaktig information från marknadsundersökningar och att det är dålig feedback från kunden till företaget eller att denna feedback är obefintlig (Grönroos 2007).

För att stänga detta gap menar Grönroos (2007) att det krävs bättre research från företagets sida så att kundens behov bättre uppmärksammas. Ledningen och cheferna har även ett ansvar att kommunicera med sina anställda om kunderna då de anställda oftast vet och känner till en del om sina kunder (Zeithaml et al. 2009). Det är inte säkert företaget och kunden definierar kvalitet på samma sätt. Därför är det viktigt att undersöka kundens förväntan och upplevelse för att kunna förbättra servicen (Berry, Parasuraman och Zeithaml 1994).

2.2.2 GAP 2: GAP MELLAN FÖRETAGETS UPPFATTNING AV KUNDENS FÖRVÄNTNINGAR OCH DEN UTFORMADE ELLER DESIGNADE SERVICEN

Det är inte alltid företagets uppfattning av kundernas förväntningar och de standarder och riktlinjer företaget använder sig av, överensstämmer. Den utformade eller designade servicen behöver inte enbart vara ett arbetssätt utan kan likväl vara fysisk i form av design av lokaler och layout. Då tjänster är abstrakta, kan kunder ibland utvärdera en service utifrån något mer konkret i den omgivning en service utspelar sig i (Zeithaml et al. 2009). Eftersom tjänster är så svåra att beskriva och förmedla, är det viktigt att alla anställda i företaget arbetar med samma koncept. Företag bör därför försöka tolka kundens förväntningar och förmedla detta till de medarbetare som jobbar närmast kunden. Ett annat sätt att stänga eller förminska gapet på är att utforma den fysiska omgivningen enligt kundens förväntningar (Zeithaml et al. 2009).

2.2.3 GAP 3: GAP MELLAN DEN UTFORMADE ELLER DESIGNADE SERVICEN OCH DEN VERKLIGA SERVICEN

Detta gap är skillnaden mellan hur företaget arbetar för att leverera kundservice med hjälp av standarder och riktlinjer och hur utfallet av den verkliga servicen blir. För att minska detta gap bör man enligt Zeithaml et al. (2009) ha standarder och för att dessa standarders ska hålla, måste man ha lämpliga resurser. Resurser kan till exempel innebära att man anställer rätt människor som förstår sin roll i företaget och vet hur de ska förhålla sig till kunden. Det är företagets uppgift att se till att de anställda får den kännedom de behöver för att kunna möta kundens behov. Även om alla dessa faktorer skulle gå rätt till, finns det ännu en variabel som är svår för företaget att hantera – kunden. Om inte kunden genomför sin roll på rätt sätt, är risken stor att detta gap ökar trots de anställdas försök att minska det. Därför bör företaget ha insikt, inte bara i vad kunden vill ha, utan även i vilken roll kunden bör ta (Grönroos 2007).

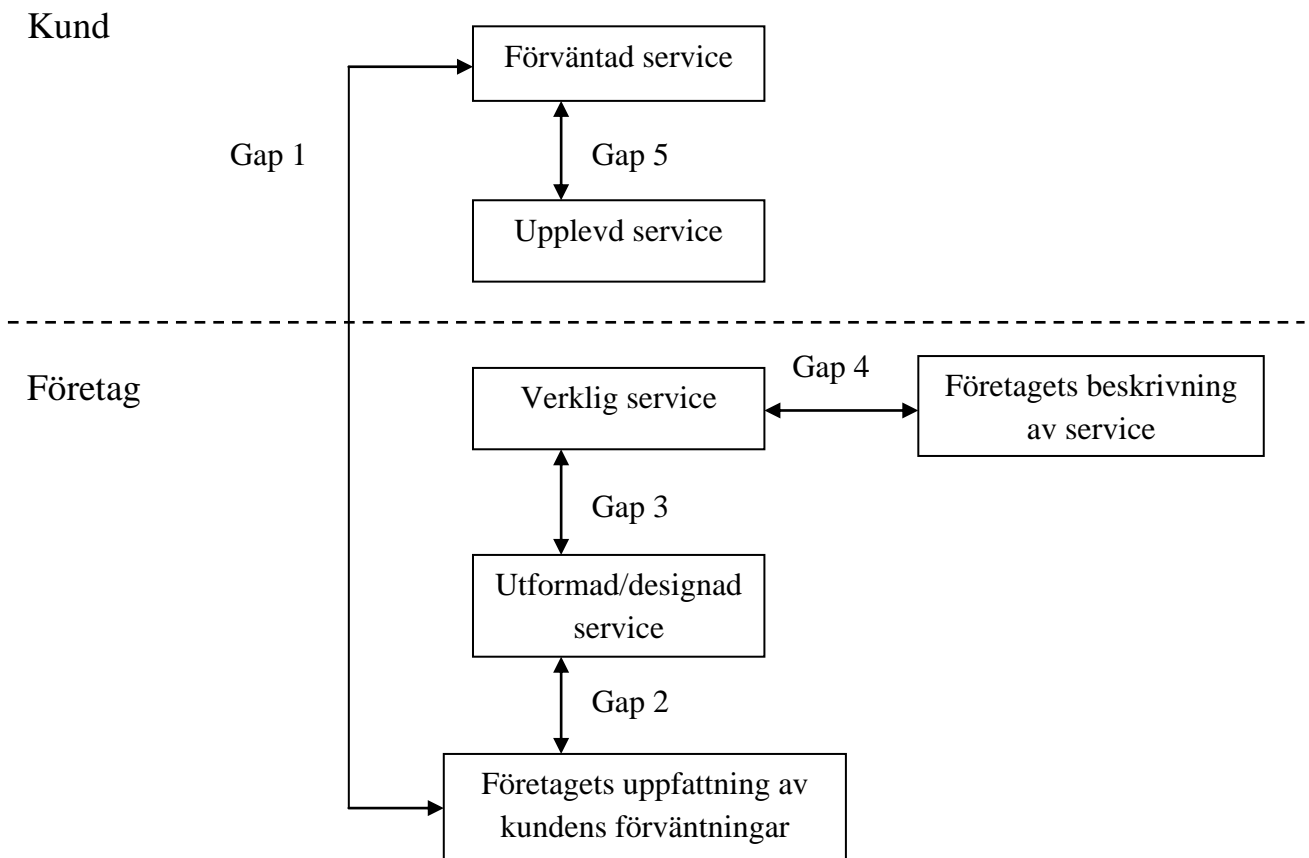
2.2.4 GAP 4: GAP MELLAN DEN VERKLIGA SERVICEN OCH HUR MAN HAR BESKRIVIT SERVICEN FÖR KUNDEN

Kunder skapar sina egna förväntningar men företag kan påverka dessa förväntningar. Hur ett företag beskriver en produkt eller tjänst för kunden, kan vara avgörande för kundtillfredsställelsen. Företag kan bygga upp förväntningar genom till exempel reklam och kampanjer. Om ett företag inte kan hålla det de lovat, ökar detta gap. Om skillnaden mellan utlovad service och verklig service är liten, minskar istället gapet (Grönroos 2007).

Kunder förväntar sig att företag ska hålla vad de lovar. Då det är omöjligt för kunder att testa eller utvärdera en service i förväg är pålitlighet en viktig faktor. Företag måste alltså kunna leverera den service som är utlovad till kunden eftersom en service alltid måste köpas för att upplevas (Berry et al. 1994).

2.2.5 GAP 5: GAP MELLAN KUNDENS FÖRVÄNTNINGAR OCH DEN UPPLEVDA SERVICEN

Detta gap benämns också som kundens gap och beskriver skillnaden mellan kundens förväntningar på servicen och den upplevda servicen. Källan till kundens förväntningar kan bland annat bero på, som tidigare nämnt, tidigare erfarenheter och upplevelser (Parasuraman et al. 1985). Kundens förväntningar kan även ligga i prissättning, löften från företag och reklam. För att stänga detta gap krävs att företaget förstår dess kunder (Zeithaml et al. 2009). I den upplevda servicen kan en rad olika faktorer spela in. Dessa beskrivs i nästa del av kapitlet.



Figur 1. Modifierad figur av Gap-modellen (Parasuraman et al. 1985)

2.2.6 UPPLEVD SERVICE

Swan och Combs (1976) delar upp den upplevda servicen i två underprocesser, instrumentell och expressiv. Instrumentell är det tekniska, det kunden blir kvar med när produktionsprocessen är klar. Detta kan vara till exempel att en passagerare transporterats från en plats till en annan eller att finansiella transaktioner från ett företag utförts. Expressiv är relaterat till det psykologiska, alltså interaktionerna kunden har med diverse resurser och aktiviteter från serviceföretaget. Exempel på detta kan vara en flygplansresenärs kontakt med de anställda på flygbolaget, incheckningsdisk och flygplansmåltider. Författarna menar att om det expressiva inte är tillfredsställt kommer kunden fortfarande känna sig missnöjd även om det instrumentala är bra. En bank kan till exempel hantera en kunds angelägenheter på ett tekniskt bra sätt men om kunden är missnöjd med personalens bemötande kommer han/hon att varje missnöjd med servicen. Detta exemplifierar hur viktig roll personalen spelar i servicemötet.

Personalen är en del av flera serviceelement som tillsammans fungerar i ett servicesystem. Ett dåligt servicesystem gör ofta att frontpersonalen får hela skulden för en dålig service (Berry et al. 1994). Flygindustrin har enligt Frost och Kumar (2000) många involverade serviceelement. En passagerare möter frontpersonal i hela serviceprocessen såsom check-in personal, boarding-personal och kabinpersonal. Det kunderna dock inte ser är all personal bakom som får dessa tjänster att fungera, som till exempel lastning av bagage på och av flygen. Servicekvaliteten som erbjuds beror alltså mycket på assistansen av engagerad personal som arbetar bakifrån. Personalen har insikt i vad som påverkar servicekvaliteten då de upplever serviceleveranssystemet dagligen och vet varför problem uppstår (Berry et al. 1994). Ett sätt att få tillfredsställda kunder är alltså genom att ha nöjda anställda, menar skribenterna. Det är ledningens och supportpersonalens ansvar att stödja och hjälpa frontpersonalen i deras uppdrag att tillfredsställa kunden. Genom en personalundersökning kan man ta reda på varför serviceproblem uppstår och man kan på så sätt lösa dem i ett tidigt skede innan den externa kunden får uppleva problemen (Berry et al. 1994).

2.2.7 RESUMÉ AV GAP-MODELLEN

Gap-modellen är ett sätt för företag att höja servicekvaliteten på (Grönroos 2007). Modellen består utav fem gap där otillfredsställdhet kan uppstå i serviceprocessen. Det första gapet som kan uppstå är mellan kundens förväntningar och företagets uppfattning av kundens förväntningar. Det andra gapet är mellan företagets uppfattning av kundens förväntningar och den utformade eller designade servicen. Gap tre är mellan den utformade eller designade servicen och den verkliga servicen. Det fjärde gapet som kan tänkas uppstå är mellan den verkliga servicen och hur man har beskrivit servicen för kunden. Det femte och sista gapet är mellan kundens förväntningar och den upplevda servicen (Parasuraman et al. 1985). Den upplevda servicen som kan bero på många olika saker delar Swan och Combs (1976) in i två underprocesser, instrumental och expressiv. Det finns en del åtgärder som kan göras för att stänga de fem gapen, bland annat att företagen blir medvetna och uppdaterar sig om sina kunders förväntningar (Grönroos 2007) samt att ledningen har bra kommunikation med sina anställda då det oftast är dessa som har den närmaste kundkontakten (Zeithaml et al. 2009). Det är även viktigt att personalen mår bra, speciellt frontpersonalen som träffar kunderna dagligen, eftersom nöjda anställda ger nöjda kunder (Berry et al. 1994).

2.3 LEAN OCH GAP

Ovanstående referensram har redovisat för två teorier: lean, med sitt resurssnåla system (Liker 2004), eliminering av icke värdeskapande steg i processer (Modig och Åhlström) samt med fokus på kvalitet och service (Liker 2004) och Gap-modellen som identifierar och mäter otillfredsställelse i serviceprocessen (Grönroos 2007; Parasuraman et al. 1985). Lean har alltså fokus på att genom sina metoder skapa en bra kvalitet och service, Gap-modellen identifierar var dessa brister. I nästa kapitel kommer uppsatsens metod framställas. Därefter presenteras det empiriska materialet där vetenskapliga undersökningar på de utvalda flygplatserna kopplas till ovanstående teorier. Ett analytiskt resonemang mellan teorier och empiri kommer att genomsyra hela kapitlet.

3. METOD

Följande kapitel är ett metodavsnitt där tillvägagångssättet genom arbetet presenteras. Vårt handlingsätt genom uppsatsens gång motiveras med hjälp av olika teoretiska aspekter.

De metoder vi har valt att använda oss av är djupintervjuer, observationer samt tidtagning. Djupintervjuerna görs med ledarpositioner och frontpersonal för att få en djupare inblick i deras arbete både gällande effektivitet och kundbemötande i serviceprocessen. Observationer utförs främst i säkerhetskontrollen, men också i övriga delar av processen. På detta sätt får vi även med kundernas perspektiv. På Ängelholm Helsingborg Airport har vi utfört en observation som innefattade flygplatsens process, två observationer som utfördes på säkerhetskontrollen, en tidtagning på säkerhetskontrollen, två djupintervjuer samt en telefonintervju. På Småland Airport har vi valt att enbart observera processen samt göra djupintervjuer. En observation och tidtagning på flygplatsens säkerhetskontroll ansåg vi inte vara relevant då denna sköts av en tredje part vars arbete flygplatsen inte kan påverka.

Ängelholm Helsingborg Airport samt Småland Airport bedömer säkerhetskontrollen som den mest tidskrävande delen av processen (Sara, Airport Officer, ÄHA; Camilla, Airport Officer, ÄHA; Jimmie, Terminal-Marknadschef, SA; Anne-Marie, Trafikassistent, SA). Med detta i åtanke har vi valt att fokusera på säkerhetskontrollen i processen. För att få en uppfattning av hur lång tid denna delprocess tar, har vi valt att ta tider. Vi har också fått ta del av Ängelholm Helsingborg Airports kundundersökning från 2011. Vi har använt oss av, de för oss, relevanta delarna.

3.1 KVALITATIV FORSKNING OCH FORSKNINGSDSIGN

Vår forskningsstrategi är kvalitativ då vi har lagt tyngdpunkten på intervjuer och observationer snarare än på kvantitet vid insamling av data (Bryman 2011). Vid en fallstudie inriktar man sig, enligt författaren, på ett enda fall av en viss plats eller organisation. Detta kan innefatta både kvalitativa och kvantitativa studier. Vi utförde kvalitativa studier i form av observationer och intervjuer och kvantitativa studier i form av en tidtagningsstudie samt att vi fick ta del av Ängelholm Helsingborg Airports utförda kundundersökning från år 2011. En kvalitativ undersökning har även gjorts på Småland Airport. Detta för att kunna jämföra och dra paralleller mellan Ängelholm Helsingborg Airport och Småland Airport. Vår

forskningsdesign är alltså, enligt Bryman (2011), även jämförande, komparativ, då vi gör liknande undersökningsmetoder på de två flygplatserna. Utifrån denna metodik kunde vi få en bättre förståelse och särskilja drag i arbetssätt på Ängelholm Helsingborg Airport genom att jämföra flygplatsen med en annan. Vi valde att jämföra dem med Småland Airport då de båda flygplatsernas storlek möjliggjorde en utförlig studie med hänsyn till den utsatta tidsperioden vi har haft på oss att genomföra uppsatsen. Att jämföra dessa flygplatser var också intressant då Ängelholm Helsingborg Airport arbetar med lean vilket Småland Airport inte gör. En annan aspekt är att Småland Airport enligt Jimmie (Terminal- Marknadschef, Småland Airport) är den första flygplatsen i Sverige som arbetar multifunktionellt. Ett multifunktionellt arbetssätt innebär att personalen som arbetar inte är fast i en avdelning utan kan arbeta på flera olika avdelningar. Enligt Jimmie (Terminal- Marknadschef Småland Airport) är det många flygplatser i Sverige som har tagit efter Småland Airport på just den här fronten och Ängelholm Helsingborg Airport är en av dem. Då de dessutom har helt olika kundkretsar konkurrerar de inte med varandra och därför har vi haft goda möjligheter att jämföra dem med varandra.

3.2 INTERVJUGUIDE

I vår forskning har kvalitativa intervjuer genomförts. Kvalitativa intervjuer skiljer sig från de kvantitativa då kvalitativa metoder är mindre strukturerade och kan ge oss intervjupersonernas egna uppfattningar och synsätt snarare än ståndpunkter i frågor (Bryman 2011). Vår avsikt med intervjuerna är att få en djupare insikt i ledningens och personalens arbetssätt och perspektiv av serviceprocessen på de två flygplatserna. Därför anses kvalitativa intervjuer vara en lämplig metod för att få fram djupare information kring detta. I intervjuerna har vi formulerat frågor med fokus på lean i form av flöde och service utifrån Gap-modellen. Vi ville inte påverka svaren och använde oss därför utav en intervjuguide med en begränsad förhandsstruktur (se bilaga 1 och 2). Ryen (2004) menar att en fast uppläggning kan göra intervjuaren blind då intervjun blir mer mekanisk. Vår poäng var att fånga intervjupersonernas perspektiv och för mycket förhandsstruktur kunde motverka intervjuernas syfte. För att inte intervjuerna skulle likna ett vanligt samtal och samla in överflödigt information som en ostrukturerad intervju kan göra (Ryen 2004) samt för att hålla oss inom vårt ämne, valde vi att använda oss utav en semistrukturerad intervjuteknik som är en blandning av en strukturerad och en ostrukturerad intervju (May 2001; Bryman 2011). Frågorna brukar då vara strukturerade, men tekniken gjorde att vi hade frihet till att fördjupa svaren (May 2001). Denna intervjuteknik möjliggjorde att frågornas ordningsföljd och formulering kunde ändras

under intervjun (Ryen 2004). Vi ville hålla oss till ämnet och syftet med intervjuerna och hade därför huvudfrågor och viktiga teman. Samtidigt vill vi tillåta ett visst handlingsutrymme hos intervjupersonen för att lättare kunna ta del av respondentens perspektiv och för att kunna ställa följdfrågor. Vi var väl förberedda innan intervjun och var medvetna om våra centrala frågor och de teman vi ville inringa för att undvika att tappa tråden om intervjupersonen skulle avvika från vår intervjuguide. Det var viktigt för oss att intervjupersonen skulle få prata på utan att styras av någon förutbestämd ordningsföljd i intervjuguiden (Ryen 2004).

Att spela in intervjun hade fördelar då vi kunde fokusera på samtalet och inte ersätta våra egna ord med intervjupersonens vid renskrivningen (May 2001; Bryman 2011). Intervjuerna kompletterades med egna anteckningar, dels för att inte gå miste om viktig information och dels som en säkerhetsåtgärd om inspelningen inte skulle fungera (May 2001; Ryen 2004). Enligt Ryen (2004) kan arbetssättet orsaka korta pauser eftersom man antecknar samtidigt, men det kan vara positivt på så sätt att man lämnar tid för eftertanke och komplettering hos intervjupersonen. Det kan också vara positivt eftersom intervjupersonen slipper ha pressen på sig att hela tiden ha ögonkontakt med oss intervjuare (Widerberg 2002). Eftersom vi alla tre var närvarande vid samtliga intervjuer bestämde vi oss för att två skulle föra anteckningar och en skulle ställa frågorna. Givetvis kunde alla ställa kompletterande frågor. På så sätt skulle det vara lättare för intervjupersonen att fokusera på att tala till en person och inte till tre samtidigt.

3.3 URVAL

Vid kvalitativa intervjuer kan det enligt Trost (2005) vara bra att välja ut relevanta kategorier eller variabelvärden så som kön, ålder eller inkomst vid val av intervjupersoner, men detta var inte väsentligt för oss då meningen med intervjuerna var att få olika perspektiv och synvinklar av service- och flödesprocessen. Intervjupersonerna är alltså oberoende av kön eller ålder. Enligt Trost (2005) ska variabler också vara relevanta i förhållande till undersökningens problemställning eller teori. Vi sökte oss därför till de källor som vi ansåg lämpligast till att svara på våra centrala frågor kring flödes- och serviceprocessen. Skribenten menar också att det är viktigt att få en viss variation på intervjupersoner vid ett urval. Därför valdes en person från ledningen och en ur personalen från vardera flygplats som våra intervjupersoner. Dessa fick representera resten ur ledningen respektive personalen. Vi ville få personalens perspektiv då de arbetar i processen och har en daglig kontakt med kunder, samt ledningens perspektiv och uppfattning av flödes- och serviceprocessen samt deras uppfattning av personalens arbetssätt. Genom att intervjua chefspositioner och personal kan olika intryck och miljön av

flygplatsernas arbetssätt och serviceprocess fångas då den ena positionens bild av företaget kan vara annorlunda än den andres.

Vi valde även att arbeta med ett fåtal väl utförda intervjuer då kvaliteten ska gå före kvantiteten och vid ett stort antal intervjuer kan materialet bli svårhanterlig enligt Trost (2005). Nedan följer en kort presentation av de personer vi kom i kontakt med på Ängelholm Helsingborg Airport samt Småland Airport. För att underlätta vidare läsning har vi valt att, i referenserna, förkorta flygplatsernas namn till ÄHA för Ängelholm Helsingborg Airport och SA för Småland Airport.

CAMILLA HOLM - CHEF PASSAGERARSERVICE, ÄNGELHOLM HELSINGBORG AIRPORT (ÄHA)

Camilla är med i flygplatsens ledningsgrupp och även chef för passagerarservice. Detta innebär att hon har ansvar för bland annat parkering, taxi, terminal, reklam, konferensrummen, kommunikationen med flygbolagen när det gäller incheckning och säkerhetskontroll. Hon har även personalansvar för hälften av personalen och ansvarar också för bemanningsdelen i säkerhetskontrollen. Camilla började jobba på flygplatsen år 2010.

LENNART KARLSSON - AIRPORT OFFICER, ÄNGELHOLM HELSINGBORG AIRPORT (ÄHA)

Lennart har arbetat på flygplatsen sedan 1977 och hans huvudsakliga arbetsuppgift är att vara i säkerhetskontrollen. Mellan flygen har han också ansvar för parkeringen och delar ut parkeringsböter. Betalas inte parkeringsböterna skickar Lennart ut två påminnelser. Andra påminnelser som skickas ut är påminnelser om att förnya parkeringskortet och det är även något Lennart sköter. Vid informationsdisken brukar Lennart också finnas för att svara på frågor och hjälpa kunder tillrätta.

SARA FRANCK – AIRPORT OFFICER, ÄNGELHOLM HELSINGBORG AIRPORT (ÄHA)

PETER ROOS – AIRPORT OFFICER, ÄNGELHOLM HELSINGBORG AIRPORT (ÄHA)

JIMMIE BERGQVIST - TERMINAL-MARKNADSCHEF, SMÅLAND AIRPORT (SA)

Jimmie är vikarie och har enbart jobbat på Småland Airport i ett halvår. Han har ansvar för terminalens insida och även för handlingen, det vill säga incheckning, bagageinlämning och så vidare. Andra ansvarsområden Jimmie har är marknadsföringen och marknadsföringskanalen. Han jobbar även mycket med koordinering och planerar vad som ska hända under dagarna och vad personalen ska göra.

ANNE-MARIE SANDSTRÖM – TRAFIKASSISTENT, SMÅLAND AIRPORT (SA)

Anne-Marie har tidigare jobbat för SAS, detta gjorde hon i 23 år. Numera jobbar hon fortfarande kvar på samma flygplats men som trafikassistent. Detta har hon gjort i fyra år. Hennes arbetsuppgifter är att ta hand om all markservice för flygplanen och passagerarna. Detta inkluderar bland annat bilparkering, incheckning, kassa, bokning, förlorade väskor och tankning. Sedan sitter hon även i informationen och är ansiktet utåt för företaget.

MATTIAS NILSSON - SAFETY OFFICER, SMÅLAND AIRPORT (SA)

Mattias huvudsakliga arbetsuppgifter är att vara säkerhetsansvarig på flygplatsen. Hans arbetsuppgifter består bland annat av att uppdatera sig med nya regler från Transportstyrelsen och implementera detta på flygplatsen. Det är även Mattias ansvar att se till att flygplatsen följer de regler Transportstyrelsen satt upp.

3.4 OBSERVATIONER

Observationer är lämpliga då man vill samla information om personers beteenden och skeenden i naturliga miljöer. Observationer används också ofta som ett komplement till andra metoder (Patel och Davidson 2003), vilket är skälet till varför vi valt just observation som en av våra metoder. Intervjuer och enkäter exempelvis, är beroende av att respondenten minns rätt information och kan förmedla denna information till forskarna. Det är heller inte alltid respondenterna har tid eller möjlighet att delta i en intervju eller svara på en enkät (Patel och Davidson 2003). Då det är kunderna på flygplatsen som intresserar oss, är det också stressade resenärer som vill spendera sin tid på flygplatsen så lite som möjligt. Det var därför inte ett alternativ för oss att försöka få de att svara på en enkät eller delta i en intervju. Patel och Davidson (2003) nämner att nackdelen med observationer kan vara att det är tidskrävande och dyrt. Detta är inget vi upplevde utan det enda som vi kände skulle kunna bli problematiskt var tillgången till observationsmiljön. Eftersom vår observation skedde i säkerhetskontrollen på flygplatsen var det inte helt självklart att vi skulle få tillträde. Detta visade sig dock inte vara något problem då flygplatsen var oerhört hjälpsam.

Vi har på de båda flygplatserna valt att genomföra ett antal observationer. Vi har vid två tillfällen observerat processen på varje flygplats. På vår huvudflygplats, Ängelholm Helsingborg Airport, genomfördes observationer vid två olika tillfällen. Den första observationen skedde på en torsdag morgon där många av kunderna är affärsresenärer. På en torsdag morgon är det inte lika mycket att göra som på en måndag morgon. Därför valde vi

vår andra observationsdag till en måndag då det flyger som mest affärsresenärer och vilket vanligtvis brukar vara den dag med flest resenärer.

Man kan observera på flera olika sätt, antingen genom att vara aktivt deltagande eller genom att enbart observera. Dessa två metoder går även att kombinera, vilket betyder att man halvt deltar i observationen och halvt observerar (Fangen 2005). Då vi har valt att observera passagerare och personal i säkerhetskontrollen, för att kunna upptäcka eventuella komplikationer vid denna delprocess, är det svårt för oss att delta i observationen. Svårigheten grundar sig dels i att denna process är styrd av lagar vilket betyder att vi inte kan röra oss fritt på området och dels för att risken finns att vi missar viktiga händelser. Därför har en icke-deltagande observation utförts vilket innebar att vi placerade oss i en mer åskådar- eller observatörsroll (Fangen 2005; Bryman 2011). Något samspel med personerna i miljön skedde således inte och de observerade personerna var heller inte medvetna om vår roll som forskare och observatörer. Vi kunde alltså inte påverka personerna på något sätt (Bryman 2011). Nackdelen med denna metod, enligt Fangen (2005), är att det kan vara svårt att begripa och tolka den interna kommunikationen som används av deltagarna.

Andra sätt som observationer kan genomföras på är antingen genom en strukturerad eller en ostrukturerad observation. Det förstnämnda sättet innebär att man i förväg konstruerar ett observationsschema där man bestämmer vilka beteenden och skeenden som ska observeras. En ostrukturerad observation innebär att man istället undersöker och försöker erhålla så mycket kunskap som möjligt genom observationen (Patel och Davidson 2003; Bryman 2011). Vi har använt oss av båda dessa observationssätt för att både kunna se flödeseffektiviteten samt de berörda personernas beteenden.

Vi arbetade fram ett observationsschema där både flödeseffektivitet samt passagerarnas och personalens uttryck inkluderades. Enligt Patel och Davidson (2003) måste observationsschemat testas innan den används för att korrigera eventuella felaktigheter. Författaren menar att detta test ska göras i en miljö som är så lik den riktiga observationsmiljön som möjligt. Vi valde att göra detta test i samma miljö då det var svårt för oss att hitta och få tillgång till en liknande miljö. Efter vår testobservation upptäckte vi att passagerarnas och personalens uttryck inte alls var lätt att fånga. Observationsschemat med passagerarnas och personalens uttryck valdes därför att uteslutas och flödeseffektiviteten kom istället att vara i fokus. Den ostrukturerade observationen visade på både passagerarnas och personalens beteenden och agerande i olika situationer.

3.5 TIDTAGNING

Vi utförde en tidtagningsstudie på Ängelholm Helsingborg Airport. Syftet var att mäta hur lång tid det tar för en kund att gå igenom säkerhetskontrollen från och med att denne ställde sig i kö in till dokumentkontrollen till och med att han/hon har gått igenom säkerhetskontrollen och tagit på sig sina saker.

Vi placerade oss på tre olika ställen i kontrollen för att kunna dela upp processen och på så sätt se vilken del som tar längst tid. En utav oss placerade sig innan kön till dokumentkontrollen, en placerade sig innan säkerhetskontrollen och en i slutet av kontrollen.

Vi använde oss utav pappersark som vi delade ut till kunder när de ställde sig i kön till dokumentkontrollen. På detta ark skrevs den tid de placerade sig i kön. Kunden fick sedan ge samma lapp till nästa person utav oss som antecknade den tid kunden kom till säkerhetskontrollen. Slutligen fick kunden lämna samma lapp till den som stod i slutet av säkerhetskontrollen som antecknade den sista tiden. Detta gjordes på sammanlagt 74 passagerare under tre avgångar med SAS och Kullaflyg, från och med att säkerhetskontrollen öppnade vid 05.30 fram till efter den sista morgonavgången klockan 07.15. Vi fick genom denna metod även med den kortaste och den längsta tiden en kund behöver stå i kö.

Det var många som inte behövde stå i kö, ändå är inga av våra tider 0 sekunder. Detta på grund av att det tar en viss tid att gå från dokumentkontrollen till säkerhetskontrollen, samt att det tog oss ett visst antal sekunder att förklara för kunderna hur tidtagningen skulle gå till och vilken roll de har i den. För att få en uppfattning av hur lång tid det tar att genomgå säkerhetskontrollen då det inte är någon kö, gick vi själva genom kontrollen. Vi imiterade då en typisk affärsresenär med klocka, bärbar dator och skärp.

3.6 RELIABILITET OCH VALIDITET

Enligt Trost (2005) och Bryman (2011) betyder reliabilitet tillförlitlighet och menas med att en undersökning vid en viss tidpunkt ska ge samma resultat om den skulle genomföras igen. Validitet betyder giltighet och att man mäter det man avser att mäta. Enligt Ryen (2004) har forskare riktat kritik mot kvalitetskriterierna vid kvalitativ forskning då skribenten menar att verkligheten inte är stabil och att människor kan konstruera olika versioner av en verklighet vid olika tidpunkter. Reliabilitet och validitet kan däremot, enligt Bryman (2011), vara ett kvalitetskriterium om man lägger mindre vikt på det som rör mätning och därför valde vi att ta hänsyn till dessa i vår forskning.

Enligt Silverman (2001) kan reliabiliteten höjas om vi har muntliga versioner av det en människa sagt vid till exempel en intervju för att inte riskera att ha intervjuarnas rekonstruktion av det som sades. Reliabiliteten i våra intervjuer höjdes därför genom att samtliga intervjuer spelades in. Endast handskrivna anteckningar missar den egentliga informationen då man ofta inte har tid att anteckna att allt som sägs under en intervju. Enligt Trost (2005) brukar man särskilja begreppet reliabilitet med fyra komponenter som beskrivs nedan. Vi valde att utföra intervjuerna med olika metoder för att höja reliabiliteten utifrån dessa komponenter.

Kongruens tar upp likhet mellan frågor som avser mäta samma sak och vi valde därför att använda oss utav samma tema och centrala frågor till ledarpositionerna på de olika flygplatserna. Samma sak gällde personalen. Precision är olika intervjuares sätt att registrera svar på och vi valde därför att använda oss utav samma intervjuteknik under samtliga intervjuer för att undvika att minska reliabiliteten mellan de olika intervjuerna. Objektivitet har att göra med hur intervjuaren uppfattar svaren i förhållande till vad respondenten menar. Då vi var tre medverkande intervjupersoner kunde svaren tolkas och jämföras mellan oss. Konstans tar upp tidsaspekten och förutsätter att svaren inte ändrar sig om samma fråga ställs vid ett annat tillfälle, men enligt Trost (2005) används inte konstans vid en kvalitativ intervju då en människa är föränderlig och deltagare i en process. Respondenten ändrar svaren i sina frågor beroende på tillfälle och erfarenheter vilket gör att vi inte kan garantera att detta inte skulle ske. Vi utgår från att respondenterna är någorlunda konstanta och stabila i sina föreställningar och åsikter.

Under observationerna följde vi ett observationsschema. Då den andra observationen utfördes samtidigt som vår tidtagning av säkerhetskontrollen kan detta ha bidragit till att vi missat en del data. Det var även ett större flöde av passagerare under observation två vilket gjorde det svårare att notera alla händelser. Reliabiliteten i denna observation kan därför ha minskat.

Trovärdigheten och validiteten är det största problemet vid kvalitativa intervjuer enligt Trost (2005), vilket gör att vi måste kunna bevisa att den insamlade data är relevant för vår problemställning. Vi valde därför att ha en del förhandsstrukturering av frågor i vår intervju för att hålla oss inom det ämne som vi avsåg att undersöka. Samtliga intervjuer spelades in och transkriberades för att inte riskera att informationen rekonstrueras eller feltolkas på något sätt. Det som höjer trovärdigheten är även att vi under intervjuerna haft möjlighet att kunna

förtydliga frågorna eller be intervjupersonerna förtydliga svaren om de inte uppfattats på det sätt som det var menat.

Validitet i kvalitativa intervjuer betyder också att komma åt vad respondenten menar eller uppfattar med ord eller företeelser då vissa ord eller begrepp har olika innebörd för olika människor (Trost 2005). Det var därför viktigt att vi i våra intervjuer försäkrade oss om att begreppen har samma innebörd för oss som för respondenten vid användning av ord som till exempel ”ofta” eller ”många”. Inspelningarna gjorde det även möjligt för oss att gå tillbaka för att försäkra oss om en viss muntlig information.

Innan observationerna hade vi utformat ett observationsschema för att kunna mäta det vi avsåg att mäta. På grund av detta höjs validiteten av våra observationer.

4. EMPIRI OCH ANALYS

Detta kapitel kommer att bygga på vetenskapliga undersökningar. Vidare skildras en analys där empirin används för att skapa mening åt tidigare kapitelns teorier.

4.1 DE TVÅ FLYGPLATSERNA

Nedan presenteras de två flygplatserna kortfattat. Sedan följer en mer utförlig och detaljerad beskrivning av hur deras delprocesser går till från att kunden anländer till flygplatsen till att denne stiger på flygplanet. Denna beskrivning sker utifrån ett fokus på säkerhetskontrollen. De största skillnaderna mellan flygplatserna är Småland Airports samarbete med en tredje part samt Ängelholm Helsingborg Airports arbete med lean. En skillnad är också kundundersökningen Ängelholm Helsingborg Airport gör årligen. Dessa skillnader gör att upplägget för det empiriska materialet av de två flygplatserna skiljer sig. Viktigt att ha i åtanke är att Ängelholm Helsingborg Airport är vår huvudflygplats och att texten är uppbyggd utifrån det.

4.1.1 ÄNGELHOLM HELSINGBORG AIRPORT

Ängelholm Helsingborg Airport är en liten flygplats i Skåne med inrikes resor till Stockholm samt charterresor ett antal veckor om året. Deras mål är att bli Sveriges mest problemfria och personliga flygplats. De flygbolag som flyger från Ängelholm Helsingborg Airport är SAS och Kullaflyg. Större delen av avgångarna sker på morgonen och kvällen, men det finns även avgångar på eftermiddagen (ÄngelholmHelsingborg Airport hemsida 1). På flygplatsen finns både konferensrum och arbetsrum att hyra om man vill jobba ostört (Camilla, Chef Passagerarservice, ÄHA).

4.1.2 SMÅLAND AIRPORT

Småland Airports vision är att skapa Smålands ledande flygplats med hjälp av sin kunskap, glädje och sitt engagemang (Småland Airport hemsida 1). Härifrån finns det flyg dagligen till Bromma och Arlanda i Stockholm. Flygplatsen erbjuder också charter, då främst under sommarperioden. Varje dag har flygplatsen i genomsnitt ungefär 12 avgångar, mestadels till Stockholm. På flygplatsen finns konferensrum som går att hyra (Jimmie, Terminal-Marknadschef, SA).

4.2 PROCESSEN

För att kunna illustrera flödet på vår huvudflygplats, Ängelholm Helsingborg Airport, har vi använt oss utav Blueprint-metoden (Zeithaml et al. 2009) (se figur 2). Följande beskrivning av flygplatsens process illustreras således i slutet av processkapitlet. Det är alltså endast Ängelholm Helsingborg Airports process som illustreras genom en Blueprint, då det är vår huvudflygplats, men de båda flygplatsernas processer beskrivs i texten som följer.

4.2.1 INCHECKNING OCH BAGAGEINLÄMNING

Vid Småland Airport sker incheckning av passagerare som ska till Bromma av detta flygbolags egen personal. Vid övriga incheckningar är det flygplatsens personal som bemannar. Passagerarna kan checka in själva via internet, dock inte via sms (Jimmie, Terminal-Marknadschef, SA). På Ängelholm Helsingborg Airport kan passageraren checka in både via sms eller internet. På flygplatsen finns även självserviceautomater där SAS-passagerare kan checka in (Sara, Airport Officer, ÄHA). Det är flygbolagens egen personal som sköter incheckningen och vår studie innefattar inte deras personal utan endast de som tillhör flygplatsen.

Då flygplatsen innefattar två parter, flygplatsens personal samt flygbolagens personal, ser vi att det kan uppstå en viss problematik i flygplatsens arbete, inte minst vid val av arbetssätt. De två parterna är beroende av varandra och ett gott samarbete är viktigt för att deras gemensamma verksamhet skall fungera (Camilla, Chef Passagerarservice, ÄHA). Att implementera lean i en verksamhet där två parter arbetar så tätt inpå varandra skulle kunna vara problematiskt. Liker (2004) menar att det är viktigt att lean genomsyrar hela företaget och att man inte enbart kan implementera det i delar utav verksamheten. Även om lean tillämpas hos flygplatsens personal kan det vara svårt att få en känsla av att detta arbete genomsyrar hela organisationen då de är i ett så tätt och ständigt samarbete med flygbolagen. De två parterna måste dessutom anpassa sig efter varandra, vilket kan leda till att en strikt implementering av lean som präglar alla delar av företaget kan vara svår att genomföra. Då lean tillämpas för att i slutändan kunna erbjuda kunden bättre kvalitet och service samt skapa värde för kunden (Modig och Åhlström 2011) kan det också ur kundens perspektiv bli otydligt då kunden uppfattar de två olika parterna som en och samma verksamhet. Även om lean implementeras fullt ut bland flygplatsens personal, skulle det alltså kunna uppstå problematik då kunden ofta upplever flygbolagen och flygplatsen som ett och samma företag (Camilla, Chef Passagerarservice, ÄHA). Även Småland Airport arbetar med fler parter, men

då de har en tredje part i säkerhetskontrollen som Helsingborg Airport inte har, återkommer detta resonemang i den del av processen där säkerhetskontrollen beskrivs.

När kunden har checkat in, lämnar denne in eventuell bagage i bagageinlämningen. Det är kundens ansvar att ta reda på vad man får och inte får ha med sig. Storlek på bagage och andra restriktioner är styrt av de specifika flygbolagen. Varje flygbolag har alltså sina egna regler men det är kundens ansvar att ta reda på dessa innan avgång (Sara, Airport Officer, ÄHA). Grönroos (2007) menar att gap 3 i Gap-modellen kan öka om inte kunden utför sin roll i processen, vilket vi återkommer till.

4.2.2 DOKUMENTKONTROLL OCH SÄKERHETSKONTROLL

När kunden gått igenom ovanstående delar av processen, väntar dokumentkontrollen. Något vi uppmärksammade under våra observationer på Ängelholm Helsingborg Airport var att det i dokumentkontrollen står det en person som tar emot kundernas boardingkort och scannar dem. Den här personen utnyttjade väldigt märkbart inte sin fulla kapacitet, vilket kan kopplas till muda som är en form av spill (Cusamo (1985) se Russell och Taylor (2009) s. 689). Pass kontrolleras inte här utan endast vid incheckningen. Däremot måste resenärerna visa sitt boardingkort för att säkerställa att obehöriga inte släpps in. Nästa steg är säkerhetskontrollen. I kön till säkerhetskontrollen finns en liten tv-skärm som visar en instruktionsvideo på hur passageraren kan förbereda sig för att göra säkerhetskontrollen snabbare och smidigare. Videon visar bland annat vad man måste ta av sig och vad som ska ligga i separata korgar. Detta i kombination med att passagerarna observerar varandra underlättar flödet (Sara, Airport Officer, ÄHA). Säkerhetskontrollen är den mest tidskrävande delen av flödet, då många passagerare är oerfarna och behöver tid på sig (Sara, Airport Officer, ÄHA; Camilla, Airport Officer, ÄHA; Jimmie, Terminal-Marknadschef, SA; Anne-Marie, Trafikassistent, SA). Vissa kunder kan uppfatta säkerhetskontrollen som obekvämt vid visiteringen och flygrädda kunder kan behöva hjälp från personalen. Säkerhetskontrollen är också den del av processen som är mest styrd av lagar och myndighetskrav och kräver då tid för att upprätthålla säkerheten. Därför är personalen som står vid säkerhetskontrollen utbildad. Utbildningen för Ängelholm Helsingborg Airport personal är tre dagar lång och man måste genomgå en 40 timmars lång praktik innan man kan bli godkänd. För att bli säkerhetsvakt krävs ytterligare en dags utbildning. Utbildningen handlar mycket om säkerhet men även om kundbemötande. Personalen måste gå en repetitionsutbildning varje år då det tillkommer nya lagar och regler (Sara, Airport Officer, ÄHA). Även Småland Airport säkerhetsvakter går

repetitionsutbildningar årligen men dessa säkerhetsvakter är inhyrda från Securitas (Mattias, Safety Officer, SA). På denna flygplats är det alltså inte enbart flygbolagen och flygplatsen som samarbetar, utan också Securitas som är ett utomstående företag.

Precis som hos Ängelholm Helsingborg Airport, skulle det på Småland Airport kunna uppstå svårigheter vid en eventuell implementering av lean då det är fler parter som är inblandade. På Småland Airport är det en part mer än på Helsingborg Ängelholm Airport vilket gör det ännu svårare då Småland Airport måste ta hänsyn till och samarbeta med fler parter. Detta samarbete innebär att hinder kan uppstå för den part som vill implementera lean. Om samarbetet med de andra parterna innebär att de inte kan ändra sitt arbetssätt endast för sina egna behov, kan det leda till att det är svårt att implementera nya arbetssätt. Ju fler parter som samarbetar desto svårare blir det att genomsyra lean i organisationen då alla dessa parter påverkar varandra. Desto svårare blir det alltså att tillämpa lean i samtliga delar av organisationen på så sätt som Liker (2004) hävdar att man bör göra. Som tidigare nämnt kan det uppstå ännu en problematik vid implementering av lean på endast flygplatsen utan att blanda in de två andra parterna. Det kan ge en bild av att lean inte tillämpas i hela organisationen trots att det tillämpas hos flygplatsens personal. Detta är som tidigare nämnt på grund av att kunderna inte skiljer på de olika parterna på flygplatsen (Camilla, Chef Passagerarservice, ÄHA).

På de båda flygplatserna finns två sidor av säkerhetskontrollen och alltså två möjligheter att röntga bagage och visitera passagerare. Det finns på Ängelholm Helsingborg Airport däremot bara en säkerhetsbåge (den bågliknande detektorn som passageraren själv passerar i säkerhetskontrollen), till skillnad från Småland Airport som har två. För det mesta är det dock enbart en sida av säkerhetskontrollen som är öppen. Den röntgen som öppnas extra vid behov hos Ängelholm Helsingborg Airport är enbart bemannad med en person. Den är också kortare och långsammare och dubblar alltså inte effektiviteten. Alla passagerare går igenom en och samma säkerhetsbåge då det inte finns plats till två bågar. Det måste finnas utrymme bredvid den nuvarande bågen för att rullstolsbundna ska kunna passera.

I säkerhetskontrollen måste kunden ta av sig alla smycken och allt som är av metall samt jacka, dator med mera och lägga i korgarna som går igenom röntgenmaskinen. Sedan går kunden igenom säkerhetsbågen som ger utslag om denne bär ytterligare metall på kroppen. Ger bågen utslag visiteras passageraren av personalen som tar utanpå passagerarens kläder, detta görs framför övriga passagerare. På Småland Airport finns det ett avskilt utrymme som

skiljs av med ett draperi för noggrannare kroppsvisitering av passagerare. På båda flygplatserna visiterar män endast andra män medan kvinnor visiterar både män och kvinnor. Hittas inget finns det en handmetalldetektor som fungerar som ett komplement till säkerhetsbågen och som kan lokalisera vilken del av kroppen som gett utslag. Det kan till exempel vara passagerare med implantat som bågen reagerat på. Upptäcks exempelvis en kniv i en passagerares handbagage, kan denna tas upp direkt framför övriga passagerare medan värre saker som sprängmedel får ligga kvar i röntgenmaskinen av säkerhetsskäl. Personalen måste bedöma om det är ett misstag eller en brottslig handling. De försöker då avgöra om föremålet är medvetet eller omedvetet gömt. Är det ingen allvarlig sak, kan detta lösas på plats. Skor behöver passageraren inte ta av sig, utan det finns en skoscanner för detta som reagerar om passageraren har mycket metall i skorna. Har en person passerat säkerhetskontrollen kan den gå ut igen men måste då genomgå samma process i säkerhetskontrollen igen (Sara, Airport Officer, ÄHA).

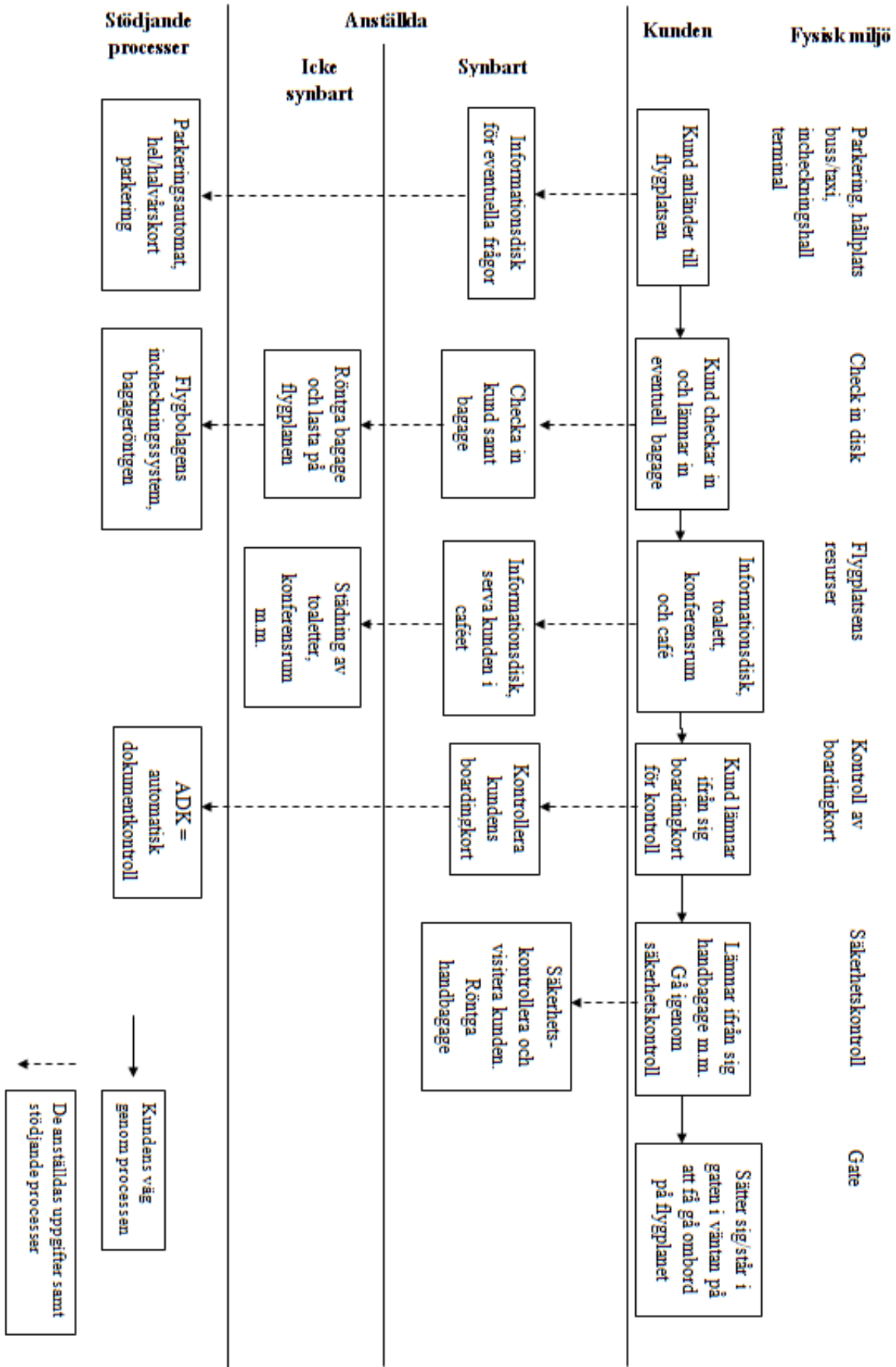
Säkerhetskontrollen på en flygplats är väldigt viktig, men den hindrar också personalen från att kunna arbeta hur som helst. På grund utav lagar och regler kan det vara svårt att implementera olika arbetssätt. Vid en tillämpning av lean i den form att det genomsyrar hela organisationen, vilket Liker (2004) menar att det bör man göra, kan det därför uppstå svårigheter. De lagar och regler som finns, kan möjligtvis hindra företaget från att implementera alla delar som lean består av. Säkerhetskontrollen som ses som en flaskhals kan vara svår att ändra på då det mesta som görs där görs för att det är lag på det. Att till exempel eliminera delar av säkerhetskontrollen som inte är värdeskapande för kunden, vilket Modig och Åhlström (2011) menar att syftet med lean är, kan då bli svårt. Detta beror dock på hur man ser på kundvärde. Bowen och Youngdahl (1998) menar att det enligt lean är vad som skapar värde för kunden som är det som företaget skall jobba utefter. Faktum är dock att även om kunden inte anser säkerhetskontrollen vara värdeskapande så kan flygplatsen ändå inte göra särskilt mycket åt den då det är så mycket som är lagstyrt.

Ännu en problematik som uppkommer vid säkerhetskontrollen är den långa väntetiden i form utav köer. Modig och Åhlström (2011) menar att varje gång en kund står i kö, skapas inget värde för kunden. Personalen (Anne-Marie, Trafikassistent, SA) menar att köerna hade förkortats med obegränsade resurser. Då Russell och Taylor (2009) menar att man genom lean ska kunna åstadkomma mycket genom att använda lite, skulle obegränsade resurser vara ett olämpligt sätt att angripa köproblemet på. Att utöka resurserna skulle också kunna

innebära outnyttjad kapacitet som är något som arbete med lean motarbetar (Cusamo (1985) se Russell och Taylor (2009) s. 689).

4.2.3 GATEN

På Småland Airport finns separata rum för olika gater. Om alla gaterna är öppna är passagerarna fria att gå emellan. Här finns ett café och även en tv. Tv-skärmar finns också på Ängelholm Helsingborg Airport, men de har bara ett rum som är gemensamt för alla gater. Småland Airport har för utrikes passagerare en taxfree shop på andra våningen. Detta är något som Ängelholm Helsingborg Airport är i full gång med att bygga. Vid gaten ska det finnas sittplatser till samtliga passagerare men detta är svårt när det är flera avgångar samtidigt, speciellt på morgnarna. I den kundundersökning Ängelholm Helsingborg Airport utförde år 2011, visade det sig att kunderna inte är nöjda med miljön i bland annat kafeterian (se tabell 6). Endast 6 procent av passagerarna instämde helt med att det är en trivsamt miljö där. Det är viktigt att miljön i terminalen blir förbättrad för att gap 2 ska kunna stängas, då gapet bland annat beror på att den fysiska omgivning en service utspelar sig i, inte lever upp till kundens förväntan (Zeithaml et al. 2009). Efter sin vistelse i gaten får kunden gå igenom ytterligare en dokumentkontroll för att sedan stiga på flygplanet och här slutar det flöde vi har valt att studera.



Figur 2. Blueprint av Ångelholm Helsingborg Airports flöde från att kunden anländer till flygplatsen till att den kliver på flygplanet.

4.3 ÄNGELHOLM HELSINGBORG AIRPORT

4.3.1 LEDNINGENS OCH PERSONALENS SYN PÅ KUNDEN I PROCESSEN

Om man ser på processen utifrån ledningens och personalens syn, är det viktigt att man tar hänsyn till de olika kunder som finns på flygplatsen. Hur dessa kunder betar sig avgör hur personalen kommer att se på dem och agera i processen. Det är viktigt att skilja på två olika sorters resenärer, affärsresenärer som reser ofta och charterresenärer som reser få gånger om året, då dessa kan ha helt olika uppfattningar av effektivitet i bland annat säkerhetskontrollen (Camilla, Chef Passagerarservice, ÄHA; Sara, Airport Officer, ÄHA). Affärsresenärerna är de rutinerade resenärerna då de reser väldigt ofta och är relativt medvetna om vilken roll de ska ta i processen (Sara, Airport Officer, ÄHA; Peter, Airport Officer, ÄHA). I Ängelholm Helsingborg Airports kundundersökning, visade det sig att 67 procent av de svarande var affärsresenärer. Sex procent av alla som svarade reser en gång i veckan från flygplatsen och 41 procent reser mindre än fem gånger per år (se tabell 2 och 3).

4.3.2 LEDNINGENS OCH PERSONALENS ARBETE MED KUNDSERVICE

Att kunna erbjuda kunderna ett personligt bemötande är viktigt för Ängelholm Helsingborg Airport. Kundenservice är därför väldigt viktigt för verksamheten. Camilla (Chef Passagerarservice, ÄHA) påstår att de försöker se sig själva som värdar snarare än vakter och att de hela tiden skall försöka göra det lilla extra för att ge en så bra service som möjligt.

Alltså, där är man ju olika men överlag så tycker jag att man har en fantastisk känsla för det här om någon jobbar sent på kvällen till exempel och det kommer en gammal tant och vi ska stänga, så är det ingen som bara skulle stänga dörrarna, utan det har till och med hänt att dem har skjutsat, privatskjutsat hem passagerare. Alltså de går verkligen hela steget, eller att man går och köper en tidning i kiosken till ett litet barn om det har hänt någonting. Det där lilla extra, och det är det vi jobbar mycket på, att vi vill att man ska göra (Camilla, Chef Passagerarservice, ÄHA).

Camilla (Chef Passagerarservice, ÄHA) menar alltså att det är förmågan att anpassa sig efter kundens behov som bidrar till att de har en så bra service. Bowen och Youngdahl (1998) hävdar att en tillämpning av lean i en sådan verksamhet som flygplatser kan vara olämpligt just på grund av dessa aspekter som Camilla (Chef Passagerarservice, ÄHA) anser vara positiva. Då författarna anser att man vid tillämpning av lean i en serviceverksamhet skall tillämpa standardisering och specialisering kan detta vara svårt i en verksamhet, som flygplatser, där det egna omdömet värdesätts.

Enligt Lennart (Airport Officer, ÄHA) är det praktiska lösningar som han uppfattar som viktigast i verksamheten och det är även detta som hans chef enligt honom lagt tyngd på i hans arbete. Han menar dock att det också är viktigt med kundservice. Lennart (Airport Officer, ÄHA) har fått mycket bra feedback av kunder och påstår att det är viktigt att alla i organisationen har ett bra bemötande mot kunden, inte minst för att underlätta för kollegorna.

Är någon inte trevlig i ledet så får nog alla liksom problem. Det är ingen som sticker ut särskilt otrevligt så, utan då går det ut över den siste i ledet av oss då. Är jag väldigt otrevlig i informationsdisken så blir ju den ledsen och arg när den går igenom kontrollen och då får vi ju inget bra bemötande. (Lennart, Airport Officer, ÄHA).

Lennart (Airport Officer, ÄHA) menar alltså att alla måste ge en bra kundservice för att den totala servicen skall bli bra. En upplevd service delas in i en instrumental och en expressiv upplevelse (Swan och Combs 1976). Enligt denna teori måste all personal som påverkar kundens totala upplevelse ha ett bra bemötande gentemot kunden. Även om det tekniska skulle gå bra, vid till exempel incheckningsdisken eller dokumentkontrollen, menar författarna att kunden blir missnöjd om inte bemötandet från personalen är bra.

Enligt Berry et al. (1994) är det viktigt att ha en bra intern service och ett bra servicesystem då det påverkar den externa servicen. Den externa servicen beror mycket på den assisterande personalen som arbetar bakifrån (Frost och Kumar 2000), och är det något som går fel är det ofta frontpersonalen som får skulden. Men då Ängelholm Helsingborg Airport arbetar multifunktionellt kan personalen vara både i supporten och i fronten. Detta gör att det är viktigt med ett bra samarbete och att de stödjer varandra med tanke på att all personal kan vara assisterande personal och frontpersonal. Berry et al. (1994) menar även på att det är viktigt att göra personalundersökningar för att ta reda på hur verksamhetens arbete kan underlättas.

Att företaget arbetar multifunktionellt stämmer inte överens med Bowen och Youngdahls (1998) syn på lean. Författarna menar att om företaget arbetar med lean så skall de anställda specialiseras på mindre och mer specifika uppgifter. Detta arbete passar dock inte flygplatsen då de är i behov av att kunna överföra kapacitet i form av personal mellan olika avdelningar.

Företagets arbete med kundservice verkar enligt Camilla (Chef Passagerarservice, ÄHA) och Lennart (Airport Officer, ÄHA) fungera bra. Flygplatsen genomför årligen en kundundersökning som år 2011 till stor del visade på bra resultat. Däremot var det delar av

serviceupplevelsen som fick sämre resultat i undersökningen, dessa återkommer vi till senare (Ängelholm Helsingborg Airport Standardrapport 2011). I frågan om hur helhetsintrycket upplevdes på flygplatsen instämde 37 procent helt med att flygplatsen ger ett mycket positivt helhetsintryck och 44 procent instämde till stor del, två procent instämde inte (se tabell 5). Trots att Camilla (Chef Passagerarservice, ÄHA) menar att detta är ett bra resultat, påstår hon att det inte hindrar dem från att fortsätta utvecklas.

Jag tror på ständig förbättring om jag säger så. Jag tror aldrig man ska säga att liksom... vi är absolut inte perfekta på något sätt utan vi behöver jobba hela tiden med det här faktiskt (Camilla, Chef Passagerarservice, ÄHA).

Camilla (Chef Passagerarservice, ÄHA) menar att hon tror på ständig förbättring och att flygplatsen hela tiden försöker utvecklas. Man kan här dra en parallell till en utav de grundpelare Proudlove et al. (2008) hävdar att lean bygger på, att man skall sträva efter perfektion. Detta kan också kopplas till kaizen (Russell och Taylor 2009; Liker 2004) som går ut på att man ska arbeta med ständig förbättring. Camilla (Chef Passagerarservice, ÄHA) menar att de gör detta bland annat genom att ha medarbetardagar där de besöker andra företag för att kunna lära sig och på så sätt kunna utveckla sin verksamhet.

Alltså det är ju någonting som sagt som man ständigt jobbar med, man ständigt pratar om. Som en del i de här medarbetardagarna hade vi grupparbeten, men vi avslutade dagen med en benchmarking på ett helt annat företag. Vi har varit på fyra olika företag och benchmarkat just kring värdskap. Vi var på hotell Skansen i Båstad, vi var på PR event i Båstad som tio år i rad har fått pris som bäst tournament av tennisspelare vilket är fantastiskt att höra hur de jobbar med... Sparbanken Öresund i Ängelholm var vi hos, Bauhaus i Hyllinge. Det är nyttigt att få lite intryck (Camilla, Chef Passagerarservice, ÄHA).

4.3.2.1 STANDARDER

Flygplatsen arbetar bland annat med en standard och riktlinje som de kallar LÖN. LÖN står för le, ögonkontakt och nicka, vilket är något de anställda alltid skall ha i åtanke (Camilla, Chef Passagerarservice, ÄHA). En standardiserad service ingår i arbetet med lean (Bowen och Youngdahl 1998), vilket LÖN är. Författarna menar att denna form av standardisering skapar en kontinuerlig och konsekvent service utan att de anställda behöver tänka så mycket. Utifrån denna teori skulle en avvikning av standarden kunna uppfattas som något felaktigt. Camilla (Chef Passagerarservice, ÄHA) talar om flygplatsens service som flexibel då de gör ”det där lilla extra” för kunden som ofta är olika behov för olika kunder. Här uppstår det

enligt Bowen och Youngdahl (1998) en problematik. Författarna menar att lean kan vara olämpligt i serviceverksamheter där medarbetarnas omdöme och flexibilitet är önskevärt.

En standardiserad service kan kopplas till gap 2 som beror på att standarder i den utformade servicen inte lever upp till kundens förväntan (Zeithaml 2009). Detta kan bland annat vara standarder i ett servicebeteende (Grönroos 2007), som till exempel LÖN. Enligt kundundersökningen uppfattade kunderna att de fick ett bra bemötande från personalen i kafeterian och i säkerhetskontrollen där Ängelholm Helsingborg Airport har egen personal de kan påverka och tillsätta standarder (se tabell 4 och 6). Camilla (Chef Passagerarservice, ÄHA) anser att alla anställda jobbar med deras standard och att om man frågar dem vad LÖN är, så vet alla det. Lennart (Airport Officer, ÄHA) nämnde dock inget om LÖN när vi pratade om kundbemötande, och enligt gap 3 är det viktigt att personalen vet om hur de ska förhålla sig till kunden genom att följa dessa standarder (Grönroos 2007). Förutom att följa standarder är det även viktigt, enligt författaren, att företaget har insikt i vilken roll kunden bör ta i serviceprocessen för att minska gap 3. Även om personalen arbetar utefter standarder kan kunden vara svår att hantera om denne inte tar till sig den roll företaget förväntar sig att kunden ska ta. I Ängelholm Helsingborg Airports fall är kundens roll att till exempel förbereda sig innan säkerhetskontrollen. Flygplatsen är väl medveten om kundens roll och informerar om detta genom att bland annat visa en instruktionsvideo innan säkerhetskontrollen samt förmedla muntlig information från personalen. Genomför inte kunden sin roll rätt kan gap 3 öka även då personalens arbete enligt en eventuell servicedesign eller standard går rätt till (Grönroos 2007).

4.3.3 LEDNINGENS OCH PERSONALENS SYN PÅ KUNDERNAS FÖRVÄNTNINGAR

Vad personalen tror att passagerarna anser som den jobbigaste delen av flödet beror på vilken typ av resenär det är. Charterresenärer och affärsresenärer kan tycka att säkerhetskontrollen är mest problematisk. Charterresenärer som inte reser ofta anser den vara krävande då de är orutinerade och till exempel osäkra på vad som är tillåtet att bära med sig i handbagaget. Affärsresenärer anser den vara minst smidig och effektiv om man jämför med övriga delar av flödet (Sara, Airport Officer, ÄHA; Peter, Airport Officer, ÄHA). Hur personalen uppfattar kundens förväntningar beror alltså mycket på vilken typ av resenär det är.

För att vara uppdaterade om kundernas förväntningar tar Ängelholm Helsingborg Airport hjälp av sin kundundersökning. De har också nyligen blivit aktiva på Facebook där de har möjlighet att föra en konversation med kunderna (Camilla, Chef Passagerarservice, ÄHA).

Enligt Gap-modellen består det första gapet av kundens förväntningar och företagets uppfattning av kundens förväntan (Parasuraman et al. 1985). För att stänga detta gap är det viktigt att interagera med kunden, vilket Ängelholm Helsingborg Airport försöker göra i och med sin kundundersökning samt genom Facebook. Att ta reda på vad kunden förväntar sig kan liknas vid att man tar reda på vad som är värdeskapande för kunden. Om man identifierar det som är värdeskapande för kunden, skulle man på så sätt lättare kunna identifiera vad som inte är det, vilket är syftet med lean (Modig och Åhlström 2011; Bowen och Youngdahl 1998) Eller så ser man på det omvänt, som Proudlove et al. (2008) gör, att man i arbetet med lean skall specificera vad som är värdeadderande för kunden. Här kan man alltså dra en parallell mellan lean och Gap-modellen då båda syftar till att identifiera vad som skapar värde för kunden.

Andra sätt att ta reda på kundernas förväntningar på är att kommunicera med personalen som har närmast kundkontakt (Zeithaml et al. 2009). Camilla (Chef Passagerarservice, ÄHA) menar att hon har en bra relation till sina anställda och att de kommer till henne ganska ofta med frågor, kommentarer från kunder och så vidare.

Dels så sitter vi ju väldigt nära personalen och jag tycker det är viktigt att man hör och ser vad som händer, och att man har en öppen dörr och kan ta emot de frågor som kommer (Camilla, Chef Passagerarservice, ÄHA).

Camilla (Chef Passagerarservice, ÄHA) påstår alltså att personalen alltid kan vända sig till henne. Lennart (Airport Officer, ÄHA) bekräftar detta då han menar att han alltid fått stöd från ledningen och aldrig haft problem att vända sig till sin chef.

Det är enligt Camilla (Chef Passagerarservice, ÄHA) viktigt att kunden får ett likvärdigt bemötande vilken dag han/hon än reser. På flygplatsens hemsida står det att kunden är VIP (ÄngelholmHelsingborg Airport hemsida 2), vilket kan skapa höga förväntningar hos kunderna. Flygplatsen står även för snabbhet och smidighet vilket är det löfte Camilla (Chef Passagerarservice, ÄHA) anser att de lever upp till. Antalet resenärer som enligt kundundersökningen instämmer helt med att flygplatsen präglas av snabbhet och smidighet är 38 procent och 41 procent instämmer till stor del. Gap 4 i Gap-modellen kan bero på att företaget skapar förväntningar hos kunden genom reklam och kampanjer som inte överensstämmer med den verkliga servicen (Grönroos 2007). Utifrån kundundersökningen verkar de flesta kunder instämma med att flygplatsen står för de egenskaper de utlovar.

Att flygplatsen lovar att de ska vara snabba och smidiga kan också orsaka problem. Om alla kunder kommer i sista sekund uppstår då köer som kunden inte förväntar sig. Detta gör att gapet då istället ökar. Camilla (Chef Passagerarservice, ÄHA) jämför med flygplatsen på Arlanda och berättar att där kan det stå hur många personer som helst i kö utan att någon klagar. På Ängelholm Helsingborg Airport blir kön ett problem så fort det står ett tiotal i den.

Det kanske har med förväntan att göra också, att vi säger att vi är snabba och smidiga men det som är också, det är ju att man har vant resenärerna vid att du kan komma och väldigt tigt inpå din avresa, men sen har det hänt saker längt vägen (Camilla, Chef Passagerarservice, ÄHA).

Camilla (Chef Passagerarservice, ÄHA) menar att kundens förväntningar också kan påverkas av att kunden sällan skiljer på flygplatsen och flygbolagen. Hon poängterar därför att samarbetet mellan dessa två parter är oerhört viktigt.

/---/ en kund som svarar på en grej skiljer ju inte på flygplatsen och flygbolaget. Deras service är lika viktig som vår, så det är ju egentligen hela upplevelsen som räknas (Camilla, Chef Passagerarservice, ÄHA)

För att minska gapet mellan de förväntningar kunden har och den verkliga servicen är det viktigt att företaget vet vilka förväntningar de skapar hos kunden (Zeithaml et al. 2009). Vikten av att personalen är medvetna om kundernas förväntningar är enligt Camilla (Chef Passagerarservice, ÄHA) så stor att detta togs upp på medarbetardagarna. Under dessa fyra dagar fick samtliga anställda närvara. Även Zeithaml (2009) menar att kommunikationen mellan ledningen och de anställda måste fungera bra så att alla i företaget är medvetna om kundernas förväntningar. Detta för att minska eller stänga gap 1.

Då stod vi ju till och med och läste högt från hemsidan att liksom det här är vad vi säger, just för att säkerhetsställa att alla vet vad det är vi skapar för förväntningar (Camilla, Chef Passagerarservice, ÄHA).

När vi pratar med Lennart anser han sig veta vilka förväntningar kunderna har på honom.

De vill ju att alla problem om parkering ska lösas så smidigt som möjligt, och det är ju just om det är återbetalning eller en p-bot som de vill ha makulerad av olika orsaker (Lennart, Airport Officer, ÄHA).

Enligt Lennart (Airport Officer, ÄHA) har han lärt sig om kundens förväntan genom egna erfarenheter och förväntningarna är inget han har blivit upplyst om av ledningen eller sin chef ”/.../ det är i stort sätt samma problem hela tiden och har man lärt sig det en gång så” (Lennart, Airport Officer, ÄHA). Kundens förväntan kan enligt Zeithaml et al. (2009) bero på

bland annat reklam och även enligt Parasuraman et al (1985) på tidigare erfarenheter. Det är viktigt att Ängelholm Helsingborg Airport håller sig uppdaterade om kundens förväntan då gap 5 beror på att kundens förväntan av servicen inte lever upp till kundens upplevda service.

4.3.4 FLYGPLATSENS ARBETE MED LEAN

Enligt Camilla (Chef Passagerarservice, ÄHA) är flygplatsens arbete med lean inget de arbetar med på så sätt att det har gått ut till samtliga i verksamheten eller att de har ett officiellt lean-arbete. Hon tror inte heller att någon av hennes anställda känner till lean som ett begrepp, men det är ett arbetssätt som de ständigt jobbar med.

Asså vi har ju inte nåt, vi har ju inte gjort det egentligen kanske som ett projekt som på det sättet att vi har gått ut och sagt att nu gör vi ett lean projekt, men vi arbetar ju i den riktningen så att säga va (Camilla, Chef Passagerarservice, ÄHA).

Utifrån det Camilla (Chef Passagerarservice, ÄHA) säger så är deras arbete med lean inget som genomsyrar hela företaget, vilket Liker (2004) menar att det bör göra. Författaren menar att alla delar av företaget måste arbeta med detta. Även Toyotas ordförande Fujio Cho menar att det krävs att alla delar i systemet samverkar (Liker 2004). Då Ängelholm Helsingborg Airports personal enligt Camilla (Chef Passagerarservice, ÄHA) inte är fullt medvetna om flygplatsens arbete med lean skulle detta enligt Liker (2004) och Fujio Cho innebära en svårighet för verksamheten.

Camilla (Chef Passagerarservice, ÄHA) menar att ett arbete med lean handlar om att skala bort allt onödigt och göra saker på ett så effektivt och smidigt sätt som möjligt. Vid förfrågan om hur flygplatsen arbetar med lean svarar Camilla (Chef Passagerarservice, ÄHA) att det är fokus på informationsflödet.

Ja asså vi använder oss ju mycket utav, eftersom vi jobbar som vi gör så är ju många människor beroende av samma information så att säga, då är ju, våra informationskanaler är ju till exempel i form utav tavlor, där vi har diverse information som rör den dagliga driften och så vidare. Vi har ju också såhär överlämningar mellan skiften där det är noggrant att saker och ting kommer med så att säga. Vi håller veckomöte en gång i veckan som egentligen inte är lean men på ett sätt så så är det också ett sätt att sprida information på och föra protokoll på och se till att information går vidare va (Camilla, Chef Passagerarservice, ÄHA).

Camilla (Chef Passagerarservice, ÄHA) menar att de arbetar med lean för att de är beroende av att lösa saker på ett så snabbt sätt som möjligt. Hon menar också att det är viktigt för dem då det är så många människor som måste känna till allt som sker, därav alla informationstavlor och möten. Detta kan kopplas till Russell och Taylors (2009) syn på lean där en visuell kontroll är viktig. Det innebär att man synliggör allt som händer i organisationen och att man på så sätt lätt kan upptäcka problem för att sedan kunna lösa dem. Ängelholm Helsingborg Airport jobbar alltså med detta då de synliggör all information för att snabbt kunna upptäcka fel i processen och på så sätt kunna lösa dem. Att ständigt lösa problem kan återkopplas till kaizen, då det är en form utav ständig utveckling vilket också är ett sätt att arbeta med lean (Russell och Taylor 2009).

Vid förfrågan om det finns några svårigheter med att arbeta med lean svarar Camilla (Chef Passagerarservice, ÄHA) nej, men att det är viktigt att inte arbeta sönder lean, utan att man måste hålla det på rätt nivå och att det är ett ständigt pågående arbete.

/.../ det är ett ständigt pågående arbete och att det enda man kan göra är ju att diskutera förbättringar hela tiden, hur gör vi det här smidigare och hur gör vi det här smidigare (Camilla, Chef Passagerarservice, ÄHA).

4.3.5 KUNDENS MEDVERKAN I SÄKERHETSKONTROLLEN

Inför vår första observation hade vi redan en förutfattad bild om hur kunden skulle bete sig, vi förväntade oss stressade men vana affärsresenärer i en relativt befolkad säkerhetskontroll. Det observationen visade var en ganska lugn säkerhetskontroll med inte så långa köer och med väldigt pratglada affärsresenärer. Vår tidtagningsstudie som innefattade 74 resenärer visade att medeltiden en resenär fick stå i kö från och med dokumentkontrollen till att den kommit fram till röntgenmaskinen var 109 sekunder, alltså nästan två minuter. Den genomsnittliga tiden i säkerhetskontrollen, från att resenären börjat ta av sig och lagt upp sina saker på rullbandet till röntgenmaskinen till att den tagit sig genom säkerhetskontrollen och tagit på sig sina saker igen var 100 sekunder. Den sammanlagda genomsnittstiden var alltså 209 sekunder. Samtliga tider hittas i bilaga 3. Att gå igenom hela säkerhetskontrollen utan kö tog 68 sekunder.

De flesta resenärer verkade väldigt pratglada och försökte starta en kort konversation med de anställda. Något som verkade bekymra resenärerna var då de blev visiterade. Det verkar däremot inte som att visitationen i sig är påfrestande för dem, utan snarare att den görs framför alla och att det är tidskrävande. Det som stoppade upp flödet ett par gånger var då

resenärer glömt ta av sig bälte eller klocka och fick då gå tillbaks genom säkerhetsbågen efter att den pipit. Ett fåtal resenärer tyckte det var jobbigt att behöva ta på sig allting igen precis efter säkerhetskontrollen. Då vi stod precis efter säkerhetskontrollen, vid röntgenmaskinens bands slut, hörde vi vissa av resenärernas konversationer. Många ville ta lådan de hade lagt sina saker i och ställa sig någon annanstans för att i lugn och ro kunna ta på sig igen. Det verkade som att de kände att de stod i vägen för andra resenärer.

Vår andra observation gjordes en måndag morgon. Vi studerade då de tre första flighterna på morgonen: kl 06.30, 06.45 och 07.15. Denna tid och denna dag är flygplatsens mest händelserika, med flest kunder och täta flighter. Personalen påpekade innan första flighten att det skulle vara mycket kunder och ganska hektiskt, men att det också är de mest rutinerade kunderna som reser just då och att allt brukar flyta på relativt bra. Enligt observationen var detta ganska tydligt. Det var betydligt färre väskor som behövdes öppnas, och färre passagerare som behövdes visiteras i jämförelse med föregående observation, trots att den endast omfattade två flighter. Ett antal gånger hände det dock att kunder fick gå tillbaka genom säkerhetskontrollen och ta av sig skorna istället för att först testa scoscannern, det är oklart varför detta gjordes. Personalen gjorde dock detta när det var som mest folk. En annan aspekt som var annorlunda jämfört med observation nummer ett var att en av de anställda tillämpade LÖN. Denne var trevlig, log, nickade, hade ögonkontakt och pratade med kunderna. Däremot verkade han inte lika effektiv som de andra arbetarna som var mer fokuserade. På hans sida av säkerhetskontrollen samlades en mängd lådor som han inte hann samla in eftersom han fokuserade mer på att kommunicera med kunderna än att upprätthålla ordningen i säkerhetskontrollen. Varje gång han startade en konversation med en kund, bidrog detta till att kunderna efter fick vänta. De flesta passagerare verkade dock uppskatta hans servicemedvetenhet då de gärna tog sig tid att prata med honom.

Enligt vårt observationsschema var det under den andra observationen fler passagerare som gick igenom säkerhetskontrollen felfritt eller utan att åtgärda något, i jämförelse med den första observationen. Enligt tabell 1 var det, under den första observationen, fler kunder som tvingades åtgärda något innan de kunde fortsätta genom säkerhetskontrollen. Detta trots att den andra observationen utfördes under den mest hektiska dagen i veckan och innefattade tre flighter till skillnad från två, som den första observationen omfattade. Enligt vad personalen informerade oss om och vad observationerna visar skulle man kunna dra slutsatsen att detta resultat beror på att antalet affärsresenärer under observation två var fler än under observation

ett. Affärsresenärerna visade tydligt i observationen att de är rutinerade och oftast vet precis vad de ska göra, vad de ska ta av sig och vad de får ta med i handbagaget. Denna aspekt har förmodligen påverkat nedanstående tabells resultat.

	Observation 1	Observation 2
Antal gånger röntgen piper och kunden tvingas gå tillbaka	12	14
Antal gånger personalen tvingas öppna en väska	12	4
Antal gånger personalen visiterar en kund	27	22
Antal gånger kunden gör motstånd i säkerhetskontrollen	0	0
Antal gånger skoscannern används	15	10

Tabell 1. Resultat från utförda observationer

4.3.5.1 KUNDUNDERSÖKNING

Vi har fått ta del av Ängelholm Helsingborg Airports kundundersökning som utfördes på flygplatsen mellan den 19/9 – 3/10 2011. Vi har endast använt oss av det i kundundersökningen som är relevant för vår uppsats. Det var runt 800 passagerare som svarade på undersökningen under denna period, 58 procent var män och 42 var procent kvinnor.

Tabell 2 visar att 67 procent var affärsresenärer och 33 procent nöjesresenärer.

Arbete/Affärer	67 %	547
Nöje/Privat	33 %	268

Tabell 2. Antal affärsresenärer respektive nöjesresenärer. (Ängelholm Helsingborg Airport Standardrapport 2011)

I tabell 3 kan man se att 41 procent av de som svarade reste mindre än 5 gånger per år. En procent av de som svarade reste 5-7 dagar i veckan från flygplatsen och cirka 6 procent reste en gång i veckan.

	Procent	Antal
1 gång i veckan	6 %	51
2-4 gånger i veckan	6 %	50
5-7 gånger i veckan	1 %	6
1 gång per månad	10 %	79
2-3 gånger per månad	12 %	164
5-10 gånger per år	20 %	336
Mindre än 5 gånger per år	41 %	27
Vet ej	3 %	813

Tabell 3. Resfrekvens per tidsperiod. (Ängelholm Helsingborg Airport Standardrapport 2011)

Tabell 4 visar svaren till frågan om hur kunderna ställde sig till följande påståenden om säkerheten. En procent instämde inte alls med att flygplatsen visar på en hög säkerhet och 38 procent instämde helt. En procent instämde inte alls med att de fick ett trevligt bemötande i säkerhetskontrollen och 56 procent instämde helt.

	Instämmer inte alls				Instämmer helt	Vet ej	Svarande
	1	2	3	4	5		
Flygplatsen visar på hög säkerhet	1 %	1 %	12 %	37 %	38 %	12 %	800
Jag fick ett trevligt bemötande i säkerhetskontrollen	1 %	1 %	8 %	33 %	56 %	1 %	796

Tabell 4. Påståenden om säkerhet och bemötande på flygplatsen. (Ängelholm Helsingborg Airport Standardrapport 2011)

Följande påståenden i tabell 5 visade att 14 procent instämde helt med att det är en bra miljö i väntrummen och tre procent instämde inte alls. Att det finns bra möjligheter att få muntlig information/vägledning instämde 19 procent helt med och en procent instämde inte alls. På

påståendet om flygplatsen präglas av snabbhet och smidighet instämde 38 procent av resenärerna helt och endast en procent instämde inte alls.

	Instämmer inte alls				Instämmer helt	Vet ej	Svarande
	1	2	3	4	5		
Det är en bra miljö i väntutrymmen	3 %	10 %	34 %	37 %	14 %	3 %	797
Det finns bra möjligheter att få muntlig information/vägledning	1 %	4 %	21 %	35 %	19 %	19 %	795
Det är rent och fräscht på toaletter och hygienutrymmen	0 %	2 %	15 %	40 %	26 %	17 %	794
Det är hög standard på städning och renlighet	0 %	1 %	17 %	46 %	28 %	7 %	791
Flygplatsen ger intryck av ordning och reda	0 %	1 %	16 %	44 %	35 %	3 %	791
Flygplatsen präglas av snabbhet/smidighet	1 %	2 %	15 %	41 %	38 %	4 %	792
Flygplatsen get ett mycket positivt helhetsintryck	0 %	2 %	15 %	44 %	37 %	2 %	792
						Totalt	800

Tabell 5. Påståenden om hur kunden uppfattar diverse delar av flygplatsen. (Ängelholm Helsingborg Airport Standardrapport 2011)

En utav frågorna i kundundersökningen handlade om vad passagerarna tyckte om kafeterian. I tabell 6 kan man se att fyra procent inte alls instämde med att de är en trivsamt miljö i kafeterian och sex procent instämde helt. En procent instämde inte alls med att de fick ett trevligt bemötande i kafeterian och 19 procent instämde helt.

	Instämmer inte alls				Instämmer helt	Vet ej	Svarande
	1	2	3	4	5		
Det är en trivsamt miljö i kafeterian	4 %	14 %	35 %	16 %	6 %	25 %	793
Det är ett bra utbud i kafeterian	5 %	11 %	29 %	17 %	6 %	31 %	789
Jag fick ett trevligt bemötande av personalen i kafeterian	1 %	2 %	15 %	21 %	19 %	41 %	778
						Totalt	797

Tabell 6. Inställning till upplevelsen i kafeterian. (Ängelholm Helsingborg Airport Standardrapport 2011)

4.4 SMÅLAND AIRPORT

4.4.1 LEDNINGENS OCH PERSONALENS SYN KUNDEN I PÅ PROCESSEN

Personalen på Småland Airport anser, precis som personalen på Ängelholm Helsingborg Airport, att den syn de har på kunden i processen till stor del utgörs av vilken typ av resenär det är. Precis som på Ängelholm Helsingborg Airport, skiljs även här affärsresenärer och charterresenärer åt (Anne-Marie, Trafikassistent, SA).

4.4.2 LEDNINGENS OCH PERSONALENS ARBETE MED KUNDSERVICE

Jimmie (Terminal-Marknadschef, SA) är väldigt nöjd med sin personals arbete med kundservice och kundbemötande. Han ser dagligen hur personalen jobbar med att ta hand om kunden då hans kontor är beläget precis bredvid informationsdisken och han har även utsikt över terminalen. Trots att han endast jobbat på flygplatsen i ett halvår, har han redan uppfattat att kunden alltid sätts i första hand.

Ja alltså det kan vara att jag har ett möte med någon utav dem som jobbar i handlingen och det kommer en kund så tar man alltid hand om kunden och skiter i vad jag har att säga (skratt), men det är helt rätt för att de prioriterar kunden framför och det är jävligt bra (Jimmie, Terminal-Marknadschef, SA).

Vad som skapar värde för kunden verkar alltså vara det som är viktigast för Jimmie (Terminal-Marknadschef, SA) och detta menar även Modig och Åhlström (2011) och Bowen och Youngdahl (1998) är centralt i lean-filosofin. Bowen och Youngdahl menar att detta flexibla arbetssätt inte alltid kan kombineras med lean som enligt dem handlar om en standardiserad service. Författarna menar att egenskaper som omdöme och flexibilitet är önskevärt i servicesektorn, vilket Jimmie enligt ovanstående citat verkar hålla med om, men att lean därför inte alltid passar dessa verksamheter.

4.4.2.1 Standarder

Jimmie (Terminal-Marknadschef, SA) berättar att det inte finns några riktlinjer eller standarder för hur personalen ska bemöta och behandla kunderna. Han anser att service och känslan för serviceyrket är något man som person antingen har i sig eller inte. Detta talar emot Bowen och Youngdahls (1998) teori om att en standardiserad service är positiv, på så sätt att kunden alltid får samma service och att personalen slipper tänka.

När vi pratar med Anne-Marie (Trafikassistent, SA) ger hon, till skillnad från Jimmie (Terminal-Marknadschef, SA), intryck av att det finns vissa standarder i organisationen. Hon berättar att man som nyanställd får skriva på ett papper i samband med anställningen. Här beskrivs vad som förväntas av en, vad man ska ha på sig, hur håret ska vara samt hur man ska arbeta med kundservice.

Vi har ju ett papper som står om vad som gäller och hur man ska bemöta en kund och så här. Eftersom jag jobbat i 23 år innan så sitter det nånstans i ryggraden på mig tror jag (Anne-Marie, Trafikassistent, SA).

På Småland Airport får alla nyanställda enligt Anne-Marie (Trafikassistent, SA) denna information och kunskap i samband med anställningen, men hon menar också att detta är en fråga om erfarenhet. Jimmie (Terminal-Marknadschef, SA) och Anne-Marie (Trafikassistent, SA) verkar inte vara överens om huruvida företaget jobbar utifrån standarder eller inte. Parasuraman (1985) menar att för att gap 3 ska minskas eller elimineras måste företaget använda sig av standarder och riktlinjer och anställa rätt personal. Det är även viktigt att dessa standarder överensstämmer med företagets uppfattning av kundernas förväntningar, detta för att stänga eller minska gap 2 (Zeithaml et al. 2009).

4.4.3 LEDNINGENS OCH PERSONALENS SYN PÅ KUNDERNAS FÖRVÄNTNINGAR

Enligt Jimmie (Terminal-Marknadschef, SA) förväntar sig kunderna snabbhet, smidighet och enkelhet på flygplatsen. Detta är något han påstår sig veta utifrån erfarenheter. Både han och Anne-Marie (Trafikassistent, SA) är väldigt noga med att skilja på affärsresenärer och charterresenärer. Den förstnämnda kategorin prioriterar, enligt dem, snabbhet och att processerna ska fungera och gå smidigt till. Charterresenärer däremot har ett annat behov. Jimmie (Terminal-Marknadschef, SA) menar att charterresenärer inte har förväntningar på att köerna är korta och att de ska komma igenom snabbt.

/---/ då är det nog mer att man förväntar sig att man får hjälp med de frågor som man vill ställa. Där är det mer ovana resenärer och man förväntar sig att man kommer få svar på en hel del saker som var går bussen inne till Alicante centrum och de förväntar sig liksom att vi ska kunna det och rätt mycket om produkterna, det tror jag (Jimmie, Terminal-Marknadschef SA).

Jimmie (Terminal-Marknadschef, SA) berättar vidare att flygplatsen inte jobbar med att hålla sig uppdaterade om kundernas förväntningar, utan detta är något man blir medveten om genom att dagligen arbeta nära kunden. Då Småland Airport endast förlitar sig på erfarenheter, skulle det kunna uppstå ett gap. Gap 1 beskriver skillnaden mellan kundens

förväntningar och företagets förväntningar och när inte dessa två överensstämmer uppstår gapet. Grönroos (2007) menar att företaget kan ta reda på kundernas förväntningar genom kund- eller marknadsundersökningar och på så sätt stänga gap 1. Det är heller inte helt omöjligt för cheferna och ledningen att fråga och prata direkt med kunderna om deras förväntningar (Zeithaml et al. 2009). Vet inte företaget om kundernas behov, är det också svårt för dem att tillfredsställa dessa.

Flygplatsen arbetar inte på något sätt med att förmedla ledningens och chefernas uppfattning av kundernas förväntningar till personalen, utan detta är något personalen själv blir medvetna om genom att dagligen arbeta med det.

Nej det är väl möjligt att man.. eller ja de är ju det på grund av sin erfarenhet skulle jag vilja säga så är de det men det är ingenting som man tänker på dagligen och definierar vad som förväntas utav oss ur ett kundperspektiv, det tror jag inte. Men det är nog mer utifrån erfarenhet skulle jag väl säga (Jimmie, Terminal-Marknadschef, SA).

Enligt Zeithaml et al. (2009) är det essentiellt att samtliga individer i företaget jobbar efter samma koncept och att ledningen försöker förmedla kundens förväntningar till personalen. Då personalen jobbar utifrån erfarenheter och ledningen utifrån vad de tror kunden förväntar sig, kan detta leda till att företaget som helhet inte jobbar efter samma koncept. Å andra sidan utlovar flygplatsen på sin hemsida kunskap, glädje och engagemang från samtliga anställda på flygplatsen (Småland Airport hemsida 2). Grönroos (2007) och Zeithaml (2009) menar att sådana lovord kan bygga upp förväntningar hos kunderna och om företaget inte lyckas hålla vad de lovar, uppstår gap 4. Om flygplatsen däremot kan leva upp till det de lovar, minskas eller stängs istället gapet. Eftersom en tjänst inte kan testas innan den köps, är det viktigt för flygplatsen att vara pålitlig och leverera det de utlovat (Berry et al. 1994).

Även om flygplatsen inte aktivt jobbar med att ta reda på kundernas förväntningar, anser Jimmie (Terminal-Marknadschef, SA) att de har en bra balans mellan utlovad och faktisk service. ”/.../jag har fortfarande inte hört nåt klagomål direkt till flygplatsen att ’usch, vilken lång tid det tar’”. Det enda klagomål han har hört är att det är för hög musikvolym på flygplatsen och han menar att detta är något som är individuellt, vad man tycker är för högt eller för lågt. Anne-Marie (Trafikassistent, SA) har dock varit med om betydligt fler klagomål. Det har varit allt från att det varit dåligt med sittplatser, att bilparkeringen inte fungerat som den ska, till att kunden känt att han/hon fått ett dåligt bemötande eller att det varit dålig musik i radion.

Ja, oh ja vi får ju reklamationer. Vad vi gör, vi tar ju emot dem, reklamationen, och läser igenom den och så försöker man givetvis förklara en gång till varför detta har hänt och hur det har hänt osv. Är det så att de går vidare så är det ju vår terminalchef som får ta över den biten i så fall (Anne-Marie, Trafikassistent, SA).

Parasuraman et al. (1985) beskriver gap 5 som skillnaden mellan kundens förväntningar och den verkliga servicen. Att kunder enligt Anne-Marie (Trafikassistent, SA) har varit missnöjda och lämnat in klagomål kan bero på att den erhållna servicen inte levt upp till deras förväntningar. Anne-Marie (Trafikassistent, SA) tror att en anledning till att personalen inte alltid kan leva upp till kundernas förväntningar är på grund av samarbetet mellan flygbolagen, flygplatsen och Securitas. Bowen och Youngdahl (1998) och Modig och Åhlström (2011) menar att det är kunden som skall vara i centrum vid tillämpning av lean, men i detta fall kan det precis som Anne-Marie (Trafikassistent, SA) menar, uppstå svårigheter då det är tre parter som samarbetar med varandra. Att genomsyra lean i organisationen som Liker (2004) menar är viktigt, blir då svårt när de tre parterna i flygplatserna upplevs som en av kunden, men egentligen är tre helt olika företag. Eftersom flygplatsen är reglerad gentemot flygbolagen finns det en del saker flygplatsen inte kan göra och detta tror inte Anne-Marie (Trafikassistent, SA) att kunderna är medvetna om. Många kunder förväntar sig att bli omhändertagna på ett visst sätt om deras flyg blir inställt, men detta är svårt på grund av de olika reglerna på flygbolagen. Detta bidrar också till att det är svårt för flygplatsen och dess personal att fatta egna beslut för att tillfredsställa kunden. Även om personalen tror sig vara medveten om kundernas förväntningar är det alltså svårt för dem att leva upp till dessa (Anne-Marie, Trafikassistent, SA). Detta utgör en problematik med att stänga gap 1 (Parasuraman et al. 1985). Även säkerhetskontrollen som är så kontrollerad och lagstyrd är svår att påverka utifrån kundernas behov och förväntningar. Att säkerhetskontrollen dessutom är bemannad av Securitas som är inhyrda, minskar ytterligare flygplatsens möjligheter att påverka den del av processen.

På grund av flygplatsens nära samarbete med flygbolagen och Securitas är det alltså inte alltid lätt att tillfredsställa kundens behov. Det flygplatsens och dess personal kan påverka är att öka sina kunskaper för att bättre möta kundens behov.

Vi har massa exempel på det att det här är det många som frågar efter så det måste vi få till hemsidan och så vidare, men det är inget som vi jobbar med att vi sätter oss ner och analyserar eller det här måste vi läsa på om hur det ser ut på flygplatsen i Alicante. Ja som till exempel vi har nu bestämt att vi

ska åka på studiebesök i Köpenhamn, och vi ska åka till Stockholm och det kommer egentligen utav att personalen är drivande. De ser ju det, de får frågor som man förväntar sig att de ska kunna, och då säger de hur ser det ut på Arlanda och hur tar man sig mellan terminal två och terminal tre osv. Och det är faktiskt mycket de som driver sig själva utifrån deras reflektioner och deras möten med kunderna skulle jag vilja säga (Jimmie, Terminal-Marknadschef, SA).

Liker (2004) menar att det är viktigt att ledningen investerar i personalen och uppmuntrar till kaizen. Att som Jimmie erbjuda personalen studiebesök skulle kunna vara ett sätt att göra detta. Utifrån det Jimmie säger så verkar det dock som att det är personalen som är drivande i den här frågan. Om ledningen skulle uppmuntra mer till detta och vara dem som driver, så som Liker (2004) menar, så skulle arbetet med kaizen kunna vara mer framgångsrikt.

Småland Airport jobbar alltså med att utöka den befintliga kunskap som finns inom organisationen genom att bland annat åka på studiebesök. Enligt deras hemsida vill flygplatsen kunna hjälpa sina kunder genom att utveckla sitt kunnande. Enligt Grönroos (2007) är detta nödvändigt för att minska gap 4, skillnaden mellan utlovad service och verklig service.

Genom att flygplatsens personal försöker skaffa sig mer kunskaper inom de områden som kunderna oftast ställer frågor inom, kan personalen på så sätt visa på att de är införstådda med kundernas förväntningar. Gap 5 berör kundens förväntningar och kundens upplevda service och Zeithaml et al. (2009) menar att detta gap kan stängas genom att företaget förstår dess kunder. De klagomål Anne-Marie (Trafikassistent, SA) fått in kan ha att göra med att kundernas förväntningar inte överensstämmer med den service de fått. Som Swan och Combs (1976) delar upp den upplevda servicen i två delar, kan även vi göra med den upplevda servicen på Småland Airport. Det instrumentala kan då motsvara det kunden får som svar på sina frågor. Det expressiva motsvarar kundens kontakt med personalen på flygplatsen. Swan och Combs (1976) påstår att det expressiva väger tyngre än det instrumentala när en kund bedömer sin upplevelse. Det är alltså viktigt att kunderna bemöts på bästa sätt av personalen även om de inte kan svara på alla frågor.

Då personalen på Småland Airport kan jobba på olika arbetsstationer, är det inte alltid bestämda personer som är frontpersonal. Det är alltså viktigt för flygplatsen att alla i personalen stödjer varandra och att det inte enbart är frontpersonalen som får stöd. Frost och Kumar (2000) menar att kvaliteten på servicen beror mycket på supportpersonalen, men då

Småland Airports anställda roterar mellan olika arbetsstationer, kan all personal vara support respektive i fronten. Det är även viktigt att personalen är nöjd och glad då detta kan påverka den service de ger kunderna (Berry et al. 1994).

Precis som på Ängelholm Helsingborg Airport arbetar Småland Airport multifunktionellt, något som Bowen och Youngdahl (1998) talar emot. Detta arbete är dock nödvändigt på flygplatsen av samma anledning som hos Ängelholm Helsingborg Airport. De ser de som en fördel att kunna rotera personalen mellan olika avdelningar (Jimmie, Terminal-Marknadschef, SA)

6. DISKUSSION OCH SLUTSATS

Följande kapitel är en diskussion kring de teoretiska resonemang samt de empiriska och analytiska aspekter som framställts i tidigare kapitel. Kapitlet avslutas med en slutsats där resonemang från samtliga föregående kapitel sammanställs och skildrar uppsatsens resultat.

Vårt syfte med studien var att undersöka vilka förutsättningar det finns för lean och Gap-modellen att implementeras inom tjänsteföretag genom att analysera vad en kombination utav dessa skulle kunna resultera i. Vår frågeställning förankrar detta empiriskt genom att tillfråga hur flygplatserna skulle kunna använda sig utav Gap-modellen och lean i sitt arbete med flöde och kundservice. Vi har redogjort för teorierna lean och Gap och analyserat två flygplatser utifrån dessa teorier. Nu följer en diskussion med syfte att svara på vår frågeställning.

6.1 FÖRDELAR MED ATT ARBETA MED LEAN

Ängelholm Helsingborg Airports arbete med lean har till största del gått ut på att sprida information för att på så sätt kunna lösa saker på ett så snabbt och smidigt sätt som möjligt (Camilla, Chef Passagerarservice, ÄHA). Camilla menar att det är viktigt för flygplatsen att synliggöra all information, då det är många människor som måste få veta vad som händer, samt att överföringen mellan de olika skiften skall gå smidigt till. Enligt Womack et al. (1990) är det viktigt att spåra alla problem fort för att kunna åtgärda dem. Russell och Taylor (2009) menar att allt inom organisationen skall synliggöras för att lyfta fram de problem som finns. Denna visuella kontroll arbetar Helsingborg Ängelholm Airport med genom deras informationsspridningsarbete som bland annat innefattar informationstavlor och medarbetarmöten. Detta arbete har fungerat bra då en visuell organisation passar företaget i och med att de är beroende av att kunna dela information smidigt samt lösa eventuella problem snabbt.

En annan positiv effekt av Ängelholm Helsingborgs arbete med lean är LÖN. Enligt vår intervju med Camilla (Chef Passagerarservice, ÄHA) verkar det dock inte som att hon är medveten om att denna standardisering av service är kopplad till lean. Camilla (Chef Passagerarservice, ÄHA) nämnde inte LÖN när vi pratade om lean utan endast när vi pratade om standarder och kundservice. Bowen och Youngdahl (1998) menar att en standardiserad

service innebär en kontinuerlig service och att det underlättar för personalen då de inte behöver tänka så mycket själva. Detta arbetar flygplatsen med genom LÖN. Camilla menar att samtliga i personalen vet vad det är. Lennart nämnde dock aldrig något om detta när vi frågade honom om hans arbete med kundservice. Observationerna vi utförde på flygplatsen visade också på att LÖN inte tillämpades hos samtliga i organisationen, vilket Liker (2004) menar att det bör göra. Observationerna visade på att de anställda sällan tillämpade LÖN, men då de gjorde detta, fick de positiv respons av kunderna. Kunderna reagerade på det genom att le, skratta och prata med personalen – ett beteende som kan tyda på att kunden är nöjd med servicen. Denna standard fungerar alltså bra för Ängelholm Helsingborg Airport men nästa steg är att samtliga i företaget blir medvetna om och tillämpar standarden.

6.2 SVÅRIGHETER MED LEANARBETET

En implementering av lean i tjänstesektorn är enligt ett flertal författare något positivt (Allway och Corbett (2002); Bowen och Youngdahl (1998); Piercy och Rich (2008). Bowen och Youngdahl (1998) menar dock att en standardiserad service kan vara opassande i organisationer där de anställdas omdöme och flexibilitet värdesätts, vilket det gör både hos Ängelholm Helsingborg Airport och Småland Airport. De menar också att om man tillämpar lean i ett tjänsteföretag så som det tillämpas i industrier så innebär det en industrialisering av tjänstesektorn där de anställda kan komma att behandlas som robotar. Detta är något som inte hade varit önskvärt på Ängelholm Helsingborg Airport då denna flygplats strävar efter att vara så personlig som möjligt. Deras tillämpning av LÖN kan då åstadkomma problem. Trots att en standardiserad service, enligt Bowen och Youngdahl (1998), kan vara bra då kunderna återfår samma service varje gång, talar det emot Ängelholm Helsingborg Airports vision om att vara en personlig flygplats. Å andra sidan, LÖN anser vi vara något som skulle kunna tillämpas oavsett vilken kund man bemöter. Att le, ha ögonkontakt och nicka hindrar inte de anställda från att ge samtliga kunder en personlig service, då dessa riktlinjer endast är en form av kroppsspråk som ofta kan uppfattas som välkomnande och tillmötesgående. Det är alltså inget som borde gå ut över den personliga servicen.

På Småland Airport har de, till skillnad från Ängelholm Helsingborg Airport, enligt Jimmie (Terminal-Marknadschef, SA) ingen standard. Detta är något som Anne-Marie (Trafikassistent, SA) inte håller med om då hon menar att man får riktlinjer man skall följa när man börjar arbeta på flygplatsen. Det Jimmie (Terminal-Marknadschef, SA) säger tyder på att de som inte har känsla för serviceyrket helt enkelt inte kan få det heller. En

standardisering i liknelse med LÖN skulle i det här fallet kunna förbättra de icke serviceinriktades service, utan att hämma de serviceinriktade anställda då de skulle kunna tillämpa standarden men också förbättra den med hjälp utav sin egen känsla för service. Detta skulle innebära att kunden alltid får en ”lägsta service” i form utav företagets standard, men att kunden ibland också kan få en bättre service än detta.

En negativ effekt som standarder som LÖN kan ge är att det kan gå ut över personalens fokus och effektivitet. Enligt Bowen och Youngdahl (1998) skall en standard göra så att personalen slipper tänka själva så mycket, vilket borde resultera i att man kan vara mer fokuserad på sina arbetsuppgifter. Våra observationer visade dock på att en tillämpning av LÖN gick ut över personalens fokus i processen, då en stor del utav fokuset lades på kunden. Det är alltså viktigt att ha standarder men det är lika viktigt att dessa inte försämrar det dagliga arbetet.

Ett annat problem som skulle kunna uppstå med ett lean-arbete på en flygplats är samarbetet med utomstående parter. På Ängelholm Helsingborg Airport finns ett samarbete mellan flygplatsen och flygbolagen och på Småland Airport finns ett samarbete med ytterligare en part. Kunden ser hela flygplatsen och all personal, inklusive incheckning och säkerhetskontroll, som ett företag och en och samma process (Camilla, Chef Passagerarservice, ÄHA; Anne-Marie, Trafikassistent, SA). De olika delar utav flödet styrs dock av olika parter, vilket kan försvåra flygplatsens arbete med att förbättra flödet genom lean. Att inte implementera lean i alla delar utav flödet, som Liker (2004) menar att man bör göra, utan endast i vissa, kan vara svårt. De olika parterna måste samarbeta och anpassa sitt arbete efter varandra. Om flygplatsen vill tillämpa ett arbetssätt som inte överensstämmer med flygbolagens sätt att arbeta, uppstår det en problematik. Det kan även bli problem om en av parterna vägrar att tillämpa ett visst arbetssätt. Parterna måste alltså hitta sätt att anpassa sig efter varandra och görs inte detta bra, finns det en risk att kunden blir lidande. Flygplatsens personal kan till exempel inte fatta beslut kring bagageinlämning om kunden skulle behöva hjälp med detta, utan får istället hänvisa kunden till respektive flygbolag (Anne-Marie, Trafikassistent, SA). Om kunden då blir missnöjd över en parts service, kan detta gå ut över samtliga parter då kunden inte särskiljer på dem. Samarbetet mellan de olika parterna försvårar alltså inte bara implementeringen av lean utan påverkar också hur kunden uppfattar processen och den totala servicen.

Det största problemet flygplatser har vid tillämpning av lean skulle förmodligen vara att de är så pass styrda av lagar och regler. I vår uppsats har vi fokuserat på säkerhetskontrollen som är

väldigt strikt när det gäller detta och det finns inte mycket utrymme för flygplatserna att påverka själva. På Småland Airport har man valt att hyra in Securitas för att inte behöva hantera detta själv (Mattias, Safety Officer, SA). Ängelholm Helsingborg Airport har däremot egen personal som jobbar i säkerhetskontrollen (Sara, Airport Officer, ÄHA). Säkerhetskontrollen är också flygplatsens största flaskhals (Camilla, Chef Passagerarservice, ÄHA; Lennart, Airport Officer, ÄHA). Då en utav grundidéerna i lean går ut på att eliminera icke värdeadderande aktiviteter (Modig och Åhlström 2011; Liker 2004; Russell och Taylor 2009; Womack, Trones och Daniel 1990; Bowen och Youngdahl 1998; Allway och Corbett 2002; Proudlove, Moxham och Boaden 2008), som till exempel flaskhalsar, skulle det kunna ses som logiskt att arbeta med lean i säkerhetskontrollen. Eftersom den är ytterst reglerad kan det dock vara svårt att påverka arbetet där genom lean. Hur flygplatserna arbetar med säkerhetskontrollen är alltså inget de har valt själva utan det är något som är lagstyrt. De kan därför heller inte påverka arbetet själva särskilt mycket.

6.3 EN FÖRBÄTTRING AV FLÖDET I SÄKERHETSKONTROLLEN MED HJÄLP UTAV LEAN

För att ta reda på hur lean kan förbättra flödet i säkerhetskontrollen diskuterar vi nedan hur detta kan genomföras om säkerhetskontrollen inte hade varit lagstyrd. Det som tar tid i säkerhetskontrollen är, precis som namnet antyder, säkerheten. Varje kund måste ta av sig allt som är utav metall, kundens väska måste gå igenom röntgen och kunden själv måste gå igenom en säkerhetsbåge (Sara, Airport Officer, ÄHA). Om man skulle ta bort någon av dessa aktiviteter hade man kunnat underlätta för och förbättra flödet. Frågan är om det är något icke värdeadderande man tar bort då? Att det tar lång tid att genomgå hela säkerhetskontrollen kan ur kundens perspektiv ses som en icke värdeadderande aktivitet. Då det är något som skyddar kunden och dess säkerhet kan man också se det som en värdeadderande aktivitet. Bowen och Youngdahl (1998) menar att man ska behålla det som är värdeadderande för kunden i processen, men vad är då värdeadderande för kunden? Det som företaget anser tillföra värde för kunden, eller det som kunden anser tillföra värde för sig själv? Om det handlar om vad kunden anser tillföra värde, bör man då upplysa kunden om varför exempelvis säkerhetskontrollen är värdeadderande för att kunna behålla aktiviteten?

Förutsatt att allt som har med säkerhet i säkerhetskontrollen att göra kvarhålls då det anses vara värdeskapande för kunden, kan man då förbättra flödet genom lean på andra sätt? Ett alternativ skulle vara att alltid ha två säkerhetskontroller öppna för att minska köerna. Detta å

andra sidan skulle kunna innebära outnyttjad kapacitet – vilket lean motarbetar (Cusamo (1985) se Russell och Taylor (2009) s. 689).

Något vi uppmärksammade i dokumentkontrollen var att den stationen bemannades av en person som inte gjorde annat än scannade kunderna boardingkort. Detta kan ses som muda i form utav outnyttjad kapacitet (Cusamo (1985) se Russell och Taylor (2009) s. 689). Kunderna hade kunnat scanna sina boardingkort själva, men förmodligen är denna station bemannad av säkerhetsskäl. Förslagsvis så hade man kunnat införa en spärr (liknande sådana man har i exempelvis tunnelbanor) som kunden passerar igenom och som inte öppnas förrän kunden scannat sitt boardingkort. Spärren skulle då bara kunna ta emot en kund i taget. Av säkerhetsskäl skulle detta kunna kompletteras med övervakningskameror. Huruvida detta är möjligt att genomföra eller inte är oklart då vi inte är införstådda i vilka regler som gäller i en sådan här situation.

Det finns alltså mycket som flygplatserna inte kan göra på grund utav deras samarbete med utomstående parter samt på grund av de lagar och regler som finns på en flygplats. Det Ängelholm Helsingborg Airport kan göra är att fortsätta utveckla sitt arbete med informationstavlor och standarder. Det är dock viktigt att ledningen följer upp och ser till att de anställda tillämpar dessa standarder. Det är också viktigt att alla i företaget är medvetna om flygplatsens arbete med lean. Lean thinking, som ett tankesätt, bör prägla alla delar av företaget (Liker 2004).

6.4 ATT ARBETA MED LEAN OCH GAP PÅ EN FLYGPLATS

Bowen och Youngdahl (1998) menar att en standardiserad service underlättar personalens arbete då de inte behöver tänka så mycket själva. Ängelholm Helsingborg Airport arbetar med LÖN som standard, vilket ett lean-tänk förespråkar. I vår observation, då vi hade Gap-modellen i åtanke, kunde vi utifrån gap 3 (Parasuraman et al. 1985) upptäcka att personalen på Ängelholm Helsingborg Airport oftast inte följde dessa standarder. Det är även viktigt att standarder, som lean förespråkar, lever upp till kundens förväntan enligt gap 2 (Parasuraman et al. 1985) för att kunden ska få en så bra serviceupplevelse som möjligt. Detta är något LÖN verkar göra då kunderna reagerade positivt på standarden när den väl tillämpades. Enligt Anne-Marie (Trafikassistent, SA) har även Småland Airport standarder i sin verksamhet. Jimmie (Terminal-Marknadschef, SA) berättar däremot att flygplatsen inte arbetar utifrån standarder, men då Jimmie enbart är vikarie och endast arbetat på flygplatsen i några månader utgår vi från att Anne-Maries (Trafikassistent, SA) information stämmer. Då vi endast

observerade processen av Småland Airport och inte fick ta del av mer information av deras standarder kan vi inte avgöra om flygplatsens personal följer dessa eller inte. Huruvida Securitas arbetar med standarder i säkerhetskontrollen är oklart då de är en utomstående part som vi inte haft kontakt med. Här skiljer sig flygplatserna på så sätt att Ängelholm Helsingborg Airport lättare kan påverka kundupplevelsen i säkerhetskontrollen i jämförelse med Småland Airport som har en tredje part inhyrd där.

Kunden kanske inte anser att säkerhetskontrollen och dess aktiviteter är värdeadderande, trots att de är det då det skyddar kunden. Det skulle på grund av regler inte gå att ta bort säkerhetskontrollen eller vissa delar av den. För att åtgärda detta skulle man kunna ta hjälp av Gap-modellen. Gap 4 är skillnaden mellan den verkliga servicen och hur man har beskrivit den för kunden. För att få kunden att uppfatta säkerhetskontrollens aktiviteter som värdeadderande måste man få kunden att förstå värdet av aktiviteten. Om Ängelholm Helsingborg Airport utger sig för att värdera säkerheten högt, kan det påverka kundens uppfattning och förväntningar av säkerhetskontrollen. Precis som de utgör sig för att vara en personlig flygplats kan de också framhäva att de värderar säkerheten högt. Om man på så sätt upplyser kunden om att detta är något som flygplatsen arbetar mycket med och får det att framstå som något positivt, så kan man skapa förväntningar hos kunden som gör att de ser aktiviteterna som värdeadderande. Den upplevda servicen motsvarar då också förväntningarna. Småland Airport kan också arbeta med gap 4 i säkerhetskontrollen, men då de har inhyrd personal kan de ha svårare att påverka den personalens arbetssätt så att det motsvarar hur de har beskrivit säkerhetskontrollen för kundens och därav kundens förväntan.

Ängelholm Helsingborg Airport utför varje år en kundundersökning. Med gap 1 i åtanke är det viktigt med dessa undersökningar då företagets uppfattning av kundens förväntan kan vara annorlunda än kundens egentliga förväntningar. Kundundersökningen kan även upptäcka andra gap i Gap-modellen vilket är viktigt för att kunna förbättra upplevelsen på flygplatsen.

Då Ängelholm Helsingborg Airport och Småland Airport består av olika parter kan det vara svårt att implementera lean på hela flygplatsen, samt att stänga gap 5. Flygplatserna kan inte påverka de övriga parter regler eller kundservice, och därför inte kundens totala verkliga upplevelse på flygplatsen. Då 37 procent instämde helt med att flygplatsen gav ett positivt helhetsintryck involverade troligtvis detta även flygbolagens service (se tabell 5). Kunden skiljer inte på de olika parterna när de utvärderar serviceupplevelsen. Trots att det är svårt att implementera lean i hela flygplatsen, är det viktigt att de olika parterna arbetar efter samma

principer (Zeithaml et al. 2009) för att kunden skall få en bra uppfattning om den totala upplevelsen. Ängelholm Helsingborg Airport kan ha en fördel här, då de endast består utav två parter och Småland Airport består utav tre. Gap-modellen kan här användas för att förbättra kundens upplevelse på sätt att det kan upptäcka var i verksamheten servicen brister och var kundens förväntan inte motsvarar den verkliga upplevelsen. På så sätt skulle Gap-modellen vara något de båda flygplatserna kan använda sig av för att kunna förbättra kundens totala serviceupplevelse, med tanke på svårigheterna med att implementera lean i hela organisationen.

Utifrån flygplatsernas begränsningar såsom säkerhet, lagar och regler samt samarbetet med övriga parter, kan det vara svårt att implementera lean i kombination med Gap. Ett alternativ till detta skulle kunna vara att man istället tillämpar dessa teorier var för sig i de delar av flygplatsen de kan tillföra värde, lean inom standardisering och flödesplanering och Gap i möte med kunden.

6.5 ATT ARBETA MED LEAN OCH GAP SIDA VID SIDA

Att tillämpa lean ur något annat sätt än dess ursprungliga kan ses som att man inte arbetar med lean utan en förvrängd bild av det. Att lean har uppkommit ur en industri är dock någonting som kan tyckas vara viktigt att ha i åtanke för tjänsteföretag. Det företag i tjänstesektorn kan göra är att ta de delar av lean som kan tillämpas i företaget och ha i åtanke att det är en filosofi som arbetats fram ur en produktion, utan att omvandla lean och anpassa det utifrån sin egen verksamhet utan snarare använda de delar som passar företaget.

Lean handlar om att endast arbeta med aktiviteter som skapar värde för kunden (Modig och Åhlström 2011; Liker 2004; Russell och Taylor 2009; Womack, Trones och Daniel 1990; Bowen och Youngdahl 1998; Allway och Corbett 2002; Proudlove, Moxham och Boaden 2008). Det är alltså ur ett kundperspektiv värdeskapande arbetssätt, vilket även service handlar om. Lean innefattar inte mycket om hur man skall arbeta i kontakt med kunden, men genom att kombinera lean med gap kan man få in även den aspekten som är viktig i servicebranschen. Utifrån detta synsätt skulle man kunna implementera lean i servicesektorn.

Gap-modellen är lik lean på så sätt att den används för att upptäcka källorna till dessa kvalitetsproblem (Grönroos 2007). Gap-modellen kompletterar lean då den består av fem gap som illustrerar hur man kan arbeta för att identifiera serviceproblem och på så sätt åtgärda dem för att tillföra kvalitet i servicen (Parasuraman et al. 1985). Med hjälp utav Gap kan man

hitta och identifiera de kvalitets- och servicefel ett företag gör i kontakt med kunden och genom lean kan man eliminera samtliga icke värdeadderande aktiviteter i flödet. På så sätt kan flödet i ett serviceföretag förbättras då fokus läggs på kunden, både genom de aktiviteter som påverkar kundens service i slutändan samt genom de aktiviteter där man har en direkt kundkontakt.

Avslutningsvis kan vi konstatera att de svårigheter som uppstår i Ängelholm Helsingborg Airports arbete med lean är dels att flygplatsens arbete utgörs av olika parter och dels att flygplatsen till stor del är styrd utav lagar och regler. De flaskhalsar som uppstår i säkerhetskontrollen måste finnas där på grund av de lagar och regler som finns samt för kundens säkerhet. Genom att få kunden att uppfatta dessa flaskhalsar som något positivt, kan de bli värdeskapande (Bowen och Youngdahl 1998).

På grund utav bland annat säkerheten, lagar och regler samt samarbetet mellan de olika parterna på flygplatsen kan det vara svårt att tillämpa lean i samtliga delar av organisationen. Då Liker (2004) menar att det är nödvändigt att samtliga delar av organisationen genomsyras av lean kan en sådan implementering försvåras på grund utav ovanstående aspekter. Samtliga ovanstående förutsättningar resulterar i att vi utesluter en kombination mellan lean och Gap-modellen, åtminstone genom hela organisationen. Ett alternativ är att implementera lean där en flödesförbättring på flygplatsen kan utföras, till exempel genom en visuell kontroll som bland annat innefattar snabb informationsspridning till samtliga i företaget. Lean kan även implementeras vid exempelvis standardisering av kundbemötande. Gap-modellen kan användas för att identifiera inkonsekvenser i serviceprocessen (Grönroos 2007), för att mäta kundservicen samt i alla moment där företaget möter kunden. På så sätt kombineras alltså inte Gap-modellen och lean i samtliga moment av organisationen, utan enbart ur ett helhetsperspektiv där lean tillämpas i vissa delar och Gap-modellen i andra. Således kan man använda sig utav lean och få ta del av dess fördelar i de delar av organisationen det är möjligt och samtidigt använda Gap-modellen i de delar av organisationen där den kan tillföra värde. Då de båda teorierna till stor del bygger på att skapa kvalitet för kunden skulle ett sådant arbetssätt kunna fungera bra.

7. REKOMMENDATIONER

Nedan följer ett kapitel om vad vi rekommenderar för kommande studier inom området.

För vidare forskning föreslår vi att man utreder hur man kan implementera lean och Gap i olika typer av servicebranscher. I vår undersökning upptäckte vi att en implementering av dessa två teorier i flygplatser är väldigt begränsad då flygplatser styrs mycket av lagar och regler samt att de måste anpassa sig efter de parter de har ett nära samarbete med. Att generalisera hur lean och Gap kan implementeras i tjänstesektorn genom att exemplifiera det genom flygplatser ger alltså inte en fullständig bild. Därför föreslår vi att vidare forskning undersöker området i de olika branscher som servicebranschen består av för att kunna få en bredare bild av hur man kan implementera lean och Gap i servicesektorn.

8. KÄLLFÖRTECKNING

8.1 LITTERATUR

- Allway, Max och Corbett, Stephen. (2002). Shifting to lean service: stealing a page from manufacturers' playbooks. *Journal of Organizational Excellence* Vol. 21, Iss: 2, s. 45-54
- Berry, Leonard L., Parasuraman A. och Zeithaml, Valarie A. (1994). Improving service quality in America: lessons learned. *The Academy of Management Executive* (1993-2005) Vol. 8, No. 2, s. 32-52
- Bowen, David E., Youngdahl, William E. (1998). "Lean" service: in defense of a production-line approach. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 9 Iss: 3, s. 207-225
- Bryman, Alan (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Johanneshov: TPB
- Fangen, Katrine (2005). *Deltagande observation*. 1. uppl. Malmö: Liber ekonomi
- Frost, Frederick A., Kumar, Mukesh (2000). INTSERVQUAL – an internal adaptation of the GAP model in a large service organization. *Journal of Services Marketing*, Vol. 14 Iss: 5, s. 358 -377
- Grönroos, Christian (1982). *Strategic management and marketing in the service sector*. Helsingfors: Svenska handelshögskolan
- Grönroos, Christian (2007). *Service management and marketing: customer management in service competition*. 3. ed. Chichester: Wiley
- Hines, Peter, Holweg, Matthias och Rich, Nick. (2004). Learning to evolve: A review of contemporary lean thinking. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 24 Iss: 10, s. 994–1011
- Kundundersökning *Standardrapport* 2011. Ängelholm Helsingborg Airport
- Liker, Jeffrey K. (2004). *The Toyota Way 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*. New York: McGraw-Hill
- Utgiven av McGraw-Hill och sammanfattad med förlagets tillstånd.
- May, Tim (2001). *Samhällsvetenskaplig forskning*. Lund: Studentlitteratur

- Modig, Niklas och Åhlström, Pär (2011). *Vad är lean?: en guide till kundfokus och flödeseffektivitet*. Stockholm: SSE Institute for Research
- Parasuraman A., Zeithaml, Valarie A. och Berry, Leonard L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing Vol. 49, No. 4*, s. 41-50
- Patel, Runa och Davidson, Bo (2003). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. 3., [uppdaterade] uppl. Lund: Studentlitteratur
- Pettersen, Jostein (2009). Defining lean production: some conceptual and practical issues. *The TQM Journal, Vol. 21 Iss: 2*, s. 127 - 142
- Piercy, Niall och Rich, Nick (2009). Lean transformation in the pure service environment: the case of the call service centre. *International Journal of Operations & Production Management, Vol. 29 Iss: 1*, s. 54 – 76
- Proudlove, Nathan, Moxham, Claire och Boaden, Ruth (2008). Lessons for Lean in Healthcare from Using Six Sigma in the NHS. *Public Money & Management Vol. 28, Iss: 1*, s. 27-34
- Russell, Roberta S. och Taylor, Bernard W. (2009). *Operations management: along the supply chain*. 6. uppl., international student version Hoboken, NJ: Wiley
- Russell, Roberta S. & Taylor, Bernard W. (2009). *Operations management: along the supply chain*. 6. uppl., international student version Hoboken, NJ: Wiley. Citerar Kapitel 5 i Michael Cusomano's bok *The Japanese Automobile Industry* Cambridge, MA: Harvard University Press 1985
- Ryen, Anne (2004). *Kvalitativ intervju: från vetenskapsteori till fältstudier*. 1. uppl. Malmö: Liber ekonomi
- Seddon, Johan, O'Donovan, Brendan och Zokaei, Keivan (2011). "Rethinking Lean Service." I Macintyre, Mairi., Parry, Glenn. & Angelis, Jannis (red.). *Service Design and Delivery [Elektronisk resurs]* s. 41-60. Boston, MA: Springer Science+Business Media, LLC
- Silverman, David (2001). *Interpreting qualitative data: methods for analyzing talk, text and interaction*. 2. ed. London: SAGE

Swan John E. och Combs, Jones Linda (1976). Product Performance and Consumer Satisfaction: A New Concept. *Journal of Marketing* Vol. 40, No. 2, s. 25-33

Trost, Jan (2005). *Kvalitativa intervjuer*. 3. uppl. Lund: Studentlitteratur

Widerberg, Karin (2002). *Kvalitativ forskning i praktiken*. Lund: Studentlitteratur

Womack, James P., Jones, Daniel T. och Roos, Daniel (1990). The machine that changed the world: [based on the Massachusetts Institute of Technology 5-million-dollar 5-year study on the future of the automobile]. New York: Rawson Associates

Zeithaml, Valarie A., Bitner, Mary Jo och Gremler, Dwayne D. (2009). *Services marketing: integrating customer focus across the firm*. International edition. Boston: McGraw-Hill/Irwin

8.2 INTERNET

Småland Airport 1. *Drift och ägare*.

http://www.smalandairport.se/drift_agare_sv.shtml. (Läst 2012-05-10.)

Småland Airport 2. *Resor. Destinationer*.

http://www.smalandairport.se/resor_destinationer_sv.shtml. (Läst 2012-04-16.)

Ängelholm Helsingborg Airport 1. *Om oss*.

<http://www.angelholmhelsingborgairport.se/Om-oss/>. (Läst 2012-04-16.)

Ängelholm Helsingborg Airport 2. *På flygplatsen*.

<http://www.angelholmhelsingborgairport.se/Pa-flygplatsen/>. (Läst 2012-04-27.)

8.3 MUNTliga Källor

Bergqvist, Jimmie, Terminal- och Marknadschef Småland Airport, intervju den 20 april 2012

Franck, Sara, Airport Officer Ängelholm Helsingborg Airport, information den 26 mars 2012

Holm, Camilla, Chef Passagerarservice Ängelholm Helsingborg Airport, intervju den 10 april 2012

Holm, Camilla, Chef Passagerarservice Ängelholm Helsingborg Airport, telefonsamtal den 11 maj 2012

Karlsson, Lennart, Airport Officer Ängelholm Helsingborg Airport, intervju den 10 april 2012

Nilsson, Mattias, Safety Officer Småland Airport, information den 2 april 2012

Roos, Peter, Airport Officer Ängelholm Helsingborg Airport, information den 26 mars 2012

Sandström, Anne-Marie, Trafikassistent Småland Airport, intervju den 20 april 2012

9. BILAGOR

9.1 BILAGA 1. INTERVJUMALL LEDNINGEN

Vad är dina arbetsuppgifter?

Berätta om en typisk dag på jobbet

ARBETE MED ANSTÄLLDA

Hur skulle du beskriva flygplatsens företagskultur?

Hur tycker du att din personal arbetar med kundservice?

Kan du ge ett exempel på när du känner att din personal varit extra serviceinriktade?

Kan du ge ett exempel på när du känner att din personal inte varit tillräckligt serviceinriktade?

Tror du att din personal följer de direktionser du ger dem?

Vad gör du för att motivera din personal?

Vilka förväntningar har du på din personal gällande kundservice?

Hur ser du till att din personal lever upp till dessa förväntningar?

Hur arbetar ni för att utbilda er personal?

Finns det något du saknar i utbildningen?

Arbetar ni med standarder i er service och på vilket sätt i sådana fall?

Finns det något du skulle vilja förändra eller göra annorlunda?

ARBETE MED KUNDEN

Vad tror du att kunden förväntar sig av er på flygplatsen?

Är personalen och speciellt frontpersonalen medveten om dessa förväntningar? Om inte, hur arbetar ni med att förmedla kundens förväntan till medarbetare och frontpersonal?

Hur arbetar ni med att hålla er uppdaterade om kundens förväntan och serviceupplevelse? Förmedlar personalen kundens uppfattning om sin serviceupplevelse vidare till dig och ledningen?

Hur tror du kunden upplever serviceprocessen i helhet?

Vilken del av processen tror du kunden upplever som mest effektiv? Varför?

Vilken del av processen tror du kunden upplever vara mest krävande? Varför?

Hur marknadsför ni er?

Upplever du att ni balanserar utlovad service med verklig service?

Hur hanterar ni kunder som känner att de inte får den service de förväntar sig?

Tror du det är skillnad mellan kundens upplevda väntetid och verklig väntetid?

Hur arbetar ni för att minimera den upplevda väntetiden?

FLÖDET

Vilken del av flödet kan ni påverka, och vilken är lagstyrd?

Hur tror du att dina anställda arbetar för att förbättra flödet?

Vet du vad lean är?

Vad är lean för dig?

Hur arbetar ni med lean?

Varför har ni valt att arbeta med just lean?

Vad ville ni uppnå genom att arbeta med lean?

Vet dina anställda vad lean är?

Har det uppkommit några svårigheter i implementeringen av lean?

Tycker du att det finns några negativa aspekter med lean?

ÖVRIGT

Hur tror du kunden upplever design och layout på flygplatsen, t.ex. sittplatser, skyltning?

Hur arbetar ni med att informera kunden om processen från ingång till utgång?

Hur arbetar ni med att minimera den upplevda väntetiden vid t.ex. köer eller i väntrummet?

9.2 BILAGA 2. INTERVJUMALL PERSONAL

Vad är dina arbetsuppgifter?

Berätta om en typisk dag på jobbet

Vilken utbildning har du fått? Tycker du att detta är tillräckligt?

ARBETE MED CHEFEN

Hur skulle du beskriva flygplatsens företagskultur?

Vilka förväntningar har din chef på dig utifrån ett kundperspektiv och tycker du att du lever upp till dessa förväntningar?

Är du medveten om kundens förväntningar på dig och flygplatsen? Om ja, hur har du blivit medveten om detta?

Vem och hur informerar du om kundens förväntan eller upplevelse?

Hur upplever du supporten från din chef och ledningen?

ARBETE MED KUNDEN

Vad betyder kundservice för dig?

Hur arbetar du med kundservice?

Vilken roll upplever du att du har för kundens serviceupplevelse?

Vad gör du för att kunden ska få en så bra upplevelse på flygplatsen som möjligt?

Vad tror du kunden förväntar sig av dig och hur tror du kunden upplever din service?

Kan du berätta om en dag då en kund känt att han/hon fått den service han/hon förväntat sig?

Kan du berätta om en dag då en kund känt att han/hon inte fått den service han/hon förväntat sig? Hur hanterar du sådana situationer?

Vilken del av processen tror du kunden upplever som mest effektiv?

Vilken del av serviceprocessen tror du kunden upplever vara mest krävande?

FLÖDET

Hur arbetar du för att underlätta flödet på flygplatsen?

Vilken del av serviceprocessen upplever du vara mest krävande? Varför tror du att det är just denna del?

Vet du vad lean är?

ÖVRIGT

Vad anser du om flygplatsens marknadsföring?

Hur tror du kunden upplever design och layout på flygplatsen, t.ex. sittplatser, skyltning?

Finns det något du skulle vilja förändra eller göra annorlunda?

9.3 BILAGA 3. TIDTAGNING PÅ SÄKERHETSKONTROLLEN PÅ ÄNGELHOLM HELSINGBORG AIRPORT

Måndag 2012-05-07 kl. 05.30-07.30

Tid i kö är tiden kunden står i kö till dokumentkontrollen samt säkerhetskontrollen, till att den kommit fram till röntgenmaskinen.

Tid i kontrollen är tiden från att kunden börjat ta av sig och lägga upp sina saker på rullbandet till röntgenmaskinen, till att den tagit sig genom säkerhetskontrollen och tagit på sig sina saker igen.

Den totala tiden är alltså tiden från att kunden ställt sig i kö till dokumentkontrollen till att den fullgjort säkerhetskontrollen. Alla tider är mätt i sekunder.

Kullaflyg				SAS			
	Tid i kö (s)	Tid i kontrollen (s)	Total tid (s)		Tid i kö (s)	Tid i kontrollen (s)	Total tid (s)
Kund 1	27	79	106	Kund 58	25	315	340
Kund 2	20	94	114	Kund 59	32	154	186
Kund 3	20	99	119	Kund 60	23	91	114
Kund 4	22	97	119	Kund 61	239	79	318
Kund 5	41	68	109	Kund 62			273
Kund 6	24	154	178	Kund 63	184	110	294
Kund 7	31	355	386	Kund 64			294
Kund 8	20	133	153	Kund 65			246
Kund 9	22	129	151	Kund 66	126	156	282
Kund 10	25	112	137	Kund 67	238	49	287
Kund 11	23	99	122	Kund 68	209	27	236
Kund 12	24	111	135	Kund 69	227	40	267
Kund 13	40	137	177	Kund 70	236	34	270
Kund 14	39	144	183	Kund 71	235	82	317
Kund 15	34	79	113	Kund 72			188
Kund 16			109	Kund 73	112	38	150
Kund 17	42	167	209	Kund 74	30	51	81
Kund 18	62	196	258				
Kund 19	308	455	763				
Kund 20			260				
Kund 21	279	44	323				
Kund 22	265	22	287				
Kund 23	243	42	285				
Kund 24	191	91	282				
Kund 25	243	25	268				
Kund 26	206	50	256				
Kund 27	216	105	321				

Kund 28			219					
Kund 29	84	47	131					
Kund 30	16	100	116					
Kund 31	19	84	103					
Kund 32	15	181	196					
Kund 33	24	148	172					
Kund 34	21	107	128					
Kund 35	54	52	106					
Kund 36	28	100	128					
Kund 37	12	77	89					
Kund 38	15	114	129					
Kund 39	15	183	198					
Kund 40	14	121	135					
Kund 41	12	67	79					
Kund 42	21	160	181					
Kund 43	97	80	177					
Kund 44	50	64	114					
Kund 45	11	156	167					
Kund 46	97	32	129					
Kund 47	36	21	57					
Kund 48	24	67	91					
Kund 49	98	75	173					
Kund 50	80	69	149					
Kund 51	104	59	163					
Kund 52	61	155	216					
Kund 53	30	72	102					
Kund 54	60	63	123					
Kund 55	35	66	101					
Kund 56	69	66	135					
Kund 57	110	25	135					

Genomsnitt tid i kö: 109 s

Genomsnitt tid i kontrollen: 100 s

Genomsnitt total tid: 209 s