



Sveriges lantbruksuniversitet  
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för ekonomi

# Implementering av Lean

– motivation och framgångsfaktorer inom detaljhandeln

Implementation of Lean

– motivation and success factors in retail

*Marcus Kallin*

*Agnes Palmén*

**Implementering av Lean**  
**– motivation och framgångsfaktorer inom detaljhandeln**

Implementation of Lean  
– motivation and success factors in retail

*Marcus Kallin*  
*Agnes Palmén*

**Handledare:** Katarina Labajova, Sveriges lantbruksuniversitet (SLU),  
Institutionen för ekonomi

**Examinator:** Karin Hakelius, Sveriges lantbruksuniversitet (SLU),  
Institutionen för ekonomi

**Omfattning:** 15 hp

**Nivå och fördjupning:** G2E

**Kurstitel:** Självständigt arbete i företagsekonomi

**Kurskod:** EX0783

**Program/utbildning:** Agronomprogrammet – ekonomi

**Fakultet:** Fakulteten för naturresurser och jordbruksvetenskap (NJ)

**Utgivningsort:** Uppsala

**Utgivningsår:** 2015

**Serienamn:** Examensarbete/SLU, Institutionen för ekonomi

**Nr:** 942

**ISSN** 1401-4084

**Elektronisk publicering:** <http://stud.epsilon.slu.se>

**Nyckelord:** Lean, implementering, motivation, framgångsfaktorer, detaljhandel, Sverige



Sveriges lantbruksuniversitet  
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för ekonomi

# Abstract

## **Purpose**

The purpose of this paper is to explore differences and similarities in critical success factors for Lean implementation in a retail company in a Swedish context, in comparison with the theory of international articles.

## **Design/methodology/approach**

The literature in this paper originates from a narrative literature review, and the empirical data were collected using a case study design. The case consists of a Swedish retail company and we executed five interviews of different kinds (face-to-face, e-mail and by telephone). With the assistance of our first contact at the company the other respondents were found using snowball sampling.

## **Findings**

This paper concludes that the two major critical success factors are management commitment and communication. It is of importance that the managers trusts the methods rather than key figures and are aware of the implications of the implementation. Both autonomy of the employees and cultural fit are dependent on a solid leadership. Furthermore we found that the autonomy of the employees do not seems to be as significant as the international articles suggests, it is rather the commitment of the employees that are of importance.

## **Research limitations/implications**

Due to the qualitative approach of this paper no generalisation should be done. More research needs to be done to be able to define critical success factors in a Swedish context.

## **Practical implications**

The conclusion of this paper implies that practitioners in Sweden should be cautious when generalising critical success factors from an international context to a Swedish context.

## **Originality/value**

This paper examines critical success factors for Lean implementation in a retail company in a Swedish context in comparison to an international context, which has not yet been done.

# Sammanfattning

Den ökade konkurrensen som skapats under det senaste århundradet har gett upphov till att företag försöker finna vägar för att stärka och bibehålla sin ställning på marknaden. Lean har med åren blivit ett framgångsrikt ledningssystem som spridit sig från Japan och bilindustrin till övriga världen och till andra sektorer. Implementeringsmöjligheterna har diskuterats och analyserats i ett flertal artiklar som beaktar implementeringsprocessen och dess problematik. Den här uppsatsen syftar till att undersöka skillnader och likheter i framgångsfaktorer vid en Lean-implementering, som identifierats i teorin, inom ett detaljhandelsföretag i en svensk kontext. Omfattningen har begränsats för att få en fördjupad förståelse för problematiken kring implementering, därmed saknar studien generaliserbarhet.

Studien är utformad som en kvalitativ fallstudie och empirin har inhämtats med hjälp av semistrukturerade intervjuer. Intervjuerna har genomförts med personer som arbetar i en och samma organisation men på olika positioner. Respondenterna har sökts genom snöbollsurval, som bygger på att en person föreslår andra respondenter. Teorin har samlats in genom en narrativ litteraturgenomgång, samt referenssökning. Valet av artiklar och böcker är grundat i relevans för det identifierade forskningsområdet. Uppsatsens trovärdighet bygger till stor del på en rigorös metodbeskrivning. Respondenterna i studien är anonyma. Dels på grund av att respondenterna ska kunna svara fritt på frågorna och dels för att inte riskera att läcka några företagshemligheter.

Den teoretiska utgångspunkten är Lean thinking, vilket är ett sätt att tänka Lean och har utvecklats från Lean production. Utifrån Lean thinking har vi identifierat motivation till att implementera Lean samt fyra framgångsfaktorer. Motivationen är uppdelad på hårda och mjuka värden, framgångsfaktorerna är ledningens engagemang, de anställdas självständighet, kommunikation och kultur.

Ledningens engagemang och kommunikation har visat sig vara det mest betydande vid implementering av Lean inom detaljhandeln i en svensk kontext. De andra faktorerna, medarbetarnas självständighet och kultur, har inte uppfattats som avgörande eller av stor betydelse för implementeringsprocessen. Istället för medarbetarnas självständighet har vi identifierat att medarbetarnas engagemang är av betydelse för att implementeringen ska lyckas. Slutsatsen av denna uppsats innebär att utövare i Sverige bör vara försiktiga när de generaliserar kritiska framgångsfaktorer från internationella artiklar i en svensk kontext.

# Innehållsförteckning

<b>1</b>	<b>INTRODUKTION</b>	<b>1</b>
1.1	BAKGRUND	1
1.2	PROBLEM	2
1.3	SYFTE OCH FORSKNINGSPRÅG	3
1.4	AVGRÄNSNINGAR	3
<b>2</b>	<b>METOD</b>	<b>4</b>
2.1	LITTERATURGENOMGÅNG	4
2.2	FORSKNINGSDESIGN	5
2.2.1	<i>Datainsamling</i>	5
2.2.2	<i>Urval</i>	7
2.2.3	<i>Val av organisation och respondenter</i>	7
2.3	TROVÄRDIGHET	8
2.4	ANALYS AV DATA	8
2.5	ETIK	9
<b>3</b>	<b>LITTERATURGENOMGÅNG</b>	<b>10</b>
3.1	TEORETISK BAKGRUND	10
3.1.1	<i>Ursprung för Lean thinking</i>	10
3.1.2	<i>Principer inom Lean thinking</i>	11
3.2	MOTIVATION ATT IMPLEMENTERA LEAN	13
3.2.1	<i>Hårda värden</i>	13
3.2.2	<i>Mjuka värden</i>	13
3.2.3	<i>Samverkan mellan hårda och mjuka värden</i>	14
3.3	FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR LEAN-IMPLEMENTERING	14
3.3.1	<i>Ledningens engagemang</i>	15
3.3.2	<i>De anställdas självständighet</i>	15
3.3.3	<i>Kommunikation</i>	16
3.3.4	<i>Kultur</i>	17
<b>4</b>	<b>EMPIRI</b>	<b>19</b>
4.1	EMPIRISK BAKGRUND	19
4.1.1	<i>Bakgrundsbeskrivning</i>	19
4.1.2	<i>Utbildning av konsulter</i>	19
4.1.3	<i>Implementeringens syfte</i>	20
4.2	MJUKA OCH HÅRDA VÄRDEN	20
4.3	FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR LEAN-IMPLEMENTERING	21
4.3.1	<i>Ledningens engagemang</i>	21
4.3.2	<i>De anställdas självständighet</i>	22
4.3.3	<i>Kommunikation</i>	23
4.3.4	<i>Kultur</i>	23
<b>5</b>	<b>DISKUSSION OCH ANALYS</b>	<b>25</b>
5.1	HÅRDA OCH MJUKA VÄRDEN	25
5.2	FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR LEAN-IMPLEMENTERING	26
5.2.1	<i>Ledningens engagemang</i>	26
5.2.2	<i>De anställdas självständighet</i>	27

5.2.3	<i>Kommunikation</i> .....	29
5.2.4	<i>Kultur</i> .....	30
<b>6</b>	<b>SLUTSATSER</b> .....	<b>32</b>
	<b>LITTERATURFÖRTECKNING</b> .....	<b>33</b>
	<b>BILAGOR</b> .....	<b>36</b>
	BILAGA 1 – INTERVJUGUIDE KONSULT .....	36
	BILAGA 2 – INTERVJUGUIDE BUTIKER .....	37

# 1 Introduktion

I kapitlet presenteras bakgrund, problem, syfte och avgränsningar. Kapitlet lägger grunden till de fortsatta kapitlen. Först ges en bakgrundsbeskrivning om Lean, för att sedan problematisera implementeringen av Lean inom detaljhandeln och slutligen presenteras syftet med uppsatsen tillsammans med forskningsfrågor.

## 1.1 Bakgrund

Dagens samhälle kräver mycket från företag och för att de fortsatt ska kunna vara konkurrenskraftiga behöver de finna vägar för att sticka ut. Det företagsklimat som har utvecklats under de senaste 100 åren har gjort att företag behövt producera och leverera i allt snabbare takt för att bibehålla sin konkurrenskraftiga ställning eller kunna etablera sig på en konkurrensutsatt marknad. Företag har därför insett att olika former av ledningssystem kan hjälpa dem att uppfylla målen. Ett av de mer framgångsrika ledningssystemen är Lean production. Lean production kommer ursprungligen från Japan och utvecklades för att öka effektiviteten, genom att producera mer med mindre insatsmedel (Reichart & Holweg, 2007). Lean production utvecklades över tid på grund av den rådande situationen med stor brist på resurser i Japan efter andra världskriget (ibid.).

Mer precist utvecklades Lean production i Toyotas fabrik i Japan efter att Taiichi Ohno besökt och analyserat bilproduktionssystemen i västvärlden (Holweg, 2007). Vid besöken upptäckte Ohno logiska brister i tillverkningen (ibid.). För det första ansåg han att den storskaliga produktionen resulterade i ett stort antal inventarier, vilket band upp stor del av företagets kapital. Den andra bristen var produktionens förmåga att tillfredsställa kunders behov och önskemål. Eftersom Toyotas ekonomi fortfarande var ansträngd efter andra världskriget fanns det inte utrymme att tillämpa de befintliga produktionsmetoderna från västvärlden. Ohno valde istället att fokusera på att minska kostnaderna genom att eliminera svinn och minska slöseri på golvet (ibid.). Författaren beskriver att för att systemet ska fungera, ska inte mer än vad som verkligen behövs finnas tillgängligt vid respektive arbetsstation. På så sätt mötte Toyota den verkliga efterfrågan från konsumenterna och producerade det som efterfrågades. Genom Lean production tog japanerna fler marknadsandelar (ibid.). Japanernas uppsving förklarades av västvärlden bland annat på grund av tur. Det blev med tiden svårare för västvärlden att använda den förklaringen, eftersom japanerna fortsatt var mer effektiva och mer produktiva även under oljekrisen på 70-talet (ibid.).

Lean production har med åren blivit ett framgångsrikt ledningssystem som spridit sig från bilproduktionsindustrin till andra sektorer (Hines, Holweg, & Rich, 2004; Moyano-Fuentes & Sacristán-Díaz, 2011). Ledningssystemet har bland annat anammats av tillverknings- och servicebranchen, där de har förstått att Lean production har positiva effekter som sträcker sig längre än bara hög produktivitet (Holweg, 2007). År 1996 introducerade Womack och Jones (1996) begreppet Lean thinking som strävar efter att tänka Lean. En anledning till att Lean thinking har blivit populärt är möjligheterna att identifiera och eliminera icke värdegivande moment och kostnadskrävande aktiviteter inom företaget (Folinas et al., 2013). Däribland syftar det till att minska olika typer av svinn genom hela värdekedjan (Shah & Ward, 2007).

Konceptet Lean, och Lean thinking, har spridit sig snabbt bland företag och över branscher, men det finns idag inte forskning som täcker alla branscher. Inom detaljhandeln menar forskare att implementering av Lean kan resultera i att företag blir mer beroende av köpare och får en låg eller minskad lönsamhet (Cox & Chicksand, 2005). Samtidigt skriver Cox and Chicksand (2005) att Lean anses fungera bäst vid stora volymer, samt vid förutsägbar efterfrågan med leveranssäkerhet för att funktionella produkter kan bli producerade. Detaljhandeln har förutsättning att påverka sina leverantörer, vilket gör att det bör bli mer gynnsamt för dem att implementera Lean.

## 1.2 Problem

Konceptet Lean har utvecklats för att öka produktiviteten utan avkall på kvaliteten och begreppet har översatts till flera olika branscher utanför tillverkningsindustrin, utan att anpassas till de förutsättningar som finns inom just den branschen (Holweg, 2007). Många organisationer har försökt implementera Lean men det har visat sig vara svårare än vad de tror. Det resulterar i att det är många organisationer misslyckas med sin Lean-implementering (Liker & Roth, 2011). Det har visat sig att det är betydelsefullt hur en organisation väljer att implementera Lean och det är en förutsättning för hur väl det fortsatta arbetet går (Scherrer-Rathje, Boyle, & Deflorin, 2009).

Vid Bhasin och Burcher (2006) genomförande av en litteraturöversyn fann de att Lean bör ses som en ideologi och tankesätt som har fäste i hela organisationen. De ansåg att det var viktigt för att implementeringen skall lyckas (ibid.). Worley och Doolen (2006) betonar vikten av att alla i organisationen känner sig delaktiga i och under implementeringen. Vidare menar de att ledningens stöd och kommunikation är två viktiga parametrar för en lyckad implementering. Genom att implementera Lean kan kommunikationen i organisationen öka, det gäller inom värdekedjor/arbetsområden och mellan värdekedjorna (ibid.). Därutöver betonar Bortolotti, Boscari och Danese (2015) att även organisationskulturen har betydelse.

Forskare som angripit Lean thinking har fokuserat på värdekedjor men problemet blir att helheten till konsumenten uteblir, ett exempel är Hines, Francis och Bailey (2006) som avskiljer allt från den enskilda värdekedjan. Womack och Jones (2005) betonar istället vikten av att organisationer inom detaljhandeln flyttar fokus från de enskilda värdekedjorna och istället ser till vad konsumenten efterfrågar. Bland annat menar Womack och Jones (2005) att konsumenter inte bara väljer att köpa en vara utan en kombination av olika varor, en varukorg. En varukorg som motsäger att Lean hindrar framtida variation (Hines et al., 2004). De motstående antagandena identifierar att det finns brister och kunskapsluckor i forskningen på Lean inom detaljhandeln.

I och med den spridning som Lean fått inom olika branscher har flera forskare arbetat med att ta fram och identifiera framgångsfaktorer för en lyckad implementering (Alagaraja, 2014; Scherrer-Rathje et al., 2009). Exempel på framgångsfaktorer är ledningens engagemang, de anställdas självständighet, kommunikation och kultur (ibid.). På grund av det har kritiska framgångsfaktorer för implementering av Lean identifieras av olika författare, med liknande resultat (Bortolotti et al., 2015; Scherrer-Rathje et al., 2009; Worley & Doolen, 2006). De framgångsfaktorer som identifierats i implementeringsprocessen återfinns i flera studier. Det finns till exempel studier från Storbritannien (Bhasin, 2012; Truch, 2006), Australien (Hines et al., 2006) och Japan (Holweg, 2007; Womack, Jones, & Roos, 1990). Däremot saknas det forskning på Lean och implementeringsprocessen i en svensk kontext. Den här studien kan



bidra till att framgångsfaktorer kan bli mer anpassad till svensk detaljhandel. Hofstede (1980) menar att den skandinaviska kulturen skiljer sig från övriga världens kulturer. Enligt hans modell skiljer sig skandinaver inom till exempel individualism och maktavstånd från bland annat Japan, Storbritannien och Australien (ibid.). En direkt överföring och applicering av befintlig forskning inom Lean-implementering från andra länder och kulturer kan vara skadlig och felaktig då Lean och den identifierade implementeringsprocessen inte nödvändigtvis passar i den svenska kulturen.

### 1.3 Syfte och forskningsfrågor

Syftet är att undersöka skillnader och likheter i kritiska framgångsfaktorer för Lean-implementering för detaljhandelsföretag i en svensk kontext jämfört med teori från internationella artiklar.

1. Varför väljer svensk detaljhandel att implementera Lean?
2. Vad bedöms vara kritiska framgångsfaktorer vid Lean-implementering i svensk detaljhandel?

### 1.4 Avgränsningar

Syftet är inte att göra en generaliserande studie, eftersom då förbigås möjligheten att komma djupare i organisationen för att identifiera framgångsfaktorer som är avgörande för implementeringen. Avgränsningar gör att helhetsbilden av hur organisationen övergripande upplever problematik och effekter av implementeringen går förlorad. Studien fokuserar på en svensk kontext i detaljhandeln, vilket innebär att den inte går att appliceras på andra branscher och är därmed inte branschöverskridande. Studien behandlar implementeringen i tre butiker samt övergripande på central nivå och ska inte generaliseras utöver dessa fall. De personer som har intervjuats på butiks nivå har alla en ledande position. Det innebär att diskussionen och slutsatserna endast tar hänsyn till ledningens perspektiv. Till exempel medför det att de anställdas självständighet blir ledningens syn på de anställdas självständighet.

De faktorer som identifieras i studien har nödvändigtvis inte ursprung i Lean och i implementeringsprocessen. De observerade faktorerna går därför inte med säkerhet att hänföras till Lean-implementeringen. Vidare uppger samtliga butiker att de inte är klara med implementeringen och på så sätt begränsas studien till de processer butikerna har gått igenom. En avgränsning i tid görs, vi tar inte hänsyn till långsiktiga effekter eller om organisationen bibehåller Lean i framtiden.

Studien omfattar en specifik bransch inom detaljhandeln och på grund av sekretess kommer branschen inte att identifieras. Storlek på butik och organisation faller också in under sekretessen, dessutom betraktas det som irrelevant för studiens syfte. Verktyg som används vid implementeringen inom organisationen är i uppsatsen inte identifierade på grund av att de kan riskera organisationens anonymitet, ett nyckelmått har identifierats och nämnts i uppsatsen.

## 2 Metod

Kapitlet ger en inblick i vilken metod som har använts för att uppfylla syftet och forskningsfrågorna. En kort presentation över litteraturen samt tankar kring trovärdigheten och etiska frågeställningar återfinns dessutom.

### 2.1 Litteraturgenomgång

Vårt teorikapitel bygger på Lean thinking och vilka faktorer som är av betydelse vid en Lean-implementering. Vi har valt att göra en noggrann litteraturgenomgång av vad Lean thinking är för att öka läsarens förståelse och för att underlätta kopplingen till den insamlade empirin. Akademiska artiklar och böcker har använts för att bygga den teoretiska basen i uppsatsen. Litteraturen har inhämtats genom en narrativ litteraturgenomgång. En narrativ litteraturgenomgång underlättar att ändra teorin under arbetet med interpretativa<sup>1</sup> uppsatser (Bryman & Bell, 2011). En nackdel med en narrativ litteraturgenomgång är att den är mer otydlig och mindre explicit vid bedömning om studier ska inkluderas eller uteslutas (ibid.). En möjlighet hade varit att göra en systematisk litteraturgenomgång. Det är en metod som syftar till att ge en uttömmande överblick över samtlig litteratur inom ett område (ibid.). Vi har valt en narrativ litteraturgenomgång för att kunna söka information på ett flexibelt sätt. Vidare är det en replikerbar och transparent process som minskar bias<sup>2</sup> som annars hade kunnat uppstå på grund av författarnas egna åsikter (ibid.). Den främsta anledningen till att vi inte genomförde en systematisk litteraturgenomgång är att vi har behov av att justera teorin under arbetets gång.

För att fördjupa sökningen har stor del av litteraturen identifierats genom att undersöka referenslistan och de artiklar som citerat den befintliga artikeln. Att finna artiklar genom annan litteratur, referenssökning, innebär att ytterligare artiklar identifieras genom att leta i befintliga böckers eller publicerade artiklars referenslista (Löof, 2005). Genom att göra detta går det att finna artiklar som är intressanta för att utvidga och fördjupa teorin. Att söka artiklar genom att undersöka de artiklar som har citerat en artikel som redan belyser ämnet skapar möjlighet att hitta mer precisa forskningsområden av högre relevans för forskningen. Det finns däremot risk att komma in på ett mindre pålitligt spår. Det undviks genom att utgå från trovärdiga artiklar samt använda i kombination med andra metoder.

Litteraturen som har använts är hämtad ur databaser och från bibliotek på Sveriges lantbruksuniversitet och Uppsala universitet. Exempel på sökord som har använts för att hitta litteraturen är Lean thinking, retailer, consumption, implementation, consumer satisfaction och culture adoption.

För att öka validiteten<sup>3</sup> på litteraturen har vi undersökt antalet artiklar som refererat till artikeln, när artikeln har publicerats och i vilken tidskrift. Artiklar med fåtal refereringar, äldre publiceringsdatum och okänd tidskrift har betraktats ha lägre validitet. Vi anser att de som har fler refereringar har högre trovärdighet, en mer samtida publicering är av högre

---

<sup>1</sup> Interpretativ: Epistemologi (läran om kunskap) som skiljer mellan människor och de objekt som studeras i naturvetenskaplig forskning, söker efter den subjektiva meningen i sociala händelser (Bryman & Bell, 2011).

<sup>2</sup> Bias: metodfel, systematiskt fel i insamling och tolkning av data.

<sup>3</sup> Validitet: minskar risken för systematiska mätfel.

relevans för studien, samt att tidskrifter som är kända eller specialiserade i området ger en ökad validitet för uppsatsen.

## 2.2 Forskningsdesign

Uppsatsen har en kvalitativ strategi. Kvalitativ forskning fokuserar på att generera teori snarare än att pröva teori, vilket kvantitativ forskning gör (Bryman & Bell, 2011). Kvalitativ forskning skiljer sig även från kvantitativ genom att koncentrera sig på hur individer tolkar sin omgivning. Vi har valt en kvalitativ forskningsstrategi eftersom vi vill generera teori. Vidare är uppsatsen utformad som en fallstudie. En fallstudie behandlar en organisation på djupet och undersöker komplexiteten som gör just den organisationen specifik (ibid.). Andra sätt att utforma en uppsats på är till exempel experimentell-, tvärsnitts-, longitudinell- och komparativ studie (ibid.). Experimentella studier har fördelen att den *interna validiteten*<sup>4</sup> ofta är hög (ibid.). Däremot är det en ovanlig ansats i företagsekonomisk forskning, mest beroende på att det är svårt att uppnå den erforderliga nivån av kontroll som krävs (ibid.). Både tvärsnitts- och komparativa studier behandlar fler än ett fall (ibid.). En longitudinell studie löper under en längre period alternativt bygger på sekundärdata från en längre period (ibid.). Det finns för- och nackdelar med samtliga designers. Vi har valt en fallstudie eftersom det ger oss möjligheten att inom en och samma organisation kunna undersöka den komplexitet som finns kring Lean-implementering. Ett problem med begreppet fallstudie är att det inte bedöms som ett homogent begrepp utan har en differentierad innebörd beroende på vem som tillfrågas (Robson, 2011). För att undvika missförstånd vad gäller fallstudiens innebörd i den här uppsatsen kommer vi presentera hur vi använder oss av den.

Robson (2011, s. 136) definierar med ursprung i Yin (2009) en fallstudie som

*“Case study is a strategy for doing research which involves an empirical investigation of a particular contemporary phenomenon within its real life context using multiple sources of evidence.”*

Den mest centrala delen i definitionen är att det är ett specifikt fall som studeras i en specifik kontext (Robson, 2011). Anledningen till att den här uppsatsen är utformad som en fallstudie är att vi syftar till att undersöka företeelser i en specifik kontext, nämligen implementering av Lean inom detaljhandeln. Det är viktigt att betona att syftet med en kvalitativ uppsats inte är att skapa ett generaliserbart resultat (Small, 2009). Samtidigt är det ett fylligt resultat som eftersträvas och inte ett resultat som är representativt (ibid.). På grund av att vi studerar ett specifikt fall i en specifik kontext finns det ingen möjlighet att skapa ett generellt resultat och vi saknar befogenhet att utforma ett representativt resultat.

### 2.2.1 Datainsamling

Empirin i uppsatsen samlas in via intervjuer. Intervjuer går att dela upp i tre kategorier beroende på hur strukturerade de är (Robson, 2011). Den fullt strukturerade intervjun har förutbestämda frågor som ställs i en bestämd ordning (ibid.). I en semistrukturerad intervju finns en intervjuguide som ligger till grund för de frågor som ställs, men ordning och ordval

---

<sup>4</sup> Intern validitet: trovärdigheten i de slutsatser som dras.

kan ändras från en intervju till en annan (Bryman & Bell, 2011; Robson, 2011). Det är även möjligt att ställa ytterligare frågor som inte står med i intervjuguiden om respondenten nämner någonting som betraktas vara av relevans för studien (Bryman & Bell, 2011; Robson, 2011). Den minst strukturerade typen av intervju är ostrukturerad intervju (Bryman & Bell, 2011; Robson, 2011). Det är då ett förutbestämt område som intervjuaren vill beröra och låter i övrigt konversationen flyta på utan på förhand bestämda frågor (Robson, 2011). Eventuellt har intervjuaren en öppen fråga som respondenten svarar på och intervjuaren följer upp intressanta aspekter (Bryman & Bell, 2011). Vi har valt att arbeta utifrån en semistrukturerad intervju eftersom vi har en tydlig bild av vilka frågor vi vill ha svar på. Den här typen av intervju ger goda möjligheter att inte styra för mycket och ger utrymme åt respondenten att utveckla områden som vi inte observerat och noterat, detta skapar en fylligare empiri. Robson (2011) skriver att det är en förutsättning att intervjuaren är nära involverad i forskningsarbetet eftersom det skapar en fördjupad och mer intressant empiri. Vår teori har legat till grund för den intervjuguide som varit utgångspunkten vid intervjuerna.

En fördel med intervjuer gentemot andra typer av frågeformulär, till exempel enkät, är att vid en intervju kan uppföljning och fördjupning av intressanta punkter ske (Robson, 2011). Ytterligare en fördel, om intervjun sker ansikte mot ansikte, är att hänsyn kan tas till icke verbala svar (ibid.). Dock krävs det mycket kunskap och erfarenhet för att på ett bra sätt kunna ta tillvara på den informationen (ibid.). Det är en kunskap som vi inte kan garantera att vi besitter.

Ett problem med intervjuer är att det är svårt att kontrollera bias (Robson, 2011). Bias rörande intervjuer kan uppstå på flera sätt, till exempel intervjuarens effekt på respondenten, intervjutekniken, fusk, frågornas utformning m.m. (Moser, 1951). Forskaren har alltid egna åsikter och värderingar, och det finns alltid risk att de skiner igenom (Bryman & Bell, 2011). De sätten de främst sker på i en intervjusituation är att intervjuaren ställer frågorna på ett vinklat sätt där respondenten kan uttrycka sig positivt eller negativt till frågan, samt intervjuaren kan tolka svaret (Moser, 1951). För att minska risken för bias är det viktigt att erkänna att det inte finns värderingsfri forskning och vara reflexiv<sup>5</sup> i sitt förhållningssätt till det faktum (Bryman & Bell, 2011). Det vi gör för att minska bias är att utforma öppna frågor och att frågorna är så värderingsfria som möjligt. Intervjuguiden finns i bilaga 1 och 2.

Vi har valt att skicka ut intervjuguiden (se bilaga 1 och 2) till respondenterna på förhand. Fördelarna med att göra det är att de har tid på sig att tänka igenom frågorna samt att de har tid söka upp information om det är något de ej har nära i minnet. Krosnick och Presser (2010) anger att tiden respondenten får på sig att minnas en händelse ofta överensstämmer med korrektheten i deras svar. Nackdelarna är att respondenterna kan förbereda sig på vad de inte vill svara (Robson, 2011). Metoden har valts för att vi tror att vi kommer få en mer uttömlig intervju när vi skickar ut frågorna på förhand, vilket ökar studiens reliabilitet<sup>6</sup>.

I största möjliga mån har vi försökt att få personliga intervjuerna på plats på respondentens arbetsplats eftersom vi då har möjlighet att uppfatta icke verbala svar som Robson (2011) nämner, dessutom får vi ett intryck av butiken, kontextuell information, vilket underlättar vår tolkning av svaren. En av respondenterna (C, se 2.2.3), hade ej möjlighet att ta emot oss på grund av tidsbrist men gick med på en telefonintervju. Bryman och Bell (2011) betraktar

---

<sup>5</sup>Reflexiv: medvetenhet och insikt hos forskaren om vilka konsekvenser metodval, värderingar, bias och beslut har på konstruktionen av kunskap.

<sup>6</sup> Reliabilitet: tillförlitlighet, ett mått som beskriver hur starkt eller pålitligt ett värde är.

telefonintervju som nästan lika representativ som intervjuer ansikte mot ansikte. Nackdelarna med en telefonintervju är till största andelen anledningen till att vi valde att ha intervjuer på plats. En fördel med telefonintervjuer jämfört med intervjuer ansikte mot ansikte är att risken för bias på grund av intervjuarens egenskaper minskar (Robson, 2011). Vi upplevde att det var bättre att få en telefonintervju än att inte få någon intervju alls. Med Respondent B hade vi en mailintervju. Den största nackdelen med en mailintervju är att all icke-verbal information går förlorad (ibid.). Fördelen är att respondenten har tid att fundera och reflektera över sina svar (ibid.). Anledningen till att vi valde mailintervju var att Respondent B svarade på övergripande frågor som är komplement till intervjun med Respondent A. Det är därför fördelaktigt att respondenten får tid på sig att svara, så att svaret blir så korrekt som möjligt, se Krosnick och Presser (2010). Vidare har svaren från Respondent B främst används för att öka vår förståelse och ej direkt i analysen.

### 2.2.2 Urval

Urvalet av respondenter i studien är gjort med ett snöbollsurval. Det är en teknik att finna respondenter som bygger på att etablerade respondenter rekommenderar andra personer som är lämpliga att intervjuas i studien (Weiss, 1994). Det är en typ av icke-sannolikhetsurval vilket gör att urvalet inte kommer att vara representativt för populationen (Bryman & Bell, 2011). En klar fördel med tekniken är att svarsfrekvensen normalt sett blir betydligt högre än om uppsökning av respondenterna sker utan någon tidigare kontakt att referera till (Small, 2009). Dessutom är det ett effektivt sätt att söka upp respondenter inom ett avgränsat område där det inte finns så många respondenter att tillgå (Thompson, 2002). För vår studie har det betydelse eftersom det krävdes att respondenterna implementerat Lean.

Kritik som ofta framförs mot snöbollsurval är enligt Small (2009) att respondenterna på ett eller annat sätt känner varandra vilket skulle öka risken för bias, jämfört med ett slumpmässigt urval. För vår studie fanns inte dessa problem då ingen av respondenterna tidigare haft kontakt som skulle kunna riskera bias i vår studie. Small (2009) skriver dessutom att det är forskare inom kvantitativ forskning som främst framför kritiken. Kritiken är även till stor del riktad mot intervjuer som metod, och det är fel att se det ur ett klassiskt statistiskt perspektiv (ibid.). Intervjuer med ett fåtal respondenter ska istället betraktas som specifika fall i en specifik kontext (ibid.). I det här fallet är snöbollsurval ett bra alternativ eftersom vi utöver vår initiala respondent önskar kontakt med andra personer inom samma organisation som har implementerat Lean. Respondent A (se 2.2.3) har tidigare inte haft någon kontakt med de övriga respondenterna utan har endast kontaktat kollegor som i sin tur kontaktat de respondenter som ansågs lämpliga för vår studie och förberedde dem på att vi skulle höra av oss.

### 2.2.3 Val av organisation och respondenter

Den valda organisationen är verksam inom detaljhandeln i Sverige. Organisationen har nyligen börjat implementera Lean och är på grund av det ett intressant studieobjekt. Den första kontakten med organisationen skedde genom vårt nätverk där vi fick kontakt med Respondent A. Tillsammans med Respondent A kunde de resterande respondenterna identifieras som uppfyllde våra kriterier med att ha genomfört implementeringsprocessen, utfallet blev tre butiker. Samtliga butiker gick med på en intervju.

Vid valet av respondenter ville vi ha aktörer på olika plan i organisationen för att få en så djup förståelse som möjligt för implementeringsprocessen. Vi har två respondenter som jobbar på central nivå med implementering av Lean (A och B). Respondenterna på central roll inom organisationen bidrar med information om hur processen går till samt tankar från centralt håll. Utöver det har vi tre personer som arbetar i butik och har en ledande ställning under implementeringen i sin butik. Respondenterna på butiks nivå (C, D och E) berättade om hur processen gick till i just deras fall och de problem och svårigheter just de upplevde. Från centralt håll fick vi den breda bilden och på butiks nivå fick vi den djupa bilden.

**Tabell 1. Datum, längd och typ av intervju av de olika respondenterna**

<b>Respondent</b>	<b>Roll</b>	<b>Datum</b>	<b>Längd</b>	<b>Utförandeform</b>
Respondent A	Central	2015-04-24	43 minuter	Personlig intervju
Respondent B	Central	2015-05-08	Okänd	Mail-svar
Respondent C	Butik	2015-05-05	35 minuter	Telefonintervju
Respondent D	Butik	2015-05-06	32 minuter	Personlig intervju
Respondent E	Butik	2015-05-08	56 minuter	Personlig intervju

## 2.3 Trovärdighet

Kritik mot kvalitativa studier är att de inte har samma standarder för att kontrollera trovärdighet som kvantitativa studier har (Robson, 2011). Idéen om att en annan oberoende forskare ska kunna replikera studien används ofta som ett mått på validiteten i en kvantitativ uppsats (ibid.). Det är dock ett tillvägagångssätt som inte är genomförbart inom kvalitativ forskning (ibid.). Det är svårt att på ett bra sätt kontrollera validiteten, ett sätt att göra det är att minimera hoten mot validiteten (ibid.). Ett hot är att beskrivningen av empirin är felaktig på grund av felaktigheter eller ofullständigheter i data som samlats in (ibid.). För att minimera den risken har vi spelat in intervjuerna samt transkriberat dem för att vi varken ska minnas något fel eller missa något viktigt i det som sades. Ett andra hot är att försöka anpassa en teori utifrån vad empirin har visat istället för att låta teorin växa fram ur empirin (ibid.). Den viktigaste aspekten för reliabiliteten i en kvalitativ studie är att forskarna är grundliga och ärliga i sitt arbete och kan visa upp att man har varit det (ibid.).

Det finns till exempel inte kvantitativa mätningar, hypotestestning eller direkt replikation<sup>7</sup> som det gör i den kvantitativa forskningen (Robson, 2011). Vi gör en kvalitativ uppsats och har helt andra mål än om vi hade skrivit en kvantitativ uppsats. Vi ämnar undersöka ett specifikt fall i en specifik kontext. Trovärdigheten byggs då upp genom en rigorös metodbeskrivning.

## 2.4 Analys av data

Vi har i kapitel 4 Empiri redovisat det empiriska resultatet som insamlats genom intervjuer. Rubriksättningen i kapitel 4 följer rubrikerna som vi har använt oss av i kapitel 3 Litteraturgenomgång. Samma upplägg används också i kapitel 5 Analys och diskussion.

<sup>7</sup> Replikation: ”risken för bristande objektivitet och för att forskarens värderingar påverkar den vetenskapliga processen” (Bryman & Bell, 2011, s. 179)

Tematisk analys är den vanligaste formen av analys av kvalitativ data (Robson, 2011). I en tematisk analys sorteras empirin under olika teman, vilket gör det lättare att analysera (ibid.). Hur sorteringen sker har stor betydelse för tolkningen av resultatet (ibid.). Vi har sorterat empirin i kategorierna hårda och mjuka värden, ledningens engagemang, de anställdas självständighet, kommunikation och kultur för att underlätta läsaren att följa vår presentation. I kapitel 5 Diskussion och analys har empirin utifrån teorin för att besvara forskningsfrågorna. Det för att enklare kunna följa vårt resonemang kring forskningsfrågorna. Kapitel 6 Slutsatser presenteras våra fynd utifrån forskningsfrågorna och även det kapitlet följer samma struktur som de tidigare kapitlen. Varje stycke presenterar slutsatserna för varje område som beaktats i studien.

## 2.5 Etik

Bryman och Bell (2011) tar upp etiska aspekter som är viktiga att beakta inom företagsekonomisk forskning. Det är viktigt att betänka hur deltagandet påverkar deltagarna i studien (ibid.). Det kan påverka på flera sätt till exempel påverka självförtroendet, stress och utvecklingsmöjligheter (ibid.). Ett sätt att minimera risken är att erbjuda anonymitet (Robson, 2011). Det är norm att erbjuda respondenter anonymitet (ibid.). Vi har garanterat respondenterna som deltar i studien att de är anonyma. Dels för att de ska kunna svara fritt på frågorna vi ställer utan att känna sig hindrade av att kunna bli identifierade samt för att inte undanröja organisationen förtroende och dels för att undvika att läcka företagshemligheter. Vidare är det viktigt att informera deltagarna om syftet med uppsatsen (Bryman & Bell, 2011). Bedrägeri förekommer om forskaren uppger att arbetets syfte är något annat än vad det egentligen är (ibid.). Vi har vid första kontakten med respondenterna beskrivit uppsatsens syfte, samt informerat att deras deltagande är frivilligt. Det har vi gjort för att de själv ska kunna ta ställning för om de vill delta eller inte.

## 3 Litteraturgenomgång

I kapitlet presenteras först en kort övergripande bild av vad Lean är och hur det har utvecklats. Därefter presenteras principerna för Lean thinking och hur Lean thinking kopplar till detaljhandeln. Både avsnitt 3.2 Motivation att implementera Lean och 3.3 Förutsättningar för Lean-implementering presenteras de teoretiska utgångspunkterna för att besvara uppsatsens forskningsfrågor.

### 3.1 Teoretisk bakgrund

I avsnittet presenteras Lean thinking och var det har sitt ursprung, vilka principer som styr samt hur Lean-principerna kan kopplas till hur producenterna mer aktivt kan stimulera konsumenters konsumtion. Den teoretiska bakgrunden presenteras för att ge en övergripande bild över Lean och för att skapa en förståelse för varför företag väljer att implementera ledningssystemet.

#### 3.1.1 Ursprung för Lean thinking

Lean är ett ledningssystem som under de senaste decennierna fått stor genomslagskraft (Womack & Jones, 1996). Lean har anammats i flera sektorer och är idag inte bara kopplat till tillverkningsindustrin och strävan att bli mer effektiv genom att minska svinn (Hines et al., 2004; Moyano-Fuentes & Sacristán-Diás, 2011). Hines et al. (2004) skriver att Lean har utvecklats under decennierna till att bli mer inriktat på bland annat värde och kostnad, taktik och strategi samt integrerat i produkternas värdekedja.

Lean productions popularitet gjorde att ledningssystemet spred sig till fler sektorer (Moyano-Fuentes & Sacristán-Diás, 2011). Womack et al. (1990) anser att implementeringen av Lean är applicerbart i sektorer utanför motorindustrin, till exempel servicesektorn. Det har bedömts vara ett fungerande ledningssystem och att det genererat ett positivt resultat för företag (Womack & Jones, 1996). Däremot finns det även sektorer där implementeringen varit mindre lyckad (Moyano-Fuentes & Sacristán-Diás, 2011). De skriver att implementeringen inom offentlig sektor skett hellre än bra. Moyano-Fuentes och Sacristán-Diás (2011) skriver att Lean inte endast är tekniker och verktyg utan kräver en fundamental förändring i organisationens kultur och ett lämpligt tillvägagångssätt vid implementeringen (för djupas i 3.3).

I takt med att Lean production har utvecklats och spridits till fler sektorer har ledningssystemets praktiska användning förändrats och det har skett ett teoretiskt skift (Womack & Jones, 1996). Bateman (2005) förklarar i sin litteraturgenomgång att Lean har gått från att vara Lean production till att bli Lean thinking. Transfereringen av Lean production har skapat utrymme för termen Lean thinking (ibid.). Utvecklingen av Lean thinking har skett successivt och under 1990-talet fokuserade företag och forskare främst på kvalitet, kostnader och leveranssäkerhet, från år 2000 har Lean setts som ett värdesystem (Hines et al., 2004). Utvecklingen har lett till att Lean inte längre förenklas till att värde och kostnadsminimering är en synergi, utan värdet är istället kopplat till konsumenters krav och



önskemål (Hines et al., 2004; Moyano-Fuentes & Sacristán-Diás, 2011). Därmed blir de aktiviteter som inte kan öka konsumenternas värde betraktade *muda*<sup>8</sup> (Womack & Jones, 1996). Exempel på muda inom produktionen är att tillverka produkter som inte är eftertraktade och därmed bygger upp lager och skapar onödiga inventarier, producenterna ska eftersträva att behöva återkalla så få produkter som möjligt och tjänsteföretag ska utträtta arbetet så effektivt som möjligt utan att behöva göra korrigeringar (ibid.).

Lean thinking bygger på samma principer som Lean production, att begreppen skiljs åt beror på att Lean thinking är, som namnet antyder, ett sätt att tänka (Hines et al., 2004). Lean kan delas upp i strategisk och operativ nivå (Holweg, 2007). Lean production fokuserar främst det operativa och att eliminera svinn och minska slöseri inom produktionen (ibid.). Lean thinking omfattar det strategiska, där fem Lean-principer (se 3.1.2) återfinns i ett system anpassat för hela produktionskedjan och där fokus ligger på att skapa värde för slutkonsumenten (ibid.). Lean thinking är inget autonomt begrepp utan kan kombineras med andra ledningssystemteorier så länge syftet är att öka värdet för kunden (Hines et al., 2004). Begreppet Lean thinking är de verktyg som används för att kunna tänka Lean.

### 3.1.2 Principer inom Lean thinking

Lean-principerna har utvecklats från de resultat som observerats efter att Lean implementerats lyckosamt i en organisation (Moyano-Fuentes & Sacristán-Diás, 2011). Enligt Womack och Jones (1996) är de fem principerna värde, värdeströmmar, flöde, konsumenters efterfrågan och perfektion. Nedan följer en kort beskrivning av de fem principerna och även hur de kan appliceras i detaljhandeln enligt Womack och Jones (2005).

#### **Värde**

Värde inom Lean syftar till att konsumenter och producenter gemensamt skapar produkter eller tjänster som uppfyller konsumentens behov och önskemål (Womack & Jones, 1996). Det betyder att det bara är konsumenten som kan definiera vad värde är (ibid.). De betonar att värdebegreppet endast är meningsfullt när det är uttryckt i termer av en specifik produkt, god service eller en kombination av de båda som möter kundens behov vid en specifik tid och till ett specifikt pris (ibid.). Det är producenten som skapar värde, men för konsumenten är det för värdeskapandet producenterna existerar (ibid.).

Inom detaljhandeln innebär det att konsumentens problem löses genom att försäkra att produkter och service fungerar, och fungerar tillsammans (Womack & Jones, 2005). Womack och Jones (2005) menar att konsumenter tillgodoser sig med produkter och services för att lösa problem de har eller står inför. Trots att det teoretiskt kan förefalla enkelt är konsumenters beteende dynamiskt och komplicerat (ibid.). Konsumenter har en förmåga att vänta på rätt produkt eller tjänst som löser problemet (ibid.). Det är mycket vanligt inom service att den minst utbildade personalen står för företagets representation och kundkontakt (ibid.). Det är problematiskt eftersom mycket av konsumentens problem hade kunnat fixas snabbare med kompetent personal i första kontakten (ibid.).

#### **Värdeströmmar**

En produkt har en specifik värdeström (Womack & Jones, 1996). En värdeström inkluderar de aktiviteter som krävs för att skapa en produkt eller tillhandahålla en tjänst (ibid.).

---

<sup>8</sup> Muda: japanskt ord som betyder slöseri/svinn, inom Lean är betydelsen bortkastat arbete eller tid.

Värdeströmmen identifieras genom ett antal analyserande steg (ibid.). När värdeströmmen har identifierats är nästa steg att i så stor utsträckning som möjligt eliminera muda (ibid.)

Värdeström inom detaljhandeln är att inte ödsla konsumentens tid och därmed inte låta konsumenten vänta på att produkter ska produceras och tjänster ska utföras (Womack & Jones, 2005). Företag som har konsumentfokus strävar efter att öka den tid som är värdeskapande för konsumenten, vilket dessutom reducerar använd tid och kostnad för arbetet (ibid.).

### **Flöde**

När värdeströmmarna för varje produkt har identifierats övergår arbetet till att effektivisera flödet. Womack och Jones (1996) beskriver att människor har för vana att dela upp produktionen i olika organisationsenheter, arbetsområden och batcher<sup>9</sup>. De anser att det finns en nackdel med det då fokus ligger på varje arbetsmoment istället för att aktivt koncentrera på vad varje produkt kräver (ibid.). Koncentreras arbetet till vad produkterna behöver skapas det istället ett kontinuerligt flöde i processerna (ibid.). Fördelarna med att byta system från ett system med avdelningar och batcher till ett flödesorienterat system ger företag möjligheten att öka produktiviteten samtidigt som det minskar fel, slöseri och svinn (ibid.). Womack och Jones (2005) menar att återförsäljare och producenter bör sträva efter att låta konsumenterna specialbeställa produkter skräddarsydda för deras behov till ett reducerat pris.

När en organisation ska övergå till ett flödesorienterat arbets sätt finns det stora risker för motstånd, både från anställda inom avdelningarna men även från den ekonomiska enheten (Womack & Jones, 1996). I avsnitt 3.3 presenteras framgångsfaktorer för att minska det organisatoriska motståndet vid implementering och omläggning.

### **Konsumenters efterfrågan**

Womack och Jones (1996) presenterar begrepp ”pull” och vi fann att det inte fanns en lämplig översättning och har därför döpt begreppet till konsumenters efterfrågan. Begreppet syftar till att producent ska producera produkter eller tillhandahålla tjänster om och endast om konsumenter efterfrågar det (ibid.). Butiker, inom detaljhandeln, som tillhandahåller det kunden efterfrågar använder sig av pull-strategin, konsumenternas efterfrågan, genom att se till att varor och produkter alltid finns tillgängliga (Womack & Jones, 2005). Principen är att när en konsument plockar en vara från sin plats ska den direkt ersättas med en ny (ibid.). En kund ska inte behöva välja ett substitut trots att butiker i hög grad har likvärdiga produkter tillgängliga (ibid.).

När en producent endast tillverkar de produkter som konsumenterna efterfrågar skapas ett kontinuerligt flöde i de värdeströmmar för de produkter som anses ha ett värde för konsumenten (Womack & Jones, 1996). Inom detaljhandeln väger ofta konsumenter för- och nackdelar, som pris och bekvämlighet, när de beslutar var de ska handla (Womack & Jones, 2005). Konsumenter har sina mönster när de handlar, oftast strävar de efter att minimera sina kostnader för varor de konsumerar och kan besöka flera butiker för att finna bästa pris på varor eller av misstag glömmer varor och handlar i en annan butik närmare bostaden (ibid.).

### **Perfektion**

Vid det tillfälle när de föregående stegen fungerar utan problem finns det möjlighet att förfina produktionen till perfektion (Womack & Jones, 1996). Det finns hela tiden möjligheter att i processerna finna aktiviteter som kan reducera tid, kostnader, misstag och utrymme som krävs

---

<sup>9</sup> Tillverkningsserie: ett antal produkter som tillverkats gemensamt, i en omgång, utifrån samma material.

för produktion och därmed minimerar muda (ibid.). Oavsett hur effektiv en process anses vara finns det alltid muda gömt i processerna som ännu inte upptäckts (ibid.). Om konsumenternas efterfrågan ökar kräver det att processen går fortare vilket gör att tidigare okänd muda blir synlig och kan identifieras samt elimineras (ibid.).

De företag som aktivt arbetar med att eliminera muda i sitt Lean-arbete, upptäcker att det går att förbättra processerna till perfektion genom kaizen<sup>10</sup>-aktiviteter (Womack & Jones, 1996). Kaizen-aktiviteter minskar kostnaderna för varje producerad produkt samtidigt som tidsåtgången minskar (ibid.). Inom detaljhanden bör butiker sträva efter att finna lösningar för att konsumenten ska kunna handla så tidseffektivt och bekymmersfritt som möjligt, samt forma sina produkter och tjänster för att uppfylla kundens behov (Womack & Jones, 2005).

## 3.2 Motivation att implementera Lean

Avsnittet syftar till att presentera de teoretiska utgångspunkterna som ligger till grund för att besvara vår första forskningsfråga. Här presenteras teorier om hårda och mjuka värden motiverande effekt att implementera Lean. För implementering av Lean inom en organisation är det antingen de hårda eller mjuka värdena som är initialt de mest motiverande faktorerna och de betraktas i avsnittets första och andra del, i den sista delen behandlas samverkan mellan dem.

### 3.2.1 Hårda värden

Hårda värden vid implementering av Lean är de metoder och tekniker som används (Bortolotti et al., 2015). Utfallet går ofta att kvantifiera och mäta, Taylor och Wright (2006) visar i sin studie att antalet mätningar korrelerar med en lyckad implementering. Bhasin (2012) fann i sin studie att företag oavsett storlek som väljer att implementera Lean värdesatte och prioriterade ökad konkurrenskraft, ökad effektivitet, högre produktivitet, högre lönsamhet och lägre kostnader högst när de tillfrågades att rangordna faktorer att uppnå med hjälp av Lean.

Alagaraja (2014) fann att ekonomin hade betydelse vid en implementering av Lean, men att interna och externa krav på resultat och vinst kan underminera Lean. Enligt Achanga et al. (2006) är ekonomisk förmåga en avgörande faktor oavsett projekt. Worley och Doolen (2006) menar att implementera Lean ger många fördelar däribland ekonomiska.

### 3.2.2 Mjuka värden

Mjuka värden berör människor och reaktioner (Bortolotti et al., 2015). Hines et al. (2006) och Bortolotti et al. (2015) har funnit att det är svårt att implementera Lean om organisationens kultur motsätter sig implementeringen. Taylor och Wright (2006) menar att den största nyttan av en implementering kommer från de mjuka värdena, samtidigt drar Bortolotti et al. (2015) slutsatsen att organisationskulturen och de mjuka värdena är den absolut viktigaste faktorn för en lyckad Lean-implementering. Samma slutsats har även Liker

---

<sup>10</sup> Kaizen: japanskt ord för ”förändring till det bättre”.

och Roth (2011) kommit fram till. Scherrer-Rathje et al. (2009) kommer fram till att några av de kritiska framgångsfaktorerna är ledningens engagemang och god kommunikation redan från början. I följande avsnitt, 3.3, presenteras de faktorer som anses vara avgörande för att en Lean-implementering ska bli lyckosam.

### 3.2.3 Samverkan mellan hårda och mjuka värden

Moyano-Fuentes och Sacristán-Diás (2011) beskriver Lean som ett isberg, där de säger att teknologi, arbetsredskap och teknik är den synliga delen av isberget, de representerar de hårda värdena. De fortsätter och beskriver att den största delen av isberget är dolt under ytan, men faktorerna som befinner sig under ytan är av stor betydelse för att organisationen ska kunna upprätthålla Lean (ibid.). Faktorerna som döljs under ytan kan beskrivas som de mjuka värdena.

Moyano-Fuentes och Sacristán-Diás (2011) skriver att den synliga och den osynliga delen av isberget korrelerar, vilket betyder att de är beroende av varandra. Alagraja (2014) samt Bhasin och Burcher (2006) betonar att en lyckosam implementering av Lean kräver ett långsiktigt tänk, det innebär att kvartalstänk som ofta återfinns i vinstdrivande organisationer missgynnar implementeringsprocessen. Att fokusera på den ena typen av värde ger inte den stabila grund som organisationen kräver för att använda Lean som ledningssystem (Moyano-Fuentes & Sacristán-Diás, 2011).

I Taylor och Wright (2006) studie betonar de att avgränsningen mellan hårda och mjuka värden inte är det viktiga. De menar istället att båda existerar och att de samverkar för att Lean ska kunna implementeras framgångsrikt. Bland annat kommer de fram till att arbetsstyrkans självvärdering och benchmarking är de mest framgångsrika i en total quality management implementering.

Taylor och Wright (2006) lyfter fram sex faktorer som är viktiga vid en implementering. Den mest betydelsefulla faktorn är mätning av effekten på kostnadseffektivitet. Faktorn tillhör de hårda faktorerna medan den andra mest betydelsefulla faktorn är kundnöjdhet, den bedöms som en mjuk faktor men det finns möjligheter att mäta den (ibid.). Vad som ska klassificeras som hårda respektive mjuka värden är inte helt klart, det finns flera värden som ligger på gränsen (ibid.). Vidare visar Scherrer-Rathje et al. (2009) att de hårda värdena, förändringar som faktiskt syns i organisationen är viktiga för att Lean ska lyckas på lång sikt. Det viktiga är att se som Taylor och Wright (2006) framhöll att den ena inte fungerar enskilt, utan att de samverkar.

## 3.3 Förutsättningar för Lean-implementering

I avsnittet presenteras fyra framgångsfaktorer vid implementering av Lean, vilka syftar till att bygga den teoretiska bakgrunden för att besvara vår andra forskningsfråga. Det finns flera artiklar som har diskuterat faktorer som kan vara framgångsrika (Alagaraja, 2014; Scherrer-Rathje et al., 2009). Alagaraja (2014) presenterar faktorer som tankesätt, ledningens engagemang, ledarskap, långsiktigt fokus, träning och kommunikation. I Scherrer-Rathje et al. (2009) studie är det ledningens engagemang, de anställdas självständighet, kommunikation och kultur som är betydande. Vi har valt att utgå från Scherrer-Rathje et al. (2009) eftersom de återfinns i flera artiklar bland annat Alagaraja (2014). Faktorerna är dessutom centrala i hur

en organisation fungerar, samt att de är allmänt förekommande inom organisationsforskningen.

### 3.3.1 Ledningens engagemang

Scherrer-Rathje et al. (2009) observerade i sin studie att ledningen är av stor betydelse för en lyckad implementering av Lean. De påpekar att alla ledare i organisationen är av betydelse, saknas engagemang sprider sig det till andra områden som minskad tillgång till resurser, förlängd beslutstid och kommunikationssvårigheter (ibid.). Achanga et al. (2006) skriver att ett bra ledarskap fostrar hela organisationen och på så sätt plockar fram det bästa ur alla medarbetare. Bland annat blir arbetarna mer effektiva i sitt arbete och kunskapen bland de anställda ökar (ibid.).

I studien Scherrer-Rathje et al. (2009) gjorde menar respondenterna att bristen på engagemang från ledarnas sida var den huvudsakliga orsaken till att implementeringen misslyckades när företaget försökte implementera Lean första gången. Noteringarna stämmer väl överens med andra forskare inom området (Achanga et al., 2006; Alagaraja, 2014). Worley och Doolen (2006) påpekar dessutom att om initiativet kommer från ledningen minskar risken att implementeringen misslyckas. Achanga et al. (2006) argumenterar att ledningen behöver lämna det korta kvartalstänket och istället beakta de mer långtgående positiva effekterna som Lean har. De menar istället att Lean skulle skapa en stabil bas som både ger lägre kostnader och samtidigt förbättrar utnyttjandet av företagets befintliga resurser (ibid.).

Vid bristande engagemang hos ledningen, mer precist direkta chefer som övervakar arbetet, kommer även de anställdas engagemang att sjunka och delaktigheten kommer att minska (de Treville, Antonakis, & Edelson, 2005). Moyano-Fuentes och Sacristán-Díaz (2011) att ett stort antal av de tidigare studierna om Lean inte har beaktat hur Lean påverkar human resource management (HRM). Enligt de Menezes, Wood och Gelade (2010) är det interaktionen mellan operationell ledning och HRM som avgör om implementeringen lyckas eller misslyckas. Alagaraja (2014) skriver att HRM har en avgörande betydelse för kommunikationen fungerar inom företaget vid en Lean implementering, men även hur den enskilda medarbetaren upplever och känner inför och under implementeringen. Likt Alagaraja betonar Bratton och Gold (1999) att ett effektivt ledarskap inkluderar förmågan att kunna kommunicera väl.

### 3.3.2 De anställdas självständighet

År 1959 presenterade Herzberg, Mausner och Snyderman (1959) tvåfaktorsteorin – hygien- och motivationsfaktorer identifierades i arbetssituationen. Hygienfaktorer påverkar den anställda i grad av otillfredsställelse, vilket betyder att en anställd bara känner av dem vid sin frånvaro. Till hygienfaktorerna hör företagspolicy och administration, ledning, lön, mellanmänniska relationer och arbetsförhållande. Motivationsfaktorer är faktorer som kan påverka den anställdas tillfredsställelse, vid dess närvaro kan de öka motivationen. Prestation, erkännande, själva arbetet, ansvar och avancemang tillhör motivationsfaktorerna. Herzberg (1974) beskriver att det finns flera profiler bland medarbetare, det innebär att medarbetare inom olika profiler inte upplever att hygien- och motivationsfaktorer har samma inverkan på deras arbete. Det förekommer även en skillnad i kulturen mellan olika länder, till exempel mellan Japan, varifrån mycket litteratur om Lean kommer, och Sverige, som den här

uppsatsen handlar om. Individualism och maktavstånd kan anses vara viktigt för självständighet. Sverige skiljer sig avsevärt från Japan på de punkterna (Hofstede, 1980). Sverige är mer individuellt och har ett kortare maktavstånd (ibid.).

Scherrer-Rathje et al. (2009) skriver att de anställdas självständighet har stor betydelse för att en Lean-implementering ska lyckas. När de anställda inte tillåts självständighet upplever de frustration, beslutsprocesserna blir förlängda samt att nödvändiga åtgärder inte accepteras av de anställda (ibid.).

Thompson och Prottas (2005) fann i sin undersökning att de anställdas självständighet har betydelse även utanför arbetet och gör den anställda mer nöjd med sin anställning. De såg även att självständighet hade en positiv effekt på den anställdas attityd till sitt arbete och sina arbetsuppgifter (ibid.). Det kan kopplas till med Scherrer-Rathje et al. (2009) konstaterande att anställda som har en känsla av ägandeskap över arbetsuppgifterna som står inför förändring är mer villiga att aktivt delta i omställningen till Lean. Thompson och Prottas (2005) och Scherrer-Rathje et al. (2009) upptäcker kan härledas till Herzberg et al. (1959) motivationsfaktorer, huvudsakligen de om erkännande och ansvar.

Scherrer-Rathje et al. (2009) skriver om ett företag som implementerade Lean en andra gång efter ett första misslyckande. När de skulle implementera Lean den andra gången valde ledningen att involvera de anställda i ett tidigt stadium. Detta för att minska motståndet från de anställda då de upplevde att självständigheten riskerades vid den föregående, misslyckade, implementeringen. Det förhållningssättet kan även öka de anställdas ansvarstagande då de Treville et al. (2005) menar att det finns ett visst mått av ansvar i de anställdas självständighet.

### 3.3.3 Kommunikation

Bratton och Gold (1999) presenterar ett antal avgörande faktorer för en framgångsrik organisatorisk kommunikation. De påpekar att kommunikation är grundläggande för att organisera arbetet inom företaget (ibid.). Alagaraja (2014) skriver att kommunikation är en avgörande faktor för en lyckosam implementering av Lean. Scherrer-Rathje et al. (2009) anser att kommunikation är av betydelse och skapar feedback-system och avlägsnar motståndet till förändringen genom att eliminera rykten och tvivel angående de anställdas anställningstrygghet. Bland annat säger Bratton och Gold (1999) att det som kommuniceras till de anställda ska upplevas som relevant och samtidigt vara förenliga med åtgärder. Scherrer-Rathje et al. (2009) påpekar, likt Bratton och Gold (1999), att kommunikationen skapade en förståelse för fördelarna med Lean och därmed gav ett minskat motstånd bland de anställda.

Informationstransparens skapar möjligheter att upprätthålla mer långsiktiga mål med Lean implementeringen (Alagaraja, 2014). Alagaraja (2014) skriver också att kommunikation tillåter en öppen och transparent delning av målen med Lean både genom formella och informella kanaler inom företaget. Det kan även styrkas av Bratton och Gold (1999) som menar att kommunikation både ska ske skriftligt, formellt, och ansikte mot ansikte, informellt.

Vid bristande kommunikation inom formella och informella kanaler sprids inte information om framsteg och resultat som gjorts och skapats av Lean-implementeringen (Alagaraja, 2014). Det ger resultatet att beslutsprocesserna tar längre tid, resurserna används fel och

företagsledningens stöd fördröjs och minskas (ibid.). För att undvika att det händer behöver chefer och ledning kontinuerligt informera hela organisationen om de framsteg som sker vid implementering av Lean (Scherrer-Rathje et al., 2009). Enligt Bratton och Gold (1999) är företagsledningens engagemang av avgörande betydelse för kommunikationen ska fungera. Scherrer-Rathje et al. (2009) styrker Bratton och Golds (1999) antagande genom att chefer delaktiga i en misslyckad Lean-implementering påpekar att den bristande kommunikationen var avgörande för det negativa utfallet. Worley och Doolen (2006) betonar att en Lean-implementering kan misslyckas på grund av bristande kommunikationen mellan avdelningar.

### 3.3.4 Kultur

En organisation kan beskrivas som ett litet samhälle, ett socialt system som är utrustat med socialiseringsprocesser, sociala normer och strukturer (Allaire & Firsirotu, 1984). I varje organisation, det lilla samhället, har kultur en stor betydelse och därför bör varje organisation ha egna kulturella drag (ibid.). Homburg och Pflesser (2000) framför att de anser att en kultur inom en organisation består av ett antal lager och att de olika lagren inte alltid är samspelade. De menar att intressen kan skilja sig mellan de olika lagren och att det skapar otydlighet vart organisationen är på väg (ibid.).

Detert, Schroeder och Mauriel (2000) fann ett antal gemensamma faktorer i flertalet definitioner av organisationskultur, det var bland annat att kultur består av artefakter, så som praxis och uttryckssymboler, normer, värderingar och övertygelser, samt underliggande antaganden kring accepterat beteende inom organisationen. Homburg och Pflesser (2000), studerade marknadsorienterade organisationer och betonar att trots att organisationen har starka normer för marknadsorientering kommer den inte agera marknadsorienterat om inte de korresponderande artefakterna existerar.

En organisations huvudstrategi är att upprätthålla sin kulturella identitet i termer av rådande värderingar (Gagliardi, 1986). Trots det utvecklas organisationer kontinuerligt, vid modifiering av den befintliga kulturen går det alltid att identifiera en karismatisk ledare (ibid.). Den karismatiska ledaren leder medarbetarna mot ny, bredare eller differentierad syn på saker och ting (ibid.). En Lean-implementering är en organisatorisk förändring och kan innebära en förändring i den befintliga organisationskulturen. För att kunna implementera Lean krävs det närvaro av faktorer som ser till individen och kollektivet i företaget (Bortolotti et al., 2015). Utöver det menar Hines et al. (2006) att alla förändringar inom företagets kultur ska ske för att tillgodose slutkonsumenten önsningar och behov.

Al-Najem, Dhakal och Bennett (2012) delger att organisationskultur, enligt flera forskningar, anses vara vital och viktig för att implementeringen ska lyckas. Achanga et al. (2006) påvisar att en stöttande organisationskultur är en essentiell plattform vid implementering av Lean. Det har visat sig att företag som har fungerande kommunikation, långsiktigt fokus och strategiskt team har större förmåga att stötta en implementering (ibid.). Al-Najem et al. (2012) menar att ytterst lite intresse har riktats åt den mänskliga faktorn och hur rätt kultur kan byggas för att stötta Lean-implementeringen och den resa som organisationen påbörjar i och med det. Likaså är ledningens engagemang viktigt och att ledningen besitter rätt kompetens samt har förmåga och vilja att stötta initiativ som förbättrar verksamheten, eftersom en stöttande ledning har förmåga att förändra organisationskulturen (Achanga et al., 2006).

Enligt Alagaraja (2014) kräver Lean-implementering adaptionsförmåga till förändring inom organisationen. Förändring av befintliga attityder är nödvändiga för att organisationen ska stötta och behålla de kontinuerliga förbättringarna som Lean skapar (Helper & Kiehl, 2004). Det är därför viktigt att det utvecklas ett gemensamt kulturellt tänk för att organisationens övergripande mål för Lean ska förverkligas (Alagaraja, 2014). Anledningen till det är för att Lean kulturen utvecklades i Japan och har importerats till resten av världen, därmed är inte de kulturella förutsättningarna likadana världen över och utgångspunkterna för Lean skiftar (Al-Najem et al., 2012).



## 4 Empiri

I kapitlet redovisas de empiriska data som samlats in genom intervju med respondenter. Kapitlet följer samma struktur som genomgången av teorin i litteraturgenomgången för att skapa tydlighet i presentationen.

### 4.1 Empirisk bakgrund

Den empiriska bakgrunden syftar till att ge en förståelse för Lean-implementeringens ursprung och i viss mån användning. Avsnittet presenterar därutöver kort varför implementeringen skett både centralt och lite kort varför respektive butiksföreträdare anser vara deras anledning till implementeringen.

#### 4.1.1 Bakgrundsbeskrivning

Respondent B berättar att efter sommaren 2012 bildades en arbetsgrupp med sex medarbetare från ett par verksamhetsgrenar och till gruppen tillfördes en extern konsult. De arbetade tillsammans med syfte att implementera Lean och verktyg kopplade till Lean i butiker. Det var medarbetare från den logistiska avdelningen som tog initiativet. Bakgrunden till projektet var att hjälpa butiker att effektivisera sin butiksdrift samt förbättra flöden i butikerna. Pilotprojektet startade under hösten 2012 och konsulter började anställas ungefär ett år senare.

Lean-konceptet arbetades fram genom att personer med Lean-kompetens tillsammans med personer med butikserfarenhet bildade en grupp som gemensamt fick testa olika verktyg i ett par butiker under ett halvårs tid. När gruppen hade genomfört pilotprojektet satte de ihop en konceptmanual som baserades på de lärdomar som projektet resulterade i. De principer som definierades tillsammans med anpassade metoder och verktyg uppfyllde butikernas behov och förutsättningar. Det framarbetade konceptet testades därefter på ett större antal butiker, definierade som testbutiker. Respondent B säger att konceptet började användas i stor skala efter att vissa justeringar skedde i konceptmanualen och därefter fastslogs den första versionen av deras Lean-koncept. Manualen för konceptet har förändrats med tiden och utvecklats i takt med att fler medarbetare tillkommit och att fler butiker anammat projektet.

#### 4.1.2 Utbildning av konsulter

Respondent A berättar att organisationen har tagit fram ett Lean-inspirerat material som konsulterna utgår ifrån när de arbetar. Förutom att läsa in sig på materialet går nyanställda konsulter bredvid en mer erfaren konsult för att se hur arbetet går till ute i butik. När konsulterna jobbar på egen hand har de alltid fortlöpande feedback från andra konsulter på hur arbetet går. Respondent B berättar att konsulterna främst utvecklas genom att lära från sina kollegor samt från erfarenheter från butikerna. Konsulterna har varierande bakgrund vilket skapar en utvecklande dynamik i gruppen. Respondenten berättar vidare att enskilda medarbetare har kompletterat med utbildningar inom Lean både på universitet och hos privata aktörer.

### 4.1.3 Implementeringens syfte

*”Att skapa butiksdrift i världsklass! Och därigenom hjälpa [organisationen] att bibehålla sin ställning som [...] detaljhandelsföretag.” Respondent B*

Respondent E anger att anledningen till att de implementerade Lean var att de ville ha verktyg och metoder att arbeta med. De hade tidigare testat delar av Lean och andra koncept, och därför ansåg de att det passade bra i tiden att implementera. Respondent C uppger att de implementerade Lean eftersom de upplevde en tidsbrist, att det inte fanns tid att reflektera över det som gjordes. De såg en potential att spara in tid i processerna, och på så sätt underlätta butiksdriften. Respondent D uppger att de implementerade Lean för att få mer struktur i arbetet och säger så här:

*”Det är inget konstigt det här, det är ju så man själv vill jobba, och kanske att man jobbar så själv eftersom man kan yrket som sådant, men nu fick man verkligen verktyg att få ut det till övrig personal så att väldigt bra verktyg att lyfta personalen runtomkring sig och skapa ett bättre team.” Respondent D*

## 4.2 Mjuka och hårda värden

Respondent A trycker på vikten av att se långsiktigt och att se helheten. Ledningen vill givetvis att de ekonomiska nyckeltalen ska bli bättre hela tiden, vilket de inte blir till en början. Det blir en kostnad, när personalen ska utbildas och de timmar de inte kan arbeta ute i butiken. Att kunna se helheten är enligt Respondent A en förutsättning för att orka kämpa vidare även under de perioder då det är tungt och de ekonomiska resultaten sviktar på grund av implementeringen. På längre sikt ser Respondent A att organisationen blir mer dynamisk och på lång sikt ser respondenten inga nackdelar.

Respondent E anger att de implementerade Lean eftersom de ville ha bra metoder och verktyg att arbeta med. Respondent D berättar att det är ett sätt som respondenten vill arbeta på, genom att implementera Lean får de tillgång till verktyg för att få ut det till övrig personal. Respondent C uppger att de implementerade Lean eftersom de ville förbättra sina processer och frigöra tid.

Respondent C beskriver att de fysiska förändringarna som skulle till var de enkla att genomföra, medan det svåra var att förändra arbetssättet. Även Respondent D uppger att det var svårare att förändra arbetssättet. Respondent E upplever att en av de svåra sakerna vid implementeringen var att gå från en resultatstyrd verksamhet till att lita på metoderna. Respondent E uppger att de i högre utsträckning går till botten med problem som uppstår nu jämfört med innan. Lösningarna blir då mer långsiktiga och problemen uppstår inte igen i samma omfattning. Alla tre butikerna berättade att de använder verktyget *hål i hyllan* som ett nyckeltal. Respondent C pratar om vikten av nyckeltal som är enkla att förstå, det är lättare att ta till sig att en vara är slut än till exempel snittförsäljning och marginaler. Dessutom är det ett nyckeltal som har nära anknytning till kundnyttan.

Samtliga respondenter upplever att kommunikationen har blivit bättre i och med implementeringen av Lean. Något som alla tre respondenterna tycker har blivit en förbättring är att problem tas upp snabbare. Respondent C berättar att problem tidigare ofta hade tagits upp i förbifarten och att de då inte resulterade i någon åtgärd. Nu har butikerna system för att ta upp klagomål och synpunkter. Respondent D berättar:

*”Innan mötet så kunde vi, jag se att det inte fanns en skylt på fem dagar men nu säger man till på mötet att det saknas skylt där och där och sen kommer de skyltarna upp” Respondent D*

Respondenten berättar vidare att det aldrig är frågan om att peka ut någon utan ett sätt att informera om vad som behöver göras. Det är först om det är samma sak som kommer upp gång på gång som det blir ett problem.

## 4.3 Förutsättningar för Lean-implementering

I avsnittet presenteras de empiriska data som kan hänföras till framgångsfaktorerna vid en Lean-implementering. Resultaten presenteras utifrån områden därför redovisas inte respondenternas svar i turordning.

### 4.3.1 Ledningens engagemang

I samtliga tre butiker kom initiativet att implementera Lean från ledningens håll. Respondent A framhåller det som väsentligt att ledningen är engagerad, har drivet och orken att tänka långsiktigt. Stor del av skillnaden om implementeringen blir lyckad eller inte ligger i hur engagerad ledningen är. Respondent A nämner att det inte ligger i konsultens intresse om implementeringen ska lyckas i längden eller inte, det ligger helt och hållet hos ledningen.

Respondent E har arbetat som en länk mellan konsulten och de övriga ledarna i butiken.

*”Jag har haft möten med chefer och sen har de haft med sina medarbetare. Jag har mer preppat dem för att vara stöd till dem.” Respondent E*

Den viktigaste anledningen till en lyckad implementering är enligt Respondent E att det finns eldsjälar i ledningen som verkligen vill implementera, och inte bara halvhjärtat. Respondent E valde att införskaffa litteratur om Lean redan innan första konsultträffen och ledningen har därför varit påläst om vad det gav sig in på och att de förstod vikten med att hålla i och se framåt. Även Respondent D trycker på vikten av en engagerad ledning. De hade en del av ledningen som fick gå hela utbildningen och som sedan ansvarade för att föra det vidare i organisationen. Respondent D lade mycket tid i början för att få med sig ledarna och att få dem att förstå vad implementeringen innebär. Respondent D säger att det hjälpte senare i processen. Respondent C framhåller också ledarens viktiga roll i implementeringen. Respondenten upplevde skillnad mellan ledarskapsförmågan och uttrycker det så här

*”Jag tror det är väldigt viktigt att man har starka ledare som tror på det som man driver igenom och att de inte slutar att driva processen framåt. Men det är var inte alla som uppfyllde det. Det märktes ganska tydligt vilka områden som lyckades bättre med att komma framåt och vilka som hade det svårare. Det var en lednings- och en ledarskapsfråga.” Respondent C*

Respondent E berättar att det var svårt att få tiden att räcka till, att implementeringen har skett utöver den normala driften och att det har uppfattats som ansträngande. Respondenten nämner även att de har implementerat olika delar av Lean tidigare och att det är en trygghet för cheferna att ha ett helt koncept att luta sig mot. Respondent C berättar att en stor del av ledningen har bytts ut under implementeringens gång. De ledarna som har bytt position eller

slutat har inte känt att de passat in i sin position eller i den nya arbetsmiljön. Respondent C påpekade att det har saktat ned implementeringsprocessen och påverkat medarbetarna.

Enligt Respondent A är de problem som uppstår sådana att de är att vänta vid en större omställning. Det är ett långsiktigt projekt och det är tufft innan de positiva förändringarna börjar synas.

#### 4.3.2 De anställdas självständighet

Respondent C uppger att de anställda till största delen reagerade positivt på informationen om att Lean skulle implementeras. Det var främst mer ordning och reda samt fokus på kunden som upplevdes positivt. Däremot fanns det en del motstånd mot det standardiserade arbetet, då vissa ville göra som de alltid gjort istället för på ett nytt sätt. Även Respondent D upplever att den första reaktionen från de anställda var god och att de hade uppfattningen om att det skulle bli en bättre arbetsplats. Respondent D menar att det tar ett tag innan de nya rutinerna sätter sig och att det behövs tjt för att komma dit. Respondent E upplevde att de anställda reagerade positivt på att arbeta med ständiga förbättringar, men att de också stötte på motstånd mot det standardiserade arbetet. Det gick dock bättre efter att de gjort en övning, respondenten berättar:

*”Vi har gjort vissa övningar, vi fick vika flygplan och sen fick man kasta och se vem som kom längst sen tog vi den som kastade längst och alla fick vika på det sättet. Det skapade en förståelse att om man gör likadant går det snabbare.” Respondent E*

Respondenten tycker att det på ett bra sätt tydliggjorde att det går att tjäna på att utföra uppgifter enligt *best practice*.<sup>11</sup> Respondenten tycker att det är extra tydligt på chefsnivå. Tidigare hade varje chef sitt speciella sätt att göra saker, nu har det blivit mer samordnat vilket är positivt för personalen.

Respondent C upplever att medarbetarna är både mer fria och mer uppbundna än innan implementeringen, beroende på tid på dagen. Respondenten anser att medarbetarna är mer styrda vissa delar av dagen, till exempel då varor ska packas upp. Resten av dagen upplever Respondent C att de anställda har mer frihet. Respondenten tror att medarbetarna ser positivt på att de blir klara men att personer som tidigare varit ansvariga och själva fått lägga upp sin dag upplever det mer negativt att halva dagen är mer styrd. Respondent D upplever att medarbetarnas kunskapsbas har stärkts så att de känner sig mer självgående. Respondent E berättar att de prioriterade att samtliga medarbetare skulle få ta del av implementeringen så snart som möjligt för att känna sig delaktiga i processen. De valde att implementera avdelning för avdelning vilket gjorde att vissa fick vänta längre innan de fick delta i processen. De medarbetare som arbetar i avdelningar som fick vänta lite längre på implementeringen ville vara med från början.

I samband med implementeringen infördes en prioriteringsordning mellan avdelningar baserade på kundens perspektiv. Respondent C upplever att de hade problem att kommunicera ut prioriteringen vilket gjorde att anställda som arbetar i mindre prioriterade områden kände att sitt arbete var mindre värt. Vidare fortsätter Respondent C berätta att det formella ansvaret har blivit tydligare i och med implementeringen av Lean vilket har gjort att vissa medarbetare

---

<sup>11</sup> Best practice: den metod eller teknik som har visat sig uppnå bäst resultat.

har fått mer ansvar. Det är en del av medarbetarna som har vuxit med mer ansvar men också de som har slutat. Respondent C säger att det inte direkt går att säga att det beror på implementeringen av Lean men att det kan vara en bidragande orsak. Det är mest personer i ledande positioner som har slutat.

### 4.3.3 Kommunikation

Respondent D berättar att en av de avgörande händelserna vid implementeringen av Lean var det möte som de hade med personalen. Efter att en mindre grupp från ledningen fick ta del av hela utbildningen. Det var därefter deras uppgift att föra kunskapen vidare inom organisationen. Respondent D berättar att de lade stor vikt vid att få med ledningsgruppen innan de gick vidare till de anställda. Respondenten fortsätter att berätta att både mötena med ledningen och med de anställda genomfördes på ett bra och pedagogiskt sätt. Respondenten framhöll även att de pratar mycket om Lean, ofta är på plats i butiken och har en öppen dialog. Om det finns några frågor är deras dörr alltid öppen. Respondenten fortsätter med att berätta vikten av att orka hänga i, till exempel med morgonmötena. I början kände de att de inte hann, men efter att ha fått rutin tjänade de faktiskt tid.

Respondent C tycker att kommunikationen mellan ledning och medarbetar samt bland medarbetarna emellan i butiken blivit betydligt bättre efter att Lean börjat implementeras och att problem lättare fångas upp.

*”Lite mer strukturerad kommunikation, [...], det har lätt till att vi fångar upp frågor tidigare. Man hör alltså inte att någon har sagt till flertal personer utan att det händer någonting, just för att man sagt det i förbifarten. Nu är det mer att man skriver en lapp [...] och på så sätt fångar vi upp frågan.” Respondent C*

Respondent E upplevde en osäkerhet vad som skulle göras när konsultperioden var slut. De hade fortfarande mycket kvar att göra i implementeringen. De skissade då upp en handlingsplan som i tur och ordning systematiskt gick igenom varje process och varje avdelning. De upplevde dock att förbättringarna stannade av och att förbättringsförslagen från de anställda inte togs upp eftersom det redan fanns en bestämd ordning att följa. Det har nu gjorts om och de arbetar nu istället utifrån förbättringsgrupper som behandlar och kommunicerar de förbättringsförslag som kommer upp. På så sätt upplever Respondent E att det är det viktigaste som tas upp och det som frigör mest tid samt bidrar mest till kundnyttan. Det gör dessutom att medarbetarna blir mer delaktiga i processen, då deras åsikter blir behandlade och inte bara en lapp på en tavla.

### 4.3.4 Kultur

Generellt sett tycker Respondent A att personalen är positivt inställd till en början. Men när förändringar ska till och något ska förändras som de gjort väldigt länge, då blir det jobbigare. Det är då viktigt att ledarna är där, är stark och orkar fortsätta. Respondenten fortsätter med att berätta att organisationskulturen är avgörande, det skulle vara enkelt om alla hade ändrat sitt beteende direkt, men det förekommer inte. Det är ofta en dal man går in i, det blir jobbigare innan det blir lättare igen. Respondent A poängterar att det spelar stor roll hur butiken såg ut innan implementeringen. Om det finns personalproblem är det en viktig ände att börja i.

Samtliga respondenter upplever att de inte har mött något generellt motstånd mot implementeringen men att det har skett förändringar som tar tid att sätta sig i organisationen. Respondent E berättar att organisationen har gått från att vara resultatstyrt till att lita mer på metoderna, vilket respondenten tycker har varit en stor förändring. Respondenten berättar att de ibland har lite dåligt tålamod och vill att saker ska hända direkt. Respondenten fortsätter att trycka på att det är viktigt att tänka långsiktigt och att det tar tid innan förändringarna syns respondenten förklarar:

*”Det är nog det svåraste, jag känner det ibland när jag träffar konsulten så säger han att jag inte behöver ha så bråttom och vara så kritisk, vänta det går inte så fort.” Respondent E*

Respondent C berättar att en stor del av deras ledning har bytts ut under processen, och att det delvis beror på att vissa har insett att det inte passat dem. Respondenten förklarar vidare att det har bidragit till att omforma företagskulturen men att det har inneburit att implementeringen har gått långsammare. Den nya ledningen behöver ett tag på sig för att komma in i processen.

## 5 Diskussion och analys

I kapitlet diskuteras och analyseras teorin som gått igenom i litteraturgenomgången och den empiri som insamlats genom intervju och presenterats i föregående kapitel. Det första avsnittet behandlar forskningsfråga 1 och det andra avsnittet behandlar forskningsfråga 2. Diskussionen identifierar likheter och skillnader mellan teorin och de observerade resultaten, varje avsnitt sammanfattas i ett avslutande stycke som presenterar och analyserar fynden inom varje område.

### 5.1 Hårda och mjuka värden

I litteraturgenomgången beskriver Moyano-Fuentes och Sacristán-Diás (2011) synen på Lean som ett isberg där både hårda och mjuka värden återfinns och att de måste samverka för att implementeringen ska bli lyckas. Respondent A tryckte på att det var viktigt att se långsiktigt och helheten. Det överensstämmer med Moyano-Fuentes och Sacristán-Diás (2011) anser att både mjuka och hårda faktorer behövs för att skapa stabilitet i Lean. Både respondentens uttalande och författarnas åsikt tydliggörs av bland annat av Alagaraja (2014) som betonar att kvartalstänk och vinstjakter är hämmande faktorer vid en Lean-implementering. Respondent A ansåg att butikschefer skulle acceptera att den investeringen de gör till en början kommer att kosta och att det kan komma att ta tid innan effekterna når de ekonomiska nyckeltalen.

Respondenternas sammantagna uppfattning om vad de bedömt vara viktigt vid implementeringen var att få tillgång till verktyg som underlättade arbetet och metoder som de ansåg vara ett bra sätt att arbeta på. Det som framgår tydligast av respondenternas svar är att de såg fördelarna med implementeringen i just de hårda värdena som tidigare diskuterats i litteraturgenomgången. Precis som Respondent C och D talade om tillgängliggjordes förutsättningar att arbeta som de egentligen ville för att på så sätt förbättra processer och samtidigt skapades möjligheter att frigöra tid i arbetsmoment. Det är viktigt att betona precis som bekräftats av Taylor och Wright (2006) att den största nyttan att implementera kommer från de mjuka värdena, vilket kan översättas till förändring i beteende bland medarbetarna. Respondenterna betonade att de upplevde att kommunikationen inom organisationen hade förbättrats i och med att de påbörjade implementeringen.

Resultatet av att implementera Lean är enligt Respondent A att organisation blir mer dynamisk. Enligt Respondenterna A, B och C finns det motivation i och med att problem löses från grunden och att det ger ett bestående resultat jämfört med de metoder som de tidigare använt. Den övergripande målsättningen med att implementera i butik, enligt Respondent B, var att de skulle få en drift som var så effektiv och kundorienterad som möjligt. Respondenternas antaganden stämmer väl överens med Bhasin (2012) som betonar att företag värdesätter och prioriterar bland annat högre konkurrenskraft vid Lean-implementering.

Respondent E medgav att det varit svårt att gå från en resultatnriktad verksamhet till att lita på Lean-metoderna. Genom att våga lita på metoderna stärkte de sina förutsättningar för att implementeringen i slutändan ska bli framgångsrik. Det Respondent C upplevde vara det enklaste med implementeringen var de fysiska förändringarna i butiken samtidigt som Respondent D framhöll att det är svårt att förändra de etablerade arbetssätten bland personalen. Trots det såg samtliga respondenter till helheten och valde att blicka framåt och

fortsätta för att med tiden se förbättrat resultat i form av hårda siffror och organisatoriska förändringar. Respondent A säger att det synsättet är en förutsättning för att orka kämpa vidare även fall butikerna upplever att de är inne i en tuffare period med tungt förändringsarbete samtidigt som det ekonomiska resultatet sviktar på grund av implementeringen. Däremot menar Scherrer-Rathje et al. (2009) att det krävs resultat för att upprätthålla och för att implementeringen ska hålla på lång sikt.

Sammanfattningsvis finner vi att det är motiverande för företag att återkoppla till de positiva förbättringar som implementeringen medför. Samtliga respondenter har varit medvetna om att det kommer ta tid att genomföra implementeringen. Det är ett synsätt som vi finner positivt och som säkrar och motiverar implementeringen. Det vi kan se är att det krävs stor tillit från personer i ledande ställning att våga lita på metoderna som används. Motivationen kan stärkas genom att de ser resultat successivt, de små förändringar som respondenterna upplevt har varit av betydelse för att de ska våga satsa i fortsättningen. Vi kan inte urskilja någon skillnad mellan en svensk och en internationell kontext gällande motivation att implementera Lean.

## 5.2 Förutsättningar för Lean-implementering

Följande avsnitt diskuterar och analyserar de förutsättningar som har identifierats i den internationella teorin tillsammans med de empiriska data som hämtats från intervjuerna med respondenterna, inom svensk detaljhandel. Viss kritik framförs även mot de resultat som presenteras.

### 5.2.1 Ledningens engagemang

I hög grad överensstämmer observationerna som vi gjort med de teoretiska antagandena att ledningen har en stor betydelse för implementeringen. Det kan kopplas till vår empiriska observation där Respondent A framhöll att ledningens engagemang, driv och ork att tänka långsiktigt är väsentligt vid en implementering. Samtidigt som Respondent A betonade att det är ledningens ansvar att implementeringen blir lyckosam och inte konsultens. Det tydliggörs i teorin att bra ledarskap fostrar hela organisationen och samtidigt plockar fram det bästa ur varje medarbetare. Därför kan Respondent E:s aktiva arbete som nyckelperson i implementeringsprocessen ha gett de övriga ledarna det stöd som krävs för att implementeringen ska lyckas. Arbetet som Respondent E talar om stämmer väl överens med Achanga et al. (2006) som lyfter fram att detta ledarskap är viktigt för att fostra hela organisationen. Samtidigt observerade Respondent C att ledare som anser att de inte är på rätt plats har skapat fördröjningar och uppehåll i implementeringsprocessen. Respondentens observation styrker Scherrer-Rathje et al. (2009) resultat som påpekar att ledarens brist på engagemang orsakar bland annat förlängda beslutstider och skapar kommunikationssvårigheter i organisationen.

Respondent A betonade att hela implementeringen faller om ledningens engagemang saknas. Därmed styrker respondenten Scherrer-Rathje et al. (2009) som också fann att bristen på engagemang från ledare kan resultera i att hela implementeringsprocessen fallerar. Respondent C, D och E presenterade alla att det var butikernas ledning som var initiativtagare och de beslutade om att implementeringen skulle ske. Det är enligt Worley och Doolen (2006) en förutsättning för att minska risken att implementeringen skulle misslyckas. Samtidigt som Achanga et al. (2006) argumenterar att det korta kvartalstänket behöver ersättas med ett mer långsiktigt tänk för att se de positiva effekterna som Lean har. Respondent E som arbetade



aktivt med att informera de ledande i företaget genom att plocka fram litteratur för att öka förståelsen om det de gav sig in på. Respondent E upplevde att ledningen mottog projektet positivt, men att det samtidigt de upplevde det svårt att släppa det resultatnriktade tankesättet och istället helt förlita sig på att metoderna inom Lean ger ett bättre och mer långsiktigt resultat. Respondent D framhöll att de ännu inte sett några resultat eller effekter av implementeringen men att de önskade att de framöver skulle märka av det. Anledningen till detta är att butiken inte kommit så pass långt i implementeringsprocessen att de kunnat märka av dessa resultat och effekter. Både Respondent D och E upplever att implementeringen har kostat mer än vad det hittills gett, men båda understryker att de ser positivt och är glada att de påbörjat resan trots att resultaten kan låta vänta på sig.

Teorin säger att det är de direkta cheferna som aktivt övervakar arbetet som är avgörande vid en implementering (de Treville et al., 2005). Respondent C upplevde att det varit extremt påtagligt i deras implementeringsprocess, där stora delar av ledarna inte upplevt att de passat i sin nuvarande position eller på arbetsplatsen överhuvudtaget. De fick därför byta ut ledarna i stor utsträckning mitt under pågående implementering. Respondent C påpekade att det påverkat implementeringsprocessen och medarbetarna. Den observationen kan kopplas till de Meneze et al. (2010) som menar att det är interaktionen mellan operationell ledning och HRM som är en avgörande faktor vid implementering. Det har uppenbart funnits brister i implementeringen som Respondent C deltagit i och att det varit en bidragande orsak till att processen förlängts, till exempel att personer i ledande ställning valt att lämna företaget eller byta position. De kan jämföras med det Respondent D presenterade att avståndet mellan operationell ledning och HRM inte är särskilt stort och att det haft en positiv påverkan för en smidig och nästintill bekymmersfri implementering. Vid en välfungerande implementering med ett bra ledarskap minskar osäkerheten och motståndet till implementeringen eftersom ledarna kan bemöta det i ett tidigt skede (Alagaraja, 2014). Respondent D och E upplevde båda att de haft gott ledarskap och därmed kunnat förmedla implementeringen till hela organisationen. Respondent C upplevde att bristen på bra ledarskapsförmåga hos vissa ledare försvårade implementeringsprocessen.

Sammanfattningsvis upplever vi att ledningens engagemang har betydelse för hur Lean-implementeringen, i en svensk kontext, fortgår. Det vi ytterligare kan påpeka är att ett klart och tydligt ledarskap som samtliga respondenter upplevt är avgörande för att implementeringen ska kunna gå att genomföra. Vi finner därutöver att samverkan mellan olika ledare har en positiv påverkan på processen. Kritik kan däremot framföras mot resultaten då ingen av intervjuerna varit med personer som varit anställda och resultatet bör betraktas utifrån ledningens perspektiv. Ledarskapet som diskuteras är därför direkt kopplat till hur ledningen själva upplever sitt ledarskap.

## 5.2.2 De anställdas självständighet

Den generella uppfattningen som framfördes av respondenterna var att medarbetarna ställde sig positiva till förändringen som skulle komma att ske i samband med Lean-implementeringen. Ett mindre motstånd, bland annat mot att arbetet skulle bli mer styrt och att vissa anställda inte skulle få ta del av förändringen från början, kan hänvisas till tvåfaktorteorin och Herzberg et al. (1959). Där upplevelsen av en förändrad styrning eller avsaknad av styrning kan kopplas till hygienfaktorer som ledning och arbetsförhållande. Eftersom kopplingen sker till hygienfaktorerna bör det tas i beaktande att implementeringen skapade ett tydligt ledarskap inom organisationen. Ett tydligt ledarskap är grunden för att

öka de anställdas motivation. Vilket stämmer överens med respondenternas övergripande svar som påvisat att det främst är motivationsfaktorerna som tillfredsställs vid en implementering av Lean.

I teorin framgår att Scherrer-Rathje et al. (2009) anser att de anställdas självständighet har betydelse och när deras självständighet minskar leder det till frustration, fördröjning i beslut och att nödvändiga åtgärder inte accepteras av de anställda. Våra respondenters svar styrker inte det antagandet fullt ut. Respondent C påpekade att det funnits ett visst mått av frustration och ett mindre motstånd bland de anställda då de upplevde att de åsidosattes. För att undvika Respondent C:s påpekande är det av betydelse att engagera medarbetarna i processen och bemöta dem under processens gång, enligt respondenterna. Genom att engagera medarbetarna så undviks både frustration och motstånd. Vi finner därför att de anställdas självständighet minskas vid en implementering, men det är inte av avgörande betydelse för att implementeringen ska lyckas.

Istället för de anställdas självständighet finner vi att ledningens förmåga att motivera medarbetarna är avgörande för att implementeringen ska lyckas. Bland annat betonade Respondent E vikten av att tydliggöra varför standardiseringen skulle ske och att de därför lät de anställda aktivt delta i övningar för att engagera och öka förståelsen. Respondent D tryckte på vikten att bemöta medarbetarna på ett sådant sätt att de förstår att det med tiden kommer bli en bättre arbetsplats. Däremot förnekade inte Respondent D att det krävs tjt för att få in de nya och bättre rutinerna och att nå målet med en bättre arbetsplats. Det kan kopplas till Scherrer-Rathje et al. (2009) och deras slutsats att tidigt engagera medarbetarna och på så sätt ge dem äganderätt över arbetsmomenten. Thompson och Protts (2005) resultat att engagemang och äganderätt till arbetsuppgifter skapar en nöjdhet i arbetet kan kopplas till Respondent C där de anställda upplevde en nöjdhet med att bli klara med arbetsmoment under dagen. Dessutom kan det kopplas till Respondent E som upplevde att samordning bland cheferna haft en positiv inverkan på personalen. Utifrån det finner vi att de anställda har makt över sina arbetsuppgifter och kan påverka hur de ska utföras, trots standardiseringen. På så sätt flyttas självständigheten till att kunna påverka i det stora i organisationen från att istället bara kunna välja hur ett enskilt arbetsmoment skulle utföras. På det sättet bekräftas vår tidigare upptäckt att självständigheten inte påverkar implementeringen. Utan att de istället får gehör för de förslag som de lyfter fram ökar motivationen och på så sätt motiverar dem att fortsätta att vara delaktiga i processen. En förflyttning i självständighet ska därför betraktas som en möjlighet att motivera de anställda, vilket ska ses som avgörande för implementeringen.

Enligt Scherrer-Rathje et al. (2009) är ledningens beslut att tidigt involvera de anställda viktigt för att minska motståndet bland de anställda. Vi har upptäckt att respondenterna påtalat att de involverat de anställda i ett tidigt stadium och att det kan vara en orsak till att de anställda inte upplevts som motståndare till implementeringen. Däremot har både Respondent C och E upplevt att prioritering och involvering i större butiker varit problematiskt för de anställda. Detta på grund av att alla inte kunnat ta del av implementeringen samtidigt. Respondent C betonade att en avdelning som har högre omsättning är högre prioriterad än en med lägre och därför kan anställda inom avdelningen med lägre omsättning känna sig i åsidosatta. Respondent E betonade att inte ta hänsyn till förbättringsförslag från anställda kan orsaka att de slutar komma med förslag till förbättringar. Deras observationer kan kopplas till de Treville et al. (2005) som menar att involvera de anställda kan öka deras ansvarstagande och i sin tur öka självständigheten. Att mista engagemanget och involveringen skulle på så

sätt öka risken att medarbetarna motsätter sig projektet på grund av bristande uppmärksamhet från ledningen.

Sammanfattningsvis finner vi inte att det är den anställdas självständighet som är den kritiska faktorn när det gäller de anställda. Det som framkommer ur våra resultat är att det istället handlar om ett engagemang bland de anställda och att ledningen ser till att involvera de anställda redan tidigt i processen. En möjlig orsak till att självständigheten är av mindre betydelse i en svensk kontext är att den var hög från början, jämfört med till exempel Japan, se Hofstede (1980). Det kan därutöver förklaras av Hofstede (1980) som visade att skandinaver i stor utsträckning har ett kortare avstånd mellan ledning och de anställda jämfört med till exempel Japan. Våra resultat kan återigen ifrågasättas då intervjuer inte skett med medarbetare.

### 5.2.3 Kommunikation

Teorin kan sammanfattas med att kommunikation och informationstransparens är viktigt för att en organisation ska fungera och för att en implementeringsprocess ska bli lyckad. Det bekräftar även respondenterna, bland annat berättade Respondent D att mötet med personalen var avgörande för implementeringen. Respondenten ansåg att det var viktigt att den kunskap och information som ledningen fick kunde kommuniceras till personalen på ett bra sätt. Alagaraja (2014) menar att kommunikation är avgörande för en lyckosam implementering och Scherrer-Rathje et al. (2009) lyfter fram att en tydlig kommunikation och ett tydligt feedback-system avlägsnar motstånd till förändringen. Respondent D menade att ett möte vid introduktionen och att aktivt samtala om Lean var betydande för deras implementering. Respondent D betonade att de lagt stor vikt vid att förklara för ledningsgruppen innan implementeringen förmedlades till de anställda. Scherrer-Rathje et al. (2009) påpekar att kommunikation ger fördelar och tydliggör fördelarna med Lean. Samtidigt upplevde Respondent C att när ledningsgruppen skulle informeras fanns det vissa brister i kommunikationen som gjorde att en del av ledarna inte förstod vilket ansvar de hade samt att de inte kunde förmedla det vidare till den resterande organisationen. Bland annat var tydligheten bristfällig innan implementeringen, exempelvis att viktig information till medarbetarna skedde i informella kanaler. Respondent E:s agerande med att aktivt söka litteratur och förbereda ledningen, se 4.3.1, kan ha underlättat kommunikationen i deras implementeringsprocess.

Bratton och Gold (1999) menar att det som kommuniceras till de anställda ska upplevas som relevant och resultera i en åtgärd. Respondent C tyckte att kommunikationen förbättrats tack vare Lean-implementeringen. Den tydligare kommunikationen har, enligt Respondent C, gjort att de frågor och problem som finns fångas upp. Det skapar en tydlig informationstransparens vilket Alagaraja (2014) påvisar att det ökar möjligheterna att upprätthålla de långsiktiga målen med Lean. Samtidigt påpekar Alagaraja (2014) samt Bratton och Gold (1999) att både formell och informell kommunikation sker inom en organisation. Det som kan utläsas ur Respondent C:s citat är att viktig information som tidigare skedde informellt nu har övergått till att ske formellt vilket har ökat tydligheten.

*"Lite mer strukturerad kommunikation, /.../, det har lett till att vi fångar upp frågor tidigare. Man hör alltså inte att någon har sagt till flertal personer utan att det händer någonting, just för att man sagt det i förbifarten. Nu är det mer att man skriver en lapp /.../ och på så sätt fångar vi upp frågan." Respondent C*

Övergången som Respondent C talade om stämmer överens med Alagarajas (2014) observation om bristande kommunikation, både formellt och informellt. Vid brister i kommunikationen förmedlas inte framsteg och resultat av Lean-implementeringen vilket är negativt för processen. Respondent C påpekade att implementeringsprocessen fördröjts på grund av bristande ledarskap, se 4.3.1, vilket gav en fördröjd och otydlig kommunikation. Alagaraja (2014) upptäckte att sådana brister resulterade i förlängda beslutsprocesser, felanvändning av resurser och minskat stöd.

Respondent E talade om en osäkerhet kring vad som skulle göras när konsultperioden var slut. Respondenten tog till vara på de anställdas förslag och engagemang istället för att fortsätta med det system som respondenten tänkt från början. Respondentens agerande visar på ett tydligt engagemang om att ledningen aktivt såg vad värdet med Lean-implementeringen egentligen är. Anledningen till att de ändrade sig var för att medarbetarna kommunicerade bland annat förbättringsförslag som berörde andra områden än de som ledningen planerat. På så sätt har en fungerande kommunikation skapats mellan ledning och de övriga medarbetarna. Bratton och Gold (1999), Scherrer-Rathje et al. (2009) och Worley och Doolen (2006) hänvisade alla till ledningens engagemang och förståelse som viktig för vad övrig personal anser vara viktigt. Genom respondentens agerande och insikt minskade risken för att implementeringen skulle misslyckas. Därigenom har kommunikationen fått en stor genomslagskraft bland de anställda, denna upptäckt kan kopplas till ledningens och medarbetarnas engagemang samt kommunikation.

Sammanfattningsvis är det viktigt att betona att en tydlig kommunikation är viktig för att en Lean-implementering ska lyckas, vilket bekräftas av respondenterna. Trots deras olika erfarenheter från implementeringsprocesserna finner vi att det har varit avgörande att ledarna varit välinformerade och införstådda i vad det är organisationen ger sig in i. Vi finner även att det är viktigt att lyssna på medarbetare och öka dynamiken för att nå ett lyckosamt utfall.

#### 5.2.4 Kultur

Allaire och Firsirotu (1984) utgick från att varje organisation har egna kulturella drag. Respondent E ansåg att företag generellt inom detaljhandeln är positiva till förändring. Organisationer inom detaljhandeln skulle utifrån det ha en organisationskultur som har god adaptationsförmåga till förändringar. Respondent A:s information om att personalen upplevs positiva till en början kan också härledas till det. Enligt Detert et al. (2000) består organisationskultur bland annat av artefakter, normer och underliggande antaganden om accepterat beteende. Beståndsdelarna ruggas vid förändring i organisationen och det bekräftas av Respondent A som såg att personalen upplevde det jobbigt när förändringar ska till. Homburg och Pflesser (2000) såg att det kan finnas skilda intressen mellan olika lager i en organisation och vid förändring kan det skapa otydlighet vart organisationen är på väg. Respondent A betonade att det är viktigt att ha en stark ledare som orkar fortsätta. Om lager finns i organisationen blir det tydligt att ledaren behöver ha förmåga att fånga upp och förändra alla lagren dit ledaren vill. Enligt Gagliardi (1986) arbetar ledaren i motvind eftersom en organisations huvudstrategi är att med hjälp av värderingarna upprätthålla sin kulturella aktivitet. Vid förändring menar författaren att en karismatisk ledare har förmåga att genomföra de ändringar som önskas precis som Respondent A betonade att en stark ledare är viktig vid en kulturell förändring.

Enligt Al-Najem et al. (2012) anses organisationskultur vara en viktig och vital del för en lyckosam implementering, samtidigt som Achanga et al. (2006) lyfte fram att en stöttande organisationskultur är essentiell. Alla respondenter ansåg att de inte upplevt något motstånd i organisationskulturen men att det samtidigt tar tid att genomföra förändringarna. Respondent A talade om en dal, det blir sämre och jobbigare innan organisationen ser de positiva förändringarna.

Enligt Achanga et al. (2006) behövs de områden som berörts i de ovanstående avsnitt tillsammans med ett långsiktigt fokus och strategiskt team vara välfungerande för att uppnå det stöd som krävs för en lyckad Lean-implementering. Det kan bekräftas av Respondent E som berättade att organisationen förändrats från resultatriktad till metodriktad. Det stöd respondenten fann hos konsulten har med stor sannolikhet hjälpt till att börja förändra organisationskulturen. Respondent A poängterade att butikens struktur innan implementeringen har betydelse, vilket kan kopplas till Achanga et al. (2006) och risker med att stöd inte finns i samtliga faktorer och därför kan identifiering krävas. Exempel på faktorerna är en stöttande organisationskultur och ledningens engagemang och kompetens.

Al-Najem et al. (2012) ansåg att det finns ytterst lite intresse i de mänskliga faktorerna vid Lean-implementering. Respondent A berättade att om det finns stora personalproblem är det viktigt att börja där. Respondent C som upplevde att det funnits personer på fel plats eller som inte velat delta i förändringen och därför bytt tjänst eller lämnat företaget. Det verkar därför betydande att beakta den mänskliga faktorn vid en implementering för att på så sätt bygga en anpassad kultur vilket stöds i Achanga et al. (2006). Där är det också viktigt med en engagerad och driven ledning, som diskuterats i föregående avsnitt, som har förmåga att skapa de önskade förändringarna precis som teorin och respondenterna betonat.

Den ovanstående diskussionen beaktar i stor utsträckning organisationens adaptionsförmåga och den mänskliga faktorns betydelse för en lyckosam implementering. Författare och respondenter är överens om att organisationens adaptionsförmåga är viktig. Alagaraja (2014) betonade att de organisatoriska förändringarna bör ske så att kulturen utvecklas på ett sådant sätt att det stöttar organisationens övergripande mål med implementeringen. Däremot kan en direkt transferering av Lean-kulturen från Japan inte anses optimalt. Al-Najem et al. (2012) skrev att de kulturella förutsättningarna utanför Japan skiljer sig från Japans kultur. Vi har funnit att den mänskliga faktorn är av betydelse i en svensk kontext, mer specifikt är det personer i ledande ställning som behöver besitta förmågan att bemöta, hantera och förändra anställdas beteende.

## 6 Slutsatser

Syftet är att undersöka vilka skillnader och likheter det finns i kritiska framgångsfaktorer vid Lean-implementering i en svensk kontext. Framgångsfaktorerna har identifierats från ett antal artiklar som berör implementeringar i andra delar av världen, var och en av artiklarna har identifierat en eller flera faktorer. Vi har valt att belysa fyra av dessa som vi anser vara avgörande för implementeringens framgång. Utifrån den litteraturgenomgång vi gjort har ett antal frågor utformats som varit underlag för intervjuerna.

Vår första forskningsfråga behandlar varför svenska detaljhandelsföretag väljer att implementera Lean. Vi har funnit att de främst motiverande faktorerna till att implementera Lean är de hårda värdena som är de mest eftertraktade, att det finns möjligheter att använda metoder och verktyg för att bli bättre. De förbättringar som fås genom att implementera Lean har även effekt på de mjuka värdena. Effekter som kommit från implementeringen är att de upplever det motiverande att kunna göra återkopplingar till de positiva effekter som med tiden framkommit tack vare implementeringen. Respondenterna har påvisat att det krävs medvetenhet om vad man ger sig in i och är på det klara med att implementeringen kommer kosta och ta mycket tid. Det har även visat sig i vår studie att det krävs mycket tillit från ledande personer och att de vågar lita på metoderna för att nå resultat. Motivationen kan även stärkas genom att det går att påvisa vissa mindre förändringar i organisationen för att fortsätta tro på förändringarna.

Vår andra forskningsfråga berörde vad som i en svensk kontext bedöms vara kritiska framgångsfaktorer vid en Lean-implementering. Här har vi funnit att det till stor del är ledningens engagemang som är avgörande för hur väl implementeringen faller ut. Det är ett klart och tydligt ledarskap som står bakom en lyckosam implementering i de butiker vi har undersökt.

Från vår studie kan vi inte finna att det är anställdas självständighet i sig är en kritisk faktor utan det är snarare hur väl ledningen väljer att bemöta och engagera de anställda i implementeringsprocessen. Vad som är viktigt, och belyses både i litteraturgenomgången och i empirin, är att involvera medarbetarna tidigt i processen.

Vi finner att kommunikation har en avgörande roll vid implementeringarna, det krävs en tydlig kommunikation ledare emellan och mellan ledare och medarbetarna. Framförallt har det varit viktigt att de ledande inom organisationen har mottagit och förstått vad de ger sig in i. Med en välfungerande kommunikation minskar fördröjningar i processen och på så sätt underlättas implementeringen. Det är även av betydelse att de ledande personerna och ledarna ser och lyssnar på de anställda medarbetarna eftersom det ökar dynamiken och ökar chansen till en lyckad implementering.

När det kommer till kulturen bör fokus ligga på organisationens adoptionsförmåga och människorna i organisation. Eftersom den organisatoriska adoptionsförmågan grundar sig i villigheten till förändring ska förändringarna gå i samma linje som ledningen vill att organisationen ska ta. I och med det återkommer ett klart och tydligt ledarskap. Vid etablering av Lean i en svensk kontext krävs att hänsyn tas till alla berörda i en organisation. Vi kan därför inte säga att en direkt översättning av den internationella Lean-kulturen kan appliceras i en svensk kontext. För en lyckad Lean-implementering i en svensk kontext krävs ett gott ledarskap som har förmåga att på bästa sätt bemöta, hantera och förändra de anställdas beteende.

# Litteraturförteckning

- Achanga, P., Shehab, E., Roy, R., & Nelder, G. (2006). Critical success factors for Lean implementing within SMEs. *Journal of Manufacturing Technology Management* , 17 (4), ss. 460-471.
- Alagaraja, M. (2014). A conceptual model of organizations as learning-performance systems: integrative review of Lean implementing literature. *Human Resource Development Review* , 13 (2), ss. 207-233.
- Allaire, Y., & Firsirotu, M. E. (1984). Theories of organizational culture. *Organization studies* , 5 (3), ss. 193-226.
- Al-Najem, M., Dhakal, H. N., & Bennett, N. (2012). The role of culture and leadership in Lean transformation: a review and assessment model. *International Journal of Lean Thinking* , 3 (1), ss. 119-138.
- Bateman, N. (2005). Sustainability: the elusive element of process improvement. *International Journal of Operations & Production Management* , 25 (3), 261-276.
- Bhasin, S. (2012). An appropriate change strategy for Lean success. *Management Decision* , 50 (3), ss. 439-458.
- Bhasin, S., & Burcher, P. (2006). Lean viewed as a philosophy. *Journal of Manufacturing Technology Management* , 17 (1), 56-72.
- Bortolotti, T., Boscari, S., & Danese, P. (2015). Successful Lean implementing: Organizational culture and soft practices. *Int. J. Production Economic* , 160, 182-201.
- Bratton, J., & Gold, J. (1999). *Human Resource Management: Theory & Practice* (2 uppl.). London: Macmillan Business.
- Bryman, A., & Bell, E. (2011). *Business Research Methods* (3 uppl.). Oxford: Oxford University Press.
- Cox, A., & Chicksand, D. (2005). The Limits of Lean Management Thinking: Multiple Retailers and Food and Farming Supply Chains. *European Management Journal* , 23 (6), 648-662.
- de Menezes, L. M., Wood, S., & Gelade, G. (2010). The integration of human resource and operation management practices and its link with performance: A longitudinal latent class study. *Journal of Operations Management* , 28, ss. 455-471.
- de Treville, S., Antonakis, J., & Edelson, N. M. (2005). Can Standard Operating Procedures be Motivating? Reconciling Process Variability Issues and Behavioural Outcomes. *Total Quality Management* , 16 (2), 231-241.
- Detert, J. R., Schroeder, R. G., & Mauriel, J. J. (2000). A Framework for Linking Culture and Improvement Initiatives in Organizations. *The Academy of Management Review* , 25 (4), ss. 850-863.
- Folinas, D., Aidonis, D., Triantafyllou, D., & Malindretos, G. (2013). Exploring the greening of the food supply chain with Lean thinking techniques. *Procedia Technology* , 8, 416-424.
- Gagliardi, P. (1986). The creation and change of organizational cultures: A conceptual framework. *Organization studies* , 7 (2), ss. 117-134.
- Helper, S., & Kiehl, J. (2004). Developing Supplier Capabilities: Market and Non-market Approaches. *Industry and Innovation* , 11 (1), ss. 89-107.
- Herzberg, F. (1974). Motivation-hygiene profiles: Pinpointing what ails the organization. *Organizational Dynamics* , 3 (2), 18-29.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *Work and motivation*. New York: Wiley.

- Hines, P., Francis, M., & Bailey, K. (2006). Quality-based pricing: a catalyst for collaboration and sustainable change in the agrifood industry? *The International Journal of Logistics Management* , 17 (2), 240-259.
- Hines, P., Holweg, M., & Rich, N. (2004). Learning to evolve: A review of contemporary Lean thinking. *International Journal of Operations & Production Management* , 24 (10), 994-1011.
- Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership, and organization: do American theories apply abroad? *Organizational dynamics* , 9 (1), 42-63.
- Holweg, M. (2007). The genealogy of Lean production. *Journal of Operations Management* , 25 (2), 420-437.
- Homburg, C., & Pflesser, C. (2000). A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: Measurement issues and performance outcomes. *Journal of marketing research* , 37 (4), ss. 449-462.
- Krosnick, J. A., & Presser, S. (2010). Question and Questionnaire Design. i P. V. Marsden, & J. D. Wright, *Handbook of Survey Research* (2 uppl., ss. 263-313). Bingley: Emerald.
- Löof, D. (2005). Informationssökning. i S. Larsson, J. Lilja, & K. Mannheimer, *Forskningsmetoder i socialt arbete* (ss. 347-367). Lund: Studentlitteratur.
- Liker, J. K., & Roth, M. (2011). *Why Lean programs fail*. Lean Enterprise Institute.
- Moser, C. A. (1951). Interview Bias. *Review of the International Statistical Institute* , 19 (1), 28-40.
- Moyano-Fuentes, J., & Sacristán-Diás, M. (2011). Learning to Lean: a review of thinking and research. *International Journal of Operations & Production Management* , 32 (5), 551-582.
- Reichart, A., & Holweg, M. (2007). Lean distribution: concepts, contributions, conflicts. *International Journal of Production Research* , 45 (16), 3699-3722.
- Robson, C. (2011). *Real world research : a resource for users of social research methods in applied settings* (3 uppl.). Chichester: Wiley.
- Scherrer-Rathje, M., Boyle, T. A., & Deflorin, P. (2009). Lean, take two! Reflections from the second attempt at Lean implementering. *Business Horizons* , 52, 79-88.
- Shah, R., & Ward, P. T. (2007). Defining and developing measures of Lean production. *Journal of Operations Management* , 25, 785-805.
- Small, M. L. (2009). How many cases do i need? On science and the logic of case selection in field-based research. *Ethnography* , 10 (1), 5-38.
- Taylor, W. A., & Wright, G. H. (2006). The contribution of measurement and information infrastructure to TQM success. *Omega* , 34 (4), 372-384.
- Thompson, C. A., & Prottas, D. J. (2005). Relationships Among Organizational Family Support, Jop Autonomy, Percived Control, And Employee Well-Being. *Journal of Occupational Health Psychology* , 10 (4), 100-118.
- Thompson, S. K. (2002). *Sampling*. New York: Wiley.
- Truch, E. (2006). Lean consumption and its influence on brand. *Journal of Consumer Behaviour* , 5, 157-165.
- Weiss, R. S. (1994). *Learning from strangers : the art and method of qualitative interview studies*. New York: Free Press.
- Womack, J. P., & Jones, D. T. (2005). Lean Consumption. *Harvard Business Review* , 83 (3), 58-68.
- Womack, J. P., Jones, D. T., & Roos, D. (1990). *The Machine that Changed the World*. New York: Rawson Associates.
- Womack, J., & Jones, D. (1996). *Lean Thinking: banish waste and create wealth in your corporation*. New York: Simon & Schuster.



- Worley, J. M., & Doolen, T. L. (2006). The role of communication and management support in a Lean manufacturing implementing. *Management Decision* , 44 (2), 228-245.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods* (4 uppl.). Thousand Oaks, CA: Sage.

# Bilagor

## Bilaga 1 – Intervjuguide konsult

- Hur startade konsultgruppen?
  - När?
  - Varför?
- Hur arbetade ni för att ta fram Lean-konceptet?
- Vilken intern vidareutbildning har ni som arbetar i konsultgruppen?
- Vilket mål har ni med implementeringen?
  
- Hur upplever du butikernas inställning till Lean?
- Vilket är syftet med implementeringen?
- Av vilken anledning väljer butikerna att implementera Lean?
- Vilken är din roll i implementeringen?
- Hur upplever du att personer i ledande ställning i butikerna mottar och arbetar med implementeringen?
- Hur upplever du att medarbetarna i butikerna mottar implementeringsprocessen?
- Upplever du att butiker som implementerat Lean kontinuerligt försöker bli bättre?
  
- Hur upplever du sambandet mellan ledningens engagemang och en lyckad implementering av Lean?
- Hur upplever du sambandet mellan butiksmedarbetarnas självständighet och en lyckad implementering av Lean?
- Hur upplever du sambandet mellan informationsflöde och en lyckad implementering av Lean?
- Hur upplever du sambandet mellan ursprunglig organisationskultur (före Lean) och en lyckad implementering av Lean?
- Ser du några generella ekonomiska/organisatoriska drag hos de företag som väljer att implementera Lean?
  
- Hur ser uppföljningen från er sida ut?
  - Är det en kontinuerlig process eller avslutas den?
  
- Hur tycker du att butikerna du arbetat med har förändrats?
- Har du upplevt några förändringar i organisationskulturen?

## Bilaga 2 – Intervjuguide butiker

Hur länge har du arbetat inom organisationen?

Vad är din bakgrund?

När implementerade ni Lean?

Varför valde ni att implementera Lean?

Vad var det du upplevde var svårast med att implementera Lean?

Vilka faktorer upplevde du som de mest avgörande för att implementeringen av Lean t skulle lyckas?

### Hårda och mjuka värden

- Vad var för butiken viktigast vid implementeringen av Lean?
- Varför ansågs det vara det viktigaste?
- Vad var för butiken minst viktigt?
- Finns det några effekter ni upplevt som ni inte antog vid införandet av Lean? Vilka i så fall?
- Använde ni några nyckeltal vid implementeringen av Lean, och i så fall vilka?
- Har det under implementeringen upplevts som butiken varit mer ekonomiskt ansträngd?
- Har du upplevt att det ekonomiska resultatet har förändrats?

### Framgångsfaktorer för Lean implementering

#### Ledningens engagemang

- Vilka var det som tog initiativet till Lean?
- Var det något som ni funderat på länge?
- Har ni i ledningen upplevt det ansträngande att driva på förändringen i butiken och i så fall hur?
- Hur har personalpolitiken fungerat under implementeringen av Lean?
- I egenskap av personalansvarig känner du att din roll varit avgörande för att lyckas ställa om till Lean? Varför/varför inte?

#### De anställdas självständighet

- Hur reagerade de anställda vid första informationen om Lean?
- Har någon av de anställda känt sig osäker inför implementeringen Lean?
- Hur har ni i så fall bemött deras osäkerhet?
- Hur har ni bemött frustration bland de anställda i och med Lean?
- Upplever du att de anställda känner sig mer fria eller mer uppbundna med Lean?
- Hur bemöter ni som ledare kritik från anställda?

#### Kommunikation

- Hur upplever du att kommunikationen är inom butiken?
- Hur sker kommunikationen inom organisationen?
- Har den förändrats i och med Lean, i så fall hur?

- Hur upplever du att kommunikationen har fungerat med de anställda?

#### Kulturell passform

- Har ni stött på något generellt motstånd mot Lean?
- Hur upplevde du omställningen? Krävdes det stora åtgärder inom företagskulturen?

#### Avslutning

- Är ni klara med implementeringen?
- Hur ser arbetet ut nu?