



CHALMERS

Applicerbarhet av Lean i en butiksmiljö

Examensarbete inom högskoleingenjörsprogrammet Ekonomi och Produktionsteknik

LUCAS VOIGT

OLLE HOLMÉN

**INSTITUTIONEN FÖR TEKNIKENS EKONOMI OCH ORGANISATION
AVDELNINGEN FÖR SUPPLY AND OPERATIONS MANAGEMENT**

CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA
Göteborg, 2025
www.chalmers.se

Applicerbarhet av Lean i en butiksmiljö.

LUCAS VOIGT

OLLE HOLMÉN

TEKNIKENS EKONOMI OCH ORGANISATION
Avdelning för Supply and Operations Management

CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA

Göteborg, Sverige 2025

Applicerbarhet av Lean i butiksmiljö

LUCAS VOIGT
OLLE HOLMÉN

© LUCAS VOIGT, 2025
© OLLE HOLMÉN, 2025

Teknikens ekonomi och organisation
Chalmers tekniska högskola
412 96 Göteborg
Sverige
Telefon + 46 (0)31-772 1000

Göteborg, Sverige 2025

FÖRORD

Vi vill börja med att rita ett stort tack till ICA Malmborgs Mobilia för deras medverkande i denna studie. Tack Johannes Ljunggren för ditt stora stöd och tack till den underbara personalen i kökslinjen vars samarbete gjort studien möjlig.

Vidare vill vi uppvisa stor tacksamhet till vår fantastiska handledare och examinator Carl Wänström som stöttat och väglett oss igenom studien.

Göteborg, Sverige 2025

Applicerbarhet av Lean i butiksmiljö

LUCAS VOIGT
OLLE HOLMÉN

Institutionen för Teknikens ekonomi och organisation
Chalmers tekniska högskola

ABSTRACT

Over the past decades, Lean has been established as a philosophy characterized by improved flows, standardized work methods, skilled human resources, and continuous improvement within the manufacturing industry. This study aims to explore how these principles can be applied in a retail environment, with a particular focus on the kitchen section at ICA Malmborgs Mobilia. Through a case study involving observations, interviews, value stream mapping and spaghetti diagrams, flows, standardized work methods, organization of human resources, and improvement efforts are analysed from a Lean perspective.

Analysis of both qualitative and quantitative data shows that there is significant potential for improvement in each of the examined areas. Unnecessary movements, waiting times, interruptions, and lack of structure characterize the flow. Standardization exists to a limited extent, but instructions are rarely used in practice. Standardization of habits, routines, and ways of thinking is notably lacking.

Employee engagement is hampered by unclear leadership, low levels of feedback, and a lack of structure for participation. The improvement efforts lack clear responsibility allocation and systematic follow-up and are primarily driven by short-term financial goals rather than long-term value creation. Despite these challenges, the study shows that Lean is applicable even in a retail environment, provided that the principles are adapted to the unique conditions of the operation. By introducing daily management, clear standardization, present leadership, and structured improvement habits, ICA Malmborgs Mobilia can create a more stable, engaged, and value-creating way of working. The study also contributes to the academic field by deepening the understanding of Lean in retail, an area where previous research has been limited.

Keywords: Lean, grocery store, ICA, flow focus, standardized work methods, continuous improvement, human resources.

SAMMANFATTNING

Under de senaste decennierna har Lean etablerats som en filosofi som utmärker sig för förbättrade flöden, standardiserade arbetssätt, skickliga mänskliga resurser och ständiga förbättringar inom tillverkningsindustrin. Studien syftar till att undersöka hur detta kan appliceras i en butiksmiljö, med särskilt fokus på ICA Malmborgs Mobiliäs kökslinje. Genom en fallstudie med observationer, intervjuer värdeflödeskartläggningar och spaghettidiagram analyseras flöden, standardiserat arbetssätt, organisering av mänskliga resurser och förbättringsarbete ut ett Lean perspektiv.

Analys av kvalitativa och kvantitativa data visar att förbättringspotentialen är betydande inom vardera av de undersökta områdena. Onödiga rörelser, väntetider, avbrott och bristande struktur kännetecknar flöden. Det förekommer standardisering i begränsad utsträckning, men där instruktioner sällan används i praktiken. Standardisering av vanor, rutiner och tankesätt är dess värre. Personalens engagemang hämmas av otydligt ledarskap, låg återkoppling och avsaknad av struktur för delaktighet. Det förbättringsarbetet saknar både ansvarsfördelning och uppföljning samt domineras av kortsiktiga finansiella mål snarare än långsiktigt värdeskapande.

Trots dessa utmaningar visar studien att Lean är applicerbart även i en butiksmiljö, under förutsättning att principerna anpassas till verksamhetens unika förutsättningar. Genom att införa daglig styrning, tydlig standardisering, närvarande ledarskap och strukturerade förbättrings vanor kan ICA Malmborgs Mobilia skapa ett mer stabilt, engagerat och värdeskapande arbetssätt. Studien bidrar även till det akademiska fältet genom att fördjupa förståelsen för Lean i detaljhandeln, ett område där tidigare forskning varit begränsad.

Nyckelord: Lean, livsmedelsbutik, ICA, flödesfokus, standardiserat arbetssätt, ständiga förbättringar, mänskliga resurser.

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	1
1.1 BAKGRUND	1
<i>1.1.2 ICA Malmborgs Mobilia</i>	<i>2</i>
1.2 SYFTE	3
1.3 AVGRÄNSNINGAR	3
1.4 PRECISERING AV FRÅGESTÄLLNINGEN	3
2. METOD	6
2.1 FALLSTUDIE	6
2.2 GENOMFÖRANDE	6
2.2.1 Datainsamling	7
<i>Intervju</i>	<i>7</i>
<i>Observation</i>	<i>8</i>
2.2.2 Analysmetod	8
2.2.3 Tematisk analys	9
<i>Genomförande av tematisk analys</i>	<i>9</i>
2.2.4 Värdeflödeskartläggning	10
2.3 VALIDITET OCH RELIABILITET	11
3. TEORETISK REFERENS RAM	13
3.1 LEAN	13
3.2 MÄNSKLIGA RESURSEN	15
3.2.1 Motivation och engagemang	15
3.2.2 Delaktighet och stöd	15
3.2.3 Kommunikation och lärande	16
3.3 STÄNDIGA FÖRBÄTTRINGAR	17
3.3.1 Genchi Genbutsu	18
3.3.2 Fem Varför	19
3.4 STANDARDISERAT ARBETSSÅTT	20
3.4.1 5S	21
3.4.2 Visuellt styrning	21
3.5 FLÖDE	23
3.5.1 7+1 slöseri	24
3.5.2 Värdeflödesanalys	24
3.6 BUTIKSVERKSAMHET- STRUKTUR	27
3.6.1 Butiksverksamhet Lean perspektiv	29
4. RESULTAT OCH ANALYS	31
4.1 FLÖDESFOKUS	31
4.1.1 Flödesperspektiv	32

4.1.2 Värdeflödesanalys	33
<i>Nulägesbeskrivning</i>	33
<i>Analys av värdeflödeskartläggning</i>	34
<i>Framtida läge</i>	43
4.1.2 Spaghettidiagram	49
<i>Räkbomb</i>	50
<i>Räkmacka</i>	51
<i>Kycklingcurry med ris</i>	52
<i>Rörelser</i>	52
4.1.4 Tematisk analys av flödet	53
<i>Flödesstrategi</i>	55
<i>Variation och Produktionsstrategi</i>	55
<i>7 Slöserier</i>	56
4.1.5 Sammanfattning av flödesfokus	58
4.2 STANDARDISERAT ARBETSSÄTT I BUTIKSMILJÖ	59
4.2.1 Fysiska arbetsplatsen	60
4.2.2 Standardisering	60
4.2.3 Synlighet	61
4.2.4 Problem Medvetenhet och Delaktighet	61
4.2.5 Sammanfattning av standardiserat arbetssätt	62
4.3 MÄNSKLIGA RESURSER	64
4.3.1 Ledarskap och Stöd	65
4.3.2 Kommunikation och Återkoppling	65
4.3.3 Motivation och Engagemang	66
4.3.4 Outnyttjad Kreativitet	67
4.3.5 Gemenskap och Samarbete	68
4.3.6 Sammanfattning av mänskliga resurser	69
4.4 STÄNDIGA FÖRBÄTTRINGAR	71
4.4.1 Delaktighet	73
4.4.2 Förbättringsansvar	74
4.4.3 Förbättringsvanor	74
4.4.4 Struktur	75
4.4.5 Mål och visioner	75
4.4.6 Uppföljning	77
4.4.7 Sammanfattning av ständiga förbättringar	78
5. DISKUSSION	81
5.1 DISKUSSION AV RESULTAT OCH ANALYS	81
5.1.1 Flödesfokus	81
5.1.2 Ständiga Förbättringar	82
5.1.3 Mänskliga resurser	83
5.1.4 Standardisering	84

5.1.5 <i>Studiens betydelse för forskningsfältet</i>	85
5.2 STUDIENS BETYDELSE FÖR ICA MALMBORGS MOBILIA	86
5.2.1 <i>Daglig styrning med visuell styrtavla</i>	87
5.2.2 <i>Förbättringsansvarig</i>	89
5.3.3 <i>Produktion</i>	90
6. SLUTSATS OCH REKOMMENDATIONER	92
6.1 FLÖDESFOKUS	92
6.2 STANDARDISERAT ARBETSSÅTT	92
6.3 MÄNSKLIGA RESURSER	93
6.4 STÄNDIGA FÖRBÄTTRINGAR	93
6.5 REKOMMENDATIONER	94
6.6 FÖRSLAG TILL FRAMTIDA STUDIER	94
REFERENSLISTA	96
BILAGOR	98

1. Inledning

Inledningen introducerar studiens ämne och motiverar dess relevans samt behov.

1.1 Bakgrund

Världens industri introducerades till Lean eller Toyota Production system "TPS" tidigt 90-tal, men grunderna utvecklades långt tidigare hos Toyota i Japan (Womack & Jones, 1990). De kraftfulla koncept och förbättrings filosofi som ett multum av företag anammat i sina organisationer har haft en enorm inverkan på industrilandskapet (Liker, 2004). Genom fokus på Leans förbättringar, människan i systemet och flödet i processen samt en mängd ytterligare verktyg och koncept har Lean förändrat hur produktion och organisationers processer ses runt hela jorden.

Tillverkare känner alla till Lean men på senare år har den filosofi och arbetsmetod som utvecklades på Toyota spridit sig till andra verksamheter utanför industrisektorn (Womack & Jones, 2003). Från den traditionella bilindustrin till branscher som sjukvård (Kim et al., 2006), kommuner och byggbranschen. De flödesorienterade metoderna har blivit tilltalande för ledare och utvecklare inom alla möjliga organisationer. Leans förmåga att erbjuda ett ramverk för flödeseffektivisering, ständiga förbättringar, standardiserat arbetssätt och utvecklingen av de mänskliga resurserna har höjt organisationers förmåga att skapa värde för kunderna (Rother, 2019).

Ett annat sådant område där Lean i viss mån fått fäste är återförsäljning och butiksverksamhet som framkommit under namnet "Lean retail" (Lukic, 2012). Lean retail handlar om att anpassa principerna från tillverkningsindustrin till detaljhandelns egna förutsättningar. Med stort fokus på lagerstyrning, flöden och värdeskapande aktiviteter (Mason & Evans, 2015). Butiksbranschen har länge haft stort fokus på människan i systemet men de andra tre koncepten har visat sig vara av lägre intresse. Trots den enorma forskningsinsats som Lean genererat inom tillverkningsindustrin har inte samma omfång av akademiskt och praktiskt engagemang spridit sig till detaljhandeln (Lukic, 2012). I Sveriges fall är frånvaron av större projekt kring Lean inom detaljhandeln varit särskilt märkbar, vilket visar på att det stora outnyttjade förbättrings utrymmet inom branschen (Sörqvist, 2013).

Lean retail kan ses som en naturlig fortsättning inom branschen, utifrån förändringarna Toyota filosofin initierade. Internationellt har flera framgångsrika detaljhandels verksamheter engagerat sig i Lean. Med Seven-Eleven Japan som det tydligaste exemplet (Naruo & Yamada, 2007), som redan under 1970-talet utvecklade sin affärsmodell utifrån Lean principer. De korta leveranskedjor, effektiv lagerhållning och snabba responssystem som deras flödes fokus gav, resulterade i långvariga konkurrensfördelar. I USA är Tesco ett exempel där Lean applicerats i detaljhandeln med ett lyckat

resultat (Mason & Evans, 2015). De här verksamheterna visar att Lean kan tillämpas på verksamheter med förutsättningar som är drastiskt annorlunda från den traditionella tillverkningsindustrin. Samtidigt saknas ett komplett universellt recept för hur en Lean lyckat ska appliceras i olika branscher (Shah & Ward, 2007).

Det framgår tydligt att företag måste förstå sina egna unika förhållanden och utveckla skraddarsydda principer snarare än att kopiera Toyotas produktionssystem (Liker, 2004; Bicheno & Holweg, 2016; Modig, 2014). Lean är inte en entydig metod som appliceras mekaniskt utan kräver en filosofi där anpassning och djup organisatorisk förståelse är väsentligt. Såväl inom tillverkningsindustrin som i andra branscher exempelvis detaljhandeln. Där verksamheten måste identifiera sina egna värdeströmmar och systematiskt arbeta med att ständigt förbättras för att uppnå de långsiktiga resultat Lean förespråkar.

Ica koncernens egna visioner och värderingar kan tydligt kopplas till den här filosofin (ICA Gruppen, 2024), genom strategier som går ut på att vara kundorienterade och effektiva. Men också de mänskliga aspekterna de talar om, som att attrahera och stärka människor. De här centrala byggstenarna i ICA:s verksamhet ligger i linje med grundprinciper inom Lean som värdeskapande och utveckling av människor (Liker, 2004). ICA:s ambitioner skapar en grund för att tillägna sig Lean filosofin och arbetssättet. Nyckelområden de talar om är hållbar utveckling och ansvarsfullt företagande vilket sammanfaller med långsiktigt tänkande och värdeskapande, inte endast för kunden men för samhället i helhet (Ohno, 1988).

1.1.2 ICA Malmborgs Mobilia

ICA Malmborgs Mobilia är en större butik inom ICA kedjan som opererar under varumärket ICA kvantum. Butiken har ett medelsnitt på 56 anställda 2021–2024 och omsatte i genomsnitt 229,328 miljoner kr under samma period (allabolag, 2024). Butiken har under den här perioden sett en utveckling på försäljningen med ungefär 8 procent per år. För att förstärka den här tillväxten arbetar företaget ständigt med strategier, både på eget initiativ och med stöd från ICA koncernen. Vilka bidrar med interna konsulter samt utbildningar, där ledningen bland annat fått elementär introduktion till Lean.

En av avdelningarna i ICA Malmborgs Mobilia, vilken benämns som kökslinjen, består av en indelning av delikatess, grill, produktion och bak. Kökslinjen har tyvärr inte sett samma goda utveckling som butiken i helhet. De har under många år haft stor personalomsättning bland både mellanchefer och personal. Det här har lett till stora förändringar i både struktur och arbetssätt. De stora variationerna har stramat både planering och det vardagliga arbetet samt negativt påverkat resultatet. Avdelningens instabilitet har också påverkat möjligheterna att genomföra långsiktiga

förbättringsinitiativ. Trots utmaningarna finns en tydlig ambition hos ledningen att förbättra kökslinjen. För att skapa en mer stabil verksamhet, motiverad personal och uppnå högre kundvärde. En underavdelning som fått fokus är produktionen där färdigmat produceras. Den här delen har utvecklats ur en kombination av butikens traditionella servicefokus och ett tillverknings fokus. Här har ledningen ansträngt sig med att standardisera och utveckla, ofta med undermåliga utfall.

1.2 Syfte

Syftet med fallstudien är att undersöka hur Lean som koncept kan appliceras i livsmedelsbutik.

1.3 Avgränsningar

Lean är ett mycket brett begrepp som innehåller en mångfald principer och koncept. För att undvika en ”urvattnad” studie kommer i stället fokus vara på fyra delar av Lean. Dessa fyra är flödesfokus, standardiserat arbetssätt, mänskliga resursen och ständiga förbättringar. Tillskillnad från mycket av forskningen inom butiksverksamhet och Lean inom butiksverksamhet kommer denna studie inte behandla logistik och lagerhantering. Detta för att beröra mindre bearbetade områden inom forskningen. Studien är dessutom avgränsat till ett företag, ICA Malmborgs Mobilia. Detta företag är en kvantumlivsmedelsbutik i Malmö. Vidare kommer fokus inte vara på butiken som helhet utan på avdelningen köklinjen samt de stödjande funktioner i anknytning till den.

1.4 Precisering av frågeställningen

Flödet benämns ofta som den mest grundläggande delen inom Lean (Liker, 2004). Med flöde menas att material och processer ska organiseras så de rör sig jämnt igenom verksamheten utan avbrott, väntan och onödiga omvägar (Womack & Jones, 2003). Målet med ett bra flöde är att varje steg i värdekedjan ska bidra till kundvärde. Att analysera och förbättra flöden kan verksamheter uppnå högre effektivitet, kortare ledtider och öka kundnöjdheten (Modig, 2014; Rother & Shook, 1999). Genom att fokusera på flöde snarare än enskilda resurser skapas ett helhetsperspektiv som långsiktigt stärker verksamheten (Rother & Shook, 1999). I butiksmiljöer där arbetsmoment ofta är manuella och styrs av daglig efterfrågan, är ett effektivt flöde avgörande för att skapa struktur, minska stress och frigöra tid för kundmöten och förbättringsarbete. Mot bakgrund av detta uppstår följande frågeställning.

Frågeställning 1: Hur kan flödesfokus appliceras i en butiksmiljö?

Ett standardiserat arbetssätt är en grundförutsättning inom Lean. Genom att tydligt definiera det bästa kända sättet att utföra en uppgift skapas stabilitet, förutsägbarhet och möjlighet att identifiera

avvikelser (Liker, 2004; Ohno, 1988). Standardisering utgör inte ett hinder för utveckling utan tvärtom är det först när ett arbete är standardiserat som det kan förbättras systematiskt (Rother, 2019; Bicheno & Holweg, 2016). I butiksmiljöer, där arbetsmoment ofta skiftar mellan individer och där vardagen präglas av högt tempo och variation, förblir standardisering en utmaning men samtidigt desto mer betydelsefull. Vilket leder till följande frågeställning.

Frågeställning 2: Hur kan standardiserat arbetssätt appliceras i en butiksmiljö?

Att förstå hur de mänskliga resurserna kan tillämpas i en butiksmiljö är centralt för att bedöma hur väl Lean filosofin fungerar i praktiken. Inom Lean innebär det inte endast att behandla personal väl utan att bygga system som möjliggör delaktighet, lärande och utveckling (Liker, 2004; Womack & Jones, 2003). I miljöer med högt tempo såsom butik, blir balansen mellan autonomi och stöd särskilt viktigt (Jacobsen & Thorsvik, 2021). Närvaro i vardagen, tydlig återkoppling och stödjande ledarskap är avgörande för att ta vara på de mänskliga resurserna (Ohno, 1988; Rother, 2019). Härav uppstår följande frågeställning.

Frågeställning 3: Hur kan fokus på mänskliga resurser appliceras i en butiksmiljö?

Ständiga förbättringar är ett av Lean filosofins mest centrala begrepp och bygger på tanken att små kontinuerliga förändringar leder till långsiktigt värde (Liker, 2004; Ohno, 1988). För att detta ska fungera i praktiken krävs tydligt ansvar, strukturer och förbättringsvanor (Rother, 2019; Womack & Jones, 2003). Det för att stödja lärande snarare än snabba resultat. I en butiksmiljö som ofta utmärks med traditionella strategier där finansiell vinning är i fokus riskerar långsiktiga förbättringar underprioriteras. Där de inte integreras i det dagliga arbetet, förankras i mål och systematiskt uppföljs vilket Lean förespråkar (Modig, 2014; Bicheno & Holweg, 2016). Därför undersöks följande.

Frågeställning 4: Hur kan ständiga förbättringar appliceras i en butiksmiljö?

2. Metod

I metodkapitlet beskrivs val av forskningsstrategi samt genomförande av datainsamling och analysmetod. Tillsammans med redogörelse för hur insamling, bearbetning och analys av data genomförts. Ett metodiskt tillvägagångssätt har utformats med en fallstudie som utgångspunkt där fokus har varit att skapa en djupgående förståelse för verksamhetens nuläge, med utmaningar och förbättringspotentialer.

För att besvara syftet och frågeställningarna i studien har ett metodiskt tillvägagångssätt utformats med utgångspunkt i en fallstudie. Metodkapitlet redogör för hur insamling, bearbetning och analys av data genomförts. Fokus har varit att skapa en djup förståelse för hur verksamhetens nuvarande arbetssätt, utmaningar och förbättringspotential ser ut ur ett Lean perspektiv. Genom att kombinera kvalitativa och kvantitativa metoder har en bred detaljerad bild av den studerade avdelningen möjliggjorts. Kapitlet beskriver val av forskningsstrategi, genomförande av datainsamling samt analysmetod för att tolka empirin.

2.1 Fallstudie

Syftet med en fallstudie är i grunden att ta en del av en större helhet för att få insikter eller beskriva helheten utifrån det specifika fallet (Ejvegård, 2011). I en fallstudie kan ett eller flera fall studeras samt flera analytiska metoder involveras (Eisenhardt, 1989). De metoder som används kan både vara kvantitativa och kvalitativa vilket ger fallstudier en bredd i tillvägagångssättet. Blomkvist (2015) påpekar i stället att det är valen av fall, analysmetod och datainsamlingsmetod samt en tydlig redogörelse för dem som utmärker en fallstudies kvalitet.

Blomkvist lägger också stor vikt i den utforskande forskningen och kopplingen till fallstudie-metoden. Han skriver att sökandet efter nya dimensioner och när själva syftet eller frågeställningarna är utforskande är grundläggande. Det här skapar dessutom en god grund för att besvara studiens sekundära syfte i den tredje frågeställningen, rörande fallstudieföretagets egen situation.

2.2 Genomförande

Genomförandet är uppbyggt i tre huvudsteg. Datainsamling och strukturering, analys av data samt diskussion. För att förstå den dagliga verksamheten och strukturen i avdelningen genomförs en nulägeskartläggning samt tematisk analys av kvalitativa data.

2.2.1 Databesamling

Databesamlingen utförs med hjälp av kvalitativa och kvantitativa metoder för att erhålla en bredare samt djupare förståelse av nuläget (Blomkvist, 2015). De kvalitativa metoderna utformas av intervjuer och observationer. De kvantitativa metoderna inkluderar manuell databesamling samt databesamling genom butikens egna webbprogram. Data som samlades in användes för att kartlägga de fyra primära delarna följt av separata analyser av kvalitativa och kvantitativa data.

För att visualisera material och informationsflödet i den dagliga verksamheten genomförs en noggrann kartläggning. Den primära metoden blir värdeflödeskartläggning för att skapa en förståelse för materialflödet och de värdeadderande arbetsmomenten. Däribland kan potentiella icke värdeskapande moment och slöserier kopplade till processen upptäckas och utvärderas. Tre separata värdeflödesanalyser genomförs för de olika produktgrupperna. Med skäl att skapa en mer verklighetstrogen bild då det förekommer en hög variation mellan produkternas olika flöden.

Utöver en värdeflödesanalys utförs en kartläggning av rörelser med spaghettidiagram. Detta för att möjliggöra analys av stationernas placering samt att korsreferera till värdeflödeskartläggningen för att identifiera onödiga rörelser i processerna.

Intervju

En primär databesamlingsmetod som använts i den här studien är intervjuer. Intervjuerna genomfördes med sex personer. De två operatörerna i produktionen, avdelningsansvarig för delikatess och avdelningsansvarig för kök samt butikschef och butikägare. De utvaldes med tanke på deras inverkan i just den delen av verksamheten fokusen i studien ligger på. Per Blomkvist (2015) skriver att intervjuer ger möjligheten att få djupare förståelse för hur individer resonerar vilket är viktigt i den här studien. Det är också viktigt att få flera perspektiv i studien, vilket är anledningen till att personer i olika nivåer i hierarkin får bidra med sina resonemang. Blomkvist (2015) beskriver också att intervjuer är mycket passande då studier är utformade med ett utforskande fokus, vilket gör intervjuer relevanta i den här studien.

Inledningsvis genomfördes ostrukturerade intervjuer i samband med initiala observationstillfället. De genomfördes med en operatör samt en avdelningsansvarig. Enligt Blomkvist (2015) är ostrukturerade intervjuer fördelaktiga i början av empiriskt arbete, för att utforska ämnesområdet och frågeställningarna. I den här studiens fall är de här intervjuerna också pilotintervjuer där de till viss mån låg till grund för de semistrukturerade intervjuernas guide som visas i [bilaga 6](#).

De semistrukturerade intervjuerna är utformade så att alla individer tilldelas samma grundläggande frågor tillsammans med vissa mer inriktade beroende på roll. Detta för att öka generaliserbarheten

samt för att förenkla analysen av intervjuerna. Genom att utgå från samma grundläggande intervjuområden till de olika rollerna utgår datainsamlingen från samma underlag. Det går i sin tur att jämföra perspektiven vilket Blomkvist (2015) lägger stor tyngd på. Det framgår dock att svaren bör vara nyanserade. För att uppnå det ställs följdfrågor med syfte att erhålla djupare svar inom de områden respektive informator är nischade.

Observation

Precis som i fallet med intervjumetoden säger Blomkvist (2015) att observationsmetodik är relevant då studien är av utforskande karaktär. Ett flertal observationer genomfördes i produktionsavdelningen. I den här datainsamlingsmetoden hade observatören rollen, observatör som deltagare. Vilket enligt Blomkvist (2015) är när individen observerar och interagerar med den observerade genom konversation men att han inte är delaktig i något arbete. Alltså skuggar observatören och ställer frågor allt eftersom observationer uppkommer. Den här aspekten kallar Blomkvist etnografiska intervjuer, spontana intervjuer allt eftersom något intressant uppenbarar sig.

Subjektiviteten är ett problemområde som Blomkvist (2015) också nämner gällande observationer. För att motarbeta det här skuggade två observatörer montören i processen, vilka båda två förde anteckningar om vad de observerade. En anledning till det är att få en mer nyanserad bild där inte endast en individs subjektiva förståelse av processen är grunden för analysen. För att kontrollera att samma moment observeras framställdes en observationsguide som visas i bilaga 7.

2.2.2 Analysmetod

Efter föregående steg analyseras data och kartläggningarna för att identifiera potentiella förbättringsområden och problem. Analysen innehåller tre primära delar. Tematisk analys, värdeflödesanalys och layoutanalys.

Intervjuerna genomfördes med sex personer i verksamheten. För att identifiera personalens egen uppfattning av den dagliga verksamheten intervjuades de två operatörerna som är ansvariga för att producera. Två mellanchefer som produktionsverksamheten intervjuades samt butikschef och butiksägare. De här personerna valdes ut för att få en helhetsbild av både den dagliga verksamheten men strukturerna och organisationen som stödjer den.

Observationerna syftar till att förstå hur det dagliga arbetet är utformat och vad som sker i praktiken. Det innefattar mönster i varu och personflöde, placering av arbetsstationer och personalens interaktion med dem och eventuella hinder eller problematik i processerna.

Utifrån visualiseringen av värdeflödet kan produktionen analyseras med Lean- principer. Genom att analysera kartläggningen av värdeflödet kan slöserier och ineffektivitet identifieras. Det här innefattar bland annat de 7+1 slöserierna och 5S men också andra faktorer som kan påverka butikens effektivitet.

Produktionens layout analyseras med huvudsakligt fokus på arbetsflöden och effektivitet. För att identifiera om upplägget av produktion är effektivt gällande varuflöden och personalens rörelser. Efter kartläggning och analys identifieras utmaningar och förutsättningar för applicering av Lean. En teoretisk och analytisk bedömning av resurser, inställningar hos personal och ledning, tekniska begränsningar samt potentiella organisatoriska hinder genomförs.

Eventuella rekommendationer formuleras för förbättringsförslag enligt vedertagna Lean-principer. Rekommendationerna utgår från ett teoretiskt perspektiv samt utifrån analysen av verksamheten.

2.2.3 Tematisk analys

Enligt Blomkvist (2015) är tematisk analys en vanlig och lämplig metod för att analysera kvalitativa data. Analysmetoden använder en kategorisering av det empiriska materialet för att besvara frågeställningar. Hur man kategoriserar materialet varierar stort. De teman som framtas kan vara olika breda och skapas på olika sätt. Teman kan vara så simpelt som att kategorisera utifrån vem som säger vad. Vanligare så utgår man antingen från materialet eller befintlig litteratur för att skapa teman.

Efter att teman skapats genomförs sorteringen, vilket handlar om att koppla kvalitativa data till kategorierna som formats. Sorteringen är en mycket viktig del av metoden då relevant data väljs ut och kopplas till teman. Efter sorteringen krävs en djupare reflektion av materialet i varje kategori. För att förstå varje kategori uträttas en reduceringsprocess där kärnvärdet i materialet framtas. Blomkvist (2015) påpekar att det inte är ovanligt att frågeställningar måste revideras utifrån materialet och ofta omformuleras. Kategorierna kan sedan användas för att producera text, där varje kategori presenteras reflektivt. Presentation skrivandet ska utgå från kärnvärden funna i den tematiska analysen och sedan kopplas till litteratur och frågeställningar. Det är viktigt här att texten förhåller sig till den specifika kategorin och projektets överordnade problematisering.

Genomförande av tematisk analys

Det empiriska materialet samlades genom semistrukturerade intervjuer samt observationer. Intervjuerna delades upp i två olika format där det ena formatet formulerades för personal och avdelningsansvarig medan den andra formulerades för butikschef och ägare. Totalt blev det sex

intervjuer varav två var kökspersonal, två var avdelningsansvariga för kök och delikatess, samt två på ledningsnivå, alltså butikschef och ägare.

För att sedan analysera det empiriska materialet har tematisk analys genomförts. Syftet med att använda metoden är att identifiera återkommande mönster och kategorisera dem i teman (Blomkvist, 2015). Analysen struktureras med utgångspunkt i de fyra centrala områdena i studien, ständiga förbättringar, respekt för människan, standardiserat arbetssätt och flödesfokus. Temana valdes och sorterades utifrån deras tydliga koppling till studiens syfte och frågeställningar, samt för dess stöd i den teoretiska referensram som presenteras i kapitel 4. Inom varje huvudtema har sedan underrubriker utvecklats, baserat på vad som framkommit i empirin. Exempelvis har temat "ständiga förbättringar" brutits ner i delteman såsom *Delaktighet, Mål och Visioner*, och *uppföljning*.

För att systematisera den tematiska analysen och skapa en visuell överblick har citat och tolkningar från intervjuer och observationer organiserats under respektive tema. Dessa har därefter färgkodats, där blå post-its representerar aspekter där butiken arbetar i linje med Lean-principer, medan röda post-its markerar identifierade brister eller förbättringsområden. I vissa av post-it rutorna finns noteringar som x2, x3 etcetera, vilket representerar antalet gånger liknande eller samma synpunkt uttryckts under separata intervjuer eller observationer. Det är alltså ett sätt att symbolisera återkommande teman.

Denna strukturering möjliggjorde en tydlig separation mellan styrkor och utmaningar, samt en effektiv koppling mellan empiri och teori. Analysmetoden ligger därmed till grund för att identifiera mönster i butikens arbetssätt och utmaningar. Resultatet av den tematiska analysen presenteras kapitel 4, under respektive område och ligger även till grund för diskussionen och rekommendationer som följer i kapitel 5 och 6.

2.2.4 Värdeflödeskartläggning

För att analysera flödet i köksproduktionen har en värdeflödeskartläggning genomförts.

Värdeflödeskarta är ett verktyg som används inom Lean för att visualisera samtliga moment i ett produktionsflöde, från början till slut. Syftet med verktyget är att identifiera slöserier, variation och förbättringspotential. I denna studie har metoden anpassats till butiksmiljö och tillämpas på det interna arbetet i köket med fokus på de manuella moment som utförs av operatören.

Kartläggningen har skett genom att bryta ner samtliga arbetsmoment som observerats, från det att arbetet påbörjas till att produkterna är förpackade och frontande i hyllan. Med *frontning* menas det moment där nya produkter placeras i hyllan, oftast bakom de redan placerade produkterna utifrån hållbarhetsdatumet, för att sedan flytta fram alla produkter för att göra det lättillgängligt och enhetligt

för kunden. Momenten har dokumenterats och därefter analyserats och klassificerats i tre olika kategorier som var centrala under analysen.

- **Värdeadderande (VA):** moment som direkt tillför värde till produkten ur kundens perspektiv
- **Nödvändiga men ej värdeadderande (NeVA):** moment som inte tillför värde men är nödvändiga för nästkommande moment eller av exempelvis hygienskal eller regelmässiga skäl.
- **Ej värdeadderande (EJ VA):** moment som varken är nödvändiga eller tillför värde. Onödiga moment som hade kunnat förebyggas genom exempelvis bättre planering, och därmed betraktas som slöseri.

Viktigt att tydliggöra här är att vissa typer av väntan i flödet har symboler för lager använts i värdeflödeskartorna. Triangel symbolerna representerar alltså inte mellanlager i klassisk bemärkelse, utan används för att markera moment där produkten står still i väntan på att operatören exempelvis hämtar verktyg, byter handskar eller hämtar annat material som ska användas i nästa moment. Dessa typer av väntetid ingår i nödvändiga men ej värdeadderande (NeVA) och används i kartläggningen för att visa hur planering och standardiserat arbetssätt kan användas för att minska dessa tider.

2.3 Validitet och reliabilitet

Validiteten har stärkts genom att skapa ett tydligt syfte och frågeställningar, vilket är en grundförutsättning för att säkerställa att undersökningen mäter det den avser att mäta (Ejvegård, 2001). Eftersom ett kandidatarbete genomfördes är tidsaspekten en faktor. Den begränsade mängd tid tillgänglig för datainsamling, samtidigt som avgränsningen till en avdelning med dess stödfunktioner blir intervjudata också mer begränsad. Trots att personal och ledning tillför bred och djup diskussion leder det här till att deras intervjuer vägde tyngre än i ett fall där fler intervjuer genomförts. På så vis blir studien mer känslig för personliga åsikter.

Däremot stärks validiteten av att flera separata metoder för både datainsamling och analys har tillämpats. På så vis uppnås metodtriangulering. Något som minskar risken för ensidiga tolkningar (Blomkvist, 2015). Genom att strukturera intervjuerna utifrån primära observationer och spontana intervjuer har detta motverkat att data blir begränsad trots den begränsade tiden.

Ett separat problem som uppstår i intervjumetoden är att personalen saknar någon förståelse för Lean. Detta har lett till svårigheter för dem att beskriva sin situation samt med att säkerställa att intervjupersoner förstår frågorna som ställs. Det gäller specifikt riktade frågor som om slöserier eller förbättringar där vi fann att de hade det svårt att identifiera praktiska exempel, på grund av begränsad förståelse av begreppens mening.

Reliabiliteten stärks i studiens upprepningsbarhet. Studiens utformning är inte begränsad till butiken i fallet. Väletablerade metoder och tydligt genomförande ökar möjligheten att återskapa en liknande studie i andra butiker (Ejvegård, 2011). Utifrån studiens specifika fall har generalisering till andra företag genomförts. Däremot föreligger problemet med att generalisera ett specifikt företags situation till en hel bransch. Fallstudien tycks ge goda förutsättningar för jämförelse med liknande studier samt generell generaliserbarhet i forskningsfältet.

3. Teoretisk referensram

Teorikapitlet innehåller relevant teori för att besvara frågeställningar samt teori från likartade forskningsprojekt.

3.1 Lean

Lean är i grunden en tolkning och vidareutveckling av Toyotas produktionssystem, produktionssystemet som bildades i efterkrigstidens Japan (Ohno, 1988; Liker, 2009). Toyotas framgångar väckte snabbt intresse bland västerländska företag. Toyotas produktivitet och framgång stod ut och forskare samt företagare sökte sig därför till att granska vad som gjorde Toyota till världens bästa biltillverkare. Efterhand myntade de västerländska forskarna begreppet Lean för att beskriva Toyotas produktionssystem. Namnet Lean utgick från den breda bilden som Taiichi Ohno beskrev, att de eliminerar icke värdeskapande moment från det att kunden beställer tills betalningen sker (Ohno, 1978).

Tolkningarna av Toyotas produktionssystem har lett till att en entydig beskrivning av Lean inte existerar (Liker, 2009; Liker, 2004; Modig, 2014; Rother, 2019). Alla är överens om att Lean paradigmskiftet grundar sig i Toyotas produktionssystem och de unika tillvägagångssätten de utvecklat. Men beroende på vilken forskning och vem som förmedlar informationen har en mängd "versioner" av Lean uppstått. Tydligt blir det när företag som hävdar sig vara Lean granskas (Liker, 2009). Liker menar på att en väsentlig del av företag som implementerar Lean har missförstått vad Lean egentligen är. Orsaken som Liker tilldelar det här problemet är att organisationerna fokuserat på verktygen utan att se hela bilden.

Modig (2014) definierar Lean med olika abstraktionsnivåer. Han jämför det med frukter. På högre nivå, vilket han kallar för "fruktnivå", nämner han kulturen, filosofin, värderingarna och levnadssättet. "Päron Nivån" är i stället systemtänkandet, som förbättringsarbetet, kvalitetssystemen och produktionssystemet. Sist kommer "grönt äpple nivå" som han associerar med metoderna och verktygen. Genom denna visualisering blir det väldigt tydligt att metoderna inte gör organisationen till Lean utan helhetsperspektivet. De gröna äpplena är alltid frukter men alla frukter är inte alltid gröna äpplen. Vidare påpekar Modig att genom att höja abstraktionsnivån blir Lean mer applicerbar i säregna miljöer.

Gemensamt för majoriteten av forskning som brottas med att definiera, sprida och utveckla Lean. Är att de flesta utgår från Lean som en verksamhetsstrategi för att behandla alla tre abstraktionsnivåerna (Liker, 2009; Liker, 2014; Modig, 2014; Rother, 2019). En verksamhetsstrategi där kundvärde,

flödeseffektivitet och konstant utveckling är grundstenarna. Mycket översimplifierat beskrivs verksamhetsstrategin som uppbyggnaden av ett måltillstånd och ett överflöd av strategier som tillämpas för att leda organisationen genom osäkerheten på väg till måltillståndet (Rother, 2019).

Liker (2004) visar i sin bok *The Toyota Way* en visualisering av Toyota filosofin som huset i [figur 1](#). Grunden är precis som i bilden grunden till att möjliggöra systemet, där Liker bland annat placerar standardiserat arbete och stabilitet. Där mittendelen är kärnan och består av att utveckla de mänskliga resurserna samt ständigt förbättra. Flödestänkande syns inte i huset men genomsyrar varje del för sig då det är den mest centrala delen i Toyota filosofin. De här delar inom Lean filosofin blir utgångspunkten i studien och teorin kommer i huvudsak behandla dem.



Figur 1. Visualisering av Toyota Huset (Liker, 2004).

3.2 Mänskliga resursen

Den centrala principen i Toyota huset, "människor och teamwork", grundar sig i att organisationens framgång är beroende av människorna i den (Liker, 2004; Rother, 2019). Människor och samarbetet mellan dem utgör därmed en grundpelare i Lean filosofin. Det handlar inte endast om att ha rätt person på rätt plats utan att aktivt utveckla dem, skapa tillit och en kultur där samarbete, ansvarstagande och problemlösning sker kollektivt (Liker, 2004). Människor är grunden i alla organisationer. Inom Lean är det framför allt tre grupper som diskuteras. Ledningen, arbetarna och kunderna. Ledningen och arbetarna är de som skapar värde för kunderna och kunderna är de som håller organisationen vid liv genom konsumtion. Alla tre är väsentliga för organisationens överlevnad, men enligt kundfokuset inom Lean existerar arbetarna, ledningen och organisationen framför allt för att möta kundernas behov (Liker, 2009).

3.2.1 Motivation och engagemang

Shah och Ward (2007) lyfter vikten av att Lean inte endast omfattar processrelaterade förbättringar, utan även måste integreras i hur organisationen arbetar med sina mänskliga resurser. För att arbetarna ska prestera krävs det säkerhet, motivation och engagemang (Jacobsen & Thorsvik, 2021). Det är ledningens roll att skapa arbetsplatsen utifrån de här grundläggande aspekterna. Säkerheten handlar om kroppslig säkerhet men också förtroende för att ledningen verkar i deras bästa intresse. Utan förtroende för ledningen leder misstro och motsättningar till att arbetarna ofta inte anstränger sig för att uppnå organisationens mål och i sin tur inte arbetar för kunders absoluta värde. Motivation, engagemang och gemenskap kan inte uppnås utan tillit, men de kan förbättras på flera sätt. I Lean filosofins syn på medarbetarskap är ansvar och självständighet centralt för att frigöra engagemang och kreativitet (Liker, 2004; Rother, 2019). När återkoppling saknas tenderar engagemanget i stället att minska.

Lean betonar ansvar inom arbetslaget men för att detta ska fungera krävs tydlig rollfördelning och gemensamma mål (Womack & Jones, 2003). Utan detta riskerar gränsdragningstänkande uppstå (Jacobsen & Thorsvik, 2021). Vilket betyder att medarbetarna fokuserar på sina egna uppgifter snarare än helheten, något som både kan leda till konflikter och ineffektivitet.

3.2.2 Delaktighet och stöd

Toyota lägger stor vikt vid urval och utveckling för att främja ett arbetssätt där arbetslag har gemensamma mål och ett gemensamt ansvar för resultat. Beslutsfattande bör förankras brett i organisationen innan de genomförs. Det här för att främja delaktighet, långsiktighet och förhindra

ogenomtänkta beslut. Modig (2014) poängterar vikten av att verksamhetens struktur stödjer människors kreativitet och engagemang. Misslyckande med det anser han är grundorsaken till slöseriet, outnyttjad kreativitet. Rother (2019) visar hur ledarskapets roll är att dagligen coacha medarbetare i problemlösning för att utveckla människor och processerna som skapar värde för kunden. Lean betonar vikten av att ledare måste förstå det dagliga arbetet för att kunna driva förbättringar (Liker, 2004; Ohno, 1988). Rother (2019) menar att ledarskap gapet, alltså skillnaden mellan vad chefer tror händer och vad som faktiskt händer, är ett av de största hindren för systematiskt lärande.

Autonomi lyfts ofta som en drivkraft för engagemang i Lean (Liker, 2004), däremot lyfter Rother (2019) att det måste kombineras med ett närvarande och stödjande ledarskap. När personal får stort ansvar men stödet från ledningen är bristande riskerar självständighet övergå till frustration. Något som är mer förekommande vid hög arbetsbelastning. Återkoppling är en förutsättning för att ett stort ansvar inte ska leda till ensamhet och irritation. Rother påpekar dessutom att återkopplingen som ges utan närvaro eller förståelse ofta blir ytlig och ineffektiv. I Lean bör återkopplingen vara kontinuerlig, konstruktiv och förankrad i det dagliga arbetet, snarare än generella nyckeltal (Bicheno & Holweg, 2016).

3.2.3 Kommunikation och lärande

Först är ledningens roll i utformningen av arbetsuppgifter och dagliga rutiner. Inga förändringar kan ske om inte de som har makten att förändra lägger grunden för det (Rother, 2019). Arbetsutformning som främjar motivation är variation i uppgifter, betydelsefullhet i uppgifter, samhörighet och personlig utveckling (Jacobsen & Thorsvik, 2021). Det är dock inte endast genom arbetsutformning som utveckling av de här motivationsfrämjande faktorerna är möjligt. Ett vanligt tillvägagångssätt inom Lean är utbildning för att öka kompetenserna hos de mänskliga resurserna. Det kräver dock ett inneboende driv att vilja lära och förbättras hos arbetarna, vilket ofta måste utvecklas med stöd från ledningen. Kommunikation är fundamentalt för att uppnå engagemanget hos arbetarna. Det handlar om att skapa gedigna kanaler för att kommunicera hur förändringar kommer påverka arbetarna men också för att arbetarnas åsikter ska lyftas. På så vis bjuds arbetarna in till konversationen och får en ökad auktoritet i frågor som påverkar deras dagliga arbete.

Grunderna till lärande som Lean förespråkar är just synlighet, reflektion och samarbete (Liker, 2004; Rother, 2019). Återkoppling ska vara konstruktiv, kontinuerlig och riktad mot lärande. Bicheno och Holweg (2016) lyfter att uppföljning inte bara ska handla om kontroll utan om att identifiera hinder och möjligheter. Om återkoppling endast bygger på nyckeltal utan daglig närvaro, förloras mycket av dess värde. Det kopplas återigen till Rother (2019) beskrivning av ledarskaps gapet. För att förbättringsarbete ska bli en naturlig del av vardagen behöver organisationen ha strukturer för

uppföljning och lärande. Rother framhåller vikten av feedbackloopar där dessa hinder och möjligheter regelbundet diskuteras. Visuellt styrning, gemensamma reflektioner och dokumenterade förbättringar stärker delaktighet och kontinuitet.

3.3 Ständiga förbättringar

Ständiga förbättringar eller Kaizen är ett av de mest grundläggande inslagen i Lean filosofin och en av Toyotas mest välkända principer. Det handlar om att alla i organisationen varje dag ska arbeta med att förbättra sitt eget arbete. Stort fokus ligger här i att alla ska vara delaktiga oavsett roll eller nivå. Förbättringsarbetet bör inte ske i projektform eller som något separat utan ska vara integrerat i vardagen (Ohno, 1988; Liker, 2004).

För att möjliggöra det här arbetar Toyota aktivt med metoder som fem varför, Genchi Genbutsu och visuella system för att identifiera avvikelser. Rother (2019) lyfter fram Toyota Kata som en praktisk metodik för hur ledarna och arbetarna kan träna på att förbättra ett steg i taget, varje dag. Genom att etablera måltillstånd och identifiera hinder på vägen skapas systematiskt lärande och kontinuerliga förbättringar. Bicheno och Holweg (2016) betonar att förbättringar måste kopplas till värdeflödet för att utveckla det som faktiskt påverkar kundens upplevelse. Här krävs det att hela organisationen förstår de riktiga problemen, hur de identifieras och hur de elimineras utan att skapa ytterligare problem.

Utveckling och förbättringsarbete inom butiksverksamhet precis som i alla branscher är grundläggande att behålla sin konkurrenskraft (Hernant, 2010). Oftast ser verksamheter på förbättringar som en engångsföreteelse, men Lean har en säregen vy om förbättringar (Liker, 2009; Rother, 2019). Toyotas tillvägagångssätt när det gäller förbättringsarbete har givit dem en varaktig konkurrensfördel. Ständiga förbättringar är ett grundtillstånd i Lean organisationen. Rother påpekar att det handlar om att hela organisationen och personerna däri gemensamt och oavbrutet arbetar för att utveckla processer i organisationen. Han framhäver att de ständiga förbättringarna ska komma från medarbetarna och ha fokus på just processförbättring. Inte som det traditionella resultatbaserade ledarskapet där förbättringar drivs av överliggande ekonomiska mål. Modig (2014) lyfter också problemet med det kortsiktiga ekonomiska fokuset. Där han skriver att när förbättringar endast tillåts om de ger omedelbara kostnadsbesparingar blir det långsiktiga värdeskapande som Lean bygger på underhålligt. Rother (2019) varnar för att detta skapar ett glapp mellan strategi och beteende där visioner inte omsätts i verkligheten.

Rother (2019) förtydligar sin definition av ständiga förbättringar som att alla processer förbättras varje dag. Alltså menar han att så länge förbättringar inte är del av den dagliga verksamheten är de inte samma som de kontinuerliga förbättringarna Lean förespråkar. Leanidén bygger på att alla arbetare

ska delta i de ständiga förbättringarna oavsett roll eller nivå (Liker, 2004; Womack & Jones, 2003). Det är alltså just i den dagliga verksamheten samt personerna däruti som förbättringarna får sitt ursprung ifrån. Människorna i processen är de som förstår processen bäst och har bäst förutsättningar för att utveckla den (Liker, 2014). Traditionellt är det tyvärr sällan de här personerna har makt och befogenhet att genomföra förändringar. Ansvarsfördelningen måste vara tydlig för att förbättringsarbetet ska fungera i praktiken (Rother, 2019). Det måste vara konkret fördelat och följas upp, för när ansvaret blir diffust riskerar förbättringarna utebli. Utöver detta menar Rother (2019) att personalen inte endast behöver uppmuntras till att bidra utan också ges tid, utrymme och rutiner. Detta för att möjliggöra aktivt deltagande i stället för att förbättringar ses som extraarbete utanför de dagliga arbetsuppgifterna.

Rother (2019) beskriver att förbättringsarbetet grundar sig på målvisioner och beteendemönster. Trots att förbättringsarbetet är kontinuerliga små insatser gör Rother det tydligt att utveckla beteendemönster som gynnar förbättring i organisationen är en omfattande förändring. Beteendemönster som Rother nämner är utforskande, experimenterande, kreativitet, samarbetsvilja samt en stark gemenskap i både mål och vision. För att ständiga förbättringar ska bli en del av vardagen krävs struktur och rutiner som etablerar förbättringsvanor (Rother, 2019). Framförallt genom standarder, regelbundna reflektioner och målstyrning. Utan sådana vanor reduceras förbättringsarbete till enstaka initiativ utan långsiktig effekt.

Womack och Jones (2003) betonar vikten av en tydlig och gemensamt förstådd riktning. Där Rother (2019) lägger till att när strategiska visioner inte översätts till konkret beteende och förbättringsmål förlorar de sin relevans. Kopplat till detta diskuterar Modig (2014) att det är problematiskt när strikt ekonomiska mål i stället för operativa förekommer.

3.3.1 Genchi Genbutsu

Genchi Genbutsu är ett japanskt begrepp som ofta översätts till "gå till källan" eller "gå se med egna ögon". I Toyotas produktionssystem är det en kärnprincip i filosofin (Ohno, 1988; Liker, 2004). Det innebär att verkliga problem kräver direkt observation på plats. I stället för att förlita sig på rapporter, antaganden eller tolkningar bör man vistas på platsen där problemet uppstår. Det här för att själv förstå vad som faktiskt händer genom att vara närvarande.

Ohno (1988) beskrev Genchi Genbutsu som en ledarskaps princip där chefer och ingenjörer själva skulle tillbringa tid på verkstadsgolvet. På så sätt kan de observera, fråga och förstå verkligheten för att göra rätt beslut. Det skiljer sig från en traditionell ledningsstrategi där beslutsfattande ofta sker långt ifrån det operativa arbetet där besluten har direkt påverkan. Liker (2004) lyfter Genchi Genbutsu

som en av de 14 principer han talar om i *The Toyota Way*. Han betonar att verklig förståelse kräver närvaro och ödmjukhet och inte endast dataanalys.

Inom Lean utgör Genchi Genbutsu ett fundament för både problemlösning och förbättringsarbete. Rother (2019) kopplar det till Toyota Kata där stor vikt läggs på att ledare och medarbetare går till källan för att identifiera hinder och pröva förbättringshypoteser. Han är tydlig med att det inte endast handlar om att observera utan att förstå processen eller systemet i sin helhet. Man ska fråga sig hur, varför och när problemen uppstår och sedan testa lösningar på liten skala som inte rubbar hela verksamheten.

Bicheno & Holweg (2016) beskriver principen som en nyckel till rotorsaksanalys, där de kommenterar, särskilt i kombination med verktyg som fem varför. De menar att det är först när observation sker i verklig miljö som de riktiga felkällorna kan identifieras. Speciellt i komplexa system med många mänskliga faktorer. När Genchi Genbutsu inte praktiseras riskerar organisationen att fatta beslut baserade på tolkningar och antaganden, vilka ofta kan vara missvisande och kan leda till felaktiga åtgärder.

Modig (2014) förklarar det som ett uttryck för flödeseffektiv strategi snarare än en ledarskaps princip. Han talar också om den traditionella organisationens fokus på att styra genom sammanställningar och nyckeltal. Där han lägger vikt på kravet att förstå hela flödet i praktiken inklusive delar som inte syns i statistiken. Med exempel som hinder, avbrott, väntetider och allmänna slöserier. Något som inte är möjligt om man inte är närvarande i processen där det blir synligt.

Womack och Jones (2003) kopplar också Genchi Genbutsu till värdeflödestänkande där ledare och förbättringsteam följer varje steg i processen genom att vara på plats. Där de kan identifiera värdeskapande och icke värdeskapande aktiviteter för att skapa ett jämnt flöde. Womack och Jones menar att det här bidrar till att bygga en kultur där verkligheten är grunden för allt lärande och beslutsfattande.

3.3.2 Fem Varför

Fem varför är en kraftfull men enkel metod för rotorsaksanalys. Metoden innebär att man upprepande ställer frågan varför för att identifiera den bakomliggande rotorsaken till ett problem. Det här för att undvika att ständigt arbeta med symptomen utan i stället förbättra det grundläggande problemet (Ohno, 1988).

Syftet med tekniken är att tränga igenom förklaringar som inte löser problemet och möta problemet där det faktiskt kan förebyggas. Det utgår i att när man stöter på ett problem så frågar man sig varför det uppstår. Då en förklaring kan dras ifrågasätter man varför det uppstår. Det här upprepas tills man

når den nivå grundorsaken är. Metoden härstammar från Sakichi Toyoda och blev en central del i Toyotas problemlösning. Enligt Ohno (1988) var fem varför en daglig vana inom Toyota. Verkliga problem sågs aldrig som isolerade händelser utan är signaler på brister i processen eller systemet.

Rother (2019) lyfter fram att fem varför är ett verktyg som bör användas inom ramen för vetenskapligt förbättringsarbete, just inom "förbättrings Kata". Han påpekar att det är viktigt att frågorna ställs i rätt kontext och inte endast att de ställs. Med rätt kontext menar han nära problemet och av de som är involverade som har tydlig förståelse för processen. Han varnar dessutom att metoden lätt kan missbrukas om den används ytligt eller med förutbestämda svar.

Liker (2004) kopplar fem varför till "Genchi Genbutsu" och lägger stor vikt på att rätt frågor endast kan ställas då man har förståelse för kontexten problemet uppstår i. Endast då kan rätt frågor ställas och relevanta svar åstadkommas. Liker påpekar att metoden får bättre resultat då den kombineras med andra verktyg som 5S och standardiserat arbetssätt, det här för att säkra att rotorsakerna identifieras på ett systematiskt tillvägagångssätt.

Bicheno och Holweg (2016) beskriver det som en del av ett bredare verktygsfält för att kontinuerligt arbeta med förbättringsarbete. Han lyfter fram dess pedagogiska styrka, där han kommenterar att genom att använda metoden i grupp kan kultur där problem ses som möjligheter till lärande. Det krävs dock ett stödjande ledarskap som tillåter att fel identifieras utan skuld för att det ska genomföras.

En viktig poäng med metoden är inte att ställa just fem frågor utan det djupare tankesätt som den erbjuder (Ohno, 1988; Rother, 2019). Fem steg är en benämning på metoden och inte ett krav i sig. Det krävs ofta färre och ibland fler. Det viktiga att förstå är att man gräver tillräckligt djupt för att åtgärden ska adressera orsaken snarare än symptomen som orsaken skapar.

3.4 Standardiserat arbetssätt

Standardiserat arbetssätt är det som möjliggör stabilitet och kvalitet i Toyotas produktionssystem. Det innebär inte rigida instruktioner utan en gemensam förståelse för de bästa kända metoder för hur arbetet ska utföras. Standardisering skapar en plattform för förbättringsarbetet och utan det går det inte att identifiera vad som är en avvikelse (Liker, 2004; Rother, 2019).

Standardiserade arbetssätt bygger på visualisering, tydlighet och enkelhet. Vilket bör utvecklas av de som faktiskt utför arbetet för att stärka förståelsen och engagemanget. Ohno (1988) menade att standard är grunden för Kaizen då han ansåg att det är omöjligt att se om något blivit bättre om det saknas en stadig grund att jämföra med.

Modig (2014) beskrev också hur standardisering ofta misstolkas som en form av byråkratisering. I Lean är det i stället ett sätt att säkra flöde, kvalité och lärande. När standarder är tydliga och förankrade i det verkliga arbetet fungerar de som både instruktions underlag och förbättringsverktyg och kopplas till vardaglig problemlösning (Rother, 2019). Liker (2004) talar om pseudo-standardisering som ett vanligt problem, där instruktioner existerar på papper men inte används i verkligheten. Pseudo-standardisering skapar en falsk trygghet och gör det omöjligt att följa upp och förbättra processer på ett systematiskt sätt. Detta speglar frånvaron av ett stabilt arbetssätt, en viktig förutsättning inom Lean för att kunna förbättra processer systematiskt (Rother, 2019).

3.4.1 5S

En metod för att skapa en organiserad och effektiv organisation är 5S (Modig, 2014). 5S är byggt för att skapa ordning och reda på arbetsplatsen. Metoden handlar om mer än att ha en städad arbetsplats, utan är en av de vanligaste aktiviteterna för att minska slöserier (Liker, 2009). De fem S:en står var för ett delmoment i organisationsarbetet.

1. Sortera - ta bort oanvända verktyg.
2. Strukturera - Organisera och märk ut platser till alla verktyg.
3. Städa - Rengör.
4. Standardisera - Upprätthåll de föregående S:en.
5. Skapa vana - Upprätthåll arbetet genom regelbunden granskning.

5S är förmånligt då det är ett strukturerat tillvägagångssätt för att minska variation och öka standardiseringen i dagliga verksamheten (Modig, 2014). En strukturerad butiksmiljö är också väldigt gynnsamt ur försäljningsperspektivet (Hernant, 2010). Hernant (2010) skriver att en rörig butik ofta leder till att konsumenter avstår från att konsumera, speciellt i en färskvaruavdelning som frukt eller färdigmat där kunder har större krav på fräschheten. En vanlig fallgrop är just att endast de här synliga eller yttre momenten standardiseras medan viktiga områden som materialflöde, problemlösning och förbättringsarbete lämnas ostrukturerade (Rother, 2019). Lean kräver att helhetstänk där även kognitiva och organisatoriska processer får standarder.

3.4.2 Visuell styrning

Visuell styrning genomsyrar flera delar av Lean men brukar främst kopplas till standardisering. Det är en central princip och ett viktigt verktyg för att skapa tydlighet, självstyrning och snabb problemlösning i verksamheten (Liker, 2004). Genom att synliggöra information, standarder, avvikelser och verksamhetens status i realtid gör visuell styrning det möjligt för medarbetare och

chefer att fatta informerade beslut. Utan att söka efter data eller förlita sig på muntlig kommunikation (Liker,2004; Rother, 2019).

I Toyotas produktionssystem var visuell styrning nödvändigt för att stödja principen Genchi Genbutsu (Ohno, 1988). Ohno betonade att information ska vara så självklar att vem som helst oavsett roll kan se om arbetet går enligt plan. Den här typen av transparens möjliggör självkontroll snarare än kontroll uppifrån vilket är nyttigt för att stärka arbetarnas ansvarskänsla och delaktighet. Trots att visuell styrning är en grundpelare i Lean, är det vanligt att organisationer saknar tydliga visuella hjälpmedel på arbetsplatsen.

Bicheno och Holweg (2016) betonar att visuell styrning med instrument som märkningssystem, skuggdiagram och färgkodning är avgörande för att skapa stabilitet och undvika onödig variation i arbetsmiljön. De delar dessutom in visuell styrning i tre olika nivåer:

1. Informationsvisning, till exempel tavlor med nyckeltal och arbetsinstruktioner.
2. Standard visualisering, till exempel markeringar på golvet och färgkodade verktyg.
3. Avvikelse indikatorer, till exempel grafer som visar avvikelser från normen.

De förklarar att syftet är att minska behovet av muntlig förklaring och i stället skapa en visuell arbetsmiljö där all relevant information är tillgänglig och förståelig för alla och ofta direkt i den fysiska miljön. En stor funktion av den visuella styrningen är just som stöd för standardiseringen, eftersom tydligt synliga instruktioner och förväntningar minskar variation i arbetssättet (Liker, 2004).

Modig (2014) kopplar det också till flödet, då han förklarar att visuell styrning är ett sätt att synliggöra flödet. Där både visualisering av det faktiska tillståndet och det önskade tillståndet. Genom att visa statusen i processen i realtid för organisationen en gemensam förståelse för nuläget. Rother (2019) kopplar visuell styrning till Toyotas Kata. Där visualisering används för att visa riktning mot måltillstånd, identifiera hinder och följa upp lärande dagligen. Det möjliggör för alla att delta i förbättringsresan i stället för bara ledningen.

Visuell styrning är också en viktig aspekt för ledarskapet. Genom att ledare använder visuella system för att snabbt uppfatta verksamhetens status kan de styra genom närvaro snarare än genom rapporter (Womack & Jones, 2003; Liker, 2004). Det minskar beroendet av formella möten då information ständigt är synligt och tillgängligt på plats.

Samtidigt varnar Rother (2019) och Modig (2014) för att visuell styrning kan bli ytlig om den endast används för att visa upp status utan någon koppling till daglig problemlösning. Det riskerar att bli rent kosmetiskt i stället för ett verkligt styrmedel. Därför menar de att visuell styrning alltid bör

kopplas till funktionen. Genom att visa funktionens standarder och avvikelser eller möjliggöra snabb återkoppling på förbättringsarbetet.

3.5 Flöde

Rörelsen av material, information och aktiviteter genom en process är grunden inom Lean (Womack & Jones, 2003; Liker, 2004). Flödet i är den del av verksamheten som skapar värdet för kunden och blir naturligt det huvudsakliga fokuset i en Lean organisation. Målet är att allt som inte tillför direkt värde för kunden bör minimeras eller elimineras. För att uppnå ett jämt och störningsfritt flöde där värdeskapande är centralt (Womack & Jones, 2003). Det som faktiskt skapar värde ska samtidigt optimeras för att skapa snabb och störningsfri rörelse. Ohno (1988) och Liker (2004) lyfter fram att värdeflödet begränsas av icke värdeskapande moment oavsett om de syns i köer eller ej. Detta anknyter till Rother och Shook (1999) som betonar att Lean-principer behöver anpassas efter kontext.

Toyota var först med att koppla begreppet flöde till hela verksamhetens sätt att operera. Där Ohno (1988) påpekar att inte endast i produktionen utan information, logistik, ledarskap och beslutsfattande ska flöda effektivt. Den stora skillnaden mellan traditionellt resursorienterat tänkande och flödestänkande ligger i att optimera helheten och inte varje enskild resurs. Alltså från första steg till sista i värdekedjan. Det här benämns ofta som flödeseffektivitet i kontrast till resurseffektivitet, något som Modig (2014) framhäver.

Flödesorientering kräver att organisationen identifierar sina värdeflöden, det vill säga alla de steg som krävs för att leverera produkten eller tjänsten till kunden. Där analys, för att upptäcka problem som slöserier och onödig variation hör till. Värdeflödesanalys är en vanligt förekommande metod för att kartlägga och analysera flöden (Bicheno & Holweg, 2016). Rother (2019) visar hur ledningen ofta saknar kontakt med den operativa verkligheten och därför inte identifierar rotorsaker till systembristerna i flödet. Något som Modig (2014) också beskriver när han nämner brister i flödeseffektivitet. Bicheno och Holweg (2016) understryker att om flera delar av samma system visar återkommande avvikelser så är det inte personberoende utan ett systemfel som kräver strukturella lösningar.

Ett välfungerande flöde är inte bara effektivt utan även förutsägbart, stabilt och flexibelt. Utan förutsägbarheten och stabiliteten försämras förmågan att identifiera avvikelser och arbeta med att ständigt förbättra (Rother, 2019). Därför är flödestänkande inte bara ett tekniskt koncept, det är i stället en strategisk grund för att bygga en lärande, kundorienterad och hållbar organisation.

3.5.1 7+1 slöseri

Alla Lean produktionssystem lägger enorm vikt på värdeskapande aktiviteter och som naturlig reaktion har fokus på icke värdeskapande aktiviteter blivit centralt i alla Lean organisationer (Liker, 2009; Modig, 2014; Rother, 2019). Modig nämner att förstå de värdeskapande aktiviteterna måste kundens perspektiv tas i åtanke. Det vill säga att värdet skapas för kunden och om kunden inte får något värde från en aktivitet är det icke värdeskapande. De aktiviteter som inte skapar något värde samlas under namnet slöserier. Liker nämner åtta vanligt förekommande slöserier som Toyota identifierat.

1. Överproduktion - Producera mer än efterfrågan.
2. Onödig väntan - Tid i väntan mellan värdeskapande aktiviteter.
3. Onödiga transporter - Ineffektiv transport av resurser.
4. Överarbete - Mer arbete än vad konsumenten kräver.
5. Onödig lagerhållning - Stora lager.
6. Onödig rörelse - Ineffektiva rörelser.
7. Defekter - Produkter som inte kan säljas / måste omarbetas
8. Outnyttjad kreativitet - Ineffektivt utnyttjande av mänskliga resursers kreativitet.

En viktig aspekt som Liker påpekar är att icke värdeskapande aktiviteter förekommer inom alla verksamheter (Liker, 2014). Alltså går slöseri fokuset att tillämpa inom alla olika branscher med viss potentiell modifiering av de åtta slöserierna.

3.5.2 Värdeflödesanalys

Värdeflödesanalys eller VMS är ett av de vanligaste verktygen inom Lean (Rother, 2019). Det handlar i grunden om att kartlägga processer och de värdeadderande momenten i processerna. Alla produkter går igenom en mängd moment i en process. Momenten är antingen värdeskapande eller icke värdeskapande för kunden som köper slutprodukten. Värdeadderande handlar om konsumenternas synvinkel, alltså hur arbetsmomenten skapar värde för just kunderna (Liker, 2009). VMS är ett praktiskt verktyg för att visualisera processen och förstå vad som faktiskt skapar värde där i (Rother & Shook, 1999). Det handlar inte endast om att skapa en nulägeskartläggning utan en kartläggning av det önskade framtida tillståndet är vanligtvis det avsedda målet.

Strävan efter att skapa en jämn, störningsfri och värdeskapande rörelse av material och aktiviteter genom hela processen är centralt inom Lean (Womack & Jones, 2003). Analysfokus bör därför ligga på hur arbetet är strukturerat, rörelsemönster och momentens ordningsföljd med särskilt intresse för

värdeskapande och icke värdeskapande moment. Förbättringspotentialen ska identifieras i koppling till flödet där flödeseffektivitet snarare än resursutnyttjande är fokus (Modig, 2014).

Grunden till att göra en värdeflödeskartläggning är att skapa en karta över det nuvarande tillståndet (Rother & Shook, 1999). För att göra det här krävs det att välja ut en produkt eller produktfamilj som kartläggningen utgår ifrån. Det är dessutom viktigt att starta utifrån vad Rother och Shook kallar "door-to-door" nivån. Door-to-door innebär från att råvarorna anländer till produktionen till att de lämnar den som en färdig produkt. Syftet med det här är att kartläggningen ska grunda sig i den del av flödet som ska analyseras. Samt vara genomförbar och begriplig. Det här möjliggörs också genom att skapa processkategorier och inte dela upp den i vardera steg som kategorierna innehåller.

Beau Kayte (2012) ger förslag på sex steg för att skapa en kartläggning av det nuvarande tillståndet:

1. Dokumentera kundinformation och kundbehov
2. Identifiera huvudprocess steg
3. Välj mått och mätetal
4. Gå igenom värdeflödet och fyll i datarutor, inklusive lager innehåll och vilken teknologi som används.
5. Fastställ hur varje process prioriterar sitt arbete.
6. Beräkna samlade mått och mätetal för systemet.

I steg ett handlar det om att förstå vad konsumenterna begär av processen. Här kommer Kayte (2012) med exempel som efterfrågan och ledtiden. I det andra steget är fokusen riktad på de moment som är nödvändiga för att producera produkten eller tjänsten. Måtten och mätetalen som diskuteras i steg tre inkluderas för att förstå och mäta processen. Kayte nämner flera mått som kan vara användbara, se [figur 2](#), men påpekar att all inte lämpar sig för varenda process och att relevanta mätetal och mått bör konstrueras för den egna verksamheten.

Mått och mätetal för processer

1. Tid: processtid, leddtid och värdehöjande tid.
2. Ställtid.
3. Vanliga eller tillämpade satsstorlekar.
4. Efterfrågetakt.
5. Procent komplett och korrekt.
6. Tillförlitlighet.
7. Antal personer.
8. Lager.
9. Använd informationsteknologi.
10. Tillgänglig tid.

Figur 2. Vanliga mått och mätetal vid värdeflödeskartläggning.

Steg fyra säger Kayte (2012) är det viktigaste steget när man gör en kartläggning av det nuvarande tillståndet. En grundlig genomgång samt fördjupning av den verkliga processen genomförs. Genom att observera och kartlägga flödet byggs kartläggningen efterhand upp och den grundläggande strukturen av nuläget framtas. Tillsammans med steg fyra genomförs steg fem där skillnader i prioriteringar i processen framtas. Det handlar i stort sett hur personal planerar sitt arbete och är särskilt viktigt i icke standardiserade processer och processer med hög variation. Det sista steget genomförs när genomförandet av flödeskartläggningen är färdig. Här dokumenteras de samlade mätetalen och ger en övergripande bild. Specifika eller samtliga mått från steg tre kan användas beroende på vad som anses vara relevant eller ej.

Att kartlägga nuläget är endast det första steget i arbetet med värdeflödesanalys. Det huvudsakliga syftet med värdeflödeskartläggning är att utifrån det nuvarande läget skapa ett förbättrat framtida tillstånd (Rother & Shook, 1999). Ett tillstånd med förbättrat processflöde med minimerade slöserier och ökat värdeskapande. Det framtida tillståndet ska fungera om ett mål eller riktmärke i förbättringsarbetet (Liker, 2009). Samt representera hur flödet bör fungera snarare än hur det ser ut idag.

I detta skede är det mycket viktigt att utgå från grundläggande principer inom Lean. Att skapa flöde, minska variationer och utgå från kundbehov (Womack & Jones, 2003; Rother, 2019). En framtida tillståndskarta ska visa hur principerna kan konkretiseras i den aktuella verksamhetens kontext. Modig (2014) betonar att förbättringar bör utgå från flödeseffektivitet snarare än resurseffektivitet, vilket

innebär att framtida tillstånd inte endast ska minska slöserier utan skapa ett jämnare och mer tillförlitligt flöde.

Rother och Shook (1999) rekommenderar därmed att framtida tillståndet ska utformas enligt ett antal vägledande frågor, däribland:

1. Hur kan vi skapa ett mer kontinuerligt flöde?
2. Hur kan vi låta kundbehov styra produktionen?
3. Hur kan vi göra problemen synliga tidigare?
4. Hur kan vi skapa en bättre process prioritering?

Det framtida tillståndet behöver inte vara en slutgiltig lösning utan fungerar snarare som ett måltillstånd. Rother (2019) understryker att förbättringsarbetet bör ske iterativt, där framtida tillstånd justeras och utvecklas efterhand, enligt det han kallar förbättrings-katan. Genom att bryta ned tillståndet i mindre delmål samt kontinuerligt testa och reflektera kring nya arbetssätt skapas en inlärningscykel i verksamheten.

Beau Kayte (2012) rekommenderar att det framtida tillståndet planeras i tre övergripande steg:

1. Utgå från nulägesbeskrivningen och identifiera förbättringsmöjligheter. Särskilt slöserier och otydligheter.
2. Tillämpa etablerade principer på förbättringsmöjligheterna. Såsom standardisering, bättre kommunikation eller tydligare styrning.
3. Visualisera det framtida tillståndet i en egen VSM. Där föreslagna förändringar i flödet, arbetssätt och styrning visualiseras.

Den framtida kartläggningen blir därmed ett konkretiserat uttryck för verksamhetens förbättringsstrategi och ett underlag för att organisera, prioritera och följa upp arbetet.

3.6 Butiksverksamhet- struktur

Övergripande beskriver Mikael Hernant (2010) butiker som verksamheter som anskaffar och distribuerar varor på lokala marknader. Butiker erbjuder i majoriteten av fall ett brett sortiment av externt producerade varor. Hernant (2010) är tydlig med att butiker, precis som inom alla branscher, drivs av lönsamhet. Han betonar att det är hur butiken påverkar konsumenternas beteende som avgör om butiken är lönsam eller inte. Hernant (2010) framför sex olika övergripande konkurrensmedel som han menar på är butikernas verktyg för att påverka kunderna och uppnå en lönsam verksamhet. Dessa sex marknadsföringsmedel är:

1. Butikens geografiska läge
2. Butikens sortiment
3. Butikens priser
4. Butikens service
5. Butikens människor
6. Butikens kommunikation

Enlig Hernant (2010) är de här är det butikens strategi gällande vilka konkurrensmedlen som är viktigast samt verksamhetens utförande av strategierna som avgör hur lönsam butiken är. Han beskriver det som att butiken måste skapa ett helhetserbjudande som skapar värde för sin konsumentgrupp genom punkt ett, två fyra, fem och sex till just ett acceptabelt pris. Hernant (2010) tydliggör ett flertal gånger att värdet för kunden ligger i samspelet mellan nyttan som erbjuds och prisnivån.

Ytterligare beskriver Hernant (2010) tre olika kategorier av mått på hur väl en butik presterar. Marknadsbaserat resultat vilket han definierar som, butikens förmåga att locka kunder. Produktivitet vilket han definierar som butikens effektivitet i utnyttjandet av olika resurser. Finansiellt resultat vilket han definierar som butikens intäkter, kostnader, resultat och lönsamhet. Hernant (2010) poängterar att det är viktigt att studera mått i samtliga kategorier för att utvärdera ifall butiken är välmående.

I kategorin produktivitet använder Hernant (2010) produktivitetsmodellen som Robert F. Lusch (1989) beskriver i sin artikel. Luschs tre resurser som han använder som utgångspunkt för att beräkna en butiks produktivitet är:

1. Varulager
2. Säljyta
3. Personal

Lusch menar att de här tre resurserna är de viktigaste för att förstå butikens produktivitet. Det framgår också att de ska betraktas som en helhet då de hänger ihop. Det här eftersom större sälj yta kräver större varulager och personal som underhåller den och vice versa. Viktigt påpekar Hernant (2010) kopplingen mellan produktivitet och pris. Han menar på att lägre priser ställer högre krav på produktiviteten. För att sänka priser utan att minska kvalitét och konsumenternas upplevelse av butiken måste den bli mer effektiv med sina resurser.

Lusch (1989) fokuserar på den ekonomiska aspekten av produktivitet. I stället för det traditionella Lean fokuset Liker (2009) förespråkar där hög produktivitet är ett verktyg för att skapa större värde

för kunderna med begränsade resurser. Luschs (1989) definition av produktivitet fokuserar i stället på resurser som kostnader. Det här blir mer tydligt i de produktivitets KPI 'er som han framför:

1. Lagerproduktivitet = Försäljningsvolym/Varulager
2. Ytproduktivitet = Försäljningsvolym/Säljyta
3. Arbetsproduktivitet = Försäljningsvolym/Antal arbetstimmar

Lusch menar alltså att en butiks produktivitet mäts i förhållande till försäljningsvolymen. Resurserna som tidigare nämnts är alltså input och försäljningsvolymen är output. Vidare beskriver Lusch att den mest betydelsefulla utav måtten är ytproduktiviteten. Anledningen till det här är att ytproduktiviteten har större inverkan på lönsamheten.

3.6.1 Butiksverksamhet Lean perspektiv

Traditionellt har butiksverksamheter organiserats utifrån avdelningar med tydligt uppdelade funktioner, ofta i samband med relativt hög autonomi (Lusch, 1986). Denna struktur återspeglar en verksamhet där fokus framför allt ligger på sortiment och försäljningsmål snarare än flödeslogik. I praktiken innebär detta oftast att varje avdelning styr sina egna arbetssätt, prioriteringar och resurser, vilket ofta leder till inkonsekvenser, lokala optimeringar och begränsad helhetsyn.

Ur ett Lean perspektiv betraktas detta som en suboptimerad struktur. Enligt Lukic (2012) kan avdelningsbaserad styrning försvåra skapandet av ett sammanhängande värdeflöde eftersom varje enhet tenderar att lägga fokus på sina egna mål i stället för att optimera helheten. Lean i butiksmiljö utgår därför ur kundens perspektiv och det totala flödet genom butiken. Där hur varje aktivitets bidrag till kundvärdet snarare än interna mål höjs. Naruo och Toma (2007) lyfter i sin studie av japanska närbutiker att det krävs en omstrukturering av ansvar och arbetsflöden om Lean-principer ska appliceras framgångsrikt i en butiksmiljö.

Mason och Evans (2015) poängterar att det krävs en horisontell struktur där flöden korsar avdelningsgränser och där arbetet organiseras kring produkter, kunder och processer. De menar att omstrukturering möjliggör transparens och snabbare återkoppling i förbättringsarbeten. Genom att ge personal tvärfunktionellt ansvar för specifika delar av flödet i stället för avdelningsspecifika uppgifter kan man öka förståelsen för helheten och förbättra samarbetet.

Strukturen i många traditionella butiker präglas av ett reaktivt snarare än ett proaktivt arbetssätt. Kim et al. (2006) lyfter från vårdkontexten att en av Lean-filosofins styrkor är att skifta fokus från krishantering till förebyggande arbete. Kopplat till butik innebär det att arbetssätt, bemanning och flödesdesign bör utformas för att minska variation, slöseri och skapa stabilitet. Snarare än att lösa akuta problem ad hoc.

4. Resultat och Analys

I detta kapitel redovisas resultatet av den empiriska datainsamlingen samt de analyser som genomförts. Resultat samt analys presenteras utifrån studiens fyra centrala områden: flödesfokus, standardiserat arbetssätt, mänskliga resurser och ständiga förbättringar.

4.1 Flödesfokus

Flöde är ett centralt begrepp inom Lean produktion, där strävan är att skapa en jämn, störningsfri och värdeskapande rörelse av material och aktiviteter genom hela processen (Womack & Jones, 2003). I butiken där produktion sker manuellt och med starkt personberoende är det här mycket relevant. Köksproduktionen kännetecknas av hög variation i försäljning samt återkommande störningar, vilket skapar en grundläggande sårbarhet i flödet. Genom att undersöka flödet i denna miljö kan man identifiera både hur värde skapas och hur slöserier uppstår.

För att möjliggöra en djupare analys har tre produktgrupper identifierats. Produktgrupperna som identifierats baseras på likheter i produktens karaktär och arbetsmomenten som krävs i produktionen. För enkelhetens skull benämns de som Grupp A, Grupp B och Grupp C. Där tre produkter med högre efterfråga inom varje grupp valdes ut som representativa exempel för de olika produktgrupperna:

- Grupp A: Räkbomb
- Grupp B: Räkmacka
- Grupp C: Kyckling Curry

Dessa produkter har använts som utgångspunkt vid kartläggning av arbetsmoment, mätning av steg och vid framställningen av värdeflödeskartor. Samtliga produceras av en enskild operatör vilket betyder att flödet inte sker mellan stationer utan på en eller två arbetsbänkar beroende av krav på utrymme. Detta skiljer sig från klassisk linjeproduktion och innebär att vissa traditionella Lean begrepp har begränsad tillämpning eller analytisk relevans. Som balansering av arbetsstationer vilket har begränsad relevans i denna kontext. Detta redovisas närmare under nästa rubrik.

Analysfokus har därför riktas mot hur arbetet är strukturerat, rörelsemönster och momentens ordningsföljd, med särskilt intresse för värdeskapande respektive icke-värdeskapande. Med fokus på att identifiera förbättringspotential kopplad till flödeseffektivitet snarare än enbart resursutnyttjande (Modig, 2014).

Produktgrupperna varierar i komplexitet där Grupp A innefattar fler steg, flera lager och upprepade moment. Grupp B har färre moment men kräver liknande hantering i form av bearbetning och

montering. Grupp C innefattar färdigmatsartiklar som följer ett enklare mer linjärt flöde. Alla produktgrupper går igenom de sista tre stegen förpackning, prisning och frontning. Med frontning menas placering och exponering i hylla. Genom att analysera och jämföra produktflöden med varierande komplexitet tydliggörs hur arbetsmomentens struktur påverkar värdeadderande moment samt uppkomsten av slöserier och därav behovet av standardisering.

4.1.1 Flödesperspektiv

Flödesanalysen i denna studie utgår från en butiksmiljö där köksproduktionen är personbunden och där operatör ansvarar för hela produktionsflödet. Detta skiljer sig markant från en traditionell Lean produktion där moment är uppdelade i arbetsstationer längs en linje. Till exempel visar Råkbombens flöde att hela processen till färdigställd produkt genomförs av en och samma montör. därför blir klassiska Lean-mått som OEE, flaskhalsidentifiering och taktidsplanering tillämplbart i begränsad utsträckning. Detta eftersom inga köer mellan stationer uppstår och produktionen är uppdragsdriven snarare än takt driven.

I stället har studien fokuserat på cykeltid som ett jämförande verktyg. Genom att mäta den totala tiden per produkt synliggörs skillnaden i utförande och effektivitet. Cykeltid blir därmed ett sätt att identifiera variationer i arbetssätt snarare än att styra produktionstakt. I kombination med detta har studien använt värdeflödesanalys och spaghettidiagram för att kartlägga rörelsemönster, ordningsföljder och potentiella slöserier.

En viktig insikt är att slöseri i denna typ av miljö ofta är kopplat till hur montören strukturerar sitt eget arbete. Onödiga rörelser, överarbete och avsaknad av standardisering skapar ineffektivitet trots att inga synliga flaskhalsar uppstår. Något som Ohno (1988) och Liker (2004) lyfter fram att värdeflödet begränsas av icke värdeskapande moment oavsett om de syns i köer eller ej.

Analysen har därför fokuserat på:

1. Att klassificera aktiviteter som värdeadderande (VA), nödvändiga ej värdeadderande (NeVA) samt rent slöseri (ejVA).
2. Att kartlägga rörelser och förflyttningar med spaghettidiagram.
3. Att analysera momentstrukturen och identifiera bristande standardisering
4. Att jämföra moment i produktgrupper för att synliggöra skillnader i effektivitet

I stället för linjebalansering och taktidsoptimering handlar flödesarbetet i denna butiksmiljö om att skapa en mer stabil och linjär arbetscykel för operatören. Detta anknyter till Rother och Shook (1999) som betonar att Lean-principer behöver anpassas efter kontext.

I flödes kartläggningarna visualiseras råvarulager. Däremot är ledtiden för detta lager exkluderat trots att det är betydligt. Detta beror på att förpackningarna som följs är både billiga och kommer i storpack vilket leder till att oberoende av planering kommer lagret bli så stort att det förvränger ledtiden. Om lagret tagits med i beräkningen hade flödet som fokuset faktiskt är på haft en marginell påverkan. Förpackningarna som följs i kartläggningen är dessutom så pass billiga att nyttan av att ta med det inte är stor relativt till att utesluta det. Dessutom genom att visualisera lagret blir det tydligt att det är mycket stort även om det utelämnas från beräkningen av NeVA. Slut lagret är en annan aspekt som påverkar NeVA mycket, därför har två separata beräkningar genomförts, en med supermarket och en utan.

4.1.2 Värdeflödesanalys

För att analysera flödet i köksproduktionen har en värdeflödeskartläggning genomförts. Syftet är att identifiera vilka moment som är värdeadderande, vilka som är nödvändiga men ej värdeadderande samt vilka som utgör slöseri och därav är icke värdeadderande. Analysen har byggts på observationer av det faktiska arbetet och har genomförts med hjälp av värdeflödeskartläggning, som närmare beskrivs i metodkapitlet 2.2.5.

I följande två avsnitt presenteras först en nulägesbeskrivning av det observerade arbetet (5.1.2.1), följt av en analys av värdeflödeskartorna (5.1.2.2)

Nulägesbeskrivning

Vid observationerna av det dagliga arbetet i köksproduktionen framkom det att en montör arbetar i produktionen 18 timmar i veckan då montörens egna raster inte räknas med. Timmarna är inte jämnt fördelade på veckodagarna utan varierar enligt [tabell 1](#). Det här förklaras med att efterfrågan är högre inför helgen och mer måste produceras torsdag och fredag. Eftersom produktionen inte genomförs på helger och måndagar läggs fler timmar in på tisdagar. Timmarna i produktionen delas dessutom upp på de olika produktgrupperna beroende på efterfrågan. En problematik med detta är att det är en förenklad beskrivning av fördelningen av timmar. Eftersom den beror på efterfrågan samt tiden det tar att producera varje produktgrupp. För att undvika att tiden endast är beroende av efterfrågan beräknas tiden med hänsyn till den riktiga tiden det tar att producera. Ett genomsnitt på efterfrågan samt riktig tid att producera där båda variablerna väger lika tungt beräknas i stället. Det visas då i tabellen, att utifrån försäljning läggs betydligt mer timmar på grupp A men att grupp B tar betydligt fler timmar att producera. Vilket ger dem en relativt lika uppdelning i arbetstid.

Efterfrågan som visualiseras i tabellen beräknas utifrån ett årligt genomsnitt. Detta eftersom variationen dagligen, veckovis och månadsvis varierar i så stor utsträckning, vilket senare diskuteras

djupgående. En konsekvens av detta är att data i korta förlopp inte blir tillräckligt tillförlitlig för att använda. Det här gör att det inte går att skapa en driftsäker produktionsplan utifrån presenterade data. Den används i stället som en komponent för att analysera flödet.

	tis	Ons	Tor	Fre	TOT
Timmar	5	3,5	5	4,5	18
	28%	19%	28%	25%	
Tid, Försäljning, tim					
A	1,46	1,02	1,46	1,32	5,27
B	2,36	1,65	2,36	2,12	8,48
C	1,18	0,83	1,18	1,06	4,25
Riktig tid, tim					
A	2,9	2,0	2,9	2,6	10,3
B	1,5	1,0	1,5	1,3	5,4
C	0,6	0,4	0,6	0,6	2,3
Tid, hänsyn till riktig tid, tim					
A	2,17	1,52	2,17	1,95	7,80
B	1,92	1,35	1,92	1,73	6,92
C	0,91	0,64	0,91	0,82	3,28
					18,00
Andel tid av dagsefterfråga					
A	43%	30%	43%	39%	
B	38%	27%	38%	35%	
C	18%	13%	18%	16%	
Efterfråga, st					
A	4	3	4	4	15
B	11	7	11	10	39
C	3	2	3	2	10
Tot	18	12	18	16	63

Tabell 1. Tid i produktion och efterfråga

Ett ytterligare problem som uppstår vid beräkningen av arbetsfördelning gällande timmar är att tiderna inte stämmer överens med faktisk produktionstid. Det här beror på att montör ofta avbryts av element utanför produktionen. Så som avlösning av raster, kundsamtal eller kollegor som behöver assistans. De här faktorerna är mycket svåra att mäta även med konstant närvaro i processen och bortses därför från. Timmarna i produktion beräknas i stället utifrån planerade timmar. Detta resulterar i att det i teorin ligger fler timmar i produktionen än i praktiken.

Analys av värdeflödeskartläggning

De sammanställda värdeflödes kartläggningarna för produktgrupperna A, B och C visar att samtliga flöden, trots skillnader i produktkomplexitet, delar flera gemensamma drag på systemnivå. I varje flöde utgår analysen från komponenter som följer med hela processen. Bröd i produktgrupp A och förpackningar i B och C. Detta för att vara i linje med Rother och Shooks (1999) rekommendation om

att flödet bör kartläggas utifrån en produktfamilj och en enhetlig komponent för att tydliggöra sekvens och materialflöde.

En central insikt från kartläggningen är att flödena inte styrs av ett formellt produktionsschema, trots att det existerar. Detta visualiseras i kartan genom en pil från produktionsplanering till första produktionsmomentet, samt med ett rött kryss över pilen. Symboliken följer etablerad praxis från *Learning to See* av Rother och Shook (1999), där visuella element används för att synliggöra skillnaden mellan teoretisk styrning och faktisk tillämpning. I detta fall blir det tydligt att schemat inte används för att planera produktion.

I stället sker styrningen reaktivt, genom att montören kontrollerar hyllor och själv beslutar vad som ska produceras. Detta innebär att värdeflödet styrs av efterfrågan men utan systematik. Något som kan beskrivas som ett dragande system men utan flera funktionaliteter som stabilitet och förutsägbarhet (Rother & Shook, 1999; Womack & Jones, 2003). Något som ökar variation och beroende på individuell tolkning. Liker (2004) betonar att system kräver processer som är stabila och förutsägbara samt att styrningen bör vara visuellt baserat och kopplat till verklig efterfrågan. Där han dessutom varnar för subjektiva bedömningar som i är närvarande i butikens fall.

Ett annat tydligt mönster i kartläggningarna är att avbrott och väntan uppstår oberoende av specifika moment och snarare speglar bredare systembrister. Rother (2019) kopplar det här till att ledningen saknar kontakt med den operativa verkligheten och därför inte identifierar rotorsaker till systembristerna i flödet. Han betonar att måltillstånd, strukturerad observation och daglig coaching är nödvändigt för att successivt eliminera hinder som dessa. I butikens fall blir ramverket bristande vilket gör det orimligt att förvänta sig att flödet förbättras utan någon insats. Det går också att koppla till Modigs (2014) beskrivningar om flödeseffektivitet, speciellt när samma typer av störningar dyker upp i alla tre produktgrupper, oavsett skillnader i produktinnehåll.

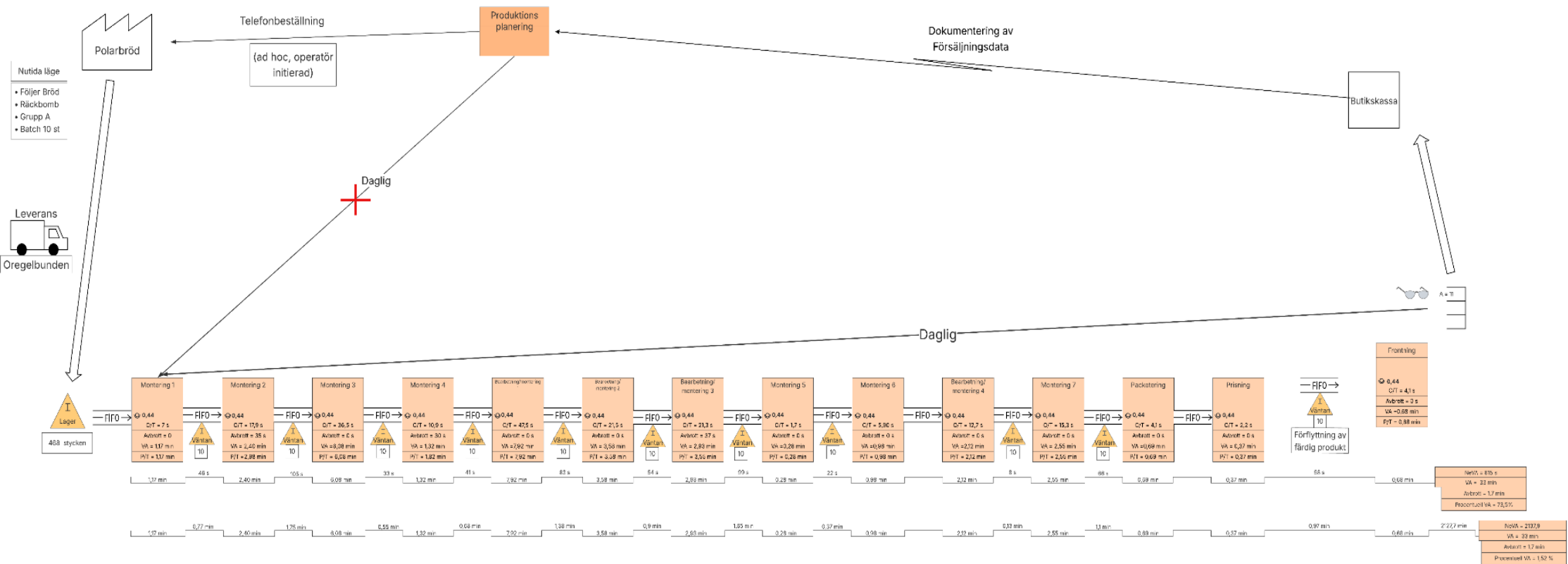
Likheterna i flödena tyder på brister i planering, synkronisering och standardisering på strukturella problem. De är inte isolerade till enskilda produkter eller montörer. Bicheno och Holweg (2016) påpekar just detta. När flera delar av ett system visar samma avvikelser, såsom återkommande väntetid, avbrott och informell styrning så är det inte personberoende utan ett systemfel som kräver systemlösningar.

Gemensamt för alla grupper är att väntan, rörelse och frånvaro av visuell styrning återkommer, oavsett produktens komplexitet. Detta tyder på ineffektiviteten är systematisk snarare än produkt bunden, vilket innebär att förbättringsarbetet behöver riktas mot övergripande rutiner, materialflöde och arbetsstandard, inte enbart mot individuella produkter (Rother, 2019; Womack & Jones, 2003).

Produktgrupp A – Räkbomb

Kartläggningen av värdeflödet för Räkbomben, den mest komplexa produkten i studien präglas av upprepningar, manuell hantering och ett högt antal upprepade rörelser. Genom värdeflödeskartläggning (VSM) identifieras 14 olika steg, se [figur 3](#), och en betydande andel aktiviteter som klassas som icke-värdeskapande. Detta är i linje med grundtanken med VSM att synliggöra och eliminera slöseri i flödet (Ohno, 1988; Rother & Shook, 1999; Liker, 2004).

I flödet produceras tio Räkbomben. Den totala processtiden är 45,59 minuter att genomföra. Varav 33 minuter är VA, 615 sekunder NeVA och 1,7 minuter ej VA i form av avbrott. I processen blir då procentuella VA 73,5 procent. När supermarket läggs till blir i stället procentuella VA 1,52 procent. Det längsta momentet är bearbetning/montering 1, där detaljerna går att utläsa i [tabell 2](#).



Figur 3. Nulägeskarta för produktgrupp A – Råkbomb

Tre av momenten avbryts helt eftersom montören inte hämtat tillräckligt med ingredienser. I de här tre fallen sker avbrotten därför att montören inte hämtat tillräckligt av råvarorna, räksallad i montering 2, majonnäs i montering 4 och räkor i bearbetning/montering 3. Avbrotten visar att montören är osäker på hur mycket råvaror som behövs samt att de standardiserade produktions beskrivningarna inte används. Enligt Rother och Shook (1999) är detta typiska symptom på att processen saknar visuellt ledarskap och strukturell stabilitet vilket gör flödet svårt att kontrollera och förbättra.

Utöver avbrotten förekommer väntetid på tolv av de 14 momenten. Väntan är i form av ställtid där montören hämtar verktyg, råvaror eller städar undan. Dessa steg innebär att produkterna står orörda och ingen värdeaddering sker. Något som strider mot de krav Lean ställer på ett jämnt och kontinuerligt flöde (Womack & Jones, 2003). Rother (2019) beskriver detta som ett tydligt tecken på avsaknad av ett definierat måltillstånd och daglig förbättrings rutin för att eliminera icke-värdeskapande aktiviteter.

Montörens rörelsemönster är oorganiserade där råvaror och verktyg hämtas styckvis, vilket leder till upprepade turer och onödiga rörelser, ett av de sju klassiska slöserierna Ohno (1988) och Liker (2004) diskuterar. Rother och Shook (1999) lägger stor vikt på att skapa framtida tillstånd där dessa rörelser samlas, förenklas och kombineras i ett sekventiellt flöde, snarare än ett ryckigt och reaktivt arbetssätt som montören demonstrerar.

Ytterligare en observation är att värdeskapande steg har en inkonsekvent ordningsföljd. De värdeskapande momenten som montering/bearbetning upprepas aktiviteter också vid flera tillfällen. Som vid att dela och sätt på ägg, förbereder räkor och sätter på räkor samt skiva och sätter på citron. I alla de här fallen sker bearbetningen och monteringen parallellt och växelvis med varandra. Modig (2014) menar att detta kan upplevas som produktivt men saknar flödeseffektivitet. Där aktiviteter som bearbetning av citron avbryter monteringen av citron i stället för att ske sekventiellt.

Produktflödet för produktgrupp A visar tydliga brister i struktur, sekvens och förutsägbarhet. Avbrott, väntetid och upprepade rörelser pekar på ett instabilt flöde med låg flödeseffektivitet.

Värdeflödeskartläggningen har tydliggjort behovet av standardiserade arbetssätt och förbättrade rutiner.

Grupp A			
Räkbomb			
Moment	Steg	Aktiviteter	Aktivitetstyp
Montering 1	1	Lägg fram bröd	VA
Väntan	2	Hämta räksallad	NeVA

Montering 2	3	Sleva räksallad på brödet	VA
	4	Lägg på bröd (mellanlager)	VA
	5	Lägg på räksallad igen	VA
	6	Slut på räksallad hämta mer	EJ VA
	7	Lägg på bröd toplager	VA
Väntan	8	Skriv datum på räksalladen och ställ tillbaka den i kylan	NeVA
	9	Hämta majonnäs i samband, (byt handskar)	NeVA
	10	Hämta förpackningar	NeVA
Montering 3	11	Lägg fram plastförpackning	VA
	12	Sleva majonnäs på sidan och lägg i förpackning	VA
Väntan	13	Plocka undan runt sig	NeVA
Montering 4	14	Sleva majonnäs på topp	VA
	15	Slut på majonnäs och hämta mer	EJ VA
	16	Sleva sista majonnäs på toppen	VA
Väntan	17	Hämta gurka och citron	NeVA
Bearbetning/montering 1	18	Skär gurka med maskin	VA
	19	Sätt på gurkan på sidan	VA
	20	Gör om steg 11 och 12, detta två gånger	VA
Väntan	21	Hämta hela ägg och lägg i en skål och hämta verktyg	NeVA
Bearbetning/montering 2	22	Dela ägg med specialverktyg	VA
	23	Sätt på ägg	VA
	24	Gör om steg 23 och 24 antal gånger	VA
Väntan	25	Hämta räkor	NeVA
	26	Hämta durkslag från annan avdelning (egen upptagen)	NeVA/EJ VA
Bearbetning/montering 3	27	Håll upp räkor i durkslag	VA
	28	Ha på räkorna	VA
	29	Hämta fler räkor (tog slut)	EJ VA
	30	Håll upp i durkslag	VA
	31	Ha på fler räkor	VA
Väntan	32	Byt handskar och plasta räkorna, ställ räkorna i kyl 1	NeVA
	33	Hämta majonnäs (slitspåse) och kaviar	NeVA
Montering 5	34	Toppa med majonnäs	VA
Väntan	35	Ta bort skräp och öppna kaviar	NeVA
Montering 6	36	Toppa med kaviar	VA
Bearbetning/montering 4	37	Skär citron	VA
	38	Toppa med citron	VA
	39	Sedan skär mer citron med verktyg	VA
	40	Lägg på citron	VA

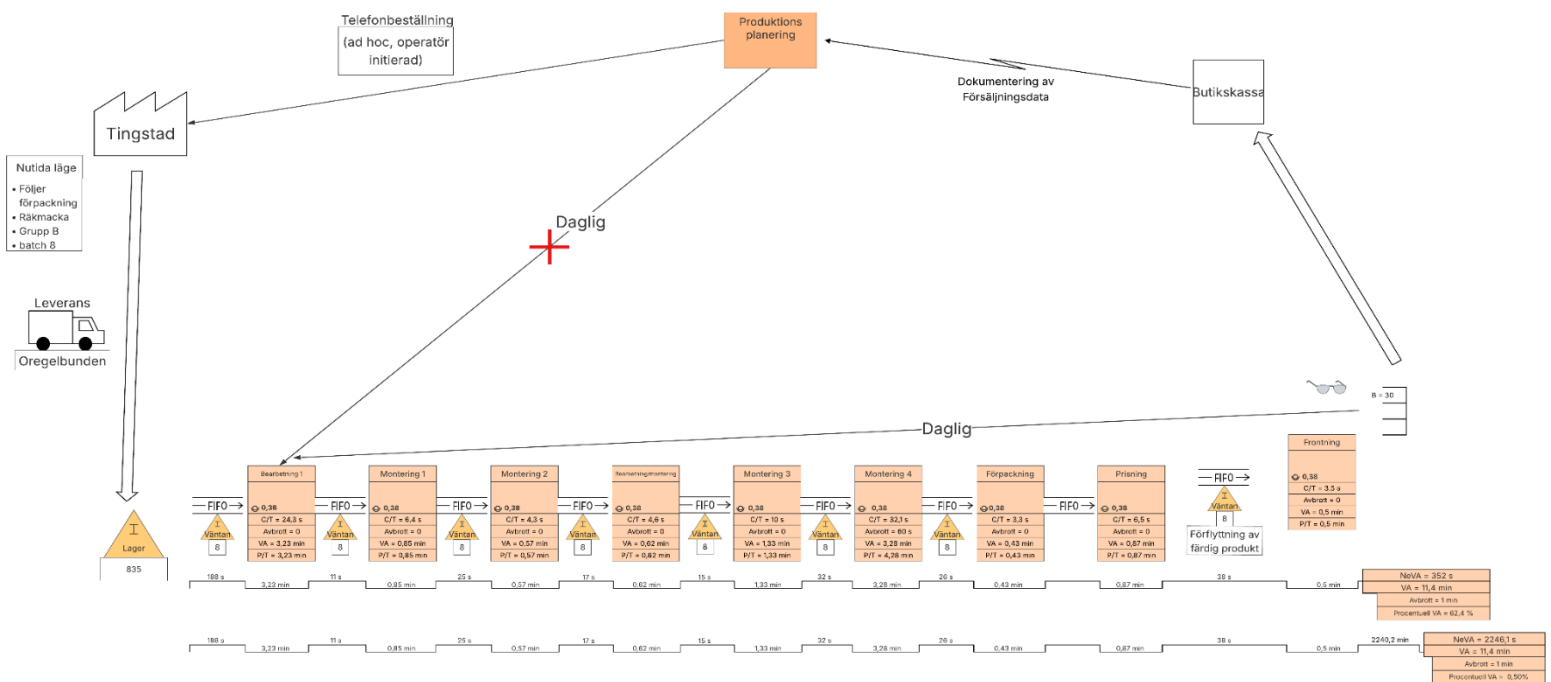
	41	Hämta och skär mer citron	VA
	42	Ha på sista citron	VA
Väntan	43	Ta fram dill	NeVA
Montering 7	44	Ha på dill	VA
Väntan	45	Hämta lock och städa.	NeVA
Paketering	46	Sätt på locken	VA
Prisning	47	Skriv ut etiketter och sätt på	VA
Väntan	48	Lasta vagn med produkt	NeVA
Frontning	49	Transportera och lägg i hyllan	VA

Tabell 2. Nutida momentindelning och aktivitetsklassificering - Grupp A, Räkbomb

Produktgrupp B – Räkmacka

Produktgrupp B uppvisar ett mindre komplext flöde än produktgrupp A, vilket främst beror på färre antal moment snarare än ett mer effektivt arbetsflöde. Flödet för nuläget av produktgrupp B visualiseras i figur 4. Totalt identifierades nio steg, varav de tre sista var gemensamma med flödet för Räkbomben. Men där tidsvariationer mellan momenten antyder skillnader i hantering, förpackning och montörens arbetsmetodik.

Åtta räkmackor produceras på 18,3 minuter. Varav 11,4 minuter är VA, 352 sekunder är NeVA och med en minuts avbrott. Detta leder till en procentuell VA på 62,4 procent, utan NeVA i supermarket. Med supermarket lager blir procentuell VA i stället 0,5 procent.



Figur 4. Nulägeskarta för produktgrupp B – Räkmacka

Precis som i tidigare flöde identifieras väntan mellan flera av momenten. Det uppstår i sju av de nio momenten och klassificeras i form av ställtid där montören förbereder för nästa steg. Att produkten står stilla utan att bearbetas innebär att ingen kundnytta tillförs (Liker, 2004; Womack & Jones, 2003). Något som strider mot väletablerade principer inom Lean om att endast det som skapar värde för kunden ska optimeras.

Endast ett avbrott förekom i flödet då kaviar saknades i montering 4. Avbrottet är identisk i karaktär med de som identifierades i produktgrupp A och understryker behovet av förberedelser och påfyllnadsrutiner (Bicheno & Holweg, 2016). Rother och Shook (1999) betonar vikten av att synliggöra sådana störningar, inte som enskilda missar utan som systematiska signaler på bristande planering och standardisering.

Ett intressant mönster i flödet för produktgrupp B är att bearbetningsmomenten är mer samlade och logiskt ordnade. Nästan all bearbetning sker i flödets inledning vilket tyder på mer konsekvent angreppssätt än i produktgrupp A, där montering och bearbetning ofta blandades. Det framkommer dock i bearbetning/montering där ägg delas och monteras att detta mönster inte är helt genomgripande. Den strukturella tydligheten skapar dock förutsättningar för standardisering och förenklar både lärande och förbättringsarbete (Bicheno & Holweg, 2016).

Trots detta uppstår även onödiga rörelser även i detta flöde, samma problem uppstår där råvaror och verktyg hämtas styckvis. Något som både genererar väntan och belastar montören. Modig (2014) beskriver detta som ett typiskt exempel på resurseffektivt tänkande där personal hålls sysselsatt snarare än att flödet optimeras. Något som Modig rekommenderar är en dedikerad arbetsstation per produktgrupp vilket inte anses vara möjligt i det begränsade utrymmet. Däremot rekommenderar han också gemensam uppställning av råvaror före produktionsstart, något som kan vara fullt möjligt.

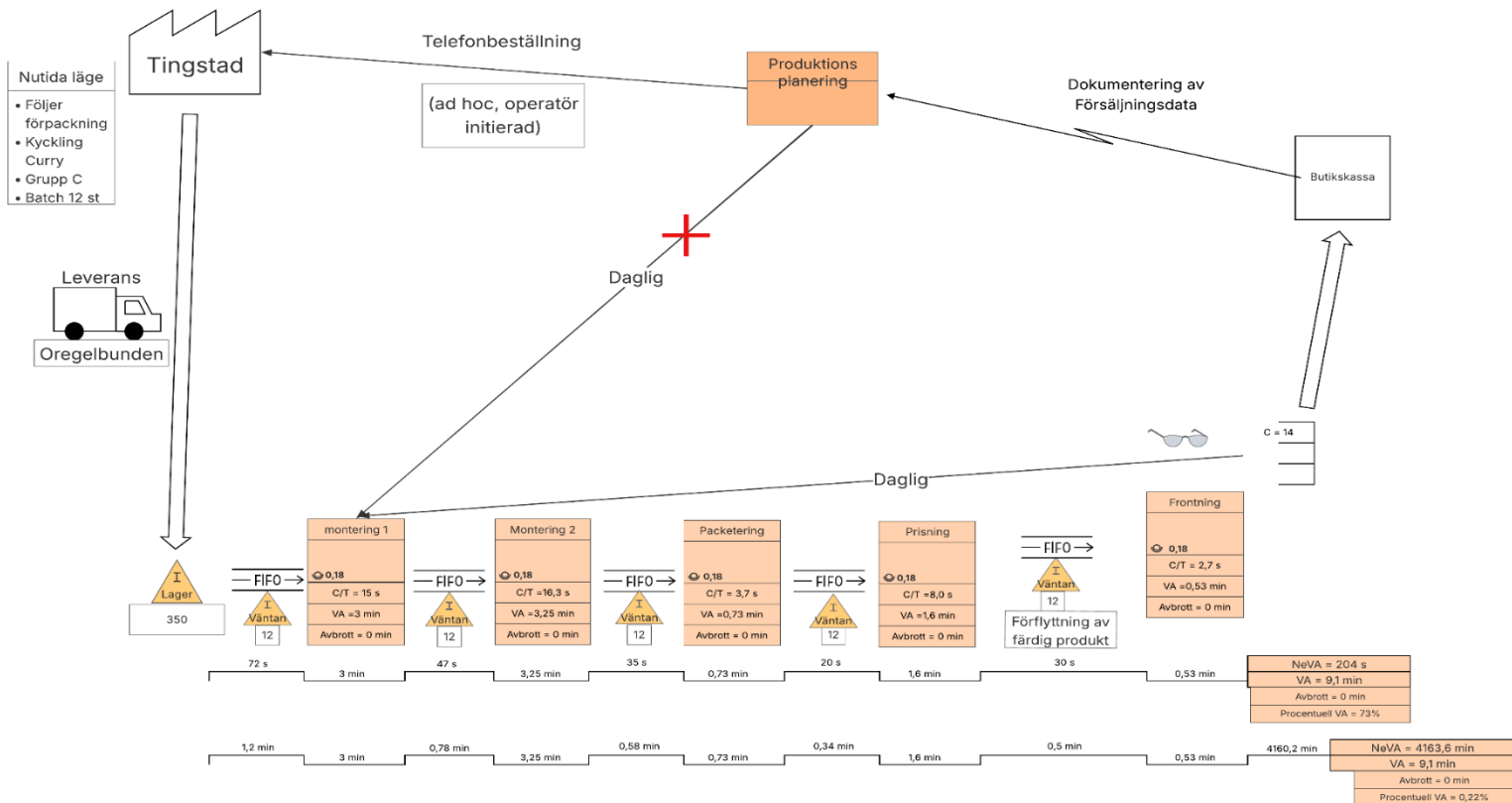
Produktgrupp C – Kycklingcurry

Flödet för produktgrupp C är betydligt mer linjärt än A och B. Flödet består av fem steg där de sista tre stegen återigen är samma som för produktgrupp A och B, se [figur 5](#). Komplexiteten minskar i stor omfattning eftersom det inte genomförs några bearbetningsmoment i flödet, utan stegen är endast monteringssteg. Detta gör processen mer förutsägbar och ger goda förutsättningar för standardisering (Liker, 2004; Womack & Jones, 2003).

En aspekt som dock där viss komplexitet är förskjuten i tiden vilket inte framgår i kartläggningen är ett bearbetningsmoment dagen innan där ris kokas och kyls ned. Något som innebär att en del av arbetet sker utanför det kartlagda flödet. Detta är ett exempel på dold förberedelse, vilket Rother och

Shook (1999) menar kan leda till att förbättringsarbete kan förbises, eftersom hela processen inte synliggörs i ett sammanhang.

I processen produceras tolv produkter. Total processtid är 12,5 minuter där 9,1 minuter är VA, 204 sekunder NeVA. Den procentuella VA tiden blir då 73 procent. Med supermarket blir det 0,22 procent.



Figur 5. Nulägeskarta för produktgrupp C – Kyckling Curry.

Trots att processen i helhet är mindre komplex för produktgrupp C identifieras väntan mellan fem av fem steg. Precis som vid föregående kartläggningar är det ställtid i form av förberedelser. Det innebär att varje övergång mellan moment kräver en viss omställning där produktionen står stilla utan något värdeadderande. Något som igen går att koppla till slöseri (Ohno, 1988), även om det sker i ett enkelt och relativt förutsägbart flöde.

Det faktum att väntan sker mellan varje moment, trots det begränsade antalet steg, pekar på bristande arbetsstandard och otillräcklig förberedelse. Det är ett exempel på att enkelhet i processen inte automatiskt innebär effektivitet. Modig (2014) betonar att även i enkla processer krävs flödes design och standardisering för att säkra flödeseffektiviteten.

Det är också anmärkningsvärt att inga avbrott uppstår, vilket kan ses som en styrka i detta flöde. Det tyder på att råvaror finns tillgängliga så att flödet kan genomföras utan störningar. Det kan bero på att

färdigmaten kommer i storpack som helt används upp. Samt att själva produkten inte säljs i styckpris utan i vikt, vilket betyder att montören fyller upp så mycket som finns tillgängligt och inte behöver gå och hämta när råvaran tar slut.

Framtida läge

Utifrån analysen av nuläget och identifierade brister har framtida värdekartor tagits fram för de tre representativa produktgrupperna. Likt innan ligger fokus på att förbättra det interna flödesprocesserna som ingår i själva produktionsarbetet. Alltså kommer ledtiden för produkterna i hyllan vara samma som för det nutida läget. Tiden som produkterna ligger i hyllan har identifierats som ett problem utifrån sin totala påverkan på den värdeadderande tiden av hela flödet. Detta är något som ICA Malmborgs Mobilia rekommenderas att se över. En annan sak i nära relation till detta är att batchstorlek och frekvens är samma som i nuläget. Tanken är att i samband med att butiken ser över hyllan bör planering för batchstorlek och frekvens ses över. Batchstorlek har stor påverkan även på det standardiserade arbetssättet och de arbetsinstruktioner som måste finnas eftersom instruktioner ska tydligt beskriva hur mycket av varje råvara som ska användas och matcha batchstorleken. Exempelvis att man använder en hel citron för en batch i stället för tre fjärdedelar. Detta för att slippa svinn av råvaror samt för att eliminera onödiga moment som att fylla på råvara som tar slut. I det framtida läget har alltså samma batchstorlek använts men med förutsättningen att batchstorleken matchar mängden råvaror. Alternativt att operatören åtminstone utifrån instruktionerna redan innan förbereder rätt mängd råvaror för att eliminera avbrotten. Antalet gånger operatören byter engångshandskar är en sak som inte är medräknat då det finns en viss oklarhet i när detta skett tidigare. Dock förväntas behovet av byten minska eftersom flödet är mer sammanhängande.

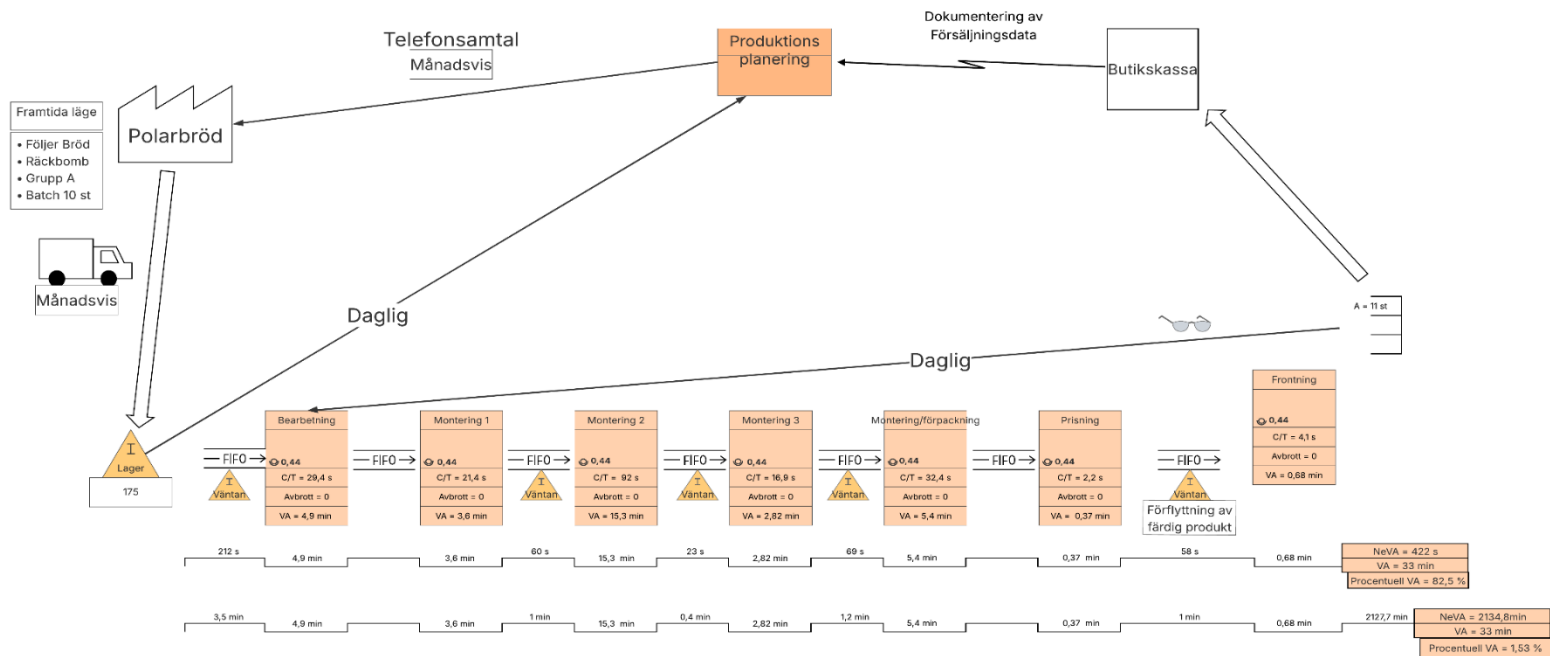
En annan grundläggande förändring för samtliga kartläggningar i framtida läget är att samtliga verktyg som används hämtas och ställs i ordning före produktionsstart. Bland annat föreslås att samtliga nödvändiga verktyg finns nära tillhands på definierade platser, för att minska rörelser och onödiga steg som operatören tar. Genom att förbereda all nödvändig utrustning och material innan produktionsstart, skapas ett mer sammanhängande flöde som reducerar flera av de klassiska slöserierna inom Lean, framför allt väntan och onödiga rörelser. Kartläggningen för det framtida läget visualiserar alltså hur flödet kan effektiviseras internt genom att standardisera arbetsmomenten, eliminera avbrott samt minska nödvändiga men ej värdeadderande steg.

Vidare har de tre produktflödena omstrukturerats så att värdeskapande moment sker i följd, utan att blandas med moment som förberedelser eller städning. Förslag på hur arbetsföljden kan se ut rekommenderas användas för att skapa nya eller bygga vidare på de instruktioner som finns i butiken. Tydliga instruktioner krävs för ett standardiserat arbetssätt och minska variationer i arbetet mellan

operatörer. Exempel på hur omstruktureringen har skett samt bilder och beskrivning kring kartläggning av de framtida lägena presenteras nedanför.

Produktgrupp A – Räckbomb

Som tidigare förklarat är denna produktgrupp den mest komplexa med mest omfattande steg. Men genom att skapa tydliga instruktioner och se till att all förberedelse sker tidigt i processen, kan vissa moment slås ihop utan avbrott som gör det framtida läget enklare och bestående av färre steg, se [figur 6](#). Den totala mängden moment har därav reducerats från 14 till sju. Tiden för NeVA har reducerats från 615 sekunder till 422 sekunder och tiden för ej VA i form av avbrott har reducerats från 1,7 minuter till 0 minuter. Tiden för VA beräknas vara densamma som tidigare, alltså 33 minuter, vilket leder till att den interna processens procentuella VA ökar från 73,5 procent till 82,5 procent. Men i och med att ledtiden för supermarket, i form av hyllan, förblir densamma blir den totala procentuella VA i för framtida läget snarlikt det nutida läget, och går från 1,52 procent till 1,53 procent. Dessa är båda avrundade med en säkerhet på två decimaler vilket innebär att den verkliga ökningen är ännu mindre. Detta återspeglar ännu en gång vikten av att se över batchstorleken samt frekvensen men samtidigt att den interna processen har utrymme till förbättring.



Figur 6. Kartläggning av framtida läge för produktgrupp A – Räckbomb.

Trots att ingen fullständig granskning av hållbarhet har gjorts, är det grundläggande att temperaturkänsliga varor inte kan stå ut för länge, exempelvis räkor. Observationerna som genomförs har i stället blivit utgångspunkten för hur länge vissa råvaror kan stå ute, vilket mäts till omkring 15

till 20 minuter. Produktgrupp A är den enda produktgruppen som överskrider den tiden vilket är varför vissa förberedande steg inte lagts tidigare. [Tabell 3](#) visualiserar momentindelningen av framtida tillståndet av produktgrupp A. Denna visar tydligt hur väl strukturerad arbetsföljd påverkar upprensning av moment samt väntetid mellan moment. Genom att flytta eller eliminera väntan mellan vissa moment kan exempelvis montering 4 och paketering ske i följd, och sammanställas till ett moment. Att skapa ett tydligare och mer linjärt flöde utan upprepade moment, minskar även variationen i utfört arbete mellan olika operatörer.

Bristande struktur, otydlig sekvens, avbrott, väntan och upprepade rörelser kan alla minska genom att arbetsmomenten struktureras, verktygsplacering standardiseras och råvaror förbereds inför produktionsstart.

Grupp A			
Räkbomb			
Moment	Steg	Aktiviteter	Aktivitetstyp
Förberedelse/väntan	1	Hämta förpackningar och lock	NeVA
	3	Hämta gurka och citron	NeVA
	5	Ta fram dill	NeVA
	4	Hämta hela ägg och lägg i en skål	NeVA
	6	Hämta verktyg	NeVA
	7	Hämta majonnäs och räksallad	NeVA
	8	Hämta majonnäs (slitspåse) och kaviar	NeVA
	Bearbetning	9	Skär gurka med maskin
10		Skär citron	VA
11		Dela ägg med specialverktyg	VA
Montering	12	Lägg fram bröd	VA
	13	Sleva räksallad på brödet	VA
	14	Lägg på bröd (mellanlager)	VA
	15	Lägg på räksallad (mellanlager)	VA
	16	Lägg på bröd toplager	VA
Väntan	17	Skriv datum på räksalladen och ställ tillbaka den och äggen i kylan	NeVA
Montering 2	18	Lägg fram plastförpackning	VA
	19	Sleva på majonnäs på sidan och lägg i förpackning	VA
	20	Sleva majonnäs på topp	VA
	21	Sätt på gurkan på sidan	VA

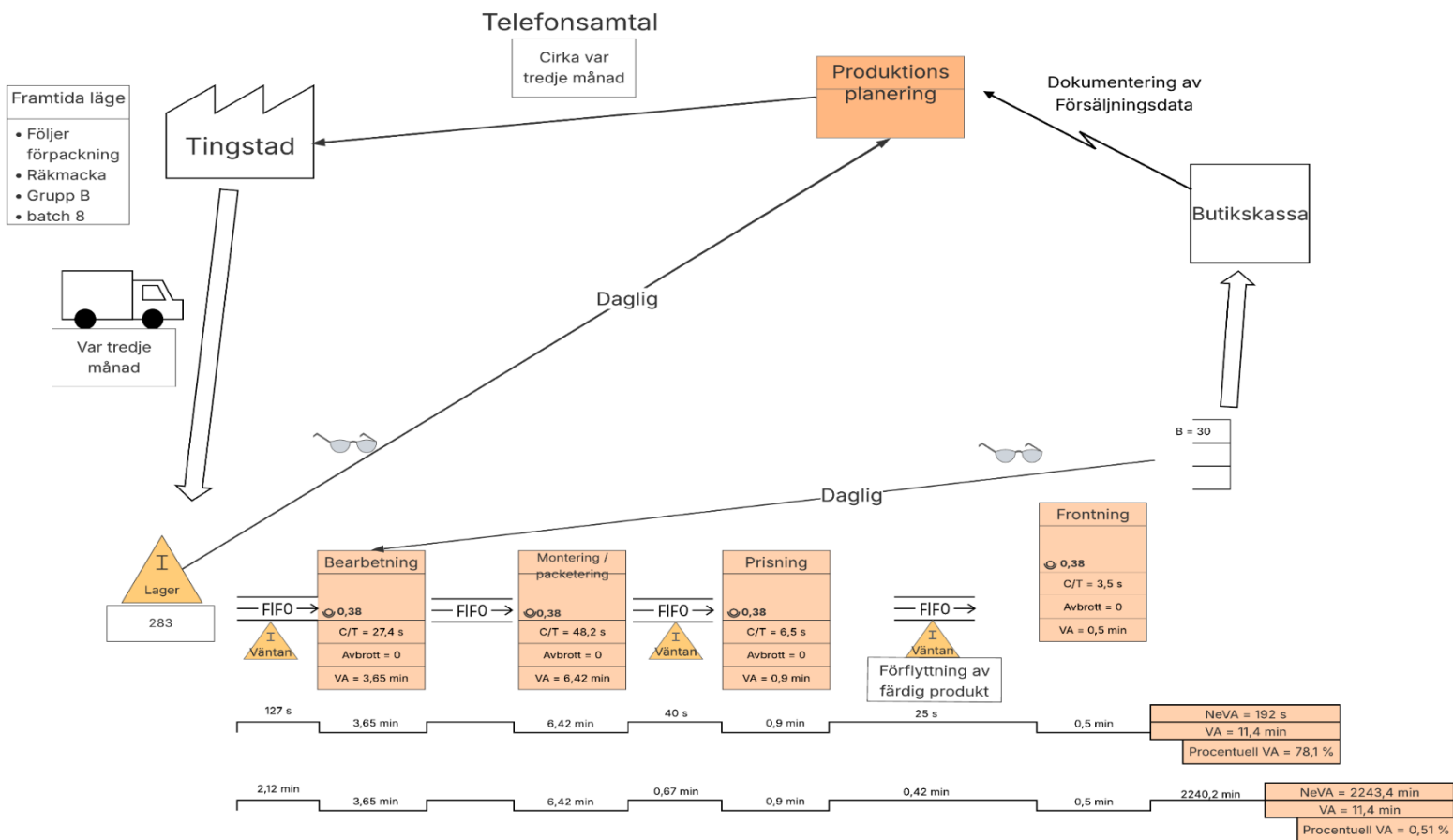
	22	Sätt på ägg	VA
Väntan	23	Hämta räkor	NeVA
Montering 3	24	Håll upp räkor i durkslag	VA
	25	Ha på räkorna	VA
	26	Plasta räkorna, ställ räkorna i kyl 1	NeVA
Montering 4 / Paketering	27	Toppa med majonnäs	VA
	28	Toppa med Kaviar	VA
	30	Lägg på citron	VA
	31	Lägg på dill	VA
	32	Sätt på locken	VA
Prisning	33	Skriv ut etiketter och sätt på	VA
Väntan	34	Lasta vagn med produkt	NeVA
Frontning	35	Transportera och lägg i hyllan	VA

Tabell 3. Framtida momentindelning och aktivitetsklassificering - Grupp A, Räkbomb.

Produktgrupp B – Räkmacka

Trots att produktgrupp B har färre moment och lägre processtid jämfört med produktgrupp A blir nuläget även här smidigare. Liket innan har förberedande steg flyttats till produktionsstart, tillräckligt med råvaror tillförts för att eliminera långa väntetider för påfyllning samt att verktyg har organiserats så de finns nära tillhands. Montering 4 kan slås ihop med paketering då inga avbrott finns samt att det nu sker i en logisk följd. Genom att applicera dessa förändringar har antalet moment reducerats från nio till fyra, se [figur 7](#). För den interna processen har tiden för NeVA har reducerats från 352 sekunder till 192 sekunder, tiden för avbrott i form av rent onödiga steg har reducerats från 60 sekunder till 0 sekunder. Tiden för VA har beräknats vara densamma på 11,4 minuter vilket leder till att den procentuella VA-tiden i den interna processen ökat från 62,4 procent till 78,1 procent. Precis som för produktgrupp A förblir dock ledtiden i hyllan densamma och stor vilket leder till att den procentuella VA-tiden för hela processen inte påverkas i stort. Se Bilaga 2 för hur

momentindelningen för produktgrupp B ser ut.



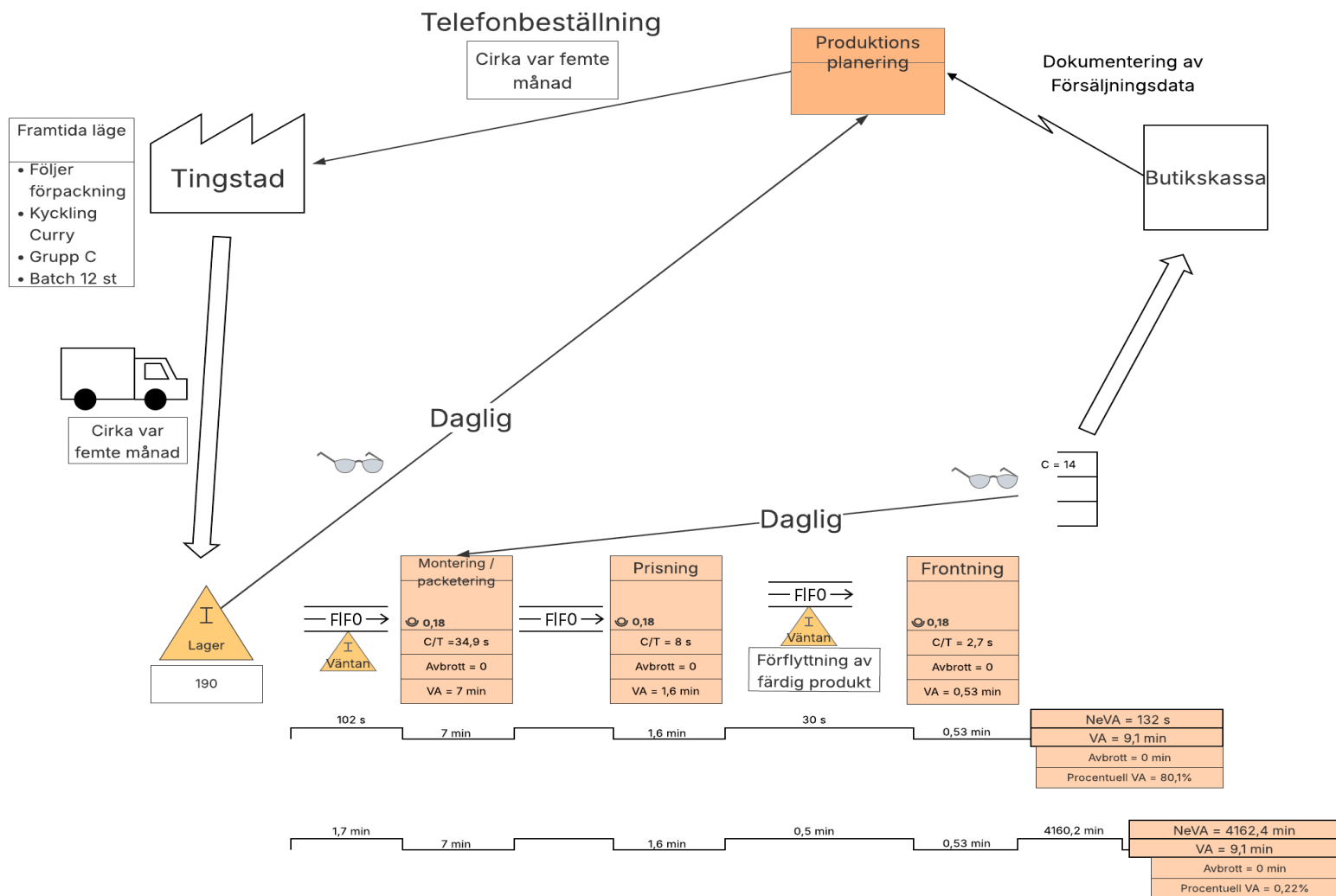
Figur 7. Kartläggning av framtida läge för produktgrupp B – Räkmacka

Produktgrupp C – Kycklingcurry

Produktgrupp C består av färdigmaträtter som beskrivits tidigare, men även här har antalet moment samt icke värderande tid reducerats genom att strukturera processen. Som förklarat innan i nulägesbeskrivningen av produktgrupp C finns förberedande steg för kokning av ris inte med i kartläggningen och är ett exempel på dold förberedelse. Denna tid finns inte heller med i framtida läget för att möjliggöra en rättvis jämförelse.

Med applicering likt tidigare har antalet moment i den interna processen reducerats från 5 till 3, se [figur 8](#), Tiden för NeVA har reducerats från 204 sekunder till 132 sekunder och där VA-tiden förblir densamma på 9,1 minuter. Den procentuella VA-tiden för den interna processen ökar då från 73 procent till 80,1 procent. Precis som innan påverkas inte ledtiden i hyllan, som visualiseras av

supermarket symbolen, och den procentuella VA-tiden för hela processen förblir då den samma på 0,22 procent. Se Bilaga 4 för momentindelning av produktgrupp C i det framtida läget.



Figur 8. Kartläggning av framtida läge för produktgrupp C – Kycklingcurry

De framtida lägeskartorna beskriver exempel på hur ett mer standardiserat och sammanhängande flöde minimerar väntan och slöserier, bidrar till minskad variation i arbetet och en ökad förutsägbarhet i produktionen. Det är tydligt att det finns utrymme till förbättringar både i den interna produktionsmiljön med också i processen som helhet. Det blir tydligt hur applicering av flödesfokus och standardisering kan förbättra processer även i en butiksmiljö.

Trots att fokus för det framtida läget legat på visa och undersöka förbättringspotential inom produktionen synliggörs även problematik i hur länge produkterna ligger i butikshyllan samt hur stora lager butiken tidigare haft. Dessa tider har stor påverkan på den totala värdeadderande tiden och är något som ICA Malmborgs Mobilia bör se över i hur dessa kan förbättras.

4.1.2 Spaghettidiagram

För att illustrera rörelserna under produktionen visualiseras de i spaghettidiagram. För att förtydliga har en återskapelse av planlösningen i bilaga 5 skapats. Tre olika spaghettidiagram framförs där vardera är en av de tre utvalda representativa produkterna. Innehåll och funktion för varje station klargörs i [tabell 4](#). Då lager används av hela avdelningen och innehåller flera varor, är endast råvaror och verktyg som används under produktion medräknade i tabellen.

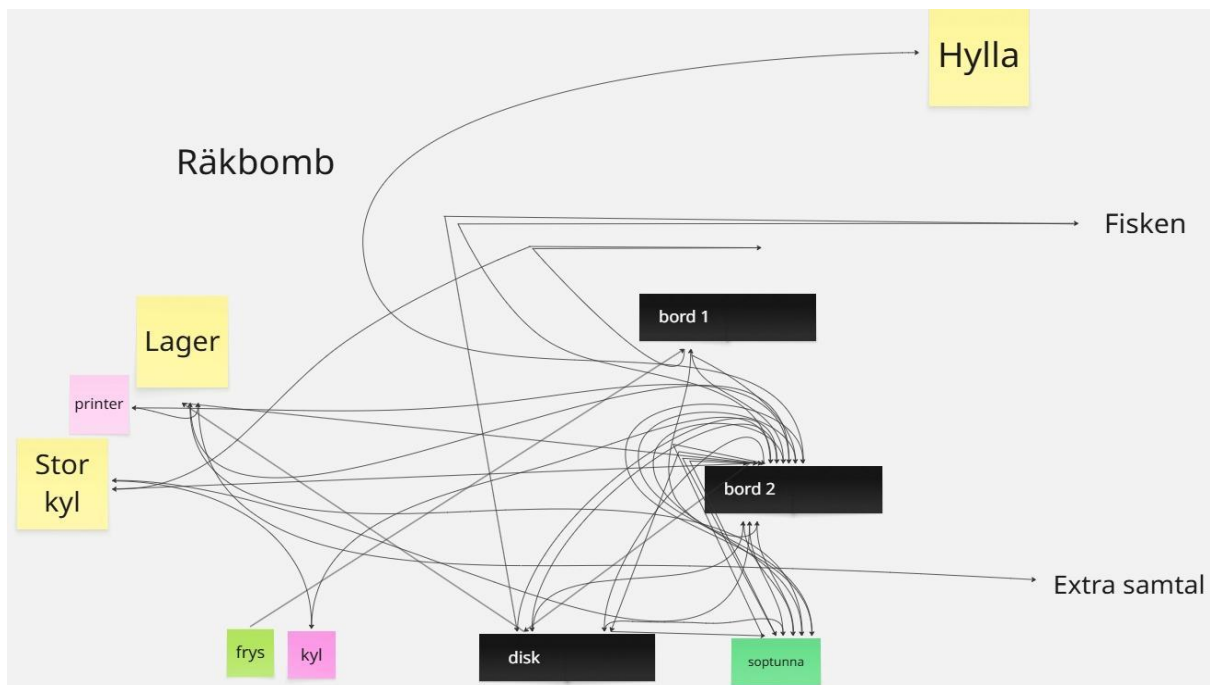
Station	Funktion	Innehåll
Stor kyl	Lager: Större förpackningar	Större förpackningar: Räksallad, Majonnäs, ägg,
Lager	Lager	Förpackningar, engångsmaterial
Printer	Prissättare	Prissättare, etikettprinter och våg
Frys	Fryslager	Bröd, frysta grönsaker
Kyl	Kyllager öppnade produkter	Mindre råvaror: Sallad, örter, tomater, citroner
Disk	Verktygslager/diskstation	Verktyg: skedar, knivar, äggdelare
Soptunna	Soptunna	Brännbart avfall
Bord 1	Arbetsbänk	Skivmaskin

Bord 2	Arbetsbänk	Verktyg
Nedkylare	Kyllager: Nedkylda produkter	Tillagade produkter vilka kyls ned: Ris, grillad kyckling, såser
Matlager	Färdigmat Lager	Inköpta färdigprodukter: Kycklingcurry
Frukt	Butikens frukt och grönsaksavdelning	Råvaror för påfyllning
Fisken	Butikens fiskavdelning	Råvaror för påfyllning
Hylla	Slutlager tillgängligt för kund	Färdiga produkter

Tabell 4. Översikt över stationer och deras funktion i produktionsflödet

Räkbomb

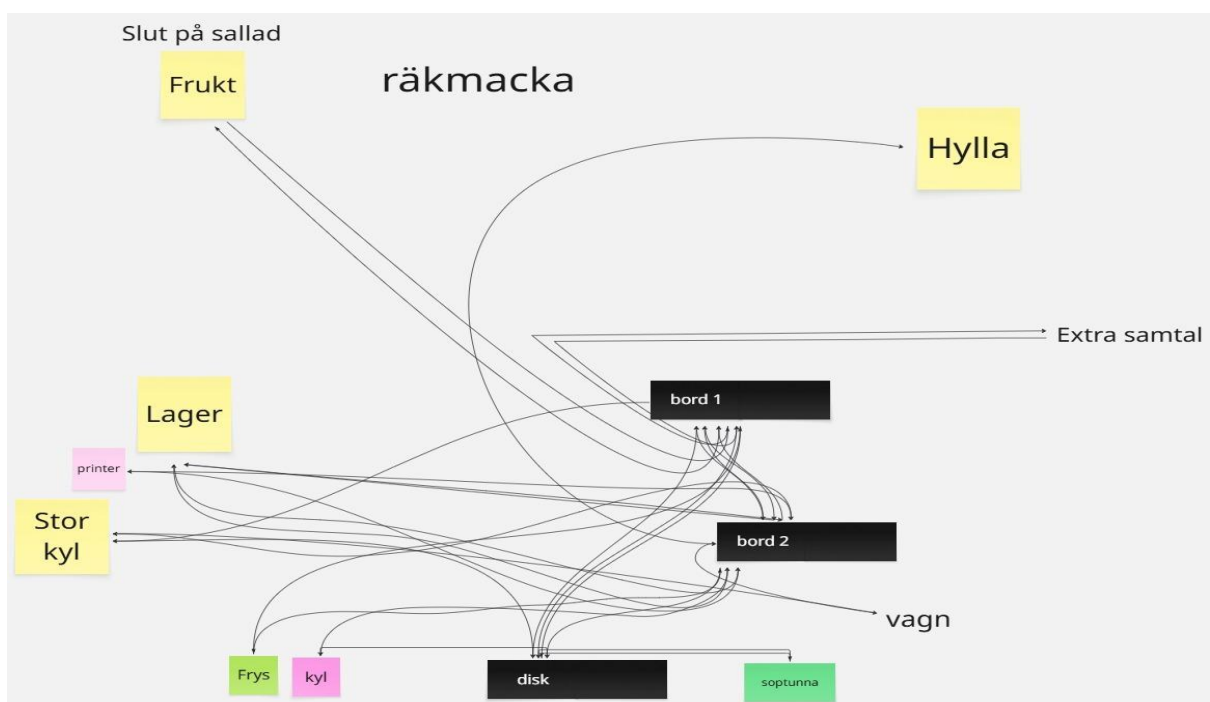
Nedan visas spagettidiagrammet för produkten Räkbomb, se [figur 9](#), vilken är den mest komplexa produkten ur ett produktionsperspektiv. Diagrammet visar tydligt rörelserna som operatören gör under produktionens gång. Majoriteten ingår i den faktiska arbetsuppgiften, men där man även ser extra rörelser genom avbrott av olika anledningar. Exempelvis tar operatören ett extra samtal och fyller på råvaror som tagit slut. Precis som analyserat genom värdeflödeskartläggningen uppstår onödiga rörelser på grund av att produktionen ej följer en logisk ordning, där man hämtar saker från samma plats flera gånger, inte har nödvändiga verktyg nära eller stationer som soptunna nära nog till arbetsbänkarna. Dessa ökar antalet gånger operatören rör sig till och från produktionens olika stationer.



Figur 9. Spaghettidiagram över rörelsemönstret vid tillverkning av Räkbomb (produktgrupp A)

Räkmacka

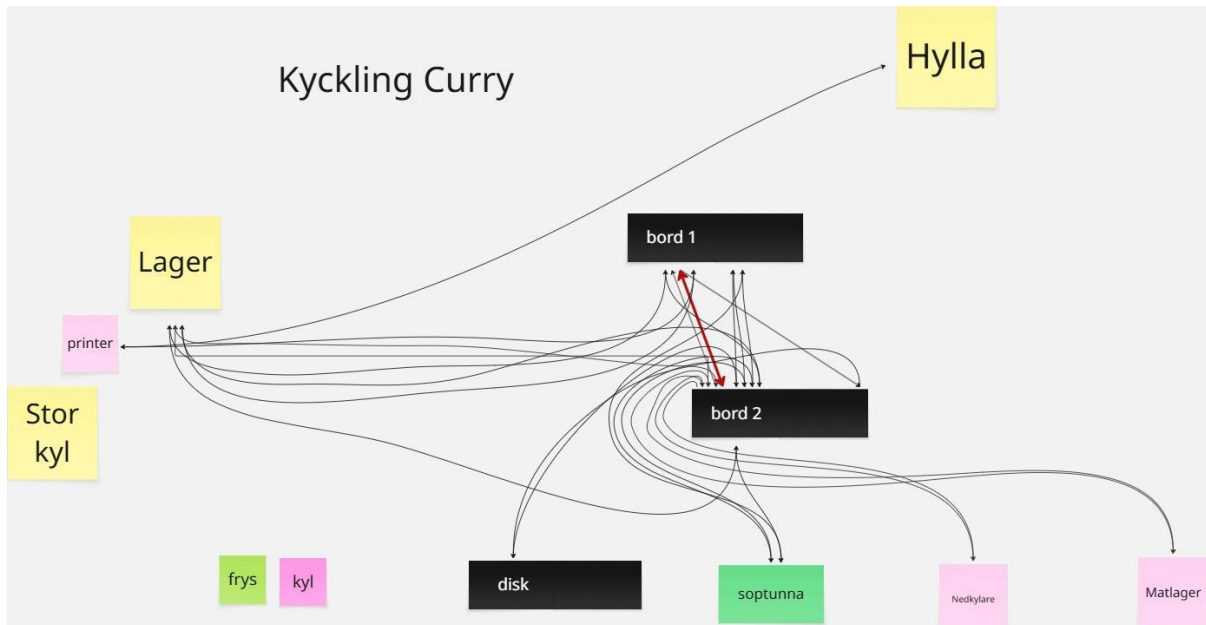
Produktionen av Räkmackan, även om mindre komplex, har ett antal rörelser som kan minimeras och visualiseras av [figur 10](#). Precis som för tillverkning av Räkbomb tar operatören extra samtal, hämtar råvaror som tagit slut och rör sig ett antal gånger från och till disken för att lägga smutsiga verktyg i stället för att samla dessa nära för att vid ett senare tillfälle hantera samtliga.



Figur 10. Spaghettidiagram över rörelsemönstret vid tillverkning av Räkmacka (Produktgrupp B)

Kycklingcurry med ris

Under produktion av Kycklingcurry ser vi liknande mönster som innan. Inga extra steg tas för samtal eller liknande men inom produktionsytan upprepas många rörelser. Operatören rör sig bland annat flera gånger mellan soptunnan, lager och disken. Under denna produktion rör sig operatören även extra mycket mellan de två arbetsbänkarna, vilket den röda pilen representerar i [figur 11](#). Trots att det inte är någon större distans mellan bord 1 och 2 behöver operatören vända sig väldigt många gånger.



Figur 11. Spaghettidiagram över rörelsemönstret vid tillverkning av Kycklingcurry med ris (Produktgrupp C).

Rörelser

Observationer under produktionen av samtliga tre produktgrupper visar att montören rör sig mycket under arbetsmomenten. En av de vanligaste rörelserna sker vid hämtning av råvaror varav flera upprepas flera gånger. Detta är vad Ohno (1988) definierade som en av de sju klassiska slöserierna inom Lean, onödig rörelse. Även om vissa rörelser är oundvikliga, exempelvis till kyl och frys för temperaturkänsliga varor, framgår det tydligt att montören ofta går till samma station flera gånger. Något Rother och Shook (1999) menar är ett symptom på bristande förberedelse och standardisering.

En simpel lösning är att montören innan processen tar med en vagn till kylen som sedan fylls med råvarorna som behövs under produktionen. Alternativt att alla råvaror som tillhör produktgruppen samlas på en dedikerad vagn som dras med ut till arbetsbänken. Detta är i linje med Bicheno och Holweg (2016), som påpekar vikten av förberedande logistiken för att minska rörlighet och frigöra tid för värdeskapande aktiviteter. Det skapar också bättre flödeseffektivitet vilket Modig (2014)

framhåller som en viktig aspekt, något han förtydligar med, mindre springande och mer värde per tidsenhet.

Även för varor och verktyg som inte är temperaturkänsliga sker onödiga förflyttningar. Genom att samla och strukturera dessa under arbetsbänken i en tydligt markerad produktionsuppsättning kan rörelserna kraftigt minskas. Detta förslag stödjer Liker (2004), när han betonar betydelsen av visuell styrning och standardiserade arbetsplatser i syfte att eliminera slöseri. Att placera verktyg nära till hands samt markera deras placering möjliggör också att avvikelser synliggörs direkt.

De flertal tillfällen då montören ska slänga skräp krävs också rörelse. Avfallsbehållaren ligger inte långt ifrån men eftersom avfall uppstår genom hela processen leder det till hög förflyttning. Det observerades dessutom att montören kastar skräp utan att förflytta sig hela vägen till soptunnan. Detta skapar risk för efterarbete vid missar, något som kan undvikas genom att placera en avfallsbehållare direkt vid arbetsbänken. Denna lösning stöds av Lean litteraturen där arbetsstationer ska vara komplett och utrustade för att minimera onödiga rörelser (Womack & Jones, 2003).

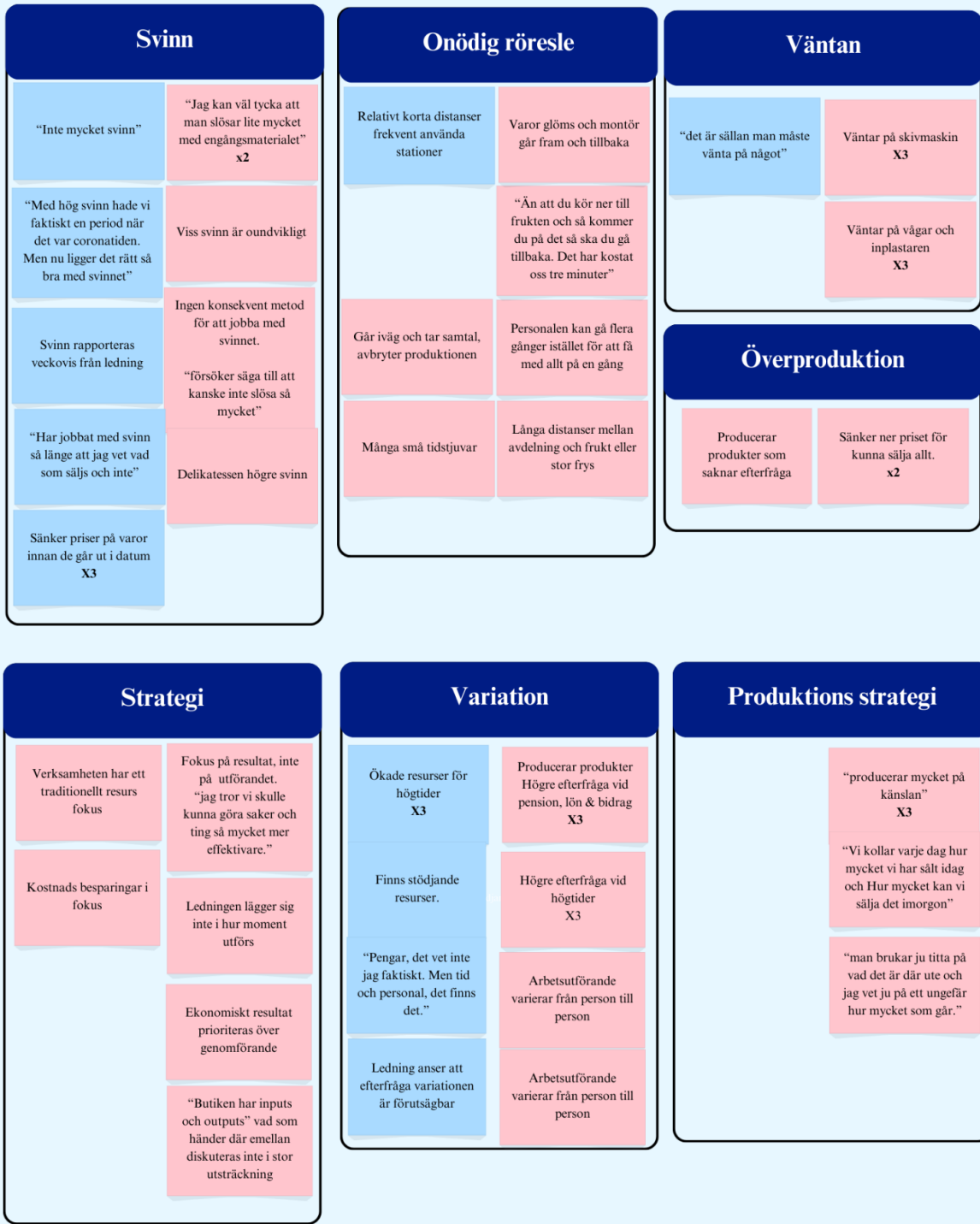
De längsta sträckorna som montören går är till stora leveransfrysarna eller frukten. I frukten hämtas alla frukter och grönsaker medan råvaror transporteras från stora fryser till den mindre frysen i avdelningen. Under samtal framkommer det att de försöker gå dit så sällan som möjligt och därför tar med större kvantiteter när de väl gör det, vilket tyder på viss medvetenhet kring onödiga rörelser. Däremot visar det också på brist på råvaror som i fallet med Räkbomben då det saknas grönsaker. Detta leder till extra förflyttning. En annan förflyttning sker till fiskavdelningen för att hämta räksallad. Även om detta är närmare än tidigare nämnda avdelningar, kräver det att montören lämnar avdelningen, något som bryter flödet och skapar onödiga avbrott (Rother, 2019).

Ytterligare avbrott observerades i två fall där montören avbröt produktionen för att ta emot kundsamtal. Detta är inte kopplat till själva processen men visar på ett vanligt förekommande avbrott som påverkar effektiviteten. Enligt Liker (2004) är det avgörande att skydda värdeflödet från externa störningar, något som har större vikt i manuella och personberoende miljöer.

4.1.4 Tematisk analys av flödet

För att fördjupa förståelsen för flödesrelaterade utmaningar i butikens köksproduktion har en tematisk analys genomförts. Det empiriska materialet har sorterats tematiskt i huvudteman med koppling till flödeseffektivitet. [Figur 12](#) visar en visuell sammanställning av dessa och ligger till grund för kommande analys.

Flödes fokus



Figur 12. Tematisk analys. Flödesfokus.

Flödesstrategi

I intervjuerna med ledningen framgår det att verksamhetens strategi till stor del utgår från ett resursfokuserat synsätt där prestation mäts genom finansiella nyckeltal som försäljning och kostnadsbesparingar. Detta ligger i linje med vad Modig (2014) beskriver som resurseffektivitet där fokus ligger på att hålla personal och resurser sysselsatta snarare än på att skapa ett jämnt och värdeskapande flöde. Merparten av butikens varor går inte igenom tillverkande moment som köksprodukterna och en bristande uppmärksamhet på de mellanliggande värdeskapande momenten här blir väldigt tydlig. Där det utan djupanalys direkt går att se flera moment som uppackning och förflyttning. Det här blir särskilt problematiskt utifrån ett Lean perspektiv där just förståelse och förbättring av processen ses som en förutsättning för långsiktig effektivitet (Liker, 2004; Womack & Jones, 2003).

Att flödet inte analyseras trots att butikschefen själv uttrycker “jag tror att vi skulle kunna göra saker och ting mycket effektivare”, visar på en avsaknad av processfokus i strategin. Detta är något Ohno (1988) och Rother (2019) pekar ut som ett vanligt hinder i organisationer där ledningen är distanserad från det dagliga arbetet.

I stället för långsiktigt förbättringsarbete tenderar förbättringsinitiativ att handla om kostnadsbesparingar, vilket Rother (2019) och Bicheno & Holweg (2016) beskriver som en vanlig men riskabel väg. Ett ensidigt fokus på kortsiktiga resultat riskerar att hämma innovation, sänka engagemang och skapa suboptimering snarare än systemförbättring. Flödeseffektivitet där kunden och värdeskapande står i centrum uteblir till förmån för isolerad måluppfyllelse.

Variation och Produktionsstrategi

Intervjuerna visar att variation i efterfrågan till viss del är förutsägbar, vilket verksamheten också hanterar genom att öka bemanning inför exempelvis högtider. Det visar positivt på en viss förmåga till resursanpassning. Däremot tyder analysen av köksproduktionens försäljning på att variationen är betydligt större än vad ledningen uppfattar. Det kan bero på att ledningen fokuserar på butiksförsäljningen som helhet, men antyder en brist på flödes transparens, där sambandet mellan produktion, försäljning och efterfrågan inte analyseras till fullo eller förstås (Womack & Jones, 2003).

För att hantera variationen och motverka överproduktion anpassar montören produktionen efter vad som saknas i hyllan vilket skapar ett dragande system utifrån kundefterfrågan. Detta är i grunden i linje med Lean-principer där produktionen ska baseras på den riktiga efterfrågan (Ohno, 1988). Samtidigt producerar montörer olika produkter och mängder dag till dag där variationen mellan montörerna är desto högre. Liker (2004) och Rother (2019) betonar att stabila dragande system är byggda för flexibilitet men kräver trots det här ett visst mått av standardisering för att undvika

överdriven variation. Något som i stället tycks skapa onödig variation är just funktionen som skapar det dragande systemet. Utifrån intervjuer och försäljningsdata kan tecken på att en form av negativ återkopplingslinga skapas av att variation i försäljning leder till variation i mängd producerade produkter vilket i sin tur leder tillbaka till det förstnämnda. I ett system utan någon form av standardisering blir det mycket svårt att åtgärda variationen och undvika instabiliteten i flödet.

Enligt Lean litteraturen ska produktionen baseras på stabila processer med tydliga planeringsprinciper (Liker, 2004; Womack & Jones, 2003). Detta för att ge förutsägbarhet även i varierande miljöer. När både variation i efterfrågan och produktion inte systematiskt analyseras, finns det en risk att organisationen fastnar i ett reaktivt förhållningssätt där flödet förblir bristfälligt (Rother, 2019; Modig, 2014).

7 Slöserier

När slöseri diskuteras med personalen blir fokuset uteslutande på svinn. I intervjuerna framgår det att svinn är oundvikligt i en butik men att de konstant jobbar med att minska mängden. Trots att de lägger stort fokus på att minska svinn, saknas det konsekventa metoder. I stället handlar det om att minska mängden de producerar eller att sänka priset på produkter som håller på att gå ut i datum.

Förhållningssättet som framförs visar på en begränsad förståelse för de bredare aspekterna av slöseri som Lean framhäver (Liker, 2004; Ohno, 1988; Rother, 2019; Modig, 2014).

Svinn är ett vanligt förekommande slöseri inom butiker och likaså kommenterar alla att det är viktigt att ha i åtanke. Dock, att bara adressera svinn genom reaktiva åtgärder, behandlar endast symptomen och inte rotorsakerna. Modig (2014) bekräftar att organisationer ofta fokuserar på snabba lösningar som inte förbättrar det underliggande flödet. Vilket speglar hur personalen talar om sitt arbete med svinn.

Däremot talar personalen omedvetet om aspekter som väntan, outnyttjad kreativitet och onödiga rörelser. Väntan uppkommer när verktyg och maskiner används av annan personal. Det är framför allt skivmaskiner och vågar där väntan uppstår. Outnyttjad kreativitet härstammar från ledningens oförmåga att ta till sig alla åsikter hos personalen. Utöver en postlåda där personalens åsikter kan lämnas saknas också en struktur för att framföra och kommunicera åsikter och förslag. Både personal och ledning kommenterar dessutom att postlådan inte används. Utifrån Modigs (2014) perspektiv där en lärande och engagerad arbetsstyrka är avgörande för att uppnå flödeseffektivitet, är det här problematiskt.

I diskussionen med butikschefen uppstår en bredare bild av slöserier. Han talar också om svinn, men kommenterar också på viktiga aspekter som onödiga rörelser och vad han kallar "tidstjuvar". Merparten av det han kallar tidstjuvar, menar han, kommer från onödiga rörelser där han påpekar att

verktyg och varor glöms och personalen ofta får gå fram och tillbaka vilket är i linje med Ohnos (1988) definition av onödiga rörelser. Butikschefen kopplar de här till glömskan men kommenterar inte på problematik gällande layoutoptimering där verktyg ligger långt ifrån den plats där de används.

4.1.5 Sammanfattning av flödesfokus

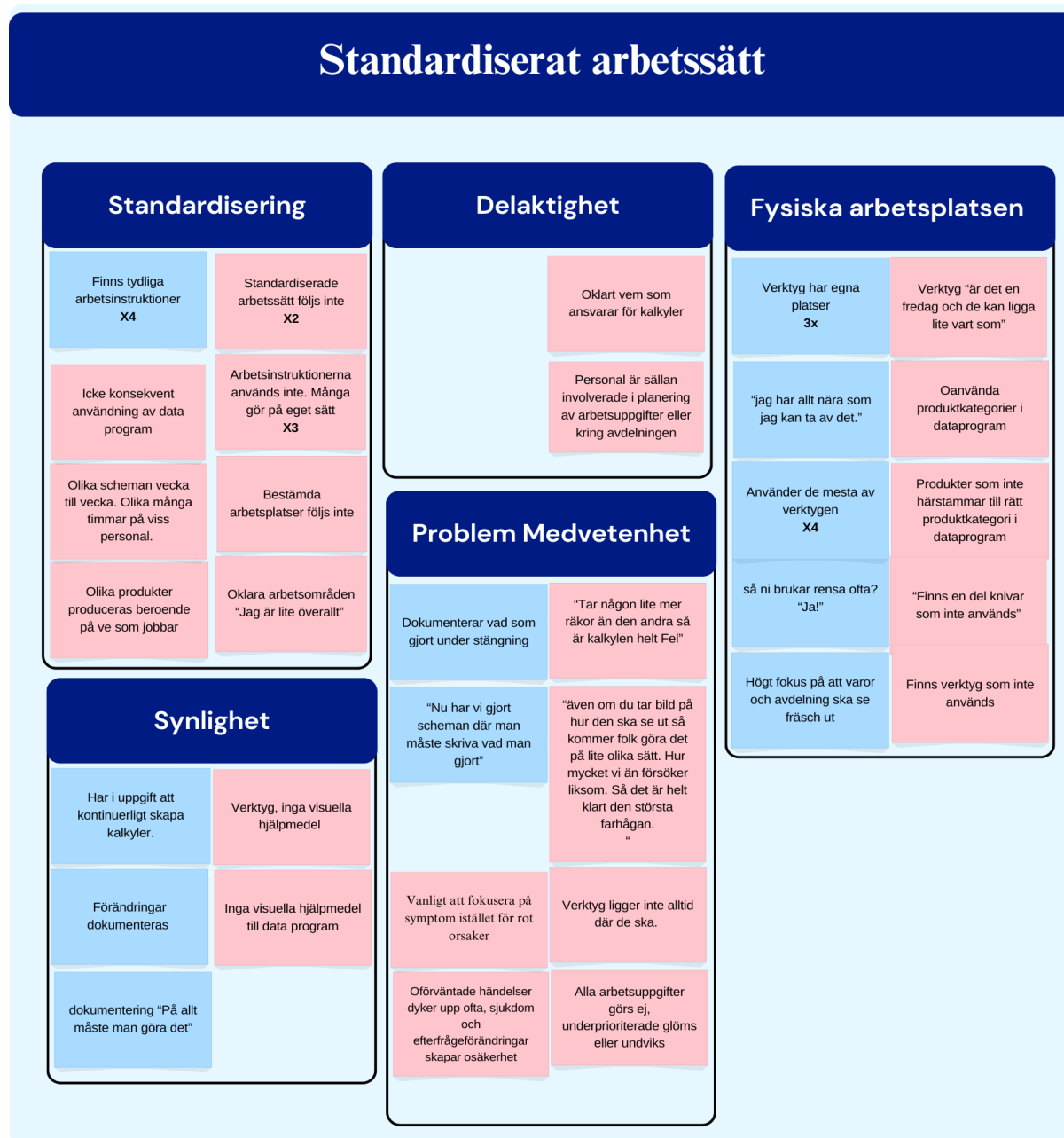
Detta avsnitt sammanfattar centrala iakttagelser och analysresultat kopplade till flödesfokus i produktionen. [Figur 13](#) nedan presenterar en översiktlig sammanställning av identifierade problemområden, tillhörande beskrivningar samt möjliga förbättringsåtgärder. Sammanställningen fungerar som en överblick av nuläget och utgör underlag för vidare diskussion.

Upptäkt	Beskrivning	Åtgärd
Manuell och personbunden produktion utan standardisering	<ul style="list-style-type: none"> - Stor variation i arbetsutförande - Brist på konsekventa rutiner - Risk för kvalitetsvariation och ineffektivitet 	<ul style="list-style-type: none"> - Skapa tydligare arbetsinstruktioner per produktgrupp - Standardisera arbetsmoment och ordningsföljd - Utbilda i lean-principer för operatörer
Ingen faktisk tillämpning av produktionsplanering	<ul style="list-style-type: none"> - Montör styr produktionen reaktivt utifrån butikshylla - Brist på stabilitet och förutsägbarhet - Risk för över- och underproduktion 	<ul style="list-style-type: none"> - Använd visuellt system för att styra produktionen - Tydliggör produktionsschema och koppla till efterfrågedata - Stärk planeringsdisciplin
Onödiga rörelser och väntan mellan moment	<ul style="list-style-type: none"> - Montörer hämtar verktyg och råvaror flera gånger - Produktion står stilla under ställtid - Låg flödeseffektivitet 	<ul style="list-style-type: none"> - Förbered alla råvaror och verktyg före produktionsstart - Skapa fasta platser och logiska flöden - Inför struktur med checklista före start
Avbrott och osäker råvaruhantering	<ul style="list-style-type: none"> - Råvaror tar slut mitt i produktion - Inga tydliga rutiner för mängd eller påfyllning - Avbrott påverkar tempo och stabilitet 	<ul style="list-style-type: none"> - Matcha batchstorlek med mängd råvara - Förbered rätt mängd från början - Justera inköp/lager så råvaror ej tar slut mitt i processen
Rörelsemönster saknar struktur och layout är ej optimerad	<ul style="list-style-type: none"> - Onödiga promenader till lager, disk och avdelningar - Inget system för att samla råvaror/verktyg före start - Skapar onödigt slitage och tidsförluster 	<ul style="list-style-type: none"> - Optimera layout utifrån spaghettidiagram - Samla resurser på vagn eller station - Inför visuell styrning och märkning av verktygsplacering
Svag processförståelse hos ledning	<ul style="list-style-type: none"> - Fokus ligger på ekonomiska nyckeltal, inte flöde - Ingen analys av kopplingen produktion–efterfrågan - Förbättringar fokuserar på kostnad, ej system 	<ul style="list-style-type: none"> - Utbilda ledning i flödeseffektivitet och värdeflöde - Koppla förbättringar till process – inte bara till resultat - Använd värdeflödeskartor som beslutsunderlag
Brister i hantering av variation och dragande system	<ul style="list-style-type: none"> - Efterfrågevariationer hanteras ostandardiserat - Dragande system skapar instabilitet utan struktur - Risk för negativ feedback-loop mellan produktion och försäljning 	<ul style="list-style-type: none"> - Skapa tydliga regler för när påfyllning ska ske - Analysera variation regelbundet och koppla till produktion - Skapa buffertar och rutiner för högt tryck
Begränsad förståelse för Lean-slöserier	<ul style="list-style-type: none"> - Svinn hanteras reaktivt, ej systematiskt - Väntan, rörelser och outnyttjad kreativitet förbises - Postlåda för idéer används ej – ingen struktur för input 	<ul style="list-style-type: none"> - Sprid kunskap om alla 7 slöserier - Inför forum för idéer, t.ex. förbättringstavla - Visualisera problem och förbättringsförslag löpande

Figur 13. Sammanfattning av flödesfokus. Upptäckt, beskrivning och åtgärd.

4.2 Standardiserat arbetssätt i butiksmiljö.

Detta avsnitt behandlar resultat och analys kopplat till standardiserat arbetssätt. Analysen bygger på intervjuer och observationer som visualiseras i [figur 14](#), där återkommande teman identifierats genom tematisk analys. Figuren visar både styrkor och utmaningar i butikens nuvarande arbetssätt och är uppdelad i mindre områden kopplat till standardiserat arbetssätt. Dessa utgör grunden för efterkommande analys.



Figur 14. Tematisk analys. Standardiserat arbetssätt.

4.2.1 Fysiska arbetsplatsen

I intervjuerna framgår det att avdelningen i teorin använder sig av element i 5S. Stort fokus läggs på att sortera, strukturera, städa och standardisera men i praktiken är det framför allt städa som regelbundet genomförs. Det är ett problem som Rother (2019) ofta menar på härstammar från att verktyget används mer som rutin än som ett strategiskt förbättringsverktyg. I avdelningens fall framgår det att det handlar om att städning och hygien är ett naturligt moment i färskvaruförsäljning. Det här hänger ihop med att varor och avdelning måste se fräsch ut för kunden. Något som visar att verksamhetens yttre krav går att förankra i delar av 5S. De djupare syftena med metoden att förbättra kvalitet, säkerhet och flöde genom struktur förekommer dock ej (Womack & Jones, 2003; Bicheno & Holweg, 2016).

De intervjuade påpekar att merparten av verktyg som är tillgängliga används och har bestämda platser. Trots det observerades det att personal vid flera tillfällen var tvungna att leta och fråga runt om specifika verktyg, speciellt verktyg av begränsade kvantiteter.

4.2.2 Standardisering

Merparten av standardiseringen som genomförs går att koppla till 5S. Där fokus framför allt läggs på att standardisera arbetsmomenten på den fysiska arbetsplatsen. Samtidigt uppstår de största problemen vid standardisering och skapa vana. Alla påpekar att det finns tydliga arbetsinstruktioner, men samtidigt påpekar alla att ingen använder dem. De förlitar sig på att de känner till sina vanliga uppgifter och inte behöver använda sig av instruktioner. Detta är ett klassiskt exempel på vad Liker (2004) beskriver som ”pseudostandardisering”, där procedurer existerar på papper men inte i verkligheten. Fältstudier och observationer bekräftar att det ibland uppstår misstag samt att saker glöms bort. Ett exempel är att innehållslistan inte förs med då råvaror hämtas vilket i flera fall ledde till att något glömdes. Ett annat är att råvaror inte vägs upp innan produktion utan montör slevlar utan exakta mått. Vilket leder till både kvalitetsvariation och risker för fel i kalkyler.

Det är något som ledning också anmärker med citat som ”så kommer folk göra det på lite olika sätt” och ”tar någon lite mer räkningar än den andra så är kalkylen helt fel”. Det här illustrerar frånvaron av ett stabilt arbetssätt, en viktig förutsättning inom Lean för att kunna förbättra processer systematiskt (Rother, 2019). Det går inte att mäta eller utvärdera förändringar på ett meningsfullt sätt utan en gemensam grund att utgå från.

Ett ytterligare problem är svårigheten att skapa vanor då personer har dagligen och veckovis olika scheman och olika arbetsuppgifter vilka de är mer eller mindre vana vid att genomföra. Det skapar återigen otydlighet och försämrar förmågan att upprätthålla enhetliga arbetssätt. Rother (2019) menar

att det är just i de här situationerna som Kata metodiken behövs som mest för att bygga stabilitet över tid.

4.2.3 Synlighet

Det är värt att notera att vissa rutiner är standardiserade samtidigt som de följs. Det gäller kalkyler samt dokumentering gällande datum och hälsokänsliga produkter som är prioriterade och genomförs regelbundet. Det framgår dock att det här är i stort sett tack vare livsmedelsverket som är hårda med årliga kontroller. Modig (2014) kopplar de här standardiseringarna på grund av yttre krav till att de är tillämpningar som uppfyller minimikraven men saknar drivkraft för intern utveckling och lärande. Under senare tid har dokumentering av stängningspersonalens utförda arbete påbörjats. Det gäller dock endast stängningspersonalen då det är färre personal i butiken som är närvarande. Det visar på att det finns potential att införa strukturer som efterföljs i resterande delar.

Inga visuella hjälpmedel är tillgängliga för att placera verktyg på rätt plats. Bicheno & Holweg (2016) betonar att visuell styrning med instrument som märkningssystem, skuggdiagram och färgkodning är avgörande för att skapa stabilitet och minska variation i arbetsmiljön. I stället för visuella hjälpmedel kommenterar personalen att de vet var saker och ting ska ligga, vilket fungerar så länge bemanningen är konstant. Men i verksamhet med rotation i uppgifter och scheman, som fallet är här, riskerar det att skapa stor osäkerhet. Det går att dra slutsatser att det hänger ihop med slöserierna som diskuteras. I form av väntan och onödiga rörelser som enligt Ohno (1988) utgör centrala hinder för att uppnå effektiva arbetsflöden. Modig (2014) understryker att detta är ett typexempel på hur bristande standardisering påverkar flöden negativt, även om den upplevda resurseffektiviteten är hög.

4.2.4 Problem Medvetenhet och Delaktighet

Intervjuer och observationer visar att både ledning och personal är medvetna om flera återkommande problem i verksamheten. Trots denna medvetenhet framkommer det att organisationen saknar en systematisk struktur för att hantera problem på djupet. Åtgärder som genomförs, till exempel dokumentering vid stängningar, verkar syfta till att synliggöra symptom snarare än att identifiera och åtgärda grundorsaker. Det här innebär att liknande problem tenderar att återkomma vilket tydligare går att koppla Lean filosofins kärnprincip om ständiga förbättringar men också struktur och standardisering i beteenden och arbete utanför de dagliga uppgifterna (Liker, 2004; Rother, 2019).

Inom Lean betraktas varje problem som en möjlighet till lärande och utveckling men det förutsätter att problem hanteras med rätt standard och struktur (Rother, 2019; Bicheno & Holweg, 2016). Utan ett tydligt beteende mönster och tankesätt bakom tillvägagångssätten menar Modig (2014) att det endast förekommer reaktivt beteende snarare än standard driven utveckling. Standardiseringen som

förekommer i arbetsuppgifter saknas när det gäller mer obskyra ämnen som beteendemönster eller tankesätt. På ledningens sida tycks det realisera sig i avsaknaden av ett tydligt ansvar och struktur för problemlösning. Det finns inga gemensamma rutiner för hur identifierade problem dokumenteras, följs upp eller löses. Rother (2019) understryker vikten av ett standardiserat och strukturerat förbättringssystem med tydlig målinriktning. Där krävs kartläggning och aktiv utvärdering av standarderna för att utveckla dem. Det här systemtänkandet verkar saknas i butiken vilket gör att problem inte behandlas metodiskt. En ytterligare konsekvens av den bristande strukturen är att spårbarheten försämras (Womack & Jones, 2003). När dokumentering och systematisk prövning inte genomförs, begränsas förmågan att lära sig av sina misstag samt de saker som faktiskt fungerar.

4.2.5 Sammanfattning av standardiserat arbetssätt

Detta avsnitt sammanfattar de huvudsakliga observationerna och analysresultaten kopplade till standardiserat arbetssätt. [Figur 15](#) nedan visualiserar identifierade problemområden, deras beskrivning samt möjliga åtgärder. Sammanställningen fungerar som en överblick av nuläget och utgör underlag för vidare diskussion.

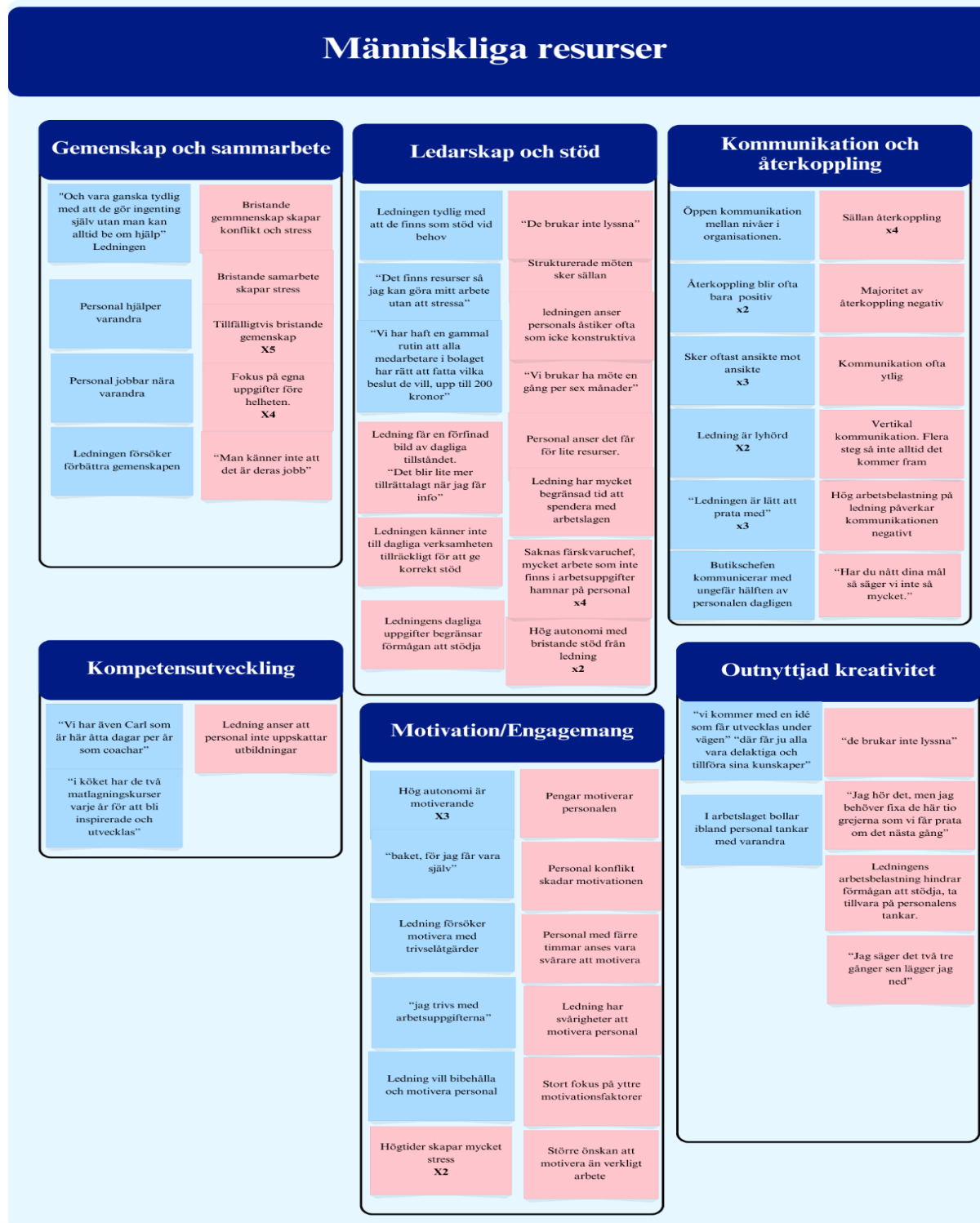
Upptäckt	Beskrivning	Åtgärd
Varierande fysisk standardisering	<ul style="list-style-type: none"> - Fokus ligger enbart på städning - Djupare syften (kvalitet, flöde, säkerhet) uppnås ej - Brist på struktur ger onödiga rörelser och väntan 	<ul style="list-style-type: none"> - Utbilda personalen i syftet med 5S bortom städning - Koppla 5S-aktiviteter till kvalitets- och flödesmål - Följ upp 5S-insatser med förbättringsfokus
Standardisering sker på papper men inte i praktiken	<ul style="list-style-type: none"> - Arbetsinstruktioner används inte - Misstag och glömska uppstår - Kvalitetsvariationer och fel i kalkyler - Inget stabilt arbetssätt för att utvärdera förbättringar 	<ul style="list-style-type: none"> - Säkerställ att instruktioner används i vardagen - Gör arbetsinstruktioner lättillgängliga och visuella - Följ upp efterlevnad och anpassa vid behov
Svårt att skapa vanor	<ul style="list-style-type: none"> - Osäkerhet kring rutiner - Enhetliga arbetssätt upprätthålls ej - Försämrade kontinuitet och inlärning 	<ul style="list-style-type: none"> - Arbeta med standardisering även vid uppgiftsrotation - Träna personal i flera moment för att öka flexibilitet - Använd checklistor för att minska bortglömda moment
Standardisering drivs av yttre krav snarare än intern utveckling	<ul style="list-style-type: none"> - Följsamhet sker endast vid kontroll (t.ex. Livsmedelsverket) - Saknas egen drivkraft för standardisering och utveckling - Förbättringar blir kortsiktiga och reaktiva 	<ul style="list-style-type: none"> - Identifiera interna förbättringsdrivare och involvera personalen - Använd standarder för lärande, inte bara efterlevnad - Koppla standarder till kundvärde
Avsaknad av visuell styrning och hjälpmedel	<ul style="list-style-type: none"> - Verktyg kan vara svåra att hitta - Osäkerhet om placeringar leder till tidsspill och frustration - Skapar onödiga rörelser och väntan 	<ul style="list-style-type: none"> - Inför märkningssystem, skuggdiagram och färgkodning - Standardisera placeringar av verktyg och material - Säkerställ synlighet vid personalrotation
Ingen struktur för att hantera problem långsiktigt	<ul style="list-style-type: none"> - Problem återkommer utan att grundorsak hanteras - Åtgärder behandlar symptom, inte orsaker - Saknas systematik för dokumentation och uppföljning 	<ul style="list-style-type: none"> - Inför ett systematiskt förbättringssystem (ex. A3, PDCA) - Skapa rutiner för att dokumentera och följa upp problem - Tydliggör ansvar och åtgärdsuppföljning
Brist på ansvar och systemtänkande kring förbättringsarbete	<ul style="list-style-type: none"> - Ingen ägarskap för problemhantering - Spårbarhet saknas - Möjligheter till lärande går förlorade 	<ul style="list-style-type: none"> - Skapa en förbättringsstruktur med tydligt ansvar - Träna ledare i systemtänkande och förbättringscoaching - Visualisera pågående förbättringar för hela teamet

Figur 15. Sammanfattning av standardiserat arbetssätt. Upptäckt, beskrivning och åtgärd.

4.3 Mänskliga resurser

I följande avsnitt behandlas resultat och analys kopplat till hur butikens mänskliga resurser nyttjas.

Även detta område har delats in i mindre delar vid den tematiska analysen som visualiseras i [figur 16](#) och bygger på empirin. Dessa områden utgör grunden för efterkommande analys.



Figur 16. Tematisk analys Mänskliga resurser.

4.3.1 Ledarskap och Stöd

Ledningen är mån om att bygga en stödjande kultur där personalen kan förlita sig på att den hjälp de kräver finns tillgänglig. Det här överensstämmer med Lean filosofins fokus på “respekt för människor” (Liker, 2004). Däremot blir återkoppling och stöd bristande. Chefen själv påpekar att han önskar att mer tid skulle kunna läggas på att kommunicera och stödja arbetslagen. Samtidigt menar arbetslagen att de ofta saknar stöd, sällan får återkoppling och själva måste söka sig till ledningen för att kommunicera. Det här speglar en risk som Shah och Ward (2007) diskuterar, att när ledarskapet inte aktivt underhåller förbättringsarbetet tenderar initiativen att stanna av.

Butikschefen påpekar att han tillbringar för lite tid i de olika avdelningarna för att kunna skapa en verklighetstrogen bild av det vardagliga arbetet. Vilket återigen kan kopplas till den centrala Lean-principen att ledare måste förstå det dagliga arbetet för att kunna driva förbättringar (Liker, 2004; Ohno, 1988). I samband med det här kommenterar han att bilden som ges av personalen kan vara förfinad och missvisande. Rother (2019) menar att ledarskapsgapet, alltså mellan vad chefer tror händer och vad som faktiskt händer, är ett av de största hindren för systematiskt lärande i verksamheter. Vilket ledningen kommenterar också att en konsekvens är att förmågan hos butikschefen att stödja arbetslagen och personalen på rätt sätt försämras.

Mellanchefer och arbetslag har hög autonomi och kräver sällan att butikschef lägger sig i arbetet. Autonomi är i många fall positivt, särskilt utifrån Lean filosofins idé om att arbetare själva bör ges ansvar för sina processer (Womack & Jones, 2003). Samtidigt innebär ledarstödet frånvaro en risk för att förbättringsarbete stannar upp och att ineffektiviteten i avdelningarna inte identifieras eller åtgärdas. Modig (2014) varnar för det här, där han påpekar att utan helhetssyn och samordning kan självständiga initiativ leda till suboptimering snarare än förbättringar.

4.3.2 Kommunikation och Återkoppling

Det framgår att kommunikationen mellan personal och butikschef är god. Butikschefen är ofta nere på golvet och kommunikationen sker i allmänhet i person, vilket stämmer överens med principen “Genchi Genbutsu”, alltså vikten av att ledare själva ser verkligheten på golvet för att fatta välgrundade beslut (Liker, 2004; Ohno 1988).

De intervjuade påpekar att chefen är lätt att prata med och lyhörd vilket de uppskattar. Liknande från chefens sida framkommer kommunikationen med personalen som god. Dock uppenbarar sig ett problem som alla intervjuade diskuterar. Chefens höga arbetsbelastning påverkar förmågan att kommunicera med honom. Som direkt konsekvens blir kommunikationen ofta begränsad, ytlig, icke konstruktiv och sporadisk. Vilket är särskilt bekymmersamt eftersom effektiv kommunikation och

kontinuerlig återkoppling är avgörande för att främja ständiga förbättringar och en kultur där problem löses snabbt och nära källan (Womack & Jones, 2003; Modig, 2014; Sörqvist, 2013).

I de fall som de får återkoppling är bilden skild. Vissa anser att det endast förekommer negativ återkoppling medan andra anser att det endast är positivt med exempel som "bra jobbat" och "kämpa på". Vilket återigen ofta ses som ytligt och tyder på en avsaknad av konstruktiv feedback. Vilket Liker (2004) och Rother (2019) påpekar som nödvändigt för att driva individer och organisationer framåt. Enligt Modig (2014) måste organisationer också förstå skillnaden mellan att vara resurseffektiva och flödeseffektiva. Där han menar att ytlig återkoppling kan skapa en känsla av effektivitet men utan koppling till värdeflödet leder den sällan till förbättring.

Ledningen genomför korta möten varje måndag där hela butiken ska vara medverkande. Här presenterar ledningen hur läget i butiken ser ut och potentiella händelser. Även om de här mötena driver informationsspridning är de breda och rör sällan de enskilda arbetslagens situationer. Inom Lean betonas vikten av både bred och djup kommunikation där gemensam förståelse för mål och problem på alla nivåer i företaget (Womack & Jones, 2003; Modig, 2014). Möten med arbetslagen sker i stället var sjätte månad och inga personliga möten utöver med mellanchefer förekommer vilket tyder på begränsad individanpassad kommunikation.

4.3.3 Motivation och Engagemang

Intervjuerna visar att motivationen bland personalen är delvis bra. En tydlig källa till det är den autonomi personalen upplever i sitt arbete. De beskriver hur ledningen sätter upp mål och resultatkrav men överlåter till arbetarna att själva avgöra hur de ska uppnås. Detta är i linje med Lean filosofins syn på medarbetarskap där ansvar och självständighet är centralt för att frigöra engagemang och kreativitet (Liker, 2004; Rother, 2019). Det stärker också aspekterna Jacobsen & Thorsvik (2021) beskriver som egenkontroll. En form av inre motivation som uppstår när personen själv upplever kontroll över sin arbetssituation.

Samtidigt visar det sig att den höga graden av autonomi inte alltid har en positiv verkan. Ett tydligt exempel är i situationer med hög belastning vilket uppstår vid oförutsedda efterfrågade ökning, sjukdom eller under högtider där arbetsbelastningen är stor. Då uppstår det irritation, stress och i vissa fall konflikter. I avsaknaden av tydlig stödstruktur och närvarande ledarskap kan autonomi i stället övergå till ensam ansvar vilket skapar frustration snarare än motivation (Jacobsen & Thorsvik, 2021; Modig, 2014). Detta visar på vikten av balans mellan frihet och stöd, särskilt i Leantänkandet där samarbete och stabila processer är tänkta att styra upp systemet även under press (Bicheno & Holweg, 2016).

Däremot visar ledningen aktivt intresse för att motivera personalen, men fokuserar framför allt på yttre motivationsfaktorer som lön, personalfester, frukostbufféer och trevliga personalutrymmen. Både Liker (2004) och Jacobsen & Thorsvik (2021) betonar att det kan ha en kortsiktig positiv effekt på motivationen. Men att inre motivation som möjlighet att bidra, lära sig nytt och känna sig delaktig har en mer avgörande och långsiktig inverkan på motivation och engagemang. Bortom den generella friheten framgår det inte att ledning har någon strukturerad insats för att stimulera motivation i vardagliga arbetet.

Enligt Rother (2019) är ledarskapets roll i Lean att dagligen coacha medarbetarna, inte bara i arbetsuppgifter utan i tänkandet. Just för att skapa delaktighet och utveckling, vilket är något som saknas i butiken. Medarbetare uppger att de ibland tappar motivationen att komma med förslag då de sällan får respons. Det här minskar incitamenten att engagera sig i förbättringsarbetet vilket även bekräftas av ledningen som beskriver ett generellt lågt engagemang vid förändringsinitiativ och utbildningar.

Personalens upplevelse av att deras förslag inte tas om hand står direkt i kontrast till Lean-principen respekt för människor. Där varje individ förväntas delta i förbättringsarbete och där ledningens uppgift är att skapa förutsättningar för detta (Liker, 2004; Womack & Jones, 2003). I Lean är det centralt att skapa feedbackloopar där personal inte bara får lämna åsikter, utan också se hur de tas vidare (Rother, 2019). När det uteblir, brister både engagemang och motivation.

4.3.4 Outnyttjad Kreativitet

En stor oklarhet uppstår när det diskuteras hur verksamheten tar vara på personalens kreativitet. Ledningen är själva tvådelade där en sida anser att där alla får vara delaktiga. I det här fallet talar personen om att ledningen kommer med en större förändring där personalen ska medverka med åsikter och kunskap. Däremot är det inte helt tydligt i intervjun om han anser personalen faktiskt gör det eller ej. Citatet säger att personalen "får" vara delaktiga och inte klart att de är delaktiga. Denna diskrepans mellan "får vara delaktig" och faktisk delaktighet belyser en vanlig organisatorisk fallgrop. Nämligen att formell öppenhet inte garanterar verkligt inflytande (Jacobsen & Thorsvik, 2021).

Den andra sidan av ledningen påpekar i stället problematiken runt förmågan att ta till sig personalens åsikter. Det tyder här återigen på att butikschefens arbetsbelastning är en anledning till att diskussioner skjuts upp och ibland följs de inte upp igen. Rother (2019) bekräftar att utan en daglig förbättrings struktur och aktivt coachande ledarskap faller personalens kreativitet och förbättrings initiativ lätt bort i vardagens akuta sysslor. I en Lean organisation förväntas chefer att arbeta med

arbetslagen som en levande del av det dagliga arbetet, och inte som något som skjuts upp eller hanteras reaktivt (Liker, 2004; Womack & Jones, 2003).

Personalens uttalande tyder mer på vad den andra säger där en säger att “de brukar inte lyssna” och en annan att “jag säger det två tre gånger sen lägger jag ned”. Båda de här kommentarerna tyder på att ledningen går miste om kunskap och åsikter som personalen erbjuder. Något som Liker (2004) och Ohno (1988) både pekar ut som ett av de största slöserierna i en icke Lean verksamheter.

En positiv aspekt är däremot att personalen menar att kunskapsbildningen i arbetslagen är bättre och att de ofta bollar idéer och delar kunskap sinsemellan. Det visar på att det finns en latent kreativitet och vilja att gemensamt utvecklas. Som dock saknar stöd från strukturer i verksamheten för att lyftas till en organisatorisk nivå. Modig (2014) lyfter just detta som en kritisk risk där idéer stannar inom team och aldrig får påverka systemet, vilket leder till suboptimering snarare än helhetsförbättring.

Bicheno & Holweg (2016) understryker att det behövs tydliga kanaler, forum och uppföljningsrutiner för idéer. Detta för att förbättringsinitiativ inte endast ska bildas utan också förvaltas. Något som det framstår saknas i butiken, där det i stället verkar slumpmässigt vilka idéer som realiseras och vilka som glöms bort.

4.3.5 Gemenskap och Samarbete

Det visar sig att det i teorin finns en god vilja och struktur för samarbete inom arbetslaget, där både personal och ledning betonar vikten av att hjälpa varandra. Detta är i linje med Lean filosofin där arbetslag gemensamt ska lösa problem och bära ansvar för värdeflödet (Liker, 2004; Womack & Jones, 2003). Ledningen förespråkar också att personalen ska känna trygghet i att inte stå ensamma i sitt arbete, något som är centralt i ett Lean perspektiv (Rother, 2019). Både för att bygga psykologisk trygghet och ett lärande team.

I praktiken framgår dock ett glapp mellan uttalad ambition och faktisk tillämpning. Personalen upplever att stödet från kollegor eller ledning inte alltid realiseras. De är i flera fall beroende av varandra för att avlösa raster, hjälpa till då arbetsbelastningen blir stor eller om något oväntat sker. De fall där det är tydligt uttalat på förhand uppstår sällan problem, som med att avlösa rast, men stöd sker sällan automatiskt. Det uppstår osäkerhet kring ansvarsfördelning vilket enligt Jacobsen & Thorsvik (2021) leder till rollkonflikter och gränsdragnings tänkande, att medarbetare fokuserar på sina egna uppgifter snarare än helheten. Både rollkonflikter och gränsdragnings tänkande gestaltar sig i verksamheten. Där personal påpekar att “man känner inte att det är deras jobb” samt att kollegor blir uppretade av att bli tillsagda att göra uppgifter som andra förväntar sig att de ska göra.

Att samarbete fungerar bäst i lugnare perioder men brister i stressade situationer tyder på att standardiserade roller, rutiner och stödstrukturer saknas. Bicheno och Holweg (2016) betonar vikten av tydliga ansvarsområden och standarder i arbetslag för att hantera variation och avbrott. När dessa saker saknas ökar risken för konflikter och arbetsrelaterad stress, något som personalen själva beskriver.

Citatet “man känner inte att det är deras jobb” illustrerar ett bristande kollektivt ansvarstagande. I Lean är det centralt att varje teammedlem inte ansvarar för endast sina egna uppgifter utan för helheten. En princip som bygger på samarbete snarare än avgränsning till sin egen avdelning (Ohno, 1988; Modig, 2014). När det saknas gemensam förståelse för detta riskerar samarbetsviljan att bli situationsberoende snarare än inrotad i kulturen.

Även gemenskapen i arbetsgruppen varierar. Även om den ofta upplevs som god beskriver personalen att den snabbt kan försämrans. Vilket ofta resulterar i konflikter och grupperingar. Dessa tillfälliga splittringar påverkar arbetsmiljön negativt och underminerar den stabilitet som krävs för att skapa ett lärande och förbättringsinriktat system. Enligt Rother (2019) och Liker (2004) är tillitsfulla relationer mellan personal avgörande för att förbättringsarbete ska lyckas, särskilt i arbetslag där beroende mellan roller är stort. En positiv aspekt som framgår är att ledningen agerar vid konflikter. Dock framgår det inte att det finns förebyggande rutiner för att stärka samarbetet på lång sikt. Gemensamma reflektionsmöten sker sällan, teamutvärderingar diskuteras ej och rollfördelning är otydlig. Tre aspekter som är avgörande för att säkerställa att samarbetet inte bara fungerar under rätt förhållanden utan också i pressade lägen.

4.3.6 Sammanfattning av mänskliga resurser

Detta avsnitt sammanfattar de huvudsakliga observationerna och analysresultaten kopplade till mänskliga resurser. [Figur 17](#) nedan visualiserar identifierade problemområden, deras beskrivning samt möjliga åtgärder. Sammanställningen fungerar som en överblick av nuläget och utgör underlag för vidare diskussion.

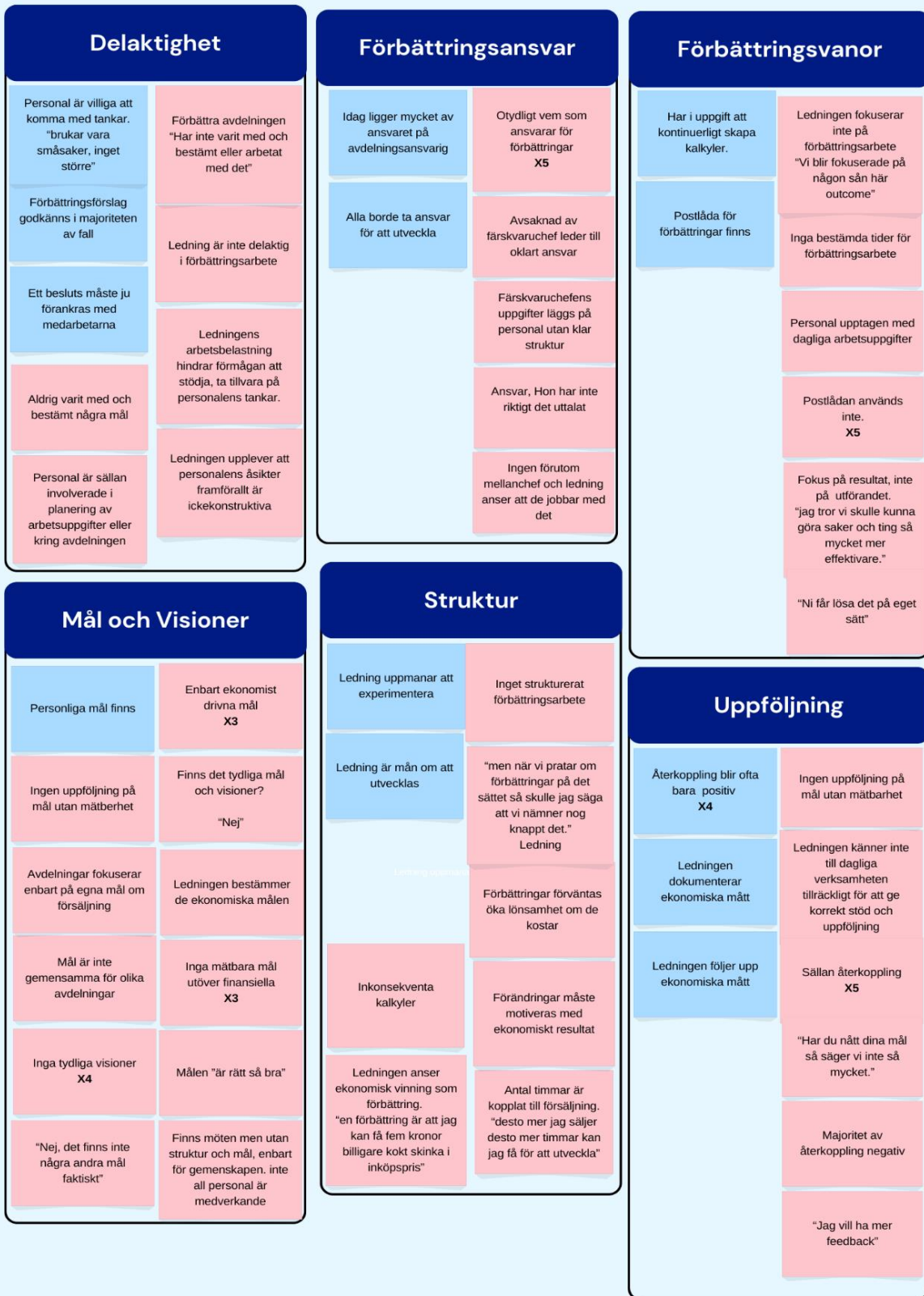
Upptäckt	Beskrivning	Åtgärd
Brist på närvarande och coachande ledarskap	<ul style="list-style-type: none"> - Personal får sällan återkoppling eller stöd - Ledningen har dålig insyn i det dagliga arbetet - Förbättringsarbete stannar av - Gap mellan chefens bild och verkligheten 	<ul style="list-style-type: none"> - Avsätt tid för chefer att vistas regelbundet på arbetsplatsen (genchi genbutsu) - Inför strukturer för kontinuerlig återkoppling och dialog - Utbilda ledningen i coachande ledarskap enligt Lean - Använd observationsrundor för att minska gapet mellan chefens bild och verkligheten
Otillräcklig kommunikation och uppföljning	<ul style="list-style-type: none"> - Kommunikationen är sporadisk och ytlig - Feedback upplevs som okonstruktiv <ul style="list-style-type: none"> - Informationsmöten saknar individanpassning - Otydlighet i återkoppling minskar engagemang 	<ul style="list-style-type: none"> - Skapa fasta rutiner för djupgående teammöten - Inför individanpassad återkoppling, inte bara allmän information - Använd visuell kommunikation och tavlor nära arbetet - Utveckla återkopplingskulturen – både positiv och konstruktiv feedback
Överdriven autonomi utan struktur	<ul style="list-style-type: none"> - Hög arbetsbelastning skapar stress och konflikter <ul style="list-style-type: none"> - Autonomi förväxlas med ensamansvar - Brist på stöd i pressade situationer - Låg motivation vid frånvaro av ledarstöd 	<ul style="list-style-type: none"> - Bygg upp tydliga stödstrukturer för arbetslagen - Etablera balansen mellan frihet och ledarstöd, särskilt i stress - Inför gemensamma arbetssätt och standarder för kritiska moment - Tillhandahåll resurser och rutiner för avlastning vid hög belastning
Brist på system för att ta tillvara kreativitet	<ul style="list-style-type: none"> - Förslag från personal följs inte upp <ul style="list-style-type: none"> - Idéer stannar inom team och påverkar inte organisationen - Slumpmässigt vad som realiseras - Risk för suboptimering snarare än helhetsförbättring 	<ul style="list-style-type: none"> - Skapa ett forum och struktur för insamling och uppföljning av idéer - Inför återkopplingsrutin för varje inlämnat förslag - Använd enkla visualiseringar (ex. idéflöde på tavla) - Lyft fram och belöna realiserade förbättringar för att skapa engagemang
Svagt strukturerat samarbete	<ul style="list-style-type: none"> - Osäker ansvarsfördelning leder till konflikter <ul style="list-style-type: none"> - Brist på gemensamt ansvar - Samarbete fungerar bara i lugna perioder - Inga rutiner för långsiktig teamutveckling 	<ul style="list-style-type: none"> - Tydliggör roller och ansvar i teamen - Etablera gemensamma mål och uppföljning i teamen - Inför regelbundna reflektionsmöten och teambuilding - Utveckla gemensamma standarder för samarbete även vid hög belastning

Figur 17. Sammanfattning mänskliga resurser. Upptäckt, beskrivning och åtgärd.

4.4 Ständiga förbättringar

Den tematiska analysen av ständiga förbättringar syftar till att visualisera styrkor och svagheter som identifierats. Delområdena som personal diskuterar, samt med koppling till Lean teori strukturerades in i sex delområden som visas i [figur 18](#). Delaktighet, förbättringsansvar, förbättringsvanor, mål och visioner, struktur och uppföljning. Alla sex delområden har tydliga kopplingar till Lean-princip om ständiga förbättringar skapar en grund för att analysera det som en helhet.

Ständiga förbättringar



Figur 18. Tematisk analys. Ständiga förbättringar.

4.4.1 Delaktighet

Intervjuerna visar att delaktigheten i förbättringsarbetet är mycket låg. Merparten av personalen uttrycker att de inte anser att de är involverade i någon form av förbättringsarbete. Vilket pekar på att förbättringsarbete inte är integrerat i vardagen. Detta står direkt i kontrast till Lean idén att alla medarbetare ska delta i ständiga förbättringar, oavsett roll eller nivå (Liker, 2004; Womack & Jones, 2003).

Ett centralt problem som förekommer är att bestämda tider samt processer för att genomföra något förbättringsarbete inte existerar. Det saknas tider, rutiner och forum för personalen att vara delaktig i utveckling. Kopplat till vad Modig (2014) anser, då man är upptagen med dagliga uppgifter och fokuserar på att öka resurseffektivitet genom att konstant fokus på att vara sysselsatt. Förlorar man förmågan att arbeta med flödeseffektivitet och värdeskapande förbättringar. En kombination av att förbättringar ses som något ovanpå det dagliga arbetet samt låg delaktighet, skiljer sig tydligt från Lean filosofins syn på utveckling som ett gemensamt och ständigt pågående ansvar (Liker, 2004; Rother, 2019).

Det framgår dock att vissa förbättringsförslag uppstår. Personalen tycks vara villig att komma med tankar men det tenderar att vara sällan och mindre utsträckning. Att förbättringar är "små saker" som ledningen kallar det, är inte dåligt enligt Lean. Lean förespråkar små och ständiga förbättringar för att kontinuerligt utvecklas (Ohno, 1988; Rother, 2019). Problemet ligger alltså inte i förslagets storlek utan i att personalen inte arbetar systematiskt eller aktivt med förbättringar. Det sker alltså sporadiskt och utan struktur. Även om viljan finns hos flera av medarbetarna saknas strukturen och stödet för deras engagemang ska omsättas i praktiskt förändringsarbete.

Ledningen kommenterar att beslut bör förankras med personalen samt att däremot är de här besluten inte samma som ständiga förbättringar som Lean filosofin menar. Ledningen menar i stället större strategiska förändringar. Lean skiljer tydligt på top-down beslut och det vardagliga förbättringsarbetet som teamen själva driver (Womack & Jones, 2003; Bicheno & Holweg, 2016). I de fall då ledningen får åsikter, upplevs de ofta som icke konstruktiva och oanvändbara. Kopplat till det här anser personalen inte att ledningen är delaktiga i förbättringsarbete och ledningen själva kommenterar att de "knappt nämner det" och att "vi fokuserar på någon sån här outcome". Där det förtydligas att processen som uppnår resultatet inte får någon större åtanke. Det här står i direkt konflikt med Lean filosofin där en central princip är att fokusera på processen och ständigt förbättra den för att i längden generera bättre resultat (Liker, 2004; Womack & Jones, 2003).

4.4.2 Förbättringsansvar

I intervjuerna blir det otydligt vem ansvaret gällande förbättringsarbete ligger på. Personal vet inte vem som har den här rollen men merparten antar att det är mellanchefer. Mellanchefer å andra sidan påpekar att de förväntar sig att arbetslagen som helhet ska samarbeta för att förbättra avdelningen. Rother (2019) talar om det här problemet med avsaknaden av tydlig förbättring struktur och brist på coachande ledarskap vilket han menar leder till att ansvaret blir diffust. Det gör att förbättringsarbetet förlorar sin kraft och systematik. Det beskrivs att avsaknaden av en färskvaruchef är en betydande anledning till oklarheter gällande förbättrings ansvar. Den person som ledningen menar ska "bolla med dem" är just den här färskvaruchefen, medan annan personal upplever att många av rollens uppgifter glidit över på dem utan någon riktig arbetsbeskrivning eller genomgång av förväntningar. Butikschefen har fått ta stora delar av arbetsbelastningen när det gäller den coachande ledaren som Rother (2019) diskuterar. Dock utan tillräckliga resurser för att spendera den tid som krävs i avdelningen för att han ska ha den närvaro som Genchi Genbutsu principen förespråkar (Liker, 2004; Bicheno & Holweg, 2016; Rother, 2019).

4.4.3 Förbättringsvanor

Förbättrings initiativ som ledningen framför översätts sällan till vanor i verksamheten. Ett exempel som diskuteras är en postlåda med syfte att problem ska framföras till ledningen. Däremot menar både ledning och personal att den inte används. Den enda direkta förbättringsvanan som diskuteras av personalen är att de fått i uppgift att kontinuerligt skapa nya kalkyler. Däremot visar ledningen misstro för att det faktiskt genomförs på en veckobasis. I det här fallet har en ansvarig fått tid till att genomföra kalkyler vilket driver dem till att faktiskt genomföra förbättringen. Den här förbättringen kan liknas med Toyota Kata som Rother (2019) talar om där arbetet ska ske kontinuerligt och utvecklas steg för steg. Däremot menar Rother att det krävs en systematik som följs och ett måltillstånd att arbeta mot vilket tycks saknas i det här fallet. Samtidigt är det svårt att koppla förbättringen till värdeflödet vilket Bicheno och Holweg (2016) menar alla förbättringar bör grundas i. I stället menar personalen att det handlar om att strukturera de ekonomiska aspekterna av produktionen.

Ett stort problem är att majoriteten av personal arbetar på sitt eget vis. De har sina egna vanor och sätt att genomföra uppgifter. Det här återspeglar sig framför allt i de dagliga uppgifterna och inte specifikt till förbättringsarbete. Däremot kan det bero på att personalen inte kontinuerligt arbetar med förbättringar. Ifall förbättringar hade varit integrerad i vardagen som Ohno (1988) och Liker (2004) är tydliga med, riskerar det här problemet spridas till förbättringsarbetet och hindra de vanor som krävs för att skapa en struktur av ständiga förbättringar.

4.4.4 Struktur

Företaget saknar dessutom någon struktur att arbeta med förbättringsarbete utan avdelningar får direktiv att öka försäljning och ledning lägger sig sällan i, så länge slutresultatet inte är ekonomiskt undermåligt. Personalen och ledningen kommenterar att mellanchefer och deras arbetslag har full autonomi att genomföra mindre förändringar. För förtydligande kommenterar de att mindre förändringar är sådana att de inte genererar investeringskostnader. Kostnader som har inverkan på lager så som förändring av sortiment eller utökning av lagrade produkter kräver inte godkännande av ledning. Arbetslagens höga autonomi ger dem möjligheter att själva förändra och förbättra avdelningarna i viss mån. Vilket överensstämmer med principen om att ansvar och förbättringsarbete bör ske nära värdeflödet (Womack & Jones, 2003; Liker, 2004).

Då det gäller större förändringar framgår det att ledningen måste godkänna dem. De här förändringarna är då sådana att kostnader medförs. Här ingår exempel som förvärv av verktyg eller att öka arbetstimmar. Ledningen är dessutom bestämda med att förändringar som medför kostnader måste ha ett direkt positivt ekonomiskt resultat. Det strikta ekonomiska fokuset inom styrningen speglar ett problem som Modig (2014) diskuterar. Ett alltför starkt fokus på resurseffektivitet och kortsiktiga resultat kan leda till långsiktiga förbättringsinitiativ försvåras eller underprioriteras, det här trots möjligheter att skapa större värde på längre sikt.

Det här finansiella fokuset genomsyrar precis som målen allt förbättringsarbete och förtydligas med kommentarer som "en förbättring är att jag kan få fem kronor billigare inköpspris på skinka". Det visar att ledningens syn på förbättringar är kraftigt kopplat till omedelbara kostnadsbesparingar i stället för processförbättringar. Det här riskerar att hämma mer strategiska förbättringsinitiativ samt motverkar innovation (Rother, 2019; Womack & Jones, 2003).

Ledningen styr antalet resurser utifrån den ekonomiska prestationen, personal samt ledning påpekar att dåliga resultat leder till färre timmar i avdelningen. Vilket enligt Modig (2014) förvärrar problem i stället för att lösa något. Eftersom mindre resurser i merparten fall innebär att de grundläggande problemen som leder till försämrat resultat inte åtgärdas, vilket i sin tur leder till sämre resultat och att samma förlopp åter igen upprepas.

4.4.5 Mål och visioner

Utifrån det samlade materialet uppstår många oklarheter gällande företagets mål och visioner. Majoriteten av de intervjuade kunde inte beskriva företagets mål och i de fall där de kunde var de obskyra och vidsträckta. Ett exempel som återkom var ett övergripande mål "öka försäljning". De gemensamma målen i verksamheten har alltså ett strikt ekonomiskt förhållningssätt samt saknar

konkretisering på operativ nivå. Enligt Womack och Jones (2003) är en tydligt och gemensamt förstådd riktning avgörande. Inte minst för att möjliggöra meningsfullt förbättringsarbete i verksamheten.

Liknande beskrivs det att det endast framkommer mätbara mål som är ekonomiska och att mål utan mätbarhet saknar uppföljning. Det återspeglar en obalans mellan kortsiktiga resultat och långsiktiga principer, något som beskrivs av Liker (2004) som ett av de största hindren för ett hållbart arbete med Lean. Han betonar att Lean verksamheter arbetar med tydliga, processrelaterade mål där fokus inte enbart ligger på utfall utan stor vikt läggs på hur resultatet uppnås.

Mellanchefer beskriver att de själva skapar personliga mål men de här målen förs sällan vidare till resterande personal. Medan de ekonomiska målen som genomsyrar organisationen strikt skapas av ledningen. Det illustrerar en tydlig brist i delaktighet hos personal, vilket enligt Rother (2019) försvårar möjligheten att skapa ett lärande system där varje medarbetare känner ansvar för verksamhetens utveckling och framgång. Bicheno och Holweg (2016) understryker att målstyrning i Lean inte bör vara något som trycks ned i organisationen från ledningen. Utan snarare något som formuleras tillsammans och förankras på golvet genom just dialog, visualisering och reflektion.

Att endast chefer formulerar mål speglar också det som Modig (2014) beskriver. När mål blir för generella och vaga, som tidigare nämnda citat, blir personalens engagemang för de faktorer i flödet som faktiskt påverkar resultatet bristande. Utan konkreta mål samt delmål får inte personalen någon motivation eller riktning att utveckla de värdeskapande momenten. Vilket han förtydligar med att kopplingen mellan värdeskapandet och målstyrningen är bruten.

Gällande grund visionerna framkommer det något mer tydligt. I både observationer och intervjuer uppenbarar det sig att kunden står i centrum av verksamheten. Vilket stämmer överens med Lean filosofin princip om att verksamheten byggs utifrån att skapa kundvärde (Ohno, 1988; Womack & Jones, 2003). Vidare är hållbarhet och gemenskap ett tydligt förekommande tema. Dock, likt målen, är visionerna obskyra och de intervjuade kunde inte beskriva något konkret de gör för att upprätthålla visionerna.

Det här visar på ett vanligt glapp mellan strategisk retorik och operativ verklighet, något Rother (2019) lyfter som en markant anledning till att förbättringsarbete inte får något fäste i det vardagliga arbetet. När visionerna inte översätts till konkreta beteenden, standarder eller förbättringsmål förlorar de den praktiska relevansen. Något arbete med att utveckla eller stärka visionerna framkommer inte heller i observationer eller intervjuer. Vilket tolkas som att det strategiska ledarskapet inte är fullt integrerat i verksamhetens dagliga arbete.

4.4.6 Uppföljning

I analysen av den kvalitativa data visar det att en fungerande struktur för återkoppling och uppföljning av förbättringsarbetet saknas. Både personal och ledning upplever att uppföljningen är bristfällig vilket tyder på att det skapas osäkerhet kring vad som fungerar, vad som kan utvecklas och vilket resultat förbättringsinsatser ger. Detta speglar en tydlig avvikelse från vad Lean förespråkar, där synlighet, reflektion och lärande i vardagen yrkas på (Liker, 2004; Rother, 2019).

Lean filosofin bygger på att återkoppling inte bara ska förekomma vid fel eller undantag, utan ska vara kontinuerlig, konstruktiv och riktad mot lärande (Rother, 2019). Rother betonar att förbättringsarbete behöver vägledning i form av feedbackloops, där medarbetarna får regelbunden återkoppling på både beteenden och resultat. Att återkoppling uteblir så länge målen inte uppnås visar på ett utfalls fokuserat förhållningssätt som inte är kompatibelt med Lean och de tankar om att utveckla processer och inte endast resultat, som filosofin värderar (Liker, 2004; Womack & Jones, 2003).

Majoriteten av personalen upplever att återkopplingen ofta endast är positiv och ytlig. Å andra sidan påpekar personal att återkoppling för det mesta bara är negativt. Det riskerar att skapa osäkerhet och sänka motivation, särskilt i avdelningens fall där återkoppling till stor del inte baseras på observation av verkligheten på golvet utan framför allt på siffror eller indirekt information (Jacobsen & Thorsvik, 2021; Rother, 2019). Ohno (1988) lyfte tidigt vikten av att chefer måste ha högt närvarande för att kunna ge relevant återkoppling. När uppföljning baseras på nyckeltal snarare än daglig närvaro förlorar den mycket av sitt värde. I företagets fall där närvaron är begränsad och förståelsen är ytlig är det inte oväntat att återkopplingen också upplevs som ytlig eller icke konstruktiv.

Vidare vilket diskuteras tidigare visar det sig att återkoppling endast ges i relation till ekonomiska mål och att andra typer av mål inte följs upp eftersom de inte anses mätbara. Det pekar på en snäv målstyrning där endast kvantitativa resultat beaktas, något som Modig (2014) varnar för. Han menar att vid fall där fokus ligger på resurseffektivitet och finansiella nyckeltal saknas det ofta förutsättningar för att följa upp arbetet som sker i verkligheten. Uppföljning på värdeflödet och förbättringar som bidrar till långsiktig utveckling går då förlorat.

Bicheno och Holweg (2016) lyfter att uppföljning i Lean inte bara handlar om att kontrollera utfallet utan om att synliggöra hinder, avvikelser och möjligheter. Visuellt styrning och regelbundna reflektionsmöten är viktiga verktyg för att skapa delaktighet och gemensamt lärande. Att dessa delar till stor del saknas i butiken gör att förbättringsarbetet varken förankras eller följs upp på ett systematiskt sätt.

Återigen förstärks problemet att ledningen inte känner till den dagliga verksamheten tillräckligt väl vilket gör återkopplingens kvalitet osäker. Något som återkommer till Rothers (2019) beskrivning av ledarskapsgapet, vilket han menar är en av de största bromsarna till förbättring och utveckling. När ledningens förståelse baseras mer på siffror än verklig närvaro blir uppföljningen både oprecis och ibland irrelevant, något som underminerar personalens tillit och vilja till att delta i förbättringsarbete.

4.4.7 Sammanfattning av ständiga förbättringar

Detta avsnitt sammanfattar de huvudsakliga observationerna och analysresultaten kopplade till ständiga förbättringar. [Figur 19](#) visualiserar identifierade problemområden, deras beskrivning samt möjliga åtgärder. Sammanställningen fungerar som en överblick av nuläget och utgör underlag för vidare diskussion.

Upptäkt	Beskrivning	Åtgärd
Låg delaktighet i förbättringsarbete	<ul style="list-style-type: none"> - Förbättringsarbete är inte integrerat i vardagen - Inga tider, rutiner eller forum för förbättring - Fokus ligger på att "vara sysselsatt" snarare än att förbättra flödet - Förslag sker sporadiskt, utan struktur 	<ul style="list-style-type: none"> - Inför regelbundna förbättringsmöten med arbetslagen - Skapa tydliga forum och tider avsatta för förbättringsarbete - Integrera förbättringar som en del av vardagen, inte något extra - Utbilda personalen i Lean-principen om ständiga små förbättringar
Otydligt ansvar för förbättringsarbete	<ul style="list-style-type: none"> - Ingen vet vem som ansvarar för förbättringar - Förbättringsarbete blir osystematiskt och kraftlöst - Roller glider mellan funktioner utan tydlighet - Chefer har inte tid att coacha enligt Lean-principer 	<ul style="list-style-type: none"> - Tydliggör ansvarsfördelningen för förbättringar inom varje avdelning - Formellt utse förbättringsansvariga eller teamcoacher - Tillsätt en färskvaruchef med tydlig roll i förbättringsarbetet - Förse chefer med tid och resurser för att kunna coacha aktivt
Förbättringsinitiativ leder inte till nya vanor	<ul style="list-style-type: none"> - Förbättringar genomförs inte kontinuerligt - Postlåda för idéer används inte - Arbetssätt är individuella och icke-standardiserade - Saknas målbild och koppling till värdeflöde 	<ul style="list-style-type: none"> - Etablera en konkret målsättning och riktning för förbättringsarbetet (Kata-metodik) - Gör förbättringsarbetet mätbart och kopplat till värdeflödet - Skapa uppföljningsstruktur för påbörjade förbättringar - Avveckla verktyg som inte används (t.ex. postlådan) eller anpassa dem efter behov
Oklara mål och visioner	<ul style="list-style-type: none"> - Personal känner inte till mål eller visioner - Mål är vaga och enbart ekonomiska - Saknas konkretisering och förankring på operativ nivå - Visioner omsätts inte i handling 	<ul style="list-style-type: none"> - Konkretisera företagets mål och visioner tillsammans med personalen - Gör målen synliga och mätbara även på process- och teamnivå - Arbeta med visuell målstyrning och dialogbaserad förankring - Koppla mål till dagligt arbete och förbättringsinitiativ
Bristande uppföljning och återkoppling	<ul style="list-style-type: none"> - Inga system för att följa upp förbättringar - Återkoppling är ytlig, osammanhängande eller bara negativ - Feedback bygger på siffror, inte verklig observation - Endast mätbara resultat följs upp – processer och lärande förbises 	<ul style="list-style-type: none"> - Skapa kontinuerliga feedback-loopar mellan ledning och personal - Inför reflektionsmöten och visuell uppföljning av förbättringar - Ge både konstruktiv och situationsbunden återkoppling - Säkerställ att återkoppling baseras på faktisk observation – öka chefers närvaro på golvet
Avsaknad av struktur för förbättringsarbete	<ul style="list-style-type: none"> - Små förändringar görs godtyckligt - Större förändringar kräver finansiellt fokus - Långsiktiga förbättringar prioriteras ned - Resurser styrs utifrån ekonomiska resultat, vilket förvärrar problemen 	<ul style="list-style-type: none"> - Inför ett gemensamt förbättringssystem (enkla mallar, digitala loggar, etc.) - Tillåt och stöd även långsiktiga och strategiska förbättringar - Skapa balans mellan resurs- och flödeseffektivitet - Se över beslutsnivåerna – möjliggör mer operativt handlingsutrymme även för större förbättringar

Figur 19. Sammanfattning ständiga förbättringar. Upptäckt, beskrivning och åtgärd.

5. Diskussion

Diskussionen avhandlar resultatet och analysen genererat i studien av fallföretaget ur forskningsområdets perspektiv.

5.1 Diskussion av resultat och analys

Denna studie har visat att det finns betydande potential att tillämpa Lean i butiksmiljöer, men också att implementationen kräver kontextanpassning. Till skillnad från traditionell tillverkningsindustri är butikens produktion manuell, personbunden och mer beroende av dagliga variationer. Följande diskuteras studiens fyra centrala Lean perspektiv med relevans för butiksmiljö. Därtill jämförs resultatet med tidigare Lean forskning inom återförsäljning och diskussion om studiens bidrag till forskningsfältet.

5.1.1 Flödesfokus

Den mest grundläggande delen av flöden i butiksmiljön var att det diskuterades i begränsad utsträckning. Flöde är ett av de mest centrala begreppen inom Lean (Womack & Jones, 2003), och att området inte diskuteras i butiken är särskilt problematiskt. Det i kombination med att i värdeflödeskartläggningarna påträffat återkommande väntetider, onödiga rörelser och bristande standardisering. Visar på både ett behov och en resistans till att utveckla flödena. Strukturella brister i flera nivåer av verksamheten tyder på att en genomgripande applikation av ett flödes fokus är avlägset. Däremot kan inte slutsatsen att det inte är möjligt dras. Butiksmiljön är baserad på påfyllning av varor efter kundens konsumtion, något som speglas i fallföretaget. Detta dragande system är grundläggande i flödet av varor och att flödet omedvetet diskuteras är ett faktum. Naruo och Toma (2007) menar att det riskerar att skapa instabilitet snarare än flexibilitet när det saknas processkontroll. Exempelvis identifierades att montörer i hög grad arbetade på olika sätt och att rörelsemönstren mellan arbetsmoment var ineffektiva. Det här skapar både i det praktiska fallet och enligt litteraturen variation, ställtid och väntan (Ohno, 1988; Liker, 2004). Lösningar som att samla råvaror på vagn eller att utveckla och visualisera arbetsstationens struktur är välkända inom Lean och har visat sig minska slöseri i många fall (Rother, 2019).

Vidare visar resultatet att produktionsplanering inte används. I stället går montören till hyllan och avgör behov, vilket skapar ett reaktivt system med lägre stabilitet. Det motsäger Lean idén om att ha tydlig planering och kontroll (Rother & Shook, 1999; Modig, 2014). Visuella system och klara påfyllningsregler kan öka stabilitet, särskilt i verksamheter med hög efterfrågevariation, något Mason & Evans (2015) pekar ut som centralt när de diskuterar Lean i återförsäljningsbranschen.

Kopplat till påfyllningsregler uppstod ett återkommande problem där råvaror tar slut mitt under pågående produktion. Detta skapade avbrott och pekar på bristande synlighet i lager samt undermålig uppfattning av behov i specifika produktionsprocesser.

Enligt Womack och Jones (2003) är synliggörande av flödet, inklusive lager och kapacitet, en grundbult i Lean. Likaså är det viktigt att arbeta med buffertar och regler för när påfyllning ska ske (Rother, 2019). I analysen av rörelser visualiserades mönster som upprepar sig. Speciellt sträckorna när montören hämtar verktyg, råvaror och kastar avfall. Detta är enligt Modig (2014) en indikation på låg flödeseffektivitet. Lösningar som att samla allt på en vagn, införa fasta och visualiserade verktygsplatser samt placera avfallsstationen mer lättåtkomligt har stor potential att eliminera stora delar av de onödiga rörelserna som Ohno (1988) beskriver som slöseri.

Analysen visade också att flödet inte diskuterades på ledningsnivå, där fokus i stället i hög grad ligger på ekonomiska nyckeltal och strategiska frågor. Forskningen inom Lean i återförsäljnings verksamhet, exempelvis Naruo och Toma (2007), lägger stor vikt på att anpassa flödestänk i butiksmiljöer till detaljhandelns unika behov. Seven-Eleven Japan visade just detta genom att designa ett högt frekvent men kontrollerat flöde. Där ett anpassat dragande system skapar flexibilitet. Kontrollen som diskuteras är inte något som förekommer i föreliggande fall vilket påminner om Luschs (1986) analys av detaljhandeln som en miljö där flödesoptimering trängs bort av kortsiktiga operationella prioriteringar.

5.1.2 Ständiga Förbättringar

Principen om ständiga förbättringar är en hörnsten i Lean och betraktas som en avgörande drivkraft för långsiktig utveckling (Liker, 2004; Rother, 2019). I denna studie visar det sig att förbättringsarbete i butiksmiljön inte är systematiskt integrerad i det dagliga arbetet. I stället sker det i bästa fall sporadiskt och saknar både struktur, ansvarsfördelning och koppling till målriktning. Den bristande kontinuiteten bekräftas av både ledning och medarbetare, vilket skapar en miljö där förbättringar antingen försvinner i vardagens akuta problem eller aldrig utvecklas till långsiktiga vanor.

I linje med detta beskriver Lukic (2012) att förbättringsarbete i butiksmiljöer ofta drivs ad hoc, utan fasta rutiner, forum eller ansvar. I föreliggande fall blir det särskilt tydligt att chefer saknar tid för förbättringscoaching och att det inte finns någon strukturell roll som bär ansvaret. Detta går rakt emot Lean tänkandet, där förbättringar ska ske nära värdeflödet och ständigt i små etapper, alltid kopplat till tydligt måltillstånd (Rother, 2019; Liker, 2004). När detta inte sker försvagas förbättringsarbetets kraft och resultat uteblir.

Mason och Evans (2015) bekräftar detta som en återkommande svaghet i detaljhandeln, där förbättringsarbete ofta prioriteras ned till förmån för kortsiktiga resultat. Detta förklarar också att förbättringsförslag i butiken sällan ledet till nya vanor. Exempelvis används inte postlådan för idéer, arbetsmoment är individuellt utformade och det saknas struktur för synlig målinriktning för vad förbättringarna ska uppnå. Att förbättringar inte förvaltas vidare bekräftar Berglunds (2014) studie från Karlstads universitet, där detaljhandeln uppvisar stora brister i strukturer för operativt förbättringsarbete.

Analysen visar vidare att butikens mål och visioner inte är förankrade i verksamheten, vilket försvårar förståelsen för varför förbättringar är viktiga. Förbättringsarbetet sker därför utan koppling till värdeflöde eller kundvärde, vilket underminerar det långsiktiga syftet Lean råder för (Womack & Jones, 2003; Liker, 2004). Mål som inte konkretiseras på arbetslag och processnivå blir i praktiken irrelevanta för dagligt förbättringsarbete.

Uppföljningen av förbättringar är också bristfällig. När återkoppling sker är den ofta ytlig eller strikt resultatfokuserad. Rother (2019) menar att förbättringsarbete måste följas upp med lärande som syfte, inte endast kontroll. Det kräver närvaro i processen, återkommande dialoger och visualisering av pågående utvecklingsinitiativ. I butikens fall är återkopplingens koppling till faktiskt observation svag, vilket ytterligare minskar förbättringsarbetets värde.

5.1.3 Mänskliga resurser

Lean bygger på de mänskliga resurserna (Liker, 2004), vilket gör att människan i organisationen inte bara är en resurs som alla andra utan är grunden till kontinuerlig utveckling och kundvärde. I denna studie framträder det tydligt att ledningens kontakt med personalen är begränsad och att återkoppling ofta blir ytlig eller icke-existerande. Samtidigt ges medarbetarna stor autonomi i sina arbetsuppgifter, vilket ofta ökar ansvar och engagemang men samtidigt är en anledning till stress, konflikter och känslan av ensamansvar. Något som Jacobsen och Thorsvik (2021) bekräftar i resonemang kring att ansvar utan stöd ofta ger motsatta effekter som frustration och lägre motivation.

I litteraturen understryks det att autonomi måste balanseras med coachande och stödjande ledarskap (Rother, 2019; Liker, 2004). Något som ledningen visar sig vara medvetna om men i praktiken inte kan uppnå på grund av begränsad tid och struktur. Det så kallade ledarskapsgapet identifieras i denna studie, där chefen ofta saknar insyn i det faktiska arbetet. Trots att chefen tillbringar tid på golvet finns inte möjligheten att ett centralt Lean koncept som Genchi Genbutsu blir tillämpat i den utsträckning som krävs. Detta beskrivs till stor del vara en konsekvens av avsaknaden av

färskvaruchef men i praktiken kommer inte en ny anställning direkt förändra något utöver frigöring av tid. Stor vikt bör ligga på att förbereda strukturer för coaching och närvarande ledarskapet Genchi Genbutsu förespråkar på förhand.

Studier inom Lean i andra branscher stöder denna bild. Kim et al. (2006) visar att Lean i sjukvård kräver tätt samarbete, lyhördhet och förtroende mellan ledning och medarbetare. Naruo och Yamada (2007) drar liknande slutsatser inom japansk detaljhandel, de menar att när ökat ansvar kombineras med stödjande strukturer, leder det till både högre motivation och snabbare problemlösning, i butiksmiljön i denna studie uteblir dock stödet, vilket medför att ansvarsfördelningen blir otydlig och samarbetet ansträngt, särskilt vid hög belastning.

Detta bekräftas av Handelsrådets rapport (2018) samt en studie i Karlstads universitet (2014), där personal i svenska butiker ofta beskriver för stark styrning eller för hög autonomi utan stöd, vilka båda får negativa konsekvenser. Lean forskning är tydlig med att autonomi inte är problemet, utan frånvaron av strukturer och stöd som gör att autonomi inte får de positiva konsekvenser som ofta förväntas (Rother, 2019; Liker, 2004).

Ytterligare ett område där förbättring krävs är hur organisationen tar tillvara medarbetarnas idéer. I butikens fall saknas fungerande strukturer för att fånga upp, följa upp och realisera förslag. När återkoppling uteblir, eller när idéer ignoreras, skapas en kultur där förbättringsinitiativ förlorar mening och kraft. Rother (2019) samt Bicheno och Holweg (2016) påpekar att organisationer måste skapa strukturerade forum, synliggöra förbättringar och koppla dem till lärande och motivation. Annars riskerar man att tappa inte bara förbättringar utan engagemang, vilket empirin i flera fall visar tendenser av.

Samarbetet visar sig också i många fall vara svagt strukturerat. Även om arbetslagen visar vilja att stötta varandra, uppstår ofta osäkerhet kring ansvar och stöd vid hög belastning. Det saknas gemensamma standarder för samarbete i pressade situationer, vilket försvagar lagkänslan och ökar stressen. Enligt Liker (2004) och Modig (2014) är det just gemensamma mål, tillit och samverkan som gör Lean till en levande filosofi, inte bara ett verktyg för effektivitet.

5.1.4 Standardisering

I studien visar det sig att standardiserat arbetssätt delvis var implementerat i form av instruktioner, men att de sällan används. Detta visar på en diskrepans mellan dokumentation och faktisk tillämpning. Något som enligt litteraturen utgör ett allvarligt hinder för förbättringsarbete. Ohno

(1988) och Liker (2004) är entydiga i sin beskrivning att utan ett stabilt och standardiserat nuläge är det omöjligt att veta om en förändring är en förbättring.

Att fysisk och intellektuell standardisering uppenbarar sig som bristande får flera konsekvenser. I resultat syns exempelvis att moment glöms bort, att arbetssätt varierar kraftigt samt att kalkyler inte blir tillförlitliga. Detta kan leda till kvalitetsproblem, men också slöserier i form av väntan och onödiga rörelser vilket uppenbarar sig i studien. Mason och Evans (2015) argumenterar för att standardisering i butik inte bör ses som stelbarhet utan som ett sätt att säkra kvalitet och kundvärde trots hög personalomsättning. Företaget visar både att hög personalomsättning är framträdande samt att motstånd till standardiserade arbetssätt förekommer. Problematiken diskuteras i majoriteten av litteraturen där anpassade standarder är förutsättning för att dagliga arbetet ska fungera som förväntat men också för att möjliggöra lärande och förbättringar (Womack & Jones, 2003, Liker, 2004, Rother, 2019).

I flera intervjuer och observationer framgick det att instruktioner inte användes trots att de fanns tillgängliga, ofta på grund av att de inte upplevdes relevanta, var otydliga eller svåra att nå. Womack och Jones (2003) samt Rother (2019) lyfter att standardisering ska vara levande, lättillgängliga och anpassade efter verkligheten. Inte ett dokument i en pärm. När standarder inte känns meningsfulla som i butiken, förlorar de sin funktion som verktyg. Denna problematik speglas också i litteraturen om Lean i detaljhandel. Lukic (2012) argumenterar för att butiker ofta fokuserar på logistik och lagerstyrning i sina Lean initiativ och försummar operativ struktur kopplat till frontlinjen. Han betonar att standardiserade, visuella och processrutiner är centrala för att Lean ska bli hållbart i en detaljhandels kontext. I butikens fall innebär detta till exempel att instruktioner för produktberedning måste vara tillgängliga vid stationen, visuellt tydliga och kopplade till flödeseffektivitet.

Standardisering fungerar dessutom som en utgångspunkt för reflektion och förbättring. Om arbetssättet är standardiserat kan avvikelser observeras, rotorsaker analyseras och förbättringar genomföras steg för steg (Rother, 2019). I studien framkommer det dock att sådan återkopplingsstruktur saknas. Att rutiner följs vid yttre krav, exempelvis från livsmedelsverket, tyder det på att tankar och kulturen bakom standarderna inte är etablerade. Där arbetet blir reaktivt i stället för proaktivt.

5.1.5 Studiens betydelse för forskningsfältet

Denna studie bidrar till forskningsfältet genom att ge en fördjupad förståelse för hur Lean kan tolkas, tillämpas och utmanas i en konkret butiksmiljö. Studien visar tydligt att även om Lean-principerna är överförbara till detaljhandeln, krävs en grundlig anpassning till verksamhetens praktiska, operativa

förutsättningar. Resultaten belyser särskilt hur avsaknaden av standardiserade arbetssätt, otillräckliga stödstrukturer och bristfällig uppföljning försvårar etableringen av ett hållbart Lean-arbetsätt.

Genom att fokusera på mikronivån, det vill säga de dagliga processerna, medarbetarnas upplevelser och konkreta flöden i butikens köksproduktion, kompletterar studien det makroperspektiv som ofta dominerar Lean-litteraturen. Denna ansats förstärker behovet av lokal kontextförståelse och visar hur även enkla, manuella arbetsmoment rymmer både betydande slöseri och förbättringspotential. Detta ger en konkretisering av vad exempelvis Rother (2019) och Liker (2004) beskriver som vikten av att Lean genomsyrar både filosofi och vardagspraktik.

Studien bekräftar och vidareutvecklar tidigare forskning från Naruo och Toma (2007), Lukic (2012) samt Mason och Evans (2015) som visar att Lean inom återförsäljning sällan är lika strukturerat och djupt implementerat som i industrin. Särskilt tydligt blir det att den operativa systematiken för förbättringsarbete saknas, vilket både Wahlström (2022) och Handelsrådet (2018) konfirmerar. Uppföljning, otydliga målstrukturer och traditionellt fokus på kortsiktig resurseffektivitet visar sig finnas i andra sektorsöverskridande Lean applikationer, exempelvis inom sjukvården (Kim et al., 2006).

Ett bidrag är hur studien synliggör behov av att Lean i butik inte enbart ses som processoptimering utan även om att organisera och optimera de mänskliga resurserna. Coachande ledarskap, synliga mål och utveckling av en lärande kultur bör inte förbises (Jacobsen & Thorsvik, 2021; Rother, 2019). Att ansvar ofta läggs på individen utan stödjande struktur och närvarande ledarskap visar sig ha en negativ inverkan på motivation, engagemang och förbättringsarbete. Något som understryker betydelsen av att fokusera på de mänskliga resurserna i en detaljhandelskontext.

Studien pekar på att utvecklingspotentialen i relation till Lean applikation är stor inom detaljhandelssektorn. Trots en ökad medvetenhet om Lean saknas de strukturella, kulturella och utbildningsmässiga förutsättningarna för att principerna ska realiseras i praktiken. Genom att visa på både hinder och möjligheter i den dagliga verksamheten kan studien utgöra ett viktigt tillskott till det växande forskningsfältet utanför industrin.

5.2 Studiens betydelse för ICA Malmborgs Mobilia

Utifrån resultat och analys som genomförts i kapitel 5 med stöd av Lean litteraturen presenteras i detta avsnitt ett antal rekommendationer för hur ICA Malmborgs Mobilia kan utveckla sin verksamhet. Rekommendationerna syftar till att konkretisera hur de identifierade förbättringsområdena kan adresseras och utgår från de fyra centrala teman i studien. Fokus ligger på att skapa strukturella och beteendemässiga förutsättningar för långsiktig utveckling. Förslagen bygger på åtgärderna som

framförs i kapitel 5. För att inte skapa en överväldigande plan där butikens nuvarande tillstånd fränses har ett avgränsat utkast sammanställts med avsikt att presentera rekommendationer som bör prioriteras samt med potential för praktiskt genomförande. Genom att anpassa Lean-principer till butikens specifika förutsättningar.

5.2.1 Daglig styrning med visuell styrtavla

Det första förslaget är att införa daglig styrning i avdelningen. Denna dagliga styrning ska utgå från en visuell styrtavla. Styrtavlan bör byggas med personalen och förankras i deras vardag. Med det sagt presenteras ingen färdig styrtavla utan rekommendationer om potentiella komponenter.

Närvaro, samarbete och struktur

Tanken är att styrningsmötet ska genomföras varje morgon, men inte att det ska vara tidskrävande. Däremot vid diskussion av förändringar eller problem måste mötet kunna ta den tid det krävs. Alla på plats ska vara delaktiga och avdelningsansvariga ska hålla i det. De som inte är närvarande på morgonen kan också dra nytta av tavlan som ett visuellt styrmedel trots att de inte var närvarande under mötet. Det är rekommenderat att butikschefen eller framtida förbättringsansvarig är närvarande varje dag, men utifrån butikens omständigheter bedöms det inte som något genomförbart. Däremot är det väsentligt att butikschefen är närvarande minst en gång i veckan. Detta för att följa upp och få bättre förståelse av den dagliga verksamheten. Det skapar dessutom en gedigen struktur för att uppnå samarbete, diskussioner och förbättringsarbete. Möten bör följa en standard för att säkerställa att tavlan på lång sikt används korrekt. En sådan standard bör innehålla mötestid, ordningsföljd och personalnärvaro. Ett enkelt exempel på förutbestämda punkter och ordningsföljd:

1. Gå igenom dagens schema.
2. Synliggör kritiska moment.
3. Lyfta problem och förbättringar.
4. Avstämning med aktuella mål.
5. Fördela ansvar och stödbehov.

Personal, områden och schema

Till en start krävs grundläggande aspekter som personal och områden. Tillsammans med ett dagsschema där uppgifter och personal kan delas in visuellt. Här kan potentiella tider där rester, leveranser eller dylikt markeras ut för att klargöra om eller när personal kräver hjälp från kollegor. Detta skapar en tydlig struktur över hur dagen ser ut samt underlättar och förtydligar samarbetet mellan kollegor som måste avlösa varandra. I dagsschemat kan också planerade uppgifter utanför de

dagliga samt vems roll det är markeras. Genom att tillsammans komma överens om hur arbetet under dagen kommer se ut undviks ett område där konflikter tidigare förekommer.

Problem, förbättringar och mål

På tavlan bör det finnas en funktion för problem och förbättringar. Där all personal ska uppmuntras till att skriva ned problem och förbättringar, oberoende hur små de är. Arbetslagen får på så sätt åsikter visualiserade vilket kan diskuteras gemensamt för att framföra förbättringsförslag.

Butikschefens roll blir här att stödja diskussion samt att komma med perspektivet utifrån butikens helhet. Med konkret diskussion kan avdelnings anpassade mål kopplade till den operativa kärnan gemensamt skapas. Mål som också borde visualiseras på tavlan. Förbättringsförslagen och målen måste dokumenteras, vilket den förbättringsansvariga snabbt kan göra med ett foto av tavlan. På så sätt kan uppföljning i Team möten visuellt kopplas till det riktiga arbetet. Problem och förbättringsförslag bör etableras gemensamt där allas åsikter tas tillvara.

Exempel på innehåll

Tavlan bör etableras tillsammans med arbetslag och innehåll ska utgå från relevanta delar i den operativa kärnan. Följande exempel kan däremot vara en grund:

1. Dagsplanering och bemanning.
 - a. Vem gör vad? När behövs extra stöd?
 - b. Markera raster, uppgifter utanför rutin samt ömsesidiga beroenden.
 - c. Ge trygghet, ansvarskänsla och minska konflikter
2. Problem och förbättringar
 - a. Enkel yta där alla kan skriva ned hinder, idéer eller förbättringsförslag (oavsett hur små)
 - b. Förslag tas upp på mötet och diskuteras tillsammans.
 - c. Här kan butikschef bidra med helhetsperspektiv, resurshantering och coacha.
3. Aktuella mål och mätetal.
 - a. Visualisera mål kopplade till arbetet, exempelvis ”minskat svinn” eller ”förbättrad kommunikation”.
 - b. Skapa synlighet på pågående förbättringar, koppla dem till verkliga resultat.
4. Uppföljning.
 - a. En fotodokumentation eller enkel logg kan användas för att dokumentera dagsläget.
 - b. Vid teammöten följs förbättringsarbetet upp utifrån tavlans innehåll. Förstärker kopplingen mellan idé, åtgärd och resultat.

Funktion i praktiken

Styrtavlan bör ses som en motor för kulturförändring. Det dagliga styrmötet och den visuella strukturen skapar ett lärande system där förbättringar, ansvarstagande och samarbete integreras i vardagen. Ett flertal positiva effekter kan förväntas av styrtavla.

1. Stärka förståelse för helheten. Varje medarbetare ser visuellt vad som pågår och hur deras arbete påverkar helheten.
2. Uppmuntrar delaktighet och samarbete.
3. Tydliggör mål och visioner.
4. Underlätta planeringen av det dagliga arbetet.
5. Ger struktur för chefen att vara närvarande och förstå avdelningen.
6. Fungerar som underlag för reflektion vid teammöten.
7. Förbättra samordning och kommunikation, framför allt under stressiga dagar.
8. Visualiserar och låter problem och förbättringar komma till tals.
9. Möjliggör tidig identifiering av problem, vilket minskar reaktivt arbete.
10. Skapa motivation genom synlighet. När förbättringar märks och följs upp ökar engagemanget.

5.2.2 Förbättringsansvarig

För att uppnå långsiktighet och kontinuitet i förbättringsarbetet föreslås att en person inom avdelning ges uttalat ansvar som förbättringsansvarig. Bakomliggande tanke är inte att personen ska göra alla förbättringar på egen hand utan rollen ska fungera som en samordnare och stöttande funktion för att underlätta att all personal i arbetslaget arbetar med ständiga förbättringar. Denna roll ska inte vara en ny anställning utan integreras i en befintlig roll, alternativt fungera som en roterande roll där personal turas om att vara förbättringsansvarig. Rollen bör förses med avsatt tid och tydliga mandat.

Huvuduppgifter

1. Samordna förbättringsinitiativ från dagliga styrmöten i samarbete med butikschef och se till att de dokumenteras, följs upp och återkopplas.
2. Fungera som länk mellan butikschef och arbetslag i förbättringsfrågor.
3. Driva strukturarbete kring arbetsinstruktioner och visuella standarder.
4. Kommunicera och stötta personal i problemförståelse och problemlösning.

Tidsram och struktur

1. Rollen bör ha tillräckligt med tid, vi rekommenderar cirka 2 timmar i veckan avsatt till förbättringsarbete och samordning.
2. En enkel förbättringslogg skapas där varje förslag följs upp med status och ansvarig.
3. Varje månad genomförs reflektionsmöte där förbättringsansvarig presenterar pågående och avslutade förbättringar. Detta kan vara i samband med dagligt styrningsmöte eller ett separat möte.

Effekt

En förbättringsansvarig ger struktur till förbättringsarbetet som i dagsläget sker oregelbundet eller inte alls. Det skapar en kultur där idéer inte försvinner och arbetet fokuserar på små kontinuerliga steg framåt. Rollen blir också ett konkret stöd till ledningen som dag saknar både tid och närvaro för att agera drivande i förbättringsarbetet.

5.3.3 Produktion

För att öka flödeseffektiviteten, minska onödiga rörelser och säkra kvaliteten i produktionen rekommenderas en tydlig produktionsstandard. Detta ska inkludera förberedande rutiner, logisk momentföljd samt visuell organisering av råvaror och verktyg.

Huvudkomponenter

1. Förbättrade standarder för produktionsmoment, skapade tillsammans med personalen.
2. Förberedelse checklista innan varje produktion. Kontroll av råvaror, verktyg och utrymme.
3. Förberedningsvagn där samtliga råvaror samlas innan produktionen påbörjas. Vagnen kan förberedas enligt checklista.
4. Skapa egen verktygsförvaring vid arbetsbänken. Med produktionens egna verktyg.
5. Visuell layout vid arbetsbänken. Markerade platser för verktyg.
6. Avfallsstation direkt vid arbetsbänk.
7. Samlingsplats för använda verktyg för enkel transport till disk efter produktion.
8. Verktyg som underlättar att hålla sig till kalkyl och standard. Exempelvis slevar som endast rymmer ett hektogram när produktbeskrivningen säger ett hektogram.
9. Skapa batcher utifrån mängd råvaror i så stor utsträckning som möjligt.
10. Införa Fem S.

Effekt

Detta förväntas minska onödiga rörelser, väntan och avbrott i produktionen. Högre jämnhet i kvalité uppnås genom standarder. Vid anställning av ny personal blir upplärning enklare. Standarder för ett “normalt” läge lägger grunden för ständiga förbättringar.

6. Slutsats och rekommendationer

Syftet med denna studie var att undersöka hur applicerbart Lean är i en butiksmiljö. Utifrån koncepten avgränsade till i frågeställningarna dras övergripande slutsatser från studien. Att Lean-principer är relevanta och möjliga att applicera i en butiksmiljö. Däremot krävs det en betydande kontextanpassning och ett långsiktigt arbete för att övervinna nuvarande operativa och organisatoriska hinder.

1. Lean har stor potential i butiksmiljö, men kräver anpassning till lokal kontext.
2. Butiken i fallstudien visar tydliga förbättringsområden inom struktur, standardisering, förbättringsarbete och organisering av de mänskliga resurserna.
3. Flödeseffektiviteten är låg med stor potential att öka genom riktade insatser.
4. Personalens kompetens och engagemang tas inte tillvara fullt ut.
5. Det finns en grundläggande vilja till förbättring, men saknad av stödjande struktur och tydlig ansvarsfördelning.

6.1 Flödesfokus

Den centrala principen om flöden inom Lean framstår inte som något angenämt i butiken. Värdeflödeskartläggningarna i studien visar dessutom att det slöserier som väntetid, onödiga rörelser och avbrott är vanligt förekommande. Mer över visar det sig att även enkla flöden kan innehålla betydande ineffektivitet.

1. Flödesarbetet är i huvudsak reaktivt, baserat på att "fylla på hyllor" utan tydlig planering.
2. Onödiga rörelser, väntetid och avbrott är vanliga i samtliga produktflöden.
3. Brist på standardisering gör att flödet varierar beroende på montör.
4. Spaghettidiagram visar att stora förbättringar i rörelsemönster är möjliga.
5. Dragande system används, men saknar kontroll och struktur.
6. Det finns stor potential att förbättra flödet genom bättre planering, materialplacering och arbetssätt.

6.2 Standardiserat arbetssätt

Standardisera är något som används, men ofta bristfälligt. Det finns instruktioner som inte används, där personal förlitar sig på vana och eget omdöme. Standardisering i de "mjukare" delarna som tankesätt, kultur, vanor och mål saknas.

1. Instruktioner finns, men används inte aktivt, ett exempel på “pseudostandardisering”.
2. Variation mellan operatörer är stor, vilket skapar ojämn kvalitet.
3. Visuellt styrning saknas, inga tydliga markeringar eller använda instruktioner i arbetsmiljön.
4. Fysiska standarder som 5S förespråkar är bristfälligt implementerade.
5. Brist på standarder gör det svårt att förbättra, lära och följa upp arbetet.
6. Det finns potential att återta kontrollen genom praktisk standardisering och visualisering.

6.3 Mänskliga resurser

Studien visar att butikens personal ofta arbetar självständigt, men utan tillräckligt stöd från ledning. Kommunikationen fungerar ofta, men tenderar att vara ytlig och sporadisk utan grundläggande struktur.

1. Autonomi är hög, men stöd och återkoppling från ledning är låg.
2. Personal upplever att deras idéer inte tas tillvara, vilket skapar frustration.
3. Kommunikationen fungerar bäst i vardagliga frågor, men saknar djup koppling till förbättringsarbete.
4. Motivation varierar kraftigt och bygger främst på yttre faktorer som lön och schema.
5. Samarbete inom team fungerar ofta bra, men konflikter uppstår vid hög belastning.
6. Möjligheter finns att utveckla ett stödjande ledarskap och strukturer för delaktighet.

6.4 Ständiga förbättringar

I butiksmiljön är förbättringar i dagsläget sporadiska, ansvarsfördelningen otydlig och uppföljning saknas. Överlag drivs förbättringsarbetet inte som en naturlig del av vardagen.

1. Det finns ingen tydlig struktur eller ansvarsfördelning för förbättringsarbete.
2. Förslag förekommer, men hanteras oregelbundet eller faller bort.
3. Mål och visioner är otydliga för personalen saknar konkret förankring.
4. Uppföljning sker främst på ekonomiska resultat, inte processer eller beteenden.
5. Förbättringar sker ofta först när problem uppstår, inte förebyggande eller systematiskt.
6. Potential finns att skapa lärande organisation med tydliga mål och rutiner för förbättringar.

6.5 Rekommendationer

För att ICA Malmborgs Mobilia ska utveckla sin verksamhet enligt Lean krävs strukturella och operativa förändringar. Dessa rekommendationer syftar till att skapa ett mer stabilt, effektivt och lärande arbetssätt.

1. Inför en visuell styrtavla och daglig styrning i avdelningen.
2. Utveckla och förankra arbetsinstruktioner tillsammans med personalen.
3. Tydliggör roller och ansvar i förbättringsarbetet.
4. Skapa strukturer för att fånga upp och följa upp idéer från personal.
5. Koppla mål och uppföljning till process och flöde, inte bara resultat.
6. Dra inspiration från Lean ledarskap. Närvarande, coachande och stödjande.

6.6 Förslag till framtida studier

Nedan följer förslag på frågeställningar som kan vara intressanta för vidare forskning.

- Hur ser Lean arbetet ut i andra butiksmiljöer?
- Hur ser kundflödet ut i en butiksmiljö?
- Hur kan andra Lean-principer appliceras i en butik?

Referenslista

Allabolag. (2024). Hämtad från: <https://www.allabolag.se/foretag/kep-ab/malm%C3%B6/livsmedel/2KG5LVGI5YFWD>

Wahlström, V. (2022). *Implementering av Lean Production inom livsmedelsbutiker*. Karlstads universitet.

Bicheno, J., & Holweg, M. (2016). *The Lean Toolbox: The Essential Guide to Lean Transformation*. PICSIE Books.

Blomkvist, P. (2015). *Metod för teknologer*. Studentlitteratur.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.

Ejvegård, R. (2011). *Vetenskaplig metod*. Studentlitteratur.

Handelsrådet. (2018). *Arbetsorganisation och arbetsmiljö i butik*. Hämtad från: https://handelsradet.se/app/uploads/2021/06/Rapport-2018_42.pdf

Hernant, M. (2010). *Lönsamhet i Butik: samspelet mellan butikens marknadsföring, kundernas beteende och lokal konkurrens*. Liber.

ICA Gruppen. (2024). *Om ICA och våra värderingar*. ICA Gruppen AB.

Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2021). *Hur moderna organisationer fungerar*. Studentlitteratur.

Kayte, B. (2014). *Value Stream Mapping: How to Visualize Work and Align Leadership for Organizational Transformation*. Productivity Press.

Kim, C. S., Spahlinger, D. A., Kin, J. M., & Billi, J. E. (2006). Lean Health Care: What Can Hospitals Learn from a World-Class Automaker? *Journal of Hospital Medicine*.

Liker, J. K. (2004). *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*. McGraw-Hill.

Liker, J. K. (2009). *The Toyota Way: Lean för världsklass*. McGraw-Hill Education.

Liker, J. K. (2014). *Developing Lean Leaders at All Levels: A Practical Guide*. McGraw-Hill.

Lukic, R. (2012). The Effects of Application of Lean Concept in Retail. *Faculty of Economics, Serbia*. <https://www.management.ase.ro/reveconomia/2012-1/7.pdf>

Lusch, R. F. (1986). The new algebra of high performance retail management. *Retail Control*, 15–35.

Mason, R., & Evans, S. (2015). *The Lean Retailer: How to Do More with Less*. Palgrave Macmillan.

Modig, N. (2014). *Detta är lean: Lösningen på Effektivitetsparadoxen*. Rheologica Publishing.

Naruo, S., Toma, S. G., 2007, in IFIP International Federation for Information Processing, Volume 246, Advances in Production management Systems, eds. Olhager, J., Persson, F., (Boston: Springer), pp. 387–395. https://doi.org/10.1007/978-0-387-74157-4_46

Ohno, T. (1988). *Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production*. Productivity Press.

Rother, M. (2019). *Toyota Kata: Lärande Ledarskap varje dag*. Liber.

Rother, M., & Shook, J. (1999). *Learning to See: Value Stream Mapping to Add Value and Eliminate Muda*. Lean Enterprise Institute.

Shah, R., & Ward, P. T. (2007). Defining and Developing Measures of Lean Production. *Journal of Operations Management*, 25(4), 785–805.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0272696307000228>

Sörqvist, L. (2013). *Ständiga förbättringar: Lean, Six Sigma och andra förbättringskoncept i praktiken*. Sanoma Utbildning.

Womack, J. P., & Jones, D. T. (2003). *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*. Simon & Schuster.

Womack, J. P., Jones, D. T., & Roos, D. (1990). *The Machine That Changed the World: The Story of Lean Production*. Free Press.

Bilagor

Bilaga 1. Nuläges Produktgrupp B - Räckmacka

Grupp B			
Räckmacka			
Moment	Steg	Aktiviteter	Aktivitets typ
Väntan	1	Förbered och ta fram Tomat, citron, dill, kaviar, salladsblad, ägg, förpackning	NeVA
	2	Hämtar verktyg	
Bearbetning 1	3	Förbereder/Häller av lake från räkor	VA
	4	Skär citron (manuellt) (går iväg en sväng)	VA/EJ VA
	5	skär tomat (manuellt)	VA
	6	Förbered förpackning	VA
Väntan	7	ta fram mackor	NeVA
Montering 1	8	Smöra bröd med majonnäs	VA
	9	lägg i förpackning	VA
Väntan	10	Går och lämnar bröd i kyl	NeVA
Montering 2	11	Lägg salladsblad på mackan	VA
Väntan	12	Går och hämtar sked	NeVA
Bearbetning/montering	13	Ta räksallad på mackan med slev	VA
Väntan	14	Lägger slev i disk	NeVA
Montering 3	15	Skär ägg	VA
	16	lägger på ägg	VA
Väntan	17	Går iväg med skärverktyg och byter handskar	NeVA
Montering 4	18	lägg på räkor	VA
	19	lägg på citron	VA
	20	Lägg på tomat	VA
	21	ta på kaviar	VA
	22	kaviar tog slut hämta mer i butik	EJ VA
	23	ta på kaviar	VA
	24	ha på dill	VA
Väntan	25	slänger skräp	NeVA
	26	byter handskar	NeVA
Förpackning	27	sätt på lock på förpackning	VA
Prisning	28	Skriv ut etiketter	VA
	29	Sätt på etiketter	VA
Väntan	30	ta fram och lasta låda med produkt	NeVA
Frontning	31	transporter och lägg upp i hyllan.	VA

Bilaga 2. Framtida Produktgrupp B – Räkmacka

Grupp B			
Räckmacka			
Moment	steg	Aktiviteter	Aktivitets typ
Väntan	1	Förbered och ta fram Tomat, citron, dill, kaviar, salladsblad, ägg, förpackning	NeVA
	2	Hämtar verktyg	NeVA
	3	ta fram mackor	NeVA
Bearbetning 1	4	Förbereder/Häller av lake från räkor	VA
	5	Skär citron (manuellt)	VA
	6	skär tomat (manuellt)	VA
	7	Förbered förpackning	VA
	8	Skär ägg	VA
Montering 1 / packetering	9	Smöra bröd med majonnäs	VA
	10	lägg i förpackning	VA
	11	Lägg salladsblad på mackan	VA
	12	Ta räksallad på mackan med slev	VA
	13	lägger på ägg	VA
	14	lägg på räkor	VA
	15	lägg på citron	VA
	16	Lägg på tomat	VA
	17	ta på kaviar	VA
	18	ha på dill	VA
	19	sätt på lock på förpackning	VA
Väntan	20	Lägg samlad disk vid diskbänken	NeVA
	21	Går och lämnar bröd, räkor, räksallad i kyl	NeVA
Prisning	22	Skriv ut etiketter	VA
	23	Sätt på etiketter	VA
Väntan	24	lasta låda med produkt	NeVA
Frontning	25	transporter och lägg upp i hyllan.	VA

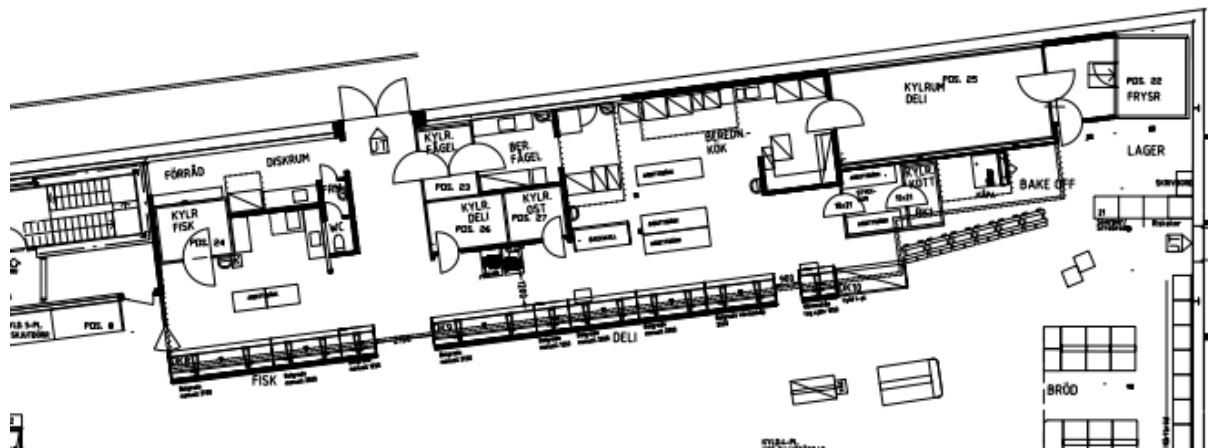
Bilaga 3. Nuläge Produktgrupp C – Kycklingcurry

Grupp C kycklingcurry			
Moment	Steg	Aktiviteter	Aktivitets typ
Väntan	1	Hämtar förpackningar	NeVA
	2	Hämtar ris	
	3	hämtar Färdig kyckling gryta	
Montering 1	4	Lägger ut förpackningar	VA
	5	Lägger ris i Förpackning	VA
Väntan	6	Byter handskar	NeVA
	7	öppnar kyckling Curry	
Montering 2	8	Lägger curry i förpackning	VA
Väntan	9	Hämtar lock	NeVA
Packetering	10	Sätter på lock	VA
Väntan	11	Hämtar låda för transport-	NeVA
Prisning	12	Väga och skriver ut etikett och sätta på etiketter	VA
Väntan	13	lasta vagn med produkt	NeVA
Frontning	14	Transportera och lägga i hyllan	VA

Bilaga 4. Framtida Produktgrupp C – Kycklingcurry

Grupp C kyckling curry			
moment	Steg	Aktiviteter	Aktivitets typ
Väntan	3	Hämtar förpackningar och förpackningar och transportlåda	NeVA
	4	Hämtar ris	
	5	hämtar Färdig kyckling gryta	
	6	öppnar kyckling curry	
Montering / packetering	7	Lägger ut förpackningar	VA
	8	Lägger ris i Förpackning	VA
	9	Lägger curry i förpackning	VA
	10	Sätter på lock	VA
Prisning	11	Väga och skriver ut etikett och sätta på etiketter	VA
Väntan	12	lasta vagn med produkt	NeVA
Frontning	13	Transportera och lägga i hyllan	VA

Bilaga 5 – Planlösning Kökslinje



Bilaga 6 – Intervjuguide

Följdfrågor: Varför? Hur då? På vilket sätt? Kan du ge ett exempel? Vad menar du med det? Hur upplevde du det? Vad hände sen? Hur kändes det? Och så vidare... (spontana fördjupande frågor).

- Vad är din roll i verksamheten?
- Vilka delar av arbetet tycker du fungerar bäst?
- Trivs du på jobbet?
- Vad fungerar mindre bra? Finns det något som kan orsaka stress i ditt arbete?
- Upplever du att ledningen försöker motivera er?
 - Hur?
- Hur upplever du kommunikationen med Johannes och Jerry?
- Hur sker kommunikationen? (t.ex. muntligt, via sms, planerade möten)
- Är kommunikationen kontinuerlig?
- Hur ofta får du återkoppling på ditt arbete?
- Finns det tydliga mål och visioner i verksamheten?
 - Hur jobbar ni för att uppnå dem?
- Tycker du dessa mål är rimliga och relevanta för ditt arbete?
- Vem bestämmer målen?
 - och får ni vara med och påverka dem?
- Har du upplevt att avdelningen ibland fokuserar mer på sina egna mål än butikens helhetsmål?

- Hur arbetar ni med att förbättra avdelningen?
- Är det någon som har ansvar för utvecklingen i produktionen? Vem?
- Har du möjlighet att komma med förbättringsförslag?
 - Om nej: Finns det något du velat förändra men inte kunnat?
 - **MELLAN CHEF**: Måste allt godkännas
- Har du varit med om att ett förbättringsförslag faktiskt blivit genomfört?
- Hur dokumenteras förbättringar eller förändringar i arbetssätt?
- Känner du att det finns tillräckliga resurser för att göra ditt arbete (tid, utrustning, stöd)?
- Finns det något särskilt du saknar för att kunna göra ett bra jobb?
- Hur vet du när och hur mycket du ska producera?
- Får ni vara delaktiga i planeringen?
- Finns det tydliga instruktioner eller standardiserade arbetssätt för olika moment?
 - Brukar du följa dem?
 - **OM NEJ**: Hur brukar du gå till väga?
- Hur går det till när nya medarbetare lärs upp?
- Behöver du ibland vänta på någon eller något innan du kan fortsätta ditt eget arbete?
- Har verktyg och material fasta platser?
- Finns det verktyg som sällan används eller du tycker saknas?
- Vad anser du är slöseri i er produktion? Kan du ge exempel?
 - **Om SVINN BARA**: någon annan typ av slöseri du kan tänka på?
- Hur arbetar ni för att eliminera dessa slöserier?
- Finns det steg i produktionen där det ofta uppstår matsvinn?
- Arbetar ni aktivt med att minska svinnet? Finns det några konkreta åtgärder?
- Har ni fasta arbetstider eller varierar det?
- Vad gör ni när produktionen är klar för dagen?
- Upplever du att kundens behov påverkar hur ni jobbar? (t.ex. kvalitet, hastighet, utseende)
- Är det okej om vi återkommer med frågor om det kommer upp något?

Bilaga 7 – Observationsguide

DATUM, TID, OBSERVATÖR.

Allmänna områden:

Miljö och arbetsplats.

Aktiviteter och handlingar.

Kommunikation.

Verktyg.

Beteenden.

Tidsaspekter.

LEAN Områden:

Process: tid, verktyg, råvaror, rörelse, slöseri, avbrott, moment, arbetsflöde, styrning.

Standardiserat arbete.

Visualisering.

Kommunikation.

Problemlösning.

Engagemang och delaktighet.

Övrigt:

Spontana frågor, övriga observationer, oklarheter (undersöka i intervju).

INSTITUTIONEN FÖR TENIKENS EKONOMI OCH ORGANISATION
AVDELNINGEN FÖR SUPPLY AND OPERATIONS MANAGEMENT
CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA
Göteborg, Sverige 2025



CHALMERS