

EXAMENSARBETE

Kaizen i ett tjänsteföretag en fallstudie av Nolia AB

Silke Gläser, Monica Kurkkio

Ekonomprogrammet C-nivå

Institutionen för Industriell ekonomi och samhällsvetenskap
Avdelningen för Ekonomistyrning

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	1
1.1 ÖKAD KONKURRENS I OMVÄRLDEN.....	1
1.2 FÖRBÄTTRINGSARBETE FÖRR OCH NU.....	1
1.3 VAD ÄR KAIZEN?.....	2
1.4 ÄR KAIZEN EN ANVÄNDBAR METOD FÖR TJÄNSTEFÖRETAG?	3
1.5 SYFTE.....	4
1.6 DEFINITIONER.....	4
2. METOD	6
2.1 UNDERSÖKNINGSANSATS.....	6
2.2 VAL AV FALLSTUDIEOBJEKT.....	7
2.3 DATAINSAMLINGSMETOD	7
2.4 METODPROBLEM.....	8
3. TEORI OM KAIZEN I TJÄNSTEFÖRETAG.....	10
3.1 KAIZEN.....	10
3.1.1 Definition.....	10
3.1.2 Olika beskrivningar av begreppet Kaizen.....	10
3.1.3 Kaizenparaply.....	13
3.1.4 Är Kaizen tillräckligt?	17
3.2 TJÄNSTER	17
3.3 TJÄNSTEFÖRETAG.....	18
3.4 KAIZEN I TJÄNSTEFÖRETAG.....	19
3.5 MÖJLIGHETER OCH PROBLEM MED KAIZEN UR ETT ÖVERGRIPANDE STYRNINGSPERSPEKTIV.....	21
4. KAIZEN I PRAKTIKEN	25
4.1 PRESENTATION AV FALLSTUDIEFÖRETAG NOLIA AB.....	25
4.2 KAIZEN I NOLIA AB.....	25
4.2.1 Kaizen i Nolia AB ur VD:ns perspektiv	26
4.2.2 Kaizen i Nolia AB ur mässhedens perspektiv.....	28
4.2.3 Kaizen i Nolia AB ur en projektassistents perspektiv	29
5. ANALYS OCH SLUTSATSER	31
5.1 UTREDNING AV BEGREPPET KAIZEN.....	31
5.2 PRAKTISK TILLÄMPNING AV KAIZEN I NOLIA AB.....	31
5.3 MÖJLIGHETER OCH PROBLEM UR ETT ÖVERGRIPANDE STYRNINGSPERSPEKTIV	35
5.4 SLUTSATSER.....	36
5.4.1 Definition av begreppet Kaizen.....	36
5.4.2 Kaizenarbete i praktiken.....	37
5.4.3 Kaizen ur ett övergripande styrningsperspektiv.....	38
5.5 AVSLUTANDE DISKUSSION.....	39
KÄLLFÖRTECKNING.....	40
BILAGA 1, INTERVJUGUIDE: VD MARGARETHA LUNDQUIST	
BILAGA 2, INTERVJUGUIDE: MÄSSCHEF JAN-OLOF SANDBERG	
BILAGA 3, INTERVJUGUIDE: PROJEKTASSISTENT ANETTE NYSTRÖM	
BILAGA 4, FÖRBÄTTRINGSFÖRSLAG I NOLIA AB	

1. INLEDNING

1.1 Ökad konkurrens i omvärlden

Omvärlden har förändrats under de senaste årtiondena och fortsätter kontinuerligt att förändras. Exempel på sådana förändringar är ökad konkurrens, produkter med allt kortare produktlivscyklar och uppkomsten av nya efterfrågemönster hos kunderna. Det är av största betydelse för företagen att de anpassar sitt arbetssätt till rådande förutsättningar. Nya tänkesätt att planera och styra verksamheten har kommit fram under 1980-talet. Det har medfört att omfattande uppmärksamhet har riktats mot ämnesområdet ekonomistyrning. (Ask & Ax, 1995)

Företag som vill överleva måste satsa på en ständigt pågående affärsutveckling, där alla ansträngningar inriktas mot att öka värdet för kunden. Detta mål försöker företagen nå genom att ständigt skapa nya affärer samt att utveckla och anpassa arbetssättet och organisationen efter kundens krav och marknadsförutsättningar. Det är inte tillräckligt att endast satsa på ständig affärsutveckling. Företaget måste även försöka öka marknadsandelarna, ta reda på kundens behov, hålla reda på konkurrenterna, och genomföra personal- och kompetensutveckling. Alla dessa ansträngningar skall öka kundnyttan och därmed öka intäkterna i verksamheten. (Rylander, 1993) För att affärsutvecklingen ständigt skall pågå måste företaget satsa på förbättringsarbete.

1.2 Förbättringsarbete förr och nu

Arbete med förbättringar har funnits i alla tider men syftet har skiftat. Tidigare var syftet att öka produktiviteten. Idag räcker inte detta eftersom andra faktorer också är viktiga, t.ex. vilket företag kunden väljer. Företagen måste därför upprätthålla sin konkurrenskraft. Till skillnad från tidigare förbättringsarbeten där enbart ett fåtal medarbetare var engagerade, är idag många eller alla medarbetare involverade. Ett sätt att arbeta med förbättringsarbete är att försöka höja kvaliteten på företagets produkter och tjänster samt rutiner och arbetssätt inom verksamheten och utåt. (Nilsson, 1999)

Ett företag kan inte existera utan kunder. Kunden ställer tre huvudkrav; kvalitet, pris och leverans. När dessa krav är uppfyllda är kunden nöjd. (Kaizen Institute, 2000) Kvalitet är en subjektiv värdering, vilket gör det svårt att definiera begreppet. Ett sätt att beskriva kvalitet är att leverera produkter och tjänster som stämmer överens med i förväg fastställda krav och förväntningar. Kraven utgår ifrån kundtillfredsställelse och lönsamhet inom verksamheten. (Lund, Thomsen & Broby, 1990) För att uppfylla kvalitetskraven finns det olika angreppssätt. Gemensamt för dessa är att de ämnar till att utveckla kvaliteten i ett företag.

Kvalitetsutveckling kan beskrivas som en teknik för förbättring av kvaliteten i ett företag, vilken bygger på fyra grundläggande byggstenar; kundfokus, allas delaktighet, processorientering och ständiga förbättringar. En hög kundupplevd kvalitet på företagets produkter eller tjänster utgör grunden för långsiktiga kundrelationer, vilket är viktigt för företagets överlevnadsförmåga. Det är medarbetarna som genom sin kompetens och sitt engagemang skapar nytta för kunden. Medarbetarna är en viktig faktor vid kvalitetsutveckling. Det är medarbetarna som kan bidra till ständiga förbättringar. För att kunna arbeta med ständiga förbättringar måste företaget

Inledning

verksamhet delas upp i processer. Ett processororienterat arbetssätt beskriver hur saker blir gjorda i företaget. (Blomquist & Haeger, 1996)

Ett sätt att öka kvaliteten i företaget kan vara att göra rätt första gången. Ett kvalitetssäkringssystem som kan minska risken att producera och leverera felaktiga varor och tjänster är ISO 9000. Företagen måste uppfylla fastställda minimikrav för att bli certifierade inom ISO 9000. Systemet bygger på att företaget skall förbättra den befintliga verksamheten, vilket gör ISO 9000 till ett strukturorienterat arbetssätt. Kvalitetssäkringssystem är en bra grund att utgå ifrån vid arbete med kvalitetsutveckling men det är inte tillräckligt. Företaget måste även arbeta med ständiga förbättringar. (Helling, 1998).

Ständiga förbättringar är en byggsten vid kvalitetsutveckling. Företagets kunder ställer allt högre krav på företagets produkter och tjänster. Medarbetarna har behov av att utvecklas och bli motiverade i sitt arbete. Företagets konkurrenter utvecklas ständigt. Alla dessa faktorer leder till att företaget måste arbeta med ständiga förbättringar för att möta de ökade kraven. Förbättringsarbetet måste innefatta hela företaget och pågå ständigt. En förutsättning för att kunna genomföra ständiga förbättringar är att företaget är processororienterat (Blomquist & Haeger, 1996).

Vid processtyrning delas företagets verksamhet upp i processer sedan skall processerna ses över för att bedöma vilka som måste förbättras eller elimineras. Det finns två huvudsakliga tillvägagångssätt vid processtyrning; ständiga förbättringar och radikala förbättringar. Tekniker som används vid processtyrning är BPR (Business Process Reengineering), som kan hänföras till radikala förbättringar samt Lean produktion, ABM (Activity Based Management) och Kaizen, som kan hänföras till ständiga förbättringar.

1.3 Vad är Kaizen?

Många nya metoder för förbättringsarbete kommer från Japan. Ett helt koncept för förbättring är Kaizen som betecknas som själva nyckeln till Japans konkurrenskraft.(Imai, 1986) Det är inte lätt att definiera begreppet Kaizen. Ordet kommer från ett japansk tecken som betyder översatt till svenska förändring till det bättre. En japan vid namn Maasaki Imai har utvecklat en filosofi eller ett förhållningssätt till både arbetet och livet som kallas Kaizen. Begreppet betyder egentligen kontinuerlig förbättring och omfattar både företagets ledning och de anställda.(Sternhufvud, 1998)

Kaizen filosofin innefattar inte enbart människornas arbetsliv, utan även deras sällskapsliv och familjeliv. Alla dessa delar förtjänar att konstant förbättras. Tron att en förändring utan slut är möjlig, är djupt rotad i den japanska mentaliteten och utgör grunden i Kaizentänkandet. Synsättet i Kaizen bygger på att det är små och kontinuerliga förändringar som är viktiga på lång sikt. Genom att låta medarbetarna vara delaktiga i förändringsarbetet skapas ett engagemang i det dagliga arbetet. På så sätt skall arbetsrutinerna bli effektivare. (ibid) Begreppet Kaizen är ett samlingsbegrepp som innefattar de flesta av de japanska metoderna inom kvalitetsområdet, exempelvis TQC (Total Quality Control), Just-in-time och smågruppsverksamhet. (Imai, 1986)

Inledning

Tyngdpunkten i Kaizenkonceptet ligger i människornas sätt att tänka, vilket utgör ca. 50% av systemet, sättet att arbeta står för ca. 45% och problemlösningstekniken, metoder företaget använder sig av, utgör bara ca. 5% i systemet. (Herrman, 1995)

Kaizentänkandet har blivit allt intressantare i västvärlden och därmed även i Sverige. I väst har företagen tidigare enbart arbetat på ett innovationsorienterat sätt, dvs. satsat på större förändringar inom exempelvis teknologi och/eller produktionsteknik. På grund av förändringar i världsekonomin som t ex ökad konkurrens, överkapacitet ifråga om produktionsresurser och ökade kvalitetskrav från konsumenterna fungerar inte det innovationsorienterade synsättet lika bra som tidigare. En förändring har krävts till ett processororienterat synsätt och Kaizen har visat sig vara ett alternativ. (ibid.)

Kaizen Support AB i Stockholm ser Kaizen som ett samlingsbegrepp för olika produktivitets- och kvalitetshöjande åtgärder och anser att Kaizen nästan är synonymt med Total Quality Management (TQM). Många misstolkar ofta och utnyttjar TQM fel i västvärlden, därför valde Imai att lansera Kaizen som ett alternativ. (Westerlund, 1995) Enligt Blomquist och Haeger (1996) kan TQM beskrivas som en företagsledningsfilosofi som bygger på systematiska, ständiga förbättringar av kvaliteten i företagets produkter och processer. TQM är besläktat med Kaizen men innehållet är mer produktions- och teknikorienterat och mindre filosofiskt. Ytterligare ett kännetecken för TQM är att det har ett större inslag av statistiska metoder än Kaizen. (Sternhufvud, 1998) Då det finns olika åsikter om hur Kaizen och TQM är relaterade till varandra finns det anledning att klargöra detta. Är Kaizen och TQM synonymt eller är de besläktade och i så fall hur? Är Kaizen en metod som går in under TQM eller är det två olika sätt att beskriva förbättringsarbete? Vilka metoder ingår i Kaizen?

Kaizentänkandet har främst använts av produktionsföretag eftersom konceptet är utvecklat i japanska produktionsföretag. I Sverige har Kaizen hittills främst används i industriföretag. Dessa företag är de som först har känt av behovet att utvecklas för att fortsättningsvis kunna konkurrera på marknaden. Inom tillverkningen är resultatet av förbättringsarbetet relativt lätt mätbart i t.ex. antal tillverkade produkter under en viss period.

I alla företag är det viktigt att reducera antalet fel. Det är billigare att göra rätt första gången. Allt fler produktionsföretag går mot att bli mer tjänsteinriktade. Detta beror till stor del på informationsteknologin. Ett produktionsföretag som har börjat satsa mer på tjänster är ABB. Där har de räknat fram att endast en liten del av ledtiden i orderprocessen går åt till tillverkningen medan största delen ägnas åt tjänster. (Forne, 1995)

1.4 Är Kaizen en användbar metod för tjänsteföretag?

Inom tjänstesektorn är Kaizen däremot en relativt ny metod. (Westerlund, 1995) Antalet tjänsteföretag har under de senaste åren ökat betydligt i antalet, vilket leder till en ökad konkurrens bland företagen. För att överleva i den hårdnande konkurrensen måste företagen förbättra sin verksamhet för att behålla gamla och attrahera nya kunder. Kaizen kan vara en möjlighet att ständigt förbättra verksamheten. I motsats till producerande företag är dock resultatet av detta kvalitetsarbete inte lika enkelt att mäta i tjänsteföretag. Varför väljer tjänsteföretag att arbeta med Kaizen och hur det går till i praktiken att implementera Kaizen i en organisation?

Inledning

Eftersom Kaizen kan användas i alla delar av företaget borde metoden även påverka styrningen av verksamheten. Det skulle därför vara intressant att undersöka hur användningen av Kaizen påverkar styrningen. Vilka möjligheter och problem uppstår vid styrning med hjälp av Kaizen och är det möjligt att styra ett tjänsteföretag enbart med Kaizen?

Som tidigare nämnts berör Kaizenarbetet alla anställda i företaget. Kaizentänkandet måste därför vara djupt förankrad i ledningen. I tjänsteföretag är de anställda mycket viktiga för företaget eftersom de utgör det främsta konkurrensmedlet och personalen kan vara avgörande för hur kunderna upplever verksamheten. Därför skulle det vara intressant att få reda på vilka personer i organisationen som berörs av Kaizenarbetet och om alla personer är delaktiga med att utveckla ett Kaizentänkande eller överlämnas det enbart till ett fåtal. En annan viktig fråga är vilken roll ledningen har och hur de får med sina medarbetare på det nya sättet att tänka och arbeta. Att förändra människors tankesätt är inte det lättaste, troligtvis är det enklare att förändra arbetsrutiner. Genom förändringsarbetet kan därför Kaizen orsaka problem i verksamheten. Vilka problem kan uppstå vid användning av Kaizen? Finns det en risk att företag genom att arbeta med Kaizen, missar att genomföra radikala förbättringar i verksamheten och på så sätt hämmar utvecklingen genom användningen av Kaizenmetoden? Är fokuset på ständiga förbättringar för stark, så att den långsiktiga planeringen åsidosätts?

När ett företag arbetar med Kaizen för att göra förbättringar inom verksamheten är fokuset inställt på att göra saker bättre än vad de är, dvs. förbättra den inre effektiviteten. En stor del av företagets resultat skapas utanför företaget genom intäkter som är en följd av bra affärsutveckling, där kunden står i centrum. För att ha ett fortsatt högt resultat krävs att företaget utnyttjar de möjligheter som finns på marknaden samt att företaget reagerar på omvärldsförändringar. Detta kan t.ex. vara förändrade efterfrågemönster och ny teknologi. Kan fokuset på organisationens inre effektivitet påverka den yttre effektiviteten i negativ bemärkelse?

1.5 Syfte

Uppsatsens syfte är att ur ett tjänsteföretagsperspektiv:

- belysa vad som innefattar begreppet Kaizen
- beskriva hur Kaizen kan tillämpas i praktiken
- identifiera möjligheter och problem med Kaizen ur ett övergripande styrningsperspektiv

1.6 Definitioner

Övergripande styrningsperspektiv:

Magnusson och Forsberg (1984) beskriver ekonomistyrning som ”all den planering och uppföljning som bedrivs i ett företag där måttenheten är pengar”. Enligt Samuelsson (1986) kan kvalitetsstyrning och produktionsstyrning ses som en del i ekonomistyrningen. Vi definierar ekonomistyrning som planering och uppföljning mot ekonomiska mål samt kvalitets- och produktionsstyrning av verksamheten. Vår definition av ekonomistyrning liknar därmed Samuelssons (1986) bredare definition.

Inledning

Det finns olika styrande krafter i ett företag. De kan delas in i informella, formella och inneboende krafter. Ekonomistyrningen räknas till de formella krafterna. (Källström, 1993) När vi tittar på ekonomistyrningen i fallstudieföretaget riktar vi in oss på de formella styrkrafterna. De informella krafter, t ex. myter, är dock i de flesta företagen en viktig aspekt som påverkar styrningen. Därför kommer vår undersökning även att ha inslag av informella styrkrafter.

Ekonomistyrning kan i sin tur delas upp i två faser; planering och uppföljning mot ekonomiska mål. Planering och uppföljning av verksamheten kan ytterligare delas in i olika nivåer; strategisk nivå, taktisk nivå och operativ nivå (Anthony & Govindarajan, 1998). Strategisk planering sker på den nivå som anger företagets överordnade mål. Den taktiska planeringen (verksamhetsplanering) innefattar de befintliga resurser som skall utnyttjas och samordnas. Operativ planering innebär hur verksamheten på en detaljerad nivå genomförs. Vi kommer att fokusera oss på den strategiska och därmed övergripande nivån, eftersom det är här besluten för företagets valda strategier fattas. För att se hur den strategiska styrningen inverkar på de andra nivåerna, kommer vi att intervjua personer på den taktiska och operativa nivån i vårt fallföretag. Då fokuset ligger på den strategiska nivån använder vi oss av begreppet *övergripande styrningsperspektiv* i syftet. Med detta avser vi verksamhetens ekonomistyrning och delar av den informella styrningen

.

2. METOD

I detta kapitel beskriver vi vilket synsätt och vilka metoder vi har använt oss av när vi gjorde vår undersökning. Vi motiverar även valet av synsätt och metoder. Kapitlet börjar med undersökningsansats, övergår till val av fallstudieföretag, fortsätter med datainsamlingsmetod och avslutas med metodproblem.

2.1 Undersökningsansats

För att beskriva vad Kaizen är och hur det kan tillämpas i praktiken i ett tjänsteföretag var det nödvändigt att göra en djupgående analys av ett tjänsteföretag. Vi ville även identifiera möjligheter och problem som uppstår när företag styr med hjälp av Kaizen. För att få svar på dessa frågor valde vi att genomföra personliga intervjuer i ett tjänsteföretag. Vi lät de intervjuade personernas verklighetsuppfattning spela in. Vår undersökning byggde därför till stor del på hur de intervjuade besvarade våra frågor och hur vi tolkade deras svar. Detta ledde fram till att vi har använt oss utav aktörssynsättet i vår undersökning. Synsättet kännetecknas av att verkligheten är subjektiv, vilket betyder att den är beroende av mänskliga föreställningsramar. Verkligheten sägs vara en social konstruktion som skapats av människor och uppfattas av människor. I denna verklighet ingår bl.a. företag, människor och deras uppfattningar. Synsätt är inriktat på att kartlägga innebörden och betydelsen som olika aktörer lägger i sina handlingar och i den omgivande miljön. Kunskapen enligt aktörssynsättet är individberoende men följer principer om hur den sociala verkligheten konstrueras. (Arbnor & Bjerke, 1994)

Vår undersökning utgick från givna teorier som vi sedan testade i verkligheten. Angreppssättet för vår undersökning var deduktivt. Då det inte fanns tillräckligt med teori inom området fick vi skapa vår egen referensram av teori som var nära knuten till Kaizen i tjänsteföretag. Vi gjorde om teori från produktionsföretag som har arbetat med Kaizen och skapade egna teorier som vi testade i verkligheten. Vår uppsats var huvudsakligen av deduktiv karaktär men med inslag av ett induktivt angreppssätt, då vi testade vår omgjorda teori i verkligheten. Efter att vi testat vår teori i verkligheten reviderade vi den med det som framkom i empirin.

Vi valde att tillämpa den kvalitativa ansatsen i vår undersökning eftersom vi ville erhålla en djupare förståelse av hur ett tjänsteföretag har arbetat med Kaizen och vilka problem de har upplevt. Den kvalitativa ansatsen kännetecknas av att den går på djupet dvs. undersökaren vill ha riklig information från få undersökningsenheter och undersökaren är intresserad av det unika eller det avvikande. (Holme & Solvang, 1997).

Att utföra en fallstudie innebär en inskränkning av undersökningen till några få objekt i en mängd olika avseenden. (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 1997) Vi har arbetat med datainsamlingsmetoden fallstudie. Tanken var att undersöka företaget på djupet. Motivet för val av fallstudie var att vi ville illustrera de teorier som behandlar ämnesområdet och visa hur dessa tillämpas i verkligheten.

Fördelar med fallstudien är att den kan komma åt komplexa förhållanden som inte går att komma åt med andra ansatser och dessutom är det möjligt att använda sig utav alla datainsamlingsmetoder. Det var viktigt för vår undersökning att undersöka de komplexa

Metod

förhållandena i vårt fallstudieobjekt. Nackdelar med ansatsen fallstudie är att den undersöker ett fåtal objekt, vilket gör det svårare att dra djupgående slutsatser om den bakomliggande målpopulationen. Utifrån vårt synsätt var vår avsikt inte att göra allmänna generaliseringar ur målpopulationen och då har denna nackdel ingen betydelse för vår undersökning.

2.2 Val av fallstudieobjekt

De flesta undersökningar som gjorts tidigare inom området Kaizen har genomförts i produktionsföretag. Inom tjänstesektorn har det också gjorts många undersökningar som är inriktade på olika problem utifrån kvalitetsperspektivet. Däremot är just användningen av Kaizenmetoden relativt unik inom branschen.

För att få reda på vilka tjänsteföretag som arbetar med Kaizen tog vi kontakt med Kaizen Institute i Stockholm. Via dem fick vi olika förslag på fallstudieobjekt. Ett av förslagen var Nolia AB i Umeå, som är ett tjänsteföretag som använder sig utav Kaizen. Därmed hade vi hittat vårt fallstudieobjekt. Urvalet har inte skett slumpmässigt, men detta var inte heller möjligt eftersom det inte finns många tjänsteföretag som arbetar med Kaizen.

2.3 Datainsamlingsmetod

För att sätta oss in i ämnesområdet började vi vår undersökning med en litteraturstudie vid Luleå tekniska universitetets bibliotek. Här gjorde vi en sökning av litteratur och i fackpress. Genom att söka efter artiklar i olika facktidskrifter ville vi skaffa oss en uppfattning om den aktuella debatten kring vårt undersökningsområde Kaizen. Vi använde oss av bibliotekets sökfunktion Biblia och Libris. Vidare sökte vi efter lämpliga artiklar i olika databaser, t.ex. Tidningsdatabasen, Ebsco och ABI/Inform Global. Vidare letade vi igenom olika facktidskrifter som Balans, Ekonomi & Styrning och Kvalitet. Sökord som vi använde oss av i olika kombinationer var Kaizen, ständig förbättring, continuous improvement, tjänsteföretag, service companies och ekonomistyrning i tjänste-/serviceföretag. I många böcker fann vi med hjälp av källförteckning ytterligare material inom ämnesområdet.

Teoristudien bildade också utgångspunkten för att kunna uppfylla det teoretiska syftet i vårt arbete. Vi använde oss utav lämpliga teorier och valde ut delar som vi ansåg kunde vara lämpliga i tjänsteföretag. På så sätt kom vi fram till en egen teori i form av en modell som vi sedan testade i vår empiriska undersökning.

Vår datainsamling till arbetets empiridel genomförde vi med hjälp av personliga intervjuer med tre respondenter i det valda företaget. Innan vi genomförde intervjuerna formulerade vi med utgångspunkt från vår kunskap och teorierna i teorikapitel frågorna som vi ville ha besvarade. Dessa frågor utgjorde sedan vår intervjuguide som vi använde som stöd under intervjuerna. Dessutom spelade vi in intervjuerna med en bandspelare. Två intervjuer genomfördes på respondenternas arbetsplats i Umeå, den tredje intervjun gjorde vi via telefon från Luleå tekniska universitet med respondenten i Piteå.

Metod

Vår fallstudie byggde i huvudsak på primärdata som vi har samlat in. Vi bestämde oss för att arbeta med personliga intervjuer, eftersom denna typ av datainsamlingsmetod passade vår problemställning och vårt val av undersökningsansats. Personliga intervjuer tyckte vi passade bäst överens med aktörssynsättet, en kvalitativ undersökningsansats och fallstudie som datainsamlingsmetod. Vi valde att genomföra personliga intervjuer därför att metoden erbjuder en stor flexibilitet. Då vår problemställning var relativt komplex valde vi detta arbetssätt för att skapa en djupare förståelse för Kaizen. Vi intervjuade VD:n Margaretha Lundquist, mässchefen Jan-Olof Sandström samt projektassistenten Anette Nyström. Då det inte var möjligt att prata med en projektassistent när vi var på plats i Umeå, genomförde vi en telefonintervju med Anette Nyström, som arbetar i Piteå, vid ett senare tillfälle.

I förhållande till andra metoder har personliga intervjuer många fördelar. De gick relativt fort att genomföra, vi hade intervjusituationen under kontroll, vi kunde ställa komplicerade frågor och följa upp dem. Dessutom upplevde vi att intervjusituationen skapade ett slags förtroende mellan respondenterna och oss som genomförde intervjuerna. T.ex. märkte vi vilka frågor de upplevde som svåra. Genom att det fanns möjlighet för båda parter att ställa frågor, kunde även risken för missförstånd minskas. Vid dessa intervjuerna fick vi även ta del av företagets material över Kaizenarbetet. Metoden har även flera nackdelar. Höga kostnader som orsakas av resor, intervjuareffekten kan förekomma när intervjuaren och den intervjuade påverkar varandra, det kan upplevas som svårt att ställa känsliga frågor och det kan uppstå problem med att få en intervjutid. (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 1997). I vårt fall är intervjuareffekten ingen nackdel då vi hade ett aktörssynsätt. Utifrån detta synsätt skall respondenternas personliga åsikter avspeglas. Vi strävade efter deras bild av verkligheten.

Telefonintervjun vi genomförde kändes lämplig, eftersom vi av tidsskäl inte hade möjlighet att genomföra intervjun på plats, resan hade tagit längre tid i anspråk än själva intervjun. Dessutom hade vi erfarenhet av de redan genomförda intervjuerna och visste vilka av våra frågor som upplevdes som svåra och därför kändes det lättare att gå in med förtydligande.

Även om största delen av fallstudien byggde på primärdata använde vi oss även av sekundärdata, dvs. data som redan har samlats in i något annat sammanhang. Exempel på sekundärdata är informationsmaterial om företaget som består av olika trycksaker och företagets hemsida på Internet.

2.4 Metodproblem

Vid undersökningsarbete med kvalitativ inriktning står undersökaren i fokus vid insamlandet av information och analysen. Subjektiva mått som tankar och idéer står i förgrunden. Vetenskapligheten i undersökningen är mer av etisk karaktär än en verifikationsfråga. För att läsaren av undersökningen skall få möjlighet till insyn är det viktigt att beakta undersökningens tillämplighet, överensstämmelse, pålitlighet och noggrannhet. (Patel & Tebelius, 1987)

Tillämplighet av undersökningen avser att de valda undersökningsobjekt och datainsamlingsmetoden stämmer överens med det valda syftet. Vårt val av fallstudieobjekt var i det närmaste givet, eftersom det endast finns ett fåtal tjänsteföretag som arbetar med Kaizen och vårt företag var det enda som vi fick upplysning om via Kaizen Institute. Datainsamlingsmetoden

Metod

personliga intervjuer anser vi vara lämplig. Deltagande observation hade också varit en passande metod för insamling av material som ger stort informationsvärde, men både av tidsskäl och pga. att Kaizenarbetet i företaget för tillfället inte genomfördes som tidigare var det inte möjligt att välja denna datainsamlingsmetod. Tillämpligheten minskade dock pga. att VD:n i vårt fallstudieföretag valde ut de anställda på företaget som vi skulle prata med. Anledningen till detta var att vi skulle genomföra intervjuerna på samma dag i Umeå och det var därför lättare för oss att samordna intervjuerna. Den tredje intervjun med en projektassistent var inte möjligt att genomföra i Umeå, eftersom det inte fanns någon person som kunde svara på våra frågor. Flera var mammalediga och andra var nyanställda och de hade inte introducerats i Kaizenarbetet ännu.

Överensstämmelse avser i vilken grad den information som fås fram genom undersökningen och den komplexa verkligheten stämmer överens. Valet av informationsinsamling är av betydelse för överensstämmelsen i undersökningen. Det är viktigt att informationen som lämnas är fyllig, associationsrik och att den är öppen. Undersökaren måste kunna bedöma om den lämnade informationen stämmer överens med handlingssättet i verksamheten. Om förhållandet mellan respondenterna och undersökarna är förtroendefullt och öppet kan överensstämmelsen i undersökningen öka. Vi upplevde det som att respondenterna svarade öppet och ärligt på våra frågor och intervjuerna genomfördes i en avslappnad och enskild miljö, vilket bidrog till att öka överensstämmelsen.

Pålitlighet kan ökas genom olika åtgärder som visar att datainsamlingen och tolkningen av materialet är trovärdig. Intervjusituationerna kändes avslappnade och respondenten var informerad. Vi använde oss av en intervjuguide (se bilaga 1-3) som vi utformade utifrån teorin. För att få spontana svar valde vi att inte skicka ut frågorna i förväg. Vid personliga intervjuer färgas respondentens svar ofta av egna åsikter och värderingar. Genom att spela in intervjuerna med en bandspelare hade vi möjlighet att lyssna av banden i efterhand för att undvika misstolkningar och att vi missade någon del av svaret. Pålitligheten i materialet ökade ytterligare genom att respondenterna läste vår sammanfattning av svaren och kunde därmed påpeka eventuella fel.

Noggrannhet i en undersökning avser undersökarens ärlighet och öppenhet och är mest betydelsefull vid tolkningen av det insamlade materialet. Genom att redovisa så detaljerat som möjligt vårt tillvägagångssätt och hur vi kom fram till vår analys och slutsatserna försökte vi vara så noggranna som möjligt.

När vi genomförde intervjuerna fick vi reda på att Kaizenarbetet för tillfället inte genomfördes i den utsträckningen som tidigare. Orsaken till det var att Kaizensamordnaren Margaretha Lundquist som var tidigare ekonomichef i företag, blivit VD och nyanställningen av en ekonomichef tog en längre tid, vilket medförde att Margaretha Lundquist inte hade tid att arbeta som Kaizensamordnare. Detta ledde till en paus i arbetet med Kaizen, men ledningen ansåg att alla medarbetare hade anammat Kaizentänkandet och fortsatte att tänka på att genomföra förbättringar i företaget.

3. TEORI OM KAIZEN I TJÄNSTEFÖRETAG

I detta kapitel kommer allmän teori om Kaizen att bindas samman med teori om tjänster och tjänsteföretag. Kapitlet börjar med en allmän beskrivning av Kaizen sedan behandlas Kaizen i tjänsteföretag och slutligen diskuteras möjligheter och problem med Kaizen ur ett övergripande styrningsperspektiv.

3.1 Kaizen

Kaizen är japanska och betyder ungefär förändring till det bättre. Det japanska ordet består av två tecken "kai" som betyder förändra och "zen" som betyder bra. Kaizen är ett mycket använt ord i Japan och det förekommer i många olika situationer. Inom affärsvärlden är Kaizen ett djupt rotat begrepp som har funnits länge. Innebörden i begreppet inom affärsvärlden är att allas deltagande med ett ständigt pågående förbättringsarbete skall leda till att processerna i organisationen förbättras. (Bergman & Klefsjö, 1991)

3.1.1 Definition

Grundaren av Kaizen, Masaaki Imai (1986), definierar Kaizen som kontinuerlig förändring till det bättre som innefattar alla och envar, både de anställda och företagsledningen. Kaizenfilosofin förutsätter att vårt sätt att leva - vare sig det är vårt arbetsliv, vårt sällskapsliv eller vårt familjeliv - förtjänar att ständigt förbättras.

Det finns andra personer som också har försökt att förklara begreppet Kaizen. Styhre (1998) har sammanfattat olika forskares åsikter och förklaringar av Kaizen. Begreppet kan förklaras på ett eller flera av följande sätt:

- Kaizen är ett verktyg för att reducera kostnaderna.
- Kaizen är en komponent av TQM (Total Quality Management)
- Kaizen är en del av problemlösning med hjälp av kvalitetscirklar.
- Kaizen är ett effektivt sätt att förbättra effektiviteten och produktiviteten i verksamheten genom förändringar som bygger på det sunda förnuftet.

3.1.2 Olika beskrivningar av begreppet Kaizen

Det finns tre viktiga karaktäristiska som beskriver Kaizen. Kaizen som ett processororienterat synsätt, innovation jämfört med Kaizen samt att Kaizen kan ses som en förändringsprocess. (Zink, 1998)

Ett processororienterat synsätt

Ett processororienterat synsätt beskriver hur saker blir gjorda i ett företag. När ett företag arbetar med Kaizen behövs det ett processororienterat tänkande, eftersom processerna måste förbättras innan det blir möjligt att nå ett bättre resultat. Processororientering handlar om att identifiera och förbättra de aktiviteter som bidrar till att skapa nytta för kunden. (Imai, 1986)

Teori

En metodik för analys och förbättring av verksamhetens processer är PDCA-cykeln, vilket betyder plan, do, check och act. (Blomqvist & Haeger, 1996) I litteraturen kallas ofta cykeln för Demingcykeln efter Deming som utvecklade den. PDCA-cykeln används i hela företaget i varje process.(se figur 1)

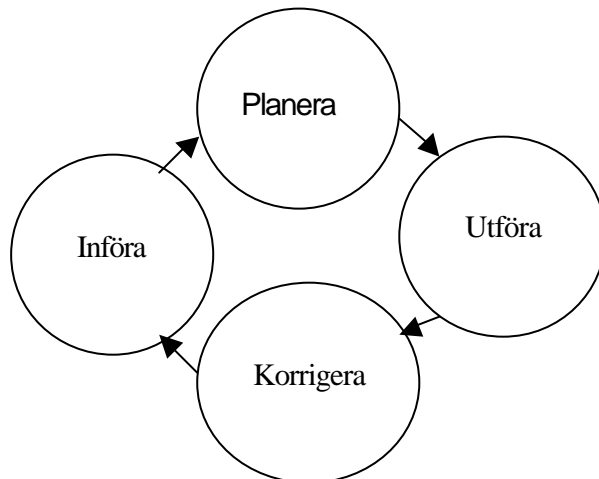
Cykelns fyra faser:

Planera: fasen innebär att en process väljs ut som skall förbättras. Det ställs upp ett mål som skall nås och det utarbetas en plan hur förbättringar skall genomföras.

Utföra: att genomföra förändringar i den utvalda processen.

Korrigera: att utvärdera resultatet av de genomförda förändringarna och korrigera de om det behövs.

Införa: att vidta åtgärder utifrån det företaget har lärt sig av förändringarna.



Figur 1 Bearbetad PDCA-cykel efter Imai (1986)

Japanska företagsledare vidareutvecklade Demingcykeln och döpte om den till PDCA-cykeln för att kunna tillämpa den i olika faser och situationer. De fyra olika stadierna i PDCA-cykeln bör ständigt rotera med kvalitet som huvudkriterium. Därför måste cykeln ständigt vara i rörelse för att uppnå positiv effekt. Detta innebär att i t.ex. utförandefasen finns det en egen PDCA-cykel med alla de fyra stegen. PDCA-cykeln kan här se ut som att planera innebär förbättring av själva planeringen, med utföra menas att planen genomförs, korrigera avser kontrollen om planen har medfört förbättringarna och införa innebär att förhindra en upprepning av det gamla och förankrar förbättringen inför de nya förbättringarna. Det finns alltså en egen PDCA-cykel i varje fas av PDCA-cykeln som roterar hela tiden. När en förbättring har genomförts är det redan dags att utmana den med nya planer till ytterligare förbättringar. (Imai, 1986)

Sammanfattningsvis kan det sägas att PDCA är en process som ställer upp nya arbetsnormer som i sin tur ifrågasätts, revideras och ersätts av ännu bättre och nyare normer. Ytterligare en faktor som är viktig vid beskrivning av Kaizen är att metoden är inriktad på människors insatser.

Teori

Det enda som är viktigt ur ett resultatorienterat synsätt är resultatet. En skillnad mellan ett resultatorienterat synsätt och ett processororienterat synsätt är ledningens roll. Ledningen skall stödja och försöka stimulera de anställda så att de skall förbättra processerna och på så sätt förbättra resultatet. Ledningens roll i det resultatorienterade företaget är att styra medarbetarna med hjälp av belöning och bestraffning så att de kan uppnå ett högre resultat. (Imai, 1986)

Kaizen kontra innovation

Det finns två sätt att se på framåtskridande enligt Imai (1986), antingen som en gradvis pågående process eller som ett skeende i stora steg. Ett framåtskridande som sker i stora steg kan benämnas som innovation och sker genom en stor investering i teknologi och/eller utrustning. Kaizen kan sammanfattas som små positiva förändringar av det rådande läget som ett resultat av ständigt pågående insatser. Ständiga och varaktiga förbättringar uppnås endast när människor arbetar mot högre normer. Enligt Imai (1986) har den japanska företagsledningen ett Kaizen perspektiv medan västerländskt ledarskapstänkande bygger på innovation. Imai menar att när innovation använts tillsammans med Kaizen leder till det bästa resultatet. (Zink, 1998)

Kaizen som en förändringsprocess

Imai betonar vikten av att alla i företaget skall vara involverade och delta aktivt i Kaizenarbetet. För att få med alla anställda vid en verksamhet gäller det att ingen anställd blir överflödig pga. Kaizen. (Larson, 1998) Imai skiljer mellan Kaizen på tre olika nivåer: ledningsnivå, gruppnivå och individnivå. (Styhre, 1998)

Ledarskap innehåller två viktiga beståndsdelar: att förvalta och att förbättra. Att förvalta innefattar åtgärder som att vidmakthålla rådande arbetsnormer angående teknologi, företagsledning och drift. Att förbättra innebär att det genomförs åtgärder som handlar om att förbättra de rådande normerna. (Imai, 1986) För företagsledare som är vana att tänka i tids- och områdesavgränsande projekt kan arbetet med Kaizen vara en annorlunda process som ställer höga krav på ledningen. (Westerlund, 1995)

Enligt Kaizen Institute i Stockholm gäller det för chefer att vara synliga och tillgängliga. Det är inte möjligt att styra verksamheten från en PC. Chefernas uppgift är att stödja, bistå och uppmuntra lagandan, inte att vara kontrollant och ordergivare. Det är viktigt för ledarna att tala med sina medarbetare, för att kunna delegera mer ansvar behövs det en tvåvägskommunikation. Ökad kommunikation är en nödvändighet för att gränserna mellan divisioner, personer och funktioner kan suddas ut, samarbetet förbättras med minskade genomloppstider vilket i slutändan leder till bättre kvalitet som resultat. (Westerlund, 1995)

Ledningen i ett företag som arbetar med Kaizen måste vara fast besluten att införa Kaizen som företagets strategi och måste vara övertygad om att Kaizenarbetet är till nytta för företaget. De skall även avsätta resurser till arbetet och fastslå en policy för Kaizen och tvärfunktionella mål. Dessutom skall ledningen bygga upp system, procedurer och strukturer som främjar Kaizen i företaget. (Imai, 1986)

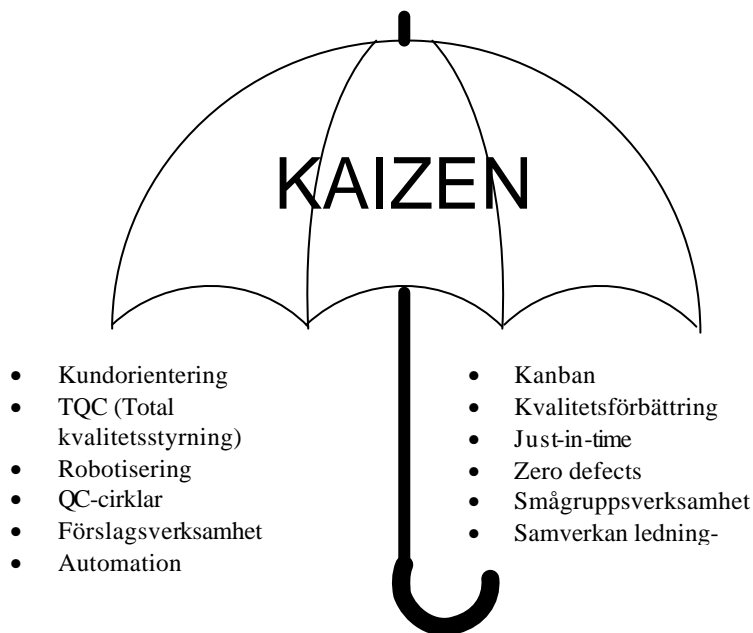
Teori

Kaizenarbetet på gruppnivå representeras av så kallade QC-cirklar ("Kvalitetscirklar") vilket innebär att en mindre grupp medarbetare utför kvalitetsstyrningsaktiviteter frivilligt under arbetsprocessen. Dessa aktiviteter genomförs kontinuerligt som en del av programmet för hela företaget, bestående av kvalitetsstyrning, självutveckling, ömsesidigt utbildning, flödeskontroll och förbättring på enskilda arbetsplatser. Smågruppsverksamhet innebär att informella, frivilliga grupper utför speciella uppgifter på arbetsplatsen. Exempel på sådana grupper är förslagsgrupper, säkerhetsgrupper och grupper för ökat engagemang på arbetsplatsen. (ibid.)

Kaizen på individnivå kännetecknas av förslagsverksamhet och skall förverkliga målen så att sättet att arbeta blir smartare istället för hårdare. Utgångspunkten för Kaizen på individnivå är att den anställde skall ha en positiv inställning till att förändra och förbättra sitt eget sätt att arbeta. Individorienterad Kaizen anses som en motiverande och arbetsmoralhöjande åtgärd. Meningen är att alla medarbetare skall bli tänkande medarbetare som håller ögonen öppna för förbättringar av arbetssättet.

3.1.3 Kaizenparaply

Ytterligare ett sätt att förklara mer konkret vad Kaizen innefattar är att beskriva Kaizen som ett paraplykoncept som täcker in de flesta japanska metoder.



Figur 2 Kaizenparaply enligt Imai (1986)

Alla dessa begrepp som ryms under Kaizenparaplyet är beståndsdelar i Kaizenfilosofin.(se fig.2) Imai (1986) har tagit många förbättrings begrepp och sammanfattat de under ett sätt att tänka – Kaizen. Vi skall förklara var och en av Kaizenfilosofins beståndsdelar med några ord och kommer att utgå från Imais Kaizenparaply.

Teori

Kundorientering

Med detta menas att företagen måste inrikta sig på sina kunder dvs. de måste veta vem kunden är, vilka behov kunden har och hur företaget skall gå tillväga för att tillfredsställa dessa behov. Som vi tidigare nämnt är det kunden som skall stå i företagets fokus eftersom ett företag utan kunder inte har någon chans att överleva.

TQC (Total Quality Control)

Total kvalitetsstyrning introducerades 1956 av Armand Feigenbaum. Han ansåg att kvalitetskontrollen borde innefatta mer än själva tillverkningen. Kvalitetsarbetet börjar när produkten/tjänsten planeras och konstrueras och arbetet avslutas först när den når en nöjd kund. Vidare betonade Feigenbaum att alla ansvarar för kvalitet och att det behövs en samordning och koordination av allt kvalitetsarbete i ett företag. (Blomqvist & Haeger, 1996)

Imai (1986) infogar TQC under sitt paraply och definierar det som en organiserad Kaizenaktivitet vilken inkluderar alla inom företaget, ledare och anställda på alla nivåer. Målet är att förbättra prestationen i alla led. Dessa prestationer är inriktad på tvärfunktionella mål som kvalitet, kostnader, tidsplanering, utveckling av medarbetare och utveckling av nya produkter. I slutändan skall alla dessa aktiviteter medföra en ökad kundtillfredsställelse.(Imai, 1986)

Robotisering

Som rubriken uttrycker handlar denna punkt om användning av avancerade tekniska anläggningar inom produktionen som innebär att det går åt mindre arbetskraft, eftersom robotar utför arbetsmomenten.

QC-cirklar

Kvalitetscirklar innefattar en mindre grupp medarbetare, vilka under arbetsprocessen frivilligt utför kvalitetsaktiviteter. Dessa aktiviteter utförs kontinuerligt och utgör en del av programmet för hela företaget. Programmet består av kvalitetsstyrning, självutveckling, ömsesidig utbildning, flödeskontroll och förbättring på enskilda arbetsplatser. (Imai, 1986)

Gruppen möts regelbundet med avsikten att diskutera och föreslå lösningar på kvalitetsproblem. QC har sällan beslutanderätt gällande problem som identifierats. QC anses som ett centralt begrepp i den japanska synen på kvalitetsutveckling. (Blomqvist & Haeger, 1996)

Förslagsverksamhet

Förslagsverksamheten används i de flesta japanska storföretag. Den bygger på förbättringsförslag som kommer från grupper (t ex via QC) eller från individuella medarbetare. Användningen av förslagsverksamhet skall öka medarbetarnas motivation och delaktighet och skall identifiera förbättringsmöjligheter. Kostnader och lönsamhet anses som mindre väsentlig i samband med förslagsverksamhet, det är viktigare att individerna utvecklas i sitt arbete och förslagen kan visa på att arbetsuppgifterna inte motsvarar individens kompetens. (ibid.)

Teori

Automation

Automation är inget entydigt begrepp. Tekniken utvecklas i riktning mot en allt högre grad av automation. Förutsättning för det är utvecklingen inom elektronik, datorteknik och styr- och reglersystem. Automation kan uppfattas som teknisk förändring i riktning mot att fler arbetsmoment förläggs till den tekniska utrustningen. (Forslin m fl., 1978) Automation kan även betecknas som processtyrning med hjälp av maskiner.

Arbetsdisciplin

Varje arbetsplats har en standardiserad arbetsbeskrivning som bör vara bindande för alla och den enskilde. Arbetsledarens uppgift är att se till att alla arbetar i överensstämmelse med dessa fastlagda normer. Detta kallas arbetsdisciplin. (Imai, 1986)

TPM (Total Productiv Maintenance)

Total-produktivt underhåll har som syfte att utnyttja utrustningarnas effektivitet maximalt under hela dess livslängd. Det innefattar alla medarbetare och syftar till att motivera medarbetarna till skötsel och underhåll av maskinerna och inventarierna. TPM innehåller inslag som utveckling av underhållssystem, undervisning i resurshushållning, problemlösningsmetoder och åtgärder att minimera driftstopp. TPM innebär ofta att maskinoperatörer utför större delen av skötsel- och underhållsarbete själva. Ledningen skall engagera sig i TPM och utarbeta ett belöningsystem. (ibid.)

Kanban

Kanban eller kontrollkort är ett planeringsredskap inom Just-in-Time-system för material- och produktionsstyrning. Kortet placeras på särskilda ställen på produktionslinjen och bestämmer var, när och hur många komponenter som skall levereras. När alla delar har använts returneras kontrollkortet till utgångspunkten, vilket innebär att det blir en ny beställning på fler delar. Kanbansystemet är ett av många element som ingår i TQC och kan inte införas i en produktionsprocess utan andra TQC-inslag. (ibid.)

Kvalitetsförbättring

Att förbättra kvaliteten inom en verksamhet kan ske på många olika sätt. Imai (1986) anser att kvalitet utgör allt som kan förbättras. Kvalitetsförbättring inom Kaizen avser inte minst att förbättra kvaliteten på människorna. Inom företag finns det tre byggstenar: hårdvara, mjukvara och "mänsklig vara". Hård- och mjukvara bör först beaktas när de mänskliga faktorerna är tillgodosedda. Att förbättra människornas kvalitet innebär här att hjälpa dem att bli Kaizenmedvetna.

Just-in-time

Just-in-time är en teknik för material- och produktionsstyrning som utvecklades av Taiichi Ohno på Toyota-fabriken. Den skapades för att eliminera alla former av spill i produktionen. (ibid.) Metoden går ut på att företaget inte har något lager med material och delar. Utan varje leverantör

Teori

skickar delarna precis när de behövs. På så sätt minskar lagerhållningskostnader, när delarna först finns på plats vid behov.

Zero defects

Begreppet zero defects (nollfel) uppstod under 60-talet inom den amerikanska försvarsindustrin. Armén behövde en missil som inte bara skulle fungera vid första försöket, utan den skulle också tillverkas snabbt under tidspress. För att nå dessa mål var det nödvändigt att upptäcka eventuella kvalitetsbrister och eliminera dessa innan produkten var färdigbyggd, korrigeringar kunde inte göras i efterhand. Speciell uppmärksamhet riktades på ”den mänskliga faktorn” t ex bristande kunskap, dålig arbetsmiljö och bristande stimulans och motivation av medarbetarna. Det kom också fram till att det enda accepterade var noll fel , tidigare hade diskussionen mest handlat om vilka kvalitetsnivåer som var acceptabla. (Blomqvist & Haeger, 1996)

Smågruppsverksamhet

Redan sedan slutet av 50-talet har japanska företag uppmuntrat bildandet av smågrupper bland sina anställda. QC-cirklar är ett exempel på en smågruppsverksamhet. Ledningen antar en ny policy på arbetsplatsen som sedan införs genom den vanliga ledarskapshierarkin. Medarbetarna måste till fullo förstå ledningens syften för att få ett samarbete och uppslutning kring syftet. Detta ger smågrupperna, som ledds av informella ledare, sin stora betydelse. Smågrupper är också viktiga när det gäller att lösa konflikter och lägga grunden till goda relationer mellan ledningen och de anställda. (Imai, 1986)

Samverkan ledning-medarbetare

Nyckeln till att få en fungerande samverkan mellan ledningen och medarbetarna heter kommunikation. En väl fungerande intern kommunikation skapar kunskap, förståelse, insikt och sammanfogar kompetenser och erfarenheter. Företagsledarna måste vara införstådda med kommunikationens avgörande betydelse. De delegerar inte kommunikationen av viktiga budskap till andra, eftersom det är viktigt att föra fram budskapet själv för att öka förståendet. Det krävs en kontinuerlig intern dialog för att tillvarata medarbetarnas fulla potential. Även en välfungerande dialog från båda hållen är viktigt. Detta manifesteras via förslagssystem och teamarbete. (Blomqvist & Haeger, 1996)

Produktivitetsförbättring

Kvoten mellan produktionsvolymen under en viss tidsperiod och den förbrukade mängden av en viss resurs under samma tidsperiod kallas produktivitet. Den viktigaste resursen har i alla tider varit arbetskraften. Ökningen av produktiviteten genomfördes genom att ersätta arbetare med maskiner och modern teknik. (Samuelson, 1986)

Enligt Imai (1986) avser produktivitetsförbättring inte bara de hårda faktorerna som maskiner och anläggningar utan även mjuka aspekter såsom människor, är väsentliga. Med detta avses att en produktivitetsförbättring kan åstadkommas genom motiverade medarbetare som trivs med sitt arbete.

Teori

Produktutveckling

Med produktutveckling avses de aktiviteter som leder till att underhålla, förnya och förbättra produkt- eller tjänstesortiment utifrån kundernas eller företagets perspektiv. Här ingår små detaljförändringar och radikala förändringar samt alla funktioner i företaget som berörs. (Samuelson, 1986)

3.1.4 Är Kaizen tillräckligt ?

Många företag som arbetar med Kaizen upplever en klar förbättring av sin verksamhet, men är dessa små kontinuerliga förbättringar tillräckliga i dagens snabb föränderliga miljö?

En artikel i Management Review från september 1997 behandlar denna fråga. Enligt författaren Oren Harari, professor på University of San Francisco, är Kaizen inte längre tillräckligt. På Toyota fabriken i Japan, som var först att introducera Kaizen, har de kommit fram till detta. Förklaringen till varför ändå så många företag idag upptäcker och börjar arbeta efter Kaizenkonceptet, ligger enligt Harari i att Kaizen uppmuntrar till att det inte behövs se över dagens produkter/tjänster och dagens ledning av verksamheten. Istället genomförs arbetet med hjälp av ständiga förbättringar av det befintliga, att bibehålla allt som känns bekant och vidareutvecklar detta.

Författaren anser vidare att detta sätt att arbeta invagar oss i falsk trygghet. Affärsmiljön utanför verksamheten förändras hela tiden och Kaizen kännetecknas av en längtan att de ständiga förbättringarna fortfarande är lika betydelsefulla som på 70- och 80-talet, men det är de inte. Dagens affärsmiljö kännetecknas av avregleringar, globalisering och teknologiska framsteg. Marknader blir mindre homogena och deras utveckling blir svårare att förutse. För att företag skall kunna överleva måste de bli ”leaner”, smartare och snabbare. Harari tycker inte att Kaizen bör överges, men att företag måste ta till andra verktyg för att kunna fortsätta konkurrera även i framtiden. (Harari,1997)

3.2 Tjänster

För att kunna beskriva hur och varför ett tjänsteföretag använder sig av Kaizen för att styra sin verksamhet måste det först identifieras vad som utmärker tjänster och vilka olika kategorier det finns av tjänsteföretag och vad som kännetecknar dessa.

Tjänstesektorn omfattar många vitt skilda verksamheter och tjänster som ofta saknar något samband. Begreppet ”tjänster” används ofta som ett samlingsbegrepp för en mängd olika aktiviteter som kännetecknas av att de är abstrakta eller immateriella till skillnad från varor, vilka är fysiska produkter. (Edvardsson & Magnusson, 1988) En tjänst är ofta svårt att konkretisera, vilket innebär att det är svårt att göra en värdering. (Bååthe & Mattsson, 1993)

Teori

I litteraturen diskuteras olika karakteristiska egenskaper för tjänster. Enligt Grönroos(1992) finns dock fyra grundläggande särdrag hos flertalet tjänster:

- Tjänster är mer eller mindre abstrakta eller immateriell till sin natur
- Tjänster är aktiviteter eller en serie aktiviteter
- Tjänster är, i viss grad, producerade och konsumerade samtidigt
- Kunden deltar, i viss grad, i produktionsprocessen

Även när tjänster är mer eller mindre abstrakta, innehåller de ofta synnerligen konkreta inslag, exempelvis maten vid ett restaurangbesök. (Grönroos, 1992) Ändå är det ofta svårt för säljaren att konkretisera en tjänst samtidigt som köparen kan ha problem att värdera tjänsten före eller som underlag för köpet. Tjänster definieras som en aktivitet och inte som ett ting, det kan sägas att tjänster blir till i en produktionsprocess. Interaktionen mellan säljare och köpare blir mycket viktig då produktionen och konsumtionen av tjänsterna i stort sett sker samtidigt. Säljaren måste därför tydliggöra för kunden vad denna kan få ut av tjänsten och på vilket sätt kundens behov kan tillgodoses. (Edvardsson & Magnusson, 1988)

3.3 Tjänsteföretag

Tjänsteföretag kan klassificeras i fem grupper: professionella tjänsteföretag, underhållsföretag, förmedlingsföretag, transport/rekreativföretag och vetenskapliga laboratorier.

Professionella tjänsteföretag är t.ex. konsultföretag, advokatbyråer och revisionsföretag. I dessa verksamheter är tjänsterna direkt kopplade till enskilda människor i företaget, dvs. kunderna efterfråga inte bara en viss tjänst utan även en viss person. Därför är människorna i dessa företag mycket viktiga och inte så lätt utbytbara, eftersom deras kompetens och kundrelationer är kopplade till själva tjänsten. (Edvardsson & Magnusson, 1988)

Underhållsföretag har inriktat sig på arbete med underhåll av kundernas egendom t.ex. städ- och bevakningsföretag. Dessa företag kännetecknas av att personalen måste ha ett sinne för service, eftersom kunderna efterfrågar en viss tjänst och inte en viss person som utför tjänsten. (ibid.)

Förmedlingsföretag har till uppgift att förmedlar varor eller tjänster mellan leverantörer och kunder, t.ex. banker och försäkringsbolag. (ibid.)

Transport- och rekreativföretag är mycket kapitalintensiva och framgången för dessa företag är till stor del beroende av kapitalutnyttjandet. Personalen är inte lika kunskapsintensiv som i professionella tjänsteföretag men även här är serviceinriktad personal av stor betydelse. (ibid.)

I vetenskapliga laboratorier krävs unik kompetens och dyr utrustning. Dessa företag är beroende av kapital och personalens kompetens. Exempel på sådana företag är forsknings- och utvecklingsföretag. (ibid.)

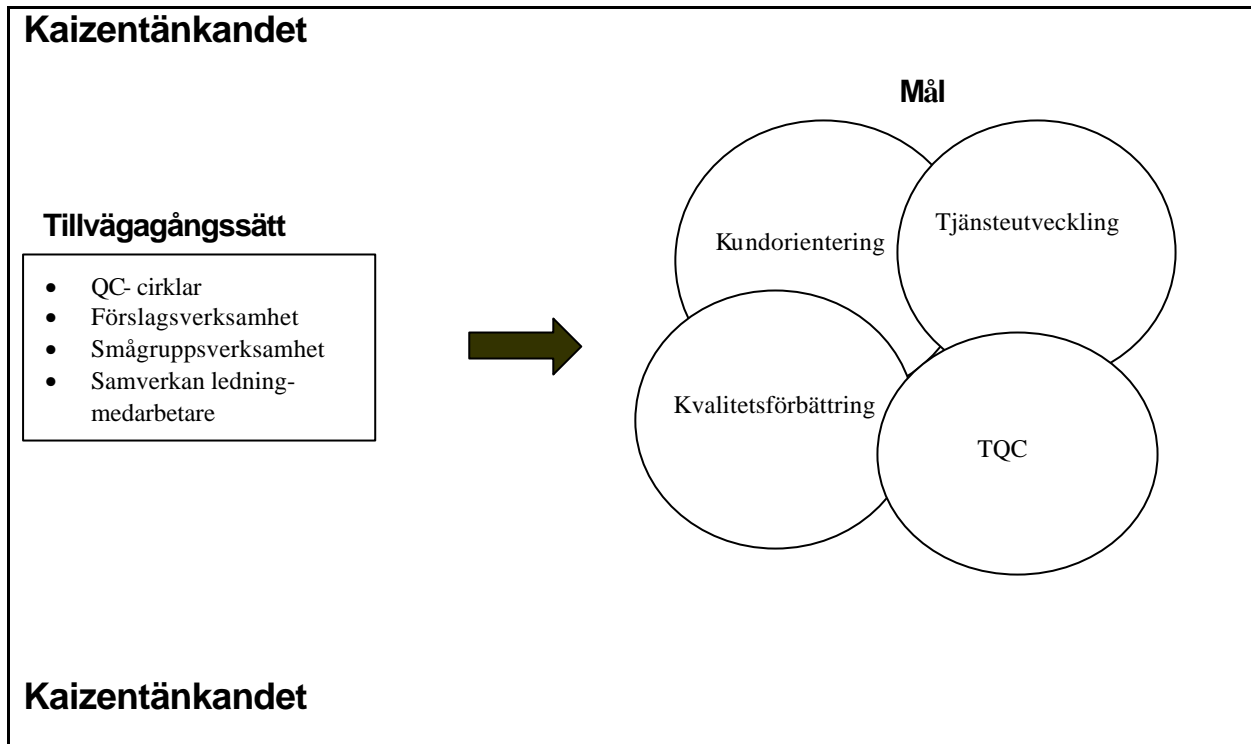
3.4 Kaizen i tjänsteföretag

Kaizen i tjänsteföretag är relativt nytt och därför finns det inte så mycket litteratur inom området. Vi har studerat teori om Kaizen i produktionsföretag och allmänt om tjänsteföretag. Vi kommer nu att använda oss av dessa teorier och tillämpa dem på tjänsteföretag.

Grundaren av Kaizen Masaaki Imai (1986) har sammanställt alla beståndsdelar under ett så kallad Kaizenparaply. Han har inte kommit på metoderna som han har fogat in under sitt Kaizenparaply, utan han beskriver Kaizen som ett arbetssätt som innefattar alla dessa metoder. Det är svårt att få struktur på alla delar under paraplyet och visa hur de hänger ihop. Många av beståndsdelarna går in i varandra eller den ena leder till den andra. Vi har gjort en modell för att visa vilka kopplingar det kan finnas mellan de olika metoderna under paraplyet.

De beståndsdelar som vi anser är av lite eller ringa betydelse för just tjänsteföretag kommer att elimineras. Följande delar tas ej upp i modellen: robotisering, automation, arbetsdisciplin, TPM, Kanban, Just-in-time, Zero defects och produktivitetsförbättring. Dessa begrepp är av större betydelse i produktionsföretag. Robotisering och automation går ut på att arbetet skall utföras av fler avancerade maskiner och ersätta arbetskraften, vilket inte är lika viktigt att ta upp när vi skall skriva teori om Kaizen i tjänsteföretag. Arbetskraften i ett tjänsteföretag kan inte ha lika fastlagda normer som ingår under begreppet arbetsdisciplin eftersom personalen måste vara mer kundinriktad och anpassa sitt arbete efter kundernas krav. TPM har underhåll av maskiner och anläggningar och deras maximala nyttjandet som syfte och eftersom de inte är lika många och viktiga i rena tjänsteföretag valde vi även bort denna beståndsdel. Just-in-time och Kanban hör ihop och utgör ett system för lager- och produktionsstyrning. I tjänsteföretag konsumeras varje tjänst direkt, lagerhållning blir därmed överflödig. Zero defects och produktivitetsförbättring rör i viss mån även tjänsteföretag men för att ta fram ett enkel och lättförståelig modell ansåg vi att dessa punkter var av mindre intresse.

Följande begrepp tyckte vi däremot är viktiga även i tjänsteföretag: kundorientering, TQC, QC-cirklar, förslagsverksamhet, kvalitetsförbättring, smågruppsverksamhet (i större organisationer), samverkan ledning-medarbetare och produktutveckling (tjänsteutveckling i tjänsteföretag).



Figur 3 Modell över Kaizen i tjänsteföretag

Modellen visar hur vi ser sambanden mellan de olika beståndsdelar i Kaizen. Modellen bygger på det övergripande målet Kaizentänkandet (även kallad Kaizenandan) som ligger till grund för Kaizen. Utan det är det inte möjligt att arbeta med Kaizen som styrmedel eller så blir styrningen mindre effektiv, eftersom alla, såväl ledningen som medarbetarna, måste vara övertygande om att Kaizen skall fungera som en metod.

Målen i vår modell är kvalitetsförbättring, tjänsteutveckling, kundorientering och TQC. Som tidigare nämnts ingår kvalitetsförbättringen i allt inom företaget och de mänskliga aspekterna måste först bli tillgodosedda innan de andra faktorerna beaktas. Därför utgör den mänskliga aspekten en väsentlig del i Kaizen. Alla i företaget måste vara övertygade om att metoden Kaizen är ett bra styrmedel. En annan del av målet, tjänsteutveckling, måste ständigt pågå i verksamheten för annars finns det risk att företaget hamnar efter i utvecklingen om det inte anpassar sina tjänster till efterfrågan. Det är viktigt att alltid ha den nöjda kunden i fokus för att företaget skall kunna fortsätta med sin verksamhet och Total Quality Control är nyckeln till den nöjda kunden, eftersom förbättringar genomförs med hjälp av TQC. Samtidigt påverkar kundorienteringen även TQC eftersom kvalitetssträvandet måste inriktas mot någonting och här är det kunden som företaget måste orientera sig efter, t.ex. vad kunden efterfrågar. Kvalitetsförbättring och tjänsteutveckling påverkar även kundorienteringen och TQC. När ett tjänsteföretag anpassar sina tjänster efter kundens behov arbetar det med kundorientering. Kvalitetsförbättring har också kundorientering i fokus eftersom det i slutändan är kunden som avgör verksamhetens bestående och överlevnad. Företaget ser att alla mål det har ställt upp påverkar och påverkas av varandra vid arbete med Kaizen. Därför är det kanske inte alltid så lätt att skilja åt och identifiera dessa delar av Kaizen i verksamheten.

Teori

Tillvägagångssätt för att nå dessa mål ser vi i QC-cirklar, förslagsverksamhet, smågruppsverksamhet och samverkan ledning-medarbetare. Även alla dessa delar är sammanlänkade eftersom företagen ofta arbetar med flera sätt och dessa komplettera varandra.

Se figur 3 för en överblick av Kaizen i tjänsteföretag som innefattar övergripandemål, mål och tillvägagångssätt.

Modellen och våra förklaringar visar att Kaizen är en mycket komplex metod att arbeta med. Allt är sammankopplat och påverkar varandra. Det är viktigt att påpeka att hela konceptet bärs av Kaizentänkandet som innefattar ständiga förbättringar och allas delaktighet i förbättringsarbetet. Alla måste vara övertygade om att Kaizen är en bra metod för att genomföra förbättringar. Är Kaizentänkandet inte förankrat i verksamheten, har alla andra beståndsdelar ingen eller mindre verkan i förbättringsarbetet.

3.5 Möjligheter och problem med Kaizen ur ett övergripande styrningsperspektiv

Företagens planerings- och uppföljningsaktiviteter brukar delas upp i tre nivåer: strategisk styrning, taktisk styrning och operativ styrning (Anthony & Govindarajan, 1998).

Den strategiska styrningen är processen av att bestämma företagets mål och strategierna för att uppnå målen. Strategisk styrning är att planera verksamheten på långsikt och den strategiska nivån är den nivå som är minst systematisk (Anthony & Govindarajan, 1998) Den strategiska styrningen innefattar hela eller stora delar av företaget och sträcker sig över flera år. Här ingår beslut om verksamheten i stort och målformulering. Den strategiska styrningen är ofta svår att kvantifiera. (Thomasson m.fl., 1997)

Taktisk styrning är hur ledningen får medarbetarna i företaget att implementera de valda strategierna. Den taktiska styrningen innehåller en mängd aktiviteter som planering, koordinering, kommunikation, utvärdering, beslut om vilka aktiviteter som skall utföras och hur ledningen kan påverka medarbetarna att förändra deras beteende. (Anthony & Govindarajan, 1998) Taktisk styrning handlar om vilka resurser som behövs för att producera varorna och tjänsterna och om samordningen i företaget. Den taktiska styrningen har ett kortare tids perspektiv än den strategiska styrningen. Exempel på taktisk styrning är budgetering. (Thomasson m.fl., 1997)

Operativ styrning är styrning av enskilda aktiviteter som skall utföras på det mest produktiva och effektiva sättet. (Anthony & Govindarajan, 1998) Operativ styrning innebär styrning av den löpande verksamheten. Enskilda aktiviteter kontrolleras och planeras. Den operativa styrningen har ett kortare tids perspektiv än den taktiska styrningen. Exempel på operativ styrning är produktkalkylering och prissättning. (Thomasson m.fl. 1997)

För att få en överblick av hur den övergripande styrningen i företaget fungerar intervjuades respondenter på alla de olika nivåerna av styrning. Detta för att se hur företaget använder sig av Kaizen på de olika nivåerna i företaget. Undersökningen är inriktad på det strategiska perspektivet, eftersom det är där alla beslut om strategier fattas och den strategiska styrningen

Teori

innefattar stora delar av företaget. För att beskriva hur Kaizen används vid styrning av ett tjänsteföretag på strategisk nivå har vi använt oss av Simons modell.

Simons modell fokuserar på hot och möjligheter i företags omvärld. Istället för att fokusera på det som företaget redan förstår och har kännedom om. Möjligheterna kan göras om till uppdykande strategier medan hoten kan undvikas.(Lundberg, 1999)

Simons fyra verktyg är 1) värderingsstyrmodeller, 2) gränsskapande styrmodeller, 3) interaktiva styrmodeller och 4) diagnosticerande styrmodeller (se figur 4, Strategiska styrmodeller efter Simons):

1) *Värderingsstyrmodeller* har som uppgift att förmedla företags värderingar och normer. Modellen används av chefer för att förmedla företags grundläggande värderingar, inriktning och mål. Värderingarna och målen är starkt kopplade till företags affärsidé. En affärsidé skall tilltala alla i företaget såväl chefen som en anställd. Värderingsstyrmodeller får alltså inte vara för snäva. Dessa modeller används endast för att stimulera och ge vägledning till företags personal, inte för att mäta resultat. Värderingsstyrmodeller är även användbara i situationer där problem är svåra att upptäcka. Då kan modellen motivera företags anställda att söka nya vägar för att lösa problemen. Värderingsstyrmodeller ger även vägledning vid implementering av avsedda och planerade strategier samt vägledning för uppdykande strategier (Simons, 1995). Ett exempel på en värderingsstyrmodell kan vara en vision som företags VD förmedlar till de anställda.

2) *Gränsskapande styrmodeller* beskriver det accepterade området som företaget skall verka inom. Dessa modeller sätter gränser för att undvika risker. Gränserna skall fungera så att uppmärksamheten skall riktas mot det "egna" reviret. Detta kan leda till att medarbetarna lättare hittar nya möjligheter inom området. En gränsskapande modell kan exempelvis tala om vilka tjänster som skall utföras och vilka som företaget skall avstå från. En gränsskapande modell kan hjälpa ledningen att delegera ansvar för att uppnå flexibilitet och kreativitet. I branscher där ryktet är viktigt är gränsskapande styrmodeller speciellt viktiga, för att sätta gränser för de anställda.(ibid.). Exempel på gränsskapande styrmodeller är minimistandarder.

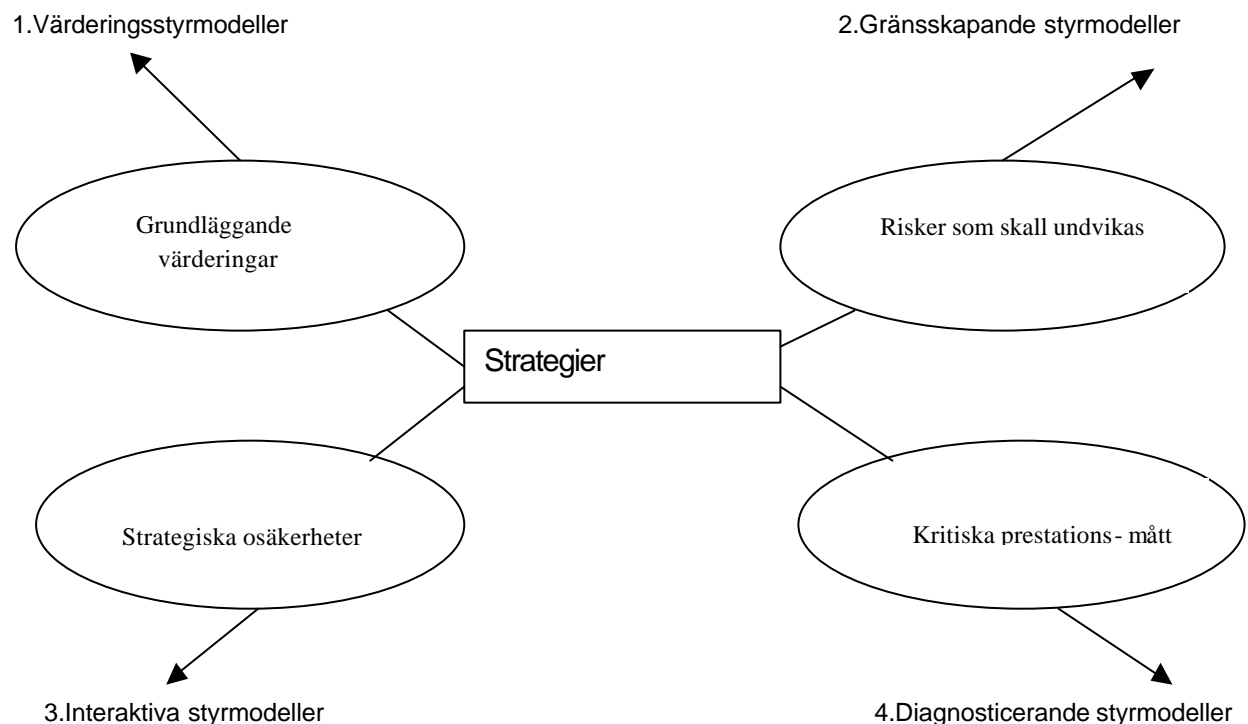
3) *Interaktiva styrmodeller* används för att skapa ökad förståelse för aktiviteter som inte är kända och som inte kan observeras. Modellerna är fokuserade på strategisk osäkerhet. Beroende på bransch kan den strategiska osäkerheten bero på förändringar i teknologi, kundernas efterfrågan, konkurrens eller statliga regleringar. Osäkerheten kan reduceras till viss mån genom kunskap om hur andra ser på verksamheten och hur de går tillväga för att lösa problem. Ledningen bör uppmuntra till kommunikation inom företaget och i dess omgivning. Det leder till att enskilda aktörer kan agera mer självständigt när de skall hantera oväntade möjligheter och problem. De interaktiva styrmodellerna skall ge signaler från omvärlden och skapa dialog mellan medarbetarna. Signalerna från omvärlden och lärande hjälper till att skapa nya strategier i företaget. De interaktiva styrmodellerna fokuserar på att ställa rätt fråga medan de diagnosticerande styrmodellerna söker det rätta svaret (ibid.).

4) *Diagnosticerande styrmodeller* är utformade för att försäkra att de utformade målen uppnås. Modellerna används främst för att underlätta implementeringen av strategierna. Produktivitet och inre effektivitet är i fokus. Modellerna kännetecknas av förmågan att mäta utfall i verksamheten. Feedback från de diagnosticerande styrmodellerna gör att cheferna kan anpassa och göra

Teori

justeringar så att företagets mål uppfylls. (ibid.) Ett exempel på diagnosticerande styrmodeller är resultatbudget och marknadsandelar.

För att skapa ett bra klimat i företaget är det väsentligt att ha med alla dessa styrmodeller. Värdeskapande- och gränsskapande styrmodeller bildar tillsammans nya möjligheter i företaget och skydd mot hot och möjligheter som kan skada företaget. De interaktiv styrmodellerna fokuserar på att reducera osäkerheten och kan leda till nya uppdykande strategier. För att kunna implementera strategierna och uppnå målen måste företaget arbeta med de diagnosticerande styrmodellerna.



Figur 4 Strategiska styrmodeller efter Simons, 1995 (bearbetning av Lundberg, 1999)

Med hjälp av Simons modell skall vi beskriva möjligheter och problem för ett tjänsteföretag som styr med hjälp av Kaizen. Vi sätter in Kaizen i Simons modell och skall på så sätt komma fram till möjligheterna och problemen.

Företagets ledning skall förmedla Kaizenfilosofin till företagets anställda. Det verktyg som blir aktuellt ur Simons modell är värderingsstyrmodellen. Den används för att förmedla företagets värderingar och dess mål. Värderingsstyrmodellen skall vara till hjälp vid svåra situationer då det uppstår problem. Modellen skall stödja de anställda och underlätta för dem då de måste söka nya vägar. Den gränsskapande styrmodellen skall beskriva företagets verksamhetsområde. Här skapas gränser för t.ex. vilka tjänster som företaget skall utföra.

Teori

De gränsskapande styrmodellerna skall även underlätta för företagets anställda att fokusera på företagets arbetsuppgifter. Här kan det dock uppstå problem om fokusen är för stark. Det medför att företaget kan åsidosätta den långsiktiga planeringen. Företag som styr med hjälp av Kaizen inriktar sig på att genomföra förbättringar inom det befintliga området och på så sätt kan omvärldsfaktorerna få mindre betydelse. För att undvika detta problem måste ett företag arbeta med en kombination av att ta hänsyn till omvärldsförändringarna och Kaizen.

De interaktiva styrmodellerna skall ge signal från omvärlden till medarbetarna. Här uppmärksammas omgivningsfaktorerna och modellerna försöker skapa förståelse för faktorer som inte är kända eller kan observeras. För att minska osäkerheten skall ledningen uppmuntra till kommunikation i företaget. De kan minska osäkerheten med hjälp av kommunikation mellan medarbetarna. Kaizen är en metod som skapar kommunikation mellan de anställda i företaget. De anställda skall själva ge förslag till förbättringar och diskutera förslagen i grupper och föra ut informationen i företaget. Vid arbetet med Kaizen fokuseras det på att göra saker bättre än vad de är för tillfället.

Diagnosticerande styrmodeller används för att underlätta implementeringen av de valda strategierna och i fokus står produktivitet samt inre effektivitet. När företaget styrs med hjälp av Kaizen finns en fokus på den inre effektiviteten, eftersom arbetet går ut på att genomföra ständiga förbättringar. Det kan vara ett problem att ha en allt för stark fokus på den inre effektiviteten. Det kan leda till att den yttre effektiviteten åsidosätts. Det är viktigt att ett företag satsar på produktivitet, men det är minst lika viktigt att satsa på att göra rätt produkter/tjänster. Om företaget inte tar hänsyn till vad kunderna efterfrågar spelar det ingen roll om det är produktivt, utan kunder överlever inte företaget. Ett kännetecken för de diagnosticerande styrmodellerna är att de används för att mäta verksamhetens utfall. Det kan vara svårt att mäta utfall i ett tjänsteföretag. För att kunna komma över detta problem måste företaget göra sina prestationer mätbara. För att kunna se om de har utvecklats.

4. KAIZEN I PRAKTIKEN

4.1 Presentation av fallstudieföretag Nolia AB

Nolia AB är Norrlands största mässarrangör och ägs av Umeå och Piteå kommun. Företaget bildades 1962 av Erik Hållander, grundaren av Elima i Jönköping. När Nolia AB bildades var det ett enmässföretag. Idag har företaget växt till att ha cirka 15 återkommande egenproducerande arrangemang. Det största och mest kända är Stora Nolia.

Nolia AB:s affärsidé är att arrangera mässor, seminarier och konferenser som skapar viktiga mötesplatser för affärer, information och kompetenshöjning. Nolia AB arbetar inom två verksamhetsområden att arrangera mässor, seminarier och konferenser samt att hyra ut lokaler till externa intressenter för bl.a. konferenser, fritidsaktiviteter och olika idrottsarrangemang. Företaget kan klassificeras som ett förmedlingsföretag.

Nolia AB har en hierarkisk organisationsstruktur med en styrelse och en VD. Företaget arbetar med olika projekt under året och då utgörs verksamheten av olika projektgrupper. Varje projektgrupp består av projektledare, projektassistenter, säljare och övrig personal som t.ex. receptionister och ekonomiassistenter. Nolia AB har ungefär 27 anställda och arbetet sträcker sig längs Norrlandskusten från Piteå till Sundsvall.

Det som gör Nolia AB framgångsrikt, enligt VD:n Margaretha Lundquist, är att företaget har en bra affärsidé som sätter kunden i centrum. Företaget satsar på det direkta mötet mellan kunden och företaget. Nolia AB:s kunder är både mässbesökarna men främst de som ställer ut sina produkter på mässan. Dagens omvärld gör att det direkta mötet blir allt mer betydelsefullt. Omvärlden kännetecknas av ett högt tempo och ett starkt informationsflöde i alla de olika mediakanalerna, även IT-samhällets utbredning spelar in. Nolia AB arbetar efter arbetssättet att göra rätt första gången. På så sätt håller företaget en hög kvalitet och utvecklas ständigt till det bättre.

Företagets styrka är att de har hittat sin nisch på marknaden med att arrangerar mässor, seminarier och konferenser. Dessutom är företagsnamnet väl etablerat. Nolia AB:s största mässa, Stora Nolia, är mycket bred och tilltalar många kunder. Mässans bredd sträcker sig från hantverk till skogsmaskiner. Nolia AB konkurrerar med andra mässarrangörer men även med andra verktyg i reklammixen t.ex. annonsering och direkt reklam. En svaghet jämfört med konkurrenterna kan vara att Nolia AB har utställningshallar som skall användas till fler aktiviteter än mässarrangemang.

4.2 Kaizen i Nolia AB

Företagets första kontakt med Kaizen skedde på ett seminarium som företagets ledningsgrupp besökte. På seminariet berättade Kaizen Support AB om hur ett företag kan göra förbättringar i sin verksamhet med hjälp av Kaizen. Ledningsgruppen fattade tycke för metoden och bestämde sig för att börja arbeta med den och 1994 började arbetet med Kaizen. För att sätta in hela företagets personal i arbetssättet utbildades personalen i två dagar av Kaizen Support AB.

Empiri

Företaget bytte senare namn till Kaizen Institute. Alla i företaget fick genomgå utbildningen, ledningen såväl som övrig personal. Under det första halvåret fick Nolia AB ytterligare stöd och hjälp av Kaizen Support AB med att implementera och arbeta med Kaizen, t.ex. var en Kaizenkonsult med under de träffarna och utvecklade förbättringsförslag tillsammans med de anställda.

Nolia AB har arbetat med Kaizen som ett sätt att genomföra små förbättringar i sin verksamhet. De bildade Kaizengrupper som bestod av 3-6 deltagare. Dessa är mindre grupper i projektgrupperna, t.ex. bestod mässavdelningen av flera Kaizengrupper. De hade ett möte en gång i veckan för att behandla de förslag som medarbetarna hade kommit fram till. Mötena varade vanligtvis mellan en kvart och 20 minuter. Nolia AB hade en Kaizensamordare som samlade in och sammanställde förslagen. Det var även samordnarens uppgift att sprida förslagen så att alla i företaget fick ta del av dem. Nolia AB var tvungen att göra en paus i Kaizenarbetet då Margaretha Lundquist, dåvarande samordnare, blev VD och dessutom arbetade som ekonomichef.

4.2.1 Kaizen i Nolia AB ur VD:ns perspektiv

Nolia AB:s VD, Margaretha Lundquist, definierar begreppet Kaizen som ständiga förändringar till det bättre. Hon beskriver arbetet med Kaizen som en problemlösningsmetod där kunden är i centrum. Det gäller att hitta lösningar till vardagliga problem som kan leda till utveckling och förbättring av företagets verksamhet. Tillvägagångssättet för problemlösningsmetoden är att arbeta i små grupper med att utveckla förslag på förbättringar. Förbättringsförslagen skall huvudsakligen vara enkla och innefatta förbättringsförslag i den vardagliga verksamheten och inte gå ut på att ge förslag om nyinvesteringar. Kaizen avser att ändra rutinen istället för att göra inköp av föremål.

Kaizen har medfört förbättrade rutiner i verksamheten, en engagerad personal och ordning och reda i företaget enligt Margaretha Lundquist. Tack vare förslagsverksamheten har rutinerna kunnat förbättras. De flesta förbättringsförslag som kom fram på Kaizenträffarna bearbetades och genomfördes. Personalen blev engagerad då de såg att deras förslag togs upp och genomfördes. Det skapade ökad motivation till att försöka göra ytterligare förbättringar. För att kunna arbeta effektivt är ordning och reda ett kriterium. Ordning och reda kännetecknas av de "5S" som är ett hjälpmedel i Kaizenarbetet och innefattar t.ex. sortera och städa. Det är viktigt med en ren och fin arbetsmiljö och Kaizen inspirerade till att städa undan onödiga papper och sortera bort dem. Ytterligare en viktig sak som Kaizen bidrog till var att de anställda skulle fundera på vad som är nödvändigt för att kunna utföra sitt arbete och vad som är onödigt och hur det kan elimineras. Det är viktigt att göra rätt första gången. På så sätt sparas både tid och resurser in då företaget slipper korrigera. Det är speciellt viktigt att göra rätt första gången i ett tjänsteföretag eftersom tjänsten oftast levereras samtidigt som den skall förbrukas. Det gör att det inte finns tid att korrigera de fel som har uppstått. Att arbeta med Kaizen förstärker den inre effektiviteten och gör företaget mer produktivt.

Det kan vara svårt att i ett tjänsteföretag konkret mäta hur företaget har blivit bättre. Hur kan företaget mäta att personalen har utvecklats? Det är lättare att titta på vad Kaizen har tillfört. Nolia AB har börjat utvärdera sin Stora Nolia mässa. De håller en ständig kontakt med de tio största kunderna för att kunna utvecklas. Kontakten med kunderna gör att Nolia AB kan förbättra

Empiri

mässorna ytterligare och de använder sig även av kundkontakten för att få reda på vad som efterfrågas på marknaden. Tack vare Kaizen har Nolia AB även infört en kvalitetsvård på Stora Nolia mässan som kan hjälpa kunderna med deras problem på plats.

Margaretha Lundquist tycker att arbetssättet, Kaizen, är det samma som från starten. Sättet att genomföra de vardagliga förändringarna är oförändrat. De började med Kaizen 1994 och arbetade med det några år. Då företaget skulle byta VD lade de arbetet med Kaizen åt sidan för ett tag. Kaizenandan beskriver Margaretha Lundquist som ett tankesätt att hela tiden försöka förbättra arbetet med kunden i fokus. Den fanns kvar i företaget men de hade ingen samordnare som kunde förmedla förslagen till företagets anställda. Idag ligger Kaizenarbetet fortfarande vilande men har redan planerats att tas upp igen.

Kaizen har använts som ett hjälpmedel för att styra företaget. Inom företaget finns även andra mål som ledningen styr efter. Finansiella mål som avkastningskrav, marknadsandelar och vinstkrav är exempel på sådana mått. Vid användning av Kaizen som hjälpmedel för styrning av verksamheten, bryts företagets övergripande mål ner till individnivå. Det som har varit svårast i starten när de skulle börja arbeta med Kaizen var att dela upp de övergripandemålen i individmål. Exempel på individmål kan vara att ekonomiavdelningen skall göra X antal fakturor per dag. Ett sätt att utvärdera Kaizen på är att jämföra individmålen över tiden och se om de ständiga förbättringarna har lett till att individmålet har uppfyllts.

Det var ganska lätt att få med personalen när ledningen hade beslutat att arbeta med Kaizen. Det beror bl.a. på att det finns ett öppet klimat och en bra kultur i Nolia AB. Företaget är så pass litet att de flesta anställda känner varandra och det bidrar till det öppna klimatet. Ytterligare en bidragande orsak som underlättade införandet av Kaizen var att medarbetarna blev motiverade och intresserade av att arbeta med Kaizen då de såg ledningens engagemang för arbetssättet.

Nolia AB arbetar med omvärldsbevakning mot marknaden och konkurrenterna när de planerar sin verksamhet på lång sikt. Denna bevakning sker mest på en informell nivå, eftersom företaget observerar omvärldsförändringar. Nolia AB försöker möta efterfrågan och skapa mässor och konferenser som är efterfrågade. Genom att göra en förstudie undersöker företaget om det finns en efterfrågan på marknaden efter just den sortens mässor eller kongresser. Förutom omvärldsbevakning arbetar Nolia AB med att ständigt förbättra befintliga mässor. De verkar för en ständig förbättring av verksamheten. Ett sätt att göra en befintlig mässa bättre är att ha en nära relation till kunden och marknaden och arbeta tillsammans med kunden när företaget skall utveckla mässorna och kongresserna.

Nolia AB är framgångsrikt för att de har lyckats hitta rätt koncept. De har hittat sin nisch på marknaden och arbetar inom sitt segment. De har även ett starkt varunamn och de ser mässan som en viktig del i marknadsmixen. Genom att hela tiden fokusera på kunden och tänka på hur de kan göra det bättre för kunden och för företaget så skall Nolia AB även i fortsättningen vara framgångsrikt.

Avslutningsvis säger Margaretha Lundquist att Nolia AB har lyckats bra med att införa Kaizen i företaget och trots uppehållet i Kaizenarbetet så finns Kaizenandan kvar. Det underlättar när de skall återuppta arbetet och introducera de nya medarbetarna.

4.2.2 Kaizen i Nolia AB ur mässchefens perspektiv

Denna intervju genomfördes med mässchefen Jan-Olof Sandberg. Att arbeta som mässchef innebär att han är affärsområdesansvarig för mässverksamheten i Umeå, Piteå och Sundsvall. Under ett år arrangeras ca.15 olika mässor av Nolia AB.

Jan-Olof Sandberg definierar begreppet Kaizen som ständiga förändringar till det bättre. Förbättringarna skall inte i första hand vara att medarbetarna föreslår inköp av olika saker och löser problemet på det sättet utan Kaizen handlar väldigt mycket om att förändra verksamheten i små steg, göra förändringar i vardagen. Alla anställda bör fundera om de kan arbeta på ett annorlunda sätt, hitta ett effektivare arbetssätt. Det skall inte vara stora revolutionerande saker utan det kan vara små enkla förändringar. Detta blir sedan på något sätt vitaliserande för alla och alla blir delaktiga i utvecklingen.

Att arbeta med Kaizen innebär för mässchefen på Nolia AB att få anledning till att fundera över förbättringar i företagets verksamhet. För att genomföra förbättringarna bildades Kaizengrupper som delades in avdelningsvis. Mässavdelningen är pga. sin storlek och utspridda personal indelad i flera grupper. Det är tillåtet inom Kaizen att komma med förslag som berör andra avdelningar och människor i företaget, inte bara förslag som berör den egna Kaizengruppen eller avdelningen. Detta gör att alla är delaktiga. Delaktigheten hos alla anställda kan benämnas som företagets Kaizenanda. Enligt Kaizen kan alla komma med förbättringsförslag som även kan beröra andra avdelningar på så sätt öka insikten att alla är delaktiga i ett företag.

Det finns även en Kaizenledningsgrupp som består av samma personer som företagets ledningsgrupp. Jan-Olof Sandberg sitter med i denna grupp, men även i en Kaizengrupp på mässavdelningen. En person i varje grupp blir utsedd till sammankallare, vilket innebär att denna person är ansvarig för att organisera Kaizenmötena samt att samla in och övervaka förbättringsförslagen. Ansvaret att vara sammankallare roterar i gruppen och varje person är sammankallare under ca. ett halvt år. Det är viktigt att informationen från mötena sprids i hela företaget och alla kan ta del av resultaten.

Kaizenmötena varade i ca. 20 minuter och genomfördes ofta i samband med fikarasten. När Nolia AB började arbeta med Kaizen genomfördes mötena en gång i veckan, sedan minskade det till ungefär var 14:e dag. Under senare tiden har det inte genomförts några möten alls. Orsaken till detta är att företaget har befunnit sig i en hektisk period. Nyanställningar, personal som har gått på mammaledighet och en omstrukturering i företaget har genomförts, men enligt Jan-Olof Sandberg kommer Nolia AB att ta upp Kaizenarbetet igen inom den närmaste framtiden. En orsak till det är att de nyanställda skall introduceras.

Jan-Olof Sandberg anser att Nolia AB har hittat en metod, Kaizen, som passar företaget bra. Det är viktigt att det inte bara kommer nya förslag utan även att förslagen följs upp och blir genomförda. Förslagen noteras på en särskild blankett med uppgifter om avdelning, person, datum och problemet. Här skrivs det även in på vilket stadium förslagen befinner sig t.ex. om problemet är identifierat, om åtgärden finns, om ansvarig och tidpunkt är utsedd. Tanken med detta arbetssätt är att var och en skriver upp när han eller hon stöter på ett problem, så problemet

Empiri

inte glöms bort. Sedan tar personen denna blankett med till nästa Kaizenmöte, där de senare diskuterar problemet.

När Jan-Olof Sandberg för första gången hörde talas om Kaizen tänkte han att det låter bra som så många andra saker, men hur kommer företaget att arbeta med det på längre sikt? Vid årssammandragningar för personalen har Kaizen tagits upp och ledningen har försökt att influera personalen, men Kaizen har i stort sett rullat vidare av sig själv. Kaizen anses som ett bra alternativ, att fundera över förändringar utan att någon känner sig "trampad på tårna". Med Kaizen behövs det inte ens något belöningssystem, utan själva förändring är en belöning i sig.

Under tidens gång har Kaizen förändrats. Kaizen som metod är också utsatt för Kaizens förändringsarbete. T ex lärde sig personalen på Nolia AB hur de skall organisera sin egen arbetsplats på ett bättre sätt och hur det skall ta bort all Muda, allt dubbelarbete som utförs under dagen. Det är möjligt att spara mycket tid genom att systematisera sitt arbetssätt.

Personalen på mässavdelningen skall bli motiverade, de skall känna att de har arbetet som intresse och behöver inte styras av chefen. Jan-Olof Sandberg understryker att det är mycket viktigt vid denna typ av arbete och verksamhet att företaget har engagerade medarbetare som tycker att deras arbete är roligt. Det ställs ganska höga krav på medarbetarna, det kan vara stressigt och personalen har tuffa deadlines som skall hållas. Exempelvis skall en mäsas genomföras ett visst datum och till dess måste allting vara färdig. Det finns även mycket som är stimulerande och hos medarbetarna finns intresset för arbetet och då behövs det inte så mycket styrning, varken belöning eller straff.

Nolia AB styr indirekt med hjälp av Kaizen eftersom Kaizen skapar en delaktighet som gör att alla anställda tillsammans kan komma underfund med hur de skall göra istället. Personalen upplever de genomförda förändringar som en motivation. Alla är delaktiga och alla kommer till tals i sina respektive Kaizengrupper.

Kaizen har enligt Jan-Olof Sandberg medfört många förbättringar i företaget. Det är svårt att säga konkret vilka förändringar som har gjorts utan det är många små, enkla, vardagliga saker. De flesta företag tänker på att utveckla och förbättra sig, Nolia AB har satt ett namn på det och de har hittat ett system och fått bra kontinuitet i arbetet med hjälp av Kaizen.

Avslutningsvis säger Jan-Olof Sandström att han inte vill hissa Kaizen till skyarna och påstår att det är lösningen på allt men Kaizen skapar en delaktighet i företaget och har bidragit till en positiv utveckling.

4.2.3 Kaizen i Nolia AB ur en projektassistents perspektiv

Vi har genomfört en telefonintervju med Anette Nyström, som är projektassistent på Nolia AB. Hon har varit anställd i företaget sedan 1993. Anette Nyström definierar Kaizen som förändringar till det bättre, som en ständigt pågående process. Att arbeta med Kaizen är att förändra arbetsrutinerna till det bättre. För att åstadkomma förbättrade arbetsrutiner skall onödigt arbete tas bort. Ett begrepp som ungefär betyder att ta bort onödigt arbete och dubbelarbete är Muda. Enligt Anette Nyström har Kaizenarbetet till stor del varit fokuserat på att arbeta med Muda och förslagsverksamhet.

Empiri

För att få in Kaizentänkandet i verksamheten skall företaget och de anställda hela tiden tänka på hur saker kan göra bättre. Försöka bli mer effektiv och försöka minska onödigt arbete. Det kan göras genom att ställa upp tydliga mål, för företaget men även individuella mål. Exempel på mål är tidsplan för en mäsas. Individuella mål i tidsplanen kan vara att en sak skall vara klar om två veckor och en person är ansvarig för att det skall vara färdigt.

En positiv effekt som Kaizen har medfört är att företaget har blivit bättre på att ställa upp mål enligt Anette Nyström. Företaget försöker ställa upp fasta och klara mål och göra dem mätbara. Exempel på det är arbetet med en tidsplan, checklistor och att delegera ansvar.

Anette Nyström tyckte inte att ledningen försökte tvinga de anställda till att börja arbeta med Kaizen. Hon tyckte att mycket utav arbetssättet är självklart. Anette Nyström säger att hennes arbetssätt inte har förändrats speciellt mycket efter införandet av Kaizen. Det som har förändrats är sättet att tänka, att ständigt försöka göra saker bättre och på så sätt bli mer effektiv.

Den omtalade Kaizenandan beskriver Anette Nyström som ett tankesätt att leta fel och försöka rätta till dem. För att skapa andan har Nolia AB utbildat sin personal, stöttat och motiverat dem vid implementering. Ledningen har försökt att motivera de anställda genom att "pusha" dem att delta i Kaizengrupperna och genomföra deras förslag.

Avslutningsvis säger Anette Nyström att Kaizenandan fortfarande finns i företaget men den har minskat med åren. Nu finns endast tankesättet kvar. Anette Nyström tycker att en återinföring av Kaizen behövs.

5. ANALYS OCH SLUTSATSER

I detta kapitel kommer teori om Kaizen i tjänsteföretag och resultatet av vår fallstudie på Nolia AB att bindas samman till en analys. Först förklarar vi begreppet Kaizen sedan analyserar vi om teori och empiri stämmer överens och slutligen analyserar vi hur Nolia AB använder sig av Kaizen för att styra efter i praktiken och hur detta är kopplad till teorin.

5.1 Utredning av begreppet Kaizen

Kaizen är ett svår definierat begrepp. Det bekräftas genom att många forskare har kommit fram till olika beskrivningar av Kaizen. Grundaren av Kaizen har beskrivit metoden som ett paraplybegrepp för olika arbetssätt som skall leda fram till förbättringar av verksamheten.

För att skapa förståelse för Kaizen i tjänsteföretag är andra begrepp viktiga som t.ex. processororienterat synsätt och att det är en förändringsprocess som sker i små steg. (Imai,1986) Kaizen har främst utvecklats för produktionsföretag, vilket bl.a. beror på att dessa företag var övervägande i antal och betydelse på 80-talet när Kaizenmetoden utvecklades. Under det senaste decenniet har dock renodlade tjänsteföretag blivit fler och produktionsföretagen blir allt mer tjänsteinriktade (Forne, 1995). Det är en orsak till varför vi skapat en modell för hur Kaizen används i tjänsteföretag.

Utgångspunkten för vår modell var Imais bok ”Kaizen – Att med kontinuerliga, stegvisa förbättringar höja produktiviteten och öka konkurrenskraften” (1986). Vi utgick från Imais paraplykoncept och tog ut delar som vi ansåg var lämpliga för tjänsteföretag. Därefter fördjupade vi oss i dessa arbetssätt och delade upp dem i tillvägagångssätt, mål och övergripande mål. Vi valde denna uppdelning för att göra Kaizenbegreppet enklare och mer tydligt.

Efter vi skapat vår modell av Kaizen i tjänsteföretag jämförde vi vår beskrivning med fallföretagets beskrivning. De tillfrågade definierade begreppet Kaizen som ständiga förändringar till det bättre.(se tabell 1) Detta sätt att definiera Kaizen stämmer överens med Imais (1986) definition. Det i sin tur beror på att Kaizen Support AB introducerade Nolia AB i Kaizenarbetet. Vid beskrivning av beståndsdelarna i Kaizen hade respondenterna olika uppfattningar. Teorin om att Kaizen är ett brett begrepp stärks av att respondenterna inte har samma bild av vad som ingår i Kaizen, fast de har fått samma introduktion.(se tabell 1)

5.2 Praktisk tillämpning av Kaizen i Nolia AB

Efter att ha genomfört vår fallstudie på Nolia AB skapades en uppfattning av hur respondenterna ser på begreppet Kaizen och hur de arbetar med metoden. För att göra resultatet av undersökningen tydligare sammanställdes materialet i tabeller.(se tabell 1 och 2) I analysen kommer vi att jämföra vår modell (se sidan 20) med hur Nolia arbetar med Kaizen.

I tabell 1 har en sammanställning av respondenternas allmänna åsikter om Kaizen genomförts, för att kunna analysera hur de olika nivåerna påverkas av Kaizen i företaget. Tabell 2 sammanfattar hur Kaizen inverkar på den övergripande styrningen i företaget. För att kunna uttala oss om den övergripande styrningen genomfördes intervjuer med Nolia AB:s VD, mässchef och en

Analys och slutsatser

projektassistent. Den strategiska och den taktiska nivån representeras av VD:n och mässhchefens beskrivningar. Intervjun av projektassistenten ska återspegla den operativa nivån.

Tabell 1 Sammanfattande tabell av Kaizenarbetet i Nolia AB

	Strategisk/ VD	Taktisk/ Mässhchef	Operativ/ Projektassistent
Definition	Ständiga förändringar till det bättre.	Ständiga förändringar till det bättre.	Ständiga förändringar till det bättre.
Beståndsdelar	Huvudsak Kaizengrupper och förslagsverksamhet.	Arbete i Kaizengrupper , förslagsverksamhet	Hade ingen uppfattning.
Förändringar som Kaizenarbetet har lett till:	Förbättrade rutiner, engagerad personal och ordning och reda. Kvalitetsvärd.	Förbättringar i företaget, svårt att säga exakt vilka, små vardagliga förändringar.	Företaget har blivit bättre på att ställa upp mätbara mål
Kaizenandan	Att försöka tänka hur man kan göra det bättre, med fokus på kunden.	Det är tillåtet att ha synpunkter och komma med förändringsförslag. Ökad sammanhållning.	Ett sätt att leta fel och försöka rätta till dem.
Hur upplever de anställda Kaizenarbetet?	-	Förvånad att metoden lever kvar länge även utan möten. Fungerar bra, belöningssystem behövs inte, förändring är belöningen i sig.	Ett naturligt sätt att arbeta på.
Utbildning	Utbildning i 2 dagar av Kaizen Support AB.	Utbildning i 2 dagar av Kaizen Support.	Utbildning i 2 dagar av Kaizen Support.
Vad innebär det att arbeta med Kaizen?	Förändra befintliga rutiner till det bättre.	Anledning att fundera över förändringar och förbättringar.	Att ständigt försöka göra sitt arbetssätt bättre.

I vår modell delades begreppet Kaizen upp för att kunna beskriva Kaizen i ett tjänsteföretag. Modellen består av tillvägagångssätt, mål och övergripande mål. Tillvägagångssätten innefattar QC-cirklar, förslagsverksamhet, smågruppsverksamhet och samverkan ledning- medarbetare. Målen är kundorientering, tjänsteutveckling, kvalitetsförbättring och TQC. Det övergripande målet är Kaizentänkandet.

Nolia AB anser att deras Kaizenarbete består av förslagsverksamhet. (se tabell 1) Förslagsverksamheten består i att de anställdas enskilda förslag skrivs ner på specialutformade blanketter. Ett samband finns mellan Nolia AB:s blanketter och PDCA-cykeln.(se bilaga 4) Det

Analys och slutsatser

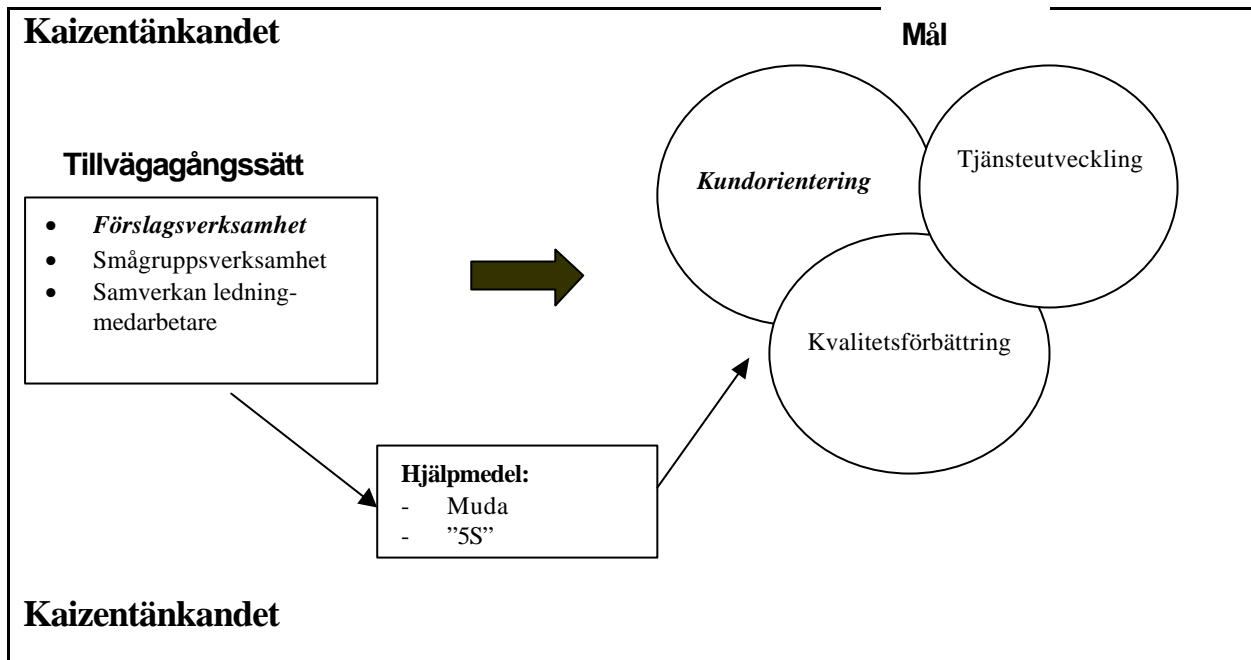
framgår relativt tydligt att blanketterna är utformade efter faserna i PDCA-cykeln.(Blomquist & Haeger,1996, Imai, 1986) Det är meningen att de anställda skall kunna följa förslagens väg från identifierat problem till att åtgärden finns och ansvarig är utsedd. Nästa steg är att testa åtgärden och slutligen införa den. Införandefasen pågår tills alla i företaget är nöjda med åtgärden.

Nolia AB:s förslagsverksamhet (Blomquist & Haeger, 1996) skedde på individnivå men togs upp i grupper. De anställda i Nolia AB var indelade i Kaizengrupper där de diskuterade de förslag som de anställda hade kommit fram till. Efter att ha intervjuat de tre respondenterna identifierades flera utav tillvägagångssätten i vår modell i Nolia AB:s Kaizenarbete. Förutom förslagsverksamhet arbetar Nolia AB med smågruppsverksamhet (Imai, 1986). Det kan utskiljas då de anställda diskuterar förbättringsförslagen i de olika Kaizengrupperna. Ytterligare ett tillvägagångssätt som Nolia AB använde sig av, är samverkan ledning-medarbetare(Blomquist & Haeger, 1996). Detta tillvägagångssätt kännetecknas av god kommunikation mellan ledningen och anställda. Nolia AB hade en Kaizensamordnare som spred ut förbättringsförslagen till alla i företaget så att de kunde ta del av resultaten från de enskilda Kaizengrupperna. En annan sak som ökade kommunikationen i företaget och hade direkt koppling till Kaizen, var att medarbetarna blev bättre på att ta upp obehagliga eller besvärliga saker. Det sista tillvägagångssättet QC-cirklar (Imai,1986, Blomquist & Haeger, 1996) kunde vi inte identifiera i Nolia AB trots att QC-cirklar kan ingå i smågruppsverksamhet och förslagsverksamhet.

Utav de mål som tas upp i vår modell arbetar Nolia AB med kundorientering, tjänsteutveckling och kvalitetsförbättring. Dessa mål är naturliga för företag som arbetar med förbättringsarbete och är inte specifika för metoden Kaizen, men Kaizen är ett arbetssätt att nå dessa mål. Det enda utav målen i modellen som Nolia AB inte arbetar mot är TQC . Efter att ha definierat begreppet TQC (Blomquist & Haeger, 1996, Imai, 1986) identifierades att Nolia AB arbetade med inslag av TQC, eftersom det innefattar förbättring av företagets prestationer i alla led som skall leda till ökad kundtillfredsställelse. Det framgick inte av intervjuerna att Nolia AB arbetade med TQC.

Det övergripande målet i vår modell, Kaizentänkandet (Imai, 1986), som innebär ständiga förbättringar och allas delaktighet i förbättringsarbetet, finns i Nolia AB:s verksamhet. Efter att ha talat med de utvalda respondenterna konstaterades att Kaizentänkandet fortfarande förekommer i verksamheten fast de inte arbetat med Kaizen under senaste tiden. Många personer var nyanställda och hade inte introducerats än, men övriga anställda som var med när Kaizenarbetet startades, verkade fortfarande arbeta med att ständigt förbättra sitt arbetssätt.

Efter att ha genomfört en jämförelse mellan teori, om Kaizen i tjänsteföretag, och vår fallstudie identifierades många likheter mellan modellen och Nolia AB:s arbetssätt. Det gick att urskilja tre av fyra tillvägagångssätt och mål i Nolia AB:s Kaizenarbete. De tillvägagångssätt och mål Nolia AB inte arbetade med var QC-cirklar och TQC. Det kan ha sin förklaring i att Nolia AB blev introducerade i arbetssättet av Kaizen Support AB och de plockade ut en del av hela Kaizenkonceptet som de tyckte passade för Nolia AB:s verksamhet. Kaizen Support AB föreslog två hjälpmedel som Nolia AB skulle arbeta med för att förankra Kaizen i verksamheten. Dessa är de "3-MU" och de så kallade "5S". Utifrån detta modifierades den ursprungliga modellen Kaizen i tjänsteföretag. (se fig. 5)



Figur 5 Modifierad modell av Kaizen i tjänsteföretag

Utifrån undersökning på fallstudieföretaget framkom arbetssätt som inte har behandlats tidigare i arbetet. Dessa var de "3-MU" och "5S".

Ett antal checklistor har utvecklats för att hjälpa medarbetarna och ledningen att ständigt vara uppmärksamma på saker och processer som kan förbättras. De "3-MU", som består av Muda (spill), Muri (påfrestningar) och Mura (avvikelser) är tre viktiga checkpunkter. Dessa bör identifieras för olika områden för förbättringsåtgärder som t ex arbetskraft, tid, redskap, sätt att tänka. (Imai, 1986) Nolia AB arbetade endast med att reducera Muda.

Ett annat hjälpmedel för arbetet med Kaizen på alla nivåer är de så kallade "5S" – Kaizens femstegsförbättringar. Bokstäverna S är hämtade från japanska ord och dessa steg finns ofta uppsatt som en skylt på verksamheten. De fem stegen är
Seiri - skilj nödvändigt-onödigt, det onödiga elimineras sedan
Seiton - håll ordning på saker och ting
Seiso - håll rent och snyggt på arbetsplatsen
Seiketsu - håll dig själv ren
Shitsuke - följ de fastlagda procedurer på arbetsplatsen.(ibid)

De "5S" inspirerade Nolia AB:s medarbetarna att hålla ordning och reda samt städa på arbetsplatsen. Nolia AB arbetar med de flesta av de "5S", men främst sortera och städa.

Analys och slutsatser

5.3 Möjligheter och problem ur ett övergripande styrningsperspektiv

Genom fallstudien på Nolia AB undersöktes hur Kaizen skapar möjligheter och problem vid styrning på de tre olika nivåerna i företaget: strategisk, taktisk och operativ styrning. Tyngdpunkten i undersökningen låg på den strategiska nivån (se tabell 2) och på denna nivå togs Simons modell upp i teorierna och kopplades ihop med modellen Kaizen i tjänsteföretag.

Tabell 2 Sammanfattande tabell av styrningen i Nolia AB

	Strategisk/ VD	Taktisk/ Mässhchef
Hur får du dina medarbetare att arbeta på ett visst sätt?	Försöker införa deras förslag och göra dem intresserade.	De skall bli motiverade och tycka att arbetet är intressant.
Styrmått	Finansiella mått: avkastningskrav, marknadsandelar och vinstkrav.	Indirekt med Kaizen.
Förändring av arbetssättet Kaizen:	Arbetsättet är mycket likt det som introducerats.	Lite, även Kaizenarbetet är utsatt för ständiga förbättringar. Muda
Långsiktig planering av verksamheten:	Omvärldsbevakning av marknaden, konkurrenterna och kundorientering samt arbetar med ständiga förbättringar.	-
Förstärker Kaizen motivet till att kunderna väljer er?	Ja, genom att göra förbättringar ökar kundnyttan.	-
Är styrningen mha. Kaizen ett hjälpmedel eller ej?	Kaizen är ett hjälpmedel för att styra verksamheten.	-

Analys av styrningen i verksamheten med hjälp av Simons modell:

1. *Värderingsstyrmodeller:* innefattar företagets värderingar och normer samt vägledning vid implementering av företagets valda strategier. I Nolia AB var det ledningsgruppen som upptäckte Kaizenmetoden och bestämde sig för att tillämpa den i företaget. De lyckades övertyga alla anställda genom att köpa in en utbildning om Kaizen som ledde till att alla blev engagerade. Kaizen i Nolia AB kan anses ingå i företagets värderingar. Dessutom kan Kaizen fungera som stöd och hjälp för alla medarbetare att hantera problem som kan uppstå. Kaizen gör även arbetet enklare genom ett ständigt pågående förbättringsarbete.
2. *Gränsskapande styrmodeller:* skall sätta gränser för företagets verksamhetsområde. Nolia AB har klart avgränsat sin verksamhet utifrån sin affärsidé. De arrangerar mässor, seminarier och konferenser med målet att skapa mötesplatser för affärer, information och kompetenshöjning.

Analys och slutsatser

Två affärsområden finns i verksamheten: arrangemang av mässor och dyl. samt uthyrning av mässlokaler till olika fritids- och idrottsaktiviteter. Nolia AB har inte utgått ifrån Kaizen när de avgränsade sitt verksamhetsområde men med Kaizenarbetet satsar Nolia AB på att förbättrar dessa affärsområden. Gränsskapande styrmodeller hjälper även till att sätta gränser inom företaget och underlättar ansvarsfördelning.

- Interaktiva styrmodeller:* fokuserar på strategisk osäkerhet och uppmärksammar omvärldsförändringar samt skall skapa förståelse för faktorer som inte är observerade eller okända. Den strategiska osäkerheten som uppkommer genom förändrade omgivningsfaktorer försöker Nolia AB minska med hjälp av omvärldsbevakning. Omvärldsbevakningen består av att ha kontakt med kunderna och på så sätt se vad som efterfrågas samt att titta på konkurrenterna. Omvärldsbevakningen är inte ett resultat av Kaizenarbetet. Kaizenmetoden fokuserar på inre effektivitet och tar inte hänsyn till omvärldsförändringar. Ett annat sätt att försöka minska den strategiska osäkerheten är med hjälp av kommunikation som skall ske i hela företaget. Möjligheterna till en ökad och positiv kommunikation har ökat tack vare Kaizen. Inom de bildade Kaizengrupperna kommer alla anställda till tals och en kommunikation över avdelningsgränser blir lättare. Detta eftersom medarbetare från en avdelning kan vara med på ett annat Kaizengruppsmöte, när förslagen berör dem. Respondenterna ansåg att på detta sätt skapades det ett positivt arbetsklimat där alla känner att de kan ta upp vilka problem de vill, utan att andra reagerar avvisande eller negativt. Inom Nolia AB har medarbetarna känt av att delaktigheten har ökat i företaget efter införandet av Kaizen. Alla känner idag en större delaktighet i företaget och att alla avdelningar är en del av hela verksamheten.
- Diagnosticerande styrmodeller:* skall se till att de utformade målen uppfylls och kan mätas. Dessa styrmodeller skall underlätta implementeringen av de valda strategierna. Kaizen har en fokus på den inre effektiviteten så är fallet även i Nolia AB. Inom verksamheten finns också andra strategier. Som tidigare nämnts arbetar Nolia AB med att bevaka omvärldsförändringar. Detta tyder på att företaget inte enbart fokuserar på den inre effektiviteten. Dessa styrmodeller kännetecknas av att de används för att mäta verksamhetens utfall. I tjänsteföretag kan detta vara svårt, men Nolia AB har hittat ett fungerande arbetssätt. Genom en ständigt pågående dialog med de 10 största kunder kan de lyssna av hur kunderna upplever Nolia AB och vilka förbättringar företaget kan genomföra. På detta sätt kan Nolia AB kontrollera att utvecklingen av verksamheten går i rätt riktning med kunderna i centrum.

5.4 Slutsatser

5.4.1 Definition av begreppet Kaizen

Efter att ha undersökt begreppet Kaizen har vi kommit fram till att det inte finns någon entydig definition av begreppet. Det finns flera olika sätt att beskriva Kaizen. Grundaren av Kaizen, Imai (1986), definierar Kaizen som kontinuerlig förändring till det bättre. Det finns forskare som har försökt fastställa begreppet utan att enas om en entydig definition. Vår undersökning bekräftade att Kaizen är ett oklart begrepp.

Analys och slutsatser

Utifrån vår fallstudie drar vi slutsatsen att Nolia AB inte har fått Kaizenbegreppet förklarad som ett samlingsbegrepp av olika förbättringsmetoder eftersom de till största del använder sig av förslagsverksamhet. Alla de tillfrågade respondenterna beskrev Kaizen som ständiga förändringar till det bättre.(se tabell 1) Det berodde på att de använde sig av Kaizen Support AB:s definition.

5.4.2 Kaizenarbete i praktiken

Det fanns många likheter mellan vår modell och Nolia AB:s Kaizenarbete. Nolia AB arbetade med tre av målen i modellen: tjänsteutveckling, kvalitetsförbättring och kundorientering. Det kan bero på att dessa mål är naturliga för ett tjänsteföretag och hör inte endast ihop med Kaizen. Andra strategier kan också ha dessa mål. Vi valde att utesluta målet TQC i den modifierade modellen liksom ett av tillvägagångssätten, QC-cirklar. Enligt definitionerna av dessa begrepp borde de finnas med i Kaizenarbetet men ingen av respondenterna nämnde någon av dessa begrepp. Orsaken till detta anser vi är att företaget utbildades av Kaizen Support AB och utbildningen inte innefattade dessa begrepp.

Tillvägagångssätten i vår modell är mer specifika än målen. Vi kunde identifiera tre av sätten i Nolia AB:s arbete med Kaizen: förslagsverksamhet, smågruppsverksamhet och samverkan ledning - medarbetare. Fallstudieföretaget arbetade med en förslagsverksamhet på individnivå och i små grupper som bland annat ledde till en ökad sammanhållning i företaget. Om arbetssätten används enskilt behöver de inte anses som Kaizenmetoden. Många företag har en förslagsverksamhet som fungerar på ett annat sätt exempelvis en förslagslåda där alla förslag hamnar och ibland inte fylls upp. Utifrån vår empiri identifierade vi två hjälpmedel som användes, de ”5S” och ett utav de ”3M”. Vi utökade modellen med dessa hjälpmedel och visade att de fungerar som stöd för tillvägagångssätten att nå målen i Kaizenarbetet. Som vår modell visar är det viktigaste med Kaizenmetoden att företaget lyckas att implementera en Kaizenanda eller Kaizentänkande eftersom det är grunden för att lyckas med förbättringsarbetet. Även om Kaizenmöten inte genomfördes för tillfället i Nolia AB, tyckte respondenterna att Kaizenandan fortfarande fanns kvar i företaget. Medarbetarnas sätt att tänka hade förändrats tack vare Kaizen.

Det finns många företag som använder sig av liknande metoder som Kaizen men har andra namn för sitt arbetssätt. Nolia AB kan namnge sin förslagsverksamhet som Kaizen, eftersom de blivit introducerade av Kaizen Support AB. Kaizen är ett varumärke som marknadsförs av Kaizen Institute och Nolia AB har köpt en kurs i hur företag kan genomföra förbättringar i verksamheten med hjälp av Kaizen. Vi tror att Nolia AB har en smalare definition av Kaizen jämfört med vår beskrivning, eftersom de har fått metoden förklarad som ständiga förbättringar istället för ett samlingsbegrepp för kvalitetshöjande aktiviteter.

Vi har kommit fram till att i tjänsteföretag kan enbart vissa beståndsdelar av paraplykonceptet tillämpas. Det beror på att Kaizenmetoden är utvecklad för producerande företag. Vilka beståndsdelar som skall ingå i ett tjänsteföretags arbetssätt kan bl.a. bero på typen av tjänsteföretag. Alla företag skiljer sig åt oberoende om de är produktions- eller tjänsteföretag. (Edvardsson & Magnusson, 1988) Kaizens paraplykoncept möjliggör att varje företag själv kan välja ut de beståndsdelar som är mest lämpliga för deras verksamhet.

5.4.3 Kaizen ur ett övergripande styrningsperspektiv

Kopplingen mellan Simons modell och vår fallstudie på Nolia AB visar hur ett tjänsteföretag kan använda Kaizen för att styra verksamheten. Tjänsteföretag kan lyckas med implementeringen av Kaizentänkandet bland medarbetarna och företagen har möjlighet att få in Kaizen som en värdering i företaget. Det är viktigt att ett tjänsteföretag är medveten om att enbart Kaizen som arbetssätt inte är tillräckligt utan att verksamheten måste satsa på en ständigt pågående bevakning av omvärlden och därmed undvika problem som kan uppstå om företaget missar trender och förändringar. Inom tjänsteföretag kan den strategiska osäkerheten minskas tack vare Kaizen. Genom att arbeta i mindre grupper och utanför avdelningsgränserna ökar kommunikationen inom verksamheten och skapar en större delaktighet i verksamheten. Kaizen är även användbart i tjänsteföretag för att skapa mått som skall användas för mätning av företagets prestationer, eftersom detta är besvärligare i tjänsteföretag än i producerande företag finns det ett stort behov av att skapa nya tillvägagångssätt för att få fram sådana mått. I tjänsteföretag har kunden en stor betydelse och företaget bör inte glömma bort kunderna och lyssna på deras önskemål. Enbart Kaizen är inte tillräckligt vid arbete med kundfokusering men fungerar bra som komplement för att bli bättre.

Vi kom fram till att företagsledningen i Nolia AB har lyckats väl med att implementera Kaizen i verksamheten. Sett ur ett övergripande styrningsperspektiv ökade kommunikationen och ansvaret fördelades ner i företaget tack vare Kaizen. Det mest påtagliga var allas delaktighet. Dessutom har medarbetarnas beteende förändrats då alla kan vara med och bestämma vilka förändringar som skall genomföras. På den operativa nivån ifrågasätter medarbetarna sitt arbetssätt och kommer med förslag på hur de kan förbättra och effektivisera sitt arbete. Nolia AB har även, tack vare Kaizen, blivit bättre att ställa upp fasta och klara mål exempelvis med hjälp av checklistor och tidsplaner.

Styrning av verksamheten med hjälp av Kaizen på strategisk nivå i ett tjänsteföretag fungerar bra som ett komplement, men att enbart styra efter Kaizen är otillräckligt. Det behövs andra styrmetoder eftersom företag som enbart arbetar med Kaizen kan missa att identifiera omvärlds- och efterfrågeförändringar. Detta beror på att Kaizen har stark fokus på den inre effektiviteten. Kaizen driver verksamheten framåt och hjälper till vid utveckling av företaget, men passar endast som ett hjälpmedel att styra efter. (se tabell 2)

5.5 Avslutande diskussion

Arbete med att förbättra verksamheten har blivit ett måste då företagens omvärld är i ständig förändring. Det finns många olika metoder för att höja kvaliteten på ett företags produkter och tjänster. En metod är att arbeta med Kaizen. Ett annat sätt att öka kvaliteten är att arbeta med ISO 9000 och ytterligare ett arbetssätt är TQM (Totaly Quality Management). I vår uppsats har vi endast fokuserat på Kaizen. Vi ville reda ut vad begreppet innebär eftersom Kaizen är ett samlingsbegrepp för olika kvalitetshöjande arbetssätt. Det vi inte hade tid att undersöka är hur Kaizen förhåller sig till TQM och det tycker vi skulle vara intressant att undersöka. Ett annat förslag för fortsatt undersökning är om företag som arbetar med både ISO 9000 och Kaizen har fått ett heltäckande system för att höja kvaliteten i deras verksamhet. Detta skulle vara en intressant frågeställning eftersom vi har kommit fram till att Kaizen inte kan anses som tillräckligt för att arbeta och styra verksamheten med, men att det fungerar bra som ett komplement till andra metoder och arbetssätt.

Källförteckning

KÄLLFÖRTECKNING

Litteratur

- Anthony, R & Govindarajan, V, 1998, *Management control systems*, 9th ed. Mc Graw Hill.
- Ask, U. & Ax, C, 1997, *Cost Management*, Studentlitteratur, Lund.
- Arbnor, I, 1994, *Företagsekonomisk metodlära*. Studentlitteratur, Lund.
- Bergman B. & Klefsjö B., 1991, *Kvalitet från behov till användning*. Studentlitteratur, Lund.
- Blomqvist, R. & Haeger, T., 1996, *Kvalitetsutveckling – kunddriven verksamhetsutveckling i teori och praktik*. IHM Förlag AB, Göteborg.
- Edvardsson, B. & Magnusson, L., 1988, *Tjänstesverige*. Utbildningshuset Studentlitteratur, Lund.
- Eriksson, L. T. & Wiedersheim-Paul, F., 1997, *Att utreda, forska och rapportera*. Liber Ekonomi, Malmö.
- Forslin, J., Söderlund, J. & Zachrisson, B., 1978, *Automation och arbetsorganisation*. PARådet, Stockholm.
- Grönroos, C., 1992, *Servivemanagment – Ledning, strategi och marknadsföring i servicekonkurrens*. ISL Förlag, Göteborg.
- Helling, J., 1998, *Kundorienterad verksamhetsutveckling*. Utbildningshuset Studentlitteratur, Lund.
- Herrman, E., 1995, *Kvalitetssystem ISO 9000*. Jakobsbergs Tryckeri, Jakobsberg.
- Holme, I. M. & Solvang, B. K., 1997, *Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Studentlitteratur, Lund.
- Imai, M., 1986, *Kaizen - Att med kontinuerliga, stegvisa förbättringar höja produktiviteten och öka konkurrenskraften*. Konsultförlaget AB, Uppsala.
- Källström, A., 1993, *Beslutsstöd-Två fallstudier om utveckling av stöd för ekonomiskt beslutsfattande*, BAS ek för, Göteborg.
- Lund, K., Thomsen, C. & Broby, S., 1990, *Quality management i tjänsteföretag*, Studentlitteratur, Lund.
- Lundberg, H., 1999, *Strategisk ekonomistyrning i små företag*. Avdelningen för Ekonomistyrning vid Luleå tekniskt universitet (Licentiatuppsats) 1999:10.

Källförteckning

Magnusson, Å, & Forsberg, M, 1984, *Utveckling av ekonomisystem enligt RP- en introduktion*, Mekanförbundets förlag, Stockholm

Nilsson, T. (red.), 1999, *Ständig förbättring – om utveckling av arbete och kvalitet*. Arbetslivsinstitutet, Solna.

Patel, R. & Tebelius, U., 1987, *Grundbok i forskningsmetodik – kvalitativt och kvantitativt*. Sudentlitteratur, Lund.

Rylander, O., 1993, *Kvalitet till tusen-tjänsteföretag – ett fakta- och studiematerial om ISO 9000 och certifieringsprocessen*. Utbildningsförlaget Brevskolan, Stockholm.

Samuelson, L. A. (red.), 1986, *Controllerhandboken utgåva 5 och 6*. Sveriges Verkstadsindustrier, Industrilitteratur AB, Stockholm.

Sternhufvud, U., 1998, *Kvalitet i tjänsteföretag – hur den uppnås och upprätthålls*. Nerenius & Santéus Förlag AB, Malmö.

Styhre, A., 1998, *The pleasure of management ideas – The discursive formation on Kaizen*. Lund University Press, Lund.

Svenska Akademiens ordlista över svenska språket. 1998, Nordstedt, Stockholm.

Thomasson, J, m fl, 1997, *Den nya affärsredovisningen*. Liber Ekonomi, Malmö

Westerlund, L., 1995, *Kvalitet som konkurrensmedel – en kvalitetsresa bland svenska företag*. Informationsförlaget, Stockholm.

Zink, K. J., 1998, *Total Quality Management as a Holistic Management Concept*. Springer-Verlag Berlin, Heidelberg

Tidskrifter

Forne, D., 1995, *Tjänster skapar värde för kunden!*. Svensk Handel 19950520

Harari, O., 1997, *Kaizen is not enough*. Management Review vol 86, issue 8, s 25 ff.

Larson, M., 1998, *Five days to a better process: Are you ready for Kaizen?*. Quality, vol 37, issue 6, s 38-44.

Simons, R., 1995, *Control in an Age of Empowerment*, Harvard Business Review, vol 73, issue 2, s 80 ff.

Internet

<http://www.kaizen-institute.com/news-c.htm>, 2000-03-27

BILAGA 1, INTERVJUGUIDE: VD MARGARETHA LUNDQUIST

1. Vänligen presentera Er själv
2. Beskriv Nolia AB
Företagets affärsidé
Företagets verksamhetsområde
Organisation, antalet anställda osv.
 - Vad är det som gör ert företag framgångsrikt?
 - Jämfört med hårdaste konkurrenten:
 - Vad är er styrka?
 - Vad är konkurrenten duktigare på?
3. Varför valde ni att arbeta med just Kaizen och ingen annan metod?
4. Hur tillämpar ni Kaizen i Nolia?
5. Vad innebär det att arbeta med Kaizen för dig?
6. Fick du/ni någon utbildning/träning när ni började med Kaizen? Hur såg den ut?
7. Hur definierar du Kaizen?
8. Vad ingår enligt din mening i Kaizen? (följdfrågor vid behov)
9. Har Kaizenmodellen förändrats under ert arbete med Kaizen? Om ja, hur?
10. Hur får du dina medarbetare att arbeta på ett visst sätt? (Kaizen?)
11. Vad styr ni efter? (Kaizen eller andra mått t.ex. lönsamhet)
12. Styr Nolia endast med Kaizen eller är det ett hjälpmedel?
13. Har Kaizen medfört förändringar i företaget, vilka i så fall, till det bättre eller till det sämre?
 - Hur mäter ni dessa förändringar?
 - Saker som har blivit bättre med Kaizen?
 - Saker som har blivit sämre med Kaizen?
14. Hur går ni tillväga när ni planerar er verksamhet på lång sikt?
 - Försöker ni att göra befintliga mässor bättre?
 - Tittar ni på efterfrågeförändringar från omvärlden angående mässarrangemang? Hur hanterar ni sådana?
15. Varför tror du att era kunder kommer till just ert företag?
16. Förstärker Kaizen detta eller används Kaizen till annat?
17. Vad tycker du utgör Kaizenandan?
 - Finns den i er verksamhet?
 - Hur har ni skapat den (tillvägagångssätt)?
 - Vad gjorde ni för att få medarbetarna intresserade och övertygade av Kaizen-arbetet?

BILAGA 2, INTERVJUGUIDE: MÄSSCHEF JAN -OLOF SANDBERG

1. Vänligen presentera Er själv
2. Vad innebär det att arbeta med Kaizen för dig?
3. Fick du/ni någon utbildning/träning när ni började med Kaizen? Hur såg den ut?
4. Hur definiera du Kaizen?
5. Vad ingår enligt din mening i Kaizen? (följdfrågor vid behov)
6. Hur upplever du Kaizen?
 - påtvingat
 - naturligt
7. Har Kaizenmodellen förändrats under ert arbete med Kaizen? Om ja, hur?
8. Hur få du dina medarbetare att arbeta på ett visst sätt? (Kaizen?)
9. Vad styr ni efter? (Kaizen eller andra mått t.ex. lönsamhet)
10. Har Kaizen medfört förändringar i företaget, vilka i så fall, till det bättre eller till det sämre?
 - Saker som har blivit bättre med Kaizen?
 - Saker som har blivit sämre med Kaizen?
11. Vad tycker du utgör Kaizenandan?
 - Finns den i er verksamhet
 - Hur har ni skapat den (tillvägagångssätt)?
 - Vad gjorde ni för att få medarbetarna intresserade och övertygade av Kaizenarbetet?

BILAGA 3, INTERVJUGUIDE: PROJEKTASSISTENT ANNETTE NYSTRÖM

1. Vänligen presentera Er själv
2. Vad innebär det att arbeta med Kaizen för dig?
3. Fick du/ni någon utbildning/träning när ni började med Kaizen? Hur såg den ut?
4. Hur definiera du Kaizen?
5. Vad ingår enligt din mening i Kaizen? (följdfrågor vid behov)
6. Hur upplever du Kaizen?
 - påtvingat
 - naturligt
7. Har Kaizen medfört förändringar i företaget, vilka i så fall, till det bättre eller till det sämre?
 - Saker som har blivit bättre med Kaizen
 - Saker som har blivit sämre med Kaizen?
8. Vad tycker du utgör Kaizenandan?
 - Finns den i er verksamhet?
 - Hur har företaget skapat den (tillvägagångssätt)?
 - Vad gör företaget för att få medarbetarna intresserat och övertygad av Kaizenarbetet?

Bilaga 4, FÖRBÄTTRINGSFÖRSLAG I NOLIA AB