Kandidatuppsats

Ekonomprogrammet 180 hp

Tillämpning av Lean inom modeverksamheten

En kvalitativ studie om förbättringar inom verksamhetsstyrning med hjälp av Lean i svenska modeföretag

Företagsekonomi inriktning verksamhetsstyrning 15 hp

Halmstad 2023-05-23

Sara Bergström och Camilla Huss

HÖGSKOLAN I HALMSTAD

Förord

Vi vill börja rikta stort tack till alla våra engagerade respondenter som deltagit och gjort det möjligt för oss att genomföra vår studie. Det har varit oerhört spännande och lärorikt! Vi är även tacksamma för möjligheten att vi fått komma i kontakt med Marita Bergendahl på Sandholm AB och Lean Manager för personlig kommunikation under arbetet.

Vi vill vidare även tacka vår handledare Gunnar Wramsby som har kommit med goda råd under arbetets gång. Slutligen vill vi tacka alla opponentgrupper som bidragit med värdefull respons under processen.

Högskolan i Halmstad 2023

Sammanfattning

Författare: Sara Bergström och Camilla Huss

Handledare: Gunnar Wramsby

Examinator: Urban Österlund och Per-Ola Ulvenblad

Titel: Tillämpning av Lean inom modeverksamheten; En kvalitativ studie om förbättringar inom verksamhetsstyrning med hjälp av Lean i svenska modeföretag.

Ämne: Kandidatuppsats i företagsekonomi med inriktning verksamhetsstyrning 15 hp

Nyckelord: Verksamhetsstyrning, Lean, Lean-filosofi, Lean-verktyg, organisationskultur, ledarskap, motivation, hållbarhet och ständiga förbättringar.

Problemformulering:

- Hur kan Lean tillämpas i verksamhetsstyrning och minska slöseri inom modebranschen i Sverige?
- Vilka faktorer kan vara avgörande när Lean implementeras inom modebranschen i Sverige?
- Vilka kan vara styrkorna och svagheterna med att implementera Lean i svenska modeföretag?

Syfte: Beskriva och analysera hur svenska företag inom modebranschen kan tillämpa Lean i sin verksamhetsstyrning utifrån teoretiska principer för att uppnå ständiga förbättringar.

Metod: Den metodansats som tillämpas i denna studie är en abduktiv ansats och en kvalitativ forskningsstrategi. Med hjälp av semistrukturerade intervjuer har empirin samlats in för att få svar på studiens forskningsfrågor. För att få ett helhetsperspektiv av verksamhetsstyrning har tre befattningshavare på olika avdelningar inom företaget intervjuats.

Slutsats: Resultatet av studien visar att det finns en stor potential till Lean inom modebranschen gällande verksamhetsstyrning. Detta kan vara en möjlighet som företag kan dra nytta av.

Abstract

Author: Sara Bergström and Camilla Huss

Supervisor: Gunnar Wramsby

Examiner: Urban Österlund and Per-Ola Ulvenblad

Title: Implementation of Lean in the fashion corporation; A qualitative study on improvements within business management using Lean in Swedish fashion corporation.

Subject: Bachelor's thesis in business with focus on management control 15 hp.

Keywords: Business management, Lean, Lean-philosophy, Lean-tools, organizational culture, leadership, motivation, sustainability and continuous improvement.

Research questions:

- How can Lean be applied in business management and reduce waste in the fashion industry in Sweden?
- Which factors can be decisive when Lean is implemented in the fashion industry in Sweden?
- What might be the strengths and weaknesses of Lean implementation in Swedish fashion companies?

Purpose: The purpose of the study is to describe and analyze how Swedish companies in the fashion industry can apply Lean in their operational management based on theoretical principles to achieve continuous improvements.

Method: The methodological approach applied in this study is an abductive approach and a qualitative research strategy. With semi-structured interviews, the empirical data has been collected in order to get answers to the study's research questions. In order to get an overall perspective of business management, three executives in different departments within the company have been interviewed.

Conclusion: The result of the study shows that there is a great potential for Lean in the fashion industry regarding business management. This can be an opportunity that companies can take advantage of.

Innehållsförteckning

1. Inledning **7**

1.1. Bakgrund 7

1.2. Problemdiskussion 8

1.3. Syfte och forskningsfrågor 9

1.4. Avgränsningar 10

2. Teoretisk referensram **11**

2.1. Lean och verksamhetsstyrning 11

2.2. Lean och organisationskultur 12

2.3. Lean och ledarskap 13

2.4. Lean och motivation 13

2.5. Lean-verktyg 14

2.5.1. Total Quality Management (TQM) 14

2.5.2. Lean-huset 14

2.5.3. Kaizen 15

2.5.4. Six Sigma 15

2.5.5. Fem S - Ordning och reda 16

2.5.6. Just-in-Time (JIT) 17

2.5.7. Sju spill 17

2.5.8. Value Stream Map (VSM) 18

2.5.9. Förbättringscykel (PDCA) 18

2.6. Lean och hållbarhet 19

2.7. Sammanfattning av referensramen 20

3. Metod **21**

3.1. Forskningsansats 21

3.2. Litteraturgenomgång 21

3.3. Urvalsram 22

3.4. Semistrukturerad intervju 22

3.5. Utformandet av intervjufrågor 22

3.6. Analysmetod 23

3.7. Respondenter 23

3.8. Trovärdighet 24

3.9. Etiska överväganden 25

4. Empiri **26**

4.1. Borås AB 26

4.2. Stockholm AB 29
4.3. Malmö AB 32
4.4. Göteborg AB 35
5. Analys **38**
5.1. Lean-filosofi 38
5.2. Organisationskultur 38
5.3. Ledarskap 39
5.4. Motivation 39
5.5. Lean-verktyg 40
5.6. Hållbarhet 40
6. Slutsats **42**
7. Fortsatt forskning **44**
Referenser **1**
Bilagor **5**
Bilaga 1 5
Bilaga 2 7

1. Inledning

I inledningen presenteras en övergripande bakgrundsinformation till studien. Därefter följer en problemdiskussion om hur Lean kan tillämpas i svenska modeföretag för att förbättra organisationens verksamhetsstyrning i och med den ständiga utvecklingen. Denna diskussion leder sedan till studiens syfte, forskningsfrågor och avgränsningar.

1.1. Bakgrund

Samhället vi befinner oss i är under ständig utveckling som också sker i en allt snabbare takt. Med globalisering, olika konjunkturcykler, teknikutveckling, miljöpåverkan och högre kundkrav förändras ständigt organisationens omvärld. Saker som anses vara bra idag kommer med stor sannolikhet inte att betraktas som bra i framtiden. Förändringsförmågan kommer att bli en viktig framgångsfaktor för alla verksamheter på marknaden. Med tankesättet att skapa värde för kunderna med så lite resursåtgång som möjligt finns det möjlighet till en hållbar ekonomisk utveckling (Sörqvist & Bergendahl, 2021). Idag strävar alla verksamheter hela tiden efter att utvecklas. Detta för att vara konkurrenskraftig på marknaden och för att nå sin fulla potential. Ett effektivt sätt att arbeta med förbättring i verksamheter som fokuserar på effektivisering, organisationskultur samt kundbehov är att implementera Lean-metodiken. Identifierade aktiviteter som inte skapar värde för kunderna ska elimineras och göras om för att minimera kostnader. Effektivisering innebär att kostnader minimeras och lönsamheten ökar (Womack & Jones, 2003).

Lean härstammar från Japan och trädde fram efter andra världskriget när landet var i kris och behövde ta hand om sina resurser. Nya metoder uppstod för att skapa effektivitet och kvalitet. Produktionssystemet Toyota Production System är baserat på Lean-metodiken genom att sträva efter att uppnå fullständig eliminering av slöseri. Systemet har sitt ursprung från bilföretaget Toyota och är det som senare lagt grunden för Lean (Sörqvist & Bergendahl, 2021). Det hela började med att Sakichi Toyoda såg ett behov av att stoppa autonoma vävstolar i tid under vävningen för att undvika slöseri av tid och resurser när vävstolen tappat tråden. Toyoda var även grundare av bilmärket Toyota som tog hänsyn till autonomi och Just-In-Time-principen, vilket har utvecklat arbetssättet och tanken om att minimera överproduktion och slöseri samt maximera kundvärdet genom förbättrade processer (Sörqvist & Bergendahl, 2021).

Den svenska bilindustrin kan vara en bidragande faktor till att Lean även vuxit fram på 1990-talet i Sverige. Lean började med att vara en produktionsfråga men har utvecklats till att handla om hur hela verksamheten arbetar med ständiga förbättringar. Det finns inte så många företag idag som uttalar sig om att de arbetar med Lean (Sörqvist & Bergdahl, 2021). Implementering av Lean i verksamheten är inte bara en enstaka åtgärd utan det är en resa som aldrig tar slut. Det krävs en tydlig organisationskultur för att kunna använda strategier och verktyg ordentligt men även ett starkt ledarskap (Silvério m.fl., 2020).

Lean kan appliceras i en verksamhet på ett flertal sätt vilket gjort det svårt att särskilja vad Lean egentligen är. Sörqvist och Bergendahl (2021) beskriver Lean som en filosofi snarare än ett arbetssätt, där kunskap och förståelse behövs vilket gör ämnet extremt komplext. Hur organisationen ska arbeta med Lean måste formas utifrån respektive företag, för att hitta bra och hållbara lösningar. I studien av Chiarini m.fl. (2018) kom de också fram till att vid implementering av Lean behöver verksamheter anpassa sitt tankesätt till organisationens egna förutsättningar. Enligt Piercy och Rich (2015) är den rådande klimatsituationen viktig att ta hänsyn till. Företagen måste också fokusera på att hantera verksamheten utifrån ett hållbarhetsperspektiv, eftersom kunderna på marknaden också beaktar kvalitet och hållbarhet. Strategiska beslut och aktiviteter på arbetsplatsen som görs med Lean uppvisar på hållbarhetsfördelar (Piercy & Rich, 2015).

Modeindustrin är en bransch som har genomgått stora utmaningar. Med fyra industriella revolutioner har branschen påverkats av förändringar. Förändringarna har skett i och med den teknologiska utvecklingen men likaså sociala händelser som har drivit modebranschen framåt. Med nya teknologiska innovationer, kundbeteenden och värderingar blir resultatet till nya affärsmodeller, nytt perspektiv och tankesätt för att följa med i utvecklingen och i slutändan nå konsumenten (Teko, 2022a).

1.2. Problemdiskussion

Modebranschen styrs i hög grad av marknaden i relation till industrier och andra branscher som länge har påverkats av olika händelser och kriser. I slutet av 2019 påverkade Covid-19 pandemin marknaden och idag 2023 är det krig i Ukraina. Detta har lett till att inflationen är hög och påverkar den enskilda konsumenten till att handla exempelvis färre kläder, skor och accessoarer (Teko, 2022a). Konsumentens köpbeteende har gått från att vara till en stor del i fysiska butiker till att e-handeln skjutit i höjden, vilket påverkat digitaliseringen att utvecklas med kraftig fart framåt. Detta har gjort att konsumenten i större utsträckning haft fler val vid köp av exempelvis kläder, skor och accessoarer. Resultatet av detta har genererat fler aktörer som konkurrerar i större utsträckning med andra länder på världsmarknaden. Inte nog med detta har konsumenten blivit mer medveten om hållbarhet och efterfrågar produkter med låg klimatpåverkan och som är tillverkade på ett miljömässigt sätt (Teko, 2022b). Modeföretagens produktion och miljöpåverkan går hand i hand. Tillverkningen av kläder görs ofta av andra aktörer och ligger främst i länder utanför Sverige, bland annat i Asien (Hoque m.fl., 2020).

Modebranschen har länge associerats med en ohållbar konsumtionskultur och har varit en klimatpåverkande industri vilket har satt krav på att branschen bör förändras (Teko, 2022b). Detta har lett till nya initiativ att arbeta mot gemensamma mål för att minska miljöpåverkan som är en av många delar som efterfrågas på marknaden av kunder. The Swedish Textile Initiative for Climate Action grundades av H&M, Kappahl och Peak Performance tillsammans med Sustainable Fashion Academy som har tagit fram mål, åtgärder och satt en standard för hur modebranschen förväntas arbeta (Dagens industri, 2021).

Lean som filosofi strävar efter ökad förståelse och ett helhetsperspektiv hos företaget. Lean verkar för att skapa kundvärde som kan nås med hjälp av en fördelaktig kultur, ett bra ledarskap, hållbarhet och processer som fokuserar på förbättringsarbetet. Detta kan bidra till kunskap om

företaget och upprätthålla konkurrensfördelar på marknaden (Sörqvist & Bergendahl, 2021). Lean kräver även disciplin hos ledare och organisationer för att kunna följa processen och identifiera möjligheter för förbättringar. Med hjälp av verktyg och metoder som kan tillämpas har verksamheter förutsättningar att förstärka affärsfilosofin (Mann, 2009). Lean blir många gånger missförstått då det är tätt sammankopplat med ständiga förbättringar och verktyg som kan tillämpas för att justera arbetet till det bättre. I själva verket kräver Lean även insikt om organisationskulturen och en vilja att arbeta med den. För att utveckla människorna i organisationen och för att tillsammans nå gemensamma mål (Mangaroo-Pillay & Coetzee, 2022).

Human resource-perspektivet av Lean behandlar den mjukare delen i organisationen som berör organisationskultur, ledarskap, delaktighet och lagarbete tillsammans med Lean-verktyg för att uppnå ständiga förbättringar i organisationen (Bouranta m.fl., 2022). Shin och Alam (2022) lyfte i sin forskningsslutsats att Lean är en strategi som är känd för att ständigt förbättra organisationen men menade att forskningen på den mjukare delen är knapp.

Det finns mycket tidigare forskning om ämnet Lean inom produktion och dess effektiviseringsprocesser. Därför ser författarna en möjlig kunskapslucka inom Lean med inriktning mot verksamhetsstyrning. Vilket innebär hur företaget leder sin verksamhet mot uppsatta mål. Detta med ett fokus på organisationskultur, ledarskap, motivation och effektiviseringsarbete samt hållbarhet för att styra verksamheten framåt med Lean-principer. Därför finns det ett stort intresse av att studera hur tillämpningen av Lean-metodiken och hur den kan se ut då författarna tidigare studerat verksamhetsstyrning. Lean i kombination med svenska modeföretagens organisationer är ett intresseväckande ämne. Författarna vill därför utforska det på djupet och analysera utifrån perspektivet att hitta lösningar på de problem och utmaningar som finns med att uppnå ständiga förbättringar. Med tanke på en omvärld som förändras så snabbt och modeföretag som behöver vara adaptiva för att bibehålla konkurrensfördelarna på marknaden.

1.3. Syfte och forskningsfrågor

Syftet med denna studie är att beskriva och analysera hur svenska företag inom modebranschen kan tillämpa Lean i sin verksamhetsstyrning utifrån teoretiska principer för att uppnå ständiga förbättringar.

- Hur kan Lean tillämpas i verksamhetsstyrning och minska slöseri inom modebranschen i Sverige?

- Vilka faktorer kan vara avgörande när Lean implementeras inom modebranschen i Sverige?

- Vilka kan vara styrkorna och svagheterna med att implementera Lean i svenska modeföretag?

1.4. Avgränsningar

Studien är avgränsad till hur Lean används i verksamhetsstyrning för att fylla den kunskapslucka som anses finnas. Författarna kommer inte beakta Lean inom produktionen eftersom den främst befinner sig i andra länder och är mycket svår att komma åt. Produktionen kommer däremot att lyftas kortfattat i samband med Lean-verktyg för att få ett helhetsperspektiv och en förståelse av Lean. Avgränsningar kommer även göras inom teorin då det finns många teoretiska modeller, tillvägagångssätt och praxis som kan tillämpas på flera olika sätt. Lean är ett omfattande ämne och därför har det valts ut teorier och verktyg som anses passa studien med inriktning mot verksamhetsstyrning.

2. Teoretisk referensram

Organisationskultur, ledarskap, motivation, systematiskt effektiviseringsarbete och hållbarhet är delar av verksamhetsstyrning och betydelsefulla områden inom Lean. Dessa delar består den teoretiska referensramen av med en koppling till Lean för att få en övergripande förståelse om affärsfilosofin. Några av de mest kända verktygen inom Lean har valts ut för att studera om företag använder sig och tillämpar dessa eller liknande i verksamheten.

2.1. Lean och verksamhetsstyrning

Verksamhetsstyrning verkar på ett organisatoriskt plan, det vill säga i ett företags organisation och är nödvändig för att styra företaget i önskad riktning. Varje företag befinner sig i en omvärld som förändras där händelser inträffar och det blir oundvikligt för verksamheten att överkomma svårigheter. Alla företag har olika verksamhetsstyrning och är konstruerade utifrån vad som främjar företagen. Det som företag har gemensamt är att det krävs en verksamhetsstyrning för att kunna fungera. Beroende på hur verksamhetsstyrningen ser ut, kan bland annat verksamhetens ekonomiska resultat gynnas. Lindvall (2001) förklarar att den traditionella synen på verksamhetsstyrning handlar om ekonomistyrning och hur företaget tar till sig de ekonomiska mål som satts upp inom verksamheten med hjälp av processer. Medan kärnan i modern verksamhetsstyrning handlar om kunderna i centrum, förbättringsarbete och medarbetarnas deltagande för att skapa lönsamhet i verksamheten.

Styrfilosofi är en del av verksamhetsstyrningen, den kan ligga till grund för hur det kommer sig att en organisation ser ut som den gör. Francke och Nilsson (2017) berättar att traditionell ekonomistyrning grundar sig i USA medan den moderna verksamhetsstyrningen härstammar från bland annat USA, Japan och från Skandinavien. Lean är en affärsfilosofi och ett tankesätt som kan tillämpas i företagets verksamhetsstyrning. Lean är ett brett område och berör både traditionell verksamhetsstyrning och modern verksamhetsstyrning, beroende på hur Lean tillämpas i organisationen. Det finns en klyfta som kan vara svår att greppa, vilket är hur Lean egentligen fungerar eftersom det är ett så omfattande ämne. Lean berör allt från att hitta standardiserade processer till att utveckla organisationskulturen (Francke & Nilsson, 2017).

Den ständiga förbättringen som syns i verksamheter genom användning av Lean ger upphov till problemlösning. Med hjälp av en kultur där kärnan är ständig förbättring kan effektiviteten öka, vilket kan leda till ett ökat resultat och bättre konkurrenskraft på marknaden. Lean kan arbetas med på olika nivåer som individ, grupp eller på ett organisatoriskt plan (Sörqvist & Bergendahl, 2021).

Sörqvist och Bergendahl (2021) uppmärksammar att ansvar, ordning och rollfördelning kan leda förändringsarbetet i en riktning mot en bättre verksamhet. Cheferna inom verksamheten har en betydelsefull roll när det kommer till förändringsarbetet inom organisationen. De behöver vara tydliga och leda sina medarbetare och sig själva genom förbättringsarbetet. Chefen behöver även vägleda och stötta sina medarbetare, uppmuntra till förbättringsarbetet samt uppmärksamma dem och inspirera till önskat arbete. Det är gynnsamt om medarbetarna i

verksamheten kan samarbeta för att genomföra förbättringar på flera plan inom organisationen. Genom att arbeta tillsammans kan de skapa en organisationskultur som främjar utveckling och stödja varandra i att uppnå högre prestationer. Coacher och förändringsledare är inte heller ovanligt i en organisation som arbetar med förbättringsarbete och finns där för att stötta chefer i tuffa beslut och utbildar medarbetare för att ständigt utveckla verksamheten. Poksinska och Swartling (2018) menar att det är viktigt att chefer kan frångå den hierarkiska rollen där kontroll är en stor del och istället finnas som en stöttepelare gentemot sin medarbetare och coacha dem till att ta rätt beslut.

2.2. Lean och organisationskultur

Kultur beskrivs oftast med de normer och sociala beteenden som förekommer i en grupp av människor. Utveckling och ständig förbättring genomsyrar kulturen i verksamheten (Sörqvist & Bergendahl, 2021). Enligt Bhasin (2013) är kulturen i organisationen en mycket viktig del för att bland annat tillämpning av verktyg ska kunna göras. Tillämpningen av Lean i hela värdekedjan skulle kunna visa sig vara bortkastad utan en fördelaktig kultur. För att organisationer ska kunna tillämpa Lean måste det finnas ett långsiktigt tankesätt. Det är nödvändigt att Lean ses som en affärsfilosofi, ju mer man tror på den, desto lättare är det också att förändra verksamheten och ta del av fördelarna som Lean kan åstadkomma.

Kaizen, som också är ett tankesätt inom Lean, är målet att skapa en förbättringskultur där organisationer kan agera snabbt och effektivt på förändrade omständigheter (Ortiz, 2006). Medarbetarna har en stor roll i organisationskulturen. Motivationen hos medarbetarna har också en betydande faktor för goda resultat. Lojaliteten och rätt inställning är viktigt för verksamhetens värderingar. Lagarbete och samverkan som ger en "vi-känsla" genom hela verksamheten ökar förutsättningarna för förbättring (Sörqvist & Bergendahl, 2021). I artikeln skriven av Sahoo (2022) betonas betydelsen av en stark företagskultur. Genom att utveckla en organisationskultur som har ett fokus på ledarskap, medarbetare, kunskap och utveckling samt samarbete upplevdes en positiv påverkan på tillämpningen av Lean. Dessa aspekter är avgörande för att sträva efter ständiga förbättringar och ett långsiktigt hållbart arbete. Det tas även upp i studien av Lartey m.fl. (2020) att en bra arbetsmiljö främjar motivationen och lojaliteten som förbättrar den operativa effektiviteten inom organisationen.

En god företagskultur kan vara en tillgång för att uppnå ett bra ekonomiskt resultat i verksamheten. Att ha en stark organisationskultur kan innebära och kännetecknas av kommunikation kring kulturen, att den är tydligt identifierad i företaget och att medarbetarna arbetar efter den. Värdeord är något som kan hjälpa till med att identifiera kulturen. Det krävs också att den är inarbetad i verksamhetens arbetssätt, beteende och hur medarbetarna agerar i verksamheten. En kultur som inte går att identifiera eller som inte arbetas med aktivt kan vara en svag kultur. Den kan vara svår att förstå och arbeta efter, vilket kan göra att det kan finnas flera kulturer i verksamheten eller att den behöver utvecklas för att bli en gemensam organisationskultur (Flamholtz & Randle, 2011).

2.3. Lean och ledarskap

Ledarskapet tillsammans med människorna och processerna inom organisationen är också det som leder verksamheten till ett framgångsrikt eller misslyckat resultat (Dibia m.fl., 2014). Enligt Reynders m.fl. (2022) har mellancheferna en betydande roll för ledarskapet eftersom de har kontakt med befattningshavare och medarbetarna på en operativ nivå. Kommunikationen däremellan ger möjlighet till förståelse och potential för mellanchefen att engagera och leda i önskad riktning. Hård-Leanutbildning om verktyg och tekniker är viktig för mellanchefen, liksom mjuk-Lean utveckling som relationer, coaching och uppmuntran till ständiga förbättringar.

Aij m.fl. (2015) tar upp egenskaper som kan vara betydelsefulla för ledarskapet som disciplinerad, strukturerad och konsekvent. Ledarskapet behöver även engagera medarbetarna i uppgifterna de ställs inför samt behöver en ledare som är flexibel i situationer som kräver det. Inom en organisation kan det finnas både formellt utvalda chefer och informellt utvalda ledare. De har båda gemensamt att de styr organisationen mot gemensam riktning och mot uppsatta mål. Detta gör de genom sin förmåga att leda andra människor.

Sörqvist & Bergendahl (2021) menar att ledarskap även är något som utförs på ett personligt plan genom självledarskap. Detta handlar om hur människan är sin egen ledare och förmågan att leda sig själv genom det dagliga arbetet. Självledarskapet betyder inte bara att individen ska ta sig till målet utan inkluderar också att upprätthålla den inre motivationen och sätta upp strategier för hur arbetet ska gå till. Det kan vara varierande för medarbetarna hur de upplever självledarskapet (Manz, 1986).

Ledarskap och kultur är förenade med varandra eftersom ett gott ledarskap ofta bygger på värderingar som ligger till grunden för arbetet inom organisationen. Att vara närvarande som ledare främjar organisationen, likväl tenderar ledarens förmåga att coacha sina medarbetare genom att ställa frågor som leder till ett svar hos medarbetaren. Det är viktigt med reflektion och att utmana medarbetarnas tankesätt för att utveckla både medarbetarna och organisationen (Sörqvist & Bergendahl, 2021).

2.4. Lean och motivation

Motivationen är en stor del av verksamhetsstyrning. Att motivera medarbetarna är viktigt för att bibehålla en god arbetsvilja. Med hjälp av incitament som kan vara befordringar, löneökningar eller bonusar kan bidra till ökad motivation hos medarbetarna och en vilja att göra bättre ifrån sig. Det finns flera sätt att uppmuntra till motivation i en verksamhet. Detta kan i sin tur leda till en mer effektiv verksamhet med medarbetare som är villiga att arbeta hårt för att uppnå visioner och mål (Merchant, & Van der Stede, 2017). Enligt Basu och Parveen (2012) är det betydelsefullt med en positiv arbetsmiljö för att motivationen ska hållas högt. Med hjälp av tydliga arbetsuppgifter och processer samtidigt som det finns utrymme för medarbetare att förändra processer ger det en positiv påverkan. Även genom uppskattning och samarbete skapas engagemang och motivation hos medarbetarna. Ett sätt att styra sin verksamhet är genom målstyrning vilket avser att sätta upp mål i verksamheten som medarbetarna ska arbeta mot. I studien av Locke och Latham (2020) kan målstyrning vara en värdefull metod för att motivera

medarbetare. Med hjälp av utmanande och specifika mål med en senare uppföljning kan öka prestationen och engagemanget i verksamheten. Målen bör sättas upp av medarbetarna själva för att få en känsla av ägandeskap hos medarbetarna (Locke & Latham, 2020).

Att mäta framgångar har också fått en mycket stor betydelse och det kan göras genom Key Performance Indicators (KPI) eller Balanced Scorecards (styrkort) som har stor inverkan för verksamhetsstyrning och potentiella förbättringsmöjligheter (Sörqvist & Bergendahl, 2021). Med hjälp av KPI:er kan ledarna inom verksamheten bland annat mäta medarbetarnas prestationer och på ett sådant sätt öka lönsamheten inom verksamheten. Detta kan både göras med hjälp av icke-finansiella och finansiella KPI:er (Sangwa & Sangwan, 2018).

2.5. Lean-verktyg

Lean ska hanteras som ett långsiktigt tankesätt och med hjälp av ett systematiskt effektiviseringsarbete är det möjligt och mer naturligt för organisationen att tillämpa tankesättet i verksamheten. Det är viktigt att ha ett helhetsperspektiv över verksamheten för att tillämpningen av Lean ska vara effektiv och fungera (Bhasin, 2013). Genom en kombination av flera Lean-verktyg kan bland annat operativa system förbättras. Verktygen som används stegvis i processer kommer leda till en jämn ansträngning hos medarbetarna, ett samordnat informationsflöde och bättre resultat. En samling av verktygen är väsentlig för att hantera diverse utmaningar. Detta ger verksamheten möjlighet att uppnå hög kvalitet, lägre kostnader och ökad produktivitet (Thomas, 2018).

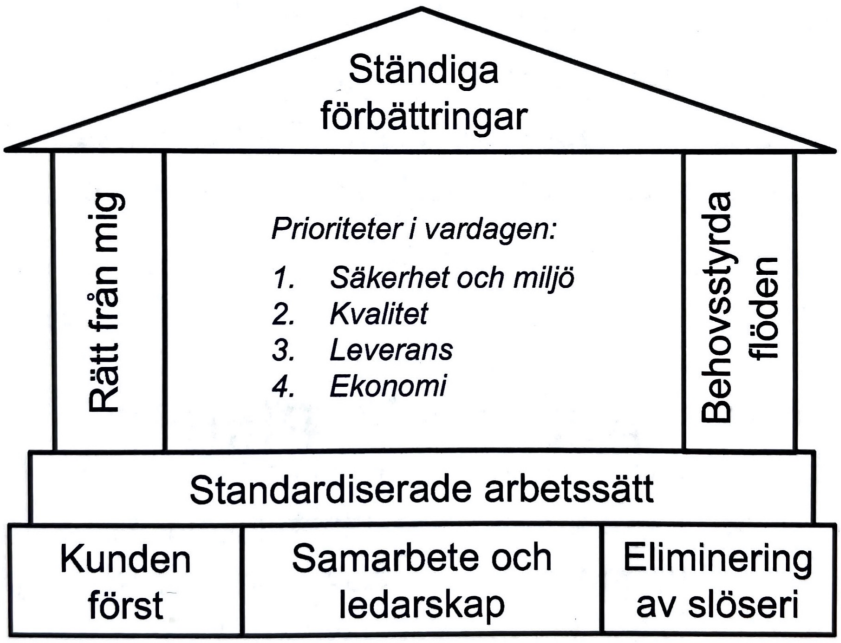
2.5.1. Total Quality Management (TQM)

Total Quality Management betyder total kvalitet och är sammankopplat med förbättringsarbeten i hela verksamheten. TQM berör inte bara processerna utan även medarbetarna i verksamheten. Den mänskliga faktorn är en viktig del av förändringsarbetet. Vid förändringsarbetet eftersträvar företag efter kundnöjdhet och för att uppnå detta behöver företaget eliminera alla onödiga moment. Om kundens behov uppfylls kan effekten i företaget bli positiv, vilket kan leda till att kunden fortsätter vilja köpa företagets produkter, varor eller tjänster. Detta kan i sin tur leda till att företaget inte behöver göra sådana onödiga aktiviteter som reklamationer eller ändringar längs vägen (Sörqvist, 2004).

2.5.2. Lean-huset

Lean-huset är en känd grafisk beskrivning som sammanfattar och redogör grunderna inom Lean i verksamheten. Lean-huset kan variera i utseende och tolkas på olika sätt beroende på organisation eller bransch. Det är återigen viktigt att notera att Lean också är en vision, ett tankesätt som man sedan vill ska genomsyra hela företaget (Sörqvist & Bergendahl, 2021). För att förstå hur Lean-huset kan användas presenterar Sörqvist och Bergendahl (2021) ett exempel på hur det kan beskrivas inom företagen Scania och Ericsson samt Södertälje kommun. Taket har ett fokus på ständiga förbättringar som sedan bärs upp av väggar där ena är “rätt från mig” som handlar om ansvar för kvaliteten. Den andra väggen handlar om vad kunden i stunden efterfrågar “behovsstyrda flöden”. Golvet består av “standardiserade arbetssätt” för att bekräfta det goda arbetet. Sedan består grunden till huset av följande; kunden först, samarbete och

ledarskap samt eliminering av slöseri. Det finns även värderingar i huset som genomsyrar det dagliga arbetet vilket i detta fall är; säkerhet och miljö, kvalitet, leverans och ekonomi.



Figur 1. Tolkning av Lean-huset av Scania, Ericsson och Södertälje kommun (Sörqvist & Bergendahl, 2021).

2.5.3. Kaizen

Likt Lean härstammar Kaizen från Japan där verktyget utgår från ständiga förbättringar som kan tillämpas i vardagen hos företag och privatpersoner. När små förändringar sker blir den långsiktiga effekten synlig, vilket i ett företag kan öka kundnöjdhet och reducera fel (Ax m.fl., 2015). Verktyget kan finnas inom organisationen som en Kaizen-tavla för att uppnå förbättringar i verksamheten. Von Thiele Schwarz m.fl. (2017) skriver i sin studie om de framgångar som organisationer nått genom en Kaizen-tavla. Effekterna som syntes var ett ökat välmående hos medarbetarna när det kom till verktyget i relation till psykosociala arbetsmiljöfrågor, vilket bland annat är trivsel och mående hos individen. Verktyget Kaizen kan appliceras i många sammanhang och integreras tillsammans med andra Lean-verktyg för att förbättra organisationen (Ortiz, 2006). En annan typ av tavla är kanban, som underlättar arbetet i verksamheten och gör det möjligt att visualisera arbetsgången. Kanban är ett verktyg för ständig förbättring i organisationen och minskar utrymmet för att göra misstag i verksamheten likt en Kaizen-tavla (Leopold & Kaltenecker, 2015).

2.5.4. Six Sigma

Six Sigma är ett verktyg för verksamheter som hjälper till med förbättringar inom ett flertal områden. Detta kan exempelvis vara lönsamhetsförbättringar och effektivitetsförbättringar för att tillgodose kundens behov (Abdallah, 2021). Six Sigma används som modell och bygger ett förlopp med fem faser som består av att definiera, mäta, analysera och förbättra samt styra.

Faserna hjälper till att se vart problemet uppstått och vad som är orsaken till det (Sörqvist, 2004). Lean och Six Sigma fungerar bra ihop. Six Sigma uttrycker hur många defekter det finns i problemområdet och går att applicera på olika verksamheter. Verktyget är främst grundat på statistiska undersökningar och utifrån det dras slutsatser om vad som ska korrigeras inom verksamheten (Bicheno m.fl., 2013).

2.5.5. Fem S - Ordning och reda

Det systematiska 5S-ramverket är ett annat mycket populärt Lean-verktyg. Syftet med verktyget är att skapa ett standardiserat arbetssätt. Det är en enkel och effektiv modell för strukturering och kvalitetsförbättring på arbetsplatsen (Delisle & Freiberg, 2014). 5S är ett förbättringsverktyg som handlar om ordning och reda som kan användas av alla olika typer av företag. En välstrukturerad och välstädad arbetsmiljö ger positiva effekter för kunden i slutändan samt arbetet internt i företaget. Det är främst ekonomiska och effektiviseringsmöjligheter som 5S bidrar med (Sörqvist, 2004). För att 5S verktyget ska fungera på ett så framgångsrikt sätt som möjligt är det viktigt att hela organisationen involveras och förstår vilka fördelar det ger. Det förbättrar kommunikationen, kvaliteten och lagandan inom organisationen, som i sin tur också kan leda till konkurrensfördelar på marknaden (Randhawa & Ahuja, 2017).

De japanska orden bakom 5S är följande:

1. Seiri - Sortera

Genom att sortera kan man enkelt identifiera det som är nödvändigt att ha kvar på arbetsplatsen och sedan göra sig av med det som inte används eller tillför något värde.

2. Seiton - Strukturera

När alla onödiga saker har sorterats ut är nästa steg att strukturera så att saker och ting har sin plats och funktion för att enkelt hitta i verksamheten.

3. Seiso - Städa

Genomföra en storstädning för att finna orsakerna till att det blir stökigt och sedan göra åtgärder för att minimera att arbetsplatsen blir rörig.

4. Seiketsu - Standardisera

Ta fram ett gemensamt arbetssätt och skapa rutiner för hur punkterna 1-3 ska genomföras.

5. Shitsuke - Självdisciplin

Det sista steget är att ha en självdisciplin för att fortsätta hålla den goda ordningen och vara medveten om resultatet.

2.5.6. Just-in-Time (JIT)

Just-in-Time har koppling till produktionen eftersom det handlar om att producera exakt rätt mängd som efterfrågas av kunden. Taiichi Ohno var den som använde JIT-tekniken i Toyota Production System för att få ett ”flow” i det dagliga arbetet och undvika flaskhalsar vilket inte

bara finns inom produktionen (Womack & Jones, 2003). Just-in-Time berör reducering av kostnader och tid för att förebygga slöseri. Modellen försöker skapa utrymme för nödvändigt arbete, vilket kan gynna företag och möta den önskade efterfrågan på marknaden (Monden, 2012). Monden (2012) lyfter fram att även arbetskraft reduceras för att uppnå en effektivare verksamhet vilket väckt kritik om att försumma den mänskliga faktorn. Bilföretaget Toyota beaktade denna syn och använde sig av den i Toyota Production System och försökte på ett respektfullt sätt göra sig av med mänskligt arbete där det inte behövdes, men tog vara på den där de ansågs kunna tillföra något till företaget. Milewski (2022) såg att Just-in-Time hade en positiv effekt på lönsamhet och en negativ effekt beroende på i vilket sammanhang de används. Bara för att Just-in-Time implementeras betyder det inte att det alltid fungerar utan problem kan uppstå som exempelvis pandemi, råvarubrist eller att personal inte har möjlighet att arbeta.

2.5.7. Sju spill

Genom att identifiera, analysera, förstå eller kategorisera mängden av spill, kan det hjälpa verksamheten att minimera de avfall som finns i organisationen. Klein m.fl. (2021) skriver att de inte alltid behöver vara just dessa typer av avfall som tas upp nedan utan att de kan formas efter den organisation som berörs. Spillen kopplas inte bara till ekonomi och hur verksamheten kan spara in likvida medel utan har även en hållbarhetsaspekt som är värd att beakta. Chefer inom organisationer kan gynnas av att hantera det spill som finns i verksamheten då de skapar riktlinjer för hur arbetet framåt ska genomföras. Ursprungligen är det sju typer av spill men flera andra sorters spill kan tilläggas. Det kan bland annat vara slöseri av outnyttjad kreativitet, kunskap, oklar kommunikation och användning av material (Bicheno m.fl., 2013).

De sju spill är följande:

1. Överproduktion – Detta är ett mycket vanligt slöseri och det sker när lagerhållningen är större än vad som efterfrågas av kunden. Överproduktionen är ofta det som skapar andra typer av slöseri eftersom det leder till extra arbete i flera led. Monden (2012) menar att detta kan minimeras genom att använda principen Just-in-Time för att möta den befintliga efterfrågan på ett bättre sätt.

2. Väntetid – Förlorad tid som hade kunnat skapa värde är slöseri. Det kan ofta ske på flera ställen i produktionsmoment eller på kontoret. Det kan också vara väntetid för kunden vilket inte skapar något värde i slutändan. Om väntetiden uppstår finns det möjlighet att lägga tid på något annat.

3. Rörelse – Onödiga steg i processer som tar tid utgör slöseri. Det handlar också om arbetsplatsens ergonomi och idag är detta en hälso- och säkerhetsfråga. 5S-verktyget kan användas för att minimera slöseri.

4. Transport – Transport av varor mellan olika enheter tillför inget värde. Det leder ofta till en dominoeffekt, onödiga transporter, dålig planering och kommunikation vilket i sin tur påverkar kvaliteten.

5. Överbelastning – När överflödig ansträngning inte ger något värde. Det kan vara tillverkning av produkter som inte efterfrågas. Det innebär att fungerande processer och metoder som matchar den exakta efterfrågan är fördelaktiga.

5. Inventering – Lagerhållning av för mycket varor har en tendens att öka ledtiderna. Det blir svårare att identifiera defekta produkter samt behovet av yta ger extra kostnader. Det uppstår även extra kostnad när kapital binds. Här kan JIT användas för att minska ledtiderna och slöseriet.

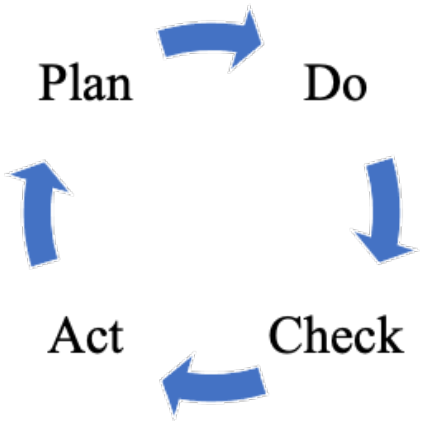
7. Defekter – Genom defekta produkter eller andra fel och brister som kräver omarbete uppstår onödiga kostnader. Dessa kostnader kan vara både interna och externa kvalitetskostnader. Interna inkluderar till exempel behovet av omarbete eller förseningar, medan externa fel kan vara reparationer, service och möjligen förlorade kunder (Bicheno m.fl., 2013).

2.5.8. Value Stream Map (VSM)

Value Stream Map används som ett Lean-verktyg som kan kartlägga och identifiera förbättringar av slöseri inom flera områden och branscher. VSM används inom produktion och värdekedjan, men kan också användas på en organisatorisk ledarskapsnivå där det handlar om att bland annat bli konkurrenskraftig och skapa kundnöjdhet (Emiliani & Stec, 2004). I studien av Emiliani och Stec (2004) förklarar de att med den enkla illustrationen av VSM som är kopplad till affärsprocesser, hjälper ledare på hög nivå att förstå hur ledarskapet kan bli bättre. VSM tillsammans med styrning gör det tydligt för att identifiera ledarskapsproblem istället för att använda sig av ledarskapsmodeller som inte är kopplade till värdekedjan. Thomas (2018) beskriver också att det finns en koppling mellan Value Stream Map och flera områden i verksamheten som hantering av processers effektivisering, hur företaget hanterar kundrelationer och KPI:er samt arbetet på olika avdelningar.

2.5.9. Förbättringscykel (PDCA)

PDCA-modellen är en standardiserad förbättringscykel för att lösa ett identifierat problem. Processen består av följande steg; Plan, Do, Check (study) och Act. Modellen har lagt grunden för ett ständigt systematiskt förbättringsarbete. Förbättringscykeln kan upprepas flera gånger beroende på framstegen. Förbättringscykeln kan användas inom flera områden. Garza-Reyes m.fl. (2018) skriver om PDCA, för att genomföra ett förbättringsprojekt inom hållbarhet där strategin kan hjälpa till för att uppnå en mer hållbar verksamhet samt att spara in resurser och öka lönsamheten i företaget. Pan m.fl. (2022) förklarar i studien gjord inom sjukvården med PDCA som verktyg. Där syntes det att PDCA hade ett inflytande på medarbetarnas engagemang, kvalitet och omvårdnadsarbete. De fick även ett bättre samarbete och kundnöjdhet på kliniken till följd av det systematiska arbetet. Figur 2 nedan redogör hur förbättringscykeln ser ut.



Figur 2. (Sörqvist & Bergendahl, 2021).

2.6. Lean och hållbarhet

Hållbarhet kan ses utifrån olika perspektiv både ekonomiskt, ekologiskt och socialt. Företagets sociala hållbarhet kan bero på bland annat en god tillverkningsprocess, feedback från kunder, planering av processer och ledarskapet i organisationen (Awan m.fl., 2022). Studien av Duarte och Cruz-Machado (2013) lyfter att hållbarhet uppnås genom hela verksamheten och inte bara på en avdelning. För att hållbarhet ska uppnås krävs ett bra ledarskap, strategisk planering, processer och kunniga medarbetare samt intressenter.

Att ta hänsyn till hållbarhet miljömässigt är en konkurrensfaktor hos dagens alla företag. Lean kan bidra med att verksamheter arbetar mer miljövänligt genom att engagera medarbetare och förbättra förmågan att lösa problem. Genom att integrera ständig förbättring och tillämpa verktyg som finns inom Lean kan verksamheter uppnå hållbarhet. Detta bidrar till att kostnader i verksamheten reduceras samt att miljöperspektivet upprätthålls. Återigen är kunskap viktigt för Lean implementering då ständiga förbättringar föds ur kunskapen och på så sätt påverkar verksamheten i en mer hållbar riktning (Bo Zhang m.fl., 2020). Genom att reflektera över materialval och använda sig av så lite energi som möjligt, är det mer lönsamt och samtidigt mer attraktivt för kunderna eftersom det är vad kunderna efterfrågar på marknaden (Bicheno m.fl., 2013). “Lean and Green” innebär att minimera allt slöseri som påverkar människan och vårt klimat och på så sätt skapa en hållbar organisation. Som tidigare nämnts har Piercy och Rich (2015) kommit fram till att strategiska beslut och aktiviteter på arbetsplatsen som görs med Lean också uppvisar på miljömässiga hållbarhetsfördelar. I studien av Lartey m.fl. (2020) har de också kommit fram till att det finns ett starkt positivt samband mellan “Lean and Green" och företagstillväxt. Genom att implementera en “Lean and Green” strategi i ett företag som har många konkurrenter skapas både tillväxt och konkurrensfördelar.

2.7. Sammanfattning av referensramen

För att besvara studiens syfte följer en sammanfattning av referensramen för att förtydliga teorins olika teman. Verksamhetsstyrning kan vara grunden till problemlösning och förbättring i verksamheten (Lindvall, 2001). Alla individer i verksamheten har en betydelsefull roll för att

tillsammans kunna arbeta och skapa en fördelaktig organisationskultur som främjar förändring och förbättringsförmåga. Med Lean krävs ett helhetsperspektiv för att skapa kundvärde, en fördelaktig kultur, ett bra ledarskap, hållbarhet och processer som fokuserar på förbättringsarbetet (Sörqvist & Bergendahl, 2021). För att uppnå detta behövs kunskap i form av utbildning i arbetssättet och tankesättet eftersom det är viktigt för att kunna tillämpa Lean (Reynders m,fl., 2022). Ledarskapet är av stor betydelse för att nå verksamhetens vision och mål. Motivation hos medarbetarna i organisationen är centralt för att ständigt arbeta med potentiella förbättringar som kan generera vad dagens samhälle och konsumenter efterfrågar (Sörqvist & Bergendahl, 2021).

Verktyg kan tillämpas som hjälpmedel för att uppnå ständiga förbättringar. Lean-verktygen som berörts i teorin kan appliceras på verksamhetsstyrning. Verktygen är inte till för att skapa den organisationskultur som behövs, utan underlättar steget mot effektivisering, ökad produktivitet och lönsamhet i verksamheten (Thomas, 2018). Detta ger även verksamheten förutsättningar för att bli mer miljömässigt hållbar. Det leder också till mindre påverkan på miljön vilket är attraktivt på marknaden (Bo Zhang m.fl., 2020). Organisationskulturen är kärnan i Lean tillsammans med förbättringsarbete. Detta för att skapa kundvärde och uppnå gemensamma mål och visioner som finns i verksamheten (Sörqvist & Bergendahl, 2021).

Den sammanfattande teorin har mynnat ut till sex stycken teman som är centralt att ta hänsyn till i verksamhetsstyrning vid tillämpning av Lean. Studiens teman är; Lean-filosofi, organisationskultur, ledarskap, motivation, Lean-verktyg och hållbarhet.

3. Metod

Metodkapitlet inleds med att förklara den metodansats som valts för att besvara forskningsfrågorna och uppfylla studiens syfte. Kapitlet redogör vidare för den litteratur som valts ut, urvalsram, insamlingsmetod för empiri, analysmetod och utformandet av intervjuguiden samt de respondenter som deltagit i studien. Slutligen omfattas kapitlet av trovärdighet och etiska överväganden som också tas hänsyn till i studien.

3.1. Forskningsansats

Den metodansats som tillämpas i denna studie är en abduktiv ansats och en kvalitativ forskningsstrategi. Författarna har kommit fram till att detta tillvägagångssätt är mest relevant för studiens syfte. Söderbom och Ulvenblad (2019) berättar om tre olika typer av metodansatser där slutsatsen ska dras utifrån den empiriska datan som samlats in. En deduktiv ansats utgår från tidigare teorier och forskning för att sedan undersöka fenomenet, vilket oftast genomförs med en kvalitativ studie. En induktiv metodansats används oftast vid en kvantitativ studie och då är den empiriska data istället utgångspunkten som sedan ger ny kunskap om fenomenet. En kombination av dessa två element ger en abduktiv ansats vilket syns i denna studie (Söderbom & Ulvenblad, 2019). Författarna började med att studera litteratur och tidigare forskning för att få en kunskap och fördjupad förståelse av ämnet Lean. Efter det skapades en intervjuguide som varit en utgångspunkt under intervjuerna. Detta ger ett inslag av en deduktiv ansats. Genom semistrukturerade intervjuer har empirin samlats in för att få svar på studiens forskningsfrågor. Detta ger ett inslag av en induktiv ansats eftersom ny information kan komma fram genom semistrukturerade intervjuer. Därför har teori och empiri valts att alterneras under forskningsprocessen. För att kunna förstå och beskriva erfarenheter, uppfattningar och effekter samt värderingar är en kvalitativ studie lämplig för att få en djupare inblick om ämnet. (David & Sutton, 2016).

3.2. Litteraturgenomgång

Första steget i studien inleddes med att studera litteratur och vetenskapliga artiklar där författarna tagit del av centrala idéer, metoder och resultat inom det utvalda ämnet. Detta förarbete har gjorts för att få mer kunskap inom området och för att se vilka effekter som förbättringsarbetet kan ha på verksamhetsstyrning. Orsaken till att arbetet började på det sättet var att det fanns ett behov och en vilja att skapa sig en övergripande bild samt få olika perspektiv på forskningsområdet. Undersökningen har främst utgått från akademiska databaser som onesearch via biblioteket på högskolan i Halmstad. Vid sökning av vetenskapliga artiklar har nyckelord som; verksamhetsstyrning, Lean, Lean-filosofi, Ledarskap, organisationskultur, ständiga förbättringar och hållbarhet varit vid intresse för att få fram relevant fakta inom området. Artiklar har även inhämtats från referenser som tidigare artiklar hänvisat till, vilket varit ett effektivt sätt att navigera vid inhämtning av artiklar. Författarna har också inspirerats av tidigare uppsatser som har hämtats från portalen DiVA. Böcker inom ämnet Lean och

ständiga förbättringar samt branschrelaterade webbplatser som Teko.se har även studerats för att få kunskap, inspiration och för att kunna väcka intresse till studien.

3.3. Urvalsram

Studien inleddes med en urvalsprocess då författarna bestämde sig för att rikta in sig mot svenska modeföretag. Författarna har valt att inkludera samtliga modeföretag som fokuserar på kläder, skor och accessoarer samt onlinebutiker. Däremot fanns det inga krav på att de uttalat arbetar med Lean i sin verksamhet då det är sällsynt. David och Sutton (2016) skriver om selektivt urval som ett sätt att välja ut respondenter som är lämpliga för just den specifika studien. Författarna riktade in sig på hur modeföretag kan tillämpa Lean och har därför kontaktat företag inom branschen för att uppnå mättnad.

Författarna kontaktade etablerade företag som funnits under minst fem års tid, med anledning att få en möjlighet att studera hur företagens verksamheter arbetar. För att få ett helhetsperspektiv var tanken att studera tre stycken befattningshavare på olika avdelningar inom företagen för att få ett större perspektiv på verksamhetens förbättringsarbete.

Författarna valde att arbeta med ett icke-sannolikhetsurval då det valts ut ett antal representativa modeföretag i Sverige, samt att tiden för undersökningen varit begränsad. För att få fler respondenter till urvalet har frågan ställts till flera av studiens respondenter, om de har kännedom om andra deltagare med egenskaper som krävs för denna studie. Personer och företag som har rekommenderats har kontaktats. Detta betyder att ett snöbollsurval har tillämpats, däremot har detta inte bidragit till fler respondenter. Snöbollsurval kan vara ett effektivt sätt att få fler respondenter till intervjuer (David & Sutton, 2016).

3.4. Semistrukturerad intervju

För att kunna beskriva och analysera resultatet har flera intervjuer gjorts på samma företag och på olika avdelningar i verksamheten. En intervjuguide har tagits fram efter den teoretiska referensramen. Författarna har valt att använda sig av semistrukturerade intervjuer. Utgångspunkten har varit den framtagna intervjuguiden för att kunna ställa samma intervjufrågor till respondenterna och kunna nå hög trovärdighet. Eftersom undersökningen är semistrukturerad har författarna haft möjlighet att ställa följdfrågor inom ämnet om det är relevant för forskningen (David & Sutton, 2016). Författarna har arbetat med förklarande och öppna frågor i intervjuguiden. Genom detta kunde författarna tränga djupare i frågeställningarna och lättare ställa följdfrågor. Då strävan var att inhämta en djupare kunskap om hur modeföretag kan arbeta i sin verksamhet.

3.5. Utformandet av intervjufrågor

Intervjufrågorna har sin utgångspunkt i den teoretiska referensramen där frågor för varje tema skapats. Detta innebär att intervjufrågorna är utformade från organisationskultur, ledarskap, motivation och Lean-verktyg samt hållbarhet. För att fånga områden inom verksamhetsstyrning som Lean kan verka inom. Genom att ställa frågor på ett givande sätt tog författarna inspiration från tidigare studier som studerat området Lean. Efter att författarna gjort ett första utkast med

intervjufrågor tog de därefter kontakt med en Lean manager för att genomföra en pilotintervju. Lean manager på Vattenfall AB fick uttrycka sina synpunkter på frågorna och därefter formulerades de om, öppnades upp och det lades till frågor. Enligt David och Sutton (2016) är det viktigt att testa och utvärdera intervjuguiden innan den kommer till användning. Genom att genomföra en pilotintervju kunde det identifieras eventuella problem och brister i intervjufrågorna. Detta bidrar till bättre kvalitet till intervjuguiden och sedan datainsamlingen till studien. Detta ökar även validiteten och tillförlitligheten till resultatet (David & Sutton, 2016). Alla frågor är utformade för att få öppna svar där respondenten har möjlighet att tolka frågan för att undvika svaret ja eller nej. Författarna har även haft möjlighet att ställa följdfrågor om något varit oklart eller om det funnits något som författarna velat veta mer om, genom att hålla intervjuerna semistrukturerade.

3.6. Analysmetod

Efter att data samlats in, transkriberade författarna intervjuerna ordagrant för att kunna gå tillbaka och studera vad som sagts. Detta har underlättat när empiri och analys har bearbetats. Författarna valde att använda sig av en tematisk analys för att bearbeta och analysera den insamlade datan. Tematisk analys görs ofta vid kvalitativa studier för att få en djupare förståelse, identifiera mönster och avvikelser (David & Sutton, 2016). Analysen och empirin är organiserad efter studiens teman; Lean- filosofi, organisationskultur, ledarskap, motivation och Lean-verktyg samt hållbarhet, för att få tydlig struktur i kapitlen.

3.7. Respondenter

Kriterier vid urvalet av respondenter i studien var att respondenterna har arbetsroller på olika avdelningar i företaget. Genom ett bedömningsurval utformades urvalet då författarna önskade att komma i kontakt med ledarroller. Författarna tog också hänsyn till vilka som kunde ställa upp på intervjuer från företagen, för att få in tillräckligt med empiri till studien. Författarna strävade efter att få tre intervjuer med olika personer med olika roller i företaget för att få ett helhetsperspektiv. Ingen av respondenterna fanns sedan tidigare i författarnas nätverk förutom Marita Bergendahl från Sandholm AB och Lean manager på Vattenfall AB där det fanns en indirekt kontakt. I tabellen nedan presenteras alla respondenterna i studien. Författarna har valt att inte presentera företagsnamnen eller respondenternas namn. Två av fyra företag som har intervjuats i denna studie är börsnoterade och för att inte riskera att lämna ut någon känslig information har författarna valt att redovisa alla företag anonymt. Namn på olika städer i Sverige kommer att symbolisera de olika företagen. Efter genomförda intervjuer med fyra företag där kontakt med tre medarbetare i varje företag ansågs mättnad hade uppnåtts. Sammanlagt har 12 intervjuer och två samtal med mycket kunniga personer inom ämnet, Lean, genomförts. Mättnad betyder att det går att förutse vad ännu en till respondent skulle svara på frågorna. Därför fanns det ingen betydelse för att studera fler företag i studien efter dessa 12 intervjuer (David & Sutton, 2016).

Tabell 1. Datum, roll, intervjuform och hur länge intervjuerna varade med respondenterna.

Företag:	Datum:	Roll:	Intervjuform:	Intervjutid:
Borås AB	27/3-2023	HR koordinator	Platsintervju	60 minuter
	27/3-2023	Projektledare	Platsintervju	49 minuter
	27/3-2023	Ekonomichef	Platsintervju	42 minuter
Stockholm AB	29/3-2023	CFO	Telefonintervju	35 minuter
	4/4-2023	HR-chef	Telefonintervju	45 minuter
	13/4- 2023	E-commerce	Telefonintervju	40 minuter
Malmö AB	20/4-2023	Varumärkeschef och marknadschef	Teams	43 minuter
	20/4-2023	CFO	Teams	45 minuter
	20/4-2023	CEO	Teams	45 minuter
Göteborg AB	14/4-2023	HR Business Partner	Teams	36 minuter
	20/4-2023	Ekonomichef	Teams	42 minuter
	20/4-2023	Projektledare	Teams	35 minuter
Sandholm AB	14/4-2023	Partner, senior konsult & utbildare inom Lean	Skype	78 minuter
Vattenfall AB	28/2-2023	Lean manager	Fysiskt möte	40 minuter

3.8. Trovärdighet

Med begreppen validitet och reliabilitet förklaras studiens trovärdighet. Validitet innebär att bedöma om studien undersöker det som avses att undersöka eller mäta. Reliabilitet berör hur tillförlitlig studien är, vilket betyder om studien skulle göras igen leder det till samma resultat (Söderbom & Ulvenblad, 2019). Författarna anser att de ställda frågorna var relevanta och lämpliga med hänsyn till syftet och kommunikationen med Lean Manager. Författarna har objektivt tagit del av respondenternas svar för att undvika snedvriden bedömning av empirin. En fråga som respondenterna har blivit tillfrågade är om det var möjligt att spela in intervjun.

Detta underlättar presentationen av empirin samt för att inte missa viktiga detaljer som kan vara betydelsefull information för studien. Intervjuerna har därför valts att spelas in om detta godkänts av respondenten vilket också ökar validiteten och reliabiliteten i studien. Genom ett helhetsperspektiv och flera intervjuer på ett och samma företag stärks trovärdigheten. Eftersom informationen kommer från flera olika befattningshavare och ger författarna möjligheten att fånga upp viktig information från företagen. Författarna har även kunnat styrka den inhämtade datan genom kommunikation med Marita Bergendahl som är Partner, senior konsult och utbildare i Lean och detta ger även mer validitet och reliabilitet till studien.

3.9. Etiska överväganden

Studien kräver etiskt övervägande både före, under och efter studiens genomförande eftersom etik handlar om regler och mänskliga värderingar. Etik är ett komplext ämne som kan tolkas olika utifrån de värderingar en person har (David & Sutton, 2016). I detta arbete överväger författarna den etiska aspekten och förhåller sig till detta genom att vara noggranna med transparens där respondenter i intervjun har möjlighet att godkänna sitt deltagande i studien. Författarna har valt att presentera företagen anonymt. Anonymitet betyder att respondentens privata uppgifter inte tas upp av författarna i studien. Behandling av konfidentiell information innebär att författarna har vetskap om respondentens svar men behåller den informationen för sig själva och inkluderas inte i studien (David & Sutton, 2016). Om respondenterna hade önskat att informationen behandlas konfidentiellt skulle det naturligtvis gjorts.

4. Empiri

I detta kapitel presenteras studiens resultat från företagen och respondenterna utifrån de olika teman som tagits fram från teorin och som utgör intervjuguiden. Strukturen av empirin kommer att följa teorins och den kommande analysens ordning av de olika områden som beaktas. Företagen redovisas var för sig.

4.1. Borås AB

Företaget Borås AB är ett entreprenörsbolag som från början var ett familjeföretag. Bolaget startade 2017 och har vuxit mycket snabbt de senaste åren. Detta har medfört stora förändringar och de har varit tvungna att hitta nya sätt att arbeta. Idag är företaget börsnoterat och har cirka 140 anställda. Författarna hade intervjuer med företagets ekonomichef, projektledare och en HR-koordinator. Respondenterna har tidigare högskoleutbildning inom det specifika ämnet de arbetar inom på företaget idag. Alla tre respondenter känner till vad Lean är sedan tidigare på ett eller annat sätt.

Erfarenheten av Lean såg olika ut beroende på tidigare erfarenhet. Ekonomichefen förklarar sin uppfattning av Lean trots att hen inte har någon tidigare arbetserfarenhet inom området.

> *"Genom att man ska försöka skala ner så mycket som möjligt och inte göra en massa onödiga saker, utan istället göra rätt från början".*
> (Ekonomichef, personlig kommunikation, 27 mars, 2023)

Samtliga respondenter från Borås AB uttalar att de inte arbetar med Lean i verksamheten. Avdelningarna har sina egna sätt att arbeta med förbättringsarbete. Ekonomichefen förklarar att på ekonomiavdelningen har de möten en gång i månaden som är dedikerade till förbättringsarbete. Avdelningen använder sig av en så kallad *"action list"* där punkter tas upp om vad som behöver förbättras. Dessa punkter utvärderas och följs sedan upp av medarbetarna.

HR-koordinatorn berättar att fokuset på ständiga förbättringar inte alltid är tydligt i deras vardagliga arbete. Medarbetarna gör det som behövs göras och det finns inte alltid utrymme att tänka på förbättringar. Detta är något som respondenten vill få fram mer i det vardagliga arbetet. Projektledaren berättar att de precis har börjat arbeta med en ny typ av målstyrning, med ett nytt system där mål bryts ner både på avdelningsnivå och individuellt. Detta ger tydliga riktlinjer i verksamheten, uttrycker projektledaren. En av orsakerna till denna målstyrning är att Borås AB har vuxit mycket den senaste tiden och behöver hitta ett nytt sätt att få medarbetarna att arbeta åt samma håll.

Projektledaren berättar om processkartläggningar i verksamheten. Det är till för att identifiera olika förbättringsområden. Genom att genomföra dessa processkartläggningar dokumenteras avdelningarnas kärnprocesser, i syfte att *"pinpointa"* förbättringsområden som skulle kunna vara nödvändiga att arbeta med.

Kulturen på Borås AB är ett av de *"hetaste"* ämnena just nu eftersom företaget har expanderat. Organisationskulturen har förändrats och det har varit en utmaning för företaget och

medarbetarna att hitta en organisationskultur. Borås AB har för närvarande inga värdeord som genomsyrar kulturen och deras värdegrund. Arbetet med kulturen pågår hela tiden för att hitta den värdegrund som företaget vill åstadkomma. Både HR-koordinatorn och projektledaren konstaterar att detta är något som de behöver arbeta med.

> "*Det är tiotusenkronorsfrågan. Hur definierar vi vår kultur idag och hur vill vi bli definierade framåt."*
> (HR-koordinator, personlig kommunikation, 27 mars, 2023)

HR-koordinatorn berättar att pandemin har påverkat kulturen eftersom många arbetade hemifrån under den perioden. Respondenterna berättar att kontoret på Borås AB är nyrenoverat, vilket är en förändring som respondenterna uttrycker att de behöver vänja sig vid. De har gått från att sitta i ett kontorslandskap till att vara på två olika våningar. Detta har lett till distans mellan medarbetarna och påverkat sättet att kommunicera i verksamheten. Borås AB har haft svårt att etablera en stadig kultur i och med de stora förändringarna. Något företaget försöker sträva efter, är att vara en öppen och ärlig organisation, berättar projektledaren. Ekonomichefen förklarar att ända från början har kundnöjdheten varit en del av kulturen, vilket grundarna av företaget varit noga med att jobba fram i företaget sedan starten.

> "*Att utan kunderna så är vi ingenting och det är ju sant, så det sitter kvar."*
> (Ekonomichef, personlig kommunikation, 27 mars, 2023)

Ett bra ledarskap enligt respondenterna på Borås AB var bland annat frihet under ansvar, stöttning men också att en bra ledare ska utmana sina medarbetare för att kunna utvecklas. En bra ledare ska även finnas som en trygghet där det finns tillit. Ekonomichefen har ett ledarskapsansvar med fyra rapporterande medarbetare och berättar att det är viktigt att ge utrymme för att kunna ta egna beslut. Ofta har medarbetarna egna tankar och förslag på hur en situation kan lösas. En känsla av samarbete är också viktigt att få med, berättar ekonomichefen.

> *"För mig är det viktigt att man är positiv, glad, uppmuntrar de andra och är peppande, det tycker jag är viktigt och att de mår bra."*
> (Ekonomichef, personlig kommunikation, 27 mars, 2023)

Självledarskapet i företaget blir tydligare med den nya målstyrningen. Projektledaren berättar att det blir lättare att jobba med sitt självledarskap eftersom tydliga mål skapar riktning. Även HR-koordinatorn berättar om deras nya målstyrningssystem och tror att det blir tydligare för självledarskapet, eftersom det blir mer konkret vad alla medarbetare bidrar med. Detta är ett nytt projekt som ska följas upp och utvärderas för att se om de kan ge resultat, förklarar HR-koordinatorn.

Medarbetarundersökningar görs med programmet *"&Frankly"* för att mäta medarbetarnas välmående och engagemang i företaget. Det ger en möjlighet att fånga upp brister och synpunkter från medarbetare. Efter en undersökning sammanställs det totala resultatet och identifierar saker som behöver tas upp och arbetas med.

Projektledaren berättar att de har en form av systematiskt arbete med motivation. Ungefär en gång per år har de medarbetarsamtal där det diskuteras vad den enskilda individen motiveras av och behöver för att utvecklas. Mål mäts också med hjälp av KPI: er.

Borås AB har inga finansiella belöningar för att uppmärksamma bra prestationer. De är däremot mycket bra på att fira framgångar med varandra på kontoret, ge beröm och uppmuntra varandra. Det bjuds på fika och lunch på kontoret vid tillfällen, vilket ger en härlig stämning, berättar respondenterna.

Verktygen som används mest i förbättringsarbetet på ekonomiavdelningen är som tidigare nämnts "action list" och checklistor. De har även manualer för arbetsuppgifter om någon är sjuk. Medarbetarna ska kunna plocka fram en manual och kunna göra jobbet för en annan medarbetare. De strävar efter att arbeta på samma sätt för att inte göra olika och missförstå varandra. I framtiden nämner ekonomichefen att AI (Artificiell Intelligens) är en möjlighet till effektivisering som förslagsvis skulle kunna hantera företagets leverantörsfakturor.

Det nya systemet med målstyrning tas upp både av HR-koordinator och projektledaren som ett betydelsefullt verktyg. Detta kan hjälpa företaget att hitta riktlinjer för avdelningarna och medarbetarna. Projektledaren nämner återigen processkartläggningar som ett viktigt verktyg. Ett annat verktyg som tas upp är analysverktyget Power BI. Där finns data från olika avdelningar i ett och samma system. Detta gör det möjligt för verksamheten att utgå från samma information, vilket leder till färre interna möten på kontoret då mycket information finns i systemet.

Borås AB har en hållbarhetsavdelning där de ständigt arbetar med hållbarhet i företaget. HR-koordinatorn förklarar att kunden står i centrum och strävar efter att få så nöjda kunder som möjligt. Kunden har tillgång till hållbarhetsredovisningen på Borås AB:s webbplats. Fokuset i verksamheten är att tillverka slitstarka och säkra produkter ur goda arbetsförhållanden med hänsyn till miljö. De tar även tillvara på spillmaterial från sina ordinarie varor och använder det för att skapa andra produkter och kollektioner.

Projektledaren berättar att alla avdelningar har dialoger med hållbarhetsfrågor, till exempel logistikavdelningen har dialoger med leverantörer. Respondenterna berättar också att alla medarbetare på kontoret ser till att vara hållbara. De sop sorterar och samåker bland annat till kontoret. Respondenterna berättar också att företaget har mycket få reklamationer och vid små defekter på varor får kunden rabatt och väljer ofta att behålla produkten ändå.

> *"För att inte det ska gå onödiga transporter fram och tillbaka till företaget om kunden då tycker att någonting var sönder men de kan tänka sig att behålla det ändå."*
> (Projektledare, personlig kommunikation, 27 mars, 2023)

Respondenterna berättar att de är mycket bra på att se till att det uppstår minimalt med svinn. De har personalutförsäljningar på kontoret med bland annat prover och produkter som inte går att sälja. Medarbetarna får då möjlighet att ta vara på dessa produkter. De har också en outlet där de säljer produkter till ett reducerat pris som kunderna kan köpa.

> *"Vi brukar minimera spill på alla sätt vi kan."*
> (Projektledare, personlig kommunikation, 27 mars, 2023)

4.2. Stockholm AB

Företaget Stockholm AB grundades 2014. Inom företaget arbetar omkring 50 anställda med olika befattningar. Författarna höll intervjuer med företagets CFO, HR-chef och e-commerce. E-commerce arbetar bland annat med hantering av verksamhetens webbplats samt e-handel. Stockholm AB är ett entreprenörsbolag som har vuxit snabbt de senaste åren med en tilltagande tillväxt. Av ovanstående befattningshavare inom företaget var det HR-chefen som kände till Lean-metodiken och uttrycker:

> *"Ja alltså Lean production, att det ska vara minsta möjliga och korta vägar i allting om jag har uppfattat det hela rätt."*
> (HR-chef, personlig kommunikation, 4 april, 2023)

Stockholm AB arbetar med ständiga förbättringar i verksamheten, däremot arbetar de inte med Lean i företaget. De arbetar med att ständigt förbättra företaget genom att utveckla de olika avdelningarna och deras arbetsprocesser. CFO på företaget förklarar även att den typ av förbättringsarbete som de bedriver, sällan är enligt någon metod som skolan undervisar. Respondenten uttrycker därefter hur ett förbättringsarbete kan se ut på ekonomiavdelningen. Ett exempel är att de har utvecklat verksamhetens affärssystem för att göra vissa moment mer automatiserade.

Eftersom företaget vuxit snabbt de senaste åren är förbättringsarbete något som kommit på senare tid för företaget. De försöker bland annat reducera möten och prioritera bland arbetsuppgifter. E-commerce uttrycker att vissa arbetssätt i Stockholm AB blivit standardiserade processer som till exempel att lansera nya produkter. Med standardisering innebär att arbetet utförs på samma sätt varje gång. HR-chefen på Stockholm AB nämner att pulsmätningar genomförs som en form av förbättringsarbete. Pulsmätningar består av ett antal frågor som skickas ut till medarbetarna med en viss frekvens. Där tar de upp olika ämnen som berör ledarskap, motivation och engagemang i verksamheten. Detta gör Stockholm AB varannan månad och följer därefter upp resultatet och tar *"action"* på utfallet. Anledningen till att Stockholm AB började använda sig av pulsmätningar som förbättringsarbete, uttrycker HR-chefen var för att det är viktigt att hänga med i omgivningen. Både med vad som händer inom företaget och utanför företaget. Det som hänt för ett år sedan i företaget kanske inte är relevant för trivseln för medarbetarna idag. Företaget väljer därför att göra pulsmätningarna mer frekvent.

Stockholm AB arbetar med förbättringsarbete mellan de olika avdelningarna i verksamheten. E-commerce berättar att de försöker samarbeta med varandra på ett bra sätt. Respondenten berättar även att de arbetar *"jättemycket"* i ett IT-system vid större projekt som involverar andra avdelningar och personer. De vill skapa tydlighet för medarbetarna kring vem som ansvarar för vad och när det ska vara färdigt. CFO berättar att de vill ha så lite hierarki som möjligt i sin verksamhet. Stockholm AB vill att medarbetarna ska utvecklas och vara så kompetenta och trygga med att fatta beslut.

> *"Vi har ju till viss del junior personal så där handlar det om att coacha och ge dem trygghet och verktyg för att kunna ta vissa beslut själva. Kan de inte de så*

får man se till att vara där för dem och utveckla dem."
(CFO, personlig kommunikation, 29 mars, 2023)

Stockholm AB beskriver organisationskulturen som öppen, transparent och välkomnande. De vill inkludera alla personer i verksamheten och göra en så liten skillnad de kan mellan olika nivåer i företaget. E-commerce uttrycker att de inte arbetar aktivt med organisationskulturen i verksamheten. Däremot har HR-chefen bland annat tagit fram hur medarbetarna ska förhålla sig till varandra, spelregler och policys på senare tid.

Stockholm AB har fyra följande värdeord; utforskande, ansvarstagande, aktiva och att ha roligt, som de arbetar med i företaget. E-commerce beskriver de fyra värdeorden som tydliga och något som de arbetar med både internt och kommunicerar ut till sina kunder. Respondenten tror att de flesta i verksamheten arbetar utefter dem, men att det kan finnas förbättringspotential. Värdeorden följer med i förbättringsarbetet av produkten. Respondenterna uttrycker att värdeorden är något som ska genomsyra hela verksamheten, även när de sätter strategiska och operativa mål. De vill att företagets mål går i linje med företagets värderingar.

När det kommer till hur Stockholm AB karaktäriserar ett bra ledarskap berättar CFO bland annat att det är viktigt att se olika individer och att det finns ett ömsesidigt förtroende.

"Chefen ska vara bäst på ledarskapet, guida, utveckla och hjälpa de anställda att utvecklas."
(CFO, personlig kommunikation, 29 mars, 2023)

För e-commerce är transparens, engagemang, närvaro och en motiverad person bra karaktärsdrag för ett ledarskap. HR-chefen tycker att ett coachande ledarskap eller ett coachande förhållningssätt med kontinuerlig feedback till medarbetarna är bra. Respondenten uttrycker även att mycket bygger på ett självledarskap, att utveckla medarbetarna så att de har möjlighet att leda sig själva.

Stockholm AB består av olika avdelningar och alla respondenter har olika roll och omfattning när det kommer till ledarskap. E-commerce har två personer i sitt team och behöver se till att de behåller sitt driv, är motiverade och tycker det är viktigt att utmana sina medarbetare. Deras arbete handlar även om att kunna vägleda kunderna rätt och ge dem inspiration. CFO beskriver sin roll som omfattade och att hens ansvar är att ta ansvar. CFO har personalansvar och uttrycker att ledarskap är något som sträcker sig långt utöver ett personalansvar. HR-chefen berättar att hen både coachar och utbildar ledare och medarbetare vid behov inom verksamheten.

I verksamheten arbetar de med ledarskap och coaching för att bli bättre. HR-chefen uttrycker att hen stöttar chefer och finns som bollplank vid behov. CFO uttrycker att hen försöker vara transparent, pedagogisk och guidande. CFO är mån om att medarbetarna ska förstå varför ett arbete fick ett visst utfall. Därför försöker hen vara pedagogisk och försöker få medarbetarna att förstå vad som hände i en viss situation. Detta kan leda till att medarbetarna har möjlighet att utvecklas i sitt arbete. CFO beskriver att nyckeln till att få med sig ett team mot samma mål.

> *"Tydlig kommunikation och delegering av ansvar och förtroende gör att transparens inte minst och blir mycket lättare sedan såklart. I grunden måste det vara en bra företagskultur om det ska fungera. Det är massa olika delar organisationen måste vilja dra åt samma håll."*
> (CFO, personlig kommunikation, 29 mars, 2023)

Självledarskap arbetar verksamheten med genom att bland annat arbeta med sig själv, prioritera uppgifter och ha disciplin. De försöker även att motivera varandra i verksamheten genom att ha en god atmosfär och arbetsmiljö. Något som e-commerce berättar är att de i viss utsträckning får göra sin egen grej på arbetet och tror att medarbetarna blir motiverade av att arbeta på det sättet. Andra faktorer som kan vara motiverande på Stockholm AB är att de får ta med sig sin hund till arbetet, möjligheten att arbeta hemma och har after work. De har även möjlighet att tillsammans träna med en personlig tränare en dag i veckan. Motivation är något som kan variera och genom pulsmätningar fångar de upp hur Stockholm AB mår och gör åtgärder utefter det. E-commerce berättar att de står nära varandra på företaget och att man märker när en medarbetare *"diffar"* i motivation.

Det finns inga finansiella medel i Stockholm AB som medarbetare belönas med som exempelvis bonusar. Däremot arbetar verksamheten med icke-finansiella medel för att belöna medarbetarna. Stockholm AB lyfter medarbetare när de gjort bra ifrån sig på arbetet, exempelvis vid bra recensioner från kunder eller vid produktlanseringar. Företaget har en *"hälsomånad"* där de kan prova aktiviteter som yoga eller gå på föreläsning om exempelvis stress. E-commerce upplever att Stockholm AB investerar i medarbetarnas välmående.

Stockholm AB använder sig av en del gemensamma verktyg. E-commerce beskriver att verktyget de använder sig av på avdelningen vid exempelvis projekt ger översikt för alla som är involverade. Avdelningarna hänger ihop vilket innebär att e-commerce ofta får invänta de andra avdelningarnas arbete. Då är det bra att ha översikt över arbetet genom verktyget och kunna planera vad de kan göra direkt och vad de behöver vänta med. E-commerce berättar att de arbetar med förbättringsarbete outtalat, dock växer företaget så fort att det nästan inte finns utrymme för att sätta sig ner och göra processer och strategier framåt. Stockholm AB har fått hitta en väg framåt utan tydliga processer och lärt sig genom att prova. Däremot behöver tydlighet och kommunikation finnas vid stora försäljningsdagar som black week eller vinterrea. CFO i företaget berättar att verktygen de arbetar med har *"Jättestor effekt"* i företaget. Hen anser att verktyget för att se hur lönsamheten ser ut i varje land har haft den största effekten i företaget. Även ett system som de arbetar med dagligen och kan se bland annat nya och återkommande kunder. HR-chefen beskriver att det finns många bra verktyg i företaget, däremot hade respondenten önskat ett system för hela HR-avdelningen.

> *"Effekten av att vi inte har ett HR-system skulle jag nog säga att det är ineffektivt."*
> (HR-chef, personlig kommunikation, 4 april, 2023)

HR-chefen uttrycker att HR-arbetet är planerat en tid framåt, det finns en plan med arbetet och när vissa saker som inträffar som lönerevision, kickoff eller fysisk uppföljning kring arbetslokaler.

Stockholm AB arbetar även med hållbarhetsfrågor. De tar vara på alla produkter och väljer att sälja produkter som inte blir sålda till outlets. De har även samarbeten med ideella organisationer och personalen har möjlighet att köpa produkter. De har även hittat en partner som kan ta vara på produkter som reklamerats och därefter säljs de till ett rabatterat pris. Code of conduct är något som innefattar både miljö och mänskliga rättigheter och den ska bland annat producenter skriva under och alla inblandade ska vara överens om vid samarbete. De försöker även välja hållbara alternativ som transporterar varan ut till kunden samt att produktens material är återvunnen till omkring 95%.

4.3. Malmö AB

Företaget Malmö AB är ett företag som grundades för omkring 40 år sedan. De är 24 anställda som arbetar med skandinavisk design. Under de senaste åren har företaget haft en god tillväxt och har utvecklats sedan starten, både internt inom verksamheten och externt i deras egen tillverkning i Europa. Författarna höll intervjuer med företagets CEO, CFO och marknadschef som bidrog med olika perspektiv på företaget. Medarbetarna har utbildning inom ekonomi och marknadsföring samt att hårt arbete inom företaget drivit dem till var de är idag och deras kunskap inom området.

Två av tre respondenter på Malmö AB känner till Lean metodiken. CFO har läst om Lean i sin utbildning på högskolan men har inte berört Lean sedan dess. Hen uttrycker att Malmö AB inte använder sig av Lean. Marknadschefen uttrycker ett liknande svar som CFO som läst om Lean i högskoleutbildningen. CEO i verksamheten hade inte hört talas om Lean tidigare.

> *"För mig är det väl mer en filosofi än ett arbetssätt."*
> (Marknadschef, personlig kommunikation, 20 april, 2023)

Företaget arbetar med att förändra, förenkla och förbättra detta gör de inte bara för att förändra eller förbättra, utan endast när det behövs eller det finns potential till något bättre. CFO uttrycker att med den takt som bolaget vuxit har styrelsen och styrgruppen varit överens om att det funnits en avsaknad av processer. Resan av förbättringsarbete är påbörjad men det behöver fortsätta arbeta med den.

> *"Det var lite för mycket skjuta från höften i mångt och mycket och det är också en viktig aspekt att ta till sig när man växer som bolag och man får fler marknader att hantera."*
> (CEO, personlig kommunikation, 20 april, 2023)

Med den takt som omvärlden förändras har Malmö AB behövt förändras. Företaget trodde att pandemin skulle stjälpa dem men de visade sig ha fel. Många nya kunder drog sig istället till varumärket och de hade inte längre produktionskapacitet, vilket gjorde att de fick försöka skapa lösningar. Företaget kunde inte växla upp så fort och säkerhetsställa kvalitet hos produkterna, vilket gjorde att det tog längre tid för verksamheten att ställa om. CEO uttrycker vikten av att hitta sömnlöshet i processerna, så att det klickar i varandra. Marknadschefen upplever att det pratar mycket om processerna på Malmö AB. De är lyhörda i verksamheten och försöker verkligen ta till sig saker som de kan förändra, förenkla och förbättra. CFO berättar att det har hänt mycket på de senaste fem åren, både omsättningsmässigt och organisationsmässigt.

Företaget har öppnat upp en e-handel, vilket gör att hela företaget behöver bli mer konsumentstyrnda förklarar CFO. De har även utökat organisationen, försökt att hitta effektivisering i arbetssätt och förenklat arbetsmetoder. En konkret förbättring i Malmö AB är att de implementerat ett lagersystem som kallas warehouse manager system, istället för att manuellt jobba med lagret. Detta har gjort att det reducerat både kostnader och tid.

Malmö AB beskriver organisationen som ganska platt och består av många nyckelpersoner i verksamheten som är svåra att ersätta eller täcka upp för om någon blir sjuk. När det har haft möte är det varje avdelningschef som har ansvaret att kommunicera ut vad det pratat om och se till att det kommer ner till gruppen som jobbar i det teamet. Det är inte självklart hur man ska effektivisera sig i verksamheten, därför försöker Malmö AB ha en ständig dialog och en kommunikation så att de kan hitta lösningar. Det är viktigt att alla tar ansvar om de ser någonting som kan förbättras i verksamheten. De har en dialog kring processerna och de tar även vara på resurserna för att effektivisera. De gör verksamheten bland annat genom att ha en person som är en brygga mellan två avdelningar, e-handeln och inköpsavdelningen, vilket gör att arbetet inte faller mellan stolarna. När en organisation växer så snabbt uttrycker CFO att det gör ont i organisationen och kommunikationen kan brista. Nu har Malmö AB exempelvis fikarasterna endast för att fika och prata om vad som hänt i helgen, medan formaliserade personalmöten är fyllda till arbetsmässiga frågor. Innan hade de svårare att skilja på dessa, vilket blivit en förbättring i företaget.

Kulturen i organisationen beskriver Malmö AB som högt i tak och att alla anställda ska känna att dörren står öppen både till chefen och Vd:n. Alla ska ha något att säga till om när det kommer till förbättringar i verksamheten och det är viktigt att ta hänsyn till de anställdas tankar och åsikter. Närhet i organisationen är *"superviktigt"* därför tycker Malmö AB att det är bra om de anställda arbetar på plats nu efter pandemin.

Marknadschefen beskriver CEO som väldigt engagerad och att hen föregår som ett gott exempel på hur en ledare är. De smittar av sig i hela verksamheten. Marknadschefen uttrycker även att alla medarbetare arbetar med hjärtat i verksamheten. De cheferna som har ett övergripande ansvar har ansvaret över att bära den kultur de vill ha i verksamheten och föra den vidare.

> *"Kulturen sätts av våran chef som vi lever efter liksom."*
> (Marknadschef, personlig kommunikation, 20 april, 2023)

I verksamheten pratar de om "KENT" som står för kunden, enkelt, nytta och tillit tillsammans med att förändra, förenkla och förbättra som dels representerar en del av kulturen och är värdeord som verksamheten försöker arbeta efter. CEO på företaget uttrycker att "KENT" är något som genomsyrar verksamheten och sitter i bakhuvudet hos medarbetarna som arbetat länge i verksamheten. Däremot är hen inte helt säker på om de nyanställda nåtts av budskapet. De agerar efter dessa värdeord både internt och externt och ställer sig frågor som, är det här bra för kunden, är det nytt och om de kan känna tillit. Marknadschefen berättar även att själva varumärket är genuint, mysigt, naturligt och att det har ett servicetänk i verksamheten, vilket innebär att de också blir en del av kulturen som de försöker leva efter. Kunderna står i fokus vilket innebär att de i sitt förbättringsarbete försöker se vad som är kundens bästa för att stärka företaget. CFO berättar om en investering Malmö AB behövt göra och hur deras kunder står i fokus.

> *"Det är likadant som det här med lagersystemet, det handlar om att vi inte kunde till slut hålla den kundnöjdheten som vi lovade att vi skulle göra. Om vi inte gjorde den här investeringen då hade vi tappat försäljning till slut, kunden är utan dem kan vi inte leva."*
> (CFO, personlig kommunikation, 20 april, 2023)

De har en perfekt produkt för e-handel trots att många kunder har haft svårt för omställningen från fysisk butik till e-handel. Med förändring i arbetet har nya rutiner tillkommit och tagits bort.

Ett bra ledarskap enligt Malmö AB har egenskaper som tydlighet, tillit och engagemang. CEO uttrycker även att bli utmanad med frågor är bra och att de är viktigt med tillit för att kunna ta beslut. Hen vill att medarbetarna tar ansvar och ska våga ta beslut i verksamheten för driva förbättringar i företaget framåt. CEO, CFO och marknadschefen har alla tre ledarroller och personalansvar. Medarbetarna kan vända sig till dem vid alla typer av frågor. Alla tre arbetar med att hjälpa medarbetarna framåt genom coachning för att hitta nya vägar att lösa problem eller finna en väg framåt. CEO uttrycker att precis som hen vill att hens chef kommer med idéer från sidan, ställer frågor om hur de arbetar och vad de gör i verksamheten, försöker hen bemöta sina medarbetare i verksamheten. I verksamheten ställs krav på att ha ett självledarskap eftersom de i verksamheten behöver medarbetare som kan ta eget ansvar, vilket inte alltid är lika självklart för alla. Därför finns processbeskrivningar för dagligt arbete som exempelvis ankomstregistrering av fakturor för att underlätta arbetet. Om det finns ledig tid vill Malmö AB uppmuntra till att ta initiativ och hjälpas åt med de arbete som finns och ska utföras. Detta kan vara allt från arbete på en annan avdelning till att klippa gräset utanför arbetsplatsen. Marknadschefen uttrycker vad som förväntas av medarbetarna.

> *"Jag är tydlig med vad jag förväntar mig, litar på dem och förväntar mig att de gör vad de förväntas att göra."*
> (Marknadschef, personlig kommunikation, 20 april, 2023)

För cheferna i verksamheten finns det stöd från styrelsegruppen när de behöver stöttning vid beslut. De har inte haft några interna eller externa utbildningar i ledarskap. Däremot har det haft utbildning i informationsteknik och retorik när pandemin kom. Det var något som medarbetarna upplevde som nyttigt eftersom de fick ett annat utgångsläge då kundmöten inte längre var fysiska.

En gång per år har Malmö AB utvecklingssamtal med personalen för att kunna mäta motivationen hos medarbetarna. Företaget har en finansiell bonus som kan sägas vara en *"morot"* för medarbetarna. Detta är lika andel för alla oavsett roll i bolaget, vilket CFO, CEO och marknadschef uttrycker som *"fantastiskt"*. Icke-finansiellt har de en årlig kickoff och after work.

För att bli en bättre verksamhet använder sig Malmö AB av olika verktyg som gynnar arbetet. Google analytics, affärssystemet pyramid och warehouse manager system är hjälpmedel för företaget. De bidrar exempelvis med vart trafiken kommer ifrån, avvisningsfrekvens och är verktyg för planering. Affärssystemet och Google analytics har blivit mer och mer betydelsefullt eftersom mer budgetering och omsättningsmål är uppsatta för företaget. När

företaget växer och blir fler anställda behöver Malmö AB bli mer standardiserat, uttrycker CFO. Genom att ge företaget en standardform blir verksamheten mindre sårbar när de exempelvis får in eller byter personal.

> *"Det är såklart att man är beroende av verktyg för att få en överblick och en helhet för att kunna analysera fram så att man ser att man också har brister så att man kan effektivisera sig."*
> (Marknadschef, personlig kommunikation, 20 april, 2023)

Hållbarhet är något Malmö AB arbetar med, exempelvis har företaget gjort en stor investering i ett vattenreningsverk där de har tillverkning av produkter i Europa. Sedan arbetar de med certifieringar för sina produkter inom olika områden. När de finns överblivet av produkter försöker de göra kollektioner med materialet för att minimera spill. De arbetar även mot kunder och försöker förpacka produkten så miljövänligt som möjligt. De tänker exempelvis på att packa utan att använda onödigt stora kartonger. Idag har företaget en anställd som arbetar enbart med hållbarhetsfrågor inom företaget för att bli mer medvetna och arbeta mot ständig förbättring i verksamheten. När det kommer till produkter de inte får sålt eller reklamerar skickar Malmö AB tillbaka produkten ifall det är större funktionsfel. Vid exempelvis skönhetsfel, utgående modell eller mindre defekter skickar de produkterna till välgörenhet eller har utförsäljning.

4.4. Göteborg AB

Göteborg AB är ett väletablerat varumärke på marknaden och har funnits i ungefär 70 år. Företaget är även börsnoterat och är stora i andra länder, sammanlagt har Göteborg AB cirka 4000 medarbetare. Göteborg AB har både fysiska butiker och onlinebutiker på många olika marknader. Författarna hade intervjuer med HR Business Partner, en av ekonomicheferna och en projektledare som arbetar med tvärfunktionella projekt i företaget, vilket innebär projekt över flera avdelningar. Företagets respondenter har tidigare olika universitets- och högskoleutbildningar bakom sig.

Alla respondenterna från Göteborg AB hade kunskap om vad Lean innebär men företaget arbetar inte med Lean uttalat i verksamheten. Däremot finns det processer som liknar Lean-metodiken på olika sätt. HR Business Partner svarar följande, när frågan ställs om de använder sig av Lean eller liknande arbetssätt där ständig förbättring står i fokus.

> *"Ja, det skulle man kunna säga att vi gör men kanske inte exakt inom den metodiken som Lean traditionellt."*
> (HR Business Partner, personlig kommunikation, 14 april, 2023)

De olika respondenterna berättar att de arbetar med förbättringar på olika sätt i verksamheten, främst inom den avdelningen de arbetar på. Projektledaren berättar att de arbetar med förbättringar i det dagliga arbetet men även i nya investeringsprocesser för att skapa processer för nya affärsområden. HR Business Partner förklarar att de har möten varje måndag där de tar upp punkter från deras *"kanban"* och delar upp större projekt som de ska arbeta med. Processkartor nämns också som ett förbättringsarbete där de har möjlighet att *"finjustera"* i hur de arbetar på företaget för att se till att arbetet är värdeskapande.

Ett annat förbättringsarbete för HR Business Partner är rekryteringsprocessen. Företaget har implementerat ett nytt rekryteringssystem i verksamheten. Hen berättar att det är viktigt att få systemet värdeskapande för hela organisationen. Med hjälp av processkartor finns möjligheter att hitta sätt att till exempel minimera det administrativa arbetet eftersom det är mycket tidskrävande. Ekonomichefen berättar om interna utbildningar och att det framförallt är HR-avdelningen som driver utbildningar och stöttar ledare i deras arbete vid förändringar. *"Capable leaders"* är en av de interna utbildningarna. Ekonomichefen berättar också att företagets ledning är mycket bra på att lyssna och se sina medarbetare när de kommer med nya idéer om effektivisering. Det finns ett stort arbete med olika typer av system i företaget för att effektivisera verksamheten. Anledningen till effektiviseringen är ofta genererat utifrån något behov eller krav, berättar både ekonomichefen och projektledaren.

Alla respondenterna på företaget nämner tydligt deras värdeord. Värdeorden som Göteborg AB har är; inkluderande, modig och glad. Detta betyder att samarbete och vara professionella, passionerade och en inkluderande arbetsplats samt våga göra förändringar i sitt arbete är en del av kulturen. Detta följer sedan med i projekt och i övrigt arbete på företaget. Projektledaren förklarar dock att värdeorden inte är avgörande i varje steg som tas men det finns med i åtanke hela tiden. Ekonomichefen berättar också att medarbetarna själva är med i kulturen, vilket gör att medarbetarna skapar kulturen genom sina beteenden. Kunden, omvärlden och hållbarhet är också viktiga delar av deras kultur, förklarar ekonomichefen.

Intervjupersonerna förklarar att en bra ledare är någon som föregår med gott exempel och är en bra lyssnare som samtidigt utmanar. Ekonomichefen har ett personalansvar och strävar efter att vara en bra ledare. Vidare förklarar hen att medarbetaransvaret är av viktig betydelse. De handlar om att ge medarbetarna frihet under ansvar, stöttning och tillit samt skapa en trygg grund med vägledning längs vägen. Hen vill däremot att medarbetarna ska hitta svar på problemen som uppstår i verksamheten på egen hand. Projektledaren arbetar mycket med kommunikation i ledning av projekt. För projektledaren är självledarskapet en naturlig del av arbetet eftersom medarbetarna förväntas kunna skapa sin egen agenda vid projekt.

> *"Det är ganska stort ansvar på en själv som anställd och kollega att leda sig själv och sedan be om hjälp om man behöver det."*
> (Projektledare, personlig kommunikation, 20 april, 2023)

HR Business Partner berättar att hen jobbar mycket med coaching och vill att medarbetarna ska hitta sin egen ledarstil, samtidigt som de utgår från företagets ledarskaps principer. Självledarskapet har också blivit en central del i företaget. HR Business Partner förklarar att de har en beskrivning på hur företaget ser på självledarskapet. Hen håller även utbildning i hur medarbetarna kan arbeta med det. De utbildar medarbetarna på samma sätt i Sverige och i andra länder.

> *"De förbättringarna vi gör inom coaching är egentligen i form av utbildningar som vi har för våra ledare och för våra anställda. Dessa kallas för capable leaders and capable employees."*
> (HR Business Partner, personlig kommunikation, 14 april, 2023)

När det gäller motivation är det mycket eget ansvar enligt projektledaren. Motivationen mäts en gång om året på bolagsnivå som sedan följs upp med sin chef och team. Efter att resultaten har presenterats, sätts nya mål upp och som sedan arbetas med kontinuerligt under året. Medarbetare belönas i form av aktiviteter och firande på kontoret och det gäller främst på gruppnivå. En individuell belöning kan vara exempelvis befordran, berättar projektledaren. Företaget arbetar inte med finansiella belöningar på medarbetarnivå. Däremot har Göteborg AB afterworks som bidrar med bra stämning och sammanhållning. Ekonomichefen berättar att ny personal på avdelningen ofta bjuds in för att presentera sig inför alla för att skapa en samhörighet på avdelningen även om man inte arbetar med alla kollegor. HR Business Partner förklarar att medarbetare på HR-avdelningen fyller i en utvärdering av sin egen prestation en gång i halvåret och sedan får individuell feedback på vad som utförts på ett bra sätt.

Det finns många olika verktyg som används på olika avdelningar. Däremot vill de jobba på samma sätt och i samma system för att få ett systematiskt arbetssätt, säger projektledaren. Viktiga system som tas upp av projektledaren är bland annat IT system för kommunikation, Teams för planering av projekt och Archer devops är viktigt för IT utveckling. Dessa verktyg ger möjligheten att både själv finna information och ta emot information. Pandemin gjorde att Teams blev ett mycket viktigt verktyg i verksamheten. Framtida verktyg som AI skulle kunna vara aktuellt. Ekonomichefen tror det finns områden som AI kan användas till. Detta kan frigöra tid till andra värdeskapande aktiviteter hos medarbetarna.

HR Business Partner berättar återigen att processkartor är viktigt för att veta var de ska lägga sina resurser gällande förbättringsarbeten. Det är ett ständigt arbete då det är svårt att uppnå *"helt zero waste"*. Även det nya rekryteringssystemet har gjort det möjligt att spara in resurser.

Företaget har en egen hållbarhetsavdelning och är mycket angelägna om allt som gäller miljö, berättar ekonomichefen. De tittar mycket på materialval, leverantörs- och leveransalternativ.

Företaget har ambitiösa långsiktiga mål när det kommer till hållbarhet. Projektledaren berättar att de är mycket bra på att titta på marginaler så att de inte överproducerar i onödan och sedan behöver sälja en stor andel kläder på rea varje säsong.

> *"Jag tycker att vi gör liksom saker i hela kedjan, vilket är positivt, sedan är vi absolut inte perfekta men jag tycker vi gör många bra saker."*
> (Projektledare, personlig kommunikation, 20 april, 2023)

Informationen som är tillgänglig för kunden om hållbarhet finns i butiker där personalen förmedlar sin kunskap. Det finns även information om hållbarhet online. Stora delar av sortimentet har märkningar på etiketterna som visar att kläderna är gjorda av hållbara material och är tillverkade genom hållbara processer. Det finns även återvinningsboxar i butikerna där kunder kan lämna in gamla kläder som kommer till användning på andra sätt. Företaget samarbetar med olika organisationer som återvinner kläder. Kläder som inte blir sålda till kunder får personalen möjlighet att köpa till ett lägre pris. Kläder skänks också till organisationer för ett gott ändamål, berättar både ekonomichefen och projektledaren.

5. Analys

I analyskapitlet beskrivs och analyseras resultatet från empirin med koppling till källor i referensramen och bakgrunden. Genom en tematisk analys kommer resultatet analyseras vilket följs av de sex olika teman som studien utgår ifrån.

5.1. Lean-filosofi

I enlighet med Sörqvist och Bergendahl (2021) i inledningskapitlet om Lean-filosofin är det få företag som arbetar med Lean. Ingen av de modeföretag som deltagit i denna studie använder sig av Lean uttalat men de alla förklarar att de arbetar med ständiga förbättringar. Detta indikerar att det är mycket komplext att arbeta med Lean. Om det skulle vara enkelt skulle alla företag kunna arbeta med Lean. Enligt Bhasin (2013) och Sörqvist och Bergendahl (2021) är det långsiktiga tankesättet och ett helhetsperspektiv som är avgörande för företaget att arbeta med ständiga förbättringar. Detta finns till viss del i alla företagen, däremot sker det oftast förändringar för att förbättra när det uppstår ett behov eller som en följd av händelser i omvärlden. Därmed är företagen mer händelsestyrda än systematiskt styrda. Malmö AB förklarar tydligt att pandemin påverkade drastiskt företaget och fick göra åtgärder samt ta nya beslut utifrån vad som påverkade deras verksamhet av världshändelsen. Sörqvist och Bergendahl (2021) förklarar också att kunskap och förståelse om varför man gör saker och ting är nödvändigt för att kunna förstå och tillämpa Lean. Majoriteten av alla respondenter hade kunskap om vad Lean innebär och förstod att det bland annat handlar om att effektivisera och minimera spill. CFO och e-commerce på Stockholm AB samt CEO på Malmö AB hade inte kännedom om Lean-metodiken. Ytterligare kunskap och utbildning behövs för att förstå hur det kan tillämpas i verksamhetsstyrning. Det viktigaste fokuset i det systematiska arbetet är att skapa värde för kunderna i slutet av dagen. Detta eftersom det leder till att onödiga kostnader minimeras och lönsamheten ökar, exempel på författare som säger detta är bland annat Abdallah (2021), Sörqvist (2004) och Womack och Jones (2003). Det framkom återkommande i intervjuerna att kundvärdet är en del av deras fokus, vilket ger mycket stora möjligheter till att i framtiden tillämpa Lean-filosofin.

5.2. Organisationskultur

Sörqvist och Bergendahl (2021) beskriver hur viktigt det är för ett företag att det finns lojalitet och rätt inställning för verksamhetens värderingar. Enligt Sahoo (2022) är ledarskap, medarbetare, kunskap och utveckling samt samarbete viktigt för en stark organisationskultur. Stockholm AB berättar att de ägnat sig åt att arbeta med organisationskulturen i verksamheten på senare tid. HR-chefen i företaget har exempelvis tagit fram förhållningssätt, riktlinjer och policys. Stockholm AB arbetar med värdeord likaså Malmö AB och Göteborg AB. Värdeorden beskriver kulturen i företaget och det är någonting som tre av de studerade företagen har uttalat att de har, men ingen av företagen arbetar med dem lika djupgående som den teoretiska referensramen beskriver. Borås AB har inte några färdiga värdeord uttalade i verksamheten.

HR-koordinator och projektledaren i företaget nämner att det är något som de borde ta fram för att främja kulturen. Däremot försöker de beskriva en känsla som förklarar det företaget vill förmedla, vilket Flamholtz m.fl. (2011) menar också är en form av kultur som beskrivs men inte lika väldefinierad som med värdeord. I Stockholm AB försöker de kommunicera samma värdeord i företaget som ut till kund, vilket indikerar på kundfokus. Malmö AB arbetar med värdeorden; kund, enkelt, nytt och tillit vilket blir "KENT". K står för kunden och att kunden står i fokus vilket ska genomsyra hela företaget, berättar respondenterna i företaget. CEO på Malmö AB uttrycker att det är oklart huruvida budskapet nått alla medarbetarna i företaget. Marknadschefen i verksamheten berättar att de har en engagerad chef som inspirerar hela arbetsplatsen på Malmö AB. Hen uttrycker också att chefens ledarskapsstil sätter standarden för kulturen, vilket präglar arbetssättet hos medarbetarna. Detta är ett bra tecken på en god organisationskultur. Mangaroo-Pillay och Coetzee (2022) menar att det krävs en tydlig organisationskultur och starkt ledarskap för att kunna tillämpa verktyg och strategier i verksamheten. Silvéio m.fl. (2020) menar också att Lean inte är en enstaka åtgärd utan är en resa som aldrig tar slut. När man inte kan ta på sättet att arbeta är det mycket svårt att förstå vad man gör.

5.3. Ledarskap

Enligt Sörqvist och Bergendahl (2021) är det ledaren som styr verksamheten mot gemensamma mål. Alla företag beskriver att de arbetar för att styra verksamheterna i önskad riktning. Aij m.fl. (2015) nämner egenskaper som kan vara betydelsefulla för ledarskapet som disciplinerad, strukturerad och konsekvent. Stockholm AB tycker att en bra ledare är transparent, guidande, närvarande samt att ledaren ser individerna i verksamheten. I företaget arbetar bland annat HR-chefen med ett coachande förhållningssätt till sina medarbetare och finnas där som bollplank. Sörqvist och Bergendahl (2021) menar att närvarande ledare är ett karaktärsdrag som främjar organisationen. Att ställa frågor och utmana medarbetarnas tankesätt kan bidra till utvecklandet av både medarbetarna och organisationen. För Malmö AB är det viktigt med ansvar och de vill att medarbetarna ska driva förbättringar i verksamheten framåt. Det blir viktigt med ett självledarskap i företaget och att man vågar ta beslut. Eftersom företagen inte har någon stark hierarki generellt i företagen ger det potential till Lean genom ett helhetsperspektiv och möjlighet till ständiga förbättringar från alla medarbetare, vilket är viktigt enligt Sörqvist och Bergendahl (2021). Samtliga respondenter påpekar att medarbetarna är med och tar mycket ansvar och har en stark förankring i företagets värderingar kring ständiga förbättringar. Detta pekar på att alla har möjligheten att vara med och delta och bidra med synpunkter och förbättringsförslag.

5.4. Motivation

Borås AB har ganska nyligen börjat använda en ny målstyrning både på avdelningsnivå och individnivå för att motivera sina medarbetare. Locke och Latham (2020) menar att målstyrning kan vara ett effektivt sätt för att öka prestationen och motivationen. Även Sörqvist och Bergendahl (2021) betonar vikten av gemensamma mål och helhetsperspektivet för att uppnå ständiga förbättringar. Borås AB, Stockholm AB och Göteborg AB arbetar med att mäta

motivation i företaget. Detta gör dem för att se till medarbetarnas välmående, trivsel och göra förändringar i verksamheten efter resultatet. Merchant och Van der Stede (2017) förklarar att motivation är en stor del av verksamhetsstyrning och viktig för medarbetarnas vilja att arbeta och göra bättre ifrån sig, vilket Stockholm AB gör genom pulsmätningar i företaget. Basu och Parveen (2012) beskriver att de går att mäta motivation genom key performance index. Malmö AB har utvecklingssamtal med medarbetarna en gång per år för att se hur motivationen i företaget ser ut. Enligt Merchant och Van der Stede (2017) kan medarbetarna belönas med bonus, befordringar eller löneökning i form av finansiella och icke-finansiella medel. Malmö AB arbetar med ett bonussystem där varje medarbetare får lika del av vinsten varje år. Detta anses som en motivationsfaktor i verksamheten vilket samtliga respondenter i Malmö AB tycker är motiverande. I alla företag belönas medarbetarna med att fira uppnådda mål, utmärker sina medarbetare och har regelbundna AW: s.

5.5. Lean-verktyg

Enligt Thomas (2018) är en kombination av Lean verktyg väsentligt för att uppnå hög kvalitet, ökad produktivitet och hantera utmaningar. Företagen berör några systematiska verktyg som kan kopplas till Lean-verktygen som finns i den teoretiska referensramen för att uppnå förbättringar. Ett verktyg som används är checklistor som presenteras av ekonomichefen på Borås AB. Ett annat verktyg som används av både Borås AB och Göteborg AB är processkartor. Thomas (2018) uttrycker att det finns en koppling mellan flera områden i verksamheten och Value Stream Map (VSM). Exempelvis kan VSM användas i hanteringen av processers effektivisering. HR Business Partner på Göteborg AB berättar att de använder sig av processkartor vid nästan alla processer i företaget. Detta gör de för att förbättra och utveckla verksamheten. Verktyget VSM kan enligt Emiliani och Stec (2004) skapa konkurrenskraft och kundnöjdhet i verksamheten både på organisatorisk nivå och inom produktionen. På HR-avdelningen i Göteborg AB använder de sig också av Kanban-tavlor för att organisera och lättare dela upp större projekt. Kanban är ett Lean-verktyg som kan jämföras med en Kaizen-tavla. Kanban används vid exempelvis projekt för att visualisera och strukturera arbetet (Leopold & Kaltenecker, 2015). Annars använder sig alla företag i studien av olika system som underlättar arbetet i organisationen. Företagen strävar efter att få ett sammanställt informationsflöde för att effektivisera och förbättra kommunikationen mellan alla avdelningarna.

5.6. Hållbarhet

Hållbarhet har blivit en mycket stor fråga i modebranschen eftersom den rådande konsumtionskulturen och industrin har en stor miljöpåverkan. Enligt flera författare som till exempel Zhang m.fl. (2020) och Lartey m.fl. (2020) är hållbarheten i hela verksamheten en stor konkurrensfaktor. Detta syns tydligt i intervjuerna då de arbetar med hållbarhet i verksamheten och ut till kunder på olika sätt. Alla fyra företag arbetar med utförsäljning av produkter och rabatterar ut varor de inte får sålt. Malmö AB och Borås AB använder sig av spill från produkter för att skapa nya kollektioner och ta vara på material. Göteborg AB ger möjligheten för kunder att lämna in gamla kläder till återvinningsboxar. Stockholm AB låter en partner ta vara på

produkter som blivit reklamerade och säljer sedan produkten till ett rabatterat pris. Alla fyra företag samarbetar även med organisationer som skänker kläderna till välgörande ändamål. Enligt Piercy och Rich (2015) uppvisar strategiska beslut på miljömässiga hållbarhetsfördelar. Företagen har alla gemensamt att de arbetar för att bli ännu mer hållbarhetsmedvetna. Genom att ständigt förbättras inom hållbarhet med ett fokus på att minimera slöseri som påverkar vår miljö menar Lartey m.fl. (2020) kan skapa både konkurrensfördelar och tillväxt i företagen.

6. Slutsats

Här presenteras studiens framtagna slutsatser. Slutsatserna är baserade på analysen som finns i föregående kapitel och besvarar studiens frågeställningar för att uppfylla studiens syfte.

- Hur kan Lean tillämpas i verksamhetsstyrning och minska slöseri inom modebranschen i Sverige?

De medverkande företagen i studien arbetar inte aktivt och uttalat med Lean. För att kunna tillämpa Lean i verksamhetsstyrning och minska slöseriet är det viktigt att ha fokus på ständiga förbättringar, kundvärde och systematiskt arbete i verksamheten. Detta betyder att hela organisationskulturen behöver präglas av Lean-principerna och genomsyra hela verksamheten.

Denna grundtanke finns till viss del i företagen. De behöver bygga en starkare organisationskultur med fokus på systematiskt förbättringsarbete och sträva efter att skapa värde för kunderna. I en stark organisationskultur som präglas av Lean känner medarbetarna sig ansvariga, engagerande och mycket inkluderade i att bidra till en effektivare verksamhet. Ledarskapet främjar och stärker medarbetarna på ett positivt sätt när de engagerar sig och hittar slöseriet i verksamheten. Detta motiverar medarbetarna till att fortsätta bidra till en mer effektiv verksamhet.

En annan viktig del är ledarskapet för att styra verksamheten mot företagets mål och inkludera medarbetarna. Medarbetarna måste också vara medvetna om förbättringar och förstå vad som är slöseri. Systematiska verktyg kan underlätta för att förbättra processer och arbetssätt samt hållbarhetsarbete som sedan bidrar till kvalitet och produktivitet, vilket också kan leda till minskat slöseri. Det finns en stor potential till att tillämpa Lean i modebranschens verksamhetsstyrning eftersom grundläggande delar redan finns. Däremot krävs det mer av företagen vid tillämpning av Lean. Detta kan vara en möjlighet som företag inom modebranschen i Sverige kan dra nytta av.

- Vilka faktorer kan vara avgörande när Lean implementeras inom modebranschen i Sverige?

Organisationskulturen kan vara en av de avgörande faktorerna när Lean implementeras inom modebranschen i Sverige. Eftersom medarbetarna är en stor del av verksamhetens förbättringsarbete, krävs ett tankesätt inom organisationskulturen, om vad Lean är och kan åstadkomma för att kunna förbättra verksamheten. Det är ingen idé att arbeta med förbättringar om medarbetarna inte förstår vilket syfte som finns med förbättringsarbetet. Det krävs därför utbildning, kunskap och medvetenhet i verksamheten för att få den organisationskultur

verksamheten strävar efter. Genom en organisationskultur med fokus på ständiga förbättringar blir medarbetarna med tiden tränade på att se verksamheten ur ett Lean perspektiv.

Den andra avgörande faktorn kan vara ledarskapet i verksamheten. En Lean-verksamhet kräver ledare som är engagerade, uppmuntrande och har förståelse för Lean och sina medarbetare. Detta för att lyckas leda hela verksamheten mot deras gemensamma mål och skapa kundvärde. Genom ett självledarskap kan medarbetarna ta mer ansvar och delta i beslutsfattande.

Den tredje och sista faktorn som författarna har tagit fram för att implementera Lean i modebranschen kan vara fokus på vad som ger värde för kunden. Det förbättringsarbete som görs inom verksamheten är för att i slutändan göra kunden tillfredsställd. Trots dessa tre avgörande faktorer är det viktigt att ha ett helhetsperspektiv, vilket innebär att de tre faktorerna i stora delar hänger ihop.

- Vilka kan vara styrkorna och svagheterna med att implementera Lean i svenska modeföretag?

En svaghet med att implementera Lean är att det är ett mycket komplext ämne som kan appliceras på ett flertal olika sätt. Det gör det svårt att förstå vad Lean egentligen innebär. Det krävs ytterligare kunskap och förståelse i svenska modeföretag för hur de ska kunna dra nytta av Lean i sin verksamhet. En annan svaghet med att implementera Lean är att det är mycket tidskrävande och att det är svårt att etablera en organisationskultur. En styrka med att implementera Lean är att det skapar ett tydligt och systematiskt arbetssätt. Svenska modeföretag är ofta behovsstyrda och händelsestyrda. Det handlar ofta om att arbeta här och nu och lösa problem när de uppstår, eftersom det inte finns ett systematiskt arbetssätt i den utsträckning som Lean kräver. Detta gör det svårt att hinna med att tänka på förbättringsmöjligheter i verksamheten och att bygga en stabil grund vilket kräver mycket tid och arbete. En annan styrka med att implementera Lean är att förbättringar ger förutsättningar att hantera oförutsägbara händelser och behov. En strukturerad, systematisk och organiserad verksamhet främjar kvalitet, ekonomiskt resultat och kan bidra till ökat kundvärde. Genom Lean kan företag också arbeta mer hållbart vilket är en styrka eftersom det bidrar till konkurrensfördelar vilket är något som kunder värderar högt.

7. Fortsatt forskning

I följande kapitel presenteras fyra förslag till vidare forskning inom området.

Denna studie har bidragit till en förståelse för hur svenska modeföretag arbetar ur ett verksamhetsstyrningsperspektiv med Lean och ständiga förbättringar. Det finns en potential för implementering av Lean inom modebranschen. Däremot krävs mer arbete med en stabil grund och organisationskultur för en lyckad Lean organisation. Till följd av studiens resultat har det identifierats fyra alternativa förslag till fortsatt forskning.

- Hur kan en framgångsrik implementering av Lean gå till i svenska modeföretags verksamhetsstyrning?
- Vad kan svenska modeföretag mötas av för motstånd när det kommer till implementering av Lean i verksamhetsstyrningen?
- Vad kan krävas för att en händelsestyrd verksamhet ska implementera Lean?
- Vad blir resultatet av att aktivt arbeta med Lean i verksamhetsstyrningen i modebranschen?

Referenser

Abdallah. (2021). Effective implementation of Japanese quality methods during health pandemics. Business Process Management Journal, 27(7), 2123–2143. https://doi.org/10.1108/BPMJ-11-2020-0509

Aij, Visse, M., & Widdershoven, G. A. . (2015). Lean leadership: an ethnographic study. Leadership in Health Services (2007), 28(2), 119–134. https://doi.org/10.1108/LHS-03-2014-0015

Awan, Dunnan, L., Jamil, K., Mustafa, S., Atif, M., Gul, R. F., & Guangyu, Q. (2022). Mediating Role of Green Supply Chain Management Between Lean Manufacturing Practices and Sustainable Performance. Frontiers in Psychology, 12, 810504–810504. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.810504

Ax, Johansson, C., & Kullvén, H. (2015). Den nya ekonomistyrningen (5., [omarb.] uppl.). Liber.

Basu, P., & Parveen, A. (2012). The employee perspective in lean environment. Drishtikon : A Management Journal, 3(1), 1-25. Retrieved from http://ezproxy.bib.hh.se/login?url=https://www.proquest.com/scholarly-journals/employee-perspective-lean-environment/docview/1477997654/se-2

Bhasin, S. (2013). Impact of corporate culture on the adoption of the lean principles.International Journal of Lean Six Sigma, 4(2), 118-140. doi:https://doi.org/10.1108/20401461311319329

Bicheno, Holweg, M., Anhede, P., Hillberg, J., & Whitty, T. (2013). Verktygslåda för Lean : vägledaren i en Lean transformation (5:e upplagan). Revere.

Bo Zhang, Zhanwen Niu, & Chaochao Liu. (2020). Lean Tools, Knowledge Management, and Lean Sustainability: The Moderating Effects of Study Conventions. Sustainability (Basel, Switzerland), 12(3), 956–. https://doi.org/10.3390/su12030956

Bouranta, Psomas, E., & Antony, J. (2022). Human factors involved in lean management: a systematic literature review. *Total Quality Management & Business Excellence*, *33*(9-10), 1113–1145. https://doi.org/10.1080/14783363.2021.1936481

Bruce, Daly, L., & Towers, N. (2004). Lean or agile A solution for supply chain management in the textiles and clothing industry. In International Journal of Operations & Production Management (Vol. 24, Issue 2, pp. 151–170). Emerald Group Publishing Limited. https://doi.org/10.1108/01443570410514867

Chiarini, Baccarani, C., & Mascherpa, V. (2018). Lean production, Toyota Production System and Kaizen philosophy: A conceptual analysis from the perspective of Zen Buddhism. *TQM Journal*, *30*(4), 425–438. https://doi.org/10.1108/TQM-12-2017-0178

Dagens industri. (2021, 15 februari). Nu sätter textilbranschen gemensamma klimatmål. https://www.di.se/hallbart-naringsliv/nu-satter-textilbranschen-gemensamma-klimatmal/

Dariusz Milewski. (2022). Managerial and Economical Aspects of the Just-In-Time System "Lean Management in the Time of Pandemic." Sustainability (Basel, Switzerland), 14(1204), 1204–. https://doi.org/10.3390/su14031204

David, & Sutton, C. D. (2016). Samhällsvetenskaplig metod (1. uppl.). Studentlitteratur.

Delisle, & Freiberg, V. (2014). Everything Is 5S: A Simple yet Powerful Lean Improvement Approach Applied in a Preadmission Testing Center. The Quality Management Journal, 21(4), 10–. https://doi.org/10.1080/10686967.2014.11918406

Duarte, S., & Cruz-Machado, V. (2013). Modelling lean and green: A review from business models. International Journal of Lean Six Sigma, 4(3), 228-250. doi:https://doi.org/10.1108/IJLSS-05-2013-0030

Emiliani, & Stec, D. J. (2004). Using value-stream maps to improve leadership. Leadership & Organization Development Journal, 25(7/8), 622–. https://doi.org/10.1108/01437730410564979

Flamholtz, E. & Randle, Y. (2011). Corporate Culture: The Ultimate Strategic Asset. Redwood City: Stanford University Press. https://doi.org/10.1515/9780804777544

Franke, & Nilsson. (2017). Det agila företaget: Fiskstim eller supertankers i en dynamisk värld?. Roos & Tegnér.

Garza-Reyes, Torres Romero, J., Govindan, K., Cherrafi, A., & Ramanathan, U. (2018). A PDCA-based approach to Environmental Value Stream Mapping (E-VSM). Journal of Cleaner Production, 180, 335–348. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.01.121

Hoque, Hasle, P., & Maalouf, M. M. (2020). Lean meeting buyer's expectations, enhanced supplier productivity and compliance capabilities in garment industry. International Journal of Productivity and Performance Management, 69(7), 1475–1494. https://doi.org/10.1108/IJPPM-08-2019-0410

Jin, & Shin, D. C. (2021). The power of 4th industrial revolution in the fashion industry: what, why, and how has the industry changed? Fashion and Textiles, 8(1), 1–25. https://doi.org/10.1186/s40691-021-00259-4

K. Dibia, Nath Dhakal, H., & Onuh, S. (2014). Lean "Leadership People Process Outcome" (LPPO) implementation model. Journal of Manufacturing Technology Management, 25(5), 694–711. https://doi.org/10.1108/JMTM-08-2011-0076

Klein, Tonetto, M. S., Avila, L. V., & Moreira, R. (2021). Management of lean waste in a public higher education institution. Journal of Cleaner Production, 286, 125386–. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.125386

Lartey, Yirenkyi, D. O., Adomako, S., Danso, A., Amankwah-Amoah, J., & Alam, A. (2020). Going green, going clean: Lean-green sustainability strategy and firm growth. Business Strategy and the Environment, 29(1), 118–139. https://doi.org/10.1002/bse.2353

Leopold, & Kaltenecker, S. (2015). *Kanban and change leadership : creating a culture of continuous improvement*. Wiley.

Lindvall. (2001). Verksamhetsstyrning: Från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning. Studentlitteratur.

Locke, & Latham, G. P. (2020). Building a theory by induction: The example of goal setting theory. *Organizational Psychology Review*, *10*(3-4), 223–239. https://doi.org/10.1177/2041386620921931

Mann. (2009). The missing link: Lean leadership. Frontiers of Health Services Management, 26(1), 15–26. https://doi.org/10.1097/01974520-200907000-00003

Mangaroo-Pillay, & Coetzee, R. (2022). A systematic literature review (SLR) comparing Japanese Lean philosophy and the South African Ubuntu philosophy. International Journal of Lean Six Sigma, 13(1), 118–135. https://doi.org/10.1108/IJLSS-11-2019-0118

Manz. (1986). Self-Leadership: Toward an Expanded Theory of Self-Influence Processes in Organizations. *The Academy of Management Review*, *11*(3), 585–600. https://doi.org/10.2307/258312

Merchant, & Van der Stede, W. A. (2017). Management control systems : performance abdallahmeasurement, evaluation, and incentives (4. ed.). Pearson Education Limited.

Monden. (2012). Toyota production system: an integrated approach to just-in-time, fourth edition (4th ed.). CRC Press

Ortiz. (2006). Kaizen assembly : designing, constructing, and managing a lean assembly line. Taylor & Francis.

Pan, Luo, Y. Y., & Duan, Q. X. (2022). The Influence of PDCA Cycle Management Mode on the Enthusiasm, Efficiency, and Teamwork Ability of Nurses. BioMed Research International, 2022, 1–7. https://doi.org/10.1155/2022/9352735

Piercy, & Rich, N. (2015). The relationship between lean operations and sustainable operations. International Journal of Operations & Production Management, 35(2), 282–315. https://doi.org/10.1108/IJOPM-03-2014-0143

Poksinska, & Swartling, D. (2018). From successful to sustainable Lean production - the case of a Lean Prize Award Winner. Total Quality Management & Business Excellence, 29(9-10), 996–1011. https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1486539

Randhawa, & Ahuja, I. S. (2017). 5S - a quality improvement tool for sustainable performance: literature review and directions. The International Journal of Quality & Reliability Management, 34(3), 334–. https://doi.org/10.1108/IJQRM-03-2015-0045

Reynders, Kumar, M., & Found, P. (2022). “Lean on me”: an integrative literature review on the middle management role in lean. Total Quality Management & Business Excellence, 33(3-4), 318–354. https://doi.org/10.1080/14783363.2020.1842729

Sahoo. (2022). Lean practices and operational performance: the role of organizational culture. International Journal of Quality & Reliability Management., 39(2), 428–467. https://doi.org/10.1108/IJQRM-03-2020-0067

Sangwa, & Sangwan, K. S. (2018). Development of an integrated performance measurement framework for lean organizations. Journal of Manufacturing Technology Management, 29(1), 41–84. https://doi.org/10.1108/JMTM-06-2017-0098

Silvério, Trabasso, L. G., & Pereira Pessôa, M. V. (2020). A roadmap for a leanness company to emerge as a true lean organization. Concurrent Engineering, Research and Applications, 28(1), 3–19. https://doi.org/10.1177/1063293X19888259

Shin, & Alam, M. S. (2022). Lean management strategy and innovation: moderation effects of collective voluntary turnover and layoffs. Total Quality Management & Business Excellence, 33(1-2), 202–217. https://doi.org/10.1080/14783363.2020.1826923

Söderbom, & Ulvenblad, P. (2016). Värt att veta om uppsatsskrivande : rapporter, projektarbete och examensarbete (1. uppl.). Studentlitteratur.

Sörqvist. (2004). Ständiga förbättringar : en bok om resultatorienterat förbättringsarbete, verksamhetsutveckling och Sex Sigma. Studentlitteratur.

Sörqvist, & Bergendahl. (2021). Lean : processutveckling med fokus på kundvärde och effektiva flöden (2. uppl.). Studentlitteratur.

Thomas. (2018). Developing an integrated quality network for lean operations systems. Business Process Management Journal, 24(6), 1367–1380. https://doi.org/10.1108/BPMJ-02-2018-0041

Teko.se (2022a). Fashion transformation. https://www.teko.se/wp-content/uploads/fashion-transformations.pdf

Teko.se (2022b). Svenskt Mode – en delrapport om en bransch i förändring. https://www.teko.se/aktuellt/nyheter/svenskt-mode-en-delrapport-om-en-bransch-i-forandring

Von Thiele Schwarz, U., Nielsen, K. M., Stenfors-Hayes, T., & Hasson, H. (2017). Using kaizen to improve employee well-being: Results from two organizational intervention studies. Human Relations, 70(8), 966–993. https://doi.org/10.1177/0018726716677071

Womack, & Jones, D. T. (2003). Lean thinking : banish waste and create wealth in your corporation (Rev. and updated [ed.]). Free Press Business.

Bilagor

Bilaga 1

Intervjuguide

Bakgrund/ övrig info

1. Presentera dig själv och dina arbetsuppgifter/din tjänst i verksamheten? Hur länge har du arbetat på företaget?
2. Vad har du för utbildning?
3. Hur trivs du på din arbetsplats?

Tema 1 Lean-filosofi

4. Känner du till Lean-metodiken?
5. Vad är Lean för dig?
6. Använder ni er av Lean eller liknande arbetssätt där ständig förbättring står i fokus?
7. Hur arbetar ni mellan de olika nivåerna/chefer/avdelningarna i verksamheten utifrån Lean?
8. Beskriv hur det kommer sig att ni valde att börja arbeta med Lean?
9. På vilket sätt har ni märkt skillnad sedan implementeringen av Lean?
10. Vad är de största styrkorna och svagheterna med Lean i er verksamhet? (utbildning)

Tema 1 Om nej på fråga 4 och om företaget inte uttalat arbetar med Lean på fråga 6.

5. På vilket sätt arbetar ni med effektivisering och förbättringsarbete i er verksamhet?

6. Hur arbetar ni mellan de olika nivåerna/chefer/avdelningarna med förbättringsarbete?

7. Hur kommer det sig att ni började använda er av detta förbättringsarbete?

Tema 2 Organisationskultur

11. Beskriv er organisationskultur samt hur ni arbetar med den?
12. Vilka är era värdeord och hur arbetar ni med dem?
13. På vilket sätt knyter er värdegrund an till ert förbättringsarbete?

Tema 3 Ledarskap

14. Vad karaktäriserar ett bra ledarskap enligt dig?
15. Vad omfattar din roll när det kommer till ledarskap?
16. På vilket sätt arbetar du med ledarskap/coaching i verksamhetens förbättringsarbete?
17. Beskriv hur ni arbetar med självledarskapet i verksamheten?

Tema 4 Motivation

18. Hur arbetar ni med motivation i verksamheten, för både chefer och medarbetare?
19. Hur mäter ni motivationen i företaget?
20. Hur belönas medarbetarna/hur blir du belönad med hjälp av icke-finansiella eller finansiella medel?

Tema 5 (Lean-) verktyg

21. Vilka verktyg använder ni i ert förbättring/effektiviseringsarbete?
22. Vilken effekt ger dessa verktyg för er verksamhet?
23. Vilket verktyg anser du haft störst effekt i ert företag?

Tema 6 Hållbarhet

24. Hur arbetar ni för att minimera miljöpåverkan?
25. Hur bemöter ni era kunder ur ett hållbarhetsperspektiv?
26. Ur Lean och miljösynpunkt, hur gör ni med kläder som ni inte får sålt? Reklamationer?

Bilaga 2

Operationaliseringsschema

Intervjufrågor:	Teori:	Avsikt att undersöka:
Bakgrundsfrågor		
1. Presentera dig själv och dina arbetsuppgifter/din tjänst i verksamheten? Hur länge har du arbetat på företaget?	Om respondenten	Tjänst, arbetsuppgifter
2. Vad har du för utbildning?	Om respondenten	Få en bild av respondentens tidigare erfarenheter
3. Hur trivs du på din arbetsplats?	Om respondenten	
Tema 1 Lean- filosofi		
4. Känner du till Lean-metodiken?	Lean-filosofi	Om det finns en kunskap om Lean.
5. Vad är Lean för dig?	Lean-filosofi	Vad det finns för kunskap om Lean.
6. Använder ni er av Lean eller liknande arbetssätt där ständig förbättring står i fokus?	Lean-filosofi	Vad som används i företaget för att nå ständig förbättring.
7. Hur arbetar ni mellan de olika nivåerna/chefer/avdelningar i verksamheten utifrån förbättringsarbete eller Lean?	Inledning (Sörqvist & Bergendahl, 2021)	Helhetsperspektiv
8. Hur kommer det sig att ni började använda er av detta förbättringsarbete? eller med Lean?	Inledning Systematiska eller händelsestyrda	Orsaken till förändringen
Om företaget arbetar uttalat med Lean:		
9. På vilket sätt har ni märkt skillnad sedan implementeringen av Lean?	Lean-filosofi	Förändring efter implementeringen.
10. Vad är de största styrkorna och svagheterna med Lean i er verksamhet?	Lean-filosofi	Fördelar och nackdelar
Tema 2 Organisationskultur		

11. Beskriv er organisationskultur samt hur ni arbetar med den?	Lean och organisationskultur	Kultur
12. Vilka är era värdeord och hur arbetar ni med dem?	Lean och organisationskultur (Aij m.fl., 2015)	Kulturarbetet
13. På vilket sätt knyter er värdegrund an till ert förbättringsarbete?	Lean och organisationskultur	Kultur och arbete med förbättring.
Tema 3 Ledarskap		
14. Vad karaktäriserar ett bra ledarskap enligt dig?	Lean och ledarskap	Ledarskapet i verksamheten.
15. Vad omfattar din roll när det kommer till ledarskap?	Lean och ledarskap	Ledarskapet i verksamheten.
16. På vilket sätt arbetar du med ledarskap/coaching i verksamhetens förbättringsarbete?	Lean och ledarskap	Ledarskapet i verksamheten.
17. Beskriv hur ni arbetar med självledarskapet i verksamheten?	Lean och ledarskap (Sörqvist & Bergendahl, 2021).	Ledarskapet i verksamheten.
Tema 4 Motivation		
18. Hur arbetar ni med motivation i verksamheten, för både chefer och medarbetare?	Motivation (Basu & Parveen, 2012)	Verksamhetsstyrning för att motivera medarbetarna.
19. Hur mäter ni motivationen i företaget?	KPI eller styrkort	Mätinstrument
20. Hur belönas medarbetarna/ hur blir du belönad med hjälp av icke-finansiella eller finansiella medel?	Motivation (Merchant, & Van der Stede, 2017)	Incitament
Tema 5 (Lean -) verktyg		
21. Vilka verktyg använder ni i ert förbättring/effektiviseringsarbete?	Lean- verktyg	Används standardiserade arbetssätt.
22. Vilken effekt ger dessa verktyg för er verksamhet?	Lean- verktyg	Bidrar de med effektivisering
23. Vilket verktyg anser du haft störst effekt i ert företag?	Lean- verktyg	Urskilja verktygen.

Tema 6 Hållbarhet		
24. Hur arbetar ni för att minimera miljöpåverkan?	Lean och hållbarhet	Finns miljöperspektivet
25. Hur bemöter ni era kunder ur ett hållbarhetsperspektiv.	Lean och hållbarhet	Möter de vad kunderna efterfrågar
26. Ur miljösynpunkt, hur gör ni med kläder som ni inte fått sålt och reklamationer?	Lean och hållbarhet	Miljöperspektiv kring produkter.

HÖGSKOLAN
I HALMSTAD