

LEAN I SERVICEORGANISATIONER

[en fallstudie på Ängelholm Helsingborg Airport]

NYCKELORD

lean | kund | turnaround-processer | servicesektorn | värde

Genom en kvalitativ fallstudie på Ängelholm Helsingborg Airport har man tittat på möjligheterna för att arbeta enligt lean i flygplatsens turnaround-processer. Lean är en filosofi som arbetar för att eliminera slöseri samtidigt som man arbetar med värdeskapande aktiviteter. Det är ett område som det bland annat forskas inom för att se hur tankesättet från produktion kan implementeras i service- och tjänstesektorn.

Denna studie visar på att det är svårt att avgöra vem som anses vara ÄHA's gemensamma kund; flygbolaget, resenären eller flygbolag och resenär tillsammans. Detta dilemma försvårar implementering av lean och man poängterar att fortsatt fokus därför bör ligga på hur definitionen av kund kan variera genom värdekedjan. Denna aspekt kan i ÄHA's fall vara viktigare än att definiera en enskild kund.

Man påpekar att man i arbetet med lean i turnaround-processerna på ÄHA bör lägga vikten på mer mjuka värden så som inställningar hos medarbetare, värdegrunder och möjliggörare. Det är dessa kulturella aspekter, som behandlar människor och beteenden, som talar för positiva förutsättningar i fortsatt implementeringsarbete av lean hos ÄHA.

BAKGRUND

Filosofin bakom lean handlar om hur resurser hanteras och har under de senaste åren vunnit mark och haft en betydande inverkan i serviceindustrin och i tjänsteföretag. Forskare är överrens om att diskussionen kring lean behöver föras vidare för att se hur, och om, det är en lämplig metod för tjänstesektorn. Vidare diskuteras hur filosofin bäst kan implementeras i serviceorganisationer. Fallstudien gjord på Ängelholm Helsingborg Airport syftar till att bidra till den pågående diskussionen och grundar sig på kvalitativa forskningsintervjuer samt systematiska observationer. Urvalet av de personer som intervjuats och observerats är brett och de mest kritiska uppgifterna har konfirmerats av två eller flera respondenter.

LEAN I SERVICESEKTORN

Lean bygger på teorier från Toyotas produktionssystem TPS som har sin grund i filosofin om långsiktigt tänkande. Enligt TPS ska produktion ske enligt ett enstycksflöde där inga produkter vilar i mellanlager och där efterfrågan styr produktionen. Detta förhindrar slöseri genom att undvika överproduktion och onödigt lageruppbyggnad. Huvudsyftet med lean är att eliminera slöseri och kan sammanfattas i fem punkter viktiga för filosofin:

- definiera värde
- identifiera värdekedjan
- förbättra flödet
- låta kunden skapa efterfrågan
- sträva efter perfektion

Vid implementering av lean i servicesektorn specifikt är det viktigt att ta hänsyn till handlingssätt och beteendemönster, där varje enskild person i organisationen måste anamma lean-tänkandet. Det är viktigt för chefer att ge tydliga direktiv och att flödet av information sker till rätt person, vid rätt tillfälle, i rätt form samt till lägsta möjliga kostnad. Bristande kommunikation mellan ledning och anställda skapar lätt frustration och kan leda till minskat engagemang och samarbete. Det är viktigt att de personer som arbetar i organisationen förstår att det inte finns en universell lösning som kan appliceras rakt av på alla arbetsplatser utan berörda parter bör arbeta utifrån rådande situation. En viktig punkt vid arbete med lean inom serviceverksamheter är att definiera och förstå vem kunden är. Stor fokus bör läggas på aspekterna kring definitionen av kund, kundvärde samt värdeskapande. Man menar att fokus bör skifta från ekonomiskt greppbara attribut till att addera mer värde för kunden, så som relationsbyggande handlingar, då slöseri är svårare att upptäcka inom servicesektorn där information hanteras oftare än fysiska varor. Inom det som kallas för lean consumption ligger fokus på att möta kundernas behov utan att slösa med varken deras eller företagets tid och resurser. Fokus för lean inom servicesektorn bör alltså ligga på kundens betydelse och implementeringen bör koncentreras till att ändra beteenden inom organisationen. Det rekommenderas även att hitta "det bästa sättet" genom att titta på framgångsrika förebilder inom samma sektor.

CASE: LEAN I TURNAROUND-PROCESSER PÅ ÄNGELHOLM HELSINGBORG FLYGPLATS

I fallstudien gjord på ÄHA har man tittat på flygbolagens turnaround-processer; de processer och tjänster som är av mest komplex natur och hårdast styrda av regler. Turnaround inkluderar tjänster som bagagehantering, säkerhetskontroll av flygplan, eskortering av rörelsehindrade, tankning, lastning, etc. Utifrån ÄHA's arbetsstruktur arbetar personalen i två segment; airside och landside där airside i större utsträckning kommer i kontakt med både flygbolag och resenärer medan landside nästan uteslutande är i kontakt med endast resenärer. I fallet ÄHA är det svårt att fastställa vem av flygplatsens två intressenter som ska definieras som kund; flygbolagen eller resenärerna. I fallstudien konstaterar man samma osäkerhet hos personalen, hos vilka det finns delade meningar gällande vem kunden är. Svaren skiftar mellan flygbolagen, resenären samt alternativet flygbolag och resenär. Om samtliga medarbetare i ÄHA's turnaround-processer arbetar mot en och samma kund kan större säkerhet skapas gentemot vem lean ska riktas för att generera ökat kundvärde, där motsatsen i stället kan leda till att lean försämras eller helt uteblir. I och med att många regler i turnaround-processerna är fastställda av myndigheter och flygbolag är de aktiviteter som inte går att eliminera. Man har genom undersökningen då kommit fram till att dessa regler bör ses som värdeskapande aktiviteter i lean-processen i stället för som hinder. Detta synsätt skulle då underlätta implementeringen av lean på ÄHA. Andra positiva aspekter för en potentiell implementering är flygplatsens storlek samt strävan efter att ha multifunktionella arbetare. Detta skapar transparens, något som ses som en viktig drivkraft för att skapa perfektion i ett lean-system. Det fallstudien finner att man måste arbeta mer med är personalens beteenden och tankesätt kring viljan att inspireras av andra flygplatser i arbetet med att finna ett "bästa sätt"-koncept.

PROBLEMATIK

- Definitionen av vem organisationens kund är leder ofta till problem när lean ska implementeras. För att undvika osäkerhet kring gentemot vem lean och dess processer ska riktas är det viktigt att alla inom organisationen har samma definition av kunden.
- Om organisationen har flera intressenter och en prioriteras framför en annan kan missnöje uppstå hos den intressent som inte får prioritet. Detta kan då i stället skapa förutsättningar för att se båda grupperna som en gemensam kund och går då ut på att uppfylla båda kundgruppernas förväntningar på lika stora plan. Att titta på kundfokus längs med värdekedjan kan också vara av större vikt än att försöka definiera en enskild kund.
- Lean bör inte ses som en samling av enskilda verktyg för förbättring med fokus på tekniska lösningar för gamla problem. Lean är en bred filosofi som beror hela organisationen.
- Utmaningen i övergång till lean, eller lean consumption, ligger till stor del i att lyckas sammanfoga gränsöverskridande aktiviteter och mål, i synnerhet när det sker över företagsgränser. I detta skede är det nödvändigt att arbeta mot att tätt integrera processerna för tillhandahållande och konsumtion.

|| SLUTSATSER

Implementering av lean i det specifika fallet Ängelholm Helsingborg Airport bör utgå ifrån forskning specifikt gällande serviceorganisationer med fokus på värdegrunderna. Lean behöver i fallet ÄHA anpassas till förutsättningarna i den givna kontexten där det blir viktigt att se hur komplexiteten kring kunden kan lösas på bästa sätt. Fallstudien visar att en eventuell implementering av lean har bättre förutsättningar om ÄHA bestämmer sig för ett av de tre förhållningssätten till vem deras kund är (flygbolag, resenär eller flygbolag och resenär) eller lägger fokus på hur definitionen av kund kan variera genom värdekedjan. Enlig fallstudien bör ÄHA också fokusera på mjuka värden i form av inställningar, värdegrunder och möjliggörare som hjälper till att förändra medarbetares beteenden och värderingar. Dessa aspekter kan även hjälpa ÄHA med att förändra medarbetarnas inställning till att hämta inspiration i samarbete med andra flygplatser, den punkt där motsättningar för implementering av lean upptäcktes under fallstudien.