



**Handelshögskolan**  
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

---

# Förbättringsarbete och hur det påverkar medarbetare

– En fallstudie av IKEA Bäckebo

Kandidatuppsats Företagsekonomi  
Ekonomistyrning  
Vårterminen 2010

Handledare:  
Petter Rönnborg  
Johan Dergård  
Författare:  
Mikael Eriksson  
Fredrik Fogelström

## Förord

Vi vill inledningsvis rikta ett stort tack till IKEA Bäckebo och de medarbetare där som ställt upp på intervjuer trots att de haft ont om tid. Vi vill specifikt tacka Kundservicechefen och Avdelningschefen samt de fyra medarbetarna vars deltagande i fallstudien gjort uppsatsen möjlig. Vidare vill vi tacka all personal vid Göteborgs Universitets samtliga bibliotek som varit till stor hjälp i sökande efter relevant vetenskaplig litteratur som använts i uppsatsen. Dessutom vill vi tacka vår handledare Petter Rönneberg för god handledning med konstruktiv och välbehövlig kritik. Vid sidan av Petter har Johan Dergård hjälpt till med handledning så även han är värd att uppmärksammas. Sist men inte minst vill författarna tacka varandra för gott samarbete under arbetet med uppsatsen.

Göteborg Juni 2010

Mikael Eriksson

.....

Fredrik Fogelström

.....

## Sammanfattning

**Författare:** Mikael Eriksson (860630) och Fredrik Fogelström (830131)

**Titel:** Förbättringsarbete och hur det påverkar medarbetare – En fallstudie av IKEA Bäckebo

**Ämne:** Ekonomistyrning

**Universitet och institution:** Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, Företagsekonomiska institution

**Handledare:** Petter Rönnborg och Johan Dergård

**Nyckelord:** Ekonomistyrning, förbättringsarbete, ständiga förbättringar, innovationer, Kaizen, Lean, TQM och BPR.

**Bakgrund och problemdiskussion:** IKEA har en uttalad vision att alltid vilja bli bättre. Företaget använder sig av förbättringsarbete men arbetar inte efter någon specifik förbättringsmetod. Trots detta faktum har IKEA varit mycket framgångsrika. Förbättringsarbete påverkar så gott som samtliga i en verksamhet där inställning och engagemang hos medarbetare till sättet att arbeta med förbättringar har stor betydelse för hur väl förbättringsarbetet fungerar. Denna studie kommer att behandla följande forskningsfrågor:

*Hur ser förbättringsarbetet ut på IKEA Bäckebo som tillämpar förbättringsarbete men som inte har någon utvald metod för förbättringsarbetet?*

*Hur påverkas medarbetarna på IKEA Bäckebo av förbättringsarbetet i det dagliga arbetet?*

**Syfte:** Uppsatsens syfte är att undersöka och identifiera hur IKEA Bäckebo tillämpar förbättringsarbete samt att jämföra deras arbetssätt med utarbetade metoder som är etablerade inom området. Syftet med uppsatsen är dessutom att undersöka hur medarbetare upplever att förbättringsarbetet fungerar samt hur det påverkar medarbetarnas dagliga arbete.

**Metod:** För att kunna besvara uppsatsens två forskningsfrågor har en kvalitativ undersökning på IKEA Bäckebo gjorts. Denna undersökning gjordes genom djupintervjuer med två medarbetare på chefsposition samt med fyra medarbetare. Djupintervjuerna med cheferna är gjorda för att besvara den första forskningsfrågan medan djupintervjuerna med medarbetarna ska besvara den andra forskningsfrågan.

**Resultat och slutsatser:** Studien visar att IKEA Bäckebo har ett förbättringsarbete som nästan helt skiljer sig från det processförnyande synsätt som metoden BPR innebär. Förbättringsarbetet kan istället jämföras med olika delar av de metoder som tillämpar ständiga förbättringar, TQM, Kaizen och Lean. Medarbetarna är generellt nöjda med hur

förbättringsarbetet ser ut på IKEA Bäckebo. Det finns dock vissa brister i de informationsystem som används och en avsaknad av tydlighet gällande rutiner och implementering av små vardagliga förbättringar. Studien visar även att medarbetarna är av uppfattningen att förbättringsarbetet skulle underlättas och förbättras om mer tid gavs åt det. Uppsatsen innehåller slutligen en rekommendation till IKEA Bäckebo om att införa en handlingsplan som tydligt kommunicerar hur förbättringsarbetet ska gå tillväga.

## Innehållsförteckning

Begrepp och definitioner .....	7
Kapitel 1 - Inledning.....	8
1.1 Bakgrund .....	8
1.2 Problemdiskussion .....	9
1.3 Syfte.....	11
1.4 Forskningsfrågor.....	11
1.5 Disposition.....	11
Kapitel 2 - Metod.....	13
2.1 Metodval .....	13
2.2 Val av organisation .....	13
2.3 Studiens utformning och innehåll .....	14
2.3.1 Undersökningsmodell .....	14
2.4 Insamling av primärdata.....	15
2.4.1 Utformning av intervjuer.....	15
2.4.2 Urval av respondenter.....	15
2.4.3 Intervjumetodik.....	16
2.5 Insamling av sekundärdata.....	17
2.6 Representativitet.....	17
Kapitel 3 – Teoretisk referensram.....	19
3.1 Förbättringsarbete .....	19
3.1.1 Ekonomistyrning.....	19
3.1.2 Processtyrning .....	19
3.1.3 Förbättringsarbete .....	20
3.1.4 Ständiga förbättringar .....	20
3.1.5 Innovationer – att börja om från början .....	23
3.1.6 Ledarskapets roll i förbättringsarbetet .....	25
3.1.7 Avslutande sammanfattning forskningsfråga 1 .....	26
3.2 Förbättringsarbetets påverkan .....	26
3.2.1 Medarbetarnas delaktighet i förbättringsarbetet .....	26
3.2.2 Motivation och belöningsystem i förbättringsarbete .....	27
3.2.3 Avslutande sammanfattning forskningsfråga 2 .....	29

Kapitel 4 - Empiri .....	30
4.1 Förbättringsarbetet på IKEA Bäckebo .....	30
4.1.1 Presentation av cheferna .....	30
4.1.2 Chefernas syn på förbättringsarbetet .....	30
4.1.3 Medarbetarnas syn på förbättringsarbetet .....	34
4.1.4 Avslutande sammanfattning forskningsfråga 1 .....	34
4.2 Förbättringsarbetets påverkan på IKEA Bäckebo.....	34
4.2.1 Presentation av medarbetarna. ....	35
4.2.2 Hur förbättringsarbete kommuniceras .....	35
4.2.3 Medarbetarnas syn på förbättringsarbete och hur det påverkar dem.....	35
4.2.4 Medarbetarnas delaktighet i förbättringsarbetet .....	36
4.2.5 Belöningsystem och motivation .....	37
4.2.7 Avslutande sammanfattning forskningsfråga 2 .....	39
Kapitel 5 - Analys .....	40
5.1 Analys av förbättringsarbetet på IKEA Bäckebo.....	40
5.1.1 Hur arbetar IKEA Bäckebo med förbättringsarbete? .....	40
5.1.2 Ledarskapet och förbättringsarbete .....	43
5.1.3 Avslutande diskussion av analysen forskningsfråga 1 .....	44
5.2 Analys av förbättringsarbetets påverkan på IKEA Bäckebo .....	44
5.2.1 Medarbetarnas delaktighet i förbättringsarbetet .....	44
5.2.2 Motivation och belöningsystem .....	46
5.2.3 Avslutande diskussion av analysen av forskningsfråga 2 .....	47
Kapitel 6 - Slutsats .....	48
6.1 Förbättringsarbetet på IKEA Bäckebo .....	48
6.2 Förbättringsarbetets påverkan på IKEA Bäckebo.....	49
6.3 Författarnas tankar.....	49
6.4 Förslag till fortsatta studier .....	50
Källförteckning.....	51
Appendix 1 - Frågeformulär chefer .....	54
Appendix 2 – Frågeformulär medarbetare .....	55
Figur 1 - Studiens undersökningsmodell.....	14
Figur 2 - Medarbetaröversikt.....	16

## **Begrepp och definitioner**

<b>TQM</b>	Total Quality management. Kan på svenska översättas till total kvalitetsstyrning. Fokuserar på kundvärde med ständiga förbättringar som en central del.
<b>Kaizen</b>	Metod för förbättringsarbete där små ständiga förbättringar står i centrum, med fokus på medarbetares delaktighet och små vardagliga förbättringar.
<b>Lean</b>	Metod för förbättringsarbete som fokuserar på eliminering av spill och slöseri med resurser.
<b>BPR</b>	Business Process Reengineering. Kan på svenska översättas till processförnyande. Metod som innebär att helt byta arbetssätt om något inte fungerar.
<b>Kundservice</b>	Avdelning på IKEA Bäckebo som består av Kassa, Byten & Återköp och FSI.
<b>FSI</b>	Avdelning inom Kundservice. Förkortning av Family, Småland och Information.
<b>Kundservicechef</b>	Chef över Kundservice. Ansvarar för chefer och medarbetare på avdelningarna Kassa, Byten & Återköp samt FSI.
<b>Avdelningschef</b>	Chef med personalansvar för samtliga medarbetare på en avdelning.

## Kapitel 1 - Inledning

---

*I det inledande kapitlet presenteras en bakgrund till ämnet för uppsatsen. Detta följs upp av en problemdiskussion där författarna presenterar tidigare forskning och argumenterar för den problemformulering som följer. Därefter preciseras uppsatsens syfte och sist i kapitlet presenteras uppsatsens disposition.*

---

### 1.1 Bakgrund

Den här uppsatsen utgör en empirisk undersökning som syftar till att kartlägga hur förbättringsarbetet på IKEA Bäckebo ser ut. IKEA är ett globalt företag med en uttalad vision att alltid vilja bli bättre. Företaget säger sig sträva efter att göra allt lite bättre, lite enklare, mer effektivt och alltid kostnadseffektivt (IKEA 2010). Däremot har IKEA ingen uttalad metod för förbättringsarbete. Därför har IKEA, och sättet IKEA arbetar med förbättringar, hamnat i fokus för den här uppsatsen.

Förbättringsarbete handlar i grund och botten om att dela upp själva sättet att utföra arbetet och sätt att förbättra arbetet. Redan 1776 visade den skotske filosofen och nationalekonomen Adam Smith att man kunde öka produktionen 240 gånger genom små förbättringar. (Sandkull & Johansson 2000) Spår av denna publikation finns än idag när man arbetar med förbättringsarbeten. Hammar och Champy (1993) skriver att människor i över tvåhundra år, genom Smiths banbrytande publicering, har försökt ändra företags sätt att arbeta genom små förändringar.

De flesta metoder som nu är kända inom förbättringsarbete härstammar från den japanska tillverkningsindustrin. Inom ramen för detta förbättringsarbete växte begreppet ständiga förbättringar fram som i sitt ursprung handlar om att hela tiden förbättra sin verksamhet. I början av 1990-talet publicerades en annan syn på förbättringsarbetet genom en artikel av Michael Hammer (1990). Denna artikel gav en annan, mer västerländsk, syn på förbättringsarbete. Den metod Hammer beskrev fick namnet Business Processes Reengineering (BPR) och bestod i att helt revolutionera arbetsprocessen. De framstående japanska förbättringsmetoderna för ständiga förbättringar fick allt större slagkraft på 1900-talets andra hälft. Dessa var Total Quality Management (TQM), Kaizen och Lean som alla bestod i att ständigt förbättra existerande arbetsprocesser. (Berling 2005)

Ett företag som fått statuera ett gott exempel för förbättringsarbete är Toyota. På Toyota har företaget sedan början av 1960-talet aktivt jobbat med att integrera sina anställda i det dagliga förbättringsarbetet. Målet är att skapa en familjär känsla där alla är delaktiga i arbetet med att hitta ständiga förbättringar (Kaizen). Andra centrala delar i Toyotas sätt att arbeta är att eliminera spill och slöseri (Lean) och att satsa på total kvalitet genom att sätta kunden i centrum (TQM). (Sandkull & Johansson 2000)



Japanen Masaaki Imai var den som gjorde begreppet ständiga förbättringar känt i västvärlden (Berling 2005). Imai författade en bok som publicerades 1986 med namnet *Kaizen – The key to Japan's competitive succes*. Imai beskriver framför allt hur Toyota skapat ett effektivare sätt att arbeta genom att ständigt leta efter små förbättringar i sin verksamhet. Fenomenet Kaizen, fick med denna bok, en spridning även till andra delar av världen. Efter publiceringen av Imais bok har ett flertal böcker, både vetenskapliga och populärvetenskapliga, om ständiga förbättringar publicerats. (Berling 2005)

Företag som verkar på en marknad som är utsatt för konkurrens bör ständigt söka efter förbättringar i sin verksamhet för att inte bli omsprungna av konkurrerande företag. Effektivisering och förbättring görs i grund och botten för att ett företag skall prestera bättre resultat och öka sin lönsamhet. Ett företag utan strävan att utvecklas samt förbättras hamnar snabbt på efterkälken och försvinner i konkurrensen med andra aktörer. Därför är det ett måste för företag att ständigt förbättra sin verksamhet. (Ax m.fl. 2005)

Förbättringar kan ske på alla plan och nivåer, i stor eller liten utsträckning. Det kan innebära en justering av paketering av varor för att materialåtgången, och därmed även kostnaderna, skall minska. Det kan likväl vara ett affärssystem som helt och hållet byts ut, vilket skapar helt nya rutiner i hela företaget. (Ax m.fl. 2005) Ax m. fl. skiljer även på två grundläggande sätt att arbeta med förbättringsarbete vilket även Imai (1986) framhåller. En metod som syftar till ständiga förbättringar samt en metod som syftar att förnya processerna helt. I metoderna med ständiga förbättringar är ett aktivt deltagande från de anställda en central del medan man i det processförnyande perspektivet anser att initiativ till förbättringar ska komma från en strikt hierarki. (Ax m.fl. 2005, Imai 1986)

Metoderna som används i förbättringsarbete har haft sin utgångspunkt i verksamheter inom tillverkningsindustrin. Kaizen, Lean, TQM och BPR är alla utvecklade i tillverkande industriföretag med avsikten att effektivisera och öka produktiviteten i verksamheten. (Berling 2005)

## 1.2 Problemdiskussion

Förbättringsarbete i tillverkningsföretag har både teoretiskt och empiriskt utvärderats på många sätt. Farris m.fl. (2008) har kartlagt forskningen inom förbättringsarbete i tillverkande företag och redogjort för förekomsten av ett stort antal studier, där flera av dem berör förhållandet mellan införandet av Lean och medarbetares inställning och attityd till arbetsmetoden. Resultaten av forskningen har varit blandade och pekar både på positiva och negativa förhållanden mellan nämnda variabler samt visar även resultat där reaktionerna har varit mixade. En nackdel är att stor del av forskningen har varit endast teoretisk och att dess egentliga utslag är relativt oprövat då teorierna inte har testats i verkligheten. (Farris 2008)

Det är stor skillnad i arbetssätt mellan företag som tillämpar ständiga förbättringar och företag som förändrar genom innovationer och förnyande av processer (Imai 1986). I arbetet

med ständiga förbättringar har medarbetare en mer aktiv roll vilket också kräver ett större engagemang. Om inte sättet att arbeta med förbättringar är tydligt, accepterat och väl mottaget av medarbetare är risken stor att tillämpningen inte har någon verkan. (Berling 2005)

Berling (2005) menar, med stöd av empirisk forskning, att det går lika bra att tillämpa ständiga förbättringar på tjänster som på produkter eller annan organiserad verksamhet. Även Westerlund (1995) observerade redan i mitten av 1990-talet en spridning av förbättringsfilosofin Kaizen från verkstadsindustrin till andra typer av branscher, såsom tjänsteföretag och hälsoföretag. Vid dessa observationer var införandet av Kaizen endast i startfasen och utfallen relativt oprövade. Larsson (2008) redogör, med delvis egna erfarenheter, för lyckade försök att i svenska företag implementera Lean i administrativa stödprocesser. Larsson menar också att intresset för Lean växer utanför tillverkningsindustrin och har kommit att sprida sig till offentliga verksamheter såsom sjukhus, landsting, kommuner och myndigheter. Även tjänstesektorn med banker, försäkringsbolag och resebyråer har fått upp ögonen för Lean-tänkandet. Røvik (2000) observerar efter en litteraturgenomgång att förbättringsmetoderna framställs som universalmedel och förutsätts kunna användas med framgång i alla typer av verksamheter genom att teorierna görs mer abstrakta.

Efter hand har också fler empiriska studier om förbättringsarbete i andra sektioner än industrin gjorts. Bland annat undersöker Gläser och Kurkkio (2000), genom en fallstudie, förekomsten av Kaizen i ett tjänsteföretag med konklusionen att det även går att tillämpa den sortens förbättringsarbete i en sådan bransch. Irwe och Ringstedt (2010) beskriver hur företag med ekonomistyrning kan skapa förutsättningar för ständigt förbättringsarbete med fallstudier gjorda inom både ett mediaföretag och ett tillverkningsföretag. Trenden inom forskningen visar alltså på att andra typer av företag kan använda sig av förbättringsmetoderna som i grunden härstammar från tillverkningsindustrin.

Efter att ha granskat litteratur och forskning inom området förbättringsarbete har vi endast funnit studier där fokus har varit företag som använder sig av en uttalad förbättringsmetod. Vi har däremot inte funnit forskning kring företag som arbetar med förbättringsarbete utan att ha någon namngiven metod för arbetssättet. IKEA använder sig av förbättringsarbete men arbetar inte efter någon specifik förbättringsmetod. IKEA som fenomen är intressant att studera, då det är ett stort företag med många olika funktioner som lyckats göra stora vinster med en specifik företagsidé, som är lågt pris, bra design och hög funktion. IKEA har dessutom över tid varit mycket framgångsrika. IKEA har sedan starten växt och utvecklats som organisation, presterat bra resultat och etablerat sig bland konkurrenter. IKEA menar själva att företaget hela tiden strävar efter att bli bättre och att det är en central del av deras verksamhet. (IKEA 2010) När IKEA dessutom inte följer någon av de utarbetade metoderna för förbättringsarbete är det intressant att kartlägga hur förbättringsarbetet på IKEA ser ut. Det är då också intressant att se vilka likheter och skillnader det finns i arbetet med

förbättringar jämfört med de metoder som idag är etablerade och som har börjat sprida sig till andra branscher än tillverkningsindustrin där förbättringsmetoder har sin bakgrund för att se vilka förbättringsmetoder som liknar det arbetssätt IKEA använder sig av.

En stor organisation med många funktioner kan antas vara mer komplex och avancerad i sin uppbyggnad vilket ställer högre krav på hur företaget styrs. Strategier och direktiv från ledningsnivå ska kommuniceras och implementeras ända ner på avdelningsnivå. (Merchant 2007) Förbättringsarbete påverkar så gott som samtliga i en verksamhet där inställning och engagemang hos medarbetare till sättet att arbeta med förbättringar har stor betydelse för hur väl förbättringsarbetet fungerar (Berling 2005). Som en följd av att undersöka hur förbättringsarbetet ser ut på IKEA Bäckebo är det därför intressant att studera hur medarbetarna påverkas och hur medarbetarna upplever förbättringsarbetet eftersom dessa faktorer är av stor vikt för hur väl förbättringsarbetet fungerar i praktiken.

### 1.3 Syfte

Syftet med uppsatsen är att undersöka och identifiera hur IKEA Bäckebo tillämpar förbättringsarbete samt att jämföra deras arbetssätt med utarbetade metoder som är etablerade inom förbättringsarbete. Syftet med uppsatsen är dessutom att undersöka hur medarbetare upplever att förbättringsarbetet fungerar samt hur det påverkar medarbetarnas dagliga arbete.

### 1.4 Forskningsfrågor

Hur arbetar IKEA Bäckebo med förbättringsarbete?

Hur upplever medarbetarna på IKEA Bäckebo att förbättringsarbetet fungerar?

### 1.5 Disposition

**Kapitel 2** beskrivs de metoder som ligger till grund för uppsatsens utformning. Kapitlet innehåller bland annat en introduktion av fallstudieföretag, kritisk granskning av källor, val av intervjumetodik och val av fallstudiemetodik.

**Kapitel 3** innehåller den teoretiska referensrammen i vilken de vetenskapliga metoderna bakom förbättringsarbete kommer att presenteras. I den teoretiska referensrammen kommer såväl den vetenskapliga synen på förbättringsarbete som den grundläggande vetenskapliga synen på ekonomistyrning och processtyrning att behandlas.

I **kapitel 4** kommer studiens empiriska undersökning att behandlas. Empirin är utformad efter djupintervjuer med medarbetare på IKEA Bäckebo. Intervjuerna är genomförda med personer i chefsposition samt medarbetare på varuhuset.

**Kapitel 5** innehåller en analys där den empiriska undersökningen knyts ihop med den teoretiska referensrammen som ligger till grund för uppsatsen.

**Kapitel 6** innehåller en slutsats av analysen. Här kommer även författarna själva ge sin bild av uppsatsens undersökning.

## Kapitel 2 - Metod

---

*I det här kapitlet presenteras metoden för studien. Kapitlet inleds med en beskrivning av metodval och följs upp av studiens undersökningsmodell där författarna redogör för, samt motiverar valet av tillvägagångssätt. I detta kapitel diskuteras även valet av organisation som ska uppfylla studiens syfte på ett tillfredställande sätt. Kapitlet innehåller dessutom en översikt av insamlingen för olika typer av data och avslutas med att beröra studiens trovärdighet samt hur materialet kritiskt har granskats.*

---

### 2.1 Metodval

I studien kommer en kvalitativ undersökning att göras. Då studien är av kvalitativ karaktär är det, i motsats till en renodlad kvantitativ studie, inte nödvändigt att urvalet är slumpmässigt. Skillnaden är också att en kvalitativ studie genererar mer detaljerad och uttömmande information, vilket vi anser vara nödvändigt för att uppfylla studiens syfte. Då vi själva har valt IKEA som studieobjekt är det istället frågan om ett selektivt urval, en fallstudie som i det här fallet innefattar endast en specifik organisation. (Svenning 2003)

### 2.2 Val av organisation

IKEA är ett svenskt företag med varuhus över hela världen. Sammanlagt finns 313 varuhus i 44 länder, varav 17 av dem ligger i Sverige. Göteborgsregionen innehåller två varuhus där IKEA Kålleröd är placerat söder om Göteborg och IKEA Bäckebo finns norr om staden. Företaget säljer heminredningsartiklar och har ett stort sortiment av varor till alla delar av hemmet. (IKEA 2010)

IKEA är ett företag som har många olika funktioner i sina varuhus. IKEA (2010) menar att kärnan i allt de gör är att ha så låga priser att så många som möjligt kan köpa deras produkter. Fokus har ända sedan IKEA grundades varit att tänka annorlunda och hitta nya lösningar som är innovativa och kostnadseffektiva. Kortfattat strävar de efter att deras produkter skall ha hög kvalitet till lågt pris (IKEA 2010). Följande finns att läsa på IKEAs hemsida:

*”Vi strävar hela tiden efter att göra allt lite bättre, lite enklare, mer effektivt och alltid kostnadseffektivt.”*

Då IKEA framhäver att den ovan beskrivna kärnan i deras verksamhet skall genomsyra allt från produktutveckling till inköp av varor och hur de säljer produkten, anser vi att det också är en stor anledning till att göra en studie om hur de arbetar med förbättringar i verksamheten.

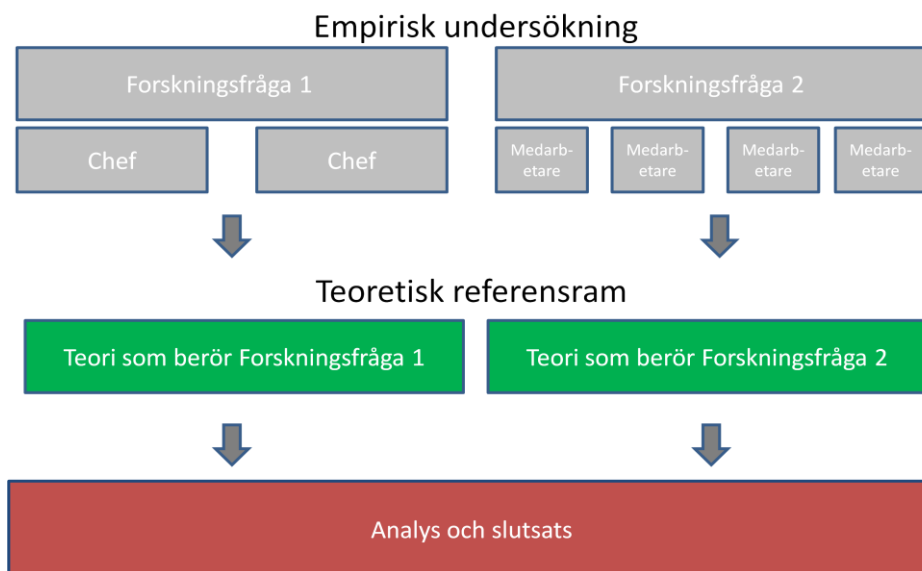
Med utgångspunkt i forskningsfrågorna vill vi klargöra att uppsatsens syfte inte är att göra en totalundersökning av hela IKEAs organisation då detta på grund av tidsmässiga skäl skulle vara alldeles för omfattande. Vi har istället valt att avgränsa undersökningen till ett avdelningsområde på ett enskilt varuhus. Av praktiska skäl blev varuhuset IKEA Bäckebo i Göteborg. Den avdelning som är föremål för studien är Kundservice, som består av avdelningarna Kassa, Byten & Återköp samt FSI, som står för Family, Småland och Information.

## 2.3 Studiens utformning och innehåll

### 2.3.1 Undersökningsmodell

Studien är utformad med avseende att ge en så bred bild som möjligt av IKEA Bäckebo och dess förbättringsarbete samt hur detta arbete påverkar de anställda. Därför har vi valt att både göra djupintervjuer med chefer på olika nivåer och djupintervjuer med medarbetare på varuhuset för att i slutändan få en så bred bild som möjligt. Med det upplägget tror vi oss kunna införskaffa mesta möjliga information för vårt syfte med tanken att de olika tillvägagångssätten skall komplettera varandra. (Svenning 2003)

Som framgår ovan har vi valt att använda oss av en kvalitativ undersökning. Vi har även valt att dela uppsatsen i två delar där varje forskningsfråga behandlas separat. Första delen ska besvara forskningsfrågan om hur företaget i fallstudien arbetar med förbättringsarbete medan den andra forskningsfrågan ska förklara hur förbättringsarbetet påverkar de anställda i deras dagliga arbete och hur de upplever att arbets sättet fungerar. Avsikten är att djupintervjuer med personer i chefsposition ska besvara den första forskningsfrågan medan den andra forskningsfrågan ska besvaras genom djupintervjuer med medarbetare. Nedan visas en modell med studiens utformning:



Figur 1: Studiens undersökningsmodell

De två forskningsfrågorna som ligger till grund för undersökningen kommer att behandlas separat genom hela uppsatsen. Detta för att tydligt skilja på dem och underlätta för läsaren.

## 2.4 Insamling av primärdata

### 2.4.1 Utformning av intervjuer

Vid alla intervjuer var båda författarna närvarande. Vissa intervjuer gjordes över telefon medan andra intervjuer gjordes i en fysisk miljö genom personliga möten. I enstaka fall har det även förekommit frågor över mail, dock har dessa frågor främst varit av kompletterande karaktär. Innan samtliga intervjuer genomfördes skickades frågorna till respondenterna i förberedande syfte för att få så uttömmande svar som möjligt. Vid samtliga intervjuer fördes detaljerade anteckningar. Detta gjordes för att med enkelhet kunna ta till sig intervjuerna igen i efterhand för att på så sätt minimera risken för missförstånd och felaktiga tolkningar. (Lantz 2007)

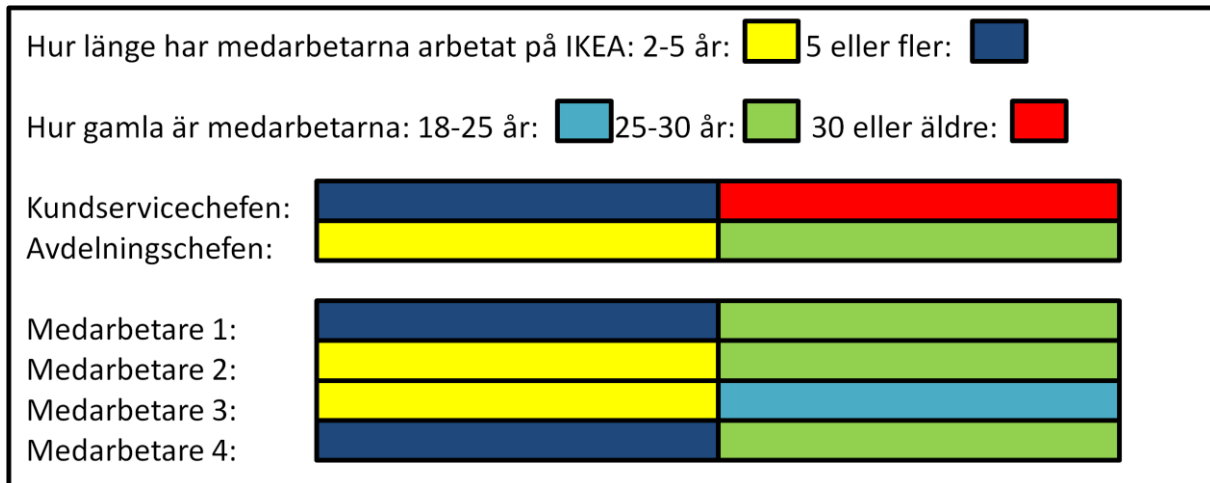
Eftersom de olika djupintervjuerna ämnar besvara olika delar av syftet användes olika frågor som utgångspunkt för intervjuerna. Frågorna som användes vid intervju med de anställda på chefsnivå innehöll en mer allmän karaktär vars syfte var att besvara hur IKEA Bäckebo tillämpar förbättringsarbete. Frågorna som användes vid intervjuerna med de anställda medarbetarna innehöll däremot frågor som får anses vara mer djupgående, vars syfte var att besvara hur de anställda tycker och tänker om förbättringsarbetet. Frågorna som användes som utgångspunkt för de olika intervjuerna finns som bilagor i slutet av uppsatsen.

### 2.4.2 Urval av respondenter

Syftet med kvalitativa intervjuer är bland annat att öka informationsvärdet och ge en djupare bild av det fenomen man studerar (Holme & Solvang 1997). Det är därför, som tidigare har nämnts, inget krav att urvalet skall vara slumpmässigt eller generaliserande. Med detta som grund har vi tillsammans med kontaktpersoner i företaget valt intervjuobjekt för att på bästa möjliga sätt passa vårt syfte och för att kunna få tillgång till den mest relevanta informationen för vår studie. I valet av medarbetare har vi därför önskat intervju personer som har varit på företaget i minst ett år vilket vi anser vara tillräcklig tid att lära känna verksamheten på ett bra sätt. Urvalet gjordes utifrån den tillgängliga grupp som i detta fall inkluderade personalen på Kundservice på varuhuset i Bäckebo.

För att besvara uppsatsens första syfte har vi gjort intervjuer med Kundservicechefen och Avdelningschefen för FSI. Dessa har båda varit på sina tjänster i över två år och har god inblick i verksamheten. Därför får den information vi har erhållit anses vara tillförlitlig och tillräcklig för att få en inblick i hur förbättringsarbetet ser ut. Uppsatsens andra syfte involverar medarbetarnas syn på hur förbättringsarbetet fungerar och därför har vi gjort fyra djupintervjuer med medarbetare från hela Kundservice. Således är Byten & Återköp, Kassa

och FSI alla representerade i undersökningen. Syftet med att intervjua medarbetare på olika positioner men inom samma område är att få en så bred bild som möjligt av situationen (Svenning 2003). Samtliga intervjuobjekt har haft en önskan om anonymitet vilket har utlovats. I Kapitel 4, som presenterar det empiriska materialet, kommer involverade intervjuobjekt att beskrivas lite närmare. Nedan följer en modell över de medverkandes ålder och hur länge de har arbetat inom IKEA för att få en bättre uppfattning om dem:



Figur 2: Medarbetaröversikt

### 2.4.3 Intervjumetodik

De intervjuer som har gjorts har varit planerade i förväg där respondenterna har fått styra över tid och plats. Detta har varit ett medvetet val från vår sida då det anses underlätta intervjuobjektets inställning till intervjun och därmed också förbättra chanserna till värdefull information som kan erhållas. Vårt tillvägagångssätt har varit att med hjälp av styrande frågor låta intervjuobjekten tala fritt. Frågorna har, inom ramen för varje syfte, varit formulerade på samma sätt för samtliga intervjuobjekt. (Svenning 2003)

Intervjufrågorna är framtagna med avsikt att ge svar på de frågeställningar som är syftet med undersökningen. Det innefattar både vilka direktiv som finns för förbättringsarbete på övergripande nivå och hur dessa rent praktiskt tillämpas i verksamheten. De är även framtagna för att undersöka hur principer och direktiv omvandlas på avdelningsnivå och hur det vardagliga arbetet påverkas.

Lantz (2007) menar att intervjuaren har stor hjälp av att vara förberedd innan intervjun genomförs. Denna förberedelse ligger i att både tydliggöra vilka områden och frågor som är av intresse för att nå upp till syftet men även att ha en god kunskap om den teoretiska referensramen för att på så sätt kunna ge konkreta och för ämnet väl formulerade följdfrågor. Vi valde därför att lägga intervjuerna relativt sent i uppsatsarbetet, för att på så sätt vara väl förberedda och pålästa när intervjuerna skulle genomföras. Såväl syfte, frågeställning och metod som stora delar av den teoretiska referensramen var så gott som



klara när djupintervjuerna genomfördes. Efter varje intervju har allt material sammanställts så att viktiga delar inte skulle försvinna ur minnet. Frågorna har skrivits för att vara så enkla som möjligt så att risken för misstolkning minimeras. (Ekholm & Fransson 1992)

Frågor kan vara av direkt eller indirekt karaktär. Indirekta frågor är mer öppna i sin karaktär där intervjuaren är ute efter respondentens kunskap och attityder medan direkta frågor är mer rakt på sak, till exempel: "hur gammal är du?". Indirekta frågor används för att få mer genomtänka svar men kan även användas när respondenten är omedveten om sin attityd och sina känslor kring ämnet. (Ekholm & Fransson 1992) Inom ramen för denna undersökning använde vi oss av indirekta frågor för att på så sätt få mer genomtänkta och analyserande svar.

I en undersökning finns det möjlighet att använda sig av både öppna och bundna frågor. Bundna frågor har exempelvis endast "ja" eller "nej" som svar medan öppna frågor har djupare svarsalternativ. När målet för undersökningen är att undersöka attityder och värderingar är öppna frågor den bästa metoden att använda sig av enligt Ekholm & Fransson (1992). I vår undersökning har vi därför valt att använda oss av öppna frågor då vårt syfte var att få reda på hur förbättringsarbete påverkar medarbetarnas dagliga arbete och hur företaget arbetar med förbättringsarbete. Detta motiveras med att det främst är medarbetarnas attityd som varit det centrala i undersökningen.

## **2.5 Insamling av sekundärdata**

Förutom de primärdata som samlats in genom djupintervjuer har även sekundärdata använts. Det är främst studiens problemdiskussion och teoretiska referensram som utgörs av sekundärdata och denna information har syftat till att utveckla kunskap inom de ämnen som studien belyser samt vara ett stöd i arbetsprocessen. Litteratur har sökts genom Göteborgs Universitetsbiblioteks katalog, GUNDA, samt Göteborgs Stads Bibliotekskatalog, Gotlib. Det källmaterial som bestått av vetenskapliga artiklar, avhandlingar och uppsatser har sökts genom GUNDA, Business Source Premier samt Google Scholar. De sökord som har använts är ekonomistyrning, processtyrning, förbättringsarbete, ständiga förbättringar, Kaizen, Lean, Lean Management, Business Process Reengineering, BPR, Total Quality Management och TQM.

## **2.6 Representativitet**

I uppsatsen är det endast Kundservice på IKEA Bäckebo som är föremål för studien. Det är därför svårt att kunna dra generella slutsatser om hela varuhuset eller för den delen IKEA som företag.

För att avgöra om den insamlade informationen i en studie är användbar mäter man dess validitet och reliabilitet. Svenning (2003) menar att man, enkelt uttryckt, kan förklara

validitet som förmågan att mäta det man avser mäta. Alltså, en studies validitet är hur väl undersökningen fångar dess ursprungliga avsikt. Reliabilitet är i sin tur ett mått på hur pålitlig den insamlade informationen är (Holme & Solvang 1997).

Enligt Holme & Solvang (1997) är problemet med validitet betydligt mindre vid en kvalitativ studie än vid en kvantitativ. Dels på grund av att närheten till studieobjektet är större och dels för att den som gör studien har bättre möjlighet att styra dess riktning. I en kvalitativ studie, som denna, är syftet att få en bättre förståelse för vissa faktorer, därför är reliabiliteten inte i fokus på samma sätt som validiteten (Holme & Solvang 1997). En faktor som kan sänka validiteten är enligt Holme & Solvang (1997) att forskaren upplever en situation felaktigt. Det kan vara sättet att tolka intervjuobjektets signaler eller att inte förstå dennes motiv. Andra faktorer kan enligt samma författare vara att inte veta hur giltig information skall erhållas eller att intervjuobjektet betar sig på ett sätt som denne tror att intervjuaren förväntar sig.

Reliabilitet är, som ovan nämnt, ett mått på pålitlighet. Svenning (2003) menar att en undersökning, med samma metod och struktur, ska ge samma resultat för en hög reliabilitet. Ett sätt att öka reliabiliteten enligt Svenning (2003) är att använda sig av klara definitioner när man använder sig av en kvalitativundersökningsmodell. Vid intervjuerna definierades förbättringsarbete för respondenterna så att inga missförstånd skulle ske. När man minimerar dessa typer av missförstånd ökar även reliabiliteten i uppsatsen. Om respondenten missförstår en fråga eller dess innebörd blir följden att svaret saknar substans och trovärdighet. (Svenning 2003)

Som tidigare har påpekats är urvalet av respondenter gjort med avsikt att få så värdefull och pålitlig information som möjligt. Genom att intervjua chefer och medarbetare på olika positioner och med över ett års anställning anser vi att urvalet är representativt för området Kundservice.

## Kapitel 3 – Teoretisk referensram

---

*Detta kapitel kommer att presentera den teoretiska referensram som är grunden för undersökningen. Kapitlet är uppdelat i två delar där varje del är ämnad att besvara varsin forskningsfråga.*

---

### 3.1 Förbättringsarbete

I detta kapitel kommer en genomgång av synsätten kring förbättringsarbetet att presenteras. Denna del av den teoretiska referensramen är ämnad att beröra uppsatsens första forskningsfråga, *Hur arbetar IKEA Bäckebo med förbättringsarbete?* Syftet med detta kapitel är vidare att ge läsaren en insikt i de olika metoderna för förbättringsarbete. Den första forskningsfrågan följs sedan upp i avsnitt 4.1 i empirin samt i avsnitt 5.1 i analysen.

I inledningen av detta kapitel kommer förbättringsarbetet härledas från ekonomistyrning och processtyrning. Därefter görs en uppdelning av förbättringsarbetet i begreppen ständiga förbättringar och innovationer då dessa grundläggande synsätt skiljer sig markant. Detta görs för att på ett tydligt sätt få en överblick av metoderna kring förbättringsarbetet.

Då IKEA Bäckebo arbetar med förbättringsarbete men inte använder sig av någon utvald metod för detta arbete följer en presentation av förbättringsmetoder för att ge en introduktion till hur förbättringsarbetet kan ske på olika sätt.

#### 3.1.1 Ekonomistyrning

Mål är något som företag arbetar med i sin verksamhet, där begreppet kan ses som ett framtida tillstånd, till exempel ökad produktivitet, lägre kostnader och högre tillväxt. Ekonomistyrning handlar om att planera, genomföra, följa upp, utvärdera och anpassa företags verksamhet i strävan att uppnå ekonomiska mål. Vi lever i en tid där förändringar av olika slag sker i ökad takt och allt fler faktorer påverkar företagets verksamhet. Djupa lågkonjunkturer, snabb teknologisk utveckling och ökad globalisering är bara några av dessa faktorer. Företagen utsätts för ett hårdare ekonomiskt klimat och det är viktigt att företagen anpassar sin verksamhet och sitt sätt att arbeta efter de förhållandena som råder. (Ax m.fl. 2005)

#### 3.1.2 Processtyrning

I takt med att förhållanden, som är beskrivna i föregående avsnitt, ändras och att företag tvingas se om sina verksamheter har nya synsätt och metoder utvecklats inom ekonomistyrningen. Processtyrning är en metodik för förbättringsarbete som under senare år har vuxit fram. Ax m.fl.(2005) definierar en process som ”... en uppsättning aktiviteter som utförs i syfte att skapa kundvärde...” där en process kan vara försäljningsprocessen som

består av aktiviteter som kundfrågor och betalning i kassan. Man strävar efter att höja kundvärdet genom att förbättra verksamhetens processer och aktiviteter.

### 3.1.3 Förbättringsarbete

I processtyrning skiljer forskningen på förbättringsarbete med två olika ansatser, ständiga förbättringar och innovationer. Ständiga förbättringar fokuserar på att förbättra redan existerande processer och aktiviteter medan innovationer handlar om att helt och hållet förnya nuvarande processer och aktiviteter (Ax m.fl. 2002).

Inom ramen för uppsatsen har vi valt att dela upp den teoretiska referensramen i dessa två sätt att se på förbättringsarbete. I delen om ständiga förbättringar kommer vi att beskriva tre metoder för förbättringsarbete; TQM, Kaizen och Lean. I avsnittet om innovationer kommer den andra synen på förbättringsarbete, Business Process Reengineering (BPR), att beskrivas.

### 3.1.4 Ständiga förbättringar

I avsnitt 1.2 framgår det att förbättringsmetoderna härstammar från tillverkningsindustrin men att det går att applicera vissa av dessa metoder även på andra typer av företag. TQM, Kaizen, Lean och BPR är alla sådana metoder som genom forskning har påvisats kunna appliceras i andra typer av branscher. Dessa metoder får därför anses vara överförbara till andra typer av branscher och används därför som teoretisk referensram i vårt syfte att kartlägga och identifiera IKEA Bäckebo's förbättringsarbete.

I många avseenden hör dessa tre begrepp ihop. Ständiga förbättringar är centralt i både TQM (Frid 1997) och i Lean (Berling 2005) där detta arbetssätt är en förutsättning för metoderna. Även i Kaizen är ständiga förbättringar själva förutsättningen för metoden (Imai 1986).

#### 3.1.4.1 TQM

TQM är en förkortning för Total Quality Management. Det är ett begrepp som, i likhet med flera andra förbättringsmetoder, har sin grund i den japanska industrin. Definitionen kan se olika ut men i de allra flesta fall rör det sig om processer som går ut på att företaget ska ha en helhetsbild av verksamheten och ständigt söka efter förbättringar som genererar en total tillfredsställelse för kunderna.

*”TQM är att skapa en genuint kundfokuserad organisation som ständigt jobbar med förbättringar på ett medvetet och offensivt sätt med allas delaktighet”. (Frid 1997, s. 45)*

Bergman & Klefsjö (2001) menar att TQM innebär att man ständigt strävar efter att uppfylla, och helst överträffa, kundens behov och förväntningar till en så låg kostnad som möjligt.

Detta ska ske genom ett kontinuerligt förbättringsarbete där alla är engagerade och som har fokus på organisationens processer.

Inom TQM är det främst tre aspekter som är centrala. Dessa är kundfokusering, ständiga förbättringar och allas delaktighet. (Frid 1997)

### ***Kundfokusering***

Störst fokus i TQM är vikten av kundfokusering. För att behålla konkurrenskraften på marknaden gäller det att fokusera på vad kunderna vill ha. Konkurrenskraften kommer ifrån att skapa en väl fungerande organisation som uppfyller kundens behov. (Frid 1997)

### ***Ständiga förbättringar***

Frid (1997) menar att TQM i företaget skapar förmågan att hela tiden kunna flytta sig till den för stunden bästa konkurrenspositionen, genom kundfokusering. Det kräver skicklighet i förbättringsarbete och en ständigt lärande organisation. En central del av TQM är att inte stirra sig blind på resultat utan i stället titta på vad som händer med den totala verksamheten. Frid (1997) menar vidare att om företagen vill ha en hög förändringstakt i verksamheten är det nödvändigt att spendera en viss del av sin arbetstid på förbättringsarbete.

Förbättringsarbetet kan enligt Frid (1997) ske på olika nivåer och att det bör ske överallt i organisationen. Exempelvis ser en chefs delaktighet i förbättringsarbetet annorlunda ut än vad en underchef eller tjänstemans delaktighet i förbättringsarbetet ser ut eftersom en chef har mer verksamhetsövergripande arbetsuppgifter.

### ***Allas delaktighet***

Frid (1997) menar att förutsättningarna för att ett företag ska lyckas med TQM är att alla är delaktiga i processen. Det fungerar inte att anställa en grupp som arbetar med TQM om resterande delar av personalen är skeptiska till konceptet. TQM handlar i stor utsträckning om att få alla att vara observanta och delta i förbättringsarbetet.

#### **3.1.4.2 Kaizen**

Kaizen betyder, enkelt översatt till svenska, ständiga förbättringar. Det är ett arbetssätt som i stort handlar om att företag hela tiden bör leta efter små förändringar i sin verksamhet och förändra dem till det bättre. Följande figur är hämtat från Bergman & Klefsjö (2001)

# 改善

Bergman & Klefsjö (2001) förklarar att ordet *kaizen* är japanskt och består av symbolerna *kai*, som betyder *att förändra* och *zen*, som betyder *bra*. Tillsammans är innebörden ungefär *förändring till det bättre*.

I Kaizen fokuserats det på små förändringar och det är dessa som är centrala i förändringsarbetet (Bergman & Klefsjö 2001). En grundläggande tanke i Kaizen är att varje företag har problem. Först när de anställda är beredda att inse fel och förbättra dessa fel successivt kan företaget optimera sin verksamhet. Utmaningen hos företagen ligger i att skapa en företagskultur där alla fritt vågar påpeka sådana problem. (Imai 1986)

En ytterligare central aspekt i Kaizen är betoningen av processer. Kaizen har genererat ett processorienterat sätt att tänka och ett ledarskapssystem som stödjer och erkänner människors initiativ till förbättringar. (Imai 1986)

Imai (1986) betonar att det är enkelheten med Kaizen som är dess styrka. Det innebär dessutom ständiga förbättringar som innefattar alla, både företagsledning och medarbetare. Enligt Imai bör Kaizen ses som en heltäckande filosofi som innefattar vårt arbetsliv, sällskapsliv och familjeliv.

Inom Kaizen är informationsflödet en viktig aspekt för lyckat förbättringsarbete. Det finns två olika typer av informationskällor. En extern informationskälla och en intern informationskälla. Det externa synsättet handlar om att identifiera andra företag och se hur de sköter sin verksamhet för att på så sätt eventuellt ändra sitt eget sätt att arbeta och för att i slutändan uppnå ett bättre resultat. Det interna sättet går ut på att leta efter förbättringar i sin egen verksamhet. I den interna processen är exempelvis förslagsverksamhet av stor betydelse. (Ax m.fl. 2005)

### 3.1.4.3 Lean

Lean som uttryck ska i uppsatsen tolkas som ett samlingsbegrepp för filosofin kring Lean Production. Benämningen varierar i olika vetenskapliga alster men innebörden är

densamma. Vi har därför inom ramen för uppsatsen valt att använda den övergripande benämningen Lean.

Lean är en metod som går ut på att minimera onödiga delar av verksamheten. Onödiga delar beskrivs som aktiviteter som inte genererar ett värde i sig självt och som kan definieras som slöseri. Sådana delar kan vara överproduktion, väntan, transport, bearbetning, lager, förflyttning och att göra felaktiga delar. (Ohno 1998)

Lean är dessutom ett kundstyrt förbättringsverktyg som fokuserar på att skapa kundvärde i verksamheten. Centralt inom Lean är ett systematiskt arbetssätt som går ut på att kontinuerligt arbeta med ständiga förbättringar, där alla typer av spill, slöseri, ojämnheter och överbelastningar systematiskt elimineras. Företagens mål ska vara att arbeta effektivare än innan, men fokus behöver inte nödvändigtvis ligga på att jobba snabbare, utan är snarare att eliminera onödiga delar av verksamheten. Vinsterna med implementering av Lean kan ses i ökad produktivitet, ökad tillfredsställelse för kunden samt ökat välbefinnande bland medarbetarna. Lean ska inte ses som ett sätt att dra ner på verksamheten utan snarare ett sätt att effektivisera verksamheten. (Larsson 2008)

Det viktiga i implementeringen av Lean är att det i slutändan ska skapa kundvärde. När detta kriterium är uppfyllt handlar Lean vidare om att skapa mer värde med mindre resurser.

I Lean är problemlösningar centrala. Dagens lösningar kommer oftast från gårdagens problem. Senge (1990) En annan viktig aspekt är den enskilde individens kunskap. Senge menar att den enskilde individens utveckling är en förutsättning för att företaget ska utvecklas.

Även Berling (2005) definierar Lean som ett fenomen vars syfte är att minimera onödiga delar av verksamheten samtidigt som prestationen är den samma eller till och med ännu bättre.

*”Det japanska försprånget ansågs bero på produktionssättet, vilket klassificerades som Lean Production. Detta innebär att man med mindre resurser av alla slag (människor, maskiner, ytor, energi, m.m.) ständigt skall producera mer och mer”.* (Berling 2005 s. 5)

### 3.1.5 Innovationer – att börja om från början

Som ovan nämnt delas förbättringsarbetet in i ständiga förbättringar och innovationer. Imai (1986) definierar innovation som förnyelse på något sätt där drastiska ändringar av verksamheten är ett centralt inslag som en direkt följd av stora investeringar i ny teknik och ny utrustning.

### 3.1.5.1 BPR

Business Process Reengineering (BPR) introducerades i början av 1990-talet genom två vetenskapliga artiklar. Den ena publicerades i *Harvard Business Review* med titeln *“Reengineering Work: Don’t automate obliterate”* skriven av Michael Hammer (1990) och den andra är skriven av Thomas Davenport (1990) med titeln *“The new industrial engineering: Information technology and business process redesign”*.

Grundidén med BPR är att företagen ska börja om från början och förnya processerna från grunden i stället för att ständigt förbättra verksamheten. Det finns således ingen mening med att förbättra processer som inte fungerar tillfredsställande. När en process inte fungerar är det då bättre att skapa nya processer som kan generera värde. Hammer har efter introduceringen av begreppet skrivit en bok tillsammans med Champy om fenomenet BPR. I *Reengineering the Corporation* definierar Hammer & Champy (1993, s. 40) BPR på följande sätt;

*“Reengineering innebär ett fundamentalt nytänkande och en radikal förändring av verksamhetsprocesserna i syfte att nå dramatiska förbättringar vad avser viktiga, moderna effektivitetsmått som kostnader, kvalitet, service och snabbhet”.*

För att lyckas med BPR behöver företagen börja om från början och tänka mer verksamhetsorienterat än avdelningsspecifikt. Att börja om när något går fel i stället för att fortsätta med en felande process är centralt i BPR.

*“När någon ber oss om en enkel förklaring av begreppet reengineering säger vi att det betyder ”börja om”. Det innebär inte att man lappar ihop det som redan finns eller gör marginella ändringar som bevarar den grundläggande strukturen intakt. Det handlar inte om att sy lapptäcken eller att nödtorftigt reparera befintliga system så att de fungerar bättre. Det handlar om att överge sedan länge etablerade procedurer och se med nya ögon på det arbete som skapar företagets vara eller tjänst och ger kunden något av värde”. (Hammer & Champy 1993, s.39)*

I stället för att utveckla föråldrade processer bör företagen göra om processerna från början och byta ut gammalt mot nytt. Endast genom sådana radikala förändringar kan företag uppnå stora förändringar i sitt framförande. Från de omgjorda processerna kommer nya regler växa fram som kommer att avgöra hur processerna fungerar. Reengineeringprocessen är ett allt-eller-inget-verktyg, vars resultat ofta är okänt fram till slutförandet av processen. (Hammer 1990)

Vissa forskare menar att Hammer och Champy inte kom på något nytt utan snarare satte ord på gamla värderingar och på så sätt skapade ett nytt fenomen som gav större vinster och på så sätt fick ett stort genomslag. (Hällström 1994)



Hammer-skolan, som den kom att kallas, poängterar också en viktig skillnad mellan BPR och andra processororienterade ansatser till verksamhetsutveckling: medarbetarnas roll i förändringsprocessen. Hammer-skolan menar att snabba, stora förändringar i arbetsorganisationen aldrig kan genomföras i samförstånd med medarbetarna, utan måste genomföras "top-down" i organisationen. (Hällström 1994) Det är en klar motsats till den "bottom-up" - roll som genomsyrar inriktningar mot ständiga förbättringar där medarbetarens roll står i betydligt större fokus (Imai 1986, Larsson 2008, Frid 1997).

### 3.1.6 Ledarskapets roll i förbättringsarbetet

Ledarens roll i förbättringsarbetet är oftast central och för att lyckas genomföra förändringar på en arbetsplats är det av betydelse att ledaren är aktiv och intresserad av förbättringsarbetet (Axelsson 2000). Att motivera de anställda till förbättringsarbete är ledarens största uppgift och nödvändigt för ett fungerande förbättringsarbete. (Amabile 1998)

Även om de anställda är inspirerade att arbeta med förändringsarbetet är det av största vikt att ledaren är lyhörd och iakttar förbättringsförslag och konkretiserar dessa förslag till verklighet. Saknas denna förmåga hos ledaren tröttnar medarbetarna till slut och förbättringsarbetet avtar snabbt. (Amabile 1998) När en förbättringsprocess väl lyckats är det ledarens roll att uppmärksamma förbättringen för att skapa en positiv inställning till deltagande i förbättringsprocesserna. Det är även ledarens roll att finna lämpliga belöningsystem som motivationskällor till förbättringsarbete. (Robinson & Schroeder 2004)

Enligt Imai (1986) bör företagets mål vara att hela tiden förbättra verksamheten med små förbättringar. I och med det är kommunikationen mellan företagets olika delar av yttersta vikt då förbättringen måste förankras i organisationen. Ledarskapets roll i dessa förbättringsprocessen blir att skapa incitament för personal att vilja delta i förbättringsarbete. Sådana incitament kan vara kunskap och inspiration att se förbättringsmöjligheter i det dagliga arbetet. Det är viktigt för ledaren att ta till sig förslagen på förbättringsarbete och implementera dem i verksamheten så att en faktisk förbättring verkligen sker. (Imai 1986)

I TQM-orienterade företag är ledarskapet centralt. Det är ledningens ansvar att motivera de anställda att vilja förbättra verksamheten. På samma sätt är det ledningens ansvar att ge de anställda den kunskap som behövs om förbättringsarbete. (Frid 1997) Även om det är ledningens roll att motivera och inspirera till förbättringsarbetet är det en process som inte kan toppstyras. Arbetet med TQM är ett arbetssätt som alla i organisationen bör vara delaktig i. (Armands och Josephsson 1995)

En ledares roll i Lean är tvådelad. Dels att själv leta efter onödigt spill och slöseri men även att motivera sina arbetare att göra detsamma. (Larsson 2008)

Ledaren i ett företag som använder sig av BPR-metoden bör vara auktoritär då BPR inte handlar om att lyssna på medarbetarna utan snarare ta egna initiativ och göra om processer helt och hållet om de inte fungerar. Ledarens största ansvar i en BPR-process är att ha god översikt över produktionskedjan för att kunna fatta rätt beslut vid rätt tidpunkt. Det får anses som nödvändigt att rekrytera en ledare från en ledande befattning i ett företag när man söker efter en ledare till ett BPR-projekt. Ledaren behöver vara väl införstådd i företagets processer och ha förståelse för sambandet mellan arbete och ekonomiskt resultat. (Hammer & Champy 1993)

### 3.1.7 Avslutande sammanfattning forskningsfråga 1

I det här avsnittet har metoder för förbättringsarbetet presenterats. Dessa metoder kommer att användas för att tillsammans med empirin i avsnitt 4.1 utgöra analysen i avsnitt 5.1 vars syfte är att besvara uppsatsens första forskningsfråga.

## 3.2 Förbättringsarbetets påverkan

I denna del av kapitlet presenteras den teoretiska referensramen vars syfte är att vara ett underlag till analysen av den andra forskningsfrågan; Hur upplever medarbetarna på IKEA Bäckebo att förbättringsarbetet fungerar? Denna forskningsfråga följs sedan upp i avsnitt 4.2 i empirin samt avsnitt 5.2 i analysen.

Avsnittet innehåller två separata delar som båda berör den andra forskningsfrågan. De separata delarna är ämnade att ge en bild över hur medarbetare enligt vetenskaplig teori kan påverkas av förbättringsarbete och de specifika förbättringsmetoderna.

### 3.2.1 Medarbetarnas delaktighet i förbättringsarbetet

För att kunna besvara hur medarbetarna påverkas av förbättringsarbetet redogörs först och främst teorier kring medarbetarnas roll i förbättringsarbetet.

Ständiga förbättringar i TQM handlar i stora drag om att kontinuerligt förbättra verksamheten och då är medarbetarnas delaktighet central. Till viss del består förbättringsarbetet av förslagsverksamhet. Dessa förbättringar kan vara av liten verksamhetsmässig karaktär vilket betyder att medarbetarnas delaktighet blir väldigt viktig eftersom det är medarbetarna på en lägre hierarkisk nivå som har störst insyn i de små förbättringarna. (Frid 1997)

Kaizen bygger på att de anställda är aktiva deltagare i förbättringsarbetet. Ett exempel som Imai (1986) nämner är från Toyotas fabriker där de anställda har möjlighet att stoppa produktionslinjen så fort något litet fel upptäcks. Kaizen bygger, i likhet med TQM, på små

ständiga förändringar. Dessa förändringar upptäcks, enligt filosofin, oavsett vart i hierarkin den anställda än befinner sig, men på olika sätt. Längre upp i hierarkin sker förbättringsarbete med en mer strategisk karaktär medan de anställda längre ner i hierarkin använder förbättringsarbetet till mer vardagliga aktiviteter. (Imai 1986)

De anställdas roll i Lean är snarlik den roll de anställda har i Kaizen och TQM. Senge (1990) menar att medarbetarnas vilja att lära sig är centralt för att arbetet med Lean ska fungera. Lean bygger på att ständigt förbättra företagets verksamhet genom att leta efter onödigt spill och slöseri och ta bort dessa delar. I arbetet med att eliminera onödigt spill och slöseri är medarbetarnas förmåga att identifiera dessa obehövlige delar av vikt, så att förbättringarna kan realiseras. (Senge 1990)

I sättet att hantera förbättringsarbete i BPR har de anställda en liten, eller obefintlig, roll i förbättringsprocessen. Förespråkarna för BPR menar att stora förändringar aldrig kan göras i samförstånd med medarbetare utan måste komma från en strikt hierarki. De anställda saknar, enligt detta synsätt, förmåga att se potential i stora rationella förändringar i arbetsprocessen (Hällström 1994).

### 3.2.2 Motivation och belöningsystem i förbättringsarbete

I detta avsnitt följer en presentation av den vetenskapliga teori på ämnet om hur medarbetare påverkas av förbättringsarbete. I avsnittet följer en redogörelse för motivationens och belöningsystemens påverkan på förbättringsarbete.

Viljan att utveckla och förbättra processer har enligt Berger (1999) alltid funnits i arbetslivet och det ligger i människans natur att hela tiden vilja förbättra tillvaron för sig själv. Det är dock nödvändigt att nya förbättringar har sin grund i gammal beprövad kunskap (Berger 1999).

Det största hindret från att arbeta med förbättringsarbete är bristen på tiden. I nuläget strävar företagen generellt efter att minimera tidsåtgång samt att maximera resultat. Det upplevs dessutom i många fall som svårt att prioritera vilka förbättringsprocesser företaget ska arbeta med. (Wass & Olsson 1999) Även byråkratiska omvägar kan leda till problem i förslagsprocessen. Sannolikt måste förslagen gå igenom flera instanser innan beslut om förbättringen kan fattas. Denna byråkratiska beslutsväg kan få många anställda att tröttna och sluta generera förslag på ständiga förbättringar. (Berling 2005)

Ellström och Kock (1999) menar att det finns ett par grundläggande förmågor som de anställda bör behärska för att förändringsarbete ska fungera. Med dessa faktorer som grund har de gjort en lista i punktform som innehåller förmågor de anställda bör inneha inom ramen för förbättringsarbetet.

- Att kunna identifiera och definiera uppgifter och problem
- Att ha språklig och kommunikativ kompetens
- Att ha helhetsförståelse för processer och system
- Att kunna ta ansvar
- Att kunna arbeta i team
- Att ha förmåga till alternativt seende och tänkande

Imai (1986) påpekar medarbetarnas deltagande i förbättringsprocessen som något högst angeläget. Han menar vidare att det centrala i Kaizen är att skapa en atmosfär där samarbetsvilja och engagemang prioriteras. Imai pekar ett par förutsättningar som ska vara uppfyllda för att Kaizen ska lyckas. Dessa förutsättningar följer nedan i punktform.

- Att man ständigt anstränger sig att förbättra relationerna mellan medarbetare och ledning
- Att man betonar utbildning/träning av medarbetare på olika plan
- Att man skapar informella ledare bland medarbetarna
- Att man skapar smågruppverksamhet av olika slag
- Att man ger stöd åt och erkännande av medarbetarnas förbättringsinsatser
- Att man gör medvetna insatser för att göra arbetsplatsen till ett område där man kan förverkliga sina livsmål
- Att man gör arbetsplatsen till en plats för såväl socialt liv som arbetsliv
- Att man utbildar ledare så att de kan kommunicera bättre och skapa ett positivt förhållande till medarbetarna
- Att man skapar disciplin på arbetsplatsen

En stor del av ständiga förbättringar går ut på att motivera de anställda att vilja delta i förbättringsprocesserna. En viktig del i motivationen är belöningsystem. Dessa belöningsystem kan delas upp i yttre belöningar och inre belöningar. Yttre belöningar är exempelvis ekonomiska, medan inre belöningar är mer av känslomässig karaktär och kan innefatta kognitiva och utvecklande inslag. Ett annat sätt att dela upp belöningar är i finansiella och politiska belöningar. I dessa fall är finansiella belöningar av monetär karaktär medan de politiska belöningarna snarare handlar om personlig uppfyllelse. (Berling 2005)

I längden tycks inte pengar och yttre belöningar vara tillräckligt motiverande utan kan ibland generera missvisande förhållande och orättvisor (Berger 1999). Även Schonberger och Knod (1994) menar att lönen inte nödvändigtvis behöver vara den enda motivationsfaktorn utan påpekar andra typer av motivationsfaktor i form av belöningar, exempelvis erkännande och aktiviteter.

Berger, Hart och Lindberg (1995) menar att framgångsfaktorer till förbättringsarbetet bygger på medarbetarnas motivation att delta. En av de viktigaste aspekterna i motivationen är att

informationssystemen fungerar som de ska. Eftersom förbättringsarbetet är en integrerad del av verksamheten är det viktigt att återkopplingar av resultatet sker regelbundet. Informationssystemen i denna mening kan även bygga på snabb feedback om planering och genomförande samt möjligheter till deltagande i problemdiskussion och problemlösning. (Berling 1999)

### 3.2.3 Avslutande sammanfattning forskningsfråga 2

I detta kapitel har den teoretiska referensramen presenterats med fokus på hur medarbetarna på IKEA Bäckebo påverkas av förbättringsarbetet. Dessa teorier kommer att användas i analysen (avsnitt 5.2) av det empiriska materialet som presenteras i avsnitt 4.2, i syfte att besvara uppsatsen andra forskningsfråga.

## Kapitel 4 - Empiri

---

*I detta kapitel kommer studiens empiriska material att presenteras. Materialet är insamlat genom djupintervjuer med anställda på olika befattningar vid IKEA Bäckebo. Materialet i kapitlet är en sammanställning av intervjuerna där frågorna bygger på en frågemall som finns bifogad till uppsatsen.*

---

### 4.1 Förbättringsarbetet på IKEA Bäckebo

Nedan följer en presentation av det empiriska materialet som är kopplat till uppsatsens första forskningsfråga, *Hur arbetar IKEA Bäckebo med förbättringsarbete?* Innehållet i detta kapitel analyseras i avsnitt 5.1 med hjälp av den teoretiska referensramen i avsnitt 3.1.

För att kunna besvara uppsatsens första forskningsfråga har medarbetare på chefsnivå intervjuats. Men det har dessutom ansetts nödvändigt att iaktta studiens andra intervjuobjekt, medarbetarnas syn på hur förbättringsarbetet ser ut för att ge en bredare bild av resultatet.

Avsnittet inleds med en presentation av cheferna som deltagit i undersökningen och det är deras svar genom djupintervjuer som ligger till grund för empirins första del.

#### 4.1.1 Presentation av cheferna

De två chefer som har varit föremål för undersökningen är Kundservicechefen och avdelningschefen för FSI. Kundservicechefen har ett stort ansvarsområde i vars arbetsuppgifter det ingår att rekrytera, utbilda, utveckla, coacha, handleda och inspirera medarbetare och chefer i samarbete med personalavdelningen. Andra ansvar är bland annat att optimera bemanning utifrån verksamhetens och kundernas behov, se till att varuhuset utvecklar en långsiktig relation med kunderna, vara delaktig i framtagande och implementering av varuhusets verksamhetsplan samt att vara en aktiv medlem i ledningsgruppen och ta ett ansvar för hela varuhuset. I Avdelningschefens arbetsuppgifter ingår bland annat personalansvar för samtliga medarbetare, utarbetande av affärsplan för avdelningen, att bestämma vilka aktiviteter som skall genomföras, ansvar för att uppnå de mål som varje år sätts upp av ledningen för avdelningen samt ansvar för att avdelningens budgeterade timmar fördelas rätt och inte överskrids.

#### 4.1.2 Chefernas syn på förbättringsarbetet

För att besvara det första syftet med studien har, som ovan nämnt, två personer med chefsbefattningar på IKEA Bäckebo intervjuats. Nedan följer en sammanställning av

intervjuerna med dessa, där cheferna i texten kommer att benämnas vid respektive befattning.

Enligt Kundservicechefen är förbättringsarbete en naturlig del i IKEAs sätt att arbeta och en del av företagets kultur:

*”Vi både vill och behöver ständigt utvecklas för att skapa bästa möjliga arbetsplats för våra medarbetare samt bästa möjliga upplevelse och erbjudande till våra kunder.”*

Kundservicechefen berättar att det i IKEAs kultur pratas om Linje Annorlunda, Strävan Att Möta Verkligheten och Kostnadsmedvetenhet som några ledord i att hela tiden sträva efter att bli bättre. När nya medarbetare introduceras får de introduktionsmaterial och presentationer som beskriver företagets organisation, kultur, arbetssätt, med mera där strävan efter att alltid bli bättre finns med. I IKEAs kulturdokument och dess personalidé talas det om företagets syn på förändring. Tidigare har man inom verksamheten genomfört utbildningar för chefer i förändringsledning och nu arbetas det även med situationsanpassat ledarskap som ett verktyg för chefer för att stödja medarbetarnas utveckling i arbetet. Kundservicechefen:

*”Det är genom varje medarbetares personliga utveckling som IKEA utvecklas och förbättras.”*

Enligt Kundservicechefen har IKEA Bäckenol som varuhus gemensamma mål som man tillsammans skall uppnå och behöver hjälpas åt för att lyckas med. Kundservicechefen menar att synen på förbättringsarbete är i grund och botten samma i hela varuhuset. Avdelningarna kan ändå ha olika fokus och olika behov av förändring beroende på var arbetsgruppen, affärsutvecklingen, kundnöjdheten, medarbetartrivsel, kostnaderna, med mera, befinner sig.

När det gäller processen och delaktigheten kring förbättringsarbete finns det olika tillvägagångssätt beroende på arbetets omfattning. Det är alltifrån att medarbetare i Informationen på varuhuset testat att ställa en bingelista med gula kassar till kunden på höger sida istället för vänster sida om entrétrappan (som, enligt Kundservicechefen kan låta enkelt men kan vara avgörande för kundnöjdhet och försäljning) till globala beslut om att implementera snabbkassor där kunden scannar varorna själv. Kundservicechefen förklarar att i vardagen driver alla anställda små förändringar och ibland lite större. Kundservicechefen om delaktighet i förbättringsarbete:

*”Tanken är att var och en av oss har mandatet att förändra och förbättra. Vi tror på varje enskild medarbetare och ger stort utrymme till att ta ansvar.”*

Ofta grundar sig en stor del av förbättringsarbetet i direktiv från ledningsgruppen om vad som behöver göras bättre och förändras, förklarar Avdelningschefen. Ledningsgruppen

bestämmer fokusområde för den aktuella perioden och sedan är det, beroende på vilken typ av förändring det handlar om, vilka som påverkas och vem som behöver information, upp till berörda delar av verksamheten att hitta lösningar. Avdelningschefen ger exempel på ett tillfälle då fokusområdet har varit samarbete. Då har ledningsgruppen direkt involverat medarbetarna för att ta reda på hur de upplever samarbetet på avdelningen idag, vad som är bra och vad som kan göras bättre.

Avdelningschefen berättar att medarbetarna uppmuntras till att dagligen försöka tänka på hur saker sker i arbetet, vad som kan göras bättre på avdelningen och att komma med förslag. Avdelningschefen menar att man som chef inte dagligen går runt och frågar sina medarbetare om vad de tycker. Vidare berättar Avdelningschefen om hur tävlingar ibland utlysts där bästa förbättringsförslag har belönats med två biobiljetter. Det har då handlat om ett specifikt område, exempelvis att förbättra arbetsrutiner eller ändringar i arbetssätt för att saker ska gå snabbare. Avdelningschefen betonar ändå att medarbetaren har ett stort eget ansvar och att mycket är upp till den enskilde i arbetet med förbättringar. Förankringen av små förbättringar i vardagen menar Avdelningschefen beror på hur du som chef tar emot förslag:

*”Är chefen lyhörd för idéer kan medarbetarna bli uppmuntrade av det och fortsätta tänka i de banorna då de vet att det tas tillvara på.”*

Därför kan det, enligt Avdelningschefen, vara skillnad mellan avdelningar i uppfattningen om hur små förbättringar i vardagen fungerar då chefens roll som ledare och inspiratör är högst betydelsefull.

Riktlinjer och fokusområden kommuniceras genom ett stort antal informationskanaler och Kundservicechefen menar att medarbetarna har god kännedom om hur dessa processer fungerar. De informationskanaler som används regelbundet i vardagen är avdelningsmöten, veckoinfo, personaltidning och frukostmöten där fokusområden och direktiv kommuniceras till medarbetarna. Kundservicechefen berättar att när förändringar sker använder sig IKEA av ”kommunikationsplaner” för att säkra rätt information i rätt tid till rätt person eller personer. När större förändringar sker har företaget en tydlig informations- och mötesstruktur som stödjer förändringsprocessen. Denna struktur finns, enligt Kundservicechefen, beskriven i det interna dokumentet ”Ledning och styrning”. Vid mindre förändringar involveras närmaste chef samt medarbetarna på avdelningen.

Lågt pris, bra design och hög funktion är IKEAs stora konkurrensfördelar och för att bibehålla det låga priset till kunderna menar Kundservicechefen att företaget ständigt behöver förbättra och utveckla verksamheten. Det är också nödvändigt för att säkra en positiv shoppingupplevelse för kunder och en trygg arbetsmiljö för medarbetare. Då förbättringar anses vara en del av IKEAs kultur har Kundservicechefen uppfattningen att den generella



inställningen till företagets förbättringsarbete är positiv, att arbetet med förbättringar är något som finns i varje medarbetares medvetande och en ständigt närvarande aspekt i arbetet. Avdelningschefen tror att det råder delade meningar bland medarbetarna om förändringar och förbättringar på IKEA. En del medarbetare ställer sig väldigt positiva till att det händer saker och att de får vara med och påverka, eftersom det är en arbetsplats vid vilken de tillbringar mycket tid och att det är tillfredsställande att få utlopp för sina förbättringsidéer. Andra, tror Avdelningschefen, kan tycka att det är jobbigt, ifrågasätter varför man ska förändra och tycker att det är bra som man jobbar idag. Det finns även medarbetare som inte uppskattar att deras arbetsmiljö förändras. Men så fungerar det inte inom IKEA, menar Avdelningschefen:

*”Hela tanken med IKEA är ju att vi hela tiden ska bli bättre”*

Avdelningschefen tror att vissa attraheras av arbetssättet med mycket utveckling medan andra tycker att det är jobbigt att behöva tänka och ständigt komma på nya saker. Kundservicechefen tror att attityden och inställningen delvis är beroende på hur medarbetaren mår, trivs, vad medarbetaren gillar och ogillar, hur mycket en förändring påverkar medarbetaren i det dagliga arbetet, medarbetarens inställning till förändringar, tryggheten i arbetsgruppen och dess välmående samt hur medarbetaren trivs med sina arbetsuppgifter. Kundservicechefen om inställningen till förbättringsarbete:

*”Förändringar är en del av vårt sätt att arbeta. Vad vi alltid kan göra för att främja ett positivt bemötande av en förändring är att involvera, informera, uppdatera, finnas till hands för frågor för att trygga varandra i förändringsprocesser. En viktig nyckel i förändringsarbete är information.”*

Avdelningschefen tror också att den ständiga jakten på förbättring kan göra att cheferna och ledningen kan vara för hårt drivande. Så fort en förändring är genomförd så påbörjas en annan och det kan då ges lite för lite utrymme för medarbetarna att känna in situationen och vänja sig vid exempelvis ett nytt arbetssätt. Det som i grunden är strävan efter att göra något bra kan få fel reaktioner när det inte finns möjlighet att stanna till och uppleva hur bra resultatet av förändringen blev.

Det jobbas aktivt inom varuhuset med att göra allt så effektivt som möjligt, menar Avdelningschefen som exemplifierar genom att berätta hur man i Kassen försöker att eliminera tiden per betjänt kund genom olika sätt, exempelvis informera kunderna om att vända streckkoden på ett visst sätt för att underlätta scanningen av varor för kassapersonalen. Miljöfrågor är ett annat exempel som Avdelningschefen ger och då handlar det mer om att minimera spill, exempelvis hur man använder papper och klisterlappar. Avdelningschefen:

*”En grundvärdering är att vara kostnadsmedvetna i allt vi gör.”*

#### 4.1.3 Medarbetarnas syn på förbättringsarbetet

Samtliga medarbetare upplever att IKEA Bäckebo aktivt arbetar med förbättringsarbete. Det är också en samstämmig uppfattning att förbättringsarbete sker på många olika plan. Kundservice, varuhuset, effektivitet och kostnader är exempel som ges på områden där de upplever att förbättringsarbete fokuseras. En av medarbetarna menar att förbättringsarbete betonas i hela organisationen, och syftar då på medarbetare, chefer och externa företag som IKEA jobbar med, men att fokus i förbättringsarbetet är kunderna och deras upplevelser.

Det finns en samstämmig åsikt om att de visioner och värderingar som finns inom IKEA är något som genomsyras i den dagliga verksamheten. En av medarbetarna menar att den stora visionen är att alla ska sträva efter samma sak, vilket innefattar samarbete och ömsesidig respekt för varandra. Det uppmuntras därigenom till förbättringsarbete på olika sätt.

*”Jag upplever att det uppmuntras till förbättringsarbete, men kanske främst små saker som hjälper i vardagen”*

#### 4.1.4 Avslutande sammanfattning forskningsfråga 1

I föregående avsnitt har empirin som berör uppsatsens första forskningsfråga presenterats. Detta empiriska material kommer att användas för att tillsammans med den teoretiska referensramen i avsnitt 3.1 utgöra analysen i avsnitt 5.1 vars syfte är att besvara uppsatsens första forskningsfråga.

## 4.2 Förbättringsarbetets påverkan på IKEA Bäckebo

Nedan följer en presentation av det empiriska materialet som är kopplat till uppsatsens andra forskningsfråga; Hur upplever medarbetarna på IKEA Bäckebo att förbättringsarbetet fungerar? Innehållet i detta kapitel analyseras i avsnitt 5.2 med hjälp av den teoretiska referensramen i avsnitt 3.2.

För att kunna besvara uppsatsens andra forskningsfråga på ett relevant sätt har fyra stycken medarbetare från Kundservice intervjuats. Det förekommer dock även visst material i denna del som är direkt hämtat från intervjun med cheferna. Detta motiveras med att även chefernas sätt att se på förbättringsarbetet påverkar medarbetarna i deras dagliga arbete.

Kapitlet inleds med en presentation av medarbetarna som deltagit i undersökning och det är deras svar under djupintervjuer som ligger till grund för empirins andra del.

Uppdelningen av kapitlet är gjort för att ge en tydlig bild av vilka parametrar som är relevanta med avseende på hur medarbetare påverkas av förbättringsarbetet på IKEA Bäckebo.

#### 4.2.1 Presentation av medarbetarna.

Medarbetarna har begärt och utlovats anonymitet inom ramen för uppsatsen. Därför kommer det inte i text nämnas vem av medarbetarna som gjort ett uttalande utan de går alla under samlingsnamnet medarbetarna. Ett krav i urvalet av medarbetare har varit att de ska arbetat vid IKEA Bäckebo i minst ett år. En modell som visar medarbetarnas ålder och hur länge de har varit inom företaget finns i metodavsnittet.

#### 4.2.2 Hur förbättringsarbete kommuniceras

Förbättringsarbetet på varuhuset kommuniceras väl från den närmaste chefen, anser en medarbetare. Det finns rutiner som gör att medarbetarna regelbundet informeras av cheferna vilka processer som behöver göras bättre och vad som står i fokus inom den närmaste tiden. Om ledningen har flaggat för att produktiviteten måste öka meddelas den informationen till avdelningen. Därefter tas lösningar fram, beroende på situation, antingen av chefer, i samråd med avdelningen eller helt och hållet av medarbetarna. Medarbetarna upplever att de är uppmuntrade att dagligen tänka på vad som kan förbättras i verksamheten och är välkomna att direkt dela med sig av dessa tankar när tillfälle ges.

#### 4.2.3 Medarbetarnas syn på förbättringsarbete och hur det påverkar dem

På frågan hur förbättringsarbetet sker rent praktiskt ges blandade svar, med det finns vissa aktiviteter som nämns av alla medarbetare. I medarbetarundersökningen *VOICE* får man chansen att anonymt göra sig hörd om hur man känner för sin arbetsplats. Det är en standardiserad mall som bland annat inkluderar frågor om chefer, avdelningen, organisationen, miljö, mångfald och arbetssituation. Resultaten från undersökningen jämförs sedan med föregående års resultat. Sedan hålls ett *VOICE*-möte där varje avdelning går igenom resultatet och tillsammans för diskussioner om varför resultatet är som det är. Därefter görs handlingsplaner på varje aktuellt område för att procentuellt öka resultatet till nästa undersökning. Den grundläggande idén med *VOICE* är att saker ska bli bättre på alla punkter. För att förtydliga tillvägagångssättet berättar en medarbetare att om undersökningen visar att det är ett lågt samarbete på avdelningen används *VOICE*-mötet till att avdelningen tillsammans tar fram lösningar på problemet.

Ett annat exempel på förbättringsarbete som samtliga medarbetare nämner är *CR* (Commercial Review). Det är precis som *VOICE* en aktivitet som är till för att förbättra funktioner inom hela företaget. *CR* är en avdelnings- och kundundersökning som görs för att verksamheten leva upp till en viss standard. Det är bland annat en praktisk granskning av varje avdelning som görs en gång om året för att utvärdera vad som behöver förbättras.

Utöver dessa utvärderingar har varje anställd ett individuellt utvecklingssamtal två gånger per år. Dessa utvecklingssamtal sker mellan den närmaste chefen och medarbetaren. Några saker som bland annat tas upp under dessa samtal är hur medarbetaren är engagerad, vilken inställning den har till arbetet och vad man behöver utveckla. Både positiva och negativa sidor av arbetet lyfts fram och det ger även medarbetaren möjlighet att framföra sina åsikter och önskemål på ett mer individuellt plan. I ett lönesamtal betygsätts medarbetaren efter en mall där några parametrar är ansvarskänsla, antal arbetsuppgifter, ansvarsområden och kostnadsmedvetenhet. Det individuella engagemanget och bidraget till förbättring av verksamheten blir därmed uppmärksammat och på det sättet kan lönesamtalet ses som ett slags förbättringsarbete.

#### 4.2.4 Medarbetarnas delaktighet i förbättringsarbetet

När det gäller delaktighet i förbättringsarbete skiljer sig svaren något mellan medarbetarna. Alla anser sig vilja vara delaktiga, men några känner inte att de i praktiken är delaktiga till hundra procent. Delaktigheten är en högst personlig sak. Vill en medarbetare vara delaktig så finns det inget som stoppar ens kreativitet, menar en medarbetare.

*”Jag är nog inte så delaktig som jag skulle kunna vara”*

*”Jag anser mig vara delaktig till 100 %, men det är högst personligt. Det handlar om ansvarskänsla.”*

Tid är en bristfaktor och medarbetarna menar att med mer tid skulle förbättringsarbetet kunna bli ännu bättre. På IKEA Bäckebo har medarbetarna ingen schemalagd arbetstid där de kan arbeta med förbättringsarbete utan sådan verksamhet sker under arbetets gång. Medarbetarna anser att förbättringsarbetet är ett bra sätt att ta till vara på de anställdas kunskap om förbättringsåtgärder men det finns även en önskan om att arbeta med förbättringsarbetet på ett annat, mer övergripande sätt. Framför allt är det den tidsmässiga aspekten som nämns som en nyckel om förbättringsarbetet ska kunna utövas mer frekvent.

En sammanfattande åsikt som kommuniceras från medarbetarna är att det främst är de små förändringarna på den egna avdelningen som är centralt i deras förbättringsarbete. Detta gör att förbättringsarbetet främst uppmärksammas och injiceras av den närmaste chefen på avdelningen. De anställdas syn på detta är i viss mån tvådelad. En del medarbetare tycker att detta system fungerar tillfredställande i och med att det bara är det dagliga arbetet de egentligen har tillräcklig insikt i att påverka. Andra är nöjda med att få vara med att påverka på avdelningsnivå men hade gärna sett att de fått vara med och påverka på ett mer övergripande plan. Däremot är det ingen medarbetare som känner att det egentligen finns något problem med att kommunicera förslag på förbättringsåtgärder på en mer verksamhetsövergripande nivå utan att problemet mer, i sådant fall, ligger i att ha modet att våga lyfta fram dessa förslag. En annan medarbetare uttrycker en viss osäkerhet gällande

vem medarbetare ska vända sig till med förbättringsförslag, vem som verkligen lyssnar, tar ens funderingar på allvar, har tiden över att hjälpa samt vem som kan ta beslut.

IKEA Bäckebo är ett stort varuhus har de många olika avdelningar, chefer och medarbetare som samarbetar, kommer och går och byter tjänster. Mycket styrs "uppifrån" och det går inte alltid att testa och göra vad som helst för att förbättra något. Detta begränsar medarbetarens vilja och möjlighet att förbättra saker då allt kan kännas lite förvirrande. Medarbetarna i undersökningen uttrycker en önskan om större tydlighet, att det skulle finnas ett enklare system att hantera förbättringsförslag. Som exempel på det nämns en förslagslåda eller kontaktperson som medarbetare kan vända sig till och som tar hand om förslag och hjälper förbättringsförslagen. Mycket handlar om eget ansvar och att driva saker själv, men många skulle nog behöva lite mer hjälp på vägen, förklarar en medarbetare.

Något som påpekas av respondenterna i undersökningen är det faktum att deltagandet i förbättringsarbetet till stor del är frivilligt. Det är upp till medarbetaren hur mycket den vill vara delaktig i förbättringsarbetet. På följdfrågan om hur deltagandet rent praktiskt ser ut är intervjupersonerna överens om att de flesta medarbetarna ändå deltar i förbättringsarbetet.

På frågan hur gårdagens förbättringsarbete påverkar de anställda i deras dagliga arbete menar medarbetarna att de generellt är dåliga på att ta till sig de faktiska förändringarna. De glömmer snabbt bort hur det såg ut innan förändringarna skedde. Detta upplevs av vissa som en negativ aspekt. Då vetskapen om att de generella förändringarna är små kan motivationen att vilja bedriva ett aktivt förbättringsarbete minska.

*"Jag glömmer bort hur det har varit och hur saker fungerat förr."*

#### 4.2.5 Belöningsystem och motivation

På IKEA finns det inget generellt belöningsystem för förslagsverksamhet till förbättringar. Däremot förekommer det att tävlingar utlyses i samband med arbetet med att förbättra avdelningen. Dessa tävlingar kan både vara individuella och kollektiva. Exempel på kollektiva tävlingar är när avdelningarna tävlar mot varandra och den som vinner tävlingen får ett pris att använda vid nästa avdelningsträff. Medarbetarna är påtagligt överens om att en av de stora motivationsfaktorerna är den ära det ger att se en av sina förändringar appliceras i verkligheten. Flera av intervjupersonerna nämner den kollektiva strävan efter förbättringar som en minst lika stor motivationsfaktor som den individuella strävan. Vissa medarbetare menar att viljan att förbättra för sig själv är mindre viktigt än viljan att förbättra för alla andra.

På IKEA Bäckebo finns inga monetära belöningar men däremot utvärderas de anställdas kompetens varje år vid lönesamtal. Vid dessa samtal bedöms medarbetaren efter ett antal parametrar där engagemang och delaktighet i arbetet betygsätts. Under lönesamtalet utgår chefen från en mall som ser likadan ut för alla medarbetare oavsett vilken position medarbetaren har i verksamheten. På så sätt kan en medarbetares förslag till

förbättringsåtgärder på sikt generera en högre lön. Enligt en medarbetare gör denna möjlighet att de hela tiden försöker bli bättre på att komma med förbättringsförslag och bli mer engagerade.

Medarbetarna tror att förbättringsarbetet skulle öka om det infördes ett finansiellt belöningsystem. Däremot är de oroliga att samarbetsförmågan skulle påverkas negativt om finansiella belöningsystem skulle bli mer betydande än de politiska belöningsystemen, som på IKEA Bäckebo kan vara ära, beröm samt möjligheten att framstå som en god förebild. Dock är den generella uppfattningen under intervjuerna att medarbetarna skulle arbeta mer frekvent med förbättringsarbetet om förbättringsförslagen genererade ekonomisk kompensation.

*”Ja, jag skulle arbeta mer med förbättringsarbetet om det gav ekonomisk kompensation”*

Medarbetarna är överens om att belöningsystem ligger till grund för att öka motivationen i förbättringsarbetet. Samtliga tillfrågade menar att belöningsystem skulle få dem att vilja delta med fler förslag till förbättringsarbete.

*”Vi medarbetare motiveras av olika saker men jag tror att belöning i någon form motiverar de flesta, oavsett om det är pengar eller personlig utveckling.”*

Medarbetarna menar att det inte bara är finansiella belöningsystem som är en grundläggande motivationsfaktor. Vid sidan av finansiella belöningsystem är det även viktigt med bekräftelse på ett individuellt plan i form av status och att få synas. Medarbetarna nämner vidare vikten av kollektiva belöningar som motivationsfaktor. Dessa belöningar anses främst vara motiverande eftersom det enligt dem stärker trivsel på arbetsplatsen. Vid vissa tillfällen har, som tidigare nämnts, tävlingar utlysts inom ramen för förbättringsarbetet. Den grupp som kommer med bästa förslag vinner i slutändan ett kollektivt pris. Dessa tävlingar nämns som minst lika viktiga som motivationsfaktorer som individuella prestationer.

På frågan vad som skulle öka motivation att arbeta mer med förbättringsarbetet nämns en rad olika faktorer. Som tidigare nämnts är tid en bristfaktor för medarbetarna i arbetet med förbättringar. Med mer tid tror alla respondenter att förbättringsarbetet skulle öka. Vidare nämns stöd och uppmuntran från chefer och andra medarbetare som en viktig motivationsfaktor för ökat arbete med förbättringar. Uppföljning av förbättringar nämns vidare som en källa till motivation. En sådan uppföljning är exempelvis att medarbetaren informeras om vad som händer med dennes förbättringsförslag, det vill säga att det kontinuerligt återkopplas till förslagsgivaren. Medarbetare nämner också bekräftelse som en faktor för ökad motivation. Det kan handla om att få beröm på ett avdelningsmöte för förslagna förbättringar.

#### 4.2.7 Avslutande sammanfattning forskningsfråga 2

I föregående avsnitt har empirin som berör uppsatsen andra forskningsfråga presenterats. Detta empiriska material kommer att användas för att tillsammans med den teoretiska referensramen i avsnitt 3.2 utgöra analysen i avsnitt 5.2 vars syfte är att besvara uppsatsens andra forskningsfråga.

## Kapitel 5 - Analys

---

*I detta kapitel kommer den empiriska undersökningen att analyseras med hjälp av den teoretiska referensramen som presenterades i kapitel 3. Analysen är ett underlag till nästkommande kapitel slutsats där författarna ämnar besvara syftet med uppsatsen.*

---

### 5.1 Analys av förbättringsarbetet på IKEA Bäckebo

För att kunna besvara uppsatsens första forskningsfråga, *Hur arbetar IKEA Bäckebo med förbättringsarbete?* är detta kapitel ämnat att analysera vilka metoder som liknar det förbättringsarbete IKEA Bäckebo använder sig av. Benämningen indirekt använder vi eftersom det är fastslaget, i presentationen av företaget, att varuhuset inte arbetar efter någon uttalad förbättringsmetod.

I texten nedan analyseras det empiriska materialet i avsnitt 4.1 med hjälp av den teoretiska referensramen i avsnitt 3.1. Analysen sammanfattas i avsnitt 5.1.

Avsnitt 5.1 är uppdelat i två delar där den första delen behandlar den generella bilden av hur förbättringsarbetet på IKEA Bäckebo ser ut. Den andra delen behandlar ledarskapets inverkan på förbättringsarbetet som behandlas under avsnitt 3.1.6.

#### 5.1.1 Hur arbetar IKEA Bäckebo med förbättringsarbete?

##### 5.1.1.1 TQM

TQM får ses som en helhetsfilosofi vars syfte är att uppfylla och helst överträffa kundens behov (Bergman & Klefsjö 2001). På IKEA står kunden i centrum och företaget jobbar ständigt med att förbättra sin verksamhet för att kunna hålla ett lågt pris på sina produkter och för att på så sätt öka kundnöjdheten (IKEA 2010). Det går i linje med vad Kundservicechefen säger i denna studie. Kundservicechefen menar att hela varuhuset, oberoende av avdelning, arbetar med att nå en högre kundnöjdhet för att tillfredsställa kundens behov. Frid (1997) menar att företag bör identifiera vad kunderna vill ha för att kunna behålla konkurrenskraften. Denna åsikt stämmer överens med vad Kundservicechefen säger, som menar att många förbättringar görs med kunden i åtanke.

Ständiga förbättringar är en viktig del av filosofin kring TQM. Dessa förbättringar fokuserar oftast på hela verksamheten och inte specifikt på ett enskilt resultat. (Frid 1997) Bland respondenterna är det en gemensam åsikt att företaget arbetar med förbättringsarbete. Inom TQM är dessutom ständiga förbättringar med fokus på en lärandeprocess ett viktigt inslag. Eftersom medarbetarna på IKEA vill vara delaktiga, och är delaktiga, i förbättringsarbetet kan det ses som att medarbetarna ingår i en lärandeprocess som faller inom ramen för TQM-konceptet. Däremot nämner Frid (1997) att det är nödvändigt med



avsatt tid för arbete med ständiga förbättringar, vilket inte finns på IKEA och uttryckligen efterfrågas av medarbetarna.

En viktig aspekt i TQM är dessutom att få alla medarbetare delaktiga i förbättringsarbetet. Det framgår tydligt av undersökningen att ledningen och cheferna på IKEA Bäckebo vill, och i viss mån förväntar sig, att alla deltar i arbetet med förbättringar. Men det bör påpekas att det bland medarbetarna finns en åsikt om att detta deltagande snarare är upp till var och en. Ovan förda resonemang tyder på att det finns olika uppfattningar om de förväntningar som finns på delaktighet i arbetet med förbättringar på varuhuset, även om visionen är att alla ska delta i förbättringsarbetet.

#### 5.1.1.2 Kaizen

Enligt Imai (1986) är det centrala i Kaizen att de anställda är delaktiga i processen kring ständiga förbättringar. Vidare nämner Imai den processorienterade uppdelningen av verksamheten som en viktig faktor för Kaizen. På IKEA arbetar medarbetarna och cheferna ständigt med att leta förbättringar i sin verksamhet. Detta arbete sker på alla nivåer och ofta är det små förändringar i enskilda processer som är i fokus. Det som vi finner gemensamt för studien är att medarbetarna känner att de har en förmåga, om de så önskar, att vara delaktiga i förändringsarbetet med små vardagliga förbättringarna.

Bergman & Klefsjö (2001) menar att det grundläggande inom Kaizen är att varje organisation bör ha förmågan att acceptera sina egna fel för att på ett effektivt sätt kunna förbättra dessa fel. Undersökningens respondenter är överens om att det på IKEA Bäckebo är de vardagliga förbättringarna i deras arbete som de i egenskap av medarbetare har störst möjlighet att påverka. Förutom detta kommer även cheferna, genom veckomöten, med åtgärder för förbättring av verksamheten. Vi finner därför att IKEA Bäckebo som organisation är bra på att erkänna sina fel. Detta genom att ledningen lyfter fram aktiviteter som behöver förbättras samt involverar medarbetare i dessa processer.

Enligt Ax m.fl. (2005) är informationsflödet viktigt för att lyckas med Kaizen. Informationsflödet kan var dels internt och dels externt. Tolkar man respondenternas sammanfattande åsikt är det främst det interna informationsflödet som IKEA Bäckebo arbetar med. Det är även i denna process viktigt att förbättringarna återkopplas och realiseras. (Ax m.fl. 2005) Vissa medarbetare på IKEA Bäckebo är dock osäkra på vart de ska vända sig med sina förslag för att dessa åtgärder ska realiseras. Med andra ord finns det en delad uppfattning över hur förbättringsarbetet verkligen återkopplas och realiseras. En orsak till detta torde vara att det saknas en tydlig handlingsplan för informationsflödet.

#### 5.1.1.3 Lean

Lean handlar i grund och botten om att eliminera onödiga delar av verksamheten genom att minimera spill och slöseri (Ohno 1998). Centralt inom Lean är att alla aktiviteter ska generera

kundvärde. Gör de inte det anses aktiviteterna vara onödiga och bör därmed elimineras (Larsson 2008). Respondenterna i undersökningen är överens om att kundnyttan är det som ställs i fokus i förbättringsarbetet. Dock framgår det inte, åtminstone inte på ett uppenbart sätt, att arbetet med spill och slöseri är karaktäriserande för förbättringsarbetet, utan snarare att det är arbetet med de små ständiga förbättringarna som är centralt. Det är mer på chefsnivå som Lean tar sig uttryck genom att chefer arbetar med kostnadsmedvetenhet och resursallokering. Även på avdelningsnivå är Lean förekommande, men då handlar det mer om materialanvändning och förenkling av arbetsmetoder för att spara tid och pengar.

Wornack och Jones (1997) menar att Lean handlar om att skapa mer och mer med mindre och mindre resurser. Detta är en åsikt som går helt i linje med de visioner och den affärsidé som IKEA har. I presentationen av IKEA i metodavsnittet i kapitel 2 citeras att IKEA hela tiden strävar efter att göra allt lite bättre, lite enklare, mer effektivt och alltid kostnadseffektivt, vilket går hand i hand med Avdelningschefens uttalande om varuhusets strävan efter att hela tiden bli bättre.

Enligt (Senge 1990) är problemlösning en viktig aspekt i Lean. Medarbetarna på IKEA Bäckebo menar att de, om de så önskar, får vara delaktiga i förbättringsprocesserna. Detta deltagande bygger på att medarbetarna själva hittar problem i det vardagliga arbetet. Men deltagandet kan även ha sin grund i direktiv från ledningen som belyser problemområden. Det är sedan upp till medarbetarna att lösa dessa problem genom förbättringar.

#### 5.1.1.4 BPR

I tillämpningen av BPR handlar förbättringsarbetet om att helt göra om processer som inte fungerar på ett tillfredställande sätt. Dessa förändringar av processer ska komma från högre instans i en tydlig hierarki. (Hammer 1990) På IKEA Bäckebo kommer förvisso en del initiativ till förbättringar ovanifrån men det handlar i de fallen om att förbättra redan befintliga processer. Det är dessutom vanligt förekommande att medarbetarna har möjlighet att komma med förslag på förbättringar vilket inte stämmer överrens med hur man jobbar med BPR där förslagen snarare ska komma från en chef med verksamhetsövergripande kunskap. Hammer & Champy (1993) menar att det inte är någon större idé att förbättra områden som inte fungerar tillfredställande utan det är istället bättre att hitta nya, mer effektiva sätt att arbeta på. Med andra ord anser Hammer & Champy (1993) att processen ska bytas ut när den inte fungerar som den ska. Från det empiriska materialet finns det inget som tyder på att IKEA Bäckebo arbetar mer med att leta efter nya processer i stället för att förbättra existerande processer.

Hammer & Champy (1993) menar även att BPR handlar om att tänka mer verksamhetsövergripande än avdelningsövergripande. Under vår undersökning på IKEA Bäckebo tyder ingenting på att företaget skulle arbeta mer verksamhetsövergripande än avdelningsövergripande.

I BPR är nytänkandet och innovationskraften viktiga parametrar när man byter ut gamla processer mot nya, effektivare processer. Denna innovationskraft är en egenskap som cheferna främst ska inneha eftersom det är cheferna som injicerar dessa nytänkande processer. (Hammer 1990) IKEA Bäckebo vill arbeta på ett innovativt sätt men det är inte fokus på processförnyande förbättringar utan uppfattningen är snarare att det är de vardagliga ständiga förbättringarna som är ledande inom verksamheten.

BPR kan sägas vara raka motsatsen till de filosofierna som finns i Lean, Kaizen och TQM. Filosofin i dessa metoder går som ovan nämnt ut på att medarbetarna ska vara delaktiga i processerna medan medarbetarna i BPR har en relativt liten eller obefintlig roll i processerna. På IKEA Bäckebo är medarbetarna delaktiga i förbättringsprocesserna men i vissa aktiviteter kommer en del initiativ ovanifrån. Trots detta faktum är det oftast upp till medarbetarna att lösa problemen vilket gör att de ändå är delaktiga i processen.

#### 5.1.1.5 Hur kommuniceras målen på IKEA Bäckebo

På IKEA kommuniceras målen med förbättringsarbetet från chefer på olika nivåer genom sammankomster av olika slag. Då medarbetarna är delaktiga under dessa sammankomster och på så sätt har möjlighet att delta i kommunikationen får det tolkas som att de har en aktiv roll i förbättringsprocesserna. Hos respondenterna är uppfattningen att medarbetarna på avdelningarna är uppmuntrade att påverka förbättringsarbetet genom att komma med förslag i det dagliga arbetet och att medverka vid exempelvis avdelningsmöten där förbättringar diskuteras.

#### 5.1.2 Ledarskapet och förbättringsarbete

Axelsson (2000) beskriver ledarskapets roll som en central del för att förbättringsarbetet överhuvudtaget ska fungera. I ledarens roll är kommunikationen av arbetet med förbättringar en av de viktigaste parametrarna. Det som i uppsatsen benämns som ständiga förbättringar har tydligare inslag av dialog med medarbetarna än vad det processförnyande förbättringsarbetet har, där medarbetarna mer blir informerade om vilka uppgifter som det ska arbetas med. På IKEA Bäckebo förs ständigt en dialog mellan chefer och medarbetare där de sistnämnda också engageras i hur förbättringar ska genomföras.

I den litteratur som ingår i den teoretiska referensramen är argumenten entydiga i riktning mot ledarens betydelse att uppmuntra och ta tillvara på förbättringsförslag inom ramen för ständiga förbättringar. På IKEA Bäckebo är de intervjuade medarbetarna överens om att cheferna i stort är bra på att ta tillvara på förbättringsförslag. Men vissa av de intervjuade medarbetarna nämner en svårighet att veta till vem i organisationen man som medarbetare ska vända sig med sina förbättringsförslag för att det verkligen ska uppmärksammas.

Imai (1986) menar att ledarens viktigaste roll i arbetet med Kaizen är att ge medarbetarna kunskap att arbeta med ständiga förbättringar. De intervjuade medarbetarna i studien

menar att de har kunskap om hur de kan arbeta med förbättringsarbete men saknar kunskap om vem de ska vända sig till.

I vetenskaplig teori nämns främst motivation som ledarens främsta roll i arbetet med TQM och Lean (Frid 1997, Larsson 2008). Nästa avsnitt kommer att gå närmare in på motivationens betydelse för dessa förbättringsmetoder vilket gör att dessa aspekter inte kommer att behandlas här.

### 5.1.3 Avslutande diskussion av analysen forskningsfråga 1

I det genomgångna kapitlet har det empiriska materialet från avsnitt 4.1 analyserats med hjälp av den teoretiska referensramen i avsnitt 3.1 för att besvara studiens första forskningsfråga. I avsnitt 6.1 görs en sammanfattande slutsats av studiens första forskningsfråga.

## 5.2 Analys av förbättringsarbetets påverkan på IKEA Bäckebo

Detta avsnitt är ämnat att analysera hur medarbetarna på IKEA Bäckebo påverkas av förbättringsarbetet i deras dagliga arbete. I avsnittet adresseras studiens andra fråga; *Hur upplever medarbetarna på IKEA Bäckebo att förbättringsarbetet fungerar?*

I texten nedan analyseras det empiriska materialet i avsnitt 3.2 med hjälp av den teoretiska referensramen i avsnitt 4.2. Analysen sammanfattas i avsnitt 6.2.

Kapitlet är uppdelat i två delar där den första delen behandlar medarbetarnas delaktighet och uppfattning om förbättringsarbetet. Den andra delen behandlar motivation och belöningssystem som påverkande variabler i medarbetarnas syn på förbättringsarbetet.

### 5.2.1 Medarbetarnas delaktighet i förbättringsarbetet

Frid (1997) menar att det inom TQM är centralt att förslagsverksamhet utnyttjas för att ta till vara på medarbetarnas åsikter och förbättringstankar kring delar av verksamheten. På IKEA Bäckebo är det främst två undersökningar som ligger till grund för det mer långsiktiga förbättringsarbetet. I dessa undersökningar har medarbetarna möjlighet att yttra sig över positiva, men även negativa, aspekter av verksamheten och ge förslag på hur man kan förbättra dessa delar. Förutom dessa undersökningar har varje medarbetare två gånger per år utvecklingssamtal med sin närmsta chef där medarbetaren kan lyfta problematiska delar av varuhusets verksamhet. Gemensamt för aktiviteterna som beskrivits ovan är det faktum att de sker sällan, alltså inte inom ramen för ständiga förbättringar. Förutom nämnda aktiviteter hålls det en gång i veckan avdelningsmöten. På dessa möten är det fritt för var och en att komma med förslag på förbättringar. Dessa förbättringar kan vara av liten men även vara av större karaktär. Enligt Imai (1986) är en viktig aspekt för ständiga förbättringar att de anställda känner att deras förbättringsförslag verkligen används i praktiken. I

intervjuerna med respondenterna framgår det att nämnda avdelningsmöten är ett positivt forum i arbetet med att lyfta fram ständiga förbättringar, men också en osäkerhet då det inte är säkert att förbättringsförslagen lyfts vidare.

Hellström (1994) menar att i BPR är medarbetarnas roll i förbättringsarbetet liten. Initiativ till förbättringsarbeten ska komma från cheferna och medarbetarna ska ha en liten, eller obefintlig roll, i identifierandet av förbättringarna. Hammer (1990) menar även att medarbetarna saknar insikt i verksamhetsövergripande aspekter vilket gör att deras roll i förbättringsarbetet bör minimeras. På IKEA är situationen inte riktigt på det här sättet. Även om många initiativ till förbättringar kommer från chefer på olika nivåer så upplever respondenterna att deras egna idéer och tankar kring förbättringar tas på allvar.

Inom ramen för Kaizen är medarbetarnas engagemang av stor vikt. Enligt Imai (1986) handlar Kaizen främst om att ständigt leta efter små förbättringar i den dagliga verksamheten. I detta arbete är medarbetarnas delaktighet det som avgör huruvida förbättringsarbetet lyckas eller inte (Imai 1986). På IKEA är medarbetarnas främsta roll i förbättringsarbetet att leta efter små förbättringar och kommunicera förbättringsförslagen direkt till cheferna eller under någon form av möte som redogjorts för tidigare i uppsatsen. Att leta efter dessa förbättringar är generellt ingenting som tar någon större tid av medarbetarna på IKEA. Däremot ökar förmågan och viljan till delaktighet i förbättringsarbetet bland medarbetarna när de känner att de har bidragit med förbättringsförslag som realiserats i verkligheten och att de då får framstå som goda förebilder. Detta tyder på att medarbetarna är positivt inställda till det synsätt om ständiga förbättringar som ingår i Kaizen.

Ellström och Kock (1999) anser att det finns ett par aspekter medarbetarna bör tänka på om arbetet med förbättringsarbetet ska fungera väl. Några av dessa är exempelvis att ha en helhetsbild av processer, att kunna ta ansvar samt att kunna definiera och identifiera problem. Dessa aspekter påverkar medarbetarna i deras dagliga arbete då det krävs att de är lyhörda och villiga att utveckla sina egenskaper. Fungerar inte detta kommer förbättringsarbetet i ett företag inte att fungera på ett tillfredställande sätt, enligt Ellström och Kock (1999). Medarbetarna på IKEA menar att eftersom deltagandet i förbättringsarbetet är frivilligt betyder det att förbättringsarbetet påverkar medarbetarna beroende på hur aktiva de är i arbetet med förbättringar. Medarbetare som är aktiva i förbättringsarbetet bör hela tiden vara beredda på att utveckla sitt kunnande och lägga ner extra energi för att vara en god deltagare i förbättringsarbetet. Medarbetare som inte vill engagera sig i förbättringsarbetet påverkas egentligen bara av det när det kommer ifrån högre instans i form av direktiv.

Både Wass & Olsson (1999) samt Berling (2005) nämner bristande tid som en faktor som försvårar och ibland eliminerar förbättringsarbetet. Dessa tidsmässiga faktorer är tvådelade,

dels kan cheferna sakna tid att beakta alla förslag från medarbetarna och dels känner de anställda att de inte har tid att leta efter förbättringar i verksamheten. Respondenternas uppfattning om tidsaspekten stämmer överens med nämnda faktorer. Den gemensamma uppfattningen hos samtliga tillfrågade är att förbättringsarbetet skulle underlättas och förbättras om mer tid gavs åt det. Det faktum att medarbetarna är missnöjda med den tid som ges åt förbättringsarbete tyder på att om mer tid gavs skulle medarbetarna bli mer tillfredsställda och förbättringsförslagen skulle antagligen öka.

### 5.2.2 Motivation och belöningssystem

Berger (1999) menar att viljan att förändra sin tillvaro till det bättre alltid har funnits hos människan sedan urminnes tider och är grundläggande för mänskligheten. Detta faktum avspeglas i vår undersökning då respondenterna menar att de är delaktiga i förbättringsarbetet trots att det är ett frivilligt deltagande.

Berger, Hart och Lindberg (1995) menar att en viktig aspekt i motivationen är att informationssystemen fungerar som de ska. Informationssystem i detta avseende kan bygga på snabb feedback om planering och genomförande, samt möjligheter till deltagande i problemdiskussion och problemlösning. På IKEA menar medarbetarna i undersökningen att cheferna generellt är bra på att lyssna på uppkomna förbättringsförslag. Trots detta faktum uttrycker en del medarbetare sina tvivel på vart de ska vända sig med sina förbättringsförslag. Detta kan givetvis bero på att informationssystemen inte fungerar som de ska, vilket i slutändan kan leda till en bristande motivation, enligt Berling (2005). Men det bör påpekas att den generella bilden av informationssystemen på IKEA Bäckebo är positiv, vilket kan bero på att medarbetarna är nöjda med hur förbättringsförslag kommer från cheferna, men det kan likväl bero på att medarbetarna är nöjda med sina möjligheter att föreslå förbättringsåtgärder och snabbt se dem realiseras. Detta skulle i sådant fall vara till fördel för motivationen och förbättringsförslagen skulle på så sätt troligen öka.

Inom ramen för motivationsfaktorer är belöningssystem centralt. På IKEA Bäckebo har varuhuset inga direkt monetära belöningssystem utan värdesätter att belöna medarbetarna med ära, beröm och kollektiva premier. Detta går i linje med vad Berger (1999) samt Schonberger & Knod (1994) menar med att belöningar i form av pengar kan skapa orättvisor och konflikter samt ha motsatt effekt på arbetsplatsens förmåga att generera motivation till de anställda. Även om medarbetarna på IKEA Bäckebo säger sig bli mer motiverade av ett monetärt belöningssystem för inlämnade förbättringsförslag är de också rädda för att sammanhållningen och samarbetet på avdelningen skulle kunna minska och att ett mer tävlingsinriktat klimat skulle råda. Ett monetärt belöningssystem skulle kunna leda till fler förslag men ändå påverka medarbetarna negativt då den allmänna trivseln riskerar att sjunka som följd.

Berling (2005) skiljer mellan yttre och inre belöningar där yttre handlar om ekonomiska belöningar medan inre är av mer känslomässig karaktär och kan innefatta personligt utvecklande inslag. Inom IKEA Bäckebo är beröm, ära och stolthet vanligt förekommande belöningsfaktorer och kan anses vara former av inre belöning. Enligt medarbetarna är nämnda belöningsformer uppskattande och motiverande. Detta tyder på att medarbetarna på IKEA Bäckebo skulle vara motiverade att delta i förbättringsarbetet.

### 5.2.3 Avslutande diskussion av analysen av forskningsfråga 2

I det genomgångna avsnittet har det empiriska materialet från avsnitt 4.2 analyserats med hjälp av den teoretiska referensramen i avsnitt 3.2 för att besvara studiens andra forskningsfråga. I avsnitt 6.2 görs en sammanfattande slutsats av studien. Därefter följer förslag på vidare studier.

## Kapitel 6 - Slutsats

---

*I uppsatsens avslutande kapitel kommer författarna att sammanfatta analysen för att redogöra för studiens slutsatser. I kapitlet kommer dessutom uppsatsens syfte att bevaras med underlag från uppsatsens tidigare kapitel. I kapitlet kommer även författarnas egna tankar kring ämnet samt förslag på vidare studier att presenteras.*

---

### 6.1 Förbättringsarbetet på IKEA Bäckebo

Eftersom IKEA Bäckebo inkluderar sina medarbetare i förbättringsarbetet och använder sig av ständiga förbättringar snarare än processförnyande förbättringar anser vi att IKEA Bäckebo inte använder sig av BPR som metod för förbättringsarbete. Det bör dock påpekas att då direktiv i viss mån kommer ovanifrån kan det tolkas som inslag av BPR där förbättringsåtgärder bestäms från högre instans. Men vi anser att medarbetarna ändå är tillräckligt delaktiga i dessa aktiviteter, vilket gör att vi utesluter BPR som en vanligt förekommande metod för förbättringsarbete på IKEA Bäckebo.

Då det förs en ständig dialog mellan medarbetare och chefer i arbetet med förbättringar och att medarbetarna är engagerade i dessa processer anser vi att arbetet med förbättringar visar tecken på att vara en arbetsmetod där ständiga förbättringar har en central utgångspunkt.

IKEA Bäckebo strävar efter att ha kunden i centrum och mycket förbättringsarbete grundar sig i detta synsätt. Detta anser vi vara ett synsätt som stämmer överens med TQM. Medarbetarnas delaktighet är en central del av TQM vilket även är fallet på IKEA Bäckebo. Det som skiljer sig mellan TQM och hur IKEA Bäckebo arbetar är att det inom ramen för TQM ska ges schemalagd tid för förbättringsarbete vilket inte är fallet för medarbetare på IKEA Bäckebo.

Liksom i TQM är delaktighet en central del i Kaizen. På IKEA Bäckebo är medarbetarna delaktiga i förbättringsarbetet, om de vill. IKEA Bäckebo som organisation är bra på att acceptera sina fel vilket är en viktig aspekt i Kaizen. Informationssystemet har även stor betydelse i Kaizen för att förbättringsarbetet ska fungera tillfredställande. Det framgår dock att vissa medarbetare är osäkra på vart i organisationen de ska vända sig och vem som lyssnar på deras förslag vilket vi uppfattar som en brist i informationssystemet.

Lean handlar delvis om att skapa mer med mindre resurser. På IKEA Bäckebo finns en uttalad strävan efter att alltid bli bättre och mer effektiva samt att just skapa mer med mindre resurser. I det avseendet anser vi att IKEA Bäckebos syn på förbättringsarbete liknar det tankesätt som finns i Lean. Problemlösning är en annan aspekt som är viktigt i Lean och inom IKEA Bäckebo används detta som en metod i förbättringsarbetet. Det huvudsakliga i



Lean är att fokusera på att eliminera onödigt slöseri och spill. Vi anser att IKEA Bäckebo gör det, men inte i sådan utsträckning att det arbetet skulle karaktäriseras som Lean.

Vi anser att IKEA Bäckebo's förbättringsarbete har spår av alla tre behandlade metoder för ständiga förbättringar. Vi vill ändå poängtera att IKEA Bäckebo's förbättringsarbete inte går att liknas vid en enskild förbättringsmetod.

## 6.2 Förbättringsarbetets påverkan på IKEA Bäckebo

Medarbetarna på IKEA Bäckebo är positivt inställda till att de aktivt får vara delaktiga i förbättringsarbetet. När medarbetarna känner att de bidragit till förbättringar som realiserats ökar deras vilja och förmåga att delta i förbättringsarbetet. Det faktum att medarbetarna vill vara delaktiga och även tillåts vara delaktiga bidrar till en positiv inställning till förbättringsarbetet.

Studien visar även att medarbetarna är av uppfattningen att förbättringsarbetet skulle underlättas och förbättras om mer tid gavs åt det. Vi tolkar det som att bristen på tid kan skapa en viss frustration över att man som medarbetare inte har tid att arbeta med förbättringar i den utsträckning man önskar.

Då åsikterna är delade om hur väl informationssystemen i förbättringsarbetet fungerar påverkas medarbetare olika beroende på vilken uppfattning man har om kommunikationen. Vi anser att detta till viss del beror på en otydlighet i informationssystemen som påverkar synen på förbättringsarbetet negativt.

I dagsläget är de belöningar som finns, i form av ära, beröm och självförverkligande, motiverande för medarbetarna i arbetet med förbättringar. Medarbetarna nämner i studien att de skulle öka produktionen av förbättringsförslag om ett monetärt belöningsystem infördes, men de uttrycker även en rädsla att monetära belöningsystem skulle försämra gemenskapen och samarbetet i arbetsgruppen. Vi anser därför att de belöningsystem som finns i dag påverkar medarbetarna på ett tillräckligt positivt sätt för att vara motiverande i förbättringsarbetet.

Eftersom förbättringsarbetet på IKEA Bäckebo till stor del är frivilligt påverkar det medarbetarna olika beroende på hur ambitiösa och delaktiga i förbättringsarbetet de är. Det största hindret vi kan se, som ett resultat av studien, är svårigheterna med kommunikationen i båda riktningarna. Vi skulle därför rekommendera IKEA Bäckebo att utveckla en metod som tydligt kommunicerar hur förbättringsarbetet ska gå tillväga.

## 6.3 Författarnas tankar

Studien som ligger till grund för uppsatsen har utförts inom avdelningen Kundservice på IKEA Bäckebo. Huruvida resultatet från denna avdelning är applicerbart på resten av varuhuset eller IKEA som företag är svårt att bedöma. Vi är av uppfattningen att mycket av tankarna

som finns kring förbättringsarbetet är desamma i hela varuhuset. Hur förbättringsarbetet rent praktiskt sker kan vi anta skiljer sig mellan avdelningarna då arbetsuppgifterna ser olika ut.

Vi som författare har lärt oss mycket om processrelaterade förbättringar i skapandet av denna uppsats. Efter att gjort studien som ligger till grund för denna uppsats har vi funnit att det inte är nödvändigt att följa en specifik förbättringsmetod till punkt och pricka, eftersom det finns positiva aspekter att hämta i alla förbättringsmetoder. Det är dock av stor betydelse att det finns tydliga riktlinjer och kunskap om hur arbetet med förbättringar skall ske.

## **6.4 Förslag till fortsatta studier**

Vi har under studiens gång stött på andra vinklar som är intressanta att studera. Nedan följer en presentation av dessa ämnen.

- Då studien endast är gjord på en avdelning skulle det vara intressant att göra en likande studie på en annan avdelning på varuhuset och jämföra resultaten
- Ett annat område som skulle vara intressant att utforska är hur handlingsplaner för förbättringsarbete skulle påverka arbetet med förbättringar.
- Ett tredje område som skulle vara intressant att undersöka är en jämförelse mellan en avdelning på IKEA och på ett företag med likande affärsidé.
- Då denna studie har varit ämnad att kartlägga hur medarbetare påverkas av förbättringsarbete skulle det vidare vara intressant att se hur chefer påverkas av ständiga förbättringar.

## Källförteckning

Amabil, T. (1998). *How to kill creativity*. Harvard Business Review, Vol.76 Issue 5, p. 76-87

Armands, E., & Josephsson, M., (1995) *Kvalitet, kultur och kommunikation*. Lund: Studentlitteratur

Ax, C., Johansson, C., & Kullvén, H., (2005). *Den nya ekonomistyrningen*. Lund: Studentlitteratur.

Axelsson, J.R.C, (2000). *Quality and ergonomics – towards successful integration*

Berger, A., (1999) (1999) *Ur: Ständig förbättring – om utveckling av arbete och kvalitet*. Solna: Arbetslivsinstitutet

Berger, A, Hart, H. & Lindberg, (1995) *Ständiga Förbättringar – Ännu ett verktyg eller en del av arbete i målstyrda grupper?* Center for research on Organizational Renewal, Göteborg

Berling, C., (2005). *Motivation och metoder: Två ingredienser i förbättringsarbete enligt Ständiga Förbättringar – Kaizen*.

Bergman, B., & Klefsjö, B., (2001) *Kvalitet – från behov till användning*. Lund: Studentlitteratur.

Davenport, T. (1990). *The new industrial engineering: Information technology and business process redesign*. Sloan Management Review, Vol. 31 Issue 4, p. 11-27

Ekholm, M., & Fransson, A., (1992). *Praktisk intervjuteknik*. Stockholm: Norstedts förlag.

Ellström, P.E., & Kock H., (1999) *Ur: Ständig förbättring – om utveckling av arbete och kvalitet*. Solna: Arbetslivsinstitutet

Farris, J., A., Van Aken, E., M., Doolen, T., L., & Worley, J., (2008) *Critical success factors for human resource outcomes in Kaizen events: An empirical study*. Int. J. Production Economics Vol. 117, p. 42–65

Frid, B., (1997). *TQM – en introduktion*. Malmö: Liber AB.

Gläser, S., Kurkkio, M., (2000) *Kaizen i ett tjänsteföretag: En fallstudie av Nolia AB. (Kandidatuppsats)*

Hammer, M. (1990). *Reengineering Work: Don't Automate, obliterate*. Harvard Business Review, Vol. 68 Issue 4, p. 104-102

Hammer, M., Champy, J., (1993) *Reengineering the corporation. A manifesto for business*

*Revolution.*, Storbritannien, London: Nicholas Brealey

Holme, I.M., & Solvang, B.K. (1997). *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.

Hällström, M. (1994). *Metoder för Business Process Reengineering*. Kista: SISUq

IKEA , [www.ikea.se](http://www.ikea.se)

1. [http://www.ikea.com/ms/sv\\_SE/about\\_ikea/the\\_ikea\\_way/our\\_business\\_idea/index.html](http://www.ikea.com/ms/sv_SE/about_ikea/the_ikea_way/our_business_idea/index.html)

Imai, M., (1986). *Kaizen – The Key to Japan's Competitive Success*. USA, New York: Random House, Inc.

Irwe, J., Ringstedt, A., (2010). *Kontinuerliga förbättringar och förändringsmotstånd: Att med ekonomistyrning skapa förutsättningar för ett kontinuerligt förbättringsarbete i lean-orienterade organisationer. (Magisteruppsats)*

Kondo, Y., (1991) *Human Motivation – A key factor for management*, 3A Corporation

Lantz, A. (2007). *Intervjumetodik*. Lund: Studentlitteratur.

Larsson, L. (2008). *Lean Administration*. Malmö: Liber AB.

Merchant, K., A., & Van der Stede, W., A., (2007). *Management Control Systems – Performance Measurement, Evaluation and incentives*. England, Essex, Harlow: Pearson Education Limited

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

Ohno, T. (1998) *Toyota production system: Beyond large-scale production*. USA, Portland, Oregon: Productivity press

Robinson, A., & Schroeder, D. (2004) *Ideas are free*. USA, San Francisco, Berrett-koebler Publischer Inc

Sandkull, B., Johansson, J., (2000). *Från Taylor till Toyota*. Lund: Studentlitteratur.

Schonberger, R.J., & Knod, E.M.Jr., (1994). *Synchroservice! The Innovative Way to build a dynasty of customers*. USA, New York: Irwin professional publishing

Senge, P.M. (1990). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*.  
Bantam: Doubleday Dell Publishing Group, Inc.

Svenning, C. (1997). *Metodboken – En bok om samhällsvetenskaplig metod och metodutveckling*. Eslöv: Lorentz förlag.

Wass, J., & Olsson, M., (1998). Ur: *Ständig förbättring - om utveckling av arbete och kvalitet*.  
Solna: Arbetslivsinstitutet

Wornack, J.P., & Jones, D.T., (1996). *Lean thinking*. USA, New York: Simon & Schuster.

Westerlund, L., (1995). *Kvalitet som konkurrensmedel – En kvalitetsresa bland svenska företag*. Stockholm: Informationsförlaget

## Appendix 1 - Frågeformulär chefer

*Definitionen på förbättringsarbetet som det bör förstås i denna undersökning är helt enkelt arbete som syftar till att förbättra verksamheten.*

Vad har du för anställning?

Vad ingår i dina arbetsuppgifter?

Hur ser IKEA på förbättringsarbete? *Vilken förhållning har man till strävan efter utveckling?*

Hur jobbar IKEA med förbättringsarbete? *Finns det någon övergripande policy? Skillnad på policy internationellt eller mellan varuhus?*

Skiljer sig synen på förbättringsarbete mellan avdelningar?

Hur utövar avdelningen förbättringsarbete?

Finns det klara riktlinjer till medarbetarna för hur förbättringsarbetet ska gå tillväga? *Om ja, varifrån kommer dessa riktlinjer ifrån?*

Hur kommuniceras riktlinjerna för förbättringsarbete ut till de anställda?

Hur tror du att förbättringsarbetet påverkar medarbetarna i det dagliga arbetet?

Vad tror du att medarbetarna har för inställning och attityd till ert förbättringsarbete?

Är alla delaktiga i processen kring förbättringsarbete eller kommer förändringar främst uppifrån?

Vad är tanken med valda tillvägagångssätt?

Arbetas det aktivt med att eliminera spill och slöseri?

Är det en strategisk tanke att arbeta med förbättringsarbete för att engagera medarbetare?

Finns det något mervärde i att låta medarbetare att stå utanför förbättringsprocessen?

## Appendix 2 – Frågeformulär medarbetare

*Definitionen på förbättringsarbetet som det bör förstås i denna undersökning är helt enkelt arbete som syftar till att förbättra verksamheten.*

Upplever du att ditt företag arbetar med förbättringsarbete?

Hur upplever du att förbättringsarbete kommuniceras från din närmsta chef? *Några direkta direktiv från ledningen? Tydliga riktlinjer? Kommuniceras det hela på bra sätt?*

Är du som anställd medveten om hur ledningens vision för förbättringsarbete ser ut?

Hur sker förbättringsarbete på din avdelning?

Hur mycket anser du dig vara delaktig i förbättringsarbete?

På vilket sätt tycker du att förbättringsarbete på din avdelning påverkar dig i ditt dagliga arbete?

Hur väl kommuniceras målen med förbättringsarbete från din närmaste chef?

Önskar du att förbättringsarbetet vore på ett annat sätt och i så fall hur?

Finns det något belöningsystem för dem som är mer aktiva än andra i förbättringsarbete?

Tror du att belöningsystem skulle motivera arbetare att komma med fler förslag och hur skulle du vilja att det såg ut i så fall?

Tror du det skulle komma fler förslag om belöningsystem fanns?

Skulle belöningsystem få dig att arbeta mer med förbättringsarbete?

Vilken typ av belöning? Ekonomisk eller icke-finansiell (förmåner)?