

# Lean i butiken

Praktisk nytta av lean för handelsföretag och anställda. Forskare från KTH visar på goda exempel hur handelsbranschen kan tillämpa lean men belyser också möjliga problem och fallgropar. Med rätt arbetssätt kan lean ge stöd för en god arbetsmiljö, hållbara förändringar och effektiv verksamhet i butiker.



## Projektet "Lean i butiken"

Nio butiker valdes ut som exempel på hur man kan arbeta med lean-inspirerad verksamhetsutveckling. Butikerna besöktes och data samlades in via intervjuer, enkäter, observationer, fotografier, videofilmer samt egen dokumentation från butikerna. De flesta av butikerna arbetade med värdegrunden och flera med sin vision och filosofi för lean-arbetet. Mest fokus har dock varit på verktygsanvändning, såsom daglig styrning, tavelmöten, 5S och visualisering. Vidare användes ständiga förbättringar, delaktighet, processanalyser, värdeflödesanalyser, elimination av slöserier och standardisering via checklistor. Vanligaste utbildningsinsatser var leanspel. Varje enskild butik har använt mellan tre och fyra verktyg.

## Framgångsfaktorer

Framgångsfaktorer som lyfts upp är ledningens och ägarnas kunskap och aktiva deltagande i utvecklingsarbetet tillsammans med medarbetarnas delaktighet i arbetsinsatser, planering och genomförande samt i utvärderingen. **Delaktighet leder till lärande och kompetenshöjning, vilket i sin tur förbättrar motivation och arbetsinsatser.** Det är viktigt att förändringarna snabbt ger

synliga resultat. Generellt sett upplevde deltagarna att det var svårt att få tid till utvecklingsarbetet. **Kommunikation sågs som en avgörande faktor för att förändringarna skulle få bra stöd av samtliga intressenter.**

Några deltagande butikschefer:

*"Det innebär både att man, till skillnad från tidigare, fick sitta ner och fundera och planera en utveckling, men också en viss hastighet i införandet. Vi tyckte vi kom långt under de första åren men sen backade vi lite. Alla var nog inte med på tåget och förstod allting från början, även om man trodde det."*

*"Det finns en spänning mellan de högre chefernas önskemål om snabbt införande, mellanchefernas tid för att genomföra och önskan att alla ska vara med och att rutinerna är väl etablerade samt medarbetarnas acceptans och deltagande i varje steg, som gör processen långsammare."*

## Ledningens roll

En viktig del av implementeringen är att alla i ledningen är med i förändringen. Det ger tyngd till förändringen om ägarna och högsta ledningen är kunniga i lean ▶



Lean-konceptet kan beskrivas i tre nivåer, där den översta är en övergripande filosofi, ett tankesätt som bland annat innebär att alla i en organisation ständigt vill utveckla och förbättra verksamheten utifrån sin roll i företaget. Nästa nivå är att verksamheten bedrivs utifrån ett antal principer, till exempel att organisera verksamheten i processer och att skapa dragande flöden. Den tredje nivån är verktygsnivån, som innebär att det finns ett antal konkreta verktyg som används utifrån de behov man har i det dagliga förbättringsarbetet.

och aktivt deltar i förändringarna och efterfrågar hur utvecklingen går. I några butiker fanns det en problematik där de anställda trodde att lean handlar om att ta bort timmar för de anställda så att arbetet blir mer pressat. Ledningen beskrev i några fall att avsikten varit att ta bort onödiga moment så att man kan få mer tid till förbättringar, inte att avskeda folk. Det är svårt att kommunicera detta budskap på ett enkelt sätt.

Ordningsföljden mellan de olika insatserna behövde i några fall omprioriteras för att få en smidigare förändringsprocess. Några butiker ansåg att de inte var tillräckligt bra på att följa upp på ett korrekt sätt hur förändringarna fungerar, det vill säga man mätte inte resultaten på ett riktigt sätt utan det blev mer av tyckande när man utvärderade förändringarna.

### Positiva effekter

Som helhet fanns i de flesta butikerna en positiv attityd till att arbeta med lean, även om det fanns skillnader mellan butiker och mellan medarbetare och chefer. Att införa lean upplevdes som tufft. Det var krävande för chefer och anställda och

det var svårt att få tid till utvecklingsarbetet. Samtidigt uttryckte både chefer och butiksanställda att det kommit ut mycket positivt av arbetet. **Förändringsarbete är en läroprocess för alla inblandade.**

På frågan om vilka effekter lean-arbetet fått ville butikerna inte lämna ut några nyckeltal. Det är också svårt att utvärdera effekter av lean-arbetet med nyckeltalsuppföljning, eftersom det är många olika faktorer som påverkar utfallet. Rent generellt är dock butikerna övertygade om att lean-arbetet har givit positiva effekter. En butik uttrycker att lönsamheten har förbättrats, svinnet har minskat och varorna är fräschare för kunderna. Andra positiva effekter flera butiker tar upp är att det blivit bättre ordning och reda. I en butik anser man att lean lett till en mer harmonisk arbetssituation och att man fått verksamheten att fungera väl. Alla har fått en större förståelse för arbetssättet.

*”Vi pratar mer på morgonen om hur vi ska prioritera under dagen, så avdelningen blir säljklar tidigare på dagen”.*



**Projektnamn:** Lean i butiken

**Projektledare:** Jörgen Eklund, Kungliga Tekniska Högskolan, Skolan för Kemi, Bioteknologi och Hälsa, Avdelningen för ergonomi

**Övriga projektdeltagare:** Malin Håkansson, Karin Andersson, Pernilla Lindskog och Jonas Laring, Kungliga Tekniska Högskolan, Skolan för Kemi, Bioteknologi och Hälsa, Avdelningen för ergonomi

**Beviljat anslag:** 1 497 000 kronor

**Projektid:** 2015–2018



Handelsrådet | 103 29 Stockholm  
Besöksadress: Kungsgatan 24  
Telefon växel 010-471 85 80  
www.handelsradet.se