

# **Noble Operations**

## **– En studie av Stadshuskällarens processflöden**

### **Abstract**

The aim of this thesis is to study Stadshuskällaren's operational process flow and identify their operational characteristics. The uniqueness of Stadshuskällaren is that they are breaking the law of trade-offs regarding volume/variety, much like Toyota managed to do – which spawned the entire field of research of the "Lean Philosophy". In the thesis we identify the operational characteristics which we compare with the principles of Lean service, which ultimately stem from Toyota. The analysis reveals that Stadshuskällaren displays some characteristics that they have in common with Lean Service-principles as well as some areas where the two differ.

**Författare: Adel Koubaa och Richard Wessman**  
**Handledare: Niklas Modig**  
**Opponent: Andreas Ekblom och Carl Franzén**  
**Examinator: Dag Björkegren**  
**Framläggning: 2010-05-25**

## Förord

Vi vill rikta ett stort tack till vår handledare Niklas Modig. Hans hjälp och inspiration har varit ovärderlig under arbetet med denna uppsats.

Vi vill även rikta ett lika stort tack till alla på Stadshuskällaren som varit oss behjälpliga, i synnerhet Lindha Jansson. Utan deras stora samarbetsvillighet och tillmötesgående hade denna uppsats inte varit möjlig att genomföra.

Stockholm, den 14 maj 2010.

Adel Koubaa

Richard Wessman

## Innehållsförteckning

|       |                                               |    |
|-------|-----------------------------------------------|----|
| 1     | Inledning.....                                | 1  |
| 1.1   | Bakgrund .....                                | 2  |
| 1.2   | Syfte .....                                   | 3  |
| 1.3   | Avgränsning.....                              | 3  |
| 2     | Metodologi .....                              | 4  |
| 2.1   | Forskningsansats.....                         | 4  |
| 2.1.1 | Deduktiv eller induktiv ansats? .....         | 4  |
| 2.2   | Kvalitativ och kvantitativ metod .....        | 4  |
| 2.3   | Forskningsmetod.....                          | 5  |
| 2.3.1 | Fallstudie .....                              | 5  |
| 2.4   | Datainsamling.....                            | 5  |
| 2.4.1 | Primärdata .....                              | 5  |
| 2.4.2 | Sekundärdata .....                            | 8  |
| 2.5   | Datareduktion och analys .....                | 9  |
| 2.6   | Forskningskvalitet .....                      | 9  |
| 2.6.1 | Svårighet att replikera en studie .....       | 9  |
| 2.6.2 | Generalisering .....                          | 9  |
| 2.6.3 | Bristande transparens .....                   | 10 |
| 3     | Teoretisk referensram .....                   | 11 |
| 3.1   | Lean .....                                    | 11 |
| 3.2   | Leans fem principer.....                      | 11 |
| 3.2.1 | Definiera kundvärdet .....                    | 11 |
| 3.2.2 | Värdekedjan .....                             | 11 |
| 3.2.3 | Kontinuerligt flöde utan avbrott .....        | 11 |
| 3.2.4 | Pull (dragande) .....                         | 12 |
| 3.2.5 | Ständig förbättring i jakt på perfektion..... | 12 |
| 3.3   | Lean inom tjänstesektorn .....                | 12 |
| 3.3.1 | Fysiska resurser.....                         | 14 |
| 3.3.2 | Information.....                              | 14 |
| 3.3.3 | Människor.....                                | 15 |
| 3.4   | Ramverk till analysen .....                   | 16 |
| 3.4.1 | Åhlströms sju principer.....                  | 16 |
| 4     | Empiri.....                                   | 18 |
| 4.1   | Resurser .....                                | 18 |
| 4.1.1 | Personal.....                                 | 18 |
| 4.1.2 | Lokaler .....                                 | 19 |

|       |                                                                                         |    |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 4.2   | Begrepp, förklaringar .....                                                             | 20 |
| 4.2.1 | Gyllene salen, scensida och orgelsida .....                                             | 20 |
| 4.2.2 | Specialmat .....                                                                        | 21 |
| 4.3   | Processen innan banketten .....                                                         | 21 |
| 4.4   | Processer under en bankett i Blå hallen .....                                           | 22 |
| 4.4.1 | Process 1 – Matlagningsprocessen .....                                                  | 23 |
| 4.4.2 | Process 2 – Duknings- och förberedelseprocessen .....                                   | 24 |
| 4.4.3 | Process 3 – Servering .....                                                             | 27 |
| 4.4.4 | Process 4 – Avdukning .....                                                             | 30 |
| 5     | Analys .....                                                                            | 31 |
| 5.1   | Del ett av analys: Sammanställning av OK .....                                          | 31 |
| 5.1.1 | OK 1: Kvalitetssäkring .....                                                            | 31 |
| 5.1.2 | OK 2: Flexibilitet i processerna .....                                                  | 32 |
| 5.1.3 | OK 3: Standardiserade processer .....                                                   | 32 |
| 5.1.4 | OK 4: Eliminering av lager .....                                                        | 33 |
| 5.1.5 | OK 5: Informationssystem .....                                                          | 34 |
| 5.1.6 | OK 6: Flexibel personalstruktur .....                                                   | 34 |
| 5.1.7 | OK 7: Parallella aktiviteter .....                                                      | 34 |
| 5.2   | Del två av analys - jämförelse mellan Stadshuskällaren och Lean Service-principer ..... | 35 |
| 5.2.1 | Eliminering av waste .....                                                              | 35 |
| 5.2.2 | Noll defekter .....                                                                     | 35 |
| 5.2.3 | Pull istället för push .....                                                            | 36 |
| 5.2.4 | Multifunktionella team .....                                                            | 36 |
| 5.2.5 | Decentraliserat ansvarstagande .....                                                    | 36 |
| 5.2.6 | Vertikala informationssystem .....                                                      | 37 |
| 5.2.7 | Kontinuerlig förbättring .....                                                          | 37 |
| 5.2.8 | Likheter och skillnader .....                                                           | 37 |
| 6     | Slutsats .....                                                                          | 38 |
| 7     | Diskussion .....                                                                        | 39 |
| 8     | Källförteckning .....                                                                   | 41 |
| 8.1   | Intervjuer .....                                                                        | 41 |
| 8.1.1 | Formella intervjuer .....                                                               | 41 |
| 8.1.2 | Informella intervjuer .....                                                             | 41 |
| 8.2   | Skriftliga källor .....                                                                 | 41 |
| 9     | Appendix .....                                                                          | 43 |
| 9.1   | Intervjufrågor till ledningen .....                                                     | 43 |

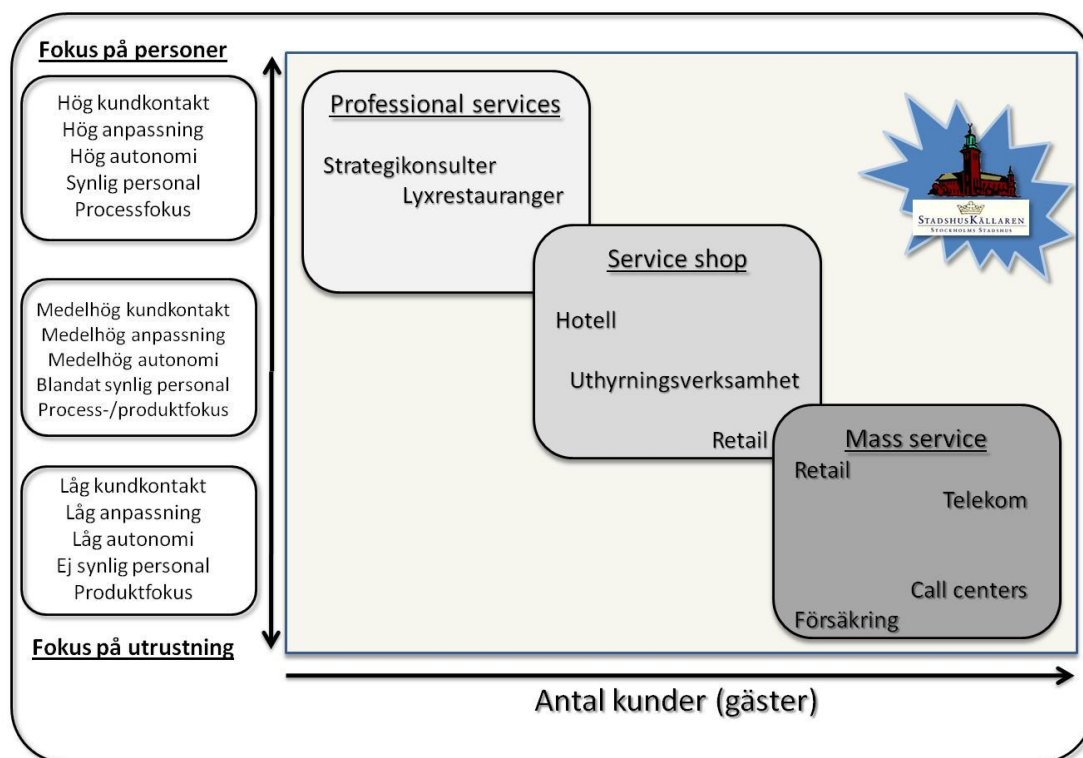
## 1 Inledning

Stadshuskällaren är en respekterad och erfaren aktör inom servicesektorn, mest känd för arrangeringen av den årliga Nobelmiddagen och andra glamourösa evenemang. Stadshuskällaren ämnar leverera en professionell och klanderfri service till sina kunder och gäster.

Det unika med Stadshuskällaren är att man samtidigt lyckas leverera högklassig service till ett stort antal gäster, vilket bryter mot den klassiska "law of trade-off" som företag tvingas välja mellan – att antingen leverera hög variation eller hög volym. Detta kan illustreras i en service-processmodell utvecklad av Silvestro, Fitzgerald, Johnston och Voss (1992) som utgår ifrån "volume-variations"-diagonalen. Istället för volym och variation har antal kunder och kundfokus använts som axlar (se *Figur 1* på nästa sida).

Ett annat företag som lyckats bryta denna trade-off är Toyota med sin Lean-filosofi, vilket uppmärksammades enormt och lade till grund för all forskning inom Lean som inleddes i slutet av 80- och början av 90-talet; *"Lean-fabriker är i större grad kapabla av samtidigt uppnå hög grad av produktivitet och hög grad av komplexitet"* (Krafcik, 1988, s. 51), *"... japanska företag tycks ha allt – kvalitet, pålitlighet, flexibilitet, hög variation och låga kostnader"* (Clark, 1996, s. 43).

Det generella fenomenet som är i fokus i vår uppsats är organisationer som lyckas bryta denna operationella trade-off. Det specifika fenomenet vi ämnar studera är således hur Stadshuskällaren lyckas med detta genom att identifiera deras operationella karaktäristika och jämföra dessa med Lean Service-principer.

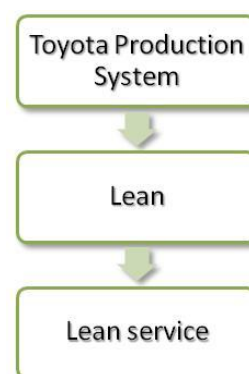


**Figur 1.** Stadshuskällaren placerad i modellen från Silvestro et al. 1992.

### 1.1 Bakgrund

Lean är en västerländsk tolkning av Toyota Production System (Womack, Jones, & Roos, *The Machine that Changed the World: The Story of Lean Production*, 1990). Grundfilosofin är att med kunden i centrum utforma ett resurssnålt och effektivt produktionssystem. Arbetssättet kommer alltså ursprungligen från Toyota och har sedan spridit sig till stora delar av tillverkningsindustrin världen över. Toyotas succé har gjort att fler industrier börjar få upp ögonen för Lean konceptet och industrier inom vitt sprida områden, från hälsovård till försäkring, har lyckats implementera Lean framgångsrikt (Blücher & Öjmertz, 2005).

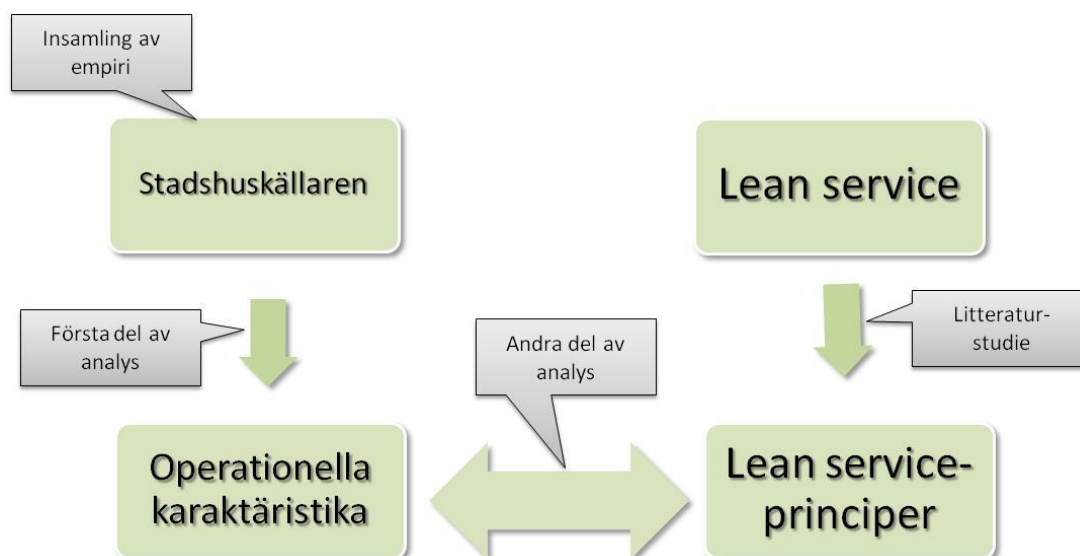
Inom tjänstesektorn ligger emellertid implementeringen av Lean långt efter tillverkningsindustrin. *Lean Service* är, relativt till Lean (manufacturing), ett nytt begrepp där filosofin från Lean (manufacturing) anpassas till tjänstesektorn. Toyota ligger alltså till grund för Lean som i sin tur Lean Service är baserat på, *Figur 2*.



**Figur 2.** Från TPS till Lean service.

## 1.2 Syfte

Vårt huvudsyfte är att studera Stadshuskällaren och identifiera vilka operationella karaktäristika (OK) som finns inom deras processer. Detta kan sedan i ett bredare perspektiv jämföras med principer inom Lean Service, se *Figur 3* nedan.



**Figur 3.** Syftet och arbetssättet med uppsatsen visualiserat.

## 1.3 Avgränsning

Vi har valt att fokusera på Stadshuskällaren som ensamt fall då Stadshuskällaren bedriver en unik verksamhet som är värd att studera (Yin, 1994).

Anledningen till att Stadshuskällaren är ett intressant och unikt fall är att de lyckas bryta den trade-off (se inledning) som företag normalt tvingas rätta sig efter. Det var av denna anledning som Toyotas produktionsfilosofi blev så enormt uppmärksammas i slutet av 80- och början av 90-talet (Schmenner & Swink, 1998).

Stadshuskällarens verksamhet är indelad i två delar; Å la carte och festvåningen. Vi har valt att uteslutande koncentrera oss på festvåningen eftersom det är den verksamheten som är förknippade med fenomen som vi ämnar studera.

## 2 Metodologi

Nedan följer en genomgång av de alternativ av tillvägagångssätt som vi har valt mellan för att kunna genomföra en strukturerad studie som är lämpade för vårt ändamål. Dels vilken forskningsansats vi valt och även vilken typ av empiri vi samlat in. Vidare visar vi på varför vi valt att genomföra en fallstudie och hur vi genomfört datainsamlingen. Slutligen diskuteras de nackdelar och kritik som kan framföras angående våra val.

### 2.1 Forskningsansats

#### 2.1.1 Deduktiv eller induktiv ansats?

För att inleda bör en distinktion göras mellan induktiv och deduktiv forskning. Induktiv forskning utgår från ett fenomen, undersöker om det är möjligt att använda det på andra fall, applicerar teori och skapar en hypotes. Deduktiv forskning är dess motsats där man utgår från en hypotes, applicerar den på fenomenet/verkligheten och undersöker om det går att skapa ett generellt antagande (Alvesson & Skoldberg, 1994).

Då vårt forskningsobjekt är relativt unikt skulle en deduktiv ansats vara svår att genomföra. Vi har istället en klart empirisk utgångspunkt där intervjuer och observationer legat till grund för vårt arbete. Vi kommer emellertid också använda viss teori som vi jämför fenomenet med för att ge ett bredare perspektiv på vårt studieobjekt. Detta leder oss fram till en abduktiva ansatsen som bör passa bäst för vårt arbete (Alvesson & Skoldberg, 1994). Den abduktiva ansatsen utgår från den induktiva med bas i empiri och insamlad data, men bortser inte från teori inom ämnet.

### 2.2 Kvalitativ och kvantitativ metod

Fenomenet vi studerar är det enskilda objektet Stadshuskällaren och hur de säkerställer processflödena på den service de levererar. Vid valet mellan en kvalitativ studie och en kvantitativ studie såg vi att en kvalitativ studie av Stadshuskällaren var det tillvägagångssätt som skulle kunna besvara vår frågeställning. En kvantitativ ansats kräver någon typ av mätning vid datainsamlingen. Användningsområdet är mer lämpat vid stora datainsamlingar



där statistik och matematiska formler används för att bringa klarhet och upptäcka mönster i den insamlade data. Istället är alltså grunden för vår uppsats en kvalitativ ansats med direktobservationer, dokumentering av fenomenet och djupintervjuer av nyckelpersoner.

## 2.3 Forskningsmetod

Vår uppsats ämnar jämföra operationella karaktäristika hos Stadshuskällarens processer med Lean Service med en kvalitativ ansats. Vi har därför valt att genomföra en fallstudie då fallstudiens egenskaper enligt Yin (1994) stämmer in med de förutsättningar vi funnit.

### 2.3.1 Fallstudie

Enligt Yin (1994) är en fallstudie ett användbart sätt att angripa en forskningsansats när det gäller att svara på frågorna hur och varför. En fallstudie är empirisk undersökning där fokus ligger på ett samtida fenomen inom dess verkliga sammanhang. Fallstudien kan vara förklarande, explorativ eller deskriptiv. Då denna uppsats ämnar kartlägga studieobjektet samt skapa grund för vidare forskning är fallstudien av explorativ karaktär. Processuella egenskaper för fallstudien innefattar flera variabler av intresse och flera stödjande källor – vilka kan vara direktobservationer, intervjuer, samt data från både privata samt publika arkiv (Leonard-Barton, 1990). Alla dessa kriterier stämmer väl in på fenomenet Stadshuskällaren och de metoder med vilka vi genomförde vår dokumentation av fenomenet, mer om det nedan i avsnittet "Datainsamling".

## 2.4 Datainsamling

### 2.4.1 Primärdata

De två tillvägagångssätt vi har valt för att samla in nödvändig primärdata är observationer på plats i Stadshuset samt intervjuer med nyckelpersoner.

#### 2.4.1.1 Intervjuer

Utifrån den utsatta tidsramen, uppsatsens syfte och i samråd med Stadshuskällarens ledning valde vi att göra totalt tre djupintervjuer och ett antal mindre intervjuer i samband med observationstillfällena. Personerna vi valde att

djupintervjua var Lindha Jansson – festvåningsansvarig, Patrik Högberg – källarmästare och Johan Kruse – en av kockarna. Vi tyckte att de valda intervjuobjekten skulle ge en bra blandning av bredd och djup från olika delar av Stadshuskällarens verksamhet.

Vid första tillfället vi träffade Stadshuskällarens ledning, då vi presenterade vår idé om att skriva en uppsats om deras processer, gav de oss en snabb överblick över hur deras operation såg ut. Detta gav oss material till den första djupintervjun som vi bestämde oss för att genomföra innan vi satte igång med våra observationer, för att kunna vara förberedda inför första observationstillfället.

Under själva intervjuerna ställde vi ett flertal frågor till samtliga intervjuade för att fånga upp alla uppfattningar om hur processerna på Stadshuskällaren ser ut. Vissa frågor syftade emellertid till att ge en mer detaljerad bild av hur varje persons verksamhetsområde ser ut. Innan varje intervjutillfälle tog vi fram ett frågeformulär för att få fram de viktigaste huvudområdena och vilka de viktigaste punkterna inom dess områden var. Förutom det var observationstillfällena bra källor till frågor vi senare kunde få svar på under intervjuerna. Därefter fortskred arbete med formulera mer detaljerade frågor. Personerna vi intervjuade var också väldigt tillmötesgående och berättade fritt om sina erfarenheter på Stadshuskällaren och fyllde på med viktig information som de ansåg var relevant för oss i vårt arbete. Vid intervjuerna tog vi anteckningar samtidigt som vi spelade in dem för att säkerställa att vi inte missade någon information.

#### 2.4.1.2 Observationer

Vid tre tillfällen har vi besökt Stadshuset och dokumenterat vad vi upplevt. De är:

- Bankett 9/4, Stockholms Läns Landsting. 850 personer, kl 13.00–01.00
- Buffé 14/4, Stockholms Stad, 100 personer, kl 18.00–22.00
- Bankett 14/4, Kungliga Tekniska Högskolan, 300 personer, kl 17.00–24.00

- Besök i köket 15/4, tillagning av mat till två banketter, 1600 personer, kl 8.30–15.00

Vid första besöket den 9/4 guidade festvåningsansvarig Lindha Jansson oss genom hela evenemanget från kl 13.00 till kl 01.00 och var hela tiden tillgänglig för oss när vi hade frågor om vad som pågick. Detta hjälpte enormt då det utan hennes hjälp hade varit väldigt mycket svårare att ta till sig och förstå alla aktiviteter som sker under en bankett.

Tack vare intervjuerna vi genomfört, hade vi skapat oss en lättare övergripande förståelse av hur processerna på Stadshuskällaren såg ut, vilket gjorde det lättare för oss att förbereda observationerna och genomföra dem effektivt.

Eftersom vi vid det första observationstillfället fick en ciceron för att lättare ta till oss allt som skedde fick väldigt bra data från det. Följaktligen kunde vi fokusera mer på att fylla i de luckor vi kände att vi hade i uppbyggandet av vår bild av processerna vid de efterföljande observationerna. Våra observationer har gått till så att vi har använt varsin digitalkamera och följt de olika processerna under banketten. Vi har dokumenterat varje aktivitet i detalj, dels genom att fotografera dem och i samband med detta även tagit anteckningar om vad som föregick. I stor mån har vi också haft möjlighet att fråga respektive delar av personalen vad de gjorde och varför. Genom att vi varit två personer har vi kunnat dela upp oss för att kunna följa de olika processerna även när de pågår parallellt. Vi har tagit totalt 1100 foton på alla olika aktiviteter. Totalt har vi spenderat ca 50 arbetstimmar på Stadshuskällaren i samband med våra observationer.

Varje process har alltså dokumenterats och varje aktivitet inom processerna har klarlagts. Under flera dagar har vi sedan suttit och analyserat och sorterat in alla fotografier i mappar efter vilken/vilka processer de tillhör. Denna analysprocess har gjort att vi kunnat skapa oss en väldigt gedigen helhetsbild av Stadshuskällarens processer. Efter att vi analyserat och sorterat bilderna har vi gjort en "PowerPoint-slide" för varje aktivitet för att skapa oss en empirisk databas över hela operationen. Dessa aktivitets-slides består av en bild på aktiviteten, klockslag, vilken process aktiviteten tillhör, var aktiviteten utspelar

sig rent geografiskt i lokalerna, vem det är som utför den och en detaljerad beskrivning av vad som sker inom aktivitetens ramar. Dessa slides har sedan sorterats in i den process de tillhör. Processerna har sedan sammanställts i olika översiktsdokument för att på så sätt visualisera alla flöden som pågår i Stadshuset före, under och efter en bankett. Dessa översiktsdokument har i sin tur även de sammanställts i en nivå till, vår empiriska databas är alltså indelad i tre nivåer; aktivitetsnivå, processnivå och översikt. För att säkra att vi uppfattat och dokumenterat alla processer och aktiviteter rätt och följaktligen att vår helhetsbild stämmer har vi i ett möte med Stadshuskällarens ledning gått igenom denna databas med dem och verifierat att allt är korrekt.

Vid lugnare stunder vid våra besök har vi även haft mindre och informellare intervjuer med ca 30 personer i personalen. De vi pratat med, förutom de tre personer vi gjort djupintervjuer med, är:

- Köksmästaren
- Souschefen
- Hovmästaren
- Hovmästarens andreman
- Kock
- 3 st. kallskänkor
- Drygt 20 personer ur servisen

Dessa intervjuer har även de bidragit starkt till att öka vår förståelse av processerna och gjort att vår helhetsbild av Stadshuskällarens processer blivit mer än mer täckande, nyanserad och gjort att vi kunnat se aktiviteterna från flera perspektiv.

#### 2.4.2 Sekundärdata

Vid sidan av primärdata har vi även tagit stöd av dokumentation som Stadshuskällaren har tillhandahållit – ett flertal körscheman till tidigare banketter och de banketter vi observerade samt översiktskartor av lokalerna.

## 2.5 Datareduktion och analys

Följande metod har använts för att komma fram till de viktigaste operationella karaktäristika i Stadshuskällarens processer.

- Kodning av processerna
- Kartläggning av processerna
- Intervjua personalen för att få fram deras idéer om viktiga operationella karaktäristika i de operationella processerna
- Identifiera de viktigaste operationella karaktäristika inom de olika processerna
- Identifiera gemensamma operationella karaktäristika mellan processerna

## 2.6 Forskningskvalitet

För att undersöka om den forskning som gjorts i denna studie ger en korrekt bild av det studerade fenomenet har vi valt att titta på Brymans (2002) och Jacobsens (2002) tre huvudområden där en kvalitativ studie kan kritiseras – svårighet att replikera en studie, problem med generalisering och bristande transparens.

### 2.6.1 Svårighet att replikera en studie

En kvalitativ studie av ett fallobjekt har givetvis svagheter. Trots att vi har försökt förhålla oss neutrala till de intervjuade personerna kan de svar som ett intervjuobjekt ger givetvis påverkas av vilken uppfattning denna har om de intervjuande personerna. Vi har försökt undvika denna problematik genom att vara tydliga med vårt syfte med intervjuerna. Ett annat problem är tolkningen av de observationer som har gjorts under studiens gång. Genom att karlägga varje del av processerna med bilder är vår förhoppning dock att en objektiv återspeglning av processerna skall kunna ges.

### 2.6.2 Generalisering

Att generalisera våra upptäckter blir svårt då vi kommer att sakna djupare empiriskt stöd än ett enda objekt. Att resultaten från vår studie inte har jämförts med andra studieobjekt är ett annat område i vilken den externa validiteten kan bli lidande. Vårt objekt bör dock kunna ge stor insikt hur åtminstone ett tillvägagångssätt att tillhandahålla högklassig service i stor skala ser ut och detta anser vi kan skapa värdefulla lärdomar som förhoppningsvis kan appliceras annorstädes.

### **2.6.3 Bristande transparens**

Det kan ofta uppstå en kritik mot det arbetssätt som har använts vid undersöknings genomförande. Genom att i metoden på ett grundligt sätt redogöra för hur vi har gått till väga hoppas vi att denna saknad av transparens kan överbyggas.

### 3 Teoretisk referensram

#### 3.1 Lean

Redan under 1970-talet hade Toyotas produktionssystem utvecklats till ett av de mest effektiva systemen i världen (Sörqvist, 2004). Toyotas framgångar ledde till att den japanska produktionstekniken och arbetsorganisationen började uppmärksammas av västerlänningar. Man insåg snabbt att det som skiljde Toyotas produktionssystem från det västerländska, framförallt var relationen mellan ledningen och de anställda. Japanerna stimulerade de anställdas initiativförmåga genom att på ett kontinuerligt sätt arbeta med engagemang, belöning och samförstånd (Sandkull & Johansson, 2000).

#### 3.2 Leans fem principer

Womack och Jones (1996) bok "Lean Thinking" har i stor utsträckning lagt grunden för den västerländska tolkningen av TPS. Boken bygger på resultatet av en omfattande studie av bilindustrins utveckling i Japan (främst hos Toyota) som genomfördes vid Massachusetts Institute of Technology (MIT) i slutet på 1980-talet. Womack och Jones utgår från fem grundprinciper som är essentiella för förståelsen av Lean:

##### 3.2.1 Definiera kundvärdet

Denna första princip sätter kunden i fokus. Det är kunden som slutligen avgör om produkten eller tjänsten är av god kvalitet eller ej utifrån sina egna förväntningar och behov. Denna kundorientering skall genomsyra hela verksamheten.

##### 3.2.2 Värdekedjan

Värdekedjan utgörs av den samling processer och aktiviteter inom företagen som krävs för att erbjuda och tillverka en tjänst. En strävan inom Lean är att tillföra värde till produkterna i samtliga processteg.

##### 3.2.3 Kontinuerligt flöde utan avbrott

När värdet har specificerats och värdeströmmarna är kartlagda är det tid för nästa steg vilket är att låta de återstående stegen flöda på basis av kundens

behov och utan hinder. Målet är att skapa ett enkelt, resurssnålt och snabbt flöde genom att undvika hinder som stör flödet.

#### 3.2.4 Pull (dragande)

Pull innebär att arbetsmoment genomförs först när kunden efterfrågar en tjänst. Det är kunden som ska dra igång produktframställningen istället för att företaget själva driver på produkten till kunden. Pull innebär att ingenting skall framställas förrän efterfråga uppstår. När efterfrågan väl uppstår skall framställningen ske snabbt och dynamiskt. Detta resonemang kan enkelt översättas till tjänstesektorn, där ett pull system innebär att företaget måste ha den kapacitet som behövs för att snabbt kunna svara på kundens krav och behov.

#### 3.2.5 Ständig förbättring i jakt på perfektion

När det första fyra principerna börjar ge resultat är jakten på perfektion nästa steg. Genom att fortsätta reducera ansträngningar, tid och kostnader - samtidigt som man erbjuder kunden vad denna vill ha - försöker man skapa en effektiv cirkel för kontinuerliga förbättringar. Transparens och synlighet av hela flödet blir en väldigt viktig aspekt i detta steg.

### 3.3 Lean inom tjänstesektorn

När Womack och Jones (1996) tog upp begreppet "Lean Thinking" lade man en grund för hur förbättringar inom tjänstesektorn kan baseras på Lean-perspektiv. Men redan på 1970-talet förespråkade Levitt (1972; 1976) i två välkända artiklar i Harvard Business Review att tjänstesektorn borde kunna använda metoder och verktyg från tillverkningsindustrin. Levitt ansåg att tjänstesektorn skulle kunna effektivisera sin verksamhet avsevärt, både vad gäller kostnader och kvalitet, genom att praktisera de arbetsmetoder som tillverkningsindustrin använde sig av.

Under det senaste årtiondet har tankarna utvecklats om att Lean, som egentligen fokuserar på tillverkningsprocesser, även bör kunna appliceras på avdelningar och företag vars uppgifter är av tjänste- och service karaktär, och att denna variant skulle i så fall kunna kallas *Lean Service* (Blücher & Öjmertz, 2005).

På grund av skillnaderna mellan ett producerande företag och ett tjänsteföretag är inte alla verktyg och metoder från Lean tillämpbara i tjänsteföretag, utan de



kan behöva anpassas. Det föreligger alltså en risk att tjänsteföretag som vill införa Lean att de börjar använda verktygen och metoderna på fel sätt och på så sätt går miste om potentialen som Lean erbjuder (Keyte & Locher, 2008). Mångfalden av konceptualiseringar och definitioner av Lean har resulterat i en rad koncept med överlappande och definierade gränser.

Lean Service beskrivs ofta i litteraturen som en modell där Lean appliceras på tjänstesektorn. Hur denna applicering skall gå till råder det dock delade meningar om. Hines, Martins och Beale (2008) har delat in Lean Service-konceptet i två nivåer: en strategisk och en operationell. Den operationella delen utgör de verktyg och metoder som används inom Lean idag och har ett begränsat applikationsområde, medan den strategiska delen beskriver Lean i en bredare mening som "lean thinking" och kan appliceras inom alla sektorer.

Åhlström (2004) listar sju stycken principer för Lean Service, och att varje princip manifesteras i en rad anpassade aktiviteter på en operationell nivå. Dessa principer har vi valt att använda till vårt teoretiska ramverk.

Bowen och Youngdahl (1998) menar på att processerna i back office inom tjänstesektorn inte är särskilt olika tillverkningsindustrins processer och att tjänsteföretag därmed skulle kunna uppnå goda resultat genom att använda sig av Lean-verktyg som exempelvis processkartläggning.

För att ge en bättre förståelse av de operationella skillnaderna mellan professionell tjänsteverksamhet och tillverkningsindustrin utvecklade Silvestro et al. (1992) en service process-modell (nämnd i denna uppsats inledning) som utgår ifrån "volume-variations"-diagonalen. Modellen integreras och anpassas så att man istället för volym och variation har antal kunder och kundfokus på axlarna. Strategiska implikationer behandlas också i artikeln och författarna argumenterar för att kostnadseffektiva tjänsteföretag bör befinna sig på diagonalen.

De studier som forskningen har bidragit med inom Lean Service har i följande avsnitt delats in efter vilken typ av flöde de huvudsakligen undersöker.

### 3.3.1 Fysiska resurser

I en artikel av Reichhart och Holwegs (2007) studeras Lean i förhållande till distributionsverksamheter. Trots att Lean vid denna tidpunkt har dokumenterats för en rad industrier anser författarna att företagen har väldigt svårt för att implementera principerna i distributionssystemen. Reichhart och Holwegs (2007) beskriver dock hur vissa aktörer inom bilindustrin har anammat Lean principerna på ett framgångsrikt sätt i sina distributionssystem. Aktören som studeras har bland annat implementerat en pull-process där man endast tar emot verkliga, existerande beställningar direkt från återförsäljarna. Tidigare gjordes beställningarna i förväg och sedan försökte man matcha ihop efterfrågan med det lager man hade till sitt förfogande.

Kiff (2000) studerar även hur Lean inom distributionsverksamheten kan implementeras inom bilindustrin. Argumentationen bygger på att en förutsättning för att man skall lyckas med Lean distribution är att kundbehovet skall styra verksamhetens operationella processer. Genom en "customer account manager" som proaktivt hanterar kundbehoven för att styra processerna kan efterfrågan matchas med utbudet och kostnadsbesparingar göras. För att kunna planera och förutse kundens behov föreslår Kiff att återförsäljaren kan ta hjälp av Lean-verktyg som processkartläggning. Bowen & Youngdahl tar även fram en gemensam industriell paradigm som de kallar "mass customization". Mass customization är användningen av flexibla processer och strukturer för att producera varierade och individuellt anpassade produkter och tjänster till en låg kostnad genom standardiserade produktionssystem.

### 3.3.2 Information

Forskning som fokuserat på flödet av information har främst studerat hur Lean kan implementeras inom administration. Juroff (2003) studerar hur ett *Lean office* kan leda till stora kostnads- och tidsbesparingar. Genom att identifiera interna kundbehov menar Juroff att kommunikation och samarbete kan förbättras. Kiff (2000) menar också att Lean verktyg som Kanban och Pull kan användas för att avdelningar inom företagen skall kunna fokusera på tydliga mål. På så sätt kommer fokus endast ligga på aktiviteter som ger värde vilket resulterar i tidsbesparing och effektivisering. Även Tischler (2006) beskriver hur Lean kan implementeras på den administrativa delen av företagen på ett

framgångsrikt sätt. Tischler beskriver hur applicering av Lean kan leda till stegvisa förändringar, exempelvis förenkling av format, men också innovativa språng som att automatisera en hel process som tidigare gjordes för hand. Maleyeff (2006) klassificerade i en studie av ett flertal interna tjänster de vanligaste problemen i processerna och framförallt hanteringen av information. Han kom fram till att många förbättringar kan åstadkommas genom att applicera olika principer från Lean som standardisering och processkartläggning.

### **3.3.3 Människor**

Implementeringen av Lean för att kunna förenkla kundprocessen behandlas i Womack och Jones (2005) artikel Lean Consumption. Womack och Jones menar att den stora utmaningen för tjänsteföretag ligger i att dessa företag inte är vana vid att se den totala kostnaden från kundens synvinkel och än mer ovana att jobba i samhörighet med kunderna för att optimera kundprocesserna.

Lean och flödet av människor inom tjänstesektorn har annars främst studerats inom sjukvården och gett upphov till begreppet "Lean healthcare". Ofta har man då valt att titta på hur flödet av patienter genom systemet kan förenklas, exempelvis genom att kartlägga värdeskapande processer och omstrukturera de olika processerna och resurserna så att de planeras kring patientens behov (Endsley, Magill, & Godfrey, 2006).

### 3.4 Ramverk till analysen

Som nämnts ovan har vi under vår litteraturstudie kommit fram till att använda de sju principer Åhlström identifierar i sin artikel "Lean Service operations: Translating lean production principles to service operations" (2004), för att i analysen jämföra likheter och skillnader mellan Stadshuskällarens operationella karaktäristika med Lean Service-teori. Åhlström kom fram till att de Lean-principer som idag används inom tillverkningsindustrin går att applicera inom tjänstesektorn, även om många undantag finns. Dessa undantag är förknippade med karaktäristiska egenskaper hos tjänstesektorn, framförallt kundens involvering i processerna. Baserat på ett flertal fallstudier och litteratur inom Lean Service översätter Åhlström Lean-principer som används inom tillverkningsindustrin idag till tjänstesektorn.

#### 3.4.1 Åhlströms sju principer

##### 3.4.1.1 Eliminering av waste (slöseri)

Principen att eliminera waste är relativt generell och kan därmed lätt översättas till de operationella processerna inom tjänstesektorn. Att göra sig av med fysiskt material som inte tillför något värde är definitivt applicerbart hos tjänsteföretag. Dessutom kan tjänsteföretag använda sig av eliminering av waste till att göra sig av med delar av processer som inte tillför något värde till kunden.

##### 3.4.1.2 Noll defekter

Principen med noll defekter är föga överraskande en princip som är högst användbar inom tjänstsektorn. För att säkerställa att kundens efterfrågan tillfredställs måste kvaliteten inom samtliga områden, från material till processerna uppfyllas. Till skillnad från i tillverkningsindustrin måste man här också ta hänsyn till kundens förväntningar.

##### 3.4.1.3 Pull istället för push

Principen att använda sig av pull istället för push för material är applicerbart inom tjänstesektorn. Eftersom beroendet av material för vissa tjänsteföretag, exempelvis sjukhus, är väldigt stor kan emellertid ett renodlat pull-system ibland vara svårt att applicera. Att jämföra applicerbarheten av pull-metoden för de tjänster som tjänsteföretagen tillhandahåller kan också vara mer komplicerat

eftersom service många gånger inte kan lagras på samma sätt som produkter kan.

#### **3.4.1.4 Multifunktionella team**

Att organisera arbetsstyrkan i team bestående utav personal som kan genomföra ett flertal arbetsuppgifter kan direkt översättas till tjänstesektorn. Renodlad service är personbaserad, vilket betyder att den kompetens som medarbetarna inom tjänstesektorn innehar många gånger har större betydelse än inom tillverkningsindustrin.

#### **3.4.1.5 Decentraliserat ansvarstagande**

Principen att decentralisera ansvarstagandet till de som jobbar med att skapa värde till kunden är även det en princip som är applicerbar på tjänstesektorn. Man kan t.o.m. argumentera för att en decentralisering av ansvarstagande där är än viktigare, särskilt för kontaktintensiva tjänster där snabba beslut måste tas.

#### **3.4.1.6 Vertikala informationssystem**

Principen från tillverkningsindustrin att använda sig av vertikala informationssystem verkar enligt Åhlström också vara en princip som är applicerbar på tjänstesektorn. Eftersom vissa typer av tjänster produceras samtidigt som de konsumeras kan ett vertikalt informationssystem vara av stor betydelse för tjänsteföretag.

#### **3.4.1.7 Kontinuerlig förbättring**

Principen med kontinuerlig förbättring är väldigt generell och går därmed att applicera på tjänstesektorn. Trots detta framgår det av Åhlströms studieobjekt att väldigt få aktörer inom tjänstesektorn har en arbetskraft som faktiskt är med och påverkar den operationella verksamheten.

## 4 Empiri

Empirin är indelad i tre stycken för att underlätta för läsaren. Först beskrivs de av Stadshuskällarens resurser som förekommer i denna uppsats. För att flödet i texten inte ska halta i beskrivningen av Stadshuskällarens processflöden har vi även ett stycke som förklarar lite närmare de begrepp som förekommer i nämnda processflöden. De processer vi studerat och analyserat är de som förekommer i samband med banketter i Blå hallen.

### 4.1 Resurser

För att kunna följa empirin inleder vi med att presentera Stadshuskällarens två essentiella resurser, personalen och lokalerna.

#### 4.1.1 Personal

**Källarmästare (general manager).** Har ett översiktligt ansvar för Stadshuskällarens verksamhet. Använder även cirka 10 % av sin arbetstid som hovmästare eller kypare för att hela tiden "ha en känsla för hur verksamheten fungerar på golvet".

**Festvåningsansvarige (banquet manager).** Ansvarig för driften på festvåningen, vilket bland annat innebär att hon är delaktig i rekryteringsprocesserna och personalens schemaläggning. För att få en god uppfattning av vilka resurser som krävs för respektive bankett, jobbar hon också kontinuerligt med de eventföretag som ofta bokar banketter för kunds räkning och med källarmästaren.

**Hovmästare.** Hovmästaren är den som är ansvarig för genomförandet av banketten och styr det som händer under kvällen. Befinner sig främst på golvet men har radiokontakt med köket och andra delar. Har vid behov en andreman som understödjer.

**Dryckesansvarig.** Köper in dryck och är ansvarig för Spritkassan.

**Lagerpersonal.** Jobbar i Spritkassan.

**Kökspersonal** – kockar och kallskänkor. Tillagar maten dagen innan och värmer upp den, transporterar den och levererar den till servisen på banketten.

**Underhållspersonal.** Olika stödaktiviteter.

**Servispersonal.** Servisen dukar, serverar och plockar av under banketten. I detta ingår olika förberedande aktiviteter. Servisen är indelad i två delar – vinservis och matservis – där varje bord (standardborden har 30 gäster) har en servis från vardera gruppen. Vinservisen kan sägas vara matservis med dryckesansvar då båda grupperna serverar maten men vinservisen även har hand om att servera drycker till gästerna.

Ingen i servisen är fastanställd, alla hyrs in per timme. För att få jobba inom Stadshuskällarens servis krävs erfarenhet av festvåningsserverande och goda referenser. Den första gruppen av servisen som ska duka inför kvällen anländer runt lunch, exakt när beror på när banketten ska starta på kvällen, men ofta samlas man kl 13.30. Det normala antalet man använder för att duka är en person på 50 gäster, plus två. Till exempel, vid en bankett som hålls för 1000 personer har man alltså 22 personer som dukar ( $1000/50+2$ ).

Antalet som används för serveringen är 1 servis per 15 gäster. Dock så kallar man normalt in 3-4 personer extra som backup till serveringen. Detta för att man inte ska bli stående med för liten personal om någon blir sjuk eller dylikt. Ibland kan denna extra resurs utnyttjas, vi såg ett exempel på det vid ett tillfälle då man skulle ha två banketter de nästföljande två dagarna, då sattes de extra personerna på att bryta servetter (vika dem) till de banketterna.

#### 4.1.2 Lokaler

Lokalerna i Stadshuset är både en av utmaningarna för Stadshuskällaren, samtidigt som de är en förutsättning för deras verksamhet. Svårigheterna beror på att de inte är anpassade ordentligt för den verksamhet Stadshuskällaren bedriver. Dels är mängden förråds- och uppläggningsområde starkt begränsat och dels är kökets placering på vinden långt ifrån optimal. Förutsättningen ligger i att Stadshuskällarens renommé att erbjuda banketter av högsta möjliga kvalitet, där Nobelmiddagen är juvelen i kronan, även inkluderar dessa anrika lokaler.

**Blå hallen**, den största banketthallen, rymmer upp till 1200 sittande gäster. Ligger på entréplan. I Blå hallens norra ända leder en stor trappa upp till

terrassen utanför Gyllene salen. Trappan i sig används vid den genom Nobelmiddagen så berömda dessertparaden (dessertparaden är ett stående inslag i princip alla banketter). Utrymmen bakom trappan, vilka är dolda från gäster används flitigt. Det finns även trapphus i norra respektive södra ändan av Blå hallen, vilka används av servisen vid all annan servering och avdukning av mat.

- **Underhållsrummet.** Bakom trappan finns rummet där bord och stolar förvaras. Under bankettdagar används rummet till olika aktiviteter vilka beskrivs mer ingående längre fram i empirin.
- **Spr itkassan.** I anslutning till Underhållsrummet finns ett rum med ett flertal kylar där drycken till kvällen förvaras och hämtas. Förutom dryckesansvarige jobbar även lagerpersonalen här och korkar upp och delar ut vinflaskor och annan dryck.

**Gyllene salen,** den mindre av de två banketthallarna, rymmer upp till 700 sittande gäster. Ligger en våning upp från Blå hallen. Vid banketter i Blå hallen används Gyllene salen som uppsamlingsstation för mat och disk.

- **Pentryn.** I anslutning till Gyllene salens finns två pentryn, ett i vardera ändan. Vid banketter i Gyllene salen används dessa som uppsamlingsstationer för mat och disk. Hit kommer hissarna med mat från köket. Det ena pentryt har även en spritkassa med dryck precis som den vid Blå hallen, och används på liknande sätt. Ett fåtal mindre uppvärmningsugnar finns i pentryna.

**Köket.** På vinden i Stadshuset, tre våningar ovanför Gyllene salen ligger köket. Förutom att maten tillagas och förvaras i kylar här är det även här som största delen av maten värms upp när den ska serveras. I köket finns även porslinsförrådet.

## 4.2 Begrepp, förklaringar

### 4.2.1 Gyllene salen, scensida och orgelsida

När banketten äger rum i Blå Hallen förvandlas Gyllene Salen till en uppsamlingsstation där servisen hämtar maten och lämnar av porslinet. Här finns två parallella bord utplacerade, ett för "scensidan" och ett för "orgelsidan",

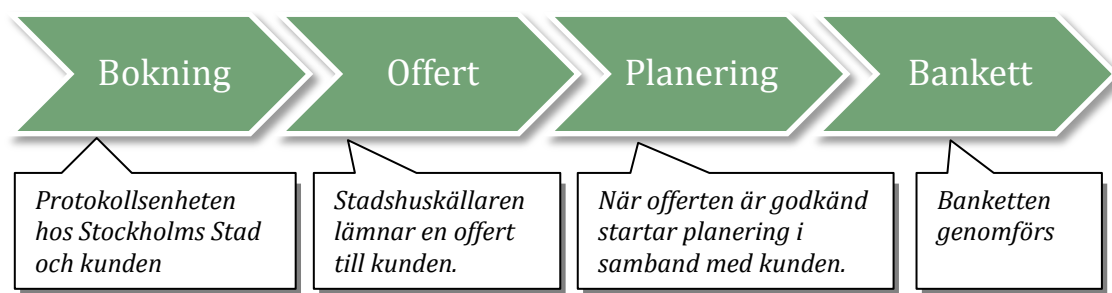


där servisen skall hämta maten. "Scensidan" respektive "orgelsidan" står för vilken sida av stora trappan som servisen ska gå ut i Blå Hallen från. Den uppdelningen beror på var bordet som servisen har ansvar för står i Blå Hallen. Mellan borden står personal från köket och delar ut maten. Längst söderut i Gyllene Salen, närmast trappan som servisen använder när de kommer från Blå Hallen, finns en diskstation. Här lämnas all porslin, fat och bestick av från servisen i omgångar. Norr och söder används generellt i lokalerna för att tydliggöra vilken del man pratar om och även för att ange riktningar. Serveringen och avplockning sker t.ex. alltid från norr till söder, man börjar alltså vid bordets norra ända och fortsätter söderut och lämnar sedan Blå Hallen i dess södra ända.

#### 4.2.2 Specialmat

Vid serveringen av förrätten och varmrätten är det viktigt för servisen att hålla koll på de gäster som anmält specialmat, till exempel på grund av allergier. De meddelar sin servitör/servitris detta vid serveringen, servisen måste då komma ihåg dessa gäster och gå en extra runda med specialmaten. Det är också vanligt att gäster vid serveringen bestämmer sig för att de också vill ha specialmaten om de anser att den verkar godare (och vice versa), dessa får då vänta tills alla som beställt specialmat först fått sin mat. På körschemat finns angivet vilka som beställt specialmaten.

#### 4.3 Processen innan banketten



**Figur 4.** Översikt av processen innan banketten genomförs.

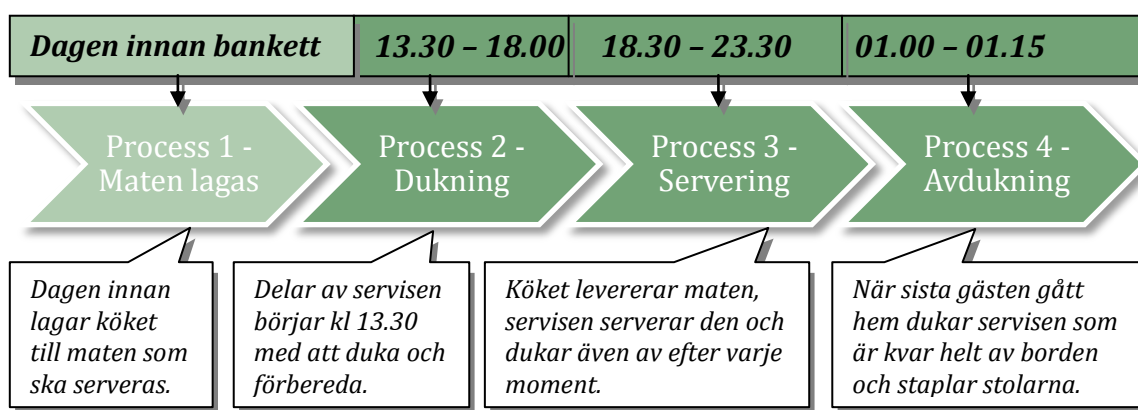
Stadshuskällaren är inte involverad i bokningen av kunder till festvåningen. Det är istället protokollsenheten för Stockholms Stad som hanterar bokningarna och informerar Stadshuskällaren om kund, datum, antal och menyval för banketten. För kunderna finns det sju olika menyer att välja mellan, vilka justeras efter

säsong. Kunderna är uteslutande företag, föreningar och statliga organisationer. Festvåningen på Stadshuskällaren får kännedom om banketter cirka 3 månader innan de äger rum. När bokningslistorna anländer till Stadshuskällaren går festvåningsansvarige, källarmästaren och bankettens hovmästare igenom banketten. Givet kundens önskemål skickas sedan en offert till kunden. Då gäster som kommer till Stadshuskällarens ofta har höga förväntningar om vad som kommer att erbjudas gör Stadshuskällaren väldigt sällan avkall på servicenivån för att kunna erbjuda billigare evenemang, eftersom man anser det väldigt viktigt för Stadshuskällarens renommé att gästens höga förväntningar tillfredställs.

Så fort kunden bekräftat offerten drar planeringsarbetet igång. Ett körschema för servisen skapas och den festvåningsansvariga finslipar på detta körschema ända fram tills dagen då evenemanget äger rum. Beroende på vad det är för evenemang kan körschemat skilja sig åt väldigt mycket. Festvåningsansvarige planerar också stationsindelningen och serveringsordning för varje servis.

#### 4.4 Processer under en bankett i Blå hallen

Klockslagen och räkneexemplen som används i denna del gäller för en typisk bankett för 850 personer där dukningspersonalen anländer 13.30, dörrarna öppnas för gäster 17.45 och bankett bjudes 18.30.



**Figur 5.** Översikt av de fyra processerna under en bankett.

#### 4.4.1 Process 1 – Matlagningsprocessen

*Aktiviteterna i matlagningsprocessen pågår alla i princip parallellt och några tidsangivelser är därför irrelevanta i sammanhanget.*

Köket gör beställningen av råvaror cirka tre veckor innan evenemanget och får leveransen en dag innan banketten äger rum och sätter då igång med att laga maten till banketten. Köket försöker att tillaga så lite extra mat som möjligt och den marginal man har är främst de specialrätter som vissa gäster efterfrågar pga. allergier eller andra omständigheter. Dagen innan banketten försöker man förbereda så mycket som möjligt för man under själva evenemangsdagen skall kunna fokusera på de slutliga detaljerna. Efter servering fryser man alltid in åtminstone en portion av maten för att kunna skicka in den till hälsovårdsmyndigheten för undersökning om klagomål från gästerna skulle uppkomma.

När köttet anländer till Stadshuskällaren dagen innan banketten så tar man ut köttet från vakuumpförpackningarna och låter blodet rinna av från köttbitarna i ett tråg, detta tar några timmar. När köttet runnit av kryddas och steks det på stekbordet för att sedan bakas i ugnarna. Efter det kan köttet trancheras till portionsstorlekar. Detta görs genom att skära upp en ungefärlig storlek på bitarna, väga dem för att kontrollera att storleken är korrekt. Är den det så använder man ögonmått för att tranchera alla bitar till den storleken. När detta är gjort ställs köttet i kylarna över natten.

Kvalitetssäkringen av köttet sker i flera olika steg och genomsyrar varje aktivitet. När köttet anländer till köket så kontrollerar köket på ett ungefär att de fått rätt mängd. När köttet sedan tas ut ur vakuumpförpackningarna så kan genom erfarenhet och kompetens se huruvida köttet håller önskad kvalitet. När trancheringen av köttet, vilket som sagt också äger rum en dag innan banketten, är klar har man en god uppfattning om rätt mängd kött finns tillgänglig. Om så inte är fallet, eller om en sen ändring i antal gäster kommer från kunden, måste man beställa mer kött från leverantörerna som då kommer med en ny leverans under dagen. All hantering av köttet sker med handskar.

En fördel med att tillhöra en stor koncern (Profilrestauranger AB) som Stadshuskällaren gör är att man har en stark förhandlingsmakt gentemot leverantörerna. På så sätt kan man pressa ned inköspriserna och få leverantörerna att prioritera restaurangens leveranser. Stadshuskällaren använder sig exempelvis av Fällmans Kött för all leverans av kött och om kvaliteten eller mängden skulle avvika från vad som efterfrågas kan man lita på att Fällmans Kött snabbt åtgärdar problemet. Fällmans Kött kan leverera nytt kött under samma dag eftersom man har ett stort lager av i Stockholm. Man har även ett huvudlager i Holland, och leveransen från Holland till Sverige tar cirka ½ dag.

Kvalitetssäkringen av grönsaker sker också i flera olika steg. På samma sätt som med köttet så kontrollerar man att man har fått rätt mängd när grönsakerna anländer till köket en dag innan banketten. När grönsakerna har hackats och skalats så kontrollväger dem så att rätt mängd säkerställs. Hackning och skalning av grönsaker sker styckvis för hand så att man kan kontrollera kvaliteten. Även här litar man mycket på kockarnas erfarenhet och kompetens. Sedan tillagas även grönsakerna i ugnarna och ställs in i kylar när de är klara. När serveringen av grönsakerna på tallrikarna skall ske, under bankettdagen, väger man först de första portionerna, exempelvis 50g morötter per fat. På så sätt kan man sedan med ögonmått avgöra hur mycket grönsaker som skall portioneras på varje tallrik.

Kockarna delar normalt upp sig i team om två och två för att sköta olika specifika uppgifter i köket, exempelvis hackning av grönsaker eller styckning av kött. De två heltidsanställda kockarna, köksmästaren och souschefen har ett övergripande ansvar att allt stämmer och går ofta runt i köket och stämmer av de olika momenten med kockarna.

#### 4.4.2 Process 2 – Duknings- och förberedelseprocessen

Tidigt på morgonen bärs stolar och bord ut från Underhållsrummet till Blå hallen av en extern flyttfirma.

Man inleder dagen med ett möte där kvällens hovmästare går igenom dukning, meny och bordsplacering. Breda ansvarsområden delas ut för att

förberedelserna skall ske på ett smidigt sätt. Fram tills ca klockan 18.10 har man på sig att sätta upp bord och stolar samt duka. Servisen sätter igång förberedelserna så fort mötet är över och man kan tydligt se ett hierarkiskt mönster när det gäller vem som gör vad. Det är exempelvis oftast de två mest erfarna och rutinerade i servisen som har ansvaret för att måtta in bordens placering med en mätsticka.

Nästan alla från servisen sätter efter genomgången igång med att ställa fram borden och stolarna som står på vagnar i Blå Hallen. Dessa vagnar har ställts fram av ett externt företag som hyrs in av Stadshuskällaren för att ställa in borden och stolarna i Underhållsrummet på natten efter en bankett och ta fram dem på morgonen vid nästa bankett. Arbetsindelning sker per automatik och man delar in sig två och två för att sköta olika delar av förberedelserna. Standardiserade processer kan också avskiljas på ett tydligt sätt i förberedelserna; servisen använder exempelvis även en mätsticka för att se till att tallrikarnas placering är exakt rät, ett system finns även för att lätt kunna säkerställa att rätt antal stolar finns på plats utan att räkna alla stolar individuellt genom att stolarna placeras på hög vid respektive bord.

Man väntar inte tills alla bord är utplacerade utan så fort ett bord har måttats in sätter dukningen av dukar, tallrikar, bestick och glas i nämnd ordning igång. Tallrikarna placeras ut enligt samma princip som borden – ett större antal av servisen ställer ut tallrikarna på borden och två personer måttar sedan in dem till en exakt placering. Glas och bestick, vilka putsas med linnedukar en sista gång av servisen för att helt säkerställa att de är fläckfria, dukas på endast efter tallrikarna fått rätt position. Sen ställs även ljusstakar, blommor, salt- och pepparkar, servetter och bordsnummer fram på borden.

Parallellt med de olika dukningsaktiviteterna förbereder andra delar av servisen brickor med vattenglas i Underhållsrummet, brickor med kaffeporslinet och brytning av servetter i utrymmet bakom trappan.

Parallellt med servicens duknings- och förberedelseaktiviteter så börjar lagerpersonalen och dryckesansvarige jobba med att förbereda kvällens vin. Man korkar upp vinet flaska för flaska för att kunna säkerställa kvaliteten på

innehållet. Genom att lukta eller smaka på vinet och undersöka korkens beskaffenhet kan de genom sin erfarenhet bedöma om vinet är av tillfredställande kvalitet eller inte. Om vinet har en bottensats måste det dekanteras, vilket innebär att bottensatsen avlägsnas. Här använder man sig av en ”löpande band-dekantering” där vinet hålls ut i hinkar täckta med dukar som filtrerar bort bottensatsen. Vinflaskorna sköljs sedan ut och vinet hålls tillbaks i flaskorna. Då dekanteringsprocessen kan ta upp till 3 timmar har Stadshuskällaren som krav på sina vinleverantörer att inte rekommendera dem vin med högre risk för bottensats. Dock så händer det ibland att de får sådana viner och då finns det inget annat val än att dekantera hundratals flaskor.

Förberedelserna innefattar alltså en rad parallella processer som sker samtidigt, där personer om två och två har olika ansvarsområden. Dessa ansvarsområden är till stor del förknippade med hierarkiska strukturer inom servisen.

| Kl. 13.30 – 14.10                                                                                                                                                                                                                                                        | Kl. 14.05 – 15.30                                                                                                                                                                                                    | Kl. 15.25 – 16.15                                                                                                                                                                          | Kl. 16.15 – 16.40                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kort genomgång</li> <li>• Borden ställs upp</li> <li>• Stolar ställs fram</li> <li>• Borden måttas in</li> <li>• Dukar läggs på borden</li> <li>• Förberedelse av vattenglas</li> <li>• Förberedelse av kaffeporslin</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tallrikar läggs på borden</li> <li>• Tallrikar måttas in</li> <li>• Bestick läggs fram (inklusive putsning)</li> <li>• Glasvagnar rullas fram</li> <li>• Blommor</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vinglas (inklusive putsning)</li> <li>• Brödassietter</li> <li>• Glas tas fram till barerna</li> <li>• Salt- och pepparkar ställs fram</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bordsnummer sätts på borden</li> <li>• Kandelabrar</li> <li>• Servetter läggs fram</li> <li>• Servetter arrangeras</li> </ul> |

**Figur 6.** Sammanfattning av aktiviteter i dukningsprocessen för servisen.

| Förrättsvin, kl. 14.45                                                                                                         | Varmrättsvin, kl. 16.00                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vinet korkas upp</li> <li>• Vinet testas</li> <li>• Ställs in i kylan igen</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vinet korkas upp</li> <li>• Vinet testas</li> <li>• Om bottensats identifieras: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vinet dekanteras</li> <li>• Flaskorna sköljs</li> <li>• Vinet hålls tillbaka på flaska</li> </ul> </li> </ul> |

**Figur 7.** Sammanfattning av aktiviteter i dukningsprocessen för dryckesansvariga.

#### 4.4.3 Process 3 – Servering

*Klockan 17.00* äger ett sista möte rum innan kvällens bankett skall sätta igång. Mötet sker i matsalen för personalen och i samband med detta möte anländer också resterande del av servicens personalstyrka och man äter då middag gemensamt. Hovmästaren går igenom körschemat som samtliga i servisen har fått en kopia av, och framhäver vissa punkter som särskilt viktiga. Han delar också ut vissa specifika ansvarsåtaganden för kvällen. Köksmästaren går sedan igenom kvällens meny i detalj.

*Klockan 17.45* Efter detta möte sätter servisen raskt igång med de sista förberedelserna inför kvällen, ofta står gästerna då bakom avspärrningsbanden i Blå hallen och tittar nyfiket på med en fördrink i handen. Bröd och smör placeras ut - för att säkerställa kvaliteten placeras brödet alltid ut med tång, vattenglasen fylls med is och vatten och dukas på och ljusen tänds på borden.

*Klockan 18.00* Uppe i köket tas köttet ut ur kylarna, läggs upp på serveringsfat och förvaras på vagnar i rumstemperatur.

*Klockan 18.30* går vinservisen till Spritkassan och hämtar förrättsvinet. De ställer upp på varsin sida (scensida resp. orgelsida) bakom trappan i Blå hallen. Vid signal från hovmästaren går de på led ut i Blå hallen och ställer upp sig vid sina respektive bord. På nästa signal börjar de serveringen av vinet. *Klockan 18.40* kommer förrätten ner på fat från köket till gyllene salen. *Klockan 18.48*, servisen förser sig med fat i Gyllene salen och går ner via norra trapphuset och ställer upp vid borden. *Klockan 18.50* får de signal från hovmästaren att inleda servering. Servisen återvänder sen med de tomma faten till Gyllene salen och lämnar dem till disken. Går sedan ner igen med specialmaten.

*Klockan 19.25* går servisen ner och dukar av brödassietter, återvänder ner *klockan 19.30* för avdukning av förrättstallrikar och bestick.

Samtidigt *klockan 19.25* – en halvtimme innan serveringen – på signal från hovmästaren via radio, rullas köttet in i ugnarna. Detta är ett kritiskt moment i tillagningen av köttet. Köttet ska sedan föras ned till Gyllene Salen på vagnar, liggande på de fat det skall serveras från, täckta med värmebevarande kåpor.

Tidsaspekten i denna process är av stor betydelse eftersom köttet förs ut ur ugnarna strax innan de är färdiglagade. Den sista delen av tillagningen sker nämligen inuti kåporna som håller en viss temperatur beroende på vad man har för kött. Om köttet får ligga under kåporna för länge så blir de tillagade för länge och om de tas ut för tidigt så kommer man att servera kött som inte är fullständigt tillagat. Om köttet skall serveras i önskat skick måste det tas ut i exakt rätt ögonblick från kåporna och avvikelser på enstaka minuter kan resultera att köttet inte serveras med den mörhet och kvalitet som gästen efterfrågar. Man har visserligen ett fåtal uppvärmningsugnar i Gyllene Salens pentryn som kan underlätta processen något, men dessa räcker inte till vid stora sällskap. Dessutom är dessa uppvärmningsugnar inte i lika sofistikerade som de temperaturkänsliga ugnarna man har tillgång till ute i köket vilket gör att en manuell tidskalibrering av tillagningen måste ske ändå.

*Klockan 19.40* serverar vinservisen varmrättsvinet och matservisen fyller på isvatten. *Klockan 19.45* delas i Gyllene salen ut uppvärmda varmrättstallrikar till servisen. Servisen måste gå igenom alla sina tallrikar för att försäkra sig om att inte smuts eller dylikt har missats i disken. Servisen dukar sedan för varmrättstallrikarna och ställer fram såsterriner (vilka har fyllts med sås av kökspersonalen som opererar i Gyllene salen). *Klockan 19.55* serveras kött och potatis. Normalt sker detta som förrättsserveringen, på tecken från hovmästaren. Det finns dock undantag, vissa rätter är ännu mer temperaturkänsliga än andra och för att kunna leverera dessa rätter med hög kvalitet serverar man dessa, efter samråd med kunden, rullande. Det innebär att servisen inte behöver invänta tecken utan ställer fram och serverar sås, potatis och kött så fort det går. *Klockan 20.10* ombesörjer vinservisen ombjudning av vin och matservisen fyller på isvatten.

*Klockan 20.50* serverar vinservisen dessertvin hämtat från Spritkassan. Samtidigt ställer matservisen ut dessertassietter och apart, t.ex. glassrån. Servisen samlas sedan i Gyllene salen där köket förberett desserten. Desserten, t.ex. glasstårta, ligger på fat med en isfackla instoppad. *Kl 21.00* ger hovmästaren tecken att servisen ska gå ner via stora trappan i Blå hallen i led två och två. Vid trappans början står en av kockarna med en blåslampa och tänder



isfacklorna. Viktigt här är att servisen går i ett jämnt kontrollerat tempo med samma avstånd mellan paren för att dessertparaden ska bli så effektiv som möjligt, något som inte alltid sker helt perfekt. Servisen återvänder sen till Gyllene salen med faten. *Klockan 21.05* är servisen tillbaka i Blå hallen och bjuder gästerna på aparten som står på borden. *Klockan 21.20* dukar servisen av desserttallrikarna till Gyllene salen och barpersonalen i servisen som ska jobba i barerna kunden beställt går till dem för att sälja öl, vin och avec till de gäster som önskar det.

*Klockan 21.30* dukar servisen på kaffeporslinet som stod förberett bakom trappan, samtidigt plockas glas av från borden på vägen tillbaka till Underhållsrummet. *Klockan 21.35* serveras kaffe och en kanna lämnas sedan på borden. Under serveringen av kaffe är det tydligt hur servisen på ett smidigt sätt tog mjölk och porslin från varandras brickor ute på golvet för att undvika extrarundor.

| Kl. 17.45 –<br>18.10                                                                                         | Kl. 18.30 –<br>19.30                                                                                                                                                        | Kl. 19.40 –<br>20.30                                                                                                                                                                                                       | Kl. 20.50 –<br>21.20                                                                                                                                              | Kl. 21.40 –<br>21.55                                                                                                                                                                                   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kuvertbröd</li> <li>• Vattenglas</li> <li>• Ljusen tänds</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Förrättvin</li> <li>• Servering av förrätt</li> <li>• Specialmat</li> <li>• Avdukning bröd</li> <li>• Avdukning förrätt</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Varmrättvin</li> <li>• Vatten</li> <li>• Tallrikar</li> <li>• Sås och potatis</li> <li>• Varmrätt</li> <li>• Specialmat</li> <li>• Ombjudning vin</li> <li>• Avdukning</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dessertvin</li> <li>• Tallrikar</li> <li>• Apart</li> <li>• Parad</li> <li>• Bjuda apart</li> <li>• Avdukning</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kaffeporslin (glas plockas av på tillbakavägen)</li> <li>• Servera kaffe</li> <li>• Kanna på bordet</li> <li>• Barer bemannas</li> <li>• Avdukning</li> </ul> |

**Figur 8.** Sammanfattning av aktiviteter i serveringsprocessen.

#### 4.4.4 Process 4 – Avdukning

*Klockan 23.55* har den sista gästen lämnat lokalen. De från servisen som ska sköta avdukningen är de enda kvar och de sätter snabbt igång. Det fungerar ungefär som vid dukningen, alla vet vad de ska göra och tar ansvar för sin sak. Dukar läggs i tvättvagnar, ljusen släcks och ljusstakarna samlas ihop, blommorna ställs i vagnar och stolarna staplas i högar om fem stycken. Hela processen tar cirka 10 minuter.

| Klockan 23.55                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Dukar</li><li>• Släcka ljus</li><li>• Ljusstakar</li><li>• Glas</li><li>• Stapla stolar</li></ul> |

**Figur 9.**  
*Sammanfattning  
av aktiviteter i  
avdukningss-  
processen.*

## 5 Analys

Analysen inleds med en sammanställning av de operationella karaktäristika (OK) vi identifierat från empirin i de olika processerna. Vi har bedömt att process fyra, avdukningen, inte skiljer sig nämnvärt från duknings- och förberedelseprocessen så den är inte explicit nämnd i analysen. Efter dessa stycken knyts dessa OK samman – och jämförs – med de Lean Service-principer Åhlström (2004) försett oss med. Analysen avslutas med en sammanställning av de likheter och skillnader vi identifierat.

### 5.1 Del ett av analys: Sammanställning av OK

#### 5.1.1 OK 1: Kvalitetssäkring

##### 5.1.1.1 Matlagningsprocessen

En oerhört viktig aspekt i flödet inom matlagningsprocessen är den kontinuerliga kvalitetssäkringen som genomsyrar aktiviteterna. Vid de flesta aktiviteter som utförs ingår kvalitetssäkring som en bieffekt. Då alla råvaror hanteras för hand i alla steg kan kökspersonalens erfarna ögon identifiera eventuella felaktigheter och delar av för låg kvalitet. Detta leder till att man med säkerhet vet att maten som serveras håller den standard som krävs. Istället för att helt lita på leverantören, eller ha en speciell aktivitet för att bedöma råvarornas kvalitet, är kvalitetssäkringen alltså inkorporerad i alla de olika aktiviteter när råvaran hanteras.

##### 5.1.1.2 Duknings- och serveringsprocessen

De olika formerna av kvalitetssäkring som servisen och personalen i Spritkassan använder sig av inom duknings- och serveringsprocessen visar också prov på hur gästens upplevelse sätts i fokus. Att brödet serveras med tång och att vinflaskorna korkas up en och en för att säkerställa kvaliteten på innehållet visar prov på hur gästens matupplevelse främjas. Vad som är värt att tilläggas är också att Stadshuskällaren väldigt sällan gör avkall på servicenivån för att kunna erbjuda billigare evenemang, eftersom man anser det väldigt viktigt för Stadshuskällarens renommé att säkerställa att gästens höga förväntningar tillfredställs.

### 5.1.2 OK 2: Flexibilitet i processerna

#### 5.1.2.1 Matlagningsprocessen

För att kunna tillgodose olika kunders olika krav har man inom matlagningsprocessen valt att vara flexibel med de sju menyer man erbjuder. Kunderna har möjlighet att, i samråd med Stadshuskällaren, ändra i menyn och byta ut vissa saker. Köket visar också upp stor flexibilitet när det gäller sena ändringar till banketten. Tack vare kökets effektiva och snabba leveranser av råvaror och deras goda kunskap av mängden arbetets kan kunderna ända upp till dagen innan banketten efterfråga ändringar i antal portioner utan att det vållar större bekymmer för köket.

#### 5.1.2.2 Serveringsprocessen

Processerna inom servisen är ofta anpassade på ett sätt som sätter gästerna i fokus. Kundens behov är tämligen okomplicerat. Man vill ha rätt mat som är rätt tillagad, håller hög kvalitet, rätt temperatur och som serveras vid rätt tillfälle. Ett bra exempel på flexibilitet inom serveringsprocessen som sätter kundbehovet i fokus är att serveringen av varmrätter kan ske "rullande" när behov finns. Servisen bär då så snabbt som möjligt ut exempelvis sås, potatis och kött genom att gå fram och tillbaka mellan Blå hallen och Gyllene salen utan att vänta in varandra och/eller vänta på hovmästarens tecken som vid serveringen av övriga rätter. Detta innebär att serveringen tiden mellan att maten tas ur ugn och hamnar på gästens tallrik blir så kort som möjligt. Rullande servering används endast i samråd med kunden på menyer där värmenivån på maten är extra viktig.

### 5.1.3 OK 3: Standardiserade processer

Det finns flera exempel på standardiserade processer inom Stadshuskällarens operationer för att tillföra värden till kunden i de olika processerna, här nedan följer några exempel.

#### 5.1.3.1 Matlagningsprocessen

Matlagningsprocessen karaktäriseras av en väldigt hög grad av standardisering. I princip all matlagning sker med hjälp av de avancerade ugnar köket använder och går till på samma sätt varje gång, med endast olika tider och temperaturer beroende på vad som tillagas. Det är därför väldigt lätt för köket att bedöma hur mycket tid och arbete som krävs för olika mängder och menyer. Även om köket

är beroende av sin erfarna personal och deras fingertoppskänsla kan ny personal sättas in genom att lära sig denna information.

#### 5.1.3.2 Dukningsprocessen

Dukningsprocessen är generellt väldigt standardiserad. De variationer som förekommer handlar främst om antalet gäster och vad för typ av bord kunden vill ha (runda eller rektangulära). Annars ser dukningsprocessen i princip identisk ut från gång till gång.

#### 5.1.3.3 Serveringsprocessen

Precis som dukningsprocessen är de flesta aktiviteterna i serveringsprocessen väldigt standardiserade. Det som främst skiljer sig mellan olika banketter är vilken typ av mat som serveras och då på vilket sätt den ska serveras. En sak som kan skilja t.ex. är den tidigare nämnda metoden att servera varmrätten rullande. Ett annat exempel som skiljer sig från den standardiserade processen är under Nobelmiddagen, där honnörsbordet serveras på nick från hovmästaren och först efter att det är gjort kommer tecken från hovmästaren till resten av servisen att börja servera.

### 5.1.4 OK 4: Eliminering av lager

#### 5.1.4.1 Matlagningsprocessen

Inom matlagningsprocessen beställer köket, istället för att ha ett lager, den mängd råvaror de behöver till en specifik bankett så fort de har information om hur mycket som behövs. Råvarorna levereras först dagen innan banketten – samtidigt som de ska användas i matlagningen. En halvtimme innan serveringen – på signal från hovmästaren via radio – får köket en signal om att köttet skall rullas in i ugnarna vilket innebär att den aktiviteten genomförs först när den efterfrågas av kunden.

#### 5.1.4.2 Duknings- och serveringsprocessen

Det finns självklart inget lager av personalresurserna. Men genom att använda lager som en allegori för fastanställd personal kan lager sägas saknas för dessa processer likväl som för matlagningsprocessen. Eftersom personalen kallas in först när en bankett är bokad och ska genomföras kan de sägas "beställas in" när ordern är lagd från kunden.

### 5.1.5 OK 5: Informationssystem

#### 5.1.5.1 Matlagningsprocessen

Köket får direkta uppdateringar om förändringar i kundens beställning så att mängden råvaror från leverantörerna kan anpassas därefter.

#### 5.1.5.2 Duknings- och serveringsprocessen

Körschemat är ett dokument som servicens personal flitigt använder sig av. Körschemat består utav en detaljerad beskrivning av servicens aktiviteter under kvällen. Tider för servering, vad som skall serveras och särskilda bestämmelser för kvällens bankett finns med på körschemat och har till syfte att underlätta servicens arbete.

### 5.1.6 OK 6: Flexibel personalstruktur

Som "Eliminering av lager" går in på här ovan så är en viktig operationell karaktäristika för alla Stadshuskällarens processer den stora andelen timanställd personal. Detta är en klar fördel och en förutsättning för att de ska kunna bedriva sin verksamhet i nuvarande form. Personalkostnaderna för servisen, och i viss mån kökspersonalen, är alltså helt knutna till antalet banketter och banketternas storlek.

### 5.1.7 OK 7: Parallella aktiviteter

#### 5.1.7.1 Matlagningsprocessen

Den stora erfarenheten hos kockarna gör att de kan hantera samtliga arbetsuppgifter i köket och möjliggör därmed ett arbete med parallella processer. Kockarna vet vad som ska göras vad som behövs göras utan behöva bli instruerade av köksmästaren eller souschefen.

#### 5.1.7.2 Dukningsprocessen

En hel del parallella aktiviteter inom duknings- och förberedelseprocessen kan identifieras under en bankettdag. Dessa medför att dukningen med en minimal arbetsstyrka går så snabbt som krävs,

#### 5.1.7.3 Serveringsprocessen

Det strikta serveringschemat för serveringsprocessen medför däremot det att det krävs en stor apparat i korta stunder för att sedan vara relativt inaktiv och få parallella aktiviteter genomförs. De som kan identifieras är inom delningen mellan vin- och matservis, där vinservisen t.ex. serverar dessertvinet parallellt med att matservisen dukar på dessertassietter.

## 5.2 Del två av analys - jämförelse mellan Stadshuskällaren och Lean Service-principer

I denna del av analysen jämförs Stadshuskällarens OK med Åhlströms sju Lean principer.

### 5.2.1 Eliminering av waste

Som nämnts i empirin har på Stadshuskällaren en säkerhetsmarginal av mat. Detta är emellertid oerhört svårt att undvika utan att ställa högre krav på kunden genom att t.ex. ingen gäst får ändra sitt matval, vilket skulle leda till klart lägre upplevd servicenivå. Men denna överproduktion är ett tydligt exempel på waste. Det ska dock nämnas att mycket av den maten kan användas t.ex. i Stadshuskällarens lunchrestaurang Eken, men det är ju självklart långtifrån kostnadseffektivt.

Ett problem som är förknippad med waste är de onödiga rörelser som äger rum inom Stadshuskällaren på grund av en ofördelaktig arkitektur. Kökets avlånga design resulterar exempelvis i att de stora och tunga vagnarna med mat måste köras längre sträckor vilket både är tungt och tidskrävande men även ökar olycks- och skaderisken. Eftersom det blir många turer mellan kyl och arbetsbord och sedan flera turer mellan ugn och kyl är denna aktivitet signifikant. Skulle en sådan vagn välta så blir det dels en stor ekonomisk kostnad för maten, men framför allt är risken för allvarlig personskada stor. Även servisen drabbas av den ofördelaktiga arkitekturen då personalen måste förflytta sig långa sträckor, från Gyllene Salen till Blå Hallen och vidare till Underhållsrummet, under en vanlig bankettkväll.

Transporter är en form av waste inom Stadshuskällarens processer som definitivt inte tillför något värde till kunden, men som på grund av arkitekturen i Stadshuset kan vara väldigt svår att undvika. Säkerhetsmarginalen av mat är dock en form av waste utav en annan beskaffenhet. En säkerhetsmarginal av mat kan nämligen tillföra kundvärde genom att gästen ges en möjlighet att ändra sitt matval.

### 5.2.2 Noll defekter

Principen med noll defekter går ut på att kvaliteten inom samtliga områden måste vara tillfredställd. Här är Stadshuskällarens omfattande arbete med

kvalitetssäkring ett utmärkt exempel på hur detta kan fungera i ett tjänsteföretag.

### 5.2.3 Pull istället för push

Råvarorna till köket levereras först dagen innan banketten – samtidigt som de ska användas i matlagningen. Detta är ett bra exempel på hur pull för material appliceras på Stadshuskällaren. Frånvaron av "lager" (se del 1) när det gäller servisen (och i viss mån kökspersonalen) kan också tolkas som ett pull-system. Åhlströms studie visar att denna typ av pull-system normalt kan vara väldigt svår att applicera på tjänsteföretag eftersom tjänster inte kan lagras. Men den flexibla personalresursen blir en elegant lösning för att kunna en stor kapacitet att möta efterfrågan när den uppstår, utan att ha waste i form av överksam personal vilket inte skulle tillföra något värde till processen. Att Stadshuskällaren kallar in resursen när efterfrågan uppstår gör att resurserna används till att producera tjänsten (banketten) samtidigt som den konsumeras av kunden.

### 5.2.4 Multifunktionella team

Att organisera arbetsstyrkan i team bestående utav personal som kan genomföra ett flertal arbetsuppgifter är inte ett gångbart alternativ inom Stadshuskällarens verksamhet. Personalen är strikt indelad i servis, kök och underhåll. Inom Stadshuskällarens verksamhet krävs det emellertid att personalen besitter en bred kompetens inom respektive område. Stadshuskällarens flexibla personalstruktur där majoriteten inte är fast anställda gör dock att större delen av personalen är utbytbar efter vederbörlig internutbildning.

### 5.2.5 Decentraliserat ansvarstagande

Stadshuskällarens verksamhet är väldigt kontaktintensiv, extremt kundfokuserad och beroende av att personalen kan ta egna initiativ för att tillgodose gästens behov. Ett stort individuellt ansvarstagande ligger därmed i grund för att Stadshuskällaren skall kunna leverera den högklassiga service man vill vara förknippad med. Stadshuskällarens operationella processer är dock väldigt styrda vilket kan verka motsägelsefullt. Ett decentraliserat ansvarstagande skall endast användas när situationen kräver så men i och med att gästerna många



gångar kan vara irrationella kan det individuella ansvarstagandet vara avgörande i vissa situationer.

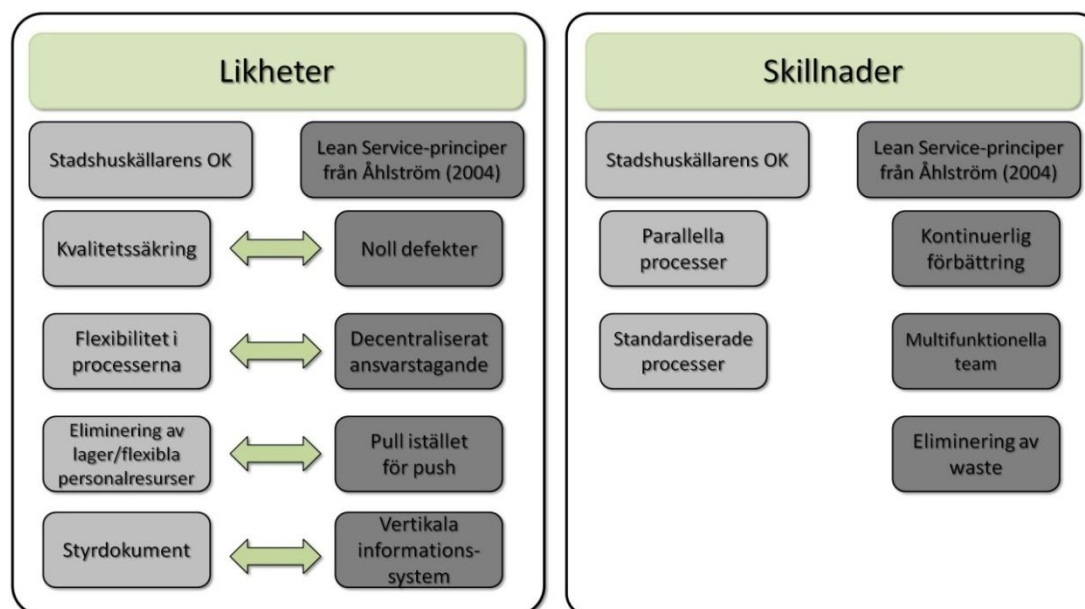
### 5.2.6 Vertikala informationssystem

Körschemat är ett väldigt viktigt dokument för servicens personal och har till syfte att strukturera kvällens matservering på ett detaljerat sätt. Men trots att körschemat är noga utformat kan oförutsedda händelser, som att en talare drar ut över tiden, resultera i att körschemat måste justeras under kvällen. Detta kan ge upphov till förvirring och stress bland servicens personal. Köket får direkta uppdateringar om förändringar i kundens beställning så att mängden råvaror från leverantörerna kan anpassas därefter.

### 5.2.7 Kontinuerlig förbättring

Stadshuskällaren har ett utvecklat operationellt system för sina processer som har utvecklats under en längre tid, men någon metod för kontinuerliga förbättringar kan inte urskiljas. Trots att det är personalen som jobbar både med de redskap som används och i de ansträngda lokalresurserna i Stadshuset, har vi inte identifierat explicita metoder hos Stadshuskällaren för att utnyttja möjliga insikter hos personalen kan ha.

### 5.2.8 Likheter och skillnader



**Figur 10.** Sammanställning av likheter och skillnader mellan Stadshuskällarens operationella karaktäristika och Åhlströms (2004) sju principer.

## 6 Slutsats

Vi har i denna uppsats identifierat processernas operationella karaktäristika hos en unik aktör som levererar högklassig service till ett stort antal gäster. Precis som Toyota bryter Stadshuskällaren mot den klassiska "law of trade-off" som företag normalt tvingas välj mellan. Eftersom Toyotas brytande av denna trade-off gav upphov till hela forskningsområdet Lean, och Stadshuskällaren opererar inom tjänstesektorn inom vilken Lean Service har uppmärksammats stort, har det därför varit väldigt intressant att jämföra dessa karaktäristika med teorier från Lean Service-litteraturen. Genom vår litteraturstudie har vi i jämförandet valt att utgå från Åhlströms sju principer.

Vår analys visar att många av de egenskaper som Åhlström tar upp i sin studie kan relateras till de operationella karaktäristika vi identifierat i Stadshuskällarens processer. Detta är onekligen en intressant upptäckt med tanke på att principer från Lean Service inte har använts vid utformningen av Stadshuskällarens processer. De karaktäristika som Stadshuskällaren och Åhlströms studie har gemensamt är alltså sådana egenskaper som Stadshuskällaren själva har utvecklat i en strävan att optimera sina operationella processer. Denna strävan har bidragit till att Stadshuskällaren har en unik position inom tjänstesektorn idag, där man lyckas erbjuda ypperlig service till en stor skara gäster.

Analysen visar också att andra viktiga karaktäristika för Stadshuskällarens operationer är att de jobbar med parallella och standardiserade processer, två egenskaper som Åhlström inte har behandlat i sin studie. Dessutom saknas hos Stadshuskällaren karaktärsdragen kontinuerlig förbättring, multifunktionella team och eliminering av waste vilka Åhlström listar som möjliga att implementera i tjänsteföretag. Denna diskrepans mellan en aktör som lyckats bryta den klassiska volume-variation trade-offen och Lean Service är högst intressant ur ett teoretiskt perspektiv. Huruvida Stadshuskällaren kan utveckla sina processer ytterligare genom att anamma fler egenskaper från Lean Service litteraturen är även det en intressant tanke som bör studeras vidare.

## 7 Diskussion

Syftet med uppsatsen har varit att karaktärisera och analysera egenskaper i Stadshuskällarens processer som bidrar till att de kan erbjuda ett stort antal gäster en utomordentlig service. Vår förhoppning är också att uppsatsen kan bidra med värdefulla lärdomar om konceptet Lean Service. Eftersom de operationella karaktäristiska vi har lyft fram är begränsade till endast en aktör kan vi inte visa att en generaliserbarhet finns för tjänsteföretag inom samma område. För att en implementering av Lean Service skall kunna ske i ett bredare perspektiv anser vi dock att explorativa undersökningar av karaktäristiska egenskaper för aktörer inom tjänstesektorn är ett nödvändigt första steg. Det vore intressant att fokusera mer på de operationella karaktäristiska som vi har identifierat hos Stadshuskällaren för att kunna dra lärdom av skillnader och likheter som kan tänkas urskiljas med andra aktörer. Med detta i ryggen menar vi att vår analys mycket väl kan vara till hjälp för fortsatt forskning och utveckling av Lean Service.

Vi har i del två av analysen endast utgått från Åhlströms sju principer vilka naturligtvis inte kan anses vara representativa för all forskning inom Lean Service. Detta var dock en avvägning som måste göras för att kunna genomföra denna typ av studie.

Stadshuskällaren bryter mot den klassiska volume-variation trade-offen och jobbar i stor utsträckning efter de Lean Service principer som Åhlström har behandlat i sin studie. Den kanske viktigaste lärdomen vi har dragit från detta är hur Lean som koncept ständigt måste utvecklas, och att Lean är en *filosofi* som bygger på att minska brister i processer och hela tiden identifiera ineffektiviteter i system. Modeller och verktyg som används inom Lean idag måste ständigt utvecklas och anpassas efter de nya behov som uppstår hos framtidens företag. Genom att studera exceptionella aktörer som Stadshuskällaren kan denna utveckling drivas på och nya insikter om Lean som koncept kan bevekas. Lean är ett koncept som har fått mycket uppmärksamhet i medierna under den senaste tiden, men ett villkor för att potentialen i Lean skall kunna utnyttjas fullt ut är att man förstår konceptet i sin helhet och dess bärande principer. Benägenheten att

bara försöka plocka vissa av de metoder och verktyg som praktiseras av lyckosamma Lean-företag har gjort att ambitionerna att uppnå motsvarande ekonomiska fördelar många gånger har misslyckats.

Till en början lade vi i vår referensram stor vikt på ett antal verktyg inom Lean som främst används inom tillverkningsindustrin idag. Vårt val att ingående beskriva dessa verktyg grundade sig i en föreställning om att ett företags chanser att lyckas med Lean till stor del är beroende av hur väl företagen kan implementera dessa verktyg. Under arbetets gång visade det sig emellertid att det inte är på verktygen som fokus skall ligga, utan det är hur Lean implementeras som koncept som är det väsentliga. Genom att enbart läsa litteratur som behandlar Lean modeller och verktyg är det lätt att få en felaktig bild av vad som är viktigt för att framgångsrikt implementera Lean. Vår litteraturstudie är därför betydligt mer fokuserad på Lean Service principer än de verktyg och metoder som används inom tillverkningsindustrin idag.

## 8 Källförteckning

### 8.1 Intervjuer

#### 8.1.1 Formella intervjuer

**Källarmästare** 2010-03-26 samt 2010-03-31

**Festvåningsansvarig** 2010-03-26 samt 2010-03-31

**Kock** 2010-04-15

#### 8.1.2 Informella intervjuer

**Hovmästare** 2010-04-09 samt 2010-04-14

**Hovmästarens andreman** 2010-04-09 samt 2010-04-14

**Servis** 2010-04-09 samt 2010-04-14

**Köksmästare** 2010-04-09 samt 2010-04-14

**Övrig kökspersonal** 2010-04-09, 2010-04-14 samt 2010-04-15

**Lagerpersonal** 2010-04-09 samt 2010-04-14

### 8.2 Skriftliga källor

Alvesson, M., & Skoldberg, K. (1994). *Tolkning och Reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.

Blücher, D., & Öjmertz, B. (2005). *Lean Service/tjänster: Utmana dina processer!* (R. Kessiakoff, & P. Braun, Red.) Mölndal: IVF Industrieforskning och utveckling AB.

Bowen, D., & Youngdahl, W. (1998). Lean service: in defense of a production line approach. *International Journal of Service Industry Management*, 9 (3), 207-225.

Bryman, A. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber AB.

Clark, K. (1996). Competing Through Manufacturing and The New Manufacturing Paradigm: Is Manufacturing Strategy Passé? *Production and Operations Management*, 5 (1), 42-58.

Endsley, S., Magill, M., & Godfrey, M. (2006). Creating a Lean. *Family Practice Management*, 2006 (April), 34-38.

Hines, P., Martins, A., & Beale, J. (2008). Testing the boundaries of lean thinking: Observations from the legal public sector. *Public Money & Management*, 28 (1), 35-40.

Jacobsen, D. (2002). *Vad hur och varför*. Lund: Studentlitteratur AB.

Juroff, K. (2003). Lean It's Not Just for the Shop Floor Anymore. *Automotive industries*, 183 (12), 45.

- Keyte, B., & Locher, D. (2008). *Lean Handboken – Värdeflödeskartläggning inom administration, service och tjänster*. (P. Sjögren, Övers.) Malmö: Liber AB.
- Kiff, J. (2000). The lean dealership – vision for the future: "From hunting to farming. *Marketing Intelligence & Planning* , 18 (3), 112-126.
- Krafcik, J. (1988). Triumph Of The Lean Production System. *Sloan Management Review* , 30 (1), 41-52.
- Leonard-Barton, D. (1990). A Dual Methodology for Case Studies: Synergistic Use of a Longitudinal Single Site with. *Organization Science* , 1 (3, Special Issue: Longitudinal Field Research Methods ), 248-266.
- Levitt, T. (1972). Production-line approach to service. *Harvard Business Review* , 50 (5), 20-31.
- Levitt, T. (1976). The industrialization of service. *Harvard Business Review* , 54 (5), 32-43.
- Maleyeff, J. (2006). Exploration of internal service systems using lean principles. *Management Decision* , 44 (5), 674-689.
- Reichhart, A., & Holweg, M. (2007). Lean distribution: concepts, contributions, conflicts. *International Journal of Production Research* , 45 (16), 3699-3722.
- Sandkull, B., & Johansson, J. (2000). *Från Taylor till Toyota*. Lund: Studentlitteratur.
- Schmenner, R., & Swink, M. (1998). On theory in operations management. *Journal of Operations Management* , 5 (1), 97-113.
- Silvestro, R., Fitzgerald, L., Johnston, R., & Voss, C. (1992). Towards a classification of Service Processes. *International Journal of Service Industry Management* , 3 (3), 62-75.
- Sörqvist, L. (2004). *Ständiga förbättringar*. Lund: Studentlitteratur.
- Tischler, L. (2006). Bringing Lean to the Office. *Quality Progress* , 39 (7), 32-38.
- Womack, J., & Jones, D. (2005). Lean consumption. *Harvard Business Review* , 2005 (March), 55-68.
- Womack, J., & Jones, D. (1996). *Lean Thinking*. London: Touchstone.
- Womack, J., Jones, D., & Roos, D. (1990). *The Machine that Changed the World: The Story of Lean Production*. New York, NY: HarperCollins.
- Yin, R. K. (1994). *Case study research : design and methods* (andra uppl.). Thousand Oaks: Sage Publications,.
- Åhlström, P. (2004). Lean service operations: Translating lean production principles to service operations. *International Journal of Services Technology and Management* , 5 (5, 6), 545.

## 9 Appendix

### 9.1 Intervjufrågor till ledningen

#### Övergripande frågor:

- Beskriv i detalj processen från bokningstillfälle till genomfört uppdrag genom ett exempel.
  - **Vad?** Vilka olika steg / aktiviteter genomförs?
  - **Vem?** Vem gör vad?
  - **När?** I vilken ordning? Parallella processer?
  - **Hur länge?** Hur lång tid tar de olika aktiviteterna? Hur lång tid tar hela processen?
- Är processen standardiserad eller är varje process olik den andra beroende på kundpreferenser?
  - Om det varierar, vad och hur varierar den?
- Om man ser på processen som helhet, vad är mest utmanande?
- Arbetar ni något med strukturerat förbättringsarbete / problemlösning?

#### Roller:

- Vilka olika ansvarsområden finns det och hur överlappar rollerna med varandra?
- Hur stor inblick har de olika rollerna i varandras arbeten?
- Vilka roller finns det inom följande områden:
  - Planering
  - Köket
  - Servisen
  - Andra?
- Vad har dessa personer för uppgifter mer exakt:
  - Patrik Högberg – Källarmästare (general manager)
  - Lindha Jansson – Festvåningsansvarig (banquet manager)
  - Mikael Skeppstedt – driftansvarig
  - ? – personalsansvarig.
  - Gunnar Eriksson – kökschef.
  - ? – husfru – underhåll, porslin, etc.
  - Andra centrala personer?

#### Kundkontakt:

- Vem håller kontakten med kunden?
- Har ni någon typ av uppföljning och feedback från kunder?
- Vad är mest utmanande med kunder? Vilka behov är svårast att tillmötesgå?

**Eventbolag / leverantörer:**

- Hur ser samarbetet med eventföretagen / leverantörer ut?
- Har ni långvariga relationer med personer inom eventföretagen eller är det kortvariga relationer med nya eventföretag hela tiden?
- Hur pass involverade är de i planeringsprocessen (dvs. hur mycket har de att säga till om)?

**Köket**

- Planering, inköp och tillagning ☐ hur ser denna process ut?
- Vilka roller finns i köket? Hur ser organisationen ut?
- Hur tränar man personalen? Finns det arbetsinstruktioner?
- Hur standardiserat är arbetet? Hur mycket utvecklas nytt till varje tillställning?
- Hur mycket är fast vs. inhyrd personal?
- Hur arbetar köket med kvalitetssäkring dvs. säkerställer att en så stor mängd mat inte avviker i kvalité)?
- Vad är mest utmanande?
  - Om det uppstår problem någonstans, vart skulle det vara?
  - Vad är svårt? Varför?
  - Finns det några flaskhalsar?
- Vad är ni bäst på?
  - Vad är era styrkor?
  - Vilken mat / vilka områden är ni bäst på? Varför?

**Servisen**

- Hur ser serveringsprocessen ut? Vilka steg finns?
- Vilka roller finns i köket? Hur ser organisationen ut?
- Hur standardiserat är arbetet? Hur mycket utvecklas nytt till varje tillställning? Olika rutter?
- Hur jobbar man med kvalitetssäkring inom servisen?
- Hur ser samarbetet mellan servisen och köket ut?
- Hur mycket är fast vs. inhyrd personal?
- Stor omsättning på personal och begränsade resurser (både vad gäller tid och pengar) för repetition och förberedelse – vad gör man för att ny personal skall kunna sätta sig in i uppgiften på ett så smidigt sätt som möjligt?
  - Hur tränar man personalen?
  - Finns det en manual/handbok för ny personal
  - Strategi för att personal ska återkomma?
- Hur pass "ersättningsbar" är personalen om någonting oväntat skulle inträffa?
- Hur bedömer man potentiell ny personal?
- Kontinuerlig kompetensutveckling av personalen?

**Övrigt**

- Inte acceptera för billiga uppdrag för att behålla värdet i varumärket – finns det andra exempel på saker där långsiktig strategi används istället för kortsiktiga mål?
- Hur jobbar man med partners och leverantörer?
- Några intressanta frågor som vi missat?
- Finns det några kartor / planer över era lokaler?

Andra dokument som beskriver er verksamhet som kan vara av intresse för oss?