

Fallstudie av modernisering och effektivisering av ett apotek i ett köpcentrum

Gunnar Gothóni

Lärdomsprov för Högre YH-examen

Utbildningsprogrammet för Teknologibaserat Ledarskap

Vasa 2016



Innehållsförteckning

FÖRORD	1
ABSTRAKT	1
TIIVISTELMÄ	1
ABSTRACT	1
1 INTRODUKTION	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemområdet	2
1.3 Syfte	3
1.3.1 Syfte – avhandlingens mål	3
1.3.2 Syfte – företagens mål	4
1.4 Avgränsning	4
1.5 Tes	5
1.6 Disposition	5
2 KORT OM FÖRETAGEN	6
2.1 Sello Apotek	6
2.2 Oy Aputeekki Ab	7
2.3 Projektets samarbetsparter	7
3 TEORI	9
3.1 Praktisk apoteksverksamhet	9
3.1.1 Början av 1900-talet	9
3.1.2 1950-talet till 1970-talet	10
3.1.3 1980-talet	11
3.1.4 1990-talet	12
3.1.5 2000-talet	12
3.1.6 2010-talet	13
3.2 Tillämpade teorier – litteratur	16
3.2.1 Värdebaserad produktion och försäljning	16
3.2.2 LEAN (teori för rationell strukturell ekonomisk lönsamhet)	18
3.2.3 Övriga från avhandlingen exkluderade teorier / ledstjärnor	21
3.3 Sammanfattning av teorierna	22
4 TEORETISKA REFERENSRAMEN	23
4.1 Byggstenarna för problemlösningen	23
4.2 Nyttan med dessa byggstenar	24

5	METOD.....	25
5.1	Aktörsbaserad forskning.....	25
5.2	Tillvägagångssätt, arbetsmetoder	26
5.3	Objektivitet.....	26
5.4	Sammanfattning av valda metoden.....	27
6	RESULTAT	28
6.1	Avhandlingens resultat.....	28
6.1.1	Värdebaserad produktion och försäljning.....	28
6.1.2	LEAN (teori för rationell strukturell ekonomisk lönsamhet).....	30
7	SAMMANFATTNING	32
7.1	Hur nådde jag mitt syfte?	32
7.2	Det praktiska bidraget – företagens resultat.....	33
7.2.1	Struktur perspektiv.....	33
7.2.2	Personalledningsperspektiv.....	35
7.2.3	Affärsutvecklings perspektiv	36
7.3	Förslag till fortsatt forskning	37
8	KÄLLFÖRTECKNING.....	39

FÖRORD

Under utförande av denna avhandling har jag fått möta en hel del mycket intressanta utmaningar och lösningar på problem, och inte minst lika intressanta personer. Hela denna avhandlings arbete har praktiskt utförts under en tidsperiod på ca ett halvt år, dock har den kunskap som behövts för att kunna utföra denna avhandling krävt studier under en mycket längre period, både såväl teoretiska som praktiska. Denna avhandling kommer att ge dig som läsare en god introduktion till de ämnesområden som berör olika moderniserings och effektiviserings processer i företagsvärlden. För en mera detaljerad kunskap rekommenderar jag studier av den listade referenslitteraturen som använts för denna avhandling samt de teorier som är exkluderade från denna avhandling.

Följande personer vill jag tacka för den hjälp som de bidragit med under denna avhandlings gång. Först och främst vill jag tacka min handledare från Yrkeshögskolan Novia, Roger Nylund, för den hjälp han bidragit med i form av kommentarer samt handledning vid utformningen av avhandling. Jag vill även tacka de personer inom Sello Apoteks och Oy Aputeekki Abs ledningsgrupp som varit med om att planera och förverkliga dessa förändringar såväl teoretiskt som praktiskt inom företaget. Jag vill även tacka alla våra samarbetspartners för det de har bidragit till denna helhet.

Sedan vill jag även tacka min familj och mina vänner för de idéer och den förståelse som de haft, under den tid som jag varit fastbunden med utförande av detta arbete. Jag tackar även alla andra som jag nu här har glömt att nämna för deras insatser, varje liten enskild insats har varit viktigt med tanke på hela helheten, Tack till alla som stött mig i denna publikation!

ABSTRAKT

LÄRDOMSPROV

Författare: Gunnar Gothóni

Utbildningsprogram och ort: Teknologibaserat ledarskap, Vasa

Handledare: Roger Nylund

Titel: Fallstudie av modernisering och effektivisering av ett apotek i ett köpcentrum

Datum 24.5.2016

Sidantal 42

Bilagor -

Abstrakt

Denna avhandling är en aktörsbaserad fallstudie över en moderniserings och effektiviserings process som utförts på ett apotek. Denna avhandling behandlar hur både värdebaserad produktion och försäljning samt Lean kan användas och har använts som goda verktyg för denna typ av moderniserings och effektiviserings process. Syftet var att bevisa att med rätt så ringa ekonomiska medel och möjligheter kan man genomföra mycket goda förändringar som avsevärt förbättrar både den ekonomiska lönsamheten och trivseln på arbetsplatsen samt även en förbättring av kundbetjäningen. Denna avhandling är tillämpad och utförd inom apoteksbranschen i Finland. Många av dessa lösningar som presenteras är special anpassade för just de omständigheter som råder i denna specifika situation, vilket gör att de inte rakt skall kopieras eller implementeras. Dock kan denna avhandling ge en god hänvisning på vad som kan vara möjligt att utföra, vid en ny anpassning till en andra omständigheter och en annan situation i denna eller dyl. branscher. Både det teoretiska och praktiska resultatet av denna avhandling påvisar ett positivt resultat efter en dryg 1,5 års kumulativ jämförelse period sedan förändringarna förverkligades.

Språk: Svenska Nyckelord: apotek, modernisering, effektivisering,
värdebaserad produktion, värdebaserad försäljning, Lean

TIIVISTELMÄ

OPINNÄYTETYÖ

Tekijä: Gunnar Gothóni

Koulutusohjelma ja paikkakunta: Teknologibaserat ledarskap, Vasa

Ohjaajat: Roger Nylund

Nimike: Tutkielma kauppakeskuksessa olevasta apteekin modernisoinista ja tehostamisesta

Päivämäärä 24.5.2016

Sivumäärä 42

Liitteet -

Tiivistelmä

Tämä tutkinto on tekijä tutkielma kauppakeskuksessa olevasta apteekin modernisoinnista ja tehostamisesta. Tämä tutkinto käsittelee miten sekä arvopohjainen tuotanto ja myynti että Lean voidaan käyttää työkaluna tämän tyylisessä modernisoinnin ja tehostamisen työssä. Syy tähän tutkintoon on todistaa että tällaisia hyviä muutoksia jotka parantavat sekä taloudellista tuotantoa, työpaikan hyvinvointia että asiakaspalveluja, voidaan suorittaa ilman suurta taloudellista satsausta ja mahdollisuuksia. Tämä tutkinto on suoritettu apteekki-alalla Suomessa. Useat näistä tässä tutkinnossa esitetyissä ratkaisuissa on erikoismuokattua juuri niihin tilanteeseen ja ympäristötekijöihin mitkä olivat tässä apteekissa. Tämä johtaa siihen että tämän tutkinnon lopputulos ei suoraan voidaan kopioida tai suorittaa, vaan vaatii muokkauksen juuri siihen uuteen tilanteeseen ja ympäristöön sopivaksi. Mutta tämä tutkinto voi antaa hyvän esimerkin mitä on mahdollista toteuttaa tämän alan kuvioissa ja muun vastaava tyyppisen alojen kuvioissa. Tämän tutkinnon sekä teoreettinen että käytännöllinen tulos näyttää positiivista, kun katselmusaika muutoksen suorittamisesta on kulunut 1,5 vuotta.

Kieli: Ruotsi

Avainsanat: apteekki, uudistaminen, tehostaminen, arvopohjainen tuotanto, arvopohjainen myyntityö, Lean

ABSTRACT

MASTER'S THESIS

Author: Gunnar Gothóni

Degree Programme: Teknologibaserat ledarskap, Vasa

Supervisors: Roger Nylund

Title: A Study of Making a Pharmacy in a Shopping Mall more Modern and Effective

Date 24.5.2016

Number of pages 42

Appendices -

Summary

This thesis is a maker's study of making a pharmacy in a shopping centre more modern and effective. This thesis cover both how value based production and sales and lean might be used as good tools for this kind of work making such corporate more modern and effective. The purpose was to show that with very tiny economical commitment and possibilities there are good opportunities to make the economical profitability, workplace health and customer service much better. This thesis is done in the pharmacy trade in Finland. Many of the solutions that's presented in this thesis is specially modified to the circumstances that is in this pharmacy with its surrounding. This will make that this won't work directly somewhere else straight, they will need a new modifications for the new situation. But this thesis will provide a good idea, what might be possible to do in this kind of trade or equals. Both the theoretical and practical result shows a positive result, when compared 1,5 years after the changes were made to the pharmacy.

Language: Swedish Key words: Pharmacy, modern, effective, valuebased production, valuebased selling, Lean

1 INTRODUKTION

Det här lärdomsprovet är en autonom fallstudie av modernisering och effektivisering av ett apotek i ett köpcentrum. Moderniseringen och effektiviseringen gäller såväl struktur, företag som arbetsmetoder. Det apotek som beaktas i denna avhandling är Sellon Apteekki – Sello Apotek, ett av de största privatägda apoteken i Finland. Detta apotek är beläget i Köpcentret Sello i Alberga i Esbo.

1.1 Bakgrund

Moderniserings och effektiviserings arbete började egentligen redan 2011 på våren i och med ett ägarbyte av apoteket. Det visade sig då att apoteket var i akut behov av att moderniseras och effektiveras, såväl för personalens arbetsordning som för att motsvara kundernas intressen och behov.

Undertecknad kom med i bilden ursprungligen i och med att datasystemet skulle förnyas april 2011. En av de större sakerna inom moderniseringen var förbättring av tidigare existerande robotar samt anskaffning av en ny läkemedelsrobot för receptläkemedel sommaren 2011. Detta utgjorde en grund för omstrukturering av personalens resurser till det som de är ämnade för, dvs. kundbetjäning. Därefter har det blivit ett och annat utvecklingsprojekt som fortsatt med åren. I detta skrivarbete behandlar jag det utvecklingsprojekt där apoteket fick möjligheten till ett nytt utrymme med direkt ingång till köpcentret, samt de strukturer och omständigheter som förändras i samband med detta. Planeringen av förändringarna började inom ledningsgruppen redan våren



Figur 1. En läkemedelsrobot på Sello Apotek (foto GG)

2011. En del små steg genomfördes under åren 2011 till 2014. Den slutliga större planeringen skedde under sommaren 2014 och den huvudsakliga praktiska genomföringen av denna stora förändring skedde under sensommaren och hösten 2014. I september togs det nya utrymmet och de nya strukturerna i bruk inom apotekets verksamhet.

Till detta utvecklingsprojekt blev jag vald som projektchef, för att genomföra det praktiskt och som kontaktperson till samarbetspartnerna. Jag var dessutom med aktivt från början i alla olika planeringsskeden. I detta utvecklingsprojekt var alla inom båda företagens ledningsgrupper involverade och även bidrog med goda idéer samt sin gedigna arbetserfarenhet och kunskap. I samband med denna nya möjlighet beslöt apotekets ledning även att förnya kassornas struktur samt hela upplägget med hyllor för produktsortimentet i kundutrymmet, detta för att förbättra försäljningens smidighet, minska på köbildningen samt förbättra personalens arbetsomständigheter och ergonomi.

1.2 Problemområdet

En större strukturell förändring behövdes, men ekonomiska medel för att genomföra en sådan var mycket begränsade. Ramarna inom vilka det skulle ske var mycket strikta och reglerade. Grundproblemet var att den ekonomiska lönsamheten behövde höjas och smidigheten för utförande av arbetet på företaget skulle förbättras.

Ett av de största problemen var att det inte fanns en direkt lösning för apoteksbranschen som skulle ha gått att anpassa och/eller implementera direkt i verksamheten. Det har i stället gällt att samla ihop diverse fungerande teorier och kunskap samt att utveckla och bilda för verksamheten fungerande strukturer och modeller. Förändringarna som utfördes skulle vara mycket konkreta och praktiska i sin karaktär för att kunna fungera.

En annan sak i situationen var att omständigheterna var allt annat än lukrativa och personalen var mycket skeptisk mot den nya företagsledningen. De motsatte sig i början de flesta förändringar som föreslogs som skulle förbättra deras arbetsomständigheter eller kundernas betjäning. Attityden ”vi vet bättre, för vi har jobbat här längre” var mycket påtaglig från den gamla personalen. Efter hjälp av yttre konsulter konstaterades det i den nya ledningsgruppen att majoriteten i personalen inte är villig att frivilligt förändra sitt arbetsmönster eller utveckla sig själva. Undantag i personalen fanns dock i denna sak. Härmed det blev klart att den strukturella omförändring som behövde ske, måste ske så naturligt som möjligt så att de i personalen självmant, utan att tänka på saken, ändrade sitt arbetssätt. Detta kunde ske genom att det nya arbetssättet var mycket bekvämare och smidigare samt underlättade för dem i deras vardagliga arbete och det gamla sättet blev besvärligt att utföra.

1.3 Syfte

Denna avhandling har i princip haft ett tudelat syfte; ett syfte för företagets del och ett syfte för denna avhandling. Båda syftena behövs för att denna avhandling skall få koppling till det praktiska och inte enbart figurera på ett teoretiskt plan. Därför delar jag in syftet i a) avhandlingens mål och b) företagets mål

1.3.1 Syfte – avhandlingens mål

Syftet med denna avhandling är att påvisa och beskriva att med rätt så fördelaktiga och enkla metoder samt tillämpning av vissa teorier kan man få stora förändringar utförda kostnadseffektivt, även i dagens digitaliserade arbetsvärld. Frågan är alltså om man kan förändra ett företag som är i stort behov av modernisering och effektivisering och få det att fungera tidsenligt och smidigt, så att även både personal och kunder trivs, utan att förändra personalen helt och hållet.

1.3.2 Syfte – företagens mål

Syftet med detta utvecklingsarbete är att förbättra arbetsomständigheterna och minska på den psykiska stressen hos personalen, förbättra försäljningen, höja lönsamheten för båda företagen, göra logistiken smidigare, förbättra betjäningen och smidigheten för kunderna, förbättra arbetsergonomi och säkerheten för personal samt kunderna som rör sig i kundutrymmet. Även trivseln både för personal och kunder samt kundernas upplevelse att handla hos dessa företag beaktas. Alla dessa lösningar och förändringar skall vara ytterst kostnadseffektiva.

1.4 Avgränsning

Jag avgränsar denna avhandling att endast omfatta förändringar som är gjorda på detta Apotek, Sello Apotek samt vidstående hjälpbolag Oy Aputeekki Ab. Denna avhandling tar endast i beaktande rådande omständigheter som berör dessa företag, utrymmen, personal, kunder, miljö och strukturer som råder i och intill dessa. Denna avhandling avgränsas endast till förändringar som gjorts i företagen i samband med utvidgningen till det nya utrymmet och den nya ingången inifrån köpcentret Sello. Resultatet i denna avhandling kan ses som riktgivande för dylika situationer, men kan dock ej kopieras direkt för att användas till andra företag. Allt är speciellt tillämpat och optimerat endast för de omständigheter som råder i dessa företag. Denna avhandling kan dock fungera som en god inspirationskälla samt hänvisning till vad som är möjligt att utföra inom en privat men mycket reglerad arbetsvärld, vilket den finländska apoteksbranschen är.

Jag har valt att skriva denna avhandling ur ett delvis management perspektiv samt ett praktiskt utförande perspektiv. Detta för att påvisa att teori och praktik går hand i hand precis som handling och konsekvens.

1.5 Tes

Min tes för denna avhandling är "Det är möjligt att med relativt små investeringar och strukturella förändringar öka företagets produktivitet, ekonomiska lönsamhet och smidighet samt trivseln både för personal och kunder." och "Genom att förändra den praktiska materiella omgivningen, förändrar vi även strukturen."

1.6 Disposition

Dispositionen för denna avhandling är enligt följande; I kapitel 2 presenterar jag företagen kort samt listar detta utvecklingsprojekts samarbetspartners. I kapitel 3 börjar jag med att kort sammanfatta den utveckling som skett inom apoteksbranschen sedan början av 1900-talet. Sedan behandlar jag de tillämpade teorierna samt litteraturen som jag använt i denna avhandling. Därefter behandlar jag kort hur teorin är anpassad. I kapitel 4 bekräftar jag hur jag har utformat den teoretiska referensramen. Där behandlar jag även lite av de problematiska i omständigheterna. I kapitel 5 beskriver jag sedan vilken metod jag har tillämpat vid utförande av denna avhandling samt vad min roll varit i denna process inom företagen. I kapitel 6 behandlar jag den empiriska delen och beskriver det teoretiska resultatet av teoribildningen. I kapitel 7 sammanfattar jag helheten och beskriver hur allt detta har påverka den praktiska apoteksverksamheten på apoteket. I kapitel 8 listar jag mina källor. Där påföljande kapitel listar figurerna samt bilagorna.

2 KORT OM FÖRETAGEN

Företagena som berörs i denna avhandling är Sellon Apteekki – Sello Apotek och Oy Aputeekki Ab. Det är dessa företags försäljningsställe och verksamhetsutrymmen i köpcentret Sello som har moderniserats och effektiviserats. Dessa företag sysselsätter 30 personer på heltid samt diverse personer på deltid. De omsätter tillsammans ca 16,3 milj. € per år (år 2015). De är en del av de grundläggande serviceföretagen i köpcentret Sello samt utgör en betydande roll i läkemedelsdistributionen inom Esbo hälsovårdssegment. Företagena betjänar över 400 000 sjuka människor per år.

2.1 Sello Apotek

Sellon Apteekki – Sello Apotek är Esbos 10. Apotek. Detta apoteks verksamhetsområde är begränsat av myndigheten FIMEA till Alberga med omnejd. Apoteket är beläget i Köpcentret Sello, i andra våningen, bredvid Sveaborgstorget mittemot biblioteket. I detta apoteks tjänst finns en Apotekare (samtidigt apotekets ägare), 2 st. Provisorer, 20 st. Farmaceuter, 10 st. Tekniska biträden, 1 st. Apoteks ingenjör, 2st. Kosmetologer, 1 st. Estenom, 1st. Tradenom samt diverse sporadiska timarbetare, totalt 37 personer i tjänst. Apoteket är verksamt i 457 m² affärsutrymme. Apoteket betjänar i medeltal ca 1200 - 1300 st. unika kunder per dag, 7 dagar i veckan. Logistik omsättningen sålda och nya inskrivna medicinburkar per dygn är ca 4000 st, dvs. 2-4 euro trucklavor per dygn. Apotekets årliga receptur ligger omkring 266 000 recept. Apoteket Sello Apotek omsätter ca 13 milj. € per år (år 2015).



Figur 2. Sello Apotek (foto GG)

2.2 Oy Aputeekki Ab

Oy Aputeekki Ab är ett hjälpbolag som handhar försäljningen av frihandelsvarorna (produkter som inte berörs av apoteksskattelagen, kallas så inom apoteksbranschen) i självsproduktsortimentet i Sello Apoteks utrymmen. Oy Aputeekki Ab verkar i Sello Apoteks utrymmen och har samma verksamhetsområde i Alberga, Esbo, med omnejd som Apoteket Sello Apotek har. Oy Aputeekki Ab:s försäljningsställe är Sello Apotek. Detta företag har 6 st. anställda samt hyr personal av Sello Apotek för försäljningen av sina produkter. Därtill har Oy Aputeekki Ab en aktiv styrelse vars alla styrelsemedlemmar arbetar både för Sello Apotek och Oy Aputeekki Ab. Logistiskt omsätter Oy Aputeekki Ab ca 1-2 euro trucklavan per dygn. Oy Aputeekki Ab omsätter ca 3,3 milj. € per år (år 2015).



Figur 3. Bild ur Oy Aputeekki Ab:s produktsortiment (foto GG)

2.3 Projektets samarbetsparter

Detta utvecklings projekt hade följande samarbetspartners involverade:

- Varjopuu Oy, Möbeldistributör/fabrikatör (kalustetoimittaja)
- Pharmaplan Oy, Erja Tanner, Affärslokalens planering samt uppritning
- Konepalvelu Kiviharju Oy, Renoveringens entreprenör
- Pharmadata Oy, Datasystemets leverantör
- Sectools Oy, Säkerhetsportarnas leverantör
- IMP-Sec, Insläppsportar (veräjäportit)
- Securitas Oy, Säkerhetsknappar samt säkerhetsystem
- Kauniaisten sähköhuolto Ky, Elsystemets leverantör
- L&T Sähkö, Från köpcentrets sida elsystemets leverantör
- Limmco Oy, LED-belysning, armaturer

- Eurocounters Oy, Sedelgransknings apparatur
- Eden Oy, Vattenautomat leverantör
- Kauppakeskustoimisto Sello, Köpcentrets utrymmes och verksamhets ledande organ och övervakare.
- L&T jätekierrätys, Avfall och läkemedelsavfall
- Lääke- ja kosmetiikkatukut, bl.a. Oriola, Orion, Tamro, Ratiopharm, pfiser, Verman, LED-ljustavlors bilder (backlitfilmprints)
- Brandfactory Oy, Printningar samt tejpningar
- Vichy, L'Oréal, Avène, IDUN (micacos Oy), Planeringspartners för nya hyllanordningar.

3 TEORI

Inom detta kapitel redogör jag för de teorier som funnits i grunden för detta utvecklingsprojekt. Till en början kommer jag att beskriva en kort synaps om den praktiska apoteksverksamheten och hur den har utvecklats sedan 1980-talet. Därefter går jag igenom den litteratur som vi använt för teoribildningen. Sedan följer beskrivning hur vi anpassat den till branschen. Slutligen sammanfattar jag de viktigaste teoribitarna.

3.1 Praktisk apoteksverksamhet

Här i detta kapitel börjar jag med att kort presentera hur apoteksbranschen har utvecklats de senaste dryga 100 åren, för att ge en helhetsbild om denna bransch utveckling.



Figur 4. Gamla apoteksburkar (foto GG)

3.1.1 Början av 1900-talet

Under de första åren arbetades det mycket för att kvinnorna skulle få likadana rättigheter som männen inom apoteksbranschen. 1902 fick kvinnorna denna rätt. År 1919 kom förbudslagen, varpå apoteken var de enda som fick lagligt sälja alkohol. Detta



Figur 5. Bild på ett gammalt apotek (foto apteekkimuseo.fi)

varade till 1932 då denna lag drogs tillbaka. Under 1920-talet fanns det 262 manliga och 5 kvinnliga apotekare, 143 manliga och 39 kvinnliga provisorer och 106 manliga och 249 kvinnliga farmaceuter. 1935 godkände riksdagen

apoteksgodslagen som innehöll en noggrann lista på apotekssaker och hur man fick idka läkemedelsreklam mot kunderna. 1938 skrevs en förordning om Helsingfors Universitets farmaceutiska fakultet och inträdesprov för studenter infördes. Under 1942 var penicillinets verkning just uppfunnen och man skrev mycket nyheter om detta, samt massproduktion av penicillin påbörjades. (apteekkimuseo.fi, 2016)

3.1.2 1950-talet till 1970-talet

År 1950 fanns det 473 apotek. (apteekkimuseo.fi, 2016). Det är även under denna tidsepok som läkemedelsindustrin i Finland hade sitt stora genom brott. Från att alla mediciner tillverkades för hand efter uppgjorda recept på beställning från en läkare övergick man till att mer och mer massproducera de läkemedel som såldes mest av och som hade största efterfrågan. Läkemedelsfabriken Bayer var en av de första



Figur 6. En farmaceut blandar ihop ett läkemedel. (foto apteekkimuseo.fi)

som började tillverka läkemedel industrialiserat. Det första massproducerade farmaceutiska specialpreparatet mot värk var Aspirin®, som ännu används idag. I och med industrialiserings processen fick man en mycket noggrannare bestämning av de specificerade läkemedlen, d.v.s. läkemedlen var samma oberoende på apotek. Denna förändring gjorde att apoteken övergick från läkemedelstillverkare till läkemedelsförsäljare. Detta innebar att apoteken från att ha varit en passiv läkemedels informatör, nu skulle i framtiden vara den aktiva läkemedels rådgivaren. Detta var en enorm

förändring inom apotekshistorien. (helmiapteekki.fi/historiaa, 2015).

År 1970 togs även läkemedels inköpsdirektorsättning från FPA i bruk. (kela.fi, 2013). Under 1970-talet skedde det en enorm



Figur 7. Bild på gamla receptetiketter. (foto apteekkimuseo.fi)

förändring inom läkemedelsindustrins distribution, man övergick från mångkanalsdistribution till enkanalsdistribution. D.v.s. man rationaliserade och effektiviserade distributionen så att onödiga mellan händer försvann och apoteken fick sina läkemedels distribuerade från några få grossister och beställningarna gjordes även endast mer till ett par ställen. (Mustonen, 1995).

3.1.3 1980-talet

Apoteksverksamheten har utvecklats mycket under de senaste decennierna. Från början hade apoteken endast hand om läkemedel och bidrog till samhällets sjukvård som läkemedels distributör. Under denna tidsperiod var allt som apoteken sålde till kunderna bakom disken. Så här var det ännu in till slutet av 1980-talet. Under slutet av denna period påbörjade apoteksverksamheten digitaliseras och de bäst försedda apoteken hade till och med ett par datorer för lagerföring och bokföring. Under denna period arbetade endast Tekniska biträden, Farmanomer, Farmaceut elever, Farmaceuter, Provisorer och Apotekare på Apoteken.



Figur 9. Bild på en receptdisk 1989. (foto GG)



Figur 8. Receptbelagda läkemedels lagerföring under 1980 - 1990-talet. (foto GG)

3.1.4 1990-talet

Under 1990-talet så började det komma s.k. själv-vårds produkter och det var en stor nyhet att det fanns några hyllor på kundsidan var kunden kunde själv gå och plock sina produkter. Under denna tidsperiod var det närmast plåster och förband samt

några bas salvor och något för munvården på dessa hyllor. Under denna tid var det en stor sak ifall ett apotek hade två eller tre stycken sådana hyllor.

Under denna tidsperiod gjorde datatekniken stora framsteg och apoteken



Figur 11. Apoteks interiör under 1990-talet. (foto GG)



Figur 10. Receptbetjäningpunkter under 1990-talet. (foto GG)

investerade på många håll i datorer för recept betjäningpunkterna, detta för att underlätta och göra farmaceuternas arbete smidigare. Man började även renskriva recepten på dator och printa ut etiketterna för de receptbelagda medicinerna för att göra ordineringsetiketterna mer tydligare för kunderna.

3.1.5 2000-talet

Sedan under 2000-talet utvecklades det mycket olika typer själv-vårds produkter som inte var läkemedelsregistrerade. Detta medförde att själv-vårds



Figur 12. Bild på en betjäningssituation under 2000-talet. (foto GG)

sidan på apotekena utvidgades. Det kom många nya vitaminpreparat samt hudvårdsprodukter, an efter den medicinska forskningen gjorde nya röner. Även i slutet av denna tidsperiod ändrades lagstiftningen så att nikotinpreparat fick en särskild status i läkemedelslagen. Detta för att dessa skulle kunna säljas i vanliga dagligvaru-butiker. Detta medförde stora nya möjligheter företagsmässigt för apoteken. Nu blev det möjligt för apoteken att sälja även andra friskvårdprodukter till kunderna med hjälp av skilt hjälpbolag i aktiebolagsform. Detta gjorde att även bl.a. kosmetik- och kosttillsättsbranschen steg in i apotekens utrymmen. Till själv-vårdshyllor valdes endast högkvalitativa produkter som testats i certifierade laboratorier. Senare kom även mera så kallad apoteks kvalitets certifierade produkter, så det uppstod ett nytt brand, "apoteks produkter".

Under denna tidsperiod kom det mer och mer teknik till apotekena. Datasystemen expanderade och automatiserade allt fler arbetsskeden inom såväl recept behandlingen som övriga administrativa uppgifter. I slutet av tidsperioden började även läkemedelsrobotarna ta över de receptbelagda medicinernas lagerföring och uppbevaring. Under denna tidsperiod kom det även till personer med kosmetologisk utbildning till personalen på de stora apotekena.



Figur 13. Bild på Grankulla Apoteks receptdisk under 2000-talet. (foto GG)

3.1.6 2010-talet

Under 2010-talet har det skett många stora förändringar. Själv-vårds sidans produkt sortiment har rentutav exploderat i och med de nya möjligheterna som det skilda hjälpbolaget medfört. Kunderna började kräva mer av sortiment på apoteken. En stor utmaning blir även att kunna bistå kunderna med professionell kunskap för hela själv-vårds produktsortimentet vid sidan

av hela receptbelagda produkt sortimentet som även utvecklats mycket. Till farmaceuternas hjälp har utvecklats nya dataprogram som innehåller nödvändig information som bör delges till kunden vid försäljningstillfället. Detta för att säkerställa en så lika betjäning som möjligt av varje enskild kund.



Figur 14. Grankulla apoteks själv-vårds sida under 2000-talet. (foto GG)

Receptbetjäningen elektroniserades i och med att s.k. e-recept togs i bruk. Detta medförde en otroligt stor förändring i apoteken hur farmaceuterna arbetade samt hur kunderna skulle betjänas. I samband med detta övergick sjukvården till en näst intill pappersfri tjänst på alla delområden. Detta medförde att datasystemen blev det viktigaste redskapet för personalen på apoteken och datasystemets pålitlighet och funktionssäkerhet i praktiken blev ett krav. Reservsystem byggdes för att finnas tillhands vid felsituationer. Även robottekniken har utvecklats till att sköta mer eller mindre allt från produktinskrivning till lagerföringen framåt för de receptbelagda produkterna. Apotekens Tekniska biträden fungerar mer och mer som systemövervakare för lagerföringen.



Figur 15. Sello Apoteks recept sida. (foto GG)

Arbetsuppgifterna på apotekena förändras så att personer med helt annan kunskap än tidigare behövs för att kunna bedriva apoteksverksamheten. På

de stora apotekena utvidgas personalen att innehålla kosmetologer, estenomer, merkonomer, tradenomer samt även ingenjörer. Att bedriva apoteksverksamhet blir ett aktivt företagande i mycket större och bredare form än tidigare. Samtidigt som kundernas förväntningar och behov blir allt mer utmanande. Apoteken blir en större del av samhällets hälsovårdstjänster. Även lagstiftningen blir mer omfattande. Social och

hälsovårdsministeriet har gjort även många beslut som bidragit till att den ekonomiska lönsamheten på apotekena måste förbättras för att apotekena inte skall gå i konkurs.



Figur 16. En kund betjäningssituation under 2000-talet. (foto GG)

3.2 Tillämpade teorier – litteratur

Härnäst presenterar jag de teorier som vi inom apotekets ledning valt att använda för att effektivera detta apoteksverksamhet. Jag har indelat dem i två underrubriker för att klargöra de olika delarna så bra som möjligt. En sak som dock är bra att komma ihåg när det gäller praktisk användning av teorier är som Thomas (2014) så bra uttrycker det "Att använda metoder rakt upp och ner - utan tanke och fingertoppskänsla – gör oftast ingen nytta, och är ett bra sätt att slösa tid och dränera motivation."

Den första teorin är värdebaserad produktion och försäljning som fungerar som teori för den strukturella planeringen och som grund "ideologi" för all apoteksverksamhet. Den andra teorin fungerar som verktyg för utförande av förändringsarbetet samt som teoretisk grund för att höja den ekonomiska lönsamheten samt smidigheten i strukturerna och handlings sättet på apoteket.

3.2.1 Värdebaserad produktion och försäljning

I och med att apotek säljer produkter som är ämnade för att ge slutanvändaren mer värde i sitt liv, då de använder produkten, blir värdebaserad produktion och försäljning aktuellt. Det betyder i verkligheten att man sätter fokus på vad som är de viktiga faktorerna (värden) för kunden som skall använda produkten. Samtidigt måste även kundbetjäningen hålla samma stil och standard för att försäljningen skall löpa. För att förklara detta krångliga begrepp, värdebaserat, på ett begripligt sätt lånar jag Kirkhaugs (2015) ord:

"Värdena kan därför uppfattas som ideologier som styr uppmärksamheten, prioriteringar och val, men som också kan blockera impulser och påverkan och alltså reglera en persons handlingsmönster och ambitioner. Värden kan därmed också förstås som en mental karta som personer orienterar sig

utifrån, och de kan uppfattas som kriterier som bidrar till att olika alternativ kan sorteras och konsekvens bedömas utan alltför stora ansträngningar.”

Med andra ord handlar det om att lyssna in kundernas förväntningar och behov och svara till dessa på ett sätt som motsvarar hur kunderna tänker och uppfattar situationen de handlar i. I och att detta i princip handlar om att handleda kunderna, mänskliga individer, kommer följande centrala element i fokus:

”Ett centralt element i värdebaserad ledning är att förmedla värdena till hela organisationen så att de blir en integrerad del av de anställdas medvetande och återspeglas i allt beteende.” (Kirkhaug 2015)

Så det handlar inte bara om att produkterna uppfyller värdena, utan även hur kunderna möts och företagen inom och utåt sett fungerar som även skall uppfylla värdena. Detta betyder i praktiken att även alla som arbetar på dessa företag måste acceptera och själva involvera dessa samma värden i sitt eget handlande på sin arbetsplats.

För att sedan en verklig försäljnings situation skall förverkligas med en belåten kundupplevelse (kundens förväntade uppfattning uppfylls) bör följande tre steg uppfyllas;

- 1) Det första steget är att koppla ihop. Den som betjänar kunden skall koppla ihop kundens behov med de produkter och tjänster som företaget har. Vid det här skedet är det viktigt att kundbetjänares lyssnar noggrant på kunden och visar human medkänsla personligen. Detta bidrar till att kunden upplever sig sedd och hörd.
- 2) Det andra steget är att övertyga. Försäljaren skall vid detta skede övertyga kunden om att denne får maximalt valuta för den satsade pengarna av den valda produkten och att eventuella risker är acceptabla, samt att just denna försäljare är den bästa av alla möjligheter i den rådande situationen. Trovärdigheten och professionaliteten samt

engagemanget inom den egna arbetsbranschen är viktiga faktorer inom detta steg.

- 3) Det tredje steget är att samarbeta med kunden. Detta görs bäst genom försäljarens handlingar. Försäljaren skall vara tillgänglig, proaktiv och enkel att handla med. Detta handlar inte om hur försäljarna är utan vad de gör helt konkret. Detta p.g.a. att köpare tror att försäljaren samarbetar med dem genom deras köpprocess, så med andra ord är att samarbeta i detta sammanhang samma som att arbeta för lika mål tillsammans med kunden. Då upplever kunden att försäljaren stöder denne i sitt personliga välmående. (Schultz & Doerr 2014)

Detta är faktiskt en enorm utmaning med tanke på betjäningssituationer med olika sjuka människor, men desto viktigare är detta. Detta sätter ju en hel del krav på såväl personalen som personer som på utrymmets utformning och strukturer m.m. Men detta är samtidigt en mycket viktig grundsten som bidrar till att en belåten kund återvänder för nya uppköp i framtiden.

3.2.2 LEAN (teori för rationell strukturell ekonomisk lönsamhet)

Det centrala begreppet i lean är "Just-in-Time", eliminera all form av slöseri (Japanskans Muda) samt att fokus ligger på massproduktion till minsta kostnad. För att beskriva kort om vad som Lean handlar om återger jag oförändrat hur Liker (2009) karakteriserar Lean i 14 olika punkter:

- 1) *Basera beslut på långsiktigt tänkande, även då det sker på bekostnad av kortsiktiga finansiella mål.*
- 2) *Skapa kontinuerliga processflöden, för att föra upp problem till ytan.*
- 3) *Använd dragande system för att undvika överproduktion.*
- 4) *Jämna ut arbetsbelastningen inom personalen.*
- 5) *Skapa en kultur där processer stoppas/dämpas, för att reda ut problem.*
- 6) *Standardiserat arbete är grund för ständiga förbättringar och för medarbetarnas medverkan i utvecklingen.*

- 7) *Använd visuell styrning så att inga problem döljs utan synliggörs.*
- 8) *Använd bara pålitlig, väl beprövad teknik som passar medarbetare och processer i företaget.*
- 9) *Se till att ledningen känner verksamheten på djupet, lever enligt företagets filosofi och lär andra medarbetare att göra det.*
- 10) *Utveckla människor och arbetslag så att de följer företagets filosofi.*
- 11) *Respektera partners och leverantörer genom att hjälpa dem att bli bättre inom sitt eget område.*
- 12) *Gå och se med egna ögon för att bättre förstå en situation och kunna göra rätt beslut.*
- 13) *Fatta beslut långsamt och i samförstånd. Överväg alla alternativ och genomför sedan valda beslut snabbt.*
- 14) *Bli en lärande organisation genom att ständigt reflektera och förbättra arbetsmoment och processer.*

Dessa 14 punkter är mycket konkreta men samtidigt finns det mycket bakom dem. Dessa punkter beskriver helhets mässigt mycket bra vad Lean handlar om som helhet och hur Lean skall användas som verktyg för att utveckla en organisation. Enligt Holmdahl (2010) handlar Lean i Norden om följande värderingar (respekt för individen, användarfokus, fokus på värdeskapande, helhetsperspektiv, disciplin), principer, tänkande och filosofi (visualisering, ständiga förbättringar, lärande strategi, planering, stödande/utvecklande ledarskap, metoder och verktyg (bl.a. standardisering)). Så med andra ord är Lean ett helhets struktur strategi förändrings koncept.

Inom hälsovårdssegmentet har Lean redan används tidigare i olika stor utsträckning beroende på ort och instans. I synnerhet sjukhus och hälsovårdscentraler har utnyttjat och använt olika delteorier från Lean. Därav föll det naturligt att Lean blev en av de teorier som kom att gälla vid moderniserings och effektiviseringsprocessen. Beroende på vilken litteratur om Lean som man läser så kan man finna mycket olika exempel och beskrivningar. Lean handlar egentligen mera om en speciell typ av tankesätt och filosofi som sedan modifieras och tillämpas till den egna

branschen och de omständigheter som finns däromkring. Så här var det ju inte ursprungligen då Lean begreppet uppkom, men till detta har Lean utvecklats. Därav kommer till exempel Lean i praktiken i en bilfabrik att se helt annorlunda ut än inom sjukvården, men grund ideologin har många liknande delmoment.

Lean har ursprungligen uppkommit i Japans bilindustri efter andra världskriget, närmare bestämt hos Toyota som en resurssnål men kvalitativ produktions stil för deras bilindustri. Senare mera har den spridits i olika former världen runt, då den visat sig vara mycket kostnadseffektiv och strukturellt rationell. Imai (1992), Proctor et al. (2004) och Mehri (2006) menar att man i utbildningssystemet i Japan betonar mer kollektivism och harmoni då vi i Europa mera betonar den individuella initiativförmågan och kreativiteten. Detta understöder Lean som teori för större företag och sammanhang var det finns en stor del olika människor som skall arbeta rationellt strukturellt harmoniskt med varandra samtidigt som de behöver en god förståelseförmåga för varandras arbetsuppgifter.

Kostnadseffektiviteten i Lean som teori är påtaglig, redan som namnet berättar, handlar det om att med möjligast minsta resurser bedriva verksamhet. Dock finns det mycket litteratur och undersökningar som påvisar ett negativt resultat av implementeringen av Lean i företag och arbetsprocesser, vilket ju är rakt motsatt resultat av vad Toyota i sitt produktions system lyckats åstadkomma. Liker och Rother (2011) beskriver denna sak i min mening mycket bra så här:

"We misstook lean solutions for the process that leads to what we see in a Toyota plant. We need to look more deeply at the human thinking and processes that underlie specific practices that we observe. (s.2)"

Med detta vill de betona att för att man skall lyckas implementera framgångsrikt Lean i en struktur eller process i ett företag kräver det en gedigen och djup kunskap om hur människan tänker och fungerar i de

rådande omständigheterna vart det är tänkt att Lean skall implementeras. Och på basen av denna kunskap bör vissa modifieringar och tillämpningar göras för att få det hela och fungera i den rådande helheten med de människor som finns där. Här spelar kultur, attityder och viljor en stor roll hur implementeringen av Lean kommer att lyckas.

3.2.3 Övriga från avhandlingen exkluderade teorier / ledstjärnor

I detta kapitel beskriver jag kort de ur denna avhandling exkluderade teoridelarna. Dessa teorier är dock nödvändiga för att i verkligheten genomföra en dylik förändring inom ett apotek.

I denna avhandling tar jag inte upp rådande lagstiftningar och förordningar i Finland som berör apoteken och deras verksamhet. Det är ju klart att dessa lagar även fungerar som en klar ram inom vilka det är mycket reglerat vad som får göras. Under källförteckningen hittas de lagparagrafer och förordningar som berör apoteksverksamheten.

Under utvecklingsarbetets gång har även följande ideologiska tanke mönster och livsfilosofier varit aktuella som ledstjärnor:

- "do minimum get maximum", "latheten är uppfinningens moder", "lev som du lär"
- en öppen livsfilosofi, "har man gjort något bra, kan man göra det ännu bättre", "positivt livsfilosofi", "think outside the box"
- "We haven't the money, so we've got to think." –Ernest Rutherford

För att kunna genomföra goda strategiska organisationsförändringar kräver det djup kännedom om hur människan fungerar, såväl fysiskt som psykiskt i olika situationer. Jag har valt att inte behandla dessa teorier för det skulle bli för omfattande för denna avhandling.

För att förmedla information till både personal och kunder arbetade vi både visuellt med bilder, färger, mönster och texter (ordens symbolik) för att

delge "rätt information". Vi utnyttjade mycket "Det nordiska symbolsystemet". Jag har även valt att inte behandla dessa p.g.a. att de är mycket omfattande var och en av sig.

3.3 Sammanfattning av teorierna

För att sammanfatta de båda teorierna tillsammans kan man säga att "Fokus ligger på kvalitativ värdebaserad massproduktion till minsta kostnad." Detta apotek är tänkt att kunna betjäna så många kunder kvalitativt som möjligt under dess öppethållnings tid. Detta var även en av delmålen för denna utvecklings och förbättringsprocess.

Teorin värdebaserad produktion och försäljning fungerar som teoretiska grundelement för förändringsarbetets etik och moral på hur det skall utföras samt för hur kunden skall uppleva att handla hos oss efter utförda förändringar. Att handla på detta apotek skall ge slutkunden ett mervärde än endast uppköp av de produkter som finns i produktsortimentet.

Teorin Lean igen fungerar som verktyg för hur kunna effektivera de arbetsprocesser som är nödvändiga för apoteksverksamheten samt för smidiga de omständigheter som råder i dessa och just intill dessa. Mycket om Lean handla om att hur arbetet skulle löpa och att alla arbetstagare verkligen vet och känner till vad som förväntas att de utför under sin arbetsdag. Mycket handlade om att skapa system och en omständighet var personalen tar ansvar och handlar på ett sätt som stärker företagets värdeskapande och konkurrensförmåga.

"En person som inte får information kan inte ta ansvar. En person som får information kan inte låta bli att ta ansvar" – Jan Carlzon

4 TEORETISKA REFERENSRAMEN

Vid teoribildningen kunde jag märka att de "spelbrickor" som varit tillgängliga för ett apotek för att kunna förnyas, varit och är mycket begränsade. Detta gäller såväl strukturer som helt konkret i lagtexter och förordningar som gäller inom apoteksbranschen. Detta har bidragit till att de flest normala förändringsprocesser som ett "vanligt" privatföretag i aktiebolagsform kan utföra inte har varit möjligt att utnyttjas för apoteket. Då personalpolitiken och förordningarna i Finland är vad de är finns det inte helt för många alternativ för företagen att moderniseras, eller förnyas för att motsvara de förändrade behoven som förändringarna inom samhället kräver. I klar text, man kan inte avsätta en föråldrad personal för att få nya vindar in i företaget. Detta bidrar att de föråldrade strukturerna sitter som sten, och oftast och i de flesta fall är det just dessa som bör ändras i första hand. Därav mitt egen utsagda idiom som slutsats för hur det hela processen skall genomföras utan att bidra till oregelrätta situationer:

"Genom att förändra den praktiska materiella omgivningen, förändrar vi även strukturen i omgivningen." –Gunnar Gothóni, 2015

4.1 Byggstenarna för problemlösningen

Varje apoteks plats, strukturer, omgivning är så specifik att det inte går att tillämpa direkt några teorier, de måste anpassas och modifieras för att passa in under rådande omständigheter och miljö samt strukturer. För utformningen av det hela nya utrymmet har vi använt oss av värdebaserad produktion och försäljning. Detta för att det är denna bit som vi som apotek kan ge mervärde för våra kunder jämfört med våra konkurrerande apotek. Sedan för att få allt detta till en ytterst ekonomisk lönsam helhet har vi utnyttjat på bästa sätt enligt oss i mån av möjlighet Lean som verktyg för hur olika arbetsmoment sköts och förverkligas. Dessa två teorier stöder varandra både i innehåll, tankesätt och utformning. Därav bildare de en god fungerande helhet, som

berör mer eller mindre alla olika moment som innefattas de arbetsmoment som utförs inom apoteksverksamheten i dag.

4.2 *Nyttan med dessa byggstenar*

För att beskriva nyttan med dessa teorier kan man dela in dem i tre huvudprinciper:

- Allting mycket praktiskt. Praktiska lösningar tar mindre tid att utföra, minskar stressen och ökar trivselen vid utförande av arbetet. D.v.s. psykiskt välbefinnande hos såväl personal som kunder.
- Rationellt och strukturellt arbetssätt ger snabb leverans av medicin (hjälp) och ökar tilliten på tillfrisknande (hopp) samt den psykiska tryggheten (känslan av att vara omhändertagen) för kunden (patienten).
- När allt faller in naturligt för människorna, så har vi en lyckad och smidigt fungerande lösning helhetsmässigt.

5 METOD

I detta kapitel kommer jag att beskriva de metoder som jag har använt mig av vid skrivningen av denna avhandling.

5.1 *Aktörsbaserad forskning*

Denna avhandling är som tidigare nämnt en aktörsbaserad forskning. Detta då jag fungerat som projektchef under förverkligandet av apotekets modernisering och effektiviserings förändringsarbete. Detta betyder i klartext att jag har varit med i alla olika delar och förverkligat och genomfört detta förändringsprojekt. Jag har varit med redan från början då planeringen av projektet påbörjades. Jag har varit med om en hel del av diskussionerna om de olika momenten och detaljerna i helhets processen, dock inte alla. Mycket av mitt bidrag till helheten handlade om att kreativt utveckla och göra många grundläggande arbetsuppgifter smidigare och mer ergonomiska.

Det föll naturligt in att jag valdes till projektchef för detta förändringsarbete i och med att jag är anställd som apoteks-ingenjör. I och med min tidigare utbildning som ingenjör så känner jag till ritningar, samt uppritningen av dessa och hur en massa olika reglemente som påverkar dessa gäller. Mycket av min expertis kunskap inom detta område har bidragit till att jag blev vald. I många fall fick jag först skissa upp hur ledningsgruppen visionerade samt även själv skissa upp egna förslag till olika detaljer. Sedan fick jag presentera det för samarbetspartnern som sedan skulle rita rent det hela till verkliga ritningar. Efter planeringsprocessen fick jag sedan fungera som övervaka att de samarbetspartners som skulle förverkliga byggande av det hela verkligen förstod vad som fanns på ritningarna samt vid behov ännu sedan ge tilläggsinformation vid behov. Därav har jag en mycket djup inblick i det hela.

5.2 Tillvägagångssätt, arbetsmetoder

Vid skrivningen av denna avhandling har jag sedan sett tillbaka på projektet och alla de olika steg och utförda moment. Jag har sedermera samlat de viktigaste och mest betydelsefulla teorierna samt kopplingen till det praktiska i verkligheten. Därav har jag även valt att behandla endast två stora teorier, för min insikt efter utförandet av detta förändringsarbete är dessa två summerar upp det viktigaste som bör behandlas för en i denna situation och med dessa omständigheter varande lyckad moderniserings och effektiviserings förändring inom denna bransch. Jag har fokuserat mest på de helheter som stöder de utförda förändringarna och befäst dem i den teoretiska teoribildningen, varpå det är klart att jag har medvetet lämnat en hel del saker obehandlade och onämnda i denna avhandling. De flesta av dessa har fallit bort p.g.a. den avgränsning som jag har gjort.

Efter den behandlingen av den teoretiska presentationen har jag i sammandraget gjort den slutgiltiga ihopkopplingen till den verkliga situationen och beskrivit hur den har påverkat situationen och omständigheterna på apoteket.

5.3 Objektivitet

I och med att denna avhandling är en aktörsbaserad forskning blir det svårt att kunna vara objektiv. Man är på sätt och vis för mycket involverad i det hela. Som aktör känner man ju till de goda och mindre goda sidorna av ett beslut eller en omständighet, varpå man har gjort en form av kompromiss som kanske inte ur alla olika synsätt varit den bästa. Samtidigt som man som aktör inte heller alltid kan komma ihåg eller heller märka och tänka på alla tänkbara olika situationer och detaljer. Därför finns det alltid en viss typ av "färgning" som återspeglar sig i den person som fungerat som aktör för något. Denna persons attityder, inställning och åsikter för de behandlade ämnena finns att återfinnas i "färgningen". På grund av kännedomen av

detta, har jag försökt skriva så objektivt och neutralt som möjligt. Om det har lyckats får läsaren själv bedöma.

5.4 Sammanfattning av valda metoden

Sammanfattningsvis kan man konstatera att denna avhandling kan fungera som en form av dokumentation av apotekets moderniserings- och effektiviseringsprocess och förändringsarbete. Man kan även konstatera att min roll i det hela har varit mycket avgörande och att det är klart att mitt "fingeravtryck" syns och finns på de flesta delmoment och detaljer. Kan även i och med detta konstateras att helt objektiv och neutral är denna avhandling inte, med det kan inte en aktörsbaserad avhandling vara heller.

6 RESULTAT

Totalt sett kan man konstatera att projektet för att modernisera och effektivera verksamheten i apoteket har lyckats väl. Det har nåtts önskade delmål och förändrings processen fortskrider ännu åt det önskade hållet. Redan nu visar de mätare som företagsledningen använder som mätinstrument, att besluten och de valda förändringarna har varit rätt och ger frukt. Mängden betjänade kunder har ökat, så även försäljningen. Kunderna verkar i allmänhet nöjdare och mindre klagomål kommer in i feedback lådan. Personalen verkar allmänt mindre stressad och arbetet löper smidigare. Man kan rentav se småleende på personalens läppar nu och då under arbetsdagens lopp. Trivseln och stämningen verkar mycket bättre.

Här nedan delar jag upp resultatet och beskriver det ur olika perspektiv lite mer detaljerat på hur den utförda moderniseringen och effektiveringen har påverkat apotekets praktiska verksamhet inom de olika områdena.

6.1 *Avhandlingens resultat*

Här beskriver jag till näst kort om hur de valda teorierna är anpassade till apoteksbranschen och den moderniserings- och effektiviseringsprocess som detta apotek förverkligat.

6.1.1 **Värdebaserad produktion och försäljning**

Då värdebaserad produktion och försäljning togs i beaktande vid planeringen av moderniserings och effektiviseringsprocessen anpassades den att passa för apoteket. Detta innebar att vårt produktsortiment och dessa brand även kollades. Därefter så bildades det en helhet för var grund värdena som dessa produkter och tjänster som apoteket står för skulle vara. För att nämna några av de viktigaste var hög kvalitet, trygghet, hälsofrämjande val, gröna värden (miljö vänliga lösningar), samt transparens (inget skulle förvrängas eller

förskönas utan allt får tala för sig själv vad de står för) i centrum. Detta betydde att alla lösningar på moderniseringen och effektiveringen skulle stöda dessa centrala värdebaserade begrepp.

I och med att detta handlar om att kunden som är i fokus skall uppleva dessa värdebaserade begrepp då denne handlar hos detta apotek, innebar det att alla olika små detaljer som kunde påverkas av dessa skulle granskas kritiskt och det skulle funderas ut hur man kunde lösa helheten på bästa tänkbara sätt. Detta krävde en hel del tankearbete. Dessa begrepp skulle uppfyllas på hur utrymmet var utformat, hur kundbetjäningen utförs mot kunderna, hur produkterna ställdes fram samt hur kundströmmen och flödet inom företagena fortgick. De olika produkternas varumärken ("bränd") värden var förvånande lika varandra, vilket underlättade situationen.

Idag finns det ett stort överflöd av information lätt tillgängligt, men ur kundens synvinkel blir ju frågan vad som är relevant information för just den situation som kunden befinner sig i. Det är egentligen här som personalens professionella kunnande kommer till sin rätt. Det är samtidigt även här apoteken har sin möjlighet till tävlan mellan de andra apoteken. Det som ger tilläggsvärdet för kunden blir betjäningen från personalen på apoteket. Varpå produktens värde för kunden blir beroende av hur personalen framhäver den i försäljningssituationen. Det innebär att själva tilläggs värdet egentligen blir försäljaren, d.v.s. personalen på apoteket. Därav blir det viktigt att tillgodose personalens behov vid försäljnings- och betjäningssituationen på bästa tänkbara sätt. Detta gjordes i och med att utrymmena gjordes om så att de arbetsverktyg som personalen behöver blev så lätt tillgängliga som möjligt just där de behöver dem. Med andra kan man beskriva situationen med följande formel:

"Process och metod (vad göra) + färdigheter och kunskap (kan göra) + attribut (kommer att göra och hur bra) = prestanda" (Schultz & Doerr 2014)

Detta betyder att vissa satsningar på personalen även behövs för att kunna nå önskade resultat, men även att personalen handleds att kunna och våga

använda den kunskap som de besitter både om produkter, tjänster och vid behov också om vad företagen står för. Här handlar det mycket om att ge en fräsch och modern och tidsenligt aktuell bild av verksamheten utåt mot kunderna.

6.1.2 LEAN (teori för rationell strukturell ekonomisk lönsamhet)

Då Lean anpassades till att passa för de omständigheter som apoteket befinner sig i, gällde det mycket att se på hurdana strukturer som fanns, hurdana strukturer som önskades i framtiden samt vad gällande lagstiftning och förordningar innehöll för de enskilda delmomenten. Grundtanken med Lean var att rationalisera och göra det arbete som personalen utförde smidigare samt effektivera dessa processer. I och med användningen av Lean skulle man få bort allt slöseri med arbetstid på såna arbetsskeden som inte var smidiga och eventuellt inte ens mera nödvändiga i och med den tekniska utvecklingen övrigt, men som ännu utfördes utan egentlig grund. Så Leans sju (åtta) slöserier stämde mycket väl även i den "produktion" som apoteket utförde;

- överproduktion (onödigt arbete i detta fall)
- väntan (kunder fick vänta alldeles för länge på att bli betjänade)
- lager (oklart placerings system, samt mer produkter i lager än det behövdes av fel produkter)
- rörelse (alldeles för långa och krångliga gångbanor för personalen)
- omarbete (framfördes förslag som inte gynnade verksamheten)
- överarbete (utfördes arbete som ingen riktigt hade koll på om det behövdes på riktigt utföras, man gjorde så för att man alltid gjort så)
- transporter (man flyttade och ordnade flera gånger samma produkter innan de kom i kundens hand)
- medarbetarnas outnyttjade kreativitet (fanns ingen diskussion om arbetsuppgifterna av dem som utförde dessa till vardags samt att de inte ville ändra på sina uppgifter för att försmidiga dem)

Så vid anpassningen av Lean till apoteket gällde det att minimera eller om möjligt eliminera dessa slöserier. Men det är ju klart att det inte bar gick att rakt förändra, utan denna anpassning krävde mycket kreativt tankearbete från ledningsgruppen på hur diverse situationer kunde lösas smidigare och effektivare. För att anknyta till litteraturen;

”men man måste tänka två gånger, vad som är användbart och vad som inte är det. Man måste plocka guldgruvorna, eftersom man inte bara kan klistra lean på en aktivitet... man måste och göra på motsatt sätt.” (Sederblad, 2013)

Därför blev det att tänka efter hur göra en anpassning som sedan även går att genomföra. Vid genomförandet utnyttjades mycket även det så kallade 5S-systemet, som är en förbättringsmetod som Toyota utvecklade vid implementeringen av Lean. 5S-systemet består av; 1) Sortera, 2) Systematisera, 3) Städa, 4) Standardisera och 5) Sköt om. (Sederblad, 2013) Detta blev mycket konkret de handlingar som måste utföras för att implementera Lean helt konkret i apoteksverksamheten. Med andra ord stod personalen i fokus då det handlade om att lära, förstå och utveckla sig som människa samt även att ta ansvar, handla och tro på människans förmåga att ta ansvar, vara kreativ och nyskapande till förmån för alla. (Sederblad, 2013)

7 SAMMANFATTNING

Sammanfattningsvis kan man konstatera att de teorier som jag valt att använda har varit mycket passande och tillämpningsbara i praktiken för den praktiska apoteksverksamhetens modernisering och effektivisering. Dock måste man komma ihåg att de teorier och ledstjärnor som jag även nämner att har varit exkluderade ur denna avhandling, har utnyttjats och använts vid det praktiska genomförande.

Jag kommer närmast att redogöra för hur den praktiska biten har förverkligats samt vad det lett till vid en uppföljning ca 1,5 år efter påbörjande av det praktiska genomförandet inom företagen.



Figur 17. Sello Apotek förrän förändringsarbetet utförs. (foto GG)

7.1 Hur nådde jag mitt syfte?

Jag kan konstatera att jag har nått det syfte som jag har ställt upp för denna avhandling, både gällande avhandlingens syfte och mål. Även företagets syfte och mål uppnåddes. Dock har vägen till målet varit lång och utmanande på många sätt. Jag har nått dessa syften med gediget och konsekvent systematiskt arbete, såväl teoretiskt som praktiskt. Erfarenheten av att ha varit med om att bygga upp apotek tidigare (åren 1998-1999), dock då mera som byggarbetare, gav mig en god grund som jag sedan har kunnat bygga mera kunskap på i och med studier av de behövda olika delområdena. Sedan får man heller inte glömma det goda stöd och den branschspecifika erfarenhet och kunskap som de andra personerna inom företagets ledningsgrupper besitter. Den har varit till ovärderlig hjälp gällande utgallringen av vad som ur teoretisk grund även kan fungera praktiskt inom denna bransch.

7.2 Det praktiska bidraget – företagens resultat

I detta kapitel redogör jag för hur och vad det teoretiska resultatet har bidragit till den praktiska apoteksverksamheten på apoteket.

7.2.1 Struktur perspektiv

Efter förändringsarbetet är det klarare uppdelat mellan de receptbelagda medicinernas betjäningställe och självvårdsprodukterna betjäningställen. Det har gjort att det är en mycket klarare struktur på var inom utrymmet olika saker sköts och var kunden hittar de olika tjänsterna och produkterna. Detta har även bidragit till att receptsidan har blivit mycket "lugnare" i mening att farmaceuterna har en mycket bättre ro att betjäna kunderna nu än tidigare, vilket bidrar till en bättre kundbetjäning. Ur myndighetssynvinkel är det nu mycket klart var de olika företagen verkar och gränsen mellan apoteket och stödföretaget är klart definierad.



Figur 18. Sello Apotek efter att förändringsarbete är utfört. (foto GG)

Både kunder och personal har mycket uppskattat vår nya läkemedelsavfallscentral. Personalen behöver inte mera handha nålar och sprutor som är använda och som medför en enormt stor hälsosäkerhetsrisk för alla i personalen, gällande sjukdomar, möjliga nålstick, m.m. Personalens arbets säkerhet är ur denna synvinkel avsevärt förbättrad. Även kunderna uppskattar mycket de att de i lugn och ro kan avfallssortera sina oanvända mediciner utan att måsta känna sig tvungna att förklara varför någon medicin inte har blivit använd.



Figur 19. Medicinavfalls centralen på Sello Apotek. (foto GG)

I och med att det planerades noggrant hur kundströmmarna skulle flöda, har den allmänna stämningen blivit ett jämt och stadigt flöde av människor under hela arbetsdagen som vi håller öppet. Klart att det finns rusningstider och riktigt lugna tider ännu, men de riktigt stora topparna har vi lyckats dämpa och flödet genom apotekets betjäningprocess fungerar på ett helt annat sätt smidigt nu. Då kunderna har börjat säga till varandra om det är lång kö och någon ny och ovan kund högt kommenterar kölängden för stunden, brukar "stamkunderna" bara kommentera tillbaka; att inga problem, kön går snabbt. Detta kan minsann tolkas som en gedigen framgång.

I och med den ökade smidigheten i kundbetjäningen så har även antalet betjänade kunder ökat, vilket även har bidragit till märkbart ökad försäljning såväl på receptsidan som på självvalssidan. Detta har i sin tur bidragit till ökad ekonomisk lönsamhet. Med tanke på de satsade ekonomiska medlen som används, kan endast konstateras att denna modernisering och effektivisering har varit ytterst ekonomisk lönsam.

7.2.2 Personalledningsperspektiv

Då strukturerna har ändra har även personalen blivit tvungen att utveckla både sig själva samt hur de utför sina arbetsuppgifter. Vid genomförande av förändringarna har även personalen utbildats. Det har klargjorts exakt vad som förväntas att de gör under sin arbetsdag och i vilken prioritetsordning. Det här har bidragit att mycket onödigt icke produktivt arbete har städats bort och totalt sett har arbetsbilden för alla i personalen på de olika befattningarna blivit mycket klarare. Det har uppstått en annan form av förståelse för varandras arbetsuppgifter. Omständigheterna har helt enkelt bidragit till att var och en har insett själva att de bör hänga med i utvecklingen annars är det just de som blir den svaga "tröga" länken i kedjan vilket ingen vill vara.

Sjukfrånvaron i personalen har minskat märkbart. Ett stort bidrag till denna är att vi inte mera har två ytterdörrar utan en ytterdörr och en inre öppning till köpcentret. Dock har en viss dragighet kvarstått, men nu är det varmare vindar, vilket inte bidrar till förkylningar m.m. Samtidigt har det trevligare arbetsklimatet gjort att individerna i personalen mår bättre och orkar bättre, då stressfaktorn och prestationspressen inte är lika hög på den enskilda individen i personalen. Från att ha varit en stor tävlan mellan individerna i personalen har man övergått till att hjälpa varandra.



Figur 20. De nya kassorna på Sello Apotek. (foto GG)

En bra mätare som visar på det här är i många fall då någon av ledningsgruppen har frågat någon i personalen om det har varit mycket stressigt de senaste dagarna och de svarar att nej, egentligen inte, det har

löpst som vanligt, och då indikationsmätarna kollas ur systemet visar de något helt annat, att det varit livliga försäljningsdagar. Det är ju klart att då allt faller in naturligt och fungerar som det ska, så löper det smidigt och då upplevs det inte som om det är mycket stressigt och besvärligt. Med andra ord kan konstateras att även här har förändringsarbetet med att modernisera och effektivisera personalens arbetsstrukturer har lyckats.

7.2.3 Affärsutvecklings perspektiv

Då strukturen i utrymmena blivit mycket redigare och alla olika saker och produkter har sina egna på förhand definierade platser, fungerar produktlogistiken mycket smidigare. Vid moderniserings- och effektiviseringsprocessen fästes mycket vikt vid att produkternas rörelseflöde skulle vara så kort som möjligt samt att personalen skulle så få gånger som möjligt behöva flytta på produkten förrän kunden gick nöjd ut ur apoteket med den i handen. Därav fästes även mycket vikt vid utformningen av hyllorna så att det blev tillräckligt med utrymme för var och en av produkterna samt de mängder som det tänktes att apoteket skulle ha i lager. Tanken blev att allt lager skulle finnas så långt som möjligt framme, samt att endast hela grossist förpackningar skulle beställas och att de ryms direkt på försäljningshyllan. Detta bidrar till att det går mindre arbetstid för personalen att fylla hyllorna, samtidigt som kunden får känslan att det här apoteket har allt som hon/han kan tänkas behöva i läkemedels väg och självvårdsprodukts väg.

Då den nya strukturen planerades var fokus på våra kunder, hurdana de var och hurdana omständigheter de bidrar till. Bland annat betjänar apoteket mycket mödrar med barnkärror och åldringar med stödkärror och dylikt. Detta bidrog till att kundernas gångbanor måste vara tillräckligt breda och klart utmärkta för att inte fungera som en flaskhals, utan kundströmmarna oberoende vilken situation de olika kunderna kom i skulle den löpa smidigt. För att kunderna skall hitta de behövliga produkterna snabbt, ordnades det även mycket tydlig skyltning var saker finns. I och

med att apoteket betjänar alla oberoende av språk och kultur, gjordes skyltningen på tre språk, finska, svenska och engelska.



Figur 21. Bild från själv-vårds sortimentet på Sello Apotek. (foto GG)

För att stärka den fräscha och moderna bilden utåt, satsade apoteket även på att förnya belysningen i taket i alla utrymmen var kunderna rör sig. I och med den nya energisnåla LED belysningen blev det mycket ljusare, samt vid utbytet sattes det även dagsljus (ca 4000° Kelvin) värmemetemperatur för att bidra till en känsla av solens ljusstrålar. Detta har bl.a. bidragit att personalen känner sig mycket piggare och att de har mer kraft att utföra arbetet under arbetsdagen samt att kunderna känner sig trygga att röra sig i utrymmet då mera ljusstyrka bidrar till en bättre säkerhet.

I och med den helt nya kassastrukturen var såväl säkerhet som ergonomi samt arbetssmidighet varit kärnfaktorer, fungerar även kassaflödet mycket bättre. Köerna till kassorna är mycket mindre, samt betjäningstiden har kortats avsevärt. En kassakö bidrar även till rättvis betjäningens ordning för kunderna. I och med att alla kassor är bredvid varandra kan även kassa personalen stöda varandra på ett helt annat sätt vid besvärliga undantags situationer. Då båda ändorna bakom kassorna är öppna finns det även flera säkra avlägsnings vägar vid behov i risktillfällen.

7.3 Förslag till fortsatt forskning

Som förslag till fortsatt forskning föreslår jag studier inom de teorier, filosofier och ideologier som jag nämner inom kapitlet för exkluderade teorier /

ledstjärnor. Därtill kan jag på det varmaste rekommendera ledarskapsstudier för drivandet av företag, ledning av människor i olika situationer och omständigheter samt fördjupade studier i nutida människokännedom, d.v.s. hur människor handlar och beter sig under olika omständigheter.

Jag rekommenderar även att vid fortsatta studier, samtidigt söka sig till en arbetsplats där man har sådana arbetsuppgifter och arbetsteam var man får även på riktigt tillämpa och öva sig på att fungera som ledare för en grupp människor i olika situationer och omständigheter. En sån plats var det finns goda äldre ledaren som kan och är villiga att handleda och förklara sina arbetssätt och beslut.

Därtill så forskning om arbetsergonomi i olika situationer och under många arbetsmoment ett mycket brett område som är viktigt. Detta område har klart påverkat många beslut och många lösningar som har använts i detta utvecklingsprojekt, men som p.g.a. avgränsningen inte behandlad i denna avhandling. Med tanke på personalens välbefinnande på arbetsplatsen är detta område ett mycket viktigt element i den fortsatta forskningen.

Som förslag till fortsatt forskning för dessa företag skulle jag rekommendera kunskap om olika kulturer och hur de kommer att påverka det finländska samhället och den kultur som råder i omständigheterna runt företagen. Detta för att vi ser redan nu en stor ökning av kunder med annan kulturell bakgrund än finländsk, d.v.s. invandrare med annan kulturell bakgrund. Så behovet som dessa företag i framtiden kommer att få möta för att kunna betjäna dessa kunder bättre på ett sätt som motsvarar deras behov, kommer att ändra och bli mycket tydligare del av vardagen. Detta kommer att vara en av de viktigaste utvecklingssteg i framtiden då Finland går mot en allt mera globalt samhälle där både information och kulturer implementeras kors och tvärs. Apoteksverksamhetens etik begränsar inte betjäningen till en viss kultur, utan alla är berättigade till lika god betjäning. Därav blir det även viktigt att apoteket kan betjäna dessa invandrarkulturer i framtiden på ett gott sätt.

8 KÄLLFÖRTECKNING

Bicheno, J., Holweg, M, Anhede, P. och Hillberg, J (2011h): Ny verktygslåda för Lean – Filosofi, transformation, metoder och verktyg för snabbt och flexibelt flöde, 4e upplagan, Revere AB.

Liker, J. och Morgan, J.M. (2006): 'The Toyota Way in Services: The Case of Lean product Development', Academy of Management Perspectives, May 2006.

Liker, J & Rother, M (2011). Why Lean Programs Fail, Lean Enterprise Institute. Lean.org.

<http://www.apteekkimuseo.fi/aikajana/1900l.htm> (2015), Suomen Apteekkariliitto r.y.

Mustonen, P., Tamro Oy (1995): Tamro 100 vuotta, Werner Söderström Osakeyhtiön kirjapainossa, Porvoo 1995.

<http://www.kela.fi/historia>. (2013). Kansaneläkelaitos

<http://www.helmiapteekki.fi/historiaa>. (2015). Lahden Helmi Apteekki

Rudi Kirkhaug. (2015): Värdebaserat ledarskap, förutsättningar för modernt ledarskap, Studentlitteratur AB, Lund (Sverige). Original titel: Verdibasert ledelse. Betingelser for utovelse av moderne lederskap. Universitetsforlaget, Oslo, 2013.

Schultz M., Doerr J.E. (2014): Insight Selling – Surprising Research on What Sales Winner Do Differently, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey, USA, 2014.

Ward, A.C. (2009): Lean Product and Process Development, The Lean Enterprise Institute, Cambridge, MA, USA, 2009.

Holmdahl, L (2010). Lean Product Development På Svenska. ABC-Tryck Ab, Göteborg, Sverige, 2010.

Imai, M (1992). Kaizen – Att förmedla kontinuerliga, stegvisa förbättringar höja produktiviteten och öka konkurrenskraften, Konsultförlaget Ab, Uppsala, Sverige, 1992.

Mehri, S. (2006). The darker side of lean: An insider's perspective on the realities of the Toyota production system, Academy of Management Perspectives.

Proctor, T; Tan, K M & Fuse, K (2004). Cracking the incremental paradigm of Japanese creativity. Creativity and Innovation Management.

Reinertsen, D.G. (2009): The Principles of Product Development Flow: Second generation Lean Product Development, Celeritas Publishing, Redondo Beach, CA, USA.

Adhikari, Devendra, Thapa, Kumar. (2013) Employee Motivation at IKEA Espoo, Bachelor's Thesis, Laurea University of Applied Sciences

Sederblad med fl.. (2013) Lean i arbetslivet, Liber Ab, Stockholm, 2013.

J.Bärmark, (1985), Själ förverkligandets psykologi, Centraltryckeriet AB.

Pierre Schou, (1991), Arbetsmotivation, En studie av ingångörer, IMIT – Institute for Management of Innovation and Technology.

Andersson, Klintrot, (2009), OBM-Ledarskapets psykologi, Hur konsekvensstyrt ledarskap ger resultat, Bonnier Utbildning, första upplagan, andra tryckningen.

Alexandra Thomas, (2014). Kan själv..., <http://www.motivation.se/ledarskap/ledarskap/kan->

sjalv?utm_source=internal&utm_medium=click_right_sidebar&utm_content=right_sidebar&utm_campaign=september

Social- och hälsovårdsministeriet, <http://www.stm.fi/sv/startsidea>

Fimea, <http://www.fimea.fi/>

Skatteverket, <http://www.skatt.fi>

Lagar:

- Hälsa- och sjukvårdslag 1326/2010
- Lag om patientens ställning och rättigheter 785/1992
- Lag om yrkesutbildade personer inom hälso- och sjukvården 559/1994
- Läkemedelslagen 395/1987 (Finlex)
Läkemedelsförordningen 693/1987 (Finlex)
Statsrådets förordning om personlig införsel av läkemedelspreparat till Finland 1088/2002 (Finlex)
- Narkotikalagen 373/2008 (Finlex)
Statsrådets förordning om ämnen, preparat och växter som anses som narkotika 543/2008 (Finlex)
Statsrådets förordning om kontroll av narkotika 548/2008 (Finlex)
- Lagen om Säkerhets- och utvecklingscentret för läkemedelsområdet 593/2009 (Finlex)
- Statsrådets förordning om Säkerhets- och utvecklingscentret för läkemedelsområdet 616/2009 (Finlex)
- Lagen om apoteksavgift 148/1946 (Finlex)
- Statsrådets förordning om läkemedelstaxa 1087/2002 (Finlex)
- Lagen om obligatorisk lagring av läkemedel 979/2008 (Finlex)
- Lagen om produkter och utrustning för hälso- och sjukvård 1505/1994 (Finlex)
- Förordningen om produkter och utrustning för hälso- och sjukvård 1506/1994 (Finlex)

För översättning och granskning av engelska ords betydelse har jag använt Kungliga Tekniska Högskolans digitala ordbok:

<http://folkets-lexikon.csc.kth.se/folkets/folkets.en.html>