



# KANDIDATUPPSATS

---

Bank och Lean är ni ett team?

Frida Dyverfors och Josefine Liljenberg

Lean  
Företagsekonomi med inriktning redovisning och verksamhetsstyrning.

Halmstad 2013-05-30

---

## Förord

Examensarbetet har varit en mycket utmanande och lärorik process som har bidragit med ny kunskap och förståelse. Först och främst vill vi rikta ett stort tack till våra respondenter Malin Dyrvall och Mattias Ohlin från Skandia, Annika Werner Brynéus och Daniel Lindström från SEB samt Sven-Erik Bertelsen och Carl Englund från Nordea. Utan deras medverkan hade studiens genomförande inte varit möjligt. Vi vill även tacka samtliga opponenter som vid varje seminarium varit engagerade och bidragit med feedback på vår uppsats. Sist men inte minst vill rikta ett speciellt tack till vår handledare Eva Berggren som under hela studiens gång gett oss stöd och vägledning.

---

Frida Dyverfors

---

Josefine Liljenberg

## Sammanfattning

Konkurrensen bland företag i dagens samhälle har ökat på grund av den ständigt växande marknaden och dess globala räckvidd. Företaget Toyota är känt för att ha utvecklat konceptet lean inom produktionssektorn. Under det senaste decenniet har även tjänstesektorn börjat tillämpa lean. Lean är ett diffust begrepp som kan tolkas olika eftersom konceptet kan uppfattas som ett arbetssätt, en metod eller också som en filosofi och kultur. Grundtanken bakom lean är att minska slöseri och öka kundnöjdheten. Konkurrensen på den globala marknaden inom banksektorn kan vara en bidragande orsak till att banker väljer att fokusera på att expandera. Lean kan vara ett hjälpmedel för bankernas utveckling. Det finns ingen exakt definition av lean vilket kan bero på de många aspekter och uttryck som finns för begreppet och kan bidra till att konceptet blir svårhanterbart. Syftet med lean i en bank är elimineringen av slöseri såsom väntetid, ändra affärskulturen samt skapa struktur i företaget för att upprätthålla bättre prestanda och lönsamhet.

Studiens syfte är att skapa en djupare förståelse för hur banker tolkar och tillämpar lean. Vår studie har studerat leans grunder och hur de kan tillämpas inom banksektorn. Vi har även fokuserat på leans olika tolkningar och hur detta speglas i tillämpningen inom banker. Studien är upplagd utifrån en kvalitativ metod med en induktiv ansats vilket innebär att det empiriska materialet är insamlat genom individuella intervjuer. För att få en djupare förståelse har vi valt att intervjua sex personer från tre olika banker som har implementerat lean. De banker vi valde att intervjua är: *SEB*, *Nordea* och *Skandia*. Slutsatserna som vi kan dra från vår studie är att tolkningen av lean skiljer sig inte på ett övergripande plan, men vid djupare diskussion kring begreppet har det visat sig att tolkningen skiljer sig mellan bankerna. Bankerna (*SEB*, *Nordea* och *Skandia*) beskriver lean som en filosofi/mindset men också som ett verktyg och använder lean för att lösa och upptäcka problem. Vi har också kommit fram till att tillämpningen i banker inte skiljer sig märkvärt. Bankerna (*SEB*, *Nordea* och *Skandia*) har standardiserat sina arbetsuppgifter, använt sig av tavelmöten samt utsett leanagenter som ska driva leanarbetet. Vår sista slutsats är att företag egentligen tillämpar lean mer eller mindre. Studien har bidragit till en ny insikt om hur lean kan tolkas och tillämpas i banker samt en beskrivning av lean. I ett praktiskt perspektiv har studien bidragit till att förklara hur andra svenska banker kan tolka och tillämpa lean.

## Abstract

The competition among companies in today's society has increased due to the ever growing market and its global reach. The company Toyota is known for having developed the concept of lean in the production sector. During the past decade, the services sector started applying lean. Lean is a vague term that can be interpreted differently. The concept can be perceived as an approach, a method, but can also be perceived as a philosophy, culture. The basic idea behind lean is to reduce waste and increase customer satisfaction. Competition in the global banking market can be a contributing factor to the banks chooses to focus on expanding. Lean can be a tool for development banks. There is no precise definition which can depend on the many aspects and expressions of lean and can contribute to the concept becomes difficult manageable. The purpose of Lean in a bank is the elimination of waste, such as waiting time, change the business culture and structure their company to sustain improved performance and profitability.

The study's purpose is to create a deeper understanding of how banks interpret and apply lean. Our study has studied Leans grounds and how they can be applied in the banking sector. We have also focused on Lean's different interpretations and how this is reflected in the application in banks. The study is designed based on a qualitative method with an inductive approach, meaning that the empirical material is collected through individual interviews. To get a deeper understanding, we chose to interview six people from three different banks that have implemented lean. The banks we interviewed are: *SEB*, *Nordea* and *Skandia*. The conclusions that we can draw from our study is that the interpretation of lean is not different in a horizontal plane but at a deeper discussion of the concept has been shown that the interpretation differs between banks, as they (*SEB*, *Nordea* and *Skandia*) describe lean as a philosophy / mindset but also as a tool and use lean to resolve and detect problems. We also concluded that the application of the banks do not differ significantly worthwhile. The banks (*SEB*, *Nordea* and *Skandia*) have standardized their work, used the picture meetings and appointed lean agents who will run lean work. Our final conclusion is that companies really using lean more or less. The study has contributed to a new understanding of how lean can be interpreted and applied in banks, and a description of lean. In a practical perspective, the study has helped to explain how other Swedish banks may interpret and apply lean.

## Innehållsförteckning

Kapitel 1: Inledning .....	1
1.1 Problembakgrund.....	1
1.2 Problemdiskussion .....	2
1.3 Problemformulering .....	2
1.4 Syfte .....	2
1.5 Uppsatsens disposition.....	3
1.6 Väsentliga begrepp och förkortningar .....	3
Kapitel 2: Teoretisk referensram.....	4
2.1 Bakgrund .....	4
2.1.1 Begreppet lean .....	4
2.2 Tjänstesektorn och lean.....	5
2.2.1 IT och Teletjänster i samband med lean.....	5
2.3 Strategier i lean .....	6
2.3.1 Utjämning av arbete .....	6
2.3.2 Pull-strategi.....	6
2.3.3 Standardisering .....	7
2.3.4 Automation .....	7
2.4 Implementeringen av lean .....	8
2.5 Värde och värdeflöde i lean.....	9
2.5.1 Värde .....	9
2.5.2 Värdeflöde .....	10
2.6 Processer med lean.....	11
2.7 Lean i bank .....	12
2.7.1 Kundtjänst i bank .....	13
2.8 Sammanfattning av lean.....	14
Kapitel 3: Metod.....	16
3.1 Metodens upplägg och ansats .....	16
3.2 Datainsamlings metod.....	16
3.2.1 Sekundärdata.....	16
3.2.2 Primärdata.....	17
3.3 Tillvägagångssätt .....	18
3.4 Urval .....	18
3.5 Intervjuerna .....	19
3.6 Validitet och reliabilitet .....	19

3.6.1 Validitet .....	19
3.6.2 Reliabilitet .....	20
3.7 Kritik mot metodval.....	20
Kapitel 4: Empiriskt material.....	21
4.1 SEB .....	21
4.1.2 Leanexpert Daniel Lindström.....	21
4.1.1 Kontorschef Annika Werner Brynéus .....	23
4.2 Skandia bank och försäkring .....	25
4.2.1 Leanexpert Malin Dyrvall .....	25
4.2.2 Försäljningschef Mattias Ohlin.....	27
4.3 Nordea Bank.....	29
4.3.2 Leanexpert Carl Englund.....	29
4.3.1 Kontorschef Sven-Erik Bertelsen .....	32
Kapitel 5: Analys.....	35
5.1 Begreppet lean .....	35
5.2 Tjänstesektorn och lean.....	35
5.3 IT och teletjänster i samband med lean.....	36
5.4 Strategier i lean.....	36
5.5 Implementering av lean.....	37
5.6 Värde och värdeflöde i lean.....	38
5.7 Processer med lean.....	40
5.8 Leans framgång i bank .....	40
Kapitel 6: Slutsats och diskussion.....	42
6.1 Slutsats och diskussion.....	42
6.2 Teoretiskt och praktiskt bidrag .....	43
6.3 Förslag till fortsatt forskning .....	43
Referenser .....	44
Bilagor .....	
Bilaga 1: Intervjuguide .....	

## Figur- och tabellförteckning

Figur 2.1 <i>Leanhuset (Solarnorge)</i> .....	14
Figur 3.1 <i>Egenkomponerad figur om tillvägagångssättet</i> .....	18
Figur 3.2 <i>Egenkomponerad urvalsfigur</i> .....	18

## Kapitel 1: Inledning

---

*I detta kapitel introduceras ämnet, bakgrund beskrivs samt diskussion förs kring problemet. Vidare mynnar detta ut till vår problemformulering. Senare i kapitlet kommer disposition över uppsatsen presenteras. Slutligen kommer väsentliga begrepp och förkortningar som följer genom hela uppsatsen klargöras.*

---

### 1.1 Problembakgrund

Konkurrensen bland företag i dagens samhälle har ökat på grund av den ständigt växande marknaden och dess globala räckvidd. Det krävs konkurrensfördelar gentemot sina konkurrenter för att klara av trycket på marknaden. Lean production<sup>1</sup> är ett koncept som kan skapa konkurrensfördelar. Lean utvecklades av den japanska bilindustrin i produktionssektorn, främst av företaget Toyota. Konceptet uppkom i början på 1980-talet men det var på 1990-talet som det blev uppmärksammat bland andra produktionsföretag (Womack & Jones, 2003). Anledningen till att lean uppmärksammades bland andra företag i produktionssektorn var på grund av Toyotas tänkesätt samt arbetssätt kring produktivitet. Toyota hade konkurrenskraftiga priser, snabb tillverkning, hög lön till de anställda samtidigt som de hade en hög produktkvalitet (Liker, 2009).

Under det senaste decenniet har även tjänstesektorn börjat tillämpa lean. Lean i tjänstesektorn har visat sig vara ett effektivt sätt att konkurrera på marknaden då lean bland annat handlar om att nå ständig förbättring. I tjänstesektorn har lean studerats främst inom hälsovårds- och utbildningssektorn men har även börjat studerats på andra sektorer. Lean kan vara till stor nytta i organisationer inom tjänstesektorn då konceptet är till för att skapa kontinuerlig innovation och förbättring i arbetsprocesserna (Suárez-Barraza, Smith & Dahlgaard-Park, 2012). Lean kan även vara till stor hjälp för att maximera kundnöjdhet och minska slöseri i processen (Eriksen, Fischer & Mönsted, 2009).

Det krävs en god planering vid implementeringen av lean eftersom det finns många olika aspekter av begreppet. Begreppet lean har blivit svårhanterbart då det finns många tolkningar och uppfattningar kring begreppet. På grund av leans olika tolkningar samt uppfattningar kan det bidra till att genomförandet av konceptet tar lång tid. Lean kan i vissa fall uppfattas olika, ett arbetssätt, en metod, ett verktyg och redskap men kan också uppfattas som en filosofi, ett förhållningssätt, kultur och principer. Då det råder många olika uppfattningar, aspekter samt tolkningar av begreppet blir definitionen av lean svårtolkad och idag existerar det ingen exakt definition av begreppet. En stor del beror på ständig utveckling och forskning som tillför ny kunskap samt förståelse kring lean (Modig & Åhlström, 2011).

Seddon (2010) anser att startskottet i lean är kundens order och därefter börjar processen med att leverera fram det kunden önskar. Genom att implementera lean motverkas slöseri då företaget hela tiden arbetar utifrån kundens behov och efterfrågan. Konceptet kan bidra till lägre kostnader och priser för både kund och företag samt bättre kvalitet av service. Alla företag är i behov av feedback på sina produkter och tjänster eftersom det ger möjligheten till att utveckla produkten/tjänsten efter kundens behov, vilket i sin tur kan öka kundnöjdheten. Servicen till kunderna är det centrala i lean vilket bidrar till att det är viktigt att lyssna till

---

<sup>1</sup> Lean kan nämnas som lean production, lean administration, lean management, lean service med mera. Vi har valt att genomgående endast använda oss av lean

kundens behov. Det kallas för voice of customer (VOC), vilket innebär kundens egen beskrivelse om hur väl produkterna och tjänsterna uppfyller deras behov (Suárez-Barraza et al., 2012; Delgado, Ferreria & Castelo Branco, 2010). Genom att ständigt ta hänsyn till kundernas åsikter, får kunderna värde för sina pengar och företaget trogna kunder. Eftersom kunden är en del av processen inom tjänstesektorn är det svårt att uppnå en felfri process, istället bör fokus riktas på ständig förbättring av eventuella misslyckanden och missnöjen (Åhlström, 2004).

## 1.2 Problemdiskussion

Under senare år har det skett en förändring i banksektorn eftersom även banker påverkas av konkurrensen, en del banker har valt att se över samt förändra sina arbetssätt. Den internationella konkurrensen växer och medför att organisationer måste effektivisera för att förbli lönsamma. En del företag har på grund av ökad konkurrens valt att implementera lean för att nå högre servicekvalitet (Jawaher, René & Buttram, 2012). I en studie som gjorts av Delgado et al. (2010) där implementeringen av lean studerades på GE Money Portugal, visade det sig att det är viktigt att behärska leantänket för identifieringen av kundernas behov och de processer som är kritiska för kvalitet samt kartläggningen av processen. Eftersom det finns begränsad forskning kring ämnet lean i banksektorn är det ett intressant område att studera.

Livsstilen idag handlar om att alla ska vara tillgängliga dygnet runt, vilket märks på teknik inom telefon- och internetbankerna eftersom alla kunder ska ha tillgång till banken dygnet runt för att utföra sina ärenden. Tekniken har en betydande roll i ett företag då den ständigt effektiviseras för att nå ett högre tempo samt förväntat resultat (Alukal, 2003). Ellis och Taylor (2006) menar att det blir allt mer vanligt att branscher såsom försäkringsbolag, banker, teknisk support väljer i större utsträckning att använda sig av teletjänster som det primära sättet att bemöta sina kunder. Vidare menar Piercy och Rich (2009a) att det har visat sig medföra framgång, genom teletjänster i kombination med lean. Exempelvis har bankers resultat lett till att genomsnittstiden för slutförandet av en kund har halverats. Kombinationen mellan teletjänster och lean leder till en minskning av onödig aktivitet och spill. En minskning av spill och onödig aktivitet innebär att kunden sparar tid och organisationen tjänar in tid och minskar kostnader (Piercy & Rich, 2009a). Det är intressant att se hur livsstilen idag påverkar bankernas arbetssätt och vad för inverkan lean kan ha i bankerna.

Akhunov, Eriksson och Volkova (2007) menar att konkurrensen för de svenska bankerna har ökat i och med den globala räckvidden som finns i dag. I samband med detta har kunderna mer valmöjligheter när det kommer till valet av bank och kan vara en bidragande orsak till att bankerna börjar fokusera på att expandera. Akhunov et al. (2007) anser att leanprinciperna kan hjälpa banker till att generera mervärde för kunderna. Lean är som tidigare nämnts ett diffust begrepp och det har nyligen implementerats i banksektorn samt att teknikens utveckling påverkar livsstilen. Lean kan vara ett hjälpmedel för bankernas utveckling, vilket formade vår problemformulering.

## 1.3 Problemformulering

Hur tolkar och tillämpar banker lean?

## 1.4 Syfte

Syftet med studien är att skapa en djupare förståelse för hur banker tolkar och tillämpar lean.



## 1.5 Uppsatsens disposition

Kapitel 2: Teoretisk referensram

*I andra kapitlet beskrivs den teoretiska referensram som är uppbyggd för studien av relevant litteratur och vetenskapliga artiklar.*

Kapitel 3: Metod

*Här presenteras studies upplägg, datainsamlingsmetod, urval samt studiens validitet och reliabilitet.*

Kapitel 4: Empiri

*I det här kapitlet framförs det empiriska materialet i form av sex intervjuer från SEB, Nordea och Skandia.*

Kapitel 5: Analys

*I femte kapitlet kopplas teori och empiri samman samt analyseras för kommande slutsats.*

Kapitel 6: Slutsats

*I sista kapitlet framförs slutsatser, bidragets teoretiska och praktiska bidrag samt förslag till vidare forskning.*

## 1.6 Väsentliga begrepp och förkortningar

Tolka- ”Innebörd av något som är uttryckt i mångtydiga ord eller på annat svårbegripligt sätt” (NE, 2013).

VOC- Voice Of Customer FMEA- Failure Mode and Effects Analysis

MIFA- Material Inventory Flow Analysis

PDCA- Plan-Do-Check-Act

SEB- Stockholms Enskilda Bank

SOP- Standardiserade processbeskrivningar

VSM- Value stream mapping

## Kapitel 2: Teoretisk referensram

---

*I kapitlet kommer den teoretiska referensramen att presenteras. Här kommer olika definitioner av lean att presenteras samt de grundläggande delarna i lean. Läsaren kommer att få förståelse för begreppet lean och dess tillämpning inom tjänste- och banksektorn.*

---

### 2.1 Bakgrund

*Muda* är ett uttryck som används i Japan och betyder spill, det vill säga all mänsklig aktivitet som inte ger något värde såsom exempelvis misstag. Ett annat exempel på spill är överproduktion av varor och steg i processen som inte är nödvändiga. *Muda* är grunden till lean och lean skapades på 1980-talet av Toyota (Womack & Jones, 2003). Seddon (2010) samt Womack och Jones (2003) är överens om att kunden är hjärtat i leankonceptet och företagen ska endast tillverka mot kundens efterfråga och behov. Womack och Jones (2003) anser att lean verkar för att göra allt i mindre skala såsom mänsklig ansträngning, lägre tid och mindre glapp. Konceptet är en framtidsdrivande produktionsfilosofi som strävar efter att skapa en kultur om ständig förbättring på alla områden i organisationen (Eriksen et al., 2009). Liker (2009) och Larsson (2008) instämmer eftersom de anser att företag som arbetar med lean ska sträva efter förändring på företagets alla områden och inte fokusera på endast en avdelning. Enligt Larsson (2008) är de administrativa avdelningarna såsom ekonomi, personal, inköp, kundtjänst och informationsteknik (IT) viktiga att ta hänsyn till vid implementering av lean i en organisation.

#### 2.1.1 Begreppet lean

”För mig är lean en filosofi som tar sin utgångspunkt i kundens behov och hela tiden strävar efter att uppfylla detta på ett resurseffektivt sätt” (Larsson, 2008, s.19). Däremot anser Mead (2008) att företag som implementerar lean ska se det som en väg att följa och inte ett tillfälligt redskap. Det finns således många olika aspekter och uttryck för lean vilket medför att begreppet blir svårhanterbart. I vissa fall förklaras det som ett arbetssätt, en metod eller som ett verktyg medan i andra fall uppfattas lean som en filosofi, ett förhållningssätt, kultur eller princip. På grund av den ständiga utvecklingen och forskningen som tillför ny kunskap samt förståelse har begreppet lean ingen exakt definition (Modig & Åhlström, 2011). De diffusa definitionerna av begreppet lean kan bidra till en viss osäkerhet vid implementeringen vilket kan leda till en utmaning för företaget att förstå alla olika aspekter. Därför är det viktigt att företagen har insikt om de olika definitionerna för en ökad medvetenhet gällande lean vilket kan motverka förvirring kring lean i företaget. Eftersom det finns många definitioner kring konceptet ger det möjlighet för företaget att anpassa konceptet utifrån de kontextuella faktorer som förekommer för att på så vis nå framgång med lean (Pettersen, 2009). Hicks (2007) antyder att leantänkandet är en mer allmän filosofi eller ram. Lean har potential att tillämpas på alla system eller processer för att kunna identifiera kritiska områden och slutligen åstadkomma förbättringar. Även om konceptet är anpassningsbart har det kritiserats på grund av de oklara gränserna som kan leda till förvirring kring implementeringen (Hines, Holweg & Rich, 2004).

Då tjänstesektorn anammat lean från produktionssektorn belyser Bowen och Youngdahl (1998) att det finns uppenbarliga skillnader mellan Toyota och exempelvis en advokats arbetsmiljö. Även om miljön bland olika branscher varierar kan tjänster ändå ta efter vissa metoder från produktionslinjen för att nå effektivitet. Skillnaderna i arbetsmiljö medför dock att tjänstesektorn behöver omtolka samt omdefiniera leankonceptet på ett korrekt sätt, för att passa organisationen (Bonaccorsi, Carmignani & Zammori, 2011; Åhlström, 2004). Vidare

menar Bowen och Youngdahl (1998) att tjänstesektorn kan dra nytta av att tillämpa filosofier och tekniker som har utvecklats inom industrin. På grund av skillnaderna är det enligt George (2003) svårare för tjänstesektorn att tillämpa leanprinciper och verktyg då det råder oklarheter om hur de ska tillämpas på tjänster. Skillnaderna medför att vissa faktorer i lean ska tydliggöras i tjänstesektorn såsom eliminera onödiga aktiviteter, det vill säga spill, samt sträva efter felfri process. Spill kan i vissa fall betyda mervärde för tjänsten både i upplevelse samt leverans i tjänsteprocessen, medan i produktionsprocessen är det endast slöseri som är menat att elimineras ut ur processen (Åhlström, 2004). Den osäkra definitionen leder till att det blir svårt att bedöma hur omtolkningen ska ske samt att utvärdera leans effektivitet (Karlsson & Åhlström, 1996).

## 2.2 Tjänstesektorn och lean

Under de senaste decennierna har det blivit allt mer vanligt att tjänstesektorn jämförs med produktionssektorn (Seddon & O'Donovan, 2010). Tjänstesektorn växer snabbt över hela världen och omfattar mer än 80 % av BNP i USA (George, 2003). Lean haft en stor inverkan både i akademiska (forskning och vetenskap) och industriella områden runt om i världen och har nu spridit sig till flera olika branscher utanför fordonsindustrin (Modig & Åhlström, 2011; Hines, Holweg & Rich, 2004). Exempel på olika branscher som har anammat leankonceptet är bank, försäkring, konsulttjänster, sjukvård (Modig & Åhlström, 2011; Larsson, 2008). Pirecy och Rich (2009b); Seddon (2010) anser att det är möjligt att implementera lean både i produktions- och tjänstesektorn. Dock finns det skillnader mellan tjänste- och produktionssektorn, skillnaden är att materialflödet i tjänstesektorn utgörs av uppgifter som består av papper eller elektroniska verktyg (Keyte & Locher, 2008). Även om det finns skillnader kan ett tjänsteföretag granska sina arbetsmoment som i produktionssektorn. Exempelvis ta bort onödiga aktiviteter för att öka kapaciteten vilket kan leda till lägre kostnader och bättre kvalitet av service (Pirecy och Rich, 2009b; Seddon, 2010). Pirecy och Rich (2009b) menar dock att lean inom tjänstesektorn är osäker eftersom det inte är lika genomarbetad som i produktionssektorn då tjänstesektorn fortfarande är under ett växande stadium. På grund av leans spridning över de olika branscherna har lean idag utvecklats till ett eget koncept som associeras med Toyota (Modig & Åhlström, 2011).

### 2.2.1 IT och Teletjänster i samband med lean

I och med den globala konkurrensen finns det viktiga faktorer som företag ska iakttä för att skapa konkurrensfördelar. Tre viktiga faktorer är: kvalitet, punktlighet och flexibilitet. Genom att fokusera och effektivisera kring de tre faktorerna kan bidra till konkurrensfördelar på marknaden (Kalagnanam & Lindsay, 1998). Ändå är det vanligt i tjänstesektorn att det förekommer höga kostnader och dålig kvalitet av tjänster (Seddon, 2010). Sulek (2004) anser att kvaliteten är en av de viktigaste funktionerna i en tjänsteprocess. För att nå hög kvalitet krävs det ett system som effektivt kan bedöma tjänsten samt planera insatser, det ska även klarlägga betydelsen av teknik och mänskliga komponenter. Däremot anser Alukal (2003) att tekniken har en viktig funktion i alla företag. På grund teknikens och systemens roll i företag har deras utveckling bidragit till mer avancerad IT och telefoni. Den avancerade tekniken kan leda till att företagen lättare kan standardisera tjänsterna (Seddon & O'Donovan, 2010).

Tekniken har systematiskt effektiviserats och förbättrats i och med att företagen ständigt strävar efter att nå förväntat resultat i samband med ett högt tempo (Alukal, 2003). Internetanvändningen har ökat och idag har de flesta företag internationella kunder och leverantörer, vilket har till följd att delar av leveranskedjan innefattar internet. Då internet har en stor betydelse är det även viktigt att kommunikationen samt planeringen mellan parterna

fungerar väl för att nå en smidig och funktionell leveranskedja (Bruun & Mefford, 2002). Kravet på minskade ledtider och högre kvalitet har ökat vilket också har bidragit till en mer utvecklad och ambitiös IT (Larsson, 2008). För att möjliggöra en förbättrad kommunikation, planering, minskade ledtider samt högre kvalitet är företagen i behov av kunskaper inom IT-området för att kunna minimera de icke värdeskapande aktiviteterna i företagets process (Larsson, 2008). Då IT ständigt utvecklas finns det potential till framgång med lean eftersom det kan främja en smidigare leveranskedja då lean förespråkar ständiga förbättringar (Bruun & Mefford, 2002). Ollerøs (2008) anser att utvecklingen av lean i tekniken kan vara vinstgivande. Visa och eBay är exempel på två snabbt expanderade företag som framgångsrikt tillämpat lean. Även nya branscher har uppstått på grund av internet (Bruun & Mefford, 2002).

Teletjänster är en typ av kundsupport som blivit ett vanligare hjälpmedel att bemöta sina kunder, främst inom branscher som bank och försäkring (Ellis & Taylor, 2006). Teletjänster i kombination med lean har också visat ge framgång precis som lean i kombination internet. Framgången har visat sig i form av att genomsnittstiden för att slutföra en kund har halverats, samtidigt som det sker en minskning av onödiga aktiviteter och spill. Kombinationen med lean, teknik och teletjänster kan innebära besparing i form av tid samt mervärde för kunden och för organisationen en besparing i både tid och kostnad (Piercy & Rich, 2009b). Dock anser Bruun och Mefford (2002) att ingenting kan ersätta den personliga kontakten mellan företag och kund däremot kan internet vara ett effektivt komplement till personlig kundkontakt.

## 2.3 Strategier i lean

Leans komplexitet kan bidra till missförstånd, för att motverka missförstånd krävs väl beskrivande leanstrategier. Exempel på strategier inom lean är utjämning av arbetet, pullsystem, standardisering och automation (Hallowell, Vettri & Johnson, 2009). Modig och Åhlström (2011) anser att lean kan ses som en övergripande verksamhetsstrategi för att uppfylla kundens behov.

### 2.3.1 Utjämning av arbete

Det sker en ojämn och varierande produktion när företagen producerar efter kundens efterfrågan (Larsson, 2008). Att producera efter kundens efterfråga medför oförutsägbarhet och det blir viktigt för företagen att kartlägga arbetskraften, övertid och därefter bestämma den optimala hastigheten för processen (Hallowell et al., 2009). Kartläggningen ska ske i samband med en dialog med kunden för att underlätta planering och säkerställandet av jämn efterfrågan. Dock utgår företagen från kundens perspektiv vilket innebär att kundens förväntningar uppfylls samt levereras vid rätt tidpunkt (Larsson, 2008). Kartläggningens huvudsakliga mål är: standardisera processen och jämna ut arbetsbördan. Genom utjämningsstrategin blir arbetet mer förutsägbart och toppar samt dalar i arbetet motverkas (Hallowell et al., 2009).

### 2.3.2 Pull-strategi

I pull-strategin ska produkten vara klar och komplett exakt när kunden önskar och innehålla de förväntade och unika egenskaperna som kunden efterfrågar (Hallowell et al., 2009). Förståelse för strategin får företaget genom att börja baklänges i processen, det vill säga börja med att identifiera kundens behov och därefter producera varan/tjänsten (Womack & Jones, 2003). Tjänster kan inte lagras utan produceras när det behövs, sådana tjänster är pull-baserade istället för push-baserade.

Wang och Chen (2010) anser att de 5S som ingår i pullstrategin är det viktigaste verktyget i lean. Heizer och Render (2008); Alukal (2003) och Larsson (2008) hävdar att pullstrategin är grunden till lean då arbetsflödet sätts igång genom kundens order. De 5S är Sort, Simplify, Shine, Standardize och Sustain.

- **Sort-** Endast behålla det som är nödvändigt och rensa det överflödiga.
- **Simplify-** Ordna och använda metoder för att förbättra arbetsflödet och minska spillet.
- **Shine-** Städa dagligen samt ordning och reda på arbetsplatsen.
- **Standardize-** Genom utveckling av standardiserade arbetsuppgifter och checklistor kommer variation i arbetet att reduceras samt att kostnader minimieras.
- **Sustain-** Regelbundet överblicka processen och uppmåna till fortsatt förbättring.

De 5Sen bidrar till förbättringar som alla anställda ska kunna urskilja (Heizer & Render, 2008; Alukal, 2003; Larsson, 2008).

### 2.3.3 Standardisering

Standardisering och stabilisering av arbetsuppgifterna krävs för att uppnå ständiga och systematiska förbättringar. Strategin är ett verktyg som skapar riktlinjer för att identifiera problem, fel och brister som orsakas av spill och slöseri (Larsson, 2008). Standardisering av arbetsuppgifterna ska vara så exakta och uttryckliga som möjligt. Genom att standardisera arbete minskas variation i kvalitet, kostnad och arbete som pågår. Strategin innebär att identifiera en arbetsuppgift och metoder för att lösa uppgiften. Den effektivaste metoden ska innefatta kundens behov och ska tillämpas samt upprepas vid varje liknande arbetsuppgift (Hallowell et al., 2009). I en standardiserad arbetsprocess är efterfrågan och processens steg samt volymen av arbetet identifierat för den aktuella perioden (Larsson, 2008). Keyte och Locher (2008) beskriver ett exempel på en standardiserad arbetseffekt vid ett månadsbokslut. Arbetet för redovisaren blir intensivt och omfattande vid periodens slut och kräver ibland övertid. Genom att standardisera arbetsuppgifterna samt få klara riktlinjer fördelas arbetet upp över perioden och övertidstimmar i princip försvinner.

### 2.3.4 Automation

Globaliseringen har bidragit till nya förutsättningar och utvecklingsmöjligheter. Arbetskraften förflyttats till andra länder med låga löner och svaga villkor (Johansson & Abrahamsson, 2009). Strategin automation handlar om att identifiera det arbete som människan tillför bortsett från vad maskiner tillför. När identifieringen är klarlagd överförs den mänskliga intelligensen till maskiner. Maskinens intelligens ska dock inte ersätta den mänskliga intelligensen, utan endast ersätta högrisk, repeterbar eller ineffektivt arbete som för närvarande utförs av människor. Automation förbättrar processen genom att identifiera avvikelser för att minska defekterna i en arbetsuppgift (Hallowell et al., 2009).

Automation förespråkar att behålla alla medarbetarna, även om processen förbättras samt minskar defekterna i en arbetsuppgift (ibid.). Däremot anser Johansson och Abrahamsson (2009) att lean innebär att utveckla individens totala kompetens, automation strider mot individens lärande då all intelligens redan finns i maskinen som används. Automationens effekter är komplicerat att klarlägga inom tjänstesektorn eftersom det är så pass nytt. Därmed har inga tydliga resultat framkommit med automation inom tjänster (Bortolotti & Romano,

2012). Schlesinger och Heskett (1991) antyder att framgången till lojala kunder är den personliga kontakten vilket automatiserade maskiner inte kan ersätta. Exempelvis, vad vore ett sjukhus utan sjuksköterskor eller en restaurang utan servitörer/ servetriser? Vidare anser Schlesinger och Heskett (1991) att den personliga kontakten skapar konkurrensfördelar och att tekniken är det grundläggande medan den personliga kontakten är avgörande vid kundernas val. Bortolotti och Romano (2012) styrker Schlesinger och Heskett (1991) då de menar att kunden är den enda som kan avgöra automationens värde.

## 2.4 Implementeringen av lean

Implementeringen av lean är ett vinnande koncept då det kan vara ett effektivt sätt att konkurrera på marknaden eftersom kunderna ständigt pressar priserna (Alukal, 2003). Tjänster bör sträva efter hög flexibilitet samt variation eftersom implementeringen innefattar komplexa anpassningar, vilket kan medföra tidig förkastning av konceptet. I vissa fall kan det bero på att företagen inte har förståelse för de olika verktyg som krävs för att leankonceptet ska bli användbart i deras miljöer. Istället fokuserar företag på de metoder och verktyg som Toyota använder sig av (Keyte & Locher, 2008). Zhiang och Chun (1999) anser att miljö, personal, marknad och kulturella förhållande kan medföra olika utmaningar för företagen vid implementeringen av lean.

Implementeringen av lean i tjänstesektorn följer samma princip som produktionssektorn. Det krävs att ledningen kan visualisera processen, se problem och fokusera på hur omvandlingen till lean ska styras upp. De begrepp som är viktigt att ta i akt när ett företag implementerar lean i sin organisation är: värde, värdeflöde, slöseri, processflöde och stegvisa förbättringar (Eriksen et al., 2009). Det existerar ett flertal punkter som Heizer och Render (2008) och Alukal (2003) beskriver som är viktiga att tänka på, vilka är:

- Ge kunden vad den vill ha.
- Leverera när kunden vill ha det.
- Levererar i tid och på rätt plats.
- Rimliga priser.
- Rätt kvantitet och sort.
- Förväntad kvalitet på tjänsten/produkten

Dock anser Bhasin och Burcher (2006) att det finns en del svårigheter gällande implementeringen av lean. En av svårigheterna kan bero på brist i planeringen, medan kunskap om särskilda verktyg och tekniker inom lean oftast inte är det som ligger till grund för problematiken kring implementeringen.

Medarbetarna ska inkluderas i planeringen eftersom de besitter kunskapen om hur avdelningarna fungerar. Det krävs en kommunikativ kontakt med medarbetarna för att kunna göra förbättringar på varje avdelning med hjälp av lean. Det är viktigt att förstå vad de olika definitionerna och aspekterna av lean för att på så vis kunna förmedla konceptet samt motivera medarbetarna (Eriksen et al., 2009). Vid implementering av lean är att det viktigt att utse en förändringsagent. Förändringsagenten kan vara vem som helst, antingen inhyrd lean expert eller utbildad medarbetare. Agenten behöver inte kunna allt om lean utan endast ha en vilja att införa tänket. Kunskapen om lean kan personen få genom utbildningar men inte den rätta drivkraften att införa konceptet (Womack & Jones, 2003).

## 2.5 Värde och värdeflöde i lean

### 2.5.1 Värde

Lean är ett effektivt tillvägagångssätt för att minska kostnader samt öka kundens tillfredsställelse (Bonaccorsi, Carmignani & Zammori, 2011). Leankonceptet har ökat mervärdet hos kunden, expanderat produktens variation samt bredare kundfokus i produktionssektorn. På liknande sätt kan lean skapa samma effekt i tjänstesektorn (Bowen & Youngdahl, 1998). Enligt Seddon (2010) är startskottet i lean kundens order, efter att kunden lagt order börjar processen att framställa varan/tjänsten. Vidare anser Larsson (2008) att kärnan i lean är att identifiera kundvärdet och förstå efterfrågan. Genom att arbeta utifrån kundens behov och efterfrågan motverkas slöseri och spill (Seddon, 2010; Larsson, 2008). Kunden är den enda som kan identifiera värdet på en tjänst eller vara. Det var precis det som Toyota började med att fråga sig, hur ska de designa och tillverka produkten för att tillfredsställa kundens förväntningar? Leankonceptet innebär därför att börja med att definiera precisa värden, specifika produkter, kapacitet, rätt pris genom att föra en dialog med den specifika kunden. För att kunna definiera de olika värdena krävs det att företagen kan tänka om och glömma den tekniken som finns idag och fokusera på vad som egentligen behövs (Womack & Jones, 2003).

Företaget definierar värdet av en vara eller tjänst genom att använda sig av riktkostnader, vilket baseras på den ansträngning och de resurser som krävs vid framställandet av produkten (Womack & Jones, 2003). Det är relativt enkelt att bedöma kundnöjdheten på en produkt då konkreta faktorer utvärderas såsom stil, färg, känsla, passform m.m. En tjänst är mer komplex att bedöma då dessa faktorer är knutna till fysiska anläggningar, utrustning och personal (Parasurama, Zeitham & Berry, 1985). Då kunden är subjektiv kan en vara passa en kund medan samma vara inte tillfredsställer en annan kunds behov (Larsson, 2008).

Enligt Parasurama et al. (1985) finns det tio olika kriterier en kund bedömer vid utvärderandet av en tjänst:

- Tillförlitlighet - Prestera på optimal nivå vid första tillfälle då tjänsten kommer i kontakt med kunden.
- Lyhördhet - Ge bra och snabb service.
- Kompetens - Ha rätt kompetens vid rätt tjänst.
- Access - Nåbar och enkel kontakt, exempelvis väntetid som inte är för omfattande och komfortabla öppettider.
- Artighet - Visa respekt, vänlighet samt ge ett städat intryck.
- Kommunikation - Anpassa språket efter kunden för att uppnå en god dialog.
- Trovärdighet - Sträva efter kundens bästa och ge ett intryck av trovärdighet, ärlighet och tillförlitlighet.
- Säkerhet - Få kunder att känna sig trygga, säkra och motverka tvivelaktigheter.
- Förstå och känna kunden - Anstränger sig för att förstå kundens behov.
- Handgripligen - Att fysiskt ha tillgång till tjänsten (Parasurama, Zeitham & Berry, 1985).

Grönroos (1982, refererad i Parasurama et al., 1985) menar att tjänster är abstrakta vilket försvårar företagets förståelse för kundens uppfattning av tjänst och service.

Suárez-Barraza et al. (2012); Delgado et al. (2010) anser att servicen är det centrala i lean och det är viktigt att lyssna på kundens åsikter och behov. Lean är ett sätt att framhäva kundens åsikter samt bygga upp långvariga relationer och konkurrensfördelar (Mead, 2008). Voice of customer (VOC) är en metod som innebär att kunden med egna ord ska beskriva hur väl en produkt/ tjänst uppfyller dess behov (Suárez-Barraza et al., 2012; Delgado et al., 2010). Genom att använda sig av VOC får kunden ut mervärde av produkten och företagen får lojala kunder. VOC bidrar till mervärde, kvalitet och tillfredsställelse för kunden (ibid.)

Kvalitetskontroller är ett betydelsefullt verktyg för att få information om kundernas känslor och attityd kring en tjänst, en form av kvalitetskontroll är enkäter. Att använda sig av statistisk kvalitetskontroll är ett viktigt verktyg inom tjänstesektorn. Dock har detta inte alltid lyckats genomföras i praktiken och mycket kan skyllas på den mänskliga komponenten då anställda har otillräcklig utbildning. Det kan även bero på brist i förståelse för flödet eller feldirigering av kunder, information eller resurser (Sulek, 2004).

### 2.5.2 Värdeflöde

Keyte och Locher (2008) definierar lean som en form av värdeflöde. Ett flöde kan definieras som från och med då ett behov har konstaterats till dess att det är uppfyllt (Modig & Åhlström, 2011). Det är viktigt att kunna identifiera värdeflödet och det kan hjälpa företaget att endast fokusera på en produkt vid kartläggningen. Genom att kartlägga flödet kan företagen identifiera de steg som inte ger något värde till produkten (Womack & Jones, 2003). Det ligger stor vikt i att identifiera aktivitet för aktivitet och steg för steg. Dock har företagen en tendens att glömma av identifieringen av värdeflödena, eller att de lägger det vid sidan om, eftersom de anser sig redan ha kontroll över alla värdeflöden. Företagen har egentligen endast klarlagt ett fåtal av värdeflödena (ibid.). Dock är det viktigt att tänka på att det inte är möjligt att minska slöseri om kundnöjdheten försämras eller att konkurrensfördelarna som företaget redan har påverkas på ett negativt sätt (Keyte & Locher, 2008).

En stor del av de anställdas arbetstid i teknik- och tjänstesektorn går åt till att sitta vid skrivbordet, arbeta vid datorerna samt förflytta sig mellan olika arbetsrum. Det är svårt att kartlägga flödena i tjänstesektorn då arbetet handlar om olika sorters projekt där ledtider kan variera från gång till gång. I en produktionssektor är det lättare eftersom det finns klarare processer om hur en produkt tillverkas. Det handlar om att kartlägga processen av en fysisk produkt i produktionssektorn (Liker, 2009), där kartläggningen sker främst på maskinerna och de anställdas aktiviteter (Seddon, 2010).

Seddon (2010) anser att ett ”dragande” system (pullbaserad-strategi), det vill säga att tillverka efter efterfrågan/på beställning, nås genom att arbetet genomgår ett flöde. För att kunna förbättra ett flöde krävs det identifiering samt förståelse för de betydelsefulla flödena. Det handlar om att få en helhetsbild av processen för att därefter kunna genomföra beslut om vilka åtgärder som ska utföras samt var någonstans de ska uträttas (ibid.).

För att skapa flöde i tjänstesektorn beskrivs det fem steg som måste undersökas:

- **Kunden**- Vem är slutkunden och vad är dess förväntningar
- **Repetitiva och unika processer**- att skilja på dessa
- **Flödet**- att kunna kartlägga flödet och bedöma vad i arbetet som ger värdehöjning och inte



- **Kreativitet**- Tänka kreativt gällande tillämpning av lean på processerna samt kartlägga framtida möjligheter
- **PDCA-hjulet**-(plan, do, check, act) Det vill säga att planera, genomföra, följa upp och förbättra (Liker, 2009; Seddon, 2010).

Dessa fem steg är till för att identifiera problem samt komma med lösningar eller för att optimera ett flöde (Seddon, 2010). Långa flöden inom tjänstesektorn kan resultera oönskad väntetid för kunden. Väntetid innehåller inget värde eftersom kunden väntar på att få sitt behov uppfyllt (Modig & Åhlström, 2011).

Fördelarna med att upprätta en värdeflödeskartläggning är att den hjälper till att få fram eventuella onödiga aktiviteter och spill (Seddon, 2010). Det som inte tillför något värde för kunden definieras som spill. Spill kan innefatta väntetider, leta försvunnen information, fel, onödiga rapporter och för många granskningar samt godkännanden av arbete (Mead, 2008). Alukal (2003); Liker (2009); Keyte och Locher (2008); Larsson (2008) beskriver åtta olika typer av slöseri inom produktion- och affärsprocesser. Dessa påverkar processer såsom produktutveckling, orderregistrering och administration.

- **Överproduktion** - Skriver ut papper, onödig konsumtion, handlägger ett ärenden innan behov uppstår.
- **Lager** - Lådor som är överfulla med ärenden, såsom kontorsförråd och broschyrer.
- **Väntan** - Kötider, responstid från system och information till kunder.
- **Överarbete** - Uppreping av arbete.
- **Omarbete** - Felregistreringar, fakturafel, felarbete.
- **Rörelse** - Förflyttningar av människor.
- **Transporter** - Förflyttningar av papper.
- **Outnyttjad kreativitet** - Begränsat ansvar och befogenheter.

Genom att få tillgång till sådan information kan företag upptäcka förändringsmöjligheter till ett optimalt flöde. Detta i sin tur kan leda till att ett pull-baserat system kan införas i en organisation, ett system som producerar på beställning (Seddon, 2010).

## 2.6 Processer med lean

Ordet process betyder ”att föra framåt” och kommer ursprungligen från latin, *processus* och *procedere*. De enheter som förädlas fram kallas för flödesenheter vilket också är det centrala i en process, flödesenheter är:

- Information
- Människor
- Material

I flödesenheten människor delas behovet upp i två olika delar, direkt behov och indirekt behov. Direkt behov är det primära, det vill säga anledningen till att kunden efterfrågar tjänsten, exempelvis låna pengar. Indirekt behov är sekundära och skapas efter det primära behovet. Exempel på indirekt behov kan vara trygghet, information, professionellt bemötande. Ytterligare kan dessa behov förklaras som att direkta behov är resultatet medan indirekta behov är upplevelsen (Modig & Åhlström, 2011). Larsson (2008) beskriver tre andra former utav behov: uttalade, underförstådda och omedvetna. De uttalade behoven är det viktiga för kunden och det som kunden förväntar sig. Underförstådda behov är det som kunden anser

vara självklara. Omedvetna behov är oförväntade egenskaper i en tjänst som kunden inte hade förväntat sig och när det uppfylls skapas en positiv överraskning för kunden. Vidare menar Larsson (2008) att det krävs en bra kommunikation mellan företag och kunden då behov och preferenser hos kunden förändras med tiden, det dyker upp nya konkurrenter samt tekniken förändras.

Processer är någonting som alla organisationer har och de tre flödesenheterna (information, människor och material) är centrala oavsett vilken organisation det handlar om. En process är olika från företag till företag och kan exempelvis förklaras från idé till produkt eller från kundorder till leverans. Antalet processer i en organisation varierar och beror oftast på hur företaget har definierat systemgränserna, var de anser att processen tar fart och var den slutar. Systemgränser kallas även för genomloppstid (Modig & Åhlström, 2011).

Lean är en långsiktig förbättringsprocess som handlar om att arbeta smart snarare än att arbeta hårt. Det handlar även om att fastlägga ett systematiskt sätt att driva organisationen. Konceptet ska utgå från ett helhetsperspektiv och inte ur kortsiktiga resultat samt funktionsspecifika processförbättringar (Larsson, 2008). För att förbättra en process är det viktigt att ta hänsyn till hela processen och inte bara enskilda steg. En process har vanligtvis ett fåtal steg som tillför värde. Det är inte tillräckligt lönsamt för processen att endast fokusera på de steg som tillför värde, det handlar om att även ta hänsyn till de steg i processen som tillför mindre eller inget värde alls för att nå förbättringar (Liker, 2009; Delgado et al., 2010). Keyte och Locher (2008) betonar att det krävs leantänkande genom hela organisationen. Vidare förespråkar Delgado et al. (2010) en metod för att identifiera och analysera varje steg i processen som kallas för failure mode and effects analysis (FMEA). FMEA är till för att förutse svårigheter. FMEA går ut på att krympa de steg som inte tillför något värde eller till och med göra sig av med vissa utav stegen. Genom att ta bort vissa steg kan det bidra till stora förbättringar i processen. Det resulterar i att tiden minskas för de steg som tillför värde (Liker, 2009). Wang och Chen (2010) styrker Liker (2009) då de anser att syftet med att ständigt förbättra samt ändra i en process är att eliminera spill och defekter.

Tjänsteprocesser har minst 50 % som inte ger mervärde (George, 2003). Åhlström (2004) antyder att det är en svår princip att sträva efter en felfri process i tjänstesektorn då kunden är en del av processen. Istället bör fokus läggas på ständiga förbättringar på eventuella misslyckanden och missnöjen.

## 2.7 Lean i bank

Effektiviteten måste ökas inom banksektorn på grund av den internationella konkurrensen. Ett sätt att öka effektiviteten kan vara att införa lean i organisationen för att förbli lönsamma och nå en högre servicekvalitet (Jawaher et al., 2012). I banksektorn är det viktigt att tillfredsställa kundens behov och skapa konkurrensfördelar (Wang & Chen, 2010). I tätbefolkade områden tycks banker möta hårdare konkurrens vilket har visat sig motverka hög service och effektivitet (Bergendahl & Lindblom, 2008). Dock menar George (2003) att i finansiella branscher där det råder stor konkurrens krävs det att banker får organisationen under kontroll snarare än att uppnå någon form av konkurrensfördelar. Konkurrens har även bidragit till att företagen har börjat fokusera på minimering av kostnader i organisationen (Delgado et al., 2010).

Syftet med tillämpningen av lean i en bank är elimineringen av slöseri såsom väntetid, ändra affärskulturen samt skapa struktur i företaget för att upprätthålla bättre prestanda och lönsamhet. Det krävs leantänkande samt stödjande av konceptet bland alla chefer på de olika

nivåerna, för en fungerande och smidig organisation. Även utbildningar till de anställda, resurser, kunskaper och befogenheter är avgörande faktorer för framgång med lean (Wang & Chen, 2010). Även Delgado et al. (2010) och George (2003) har gjort studier om bankers implementering av lean. Studien av Delgado et al. (2010) klargjordes att ledningen måste tänka lean som en metod för att förbättra effektivitet i organisationen. Konceptet blir användbart genom att medarbetarna får utbildning i hur de kan mäta, samla in data och använda leans verktyg på ett korrekt sätt. Georges (2003) studie gav liknande resultat då studien visade att medarbetarna måste se lean som ett verktyg och hjälpmedel för att nå både de individuella samt organisationens mål.

I studien av George (2003) framkom det effekter av leaninförandet efter två år i organisationen som visade goda resultat i form av bättre intäkter, arbetssätt samt kostnadsbesparingar. Lean gav även bättre cykeltidsförbättringar där en administrativ process gick från 20 till 12 minuter samt en processtid som förkortats från 30 till 8 dagar.

### 2.7.1 Kundtjänst i bank

Piercy och Rich (2009a) har gjort en studie om bankers kundtjänster, där de studerade inkommande kundsamtal från dess start till dess slut. Studien visade att bankerna har liknande upplägg vid ett kundsamtal. Exempelvis använde sig bankerna av automatiserade röster i början av samtalen, ”för personlig bank, tryck ett”, kunderna blev därefter placerad i kösystem. Kunden fick sedan kontakt med en anställd på banken, vars uppgift var att kartlägga kundens problem samt koppla vidare till lämplig avdelning. Om kundens problem inte kunde kartläggas under samtalen hamnade kundens problem i ett fack som kallas *arbete i process*, vilket innebär att kunden blir uppringd vid ett senare tillfälle. Vid sådana tillfällen var bankerna tvungna att ta hjälp av extrapersonal som innehar rätt kunskap för att lösa kundens ärende. Slutförandet av de ärendena som placerades i *arbete i process* kunde variera från en månad till ett år.

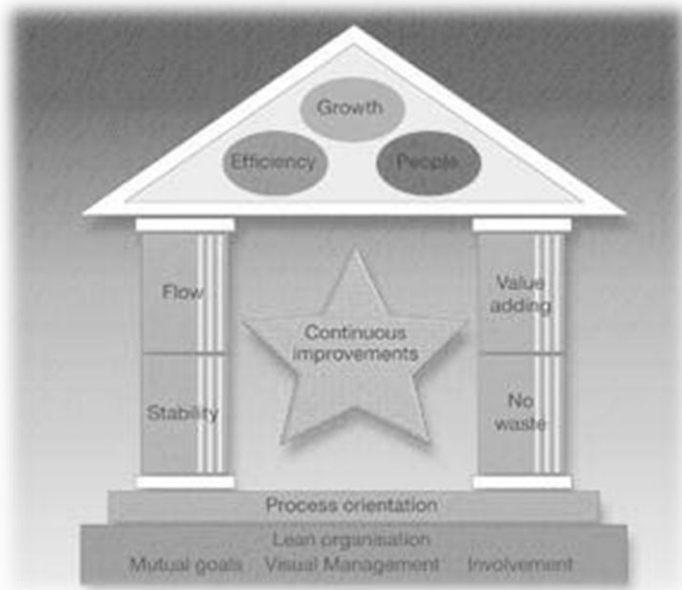
Studien visade att de anställda på kundtjänsten hade snäva och definierade arbetsuppgifter då deras arbetsuppgift innefattar endast att lösa en sorts problem. För att effektivisera kundtjänstens process krävs det att identifiera tre olika steg:

- 1) **De olika valen i det automatiska systemet:** där kunden av misstag kan ha valt fel eller att det inte finns ett rimligt alternativ till just deras problem.
- 2) **Kötider:** kunden lämnar kösystemet på grund av långa väntetider för att få tala med rätt person eller som leds tillbaka till starten av det automatiska systemet.
- 3) **Problem vid slutskede:** då kunden inte får löst sitt problem på grund av bristande information eller brist på kunskap hos de anställda. Detta kan bidra till att kunden blir placerad i *arbete i process*.

Processen tyder på att systemet i sin helhet medför ett misslyckande då kundservicen samt tillfredsställelsen hos kunden minskar. Kundtjänstprocessen skapar en form av onödig efterfrågan eftersom det brister i systemet för att lösa kundernas problem vid det första tillfället. Långa kötider och en förbättring av samarbetet hos service personalen är de faktorer som de tre bankerna tvingades att diskutera och hitta förbättringsprogram för att nå effektivisering (ibid.). I ett liknande fall undersökte George (2003) ett företag som fick 40 inkomna samtal där hälften bestod av felriktade samtal och upptog 5 % av företagets värdefulla tid. Georges (2003) bevisar således också att företaget behöver hitta

förbättringsmöjligheter och generera en betydande avkastning i form av ökad kundkontakt i tid.

## 2.8 Sammanfattning av lean



Figur 2.1: Leanhuset (Solarnorge, 2013).

Vår tolkning av figur 2.1 är att den sammanfattar vår teoretiska referensram eftersom vi anser att figuren tar upp samtliga teoriavsnitt. För att uppnå taket med att effektivisera, växa och skapa god kundkontakt krävs det att börja längst ner med betonggrunden som består av leanorganisationen. Betonggrunden innefattar gemensamma mål, visualiserat ledarskap och involverandet av personal. Eriksen et al. (2009) menar att det krävs att ledningen kan visualisera processen vid implementeringen av lean. Det är också viktigt att involvera personalen eftersom de har kunskapen på respektive avdelningar (Eriksen et al., 2009). George (2003) anser att lean ska ses som ett verktyg för att uppnå organisationens samt individuella mål. Genom att utse en förändringsagent blir medarbetarna involverade (Womack & Jones, 2003). Vid betongstadiet krävs det god planering, då brist i planering kan leda till problematik kring implementeringen av lean (Bhasin, & Burcher, 2006). Det krävs god planering på grund av leans olika definitioner och tolkningar. Modig och Åhlström (2011) anser att det inte finns någon exakt definition av lean eftersom det tillförs ny kunskap kontinuerligt kring begreppet lean. På grund av de oklara gränserna och definitionerna kan det skapas förvirring vid implementeringen av lean (Hines, Holweg & Rich, 2004).

Efter betongstadiet når vi golvet, där sker kartläggning av processer. Processer är något som alla organisationer har och kan förklaras från idé till leverans (Modig & Åhlström, 2011). Efter golvet är det dags att bygga väggarna, där är det viktigt att ta hänsyn till stabilitet, värdeflöde, spill och värde. Leankonceptet måste anpassas och omtolkas för att fungera i olika organisationer (Bonaccorsi et al., 2011; Åhlström, 2004). Vid väggbyggandet kan det vara till hjälp att använda sig utav leanstrategier. Några strategier inom lean är utjämning av arbete, pullsystem, standardisering och automation. Det är även betydelsefullt att identifiera värdeflöde och dess steg. Genom att kartlägga värdeflöden får företaget insikt i vilka steg som tillför värde och vilka som inte tillför värde (Womack & Jones, 2003).

Utan väggarna kan taket inte byggas vilket är det som företagen strävar efter, effektivisering, växa och god kundkontakt. Womack och Jones (2003) anser att kunden är hjärtat i lean och företag ska tillverka mot kundens behov och efterfrågan. Eftersom konkurrensen ständigt ökar krävs det effektivisering bland företagen för att förbli lönsamma (Jawaher et al., 2012). För att skapa konkurrensfördelar, växa på marknaden samt skapa god kundkontakt är det viktigt att fokusera på punktlighet, flexibilitet och kvalitet (Kalagnanam & Lindsay, 1998) Även utvecklingen av IT och teletjänster har stor inverkan på företagets arbetsätt, då avancerad teknik inom IT och telefoni kan bidra till ett mer standardiserat arbetsätt (Seddon & O'Donovan, 2010). För god kundkontakt är det betydelsefullt att lyssna på kundernas egna åsikter och upplevelser av tjänsten, VOC, (Suárez-Barraza et al., 2012; Delgado et al., 2010). Efter takbygget ska huset inredas. Såsom inredning ändras i mode ändrar kunderna sina behov. Larsson (2008) menar att det krävs bra kommunikation mellan företag och kunden eftersom kundens behov och preferenser ändras med tiden, det dyker upp nya konkurrenter samt ny teknik. Åhlström (2004) anser att i tjänstesektorn ska fokus läggas på ständiga förbättringar eftersom det är svårt att uppnå en felfri process i tjänstesektorn då kunden är en del av processen. Kunden är den enda som kan identifiera värdet på en tjänst (Womack & Jones, 2003).

Syftet med lean i banksektorn är bland annat att eliminera slöseri såsom väntetid, ändra affärskulturen samt skapa struktur i företaget för att uppnå ständiga förbättringar (Wang & Chen, 2010).

## Kapitel 3: Metod

---

*Här kommer studiens upplägg att presenteras samt vilka val som gjorts under studiens gång. I kapitlet diskuteras bland annat valen kring datainsamlingsmetod, urval, intervjuer samt studiens validitet och reliabilitet.*

---

### 3.1 Metodens upplägg och ansats

Vår studie handlar om att studera ett visst fenomen ingående genom att välja ut några enheter att studera. Fenomenet vi har valt att studera är hur banker tolkar och tillämpar lean och våra enheter är de respondenterna som vi har valt att intervjua på de olika bankerna. Därför är vår studie utformad efter ett intensivt upplägg. Jacobsen (2002) menar att det intensiva upplägget handlar om att gå på djupet med några respondenter och på så vis få så många vinklar och detaljer om fenomenet som möjligt. I och med att vi har valt ett intensivt upplägg är det inte menat att studien ska generalisera för alla banker.

Vår uppsats utgår från att vara en induktiv ansats eftersom vi vill upptäcka hur verkligheten ser ut genom intervjuer. Olsson och Sörensen (2011) menar att den induktiva metoden utgår från att upptäcka verkligheten. Vid varje intervju försökte vi ha ett öppet sinne och inga förväntningar om svaren från respondenterna. Jacobsen (2002) menar dock att oavsett vilken ansats som väljs ger ingen en korrekt beskrivning av verkligheten eftersom ingen kan studera någonting helt utan förutfattade meningar samt med ett helt öppet sinne.

Eftersom vi ville få en djupare förståelse för vårt problem passade en kvalitativ metod utmärkt, det ger oss en insikt om hur respondenterna ser på verkligheten och vi får en utförlig bild av hur banker tolkar och tillämpar lean i sina organisationer. Jacobsen (2002) anser att kvalitativ metod är samspelt med induktiv ansats. I och med att vi har intervjuat respondenterna bildas en kontakt mellan oss och respondenterna, vilket i sin tur leder till att vi blir till viss del subjektiva. Det styrker även Olsson & Sörensen (2011).

### 3.2 Datainsamlings metod

Vi har valt att använda oss av både primärdata och sekundärdata. Primärdata kommer från våra intervjuer som består av både besöks- och telefonintervjuer. Målet med att samla in primärdata var att ge en bild av respondenternas synvinklar av vår problemformulering.

#### 3.2.1 Sekundärdata

Sekundärdata har inhämtats av framför allt vetenskapliga artiklar samt litteratur som hämtats från olika databaser, det vill säga att den informationen samlats in tidigare för annat ändamål (Jacobsen, 2002). I och med att sekundärdata är inhämtad för ett annat syfte än vår studie, har vi kritiskt granskat materialet som vi samlat in. De databaser vi har använt är Högskolan i Halmstads databaser, Emerald, Social Sciences Citation index, Ebscohost, Google Scholar, ABI/INFORM Global (ProQuest)

Sökord som vi har använt när vi letat vetenskapliga artiklar är: *Lean, Lean service, Lean banking, Lean+bank, Swedish bank+lean, lean management, Lean service management*. För att endast få relevant information och tillförlitlig data har vi valt att använda de databaser som högskolan rekommenderar från högskolans bibliotek.

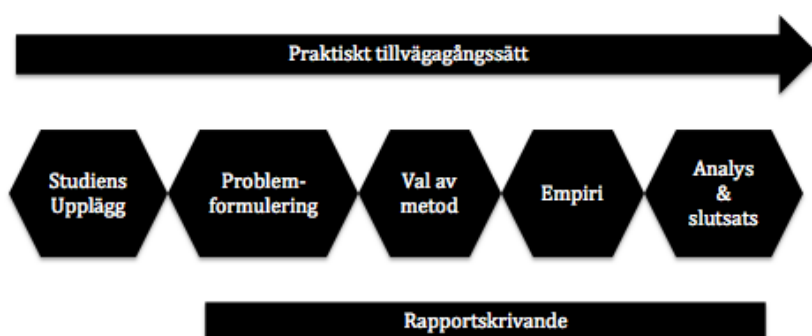
### 3.2.2 Primärdata

Primärdata har samlats in med individuella och öppna intervjuer med våra respondenter. En öppen individuell intervju kännetecknas av att informationen som samlas in är i form av ord samt att gå på djupet inom ett visst område. Vi har valt att utföra två besöksintervjuer samt fyra telefonintervjuer. Intervju är en effektiv metod att få tillgång till information om människans upplevelse och beteende (Kvale, 1996). Vi valde att göra besöksintervjuer med de respondenterna som befann sig i Halmstad eftersom det är lättare att föra en dialog och uppfatta kroppsspråk. Anledningen till att vi valde att utföra fyra telefonintervjuer var på grund av att respondenterna vi sökte befann sig i Stockholm, Malmö och Helsingborg. Därför ansåg vi att en telefonintervju skulle vara enklare att utföra än att träffas ansikte mot ansikte. Vi var medvetna om de risker som kan uppstå vid telefonintervjuer då kroppsspråk inte kan visas och misstolkningar lättare kan uppstå. Vi försökte lösa detta problem genom att ställa frågorna lugnt och tydligt.

Vi valde att spela in samtliga intervjuer då vi anser att det är lättare att hantera materialet efteråt samt få en mer exakt tolkning och synvinkel från respondenten. Vidare lyfter Jacobsen (2002) problematiken kring inspelning då många kan reagera negativt att intervjun spelas in vid en intervju. I vårt fall har vi löst detta genom att maila ut information om studien samt intervjuguiden för att respondenterna ska vara så förberedda som möjligt samt känna sig säkra i rollen. När vi frågat om det varit okej att spela in vid intervjun har vi poängterat att inspelningen endast är till för att sammanställa det empiriska materialet och inte kommer att användas till någonting annat. När vi har frågat respondenterna om de känner sig trygga med att bli inspelade under intervjun har de inte haft några invändningar utan låtit oss spela in samtliga intervjuer. Anledningen till att respondenterna inte hade invändningar kan bero på att de kände att de fått tillräckligt med information innan intervjun och därmed känner sig bekväma. Kvale (1996) instämmer om att inspelning är ett effektivt sätt att analysera intervjun.

Våra besöksintervjuer ägde rum på bankernas kontor i Halmstad vilket vi anser är en trygg plats och miljö för respondenterna då de känner sig hemmastadda. Trygghet och bekvämlighet vid intervjun är viktigt och kan bidra med att respondenterna ger oss utförliga svar. Intervjuerna tog ca 40-60 minuter vardera och vi anser att det var en rimlig längd på en intervju, då vi fick all den informationen vi behövde. Jacobsen (2002) stödjer längden på intervjuerna då han föredrar att en intervju ska vara en till två timmar lång. Vår intervjuguide var halvt öppen och halvt sluten, ordningsföljden på frågorna var fasta men att vi hade öppna frågor. Det fanns även möjlighet för oss att inflika med egna följdfrågor som uppkom under intervjun. Jacobsen (2002) menar att en halvt öppen och halvt sluten intervjuguide har fasta ordningsföljd på frågorna med en del öppna frågor. Kvale (1996) kallar en sådan intervjuguide för semistrukturerad som innebär att intervjuguiden har riktlinjer och förslag på frågor som ska diskuteras under intervjun. En bra intervjufråga ska tillföra information inom ämnet och tillföra en god interaktion under intervjun (ibid.). Vi ansåg att en semistrukturerad intervjuguide var det mest relevanta i vår studie då det kan ge oväntade svar samtidigt som den ger bra struktur på intervjun. Kvale (1996) stödjer detta då han anser att en mer ostrukturerad intervjuguide kan ge oväntade svar men är svårare att analysera efteråt.

### 3.3 Tillvägagångssätt



Figur 3.1: Egenkomponerad figur om tillvägagångssättet

### 3.4 Urval

Som vår problemställning lyder var det naturligt att vi ville intervjua banker som tillämpar lean. Jacobsen (2002) menar att urvalet styrs av undersökningens syfte och olika kriterier som är nödvändiga. Genom att kontakta olika banker fick vi på så vis veta vilka som hade anammat leantänket och som var villiga att ställa upp på intervju, dessa var: Skandia bank, SEB och Nordea. Det visade sig att bankerna hade infört lean vid olika tidpunkter, SEB och Nordea införde lean för ca 7 år sedan medan Skandia införde lean för två år sedan. Anledningen till att vi valde dessa banker är för att de är kända och stora banker vilket bidrar till större trovärdighet och jämförbarhet.

Vi har valt att intervjua tre kontorschefer och tre leanexperter, anledningen till att vi valde dessa respondenter var för att vi ville få en överblick över hur lean tillämpas på både kontorsnivå och övergripande för hela organisationen. Det är viktigt att välja rätt personer eftersom studien annars kan bli värdelös (Holme & Solvang, 1997). Leanexperterna sitter på värdefull information i form av gedigen kunskap och kunde bidra med relevant informationen till vår problemställning. Anledningen till att vi valde att intervjua kontorscheferna var för att se hur konceptet tolkas på den nivån och hur väl leanexperterna har förmedlat ut sina kunskaper om lean till de olika kontoren. Vi valde att inte intervjua personer på lägre nivå på grund av att vi inte anser att de är representativa för vår studie. Vi anser att vår studie krävde en högre nivå av kunskap för att besvara vår problemformulering. Enligt Jacobsen (2002) kallas vårt tillvägagångssätt för informationsurval, vilket menas att respondenter väljs utifrån kunskap inom området.

Respondent	Företag	Befattning	Typ av intervju	Datum
Daniel Lindström	SEB	Leanexpert/Kontorschef	Telefonintervju	9/4-2013
Annika Werner Brynéus	SEB	Kontorschef	Besöksintervju på kontoret i Halmstad	26/3-2013



<b>Malin Dyrvall</b>	Skandia	Leanexpert	Telefonintervju	28/3-2013
<b>Mattias Ohlin</b>	Skandia	Försäljningsområdeschef	Telefonintervju	8/4-2013
<b>Carl Englund</b>	Nordea	Leanexpert/Regionschef	Telefonintervju	4/4-2013
<b>Sven-Erik Bertelsen</b>	Nordea	Kontorschef	Besöksintervju på kontoret i Halmstad	2/4-2013

*Figur 3.2. Egenkomponerad urvalsfigur.*

### 3.5 Intervjuerna

Vi båda deltog vid samtliga intervjuer, upplägget på våra intervjuer var att den ena framförde frågorna och lyssnade aktivt medan den andra antecknade stödord eftersom vi spelade in intervjuerna. Båda var involverade i samtalet och kunde ställa följdfrågor till respondenten. Anledningen till att vi valde att anteckna var dels för att anteckningar kan visa på intresse av det som respondenten säger och dels för att lättare kunna analysera empirin efteråt. Jacobsen (2002) anser att det är ett effektivt sätt vid sammanställningen av empirin. Vi var även noga med att nicka instämmande vid besöksintervjuerna och visa att vi var intresserad av det som framfördes vid samtliga intervjuer. Häger (2001) anser att det är viktigt att göra respondenten till huvudpersonen. Vi började samtliga intervjuer med att ha en öppen fråga. Anledningen till att vi använde oss av en öppen fråga var för att vi ville få spontana svar från våra respondenter. Frågan uppskattades dock inte av våra respondenter och en del bad om att få mer ledande och slutna frågor som de kunde svara på. Vissa respondenter var mer öppna med att svara på frågorna än andra och det kan beror på tidigare erfarenheter där svaren framställdes på ett inkorrekt sätt. En öppen fråga leder till öppna och spontana svar medan en slutna fråga leder till slutna och korta svar (ibid.).

Vi upplevde att de tre leanexperterna var trygga i sin roll och kunniga inom leans området. Det bidrog även till att vi fick en bra kontakt med respondenterna och kunde enklare ställa följdfrågor. Även om kontorscheferna inte är lika kunniga inom området lean, upplevde vi att de hade tillräcklig kunskap och gav oss relevanta och tillförlitliga svar. Vi upplevde att det var enklare att föra en dialog på besöksintervjuerna eftersom det är enklare att uppfatta personkemin mellan oss och respondenten. I vissa av telefonintervjuerna förekom det att vi fick utveckla våra frågor då respondenterna inte förstod vad vi menade vilket bidrog till mindre öppna och spontana svar än vad vi väntas oss. Mycket kan även bero på att de intervjuerna utfördes via telefon. Det kan vara svårare att uppfatta vissa frågor och svar, dock anser vi ändå att frågorna vi ställde var klara och lättförståeliga då respondenterna överlag förstod våra frågor.

### 3.6 Validitet och reliabilitet

#### 3.6.1 Validitet

Vi har studerat och ställt frågor inom det område som vi har önskat få en djupare insikt i, vilket Jacobsen (2002) anser är validitet. Vid insamlingen av empiri var vi medvetna om hur

viktigt det är att uppfattas och uppträdas på ett neutralt sätt inför respondenterna. Detta för att vi ville minska risken för att situationer som uppstod under intervjun skulle feltolkas av både oss och respondenten. Enligt Holmer och Solvan (1997) ökar det studiens giltighet. Vidare nämner Jacobsen (2002) att giltighet och relevans ytterligare kan delas in i två delar, intern giltighet och extern giltighet. Vi inte vill generalisera vår studie vilket Jacobsen (2002) menar på att vi har låg extern giltighet då vår studie inte kan appliceras på andra omgivningar. Vi har under studiens gång har kritiskt granskat olika vetenskapliga artiklar och valt de artiklar som vi anser vara relevanta för vår problemställning. Jacobsen (2002) menar att på att den kritiska inställningen stärker vår interna giltighet. Vi har även utformat vår intervjuguide efter studiens syfte för att på så vis kunna besvara vår problemställning. Under studiens gång vi låtit andra studenter, handledare och examinator vid seminarium tagit del av uppsatsen och läst den, vilket Jacobsen (2002) anser också stärka den interna giltigheten.

### 3.6.2 Reliabilitet

Om studien skulle genomföras en gång till skulle resultatet bli ungefär densamma. Jacobsen (2002) anser det vara en stark faktor till hög tillförlitlighet och trovärdighet. Dock anser vi att det är omöjligt att få exakt samma utfall. Eftersom både respondenterna och intervjupersonen är subjektiva och inte kan använda exakt samma ordval en gång till eftersom en intervju är situationsberoende. Intervjueffekter är någonting som är vanligt förekommande vid individuella intervjuer. Det vill säga att annat resultat kommer till ytan än det som är syftet eller att någon av parterna uppträder onormalt vid intervjutillfället. Intervjueffekter är någonting vi har haft i åtanke eftersom intervjueffekter kan minska tillförlitligheten och trovärdigheten (ibid.). För att motverka intervjueffekter har vi valt att hålla samtliga besöksintervjuer på respondenternas kontor. Vi har skickat intervjuguiden i förväg för att på så vis få respondenterna väl förberedda inför intervjun samt förklara tydligt vårt syfte och mål med studien. Nackdelen med att skicka ut intervjuguiden i förväg är att det kan påverka respondenternas svar, dock anser vi att väl förberedda respondenter ökar chansen för relevanta och informationsrika svar. Vid intervjuerna har vi även ställt följdfrågor vilket främjar spontaniteten vid svaren. En del av respondenterna har velat få en sammanställning av sin intervju för att på så vis granska att materialet är korrekt ur deras synvinkel.

### 3.7 Kritik mot metodval

Kritiken vi kan rikta mot vår studie är att vi har valt banker som implementerat lean vid olika tidpunkter. Däremot anser vi att vårt val utav företag är det ultimata för vår studie, då vi anser att tidpunkten för införandet av lean inte har stor påverkan gällande vårt resultat. Vi kunde haft fler respondenter för att få mer information men på grund av tidsbrist fick vi begränsa oss till sex respondenter, vilket vi även tycker är representativt för vår studie. Även om vi fått tag i rätt respondenter kan kritik riktas mot våra respondenter då vissa uppfattades som reserverade men vi anser inte att det påverkat det slutliga resultatet väsentligt av vår studie.

Vi upplevde att för öppna frågor vid intervjun kan skapa en osäkerhet hos samtliga banker trots att vi skickat ut frågorna i förväg, vad detta kan ha berott på är osäkert men vi tror att en av anledningarna är att begreppet är komplext och kan vara svårt att tolka vid en öppen fråga. Även om vi upplevde att det var svår kommunicerat med vissa respondenterna via telefon, tror vi att en besöksintervju inte skulle ändrat vårt resultat märkvärt. Våra intervjuer blev något kortare än vad som rekommenderas dock anser vi att informationen som vi fick under intervjun var den mest betydelsefulla, och en längre intervju inte hade bidragit till ytterligare väsentlig information.

## Kapitel 4: Empiriskt material

---

*I detta kapitel kommer det empiriska materialet framföras som är insamlad genom intervjuer. De banker som har deltagit i studien är SEB, Skandia och Nordea.*

---

### 4.1 SEB

Den ledande företags- och investment banken i Norden är SEB har ca 4 miljoner privatkunder då de hjälper till med rådgivning och möter kundernas behov utifrån ett helhetsperspektiv (SEB, 2013a). SEB grundades 1856 och SEB står för Stockholms Enskilda Bank (SEB, 2013b). Banken är verksam i ett 20-tal länder runt om i världen främst i Sverige, Estland, Lettland, Litauen, Danmark, Finland, Norge och Tyskland. I Sverige, Estland, Lettland och Litauen är banken mest inriktad på finansiell rådgivning och finansiella tjänster. I Danmark, Finland, Norge och Tyskland är banken inriktad på fullservice erbjudanden till företagskunder och institutioner (SEB, 2013c).

#### 4.1.2 Leanexpert Daniel Lindström

Daniel Lindström är kontorschef på SEB i Malmö, han har en ekonomisk utbildning med inriktning ledarskap och organisation, han har arbetat som trainee på SEB. Lindström har även arbetet som navigatör på SEB och arbetade med att utbilda ledare att införa leanverktyg samt coaching kring konceptet. Lindström har även varit delaktig med att hjälpa Baltikums ledning med att organisera och införa lean i den lettiska bankverksamheten. Efter det projektet arbetade Lindström i Sverige för att stötta ledningen i regionerna Blekinge, Halmstad, Småland samt Skåne. Där han hjälpte till med att fortsätta driva förbättring efter införandet av lean på SEB. Totalt har Lindström arbetat hos SEB i 7 år.

##### 4.1.2.1 Begreppet

SEB har valt att kalla sitt leanarbete för *SEB Way* då de inte vill kopiera lean rakt av samt motverka att det bara skulle ses som ett tillfälligt projekt. *SEB Way* skulle framhäva att det var något som fördes in i företagskulturen samt upprätta en bild kring deras arbetsätt. Vidare menar Lindström att det är omöjligt att kopiera någonting rakt av från någon annan eftersom det behövs stora justeringar både i implementationen och i tankesättet för att få det funktionellt i en tjänstesektor. I och med att det handlar mycket om att förändra kulturen, mindsetet i en organisation. Enligt Lindström är *SEB Way* en kultur som har skapats för att leta spill samt ineffektivitet.

Tolkningen av lean tror Lindström inte skiljer sig särskilt mycket då det är samma företag som har varit runt i de olika bankerna och implementerat konceptet. Dock krävs det att företaget gör justeringar i arbetssättet och det är där tolkningen av lean kan skilja sig åt beroende på vad huvudsyftet är. När vi frågar Lindström om hur han skulle beskriva lean för en person som inte är insatt i konceptet svarar han: "Jag skulle vilja beskriva det som en oljefläck, torka inte bara upp oljefläcken utan fundera på vad det är som gjorde att fläcken uppkom". Med detta menar Lindström att det handlar om att gå till grund och botten med problemet och sedan lösa det samt hela tiden ifrågasätta spill. På grund av att lean är ett diffust begrepp förekommer det missuppfattningar och det är även därför som SEB som tidigare nämnts har valt att använda *SEB Way* istället för lean. Lindström menar även att det finns många konsulter som kan leverera olika tolkningar vilket gör begreppet ännu mer diffust. I allmänhet har lean blivit ett sätt att effektivisera istället för att sträva efter kundens behov, vilket Lindström anser är kärnan i lean.

#### 4.1.2.2 Implementeringen

Anledningen till att SEB införde *SEB Way* var på grund av insikten att en ekonomisk nedgång skulle ske. För SEB skulle det betyda att det blev allt viktigare att hålla kostnaderna konstanta då SEB tidigare haft ökade kostnader genom åren jämfört med sina konkurrenter. SEB behövde arbeta mer med effektivisering och såg lean, *SEB Way*, som ett hjälpmedel till det. SEB tog hjälp av ett konsultföretag i USA som tillsammans med de första navigatörerna skulle arbeta med implementeringen av lean. Arbetet pågick under 2 års tid och började implementeringen i bank office. På bank office råder det mer processliknande arbete såsom scanna papper, stämpla papper, sådant arbete som inte kunderna ser men som måste göras. Implementeringen på SEB började med att konsulterna från USA upprättade en diagnos, som innefattar hur arbetssättet samt hur arbetsflöden ser ut i nuläget. Därefter arbetade de fram en målbild om framtiden, senare utvecklades en implementationsplan som beskrev hur de framtida målen skulle uppnås. Hela processen, det vill säga diagnosen, målbilden samt implementationsplanen tog ca 22 veckor. Diagnosen, målbilden och implementationsplanen arbetades fram av ett team på 2-3 navigatörer för att kartlägga enhet för enhet och distrikt för distrikt.

Enligt Lindström krävs det en kombination av externa och interna navigatörer. Eftersom han menar att endast rekrytera externa navigatörer skulle hämma företagskulturen eftersom de inte har samma kunskaper om organisationen som en medarbetare. Lindström anser att det behövs internt rekryterade navigatörer som står bakom projektet för att bevara trovärdigheten angående lean hos medarbetarna. Externa navigatörer behövs för att få in en annan syn samt erfarenheter kring hur konceptet ska drivas. SEBs navigatörer kan ringas in vid större projekt och processer vars uppgift är att driva projekt eller processer samt förbättringar.

”Alla ledare ska vara nere vid oljetåge, leta efter gruset och förstå samt driva problemen. Det ska inte endast vara interna konsulter som driver problemen utan det ska vara medarbetarna och cheferna själva som ska dra i snöret och stoppa produktionsbandet för att förbättra”. Alla ledare på SEB är utbildade i en problemlösningsmetodik både i grupp och på individnivå, ledarna är även utbildade i coaching för att kunna arbeta strukturerat. Vidare anser Lindström att det inte heller är möjligt att endast utbilda ledarna till att få arbetssättet och tankesättet in i organisationen utan det krävs ett närmare samarbete. Det måste finnas stöttning, tydliga instruktioner, ett verktygsbibliotek som ska finnas tillgängligt på intranätet som lätt kan plockas fram löpande. Genom att endast utbilda ledarna hade resulterat i att 20 % av ledarna inte hade vetat vad *SEB Way* är eftersom nyrekryteringar sker löpande.

SEB har även förbättringsledare som sitter i Malmö och har som uppgift att fånga upp problem från kontoren runt omkring samt driva förbättringar. Förbättringsarbetet kan visa sig genom att SEBs kontor har tavelmöten regelbundet där problem diskuteras, svårlösta problem skickas vidare till Malmö. Problemet kvarstår på tavlan fram tills en återkoppling angående vad som ändrats och diskuterar vidare om förändringarna bidragit till förbättring eller inte. Lindström menar på att medarbetarna har ett ansvar kring att finna problem samt lyfta problemen medan ledarna har ett ansvar att stötta medarbetarna samt driva medarbetarna åt rätt håll. I samband med införandet har det blivit positivt att driva problem och hitta förbättringar i organisationen, istället för att klaga och besvära sig över eventuella problem. Tavelmötenas syfte är att vara snabba, enkla och bidra till snabba lösningar.

Övergången till lean märktes av tydligt i SEB då allt ifrån förändrad företagskultur, ändrad terminologi, andra fokuseringsområden såsom spill och ineffektivitet samt att försäljningen

ökade. Övergången till lean gav inte exakt det resultat som väntats då SEB inte var beredd på medarbetarnas stora engagemang och delaktighet som uppstod.

#### **4.1.2.3 IT**

SEB ser ett samband mellan IT och teletjänster, de har försökt effektivisera den delen genom att utbilda personalen i hur kundmöten som hålls via telefon. I framtiden hoppas SEB på att kunna koppla upp olika kontor med varandra i samband med långa telefonköer i ett distrikt för att skapa ett effektivare telefonflöde. Lindström menar på att en kund som ringer till Halmstads kontor ska kunna få hjälp med sitt problem på kontoret i tillexempel Hörby om det råder lång telefonkö i Halmstad.

#### **4.1.2.4 Strategi**

Strategin vid *SEB Way* bestod av en övergripande strategi som handlade om vad de vill uppnå. En implementeringsplan som innefattade tidsplanering upprättades, det vill säga hur snabbt implementeringen skulle ske. SEB använde sig av nyckeltal för att ha koll på vad som skulle förbättras, ett annat verktyg som SEB använde var benchmarking.

#### **4.1.2.5 Värde, värdeflöde och processer i lean**

Den grundläggande anledningen till *SEB Way* var återigen kostnadsbesparingen men också om att bygga nära relationer med kunder. ”Själva kärnan i lean handlar ju att tillgodose kundens behov på allra enklaste och mest resurssnålaste sätt”. Enligt Lindström behövde SEB ett sådant arbetssätt för att fokusera utifrån kund, öka effektivitet och kostnadsbesparing i organisationen. Idag har SEB målet att vara den mest lönsamma banken med de nöjdaste kunderna. Det viktigaste med *SEB Way* är att utgå från kundens behov och vad kunden är beredd att betala för. Det handlar inte om att endast effektivisera kundmötena utan klarlägga exakt vad kunden efterfrågar när den kliver in på kontoret därefter kan effektivisering av kundmöten ske.

Lindström nämner att SEB har ett verktygsbibliotek på intranätet som är lätt tillgängligt för alla medarbetare. De olika verktygen som finns i SEBs verktygsbibliotek är de 5S, flödeskartläggning: Material Inventory Flow Analysis (MIFA), tavelmöten. De 5S använder de för att se över de processer som förekommer i organisationen. Lindström nämner att de inte kan se liknande effekter som tillverkningsindustrin har uppnått med hjälp av de 5Sen. MIFA kan förklaras på det sättet att företaget ritar upp alla delar som kunden flödar genom. Vart finns det väntetid, vilka steg som tillför värde i processen, vilka steg som behövs och vilka steg som kan kasseras.

#### **4.1.2.6 Leans framtid**

Lindström tror att kärnan i lean alltid kommer vara densamma men han tror att verktygen som används är modebaserade och kommer förändras i framtiden.

### **4.1.1 Kontorschef Annika Werner Brynéus**

Annika Werner Brynéus är kontorschef på SEB i Halmstad. Hon har en grundutbildning som civilekonom och arbetat inom SEB koncernen i 17 år, 7 år i Halmstad varav 4 år som kontorschef.

#### **4.1.1.1 Begreppet lean**

SEBs leanarbete kallas för *SEB Way*. Werner Brynéus menar att lean är ett brett och diffust begrepp och *SEB Way* handlar om ständig förbättring och hela tiden söka efter processer som kan utvecklas samt bli effektivare och mer produktivt. Werner Brynéus anser att alla banker bör ha samma syn på leankonceptet och det skulle förvåna henne om det varierar inom

branschen, då banker står inför liknande utmaningar samt styrs av samma regler och lagar. Werner Brynéus anser att lean både är en filosofi och ett verktyg som sammankopplas med varandra. Det måste finnas en leanfilosofi och ett tankesätt eftersom de grundläggande värderingarna ska finnas med under hela implementeringsprocessen. När SEB stöter på ett problem i arbetssättet menar Werner Brynéus på att lean blir ett verktyg som tillämpas för att lösa problemet. Genom att stå för SEBs värderingar blir det ett naturligt sätt att stå för leans värderingar.

#### **4.1.1.2 Implementering**

*SEB Ways* implementeringsbeslut kommer från den högsta nivån i koncernen och är ett gemensamt koncernprojekt. Vilket innebär att det är ett omfattande projekt som involverar olika avdelningar i organisationen. *SEB Way* är ännu inte fulländat trots att det pågått under en längre tid, ca 7 år. Werner Brynéus anser att *SEB Way* ska det genomsyra hela organisationen och involvera alla medarbetare i koncernen. Werner Brynéus anser att medarbetarna på lägre nivåer inte har fått vara delaktiga vid beslutfattande kring arbetet med *SEB Way*. Däremot anser Werner Brynéus att under arbetets gång har de haft en betydande roll i organisationen eftersom medarbetarna är en del av processen. Mycket planering ligger bakom införandet och att det är ett grundläggande arbete från kontoren och alla medarbetare har varit delaktiga.

”Det går inte att skicka ut ett mail om att vi i nästa vecka ska börja med lean”

SEB arbetar med lean både internt och externt samt strävar efter ett ständigt bättre utfall till kund. Leanarbetet har sin grund i värdeskapandegrunder, värde och värderingar. Det krävs att medarbetarna har medvetenhet om de tre begreppen samt vad organisationen har för värderingar och mål för att alla medarbetare ska stå på samma plattform. För att leankonceptet ska nå ut till medarbetarna har SEB haft många och intensiva arbetsmöten där grundläggande information om konceptet såsom bakgrund har framgått. Under dessa möten har även medarbetarna fått reflektera över arbetets betydelse både individuellt och utifrån företagets synvinkel.

Implementeringen av lean har resulterat i fördelar gentemot hur de olika arbetsmomenten tidigare utfördes då de nu har strukturerat upp momenten. Ett exempel är möten då de tidigare endast skrevs på en tavla om vad som skulle tas upp och diskuteras. Numera har SEB alltid en agenda, syfte och tid för mötet som har anammats från leantänket. Informationen om vad mötena ska handla om samt vad som ska tas upp går ut till alla medarbetare som ska närvara på mötet. Det bidrar till att mötet blir lättöverskådligt och mötena har blivit tydligare och enklare. ”Men det är inte så att vi säger inför varje möte till våra medarbetare, glöm inte lean!”. Det är dock svårt att veta hur utfallet av lean har blivit då det fortfarande är en pågående process. När vi intervjuar Werner Brynéus om hon märkt av övergången till lean berättar hon att under implementeringens gång skapades det frustration i organisationen. Eftersom det krävdes mer tid till planering vilket bidrog till att de inte färdigställde lika många kunder som de gjort tidigare, då exempelvis olika möten upptog viktig tid.

#### **4.1.1.3 Värde, värdeflöde och processer i lean**

Inom banksektorn är kärnan i lean att arbetsuppgifterna utförts på ett korrekt sätt, eftersom det kan vara avgörande för många, framförallt kunden. Werner Brynéus förmodar att arbetsuppgifterna på kontoret ser ungefär likadana ut men arbetssättet att lösa uppgifterna varierar stort. Enligt SEB är kunden definitivt huvudpersonen och den enda som kan avgöra om tjänsten är bra eller mindre bra. Werner Brynéus menar att vissa arbetsmoment är reglerade av lagar och regler och är ibland inte det mest effektivaste sättet att utföra

arbetsuppgifterna, vilket kan bidra till att det bästa för kunden motsträvas. Dock är det inte enkelt för ett tjänsteföretag att hitta gemensamma nämnare kring arbetsuppgifterna eftersom kunderna föredrar olika typer av service och ingen kund är den andra lik. Det krävs utrymme i arbetsuppgifterna för att tjänsten ska kunna tillämpas och tillfredsställa varje kunds behov. *SEB Way* handlar inte om att arbeta hårdare eller längre utan att göra arbetet effektivare, förenklat samt att uppgifterna lös på liknande sätt. Det kan bidra till att kunden får mervärde. En del av SEBs processer måste ha samma tillvägagångssätt eftersom bankbranschen styrs av lagar och regler, såsom finansinspektionen och EU-regler. Sådana processer måste säkerställas för att arbetsuppgifterna ska utföras rätt och likt.

”Det är alltid jobbigt med förändringar framförallt då förändringarna kräver mycket tid”.

Werner Brynéus förklarar en bolåneprocess som SEB arbetar mycket med. Werner Brynéus anser att det är viktigt att processen blir rätt då det är ett stort beslut för kunden som innefattar kreditbeslut och säkerhet. En bolåneprocess innefattar många steg och mycket information, vilket medför att det är viktigt att kunden förstår och kan bearbeta den information som framförs av banken. Kunder kräver olika information då en del kan ha mer kunskaper och tidigare erfarenheter av husköp medan andra kunder köper sitt första hus. *SEB Way* har en checklista för bolåneprocessen som alla medarbetare följer vid kundsamtal. I och med kundernas olika erfarenheter och kunskaper tar kundsamtalen olika lång tid, men checklistan bidrar till att all viktig information framförs till kund.

#### **4.1.1.5 Leans framtid**

Framtidsutsikten för lean ser ljus ut då Werner Brynéus tror konceptet är här för att stanna eftersom vi lever i en föränderlig värld. Företag kan inte tro att saker alltid kan ske på samma sätt som tidigare. Företag måste hela tiden utvecklas, återigen betyder det inte att företagen ska arbeta hårdare utan endast ifrågasätta de olika arbetsätten samt hitta lösningar på hur arbetsätten kan förbättras. Werner Brynéus anser att SEB inte kommer att hitta något revolutionerande men tillämpningen av lean kommer att fortsätta som det har gjort nu. Anledningen till att lean har utvecklats och blivit uppmärksammat är för att det på senare tid har upptäckts på nya områden såsom tjänstesektorn och banksektorn. Det är viktigt för organisationer att ha koll på sina konkurrenter och skapa konkurrensfördelar för att behålla sina kunder. Werner Brynéus anser även att alla banker på något sätt tillämpar lean fast de inte vet om det.

## **4.2 Skandia bank och försäkring**

Skandia är en utav Nordens största oberoende samt kundägda bank- och försäkringskoncern, företaget grundades 1855. Skandia har 2,2 miljoner kunder i Norden och har 2300 anställda. Skandia består av Skandia Liv, Skandia AB, Skandia Link och Skandia Lifeline. Företaget är verksamt i Sverige, Norge och Danmark. Att företaget är kund ägt betyder att vinsterna som uppkommer går tillbaka till livbolaget i organisationen. Desto större ekonomiskt engagemang kunderna väljer desto mer har de att vinna (Skandia, 2013).

### **4.2.1 Leanexpert Malin Dyrvall**

På Skandia intervjuade vi Malin Dyrvall som är chef över *Arbeta Smart*. Dyrvall arbetar med Skandias leaninitiativ och utformningen av konceptet samt med det team som Skandia skapat för detta projekt. Hon har en civilingenjörsutbildning och har arbetat på Skandia i 2,5 i samband med att företaget började utforma konceptet.

#### 4.2.1.1 Begreppet lean

Skandia kallar leankonceptet för *Arbeta Smart* istället för lean. Det är ett medvetet val från koncernen då det finns många synvinklar på lean samt att lean kan associeras på mängder av olika sätt. Skandia valde därför att täcka konceptet med ett eget uttryck: *Arbeta Smart* för att bygga det kring vad som är viktigt för Skandias värderingar. En utav deras värderingar som Dyrvall nämnde är att ständigt förbättra organisationen för kunden. När vi frågade Dyrvall om varför de använder sig av uttrycket *Arbeta Smart*, svarar hon: ”Vi kan fylla *Arbeta Smart* med det som är viktigt för oss snarare än att vara låst vid eventuella påhittade definitioner och innehåll kring begreppet lean”.

Dyrvall anser att tolkningen av lean mellan olika banker inte skiljer sig märkvärt. Hon grundar svaret på tidigare erfarenheter eftersom hon anställt människor från andra banker i samband med lean på Skandia, och har inte märkt några skillnader i tänket kring lean. Det enda Dyrvall kan tänka sig skilja angående tolkningen av lean är hur företagen väljer att tillämpa konceptet. Dyrvall beskriver att vissa banker fokuserar mest på effektivitet och att Skandia fokuserar sig mest på kundorienteringen.

#### 4.2.1.2 Implementering av lean

Anledningen till att Skandia valde att implementera lean i organisationen var för att öka kundorienteringen och deras professionella effektivitet. Beslutet om konceptet kom från koncernledningen. Planeringen av leankonceptet tog ca 1 år, det började med en pilotundersökning som pågick under 6 månader. Pilotundersökningen täckte mindre delar av organisationen och det var även dessa delar som konceptet byggdes kring. Efter pilotundersökningen tog det ytterligare 6 månader innan projektet kunde påbörjas. Dyrvall menar på att mognaden av *Arbeta Smart* har betydelse. Eftersom företaget befinner sig fortfarande i ett växande implementerings stadie och det tar lång tid innan leankulturen ”sätter sig i väggarna”. Dock anser Dyrvall att Skandia arbetar med en succesiv mognadsgrad. Det är även enligt Dyrvall viktigt att arbeta med förändringsledning samt integrera lean i hela organisationen såsom i ledarskapet, styrmodellerna och i värdegrunden i organisationen.

För Skandia är kulturen en central del i organisationen och för att kunna införa lean på ett effektivt sätt och bevara Skandias kultur skapades ett eget team. Dyrvall anställdes i samband med teambildandet för att bygga upp smartkonceptet, hur uppbyggnaden skulle ske samt sprida konceptet ut i organisationen. Övergången till *Arbeta Smart* har skapat stora förändringar i arbetssättet, enheter där införandet av *Arbeta Smart* är fulländat har resulterat i skillnader på arbetssättet, styrning och beteende. Dyrvall berättar om olika områden där de sett stora förändringar såsom målkvalitet, delaktighet och produktivitet. Målkvalitet och delaktighet mäts i form av en medarbetarundersökning, resultatet av undersökningen var att dessa två områden hade ökat dramatiskt gentemot snittet generellt på Skandia. Nyckeltalen i produktiviteten har ökat med 20 % sedan införandet av *Arbeta Smart*. Dyrvall menar även på att både mjuka och hårda värden har förändrats sedan implementeringen av *Arbeta Smart*.

#### 4.2.1.3 IT och teletjänster i samband med lean

Arbetet med IT och Teletjänster i samband med lean är något som Skandia nyligen påbörjat. Dyrvall anser att IT och Teletjänster har en stor och betydande roll i organisationen då de arbetar med kunden genom olika kanaler. Det är kunden som har valmöjligheter angående vilken kanal de vill kommunicera genom. Dyrvall påpekar även att Skandia inte kan se några effekter av IT och teletjänsters i samband med lean än, men ser stor och tydlig potential för goda resultat och förbättringar



#### 4.2.1.4 Värde, värdeflöde och processer i lean

Dyrvall anser att det finns tre viktiga nyckelord som beskriver *Arbeta Smart*, som även är kärnan i smartkonceptet på Skandia. Nyckelorden är: 1. Kundorientering 2. Effektivare värdeflöden och 3: Ständiga förbättrings arbeten. Kundorientering innebär att företaget utgår från kundens perspektiv. Effektivare värdeflöden innebär snabbare leverans till kund. Ständiga förbättringsarbeten handlar om att ständigt förbättra organisationen samt processerna. För att arbeta med ständiga förbättringar menar Dyrvall att det krävs ett driv från medarbetarna eftersom det är de som möter kunden och arbetar i själva processen. Det är medarbetarna som har mandatet att utveckla organisationen utifrån ett *Arbeta Smartperspektiv*.

#### 4.2.1.5 Leans framtid

Dyrvall tror definitivt att *Arbeta Smart* kommer vara en del av Skandias kultur i framtiden och att det kommer vara en form att leverera strategi, ledare och värdeflöden. Vidare menar Dyrvall att det kommer finnas skillnader i vad som kommer definieras som lean och vilka värderingar som kommer att forma konceptet. ”På vissa ställen används lean helt felaktigt men det som ligger till grund i begreppet. Som jag nämnde tidigare kundorientering, effektivare värdeflöden och ständiga förbättrings arbeten, kommer alltid vara viktiga värdeord oavsett vad företaget arbetar med och företag får fokusera mer på kundorientering då det blir allt mer viktigt”

#### 4.2.2 Försäljningschef Mattias Ohlin

Vi har intervjuat Mattias Ohlin som är försäljningsområdeschef över Helsingborg/Halmstad. Ohlin är utbildad ekonom, han har arbetat som rådgivare för Skandia i 2 år. Tidigare innan han började arbeta på Skandia var han organisationskonsult utanför finansbranschen. Totalt sett har Ohlin arbetat på Skandia i 4,5 år.

##### 4.2.2.1 Begreppet lean

Tolkningen av lean tror Ohlin skiljer sig märkvärdt och att alla banker har olika syften och det handlar om att tillämpa konceptet utefter vad företaget efterfrågar. Eftersom alla banker arbetar på olika sätt blir det även att tolkningen olika. Ohlin anser att det är svårt att förklara lean för en person som inte är insatt i konceptet, han skulle antingen beskriva det som ett projekt eller som en form av att leta efter spiltid.

##### 4.2.2.2 Implementering av lean

Ohlin antar att beslutet om implementeringen av *Arbeta Smart* var för att Skandia skulle bli effektivare och använda tiden med kund på ett effektivare sätt. Ohlin tror även att vissa i organisationen kan tycka att ledningen har tryckt ut konceptet på avdelningarna. Den avdelning som Ohlin är chef över arbetar de med ständigt förbättringsarbete, sedan mäts förbättringarna i form av tid som de har tjänat in. Planeringen på Ohlins avdelning var omfattande där medarbetarna hade ett trettimmars möte, en gång i veckan, i 7 veckor. Mötena anordnades på grund av att alla medarbetare skulle förstå syftet med implementeringen av *Arbeta Smart*. Det viktigaste i *Arbeta Smart* är att medarbetare kan se resultaten som blir av implementeringen. I Ohlins fall arbetar de med att tjäna in tid och det är viktigt att medarbetarna får ta del av resultatet, vilket kan bidra till motivation hos medarbetarna. Det blir även lättare att få konceptet accepterat hos medarbetarna när de får konkreta bevis på att konceptet fungerar, det bidrar även till att implementeringen blir enklare.

Övergången till *Arbeta Smart* märkte Ohlin av på så vis att de blev uttalat att de skulle börja tillämpa konceptet men även på så vis att de anordnade tavelmöten. Tavelmötena är till för att medarbetarna ska få tillgång till en målbild och att alla ska bli medvetna om vad som

försiggår i organisationen. Vid tavelmötena uppkommer frågor som: ”Vad händer? Vilka aktiviteter har vi igång nu? Och är det något problem som finns? Är det någon som känner till det här problemet? Att delge saker är väldigt viktigt”. Vad *Arbeta Smart* har givit för resultat tycker Ohlin är svårt att säga mer än att de har tjänat in viss tid. Ohlin anser att lean är helt rätt tänk för Skandia. Även om lean är en framgångssaga i och med Toyota modellen måste företagen anpassa leantänket efter den organisation som konceptet ska implementeras i.

Tavelmötena används i det vardagliga arbetet på Ohlins avdelning, där diskuteras långsiktiga och kortsiktiga aktiviteter. Ett exempel på en långsiktig aktivitet är: ”Vad kommer hända under våren?”. Exempel på kortsiktiga aktiviteter som ofta relateras till frågor kring nuvarande utmaningar: ”Vad är det som tar vår tid? Är det något vi kan göra åt det som tar vår tid?”. Mötena är alltid kopplade till vem det är som äger utmaningen och vem det är som analyserar processen. Analysen går till på så vis att problemet analyseras och definieras för att sedan få en handlingsplan. Efter att agerat efter handlingsplanen analyseras utfallet. Tavlan förekommer en gång i veckan och är en ståendepunkt på agendan. Tavlan finns för att alla medarbetare ska kunna upptäcka problem som ska tas upp på mötena och sedan diskutera problemet tillsammans om hur det ska lösas.

Skandia har liksom andra banker många olika avdelningar med olika arbetsuppgifter vilket resulterar i att lean används på olika sätt i organisationen, men alla ska enligt Ohlin arbeta med lean. Inom Ohlins avdelning arbetar de med mätningar av resultat och även olika projekt inom lean. Enligt Ohlin är tanken med lean att det ska gå igenom hela organisationen men avdelningarna är i olika stadier när det kommer till implementeringen av lean. Vissa avdelningar har arbetat med lean ett tag medan vissa avdelningar precis börjat implementera konceptet.

#### **4.2.2.3 IT och teletjänster i samband med lean**

När vi frågar om sambandet mellan IT/teletekniken och lean svarar Ohlin att de inte applicerar *Arbeta Smart* på de områdena men att avdelningarna arbetar med smart konceptet. Hur det appliceras kan han inte svara på.

#### **4.2.2.4 Värde, värdeflöde och processer i lean**

Kärnan i lean skulle Ohlin beskriva är kunden och det är god kundupplevelse som Skandia arbetar med. På Skandia har kunden möjlighet att utvärdera upplevelsen som de uppfattat vid ett kundbesök, Skandia strävar ständigt efter att utveckla och förbättra kundvärdet. Lean handlar om att effektivisera arbetstimmarna för att reducera spilltid. Ohlin kan tycka att det låter negativt, men anser att det förekommer otroligt mycket spilltid. Han beskriver ett exempel vid administration, där det förekommer många blanketter som ska fyllas i och dokumentation överlag. Även om samhället är nästintill papperslöst finns det onödigt många steg som ska bearbetas, såsom att fylla i sju ansökningar om samma sak istället för en ansökan. Ohlin förklarar ett andra exempel om att privatpersoner idag kan legitimera sig genom e-legitimation eller via en surfplatta istället för att komma till banken med ID-handlingar. Han menar på att företagen använder systemen på ett effektivare sätt numera.

Ohlin menar på att *Arbeta Smart*, på den avdelning där han arbetar, har givit goda resultat på områden som möten. En process som har förbättrats med *Arbeta Smart* är Skandias möten. Tidigare hade avdelningen en väldigt ostrukturerad agenda och ett möte kunde ta 2 timmar och 45 minuter. Anledningen till långa möten var mycket spilltid då exempelvis någon ska gå och fylla på kaffekoppen eller att någon ska svara i telefon. Efter implementeringen av *Arbeta Smart* blev agendan strukturerad och avdelningen avsätter tid för mötet och nu tar det

maximalt 2 timmar. Strukturen på agendan bidrar till att mötet blir mer värdefullt och de hinner med mycket mer än vad de tidigare gjorde.

Syftet med *Arbeta Smart* var inte att säga upp personal utan att använda den tid som förekommer på ett mer effektivt sätt. Ohlin menar på att det är viktigt att veta och kunna använda de 40 timmarna i veckan som medarbetarna tillbringar på arbetet så effektivt som möjligt och även träffa så många kunder som möjligt på den tiden.

#### **4.2.2.6 Leans framtid**

Ohlin menar på att det är på grund av den ständiga utvecklingen som leantrenden håller i sig.

### **4.3 Nordea Bank**

Nordea är nordens största bankkoncern som innefattar alla nordiska länder. Nordea finns även bland annat i Baltikum, Luxemburg, Shanghai och London, de har 35 000 anställda runt om i världen. Nordea i Halmstad tillhör regionen som utgår från Helsingborg, där även regionledningen sitter, och innefattar 20 kontor (Personlig kommunikation, 4 april 2013).

#### **4.3.2 Leanexpert Carl Englund**

Vi har intervjuat Carl Englund som är regionschef sedan ungefär ett halvår tillbaka för regionen Helsingborg. Regionen sträcker sig från Halmstad i norr och ner till Landskrona i söder samt hela vägen till Karlskrona i öster. Englund har arbetat inom Nordea sedan år 1997 och har arbetat inom kontorsrörelsen i 8-9 år, han har även varit leanansvarig på Nordea under 4 år.

##### **4.3.2.1 Begreppet lean**

Englund finner att det råder många olika tolkningar kring begreppet lean. Om företagen är alltför bokstavstroga och endast implementerar lean på det sättet som står i böckerna och inte tar i akt vad företaget verkligen behöver kan det bidra till förvirring. Englund anser också om det förekommer många olika tolkningar av begreppet är det viktigt att få in det rätta tänket kring lean och implementeringen så att företaget kan jämföra resultaten.

”Jag skulle säga att lean är sunt förnuft rakt igenom, leanarbete är en värld där det försöks nå en högre kvalitet i det vi gör och vara flexibel och agera när det behövs”.

Vidare menar Englund att halva leans definition handlar om att vara flexibel, han menar att det inte kan existera för många ramar och linjer. Eftersom lean handlar om att organisationen måste pröva sig fram och se vilka verktyg av lean som passar och inte passar. Englund vill få fram är de fundamentala inställningar som bidrar mer till en filosofi än en verktygslåda. När vi frågar Englund om han tror tolkningen skiljer sig från bank till bank uttrycker han sig: ”Svårt att säga, så till vidare är det en viss rundgång mellan bankerna och de jag har mött som exempelvis arbetat på Skandia så har jag inte märkt någon jätteskillnad”. Enligt Englund är kärnan i lean synsättet och effektivitet, leans synsätt ger möjlighet att se helheten av organisationen och bidrar till en förståelse för vad som sker samt lättare kan fokusera på vad som är viktigt. Englund menar på att det inte är möjligt att använda alla leans verktyg, men det är inte heller möjligt att endast använda ett verktyg till att lösa alla problem. Englund poängterar om ett företag vill uppnå ett mindset samt uppnå en gemensam överblick över hur det går i organisationen är lean ett bra verktyg, men kanske inte det bästa verktyget för alla företag.

#### 4.3.2.2 Implementering av lean

Nordeas lean beslut fastställdes år 2005-2006 och kom från koncernledningen. Englund vet inte den exakta anledningen till beslutet dock antar han att det fanns ett par punkter som låg till grund för implementeringen. 1: rekryteringspotential, 2: frigöra tid och använda tiden till något annat, exempelvis kundtid och 3: effektiviteten och kostnaderna. Englund beskriver att frigöra tid handlar om att få mer tid till kunderna och minska tiden på de administrativa delarna. Nordea har uppnått positiva resultat med lean, generellt sätt har organisationen effektiviserats och frigjort tid med 20-30 %. En annan anledning till varför Nordea valde att införa lean, enligt Englund, kan ha varit pensionsavgångarna.

Nordeas lean implementering startades i enheterna backoffice, enligt Englund är backoffice enheten enklast att implementera lean eftersom enheten innefattar arbetsuppgifter som till större del är standardiserade. Vilket menas att arbetsuppgifterna har liknande karaktär och utförs på liknande sätt. Vidare menar Englund att det existerar endast 2-3 backoffice enheter i hela Sverige och omfattar 400-500 medarbetare. Även det är underlättande faktor vid implementeringen i jämförelse med kontorsverksamheten som innefattar 300-400 kontor med 3500-4000 medarbetare.

Nordeas implementering har följt ett vad de kallar ”standardsätt” som har använts på de flesta enheter i banken, där några interna konsulter samt lokala medarbetare tillsammans driver ett projekt i 20 veckor. Under 20 veckorsperioden ska alla processer samt arbetssätt genomgå grundläggande för att på så vis få fram en diagnos över hur enheten drivs i nuläget för att sedan utveckla en förbättringsplan. På Nordea förekommer det även kortare och intensiva projekt inom leanarbetet då de endast går igenom vissa delar av enheten som behöver förbättras. Enligt Englund krävs det att iaktta alla organisationsenheter och processer vid implementering av lean när det handlar om den typen av organisation. Englund anser att det är viktigt med utbildningar kring lean. Utbildningarna samt medarbetarnas kunskaper och erfarenheter underlättar arbetet med att identifiera processerna.

Lean banking är en enhet på Nordea, enheten består av 5-6 personer som ”äger” teorin kring Nordeas leantänk. Englund berättar att lean banking ansvarar för hela koncernens ”verktygslåda” och utveckla olika verktyg som ska användas vid implementeringen av lean. Lean banking håller i Nordeas leanutbildningarna för medarbetarna. Parallellt med lean banking har Nordea leankonsulter som består av personer som har arbetat länge på Nordea, personerna är internt rekryterade. Leankonsulterna som även kallas för leanexperter är en grupp runt 30-40 personer. Leankonsulternas uppgift är att besöka Nordeas enheter och kontor och hjälpa till med att driva olika uppdrag och projekt kring lean och föra förändringsprocessen framåt. Nordea har även på vissa enheter, framförallt backoffice, egna lean koordinatörer/lean drivers som är internt rekryterade vars uppgift är att säkerställa leanarbetet.

Englund anser att krävs en kombination av internt rekryterade och externt rekryterade. Externt rekryterade innehar specialistkunskaper inom området medan internt rekryterade har drivet och känslan för organisationen samt ger medarbetarna en övertygelse om att projektet är bra. När Nordea började utbilda sin personal kring lean anlät de externa konsulter som var experter inom lean och som arbetade parallellt med de internt rekryterade. Nordea arbetade med externkonsulterna i 2,5 år och konsulterna agerade som ett bollplank det sista året.

För nå en framgångsrik implementering är viktigt för företagen att det finns en noggrann planering som är hanterbar. Planeringen inför lean i Nordea har tagit ca 1 år och hade som

utgångspunkt en handbok som lean banking upprättade. Handboken ger vägledning om vilka verktyg som ska användas och en detaljerad beskrivning av alla steg som ska följas. Nordea har bland annat använt sig av leanverktygen workshops, Whiteboard tavlor, post-it-lappar och value stream mapping (VSM) vid implementeringen av lean. Workshops syfte är att öka förståelsen kring lean. Whiteboard tavlorna existerar på alla Nordeas kontor och ska användas varje dag eller vecka som ska visa hur arbetsläget ser ut så att alla medarbetare får en överblick av arbetet. Dock varierar användandet av tavlorna beroende på vilken avdelning det kretsar kring, enligt Englund är det förståeligt då Nordea har över 300 kontor. Nordea har utfört kartläggningar (VSM) på majoriteten av alla processer som förekommer i organisationen, som sedan beskrivs i standardiserade processbeskrivningar (SOP).

För att få medarbetarna att tillämpa det rätta tänket besökte Nordea företaget Scania bilverkstad. Som enligt Englund är det mest framgångsrika företaget som implementerat lean i Sverige. Nordea besökte Scania för att medarbetarna själva skulle få se vilka förändringar och resultat som blev efter implementerandet samt vad syftet är med lean.

Vidare anser Englund att övergången till lean märktes av tydligt på Nordea i form av kundeffektivitetsförbättring samt en annan glädje på arbetet. Dock anser Englund att alla förändringar är krävande, vilket märktes tydligt bland medarbetarna, men när positiva resultat trädde fram kom glädjen, kraften och positiviteten fram bland medarbetarna. I samband med lean har antalet medarbetare på Nordea vuxit snarare än minskat, arbetsuppgifterna har blivit mer centraliserade och kvaliteten har ökat. Även diskussionerna kring lean har förändrats och idag diskuteras bland annat lean som ett mindset, det vill säga som ett tänk hos medarbetarna.

#### **4.3.2.3 IT och teletjänster i samband med lean**

Nordea använder lean på IT-avdelningen, däremot appliceras konceptet inte på teknologin. IT-avdelningen använder sig av samma verktyg, men det är inget som kunderna märker av i resultat mer än hög kvalitet och snabb återkoppling.

#### **4.3.2.4 Värde, värdeflöde och processer i lean**

Kundupplevelsen har som krav att vara positiv oavsett vilket kontor och innan implementeringen utforskade Nordea kring kundvärde, framförallt på kontoren. Nordea strävar efter att ständigt uppnå positiva kundupplevelser vilket har bidragit till att de har studerat dessa områden väl. Lean på Nordea är ett hjälpmedel som ska effektivisera de interna processerna för att frigöra tid för alla medarbetare. Den frigjorda tiden ska läggas på att skapa kundkontakter. På Nordeas bankkontor ligger mycket fokus på kunden och deras väntetid, leans verktygen inom det området ska bidra till att väntetiden minskas.

Englund poängterar även att lean handlar om att arbeta smartare och inte hårdare. ”Som medarbetare är vi på arbetet 8 timmar om dagen och det handlar om att använda den tiden så effektivt som möjligt”.

#### **4.3.2.5 Leans framtid**

Englund anser att framtidsutsikten för lean inom Nordea är att vissa av leans verktyg är svåra att sluta använda, exempelvis verktyget för att skapa överblick över organisationen. Han anser dock att det alltid är möjligt att utveckla och tillägga andra aspekter och verktyg. Englund poängterar att en del av leans verktyg aldrig kommer att användas eftersom de är mindre optimala för det resultat Nordea vill uppnå. Däremot anser Englund att lean utgör en del utav Nordeas DNA och den tolkning och arbetssättet som finns idag kommer alltid att finnas i organisationens kultur.

När vi frågade Englund om varför trenden kring lean fortfarande är aktuell menar han på att konceptet handlar om sunt förnuft och att det mesta handlar om synsättet och inte om vilka verktyg som används vid implementeringen. När det kommer till framtiden inom Nordea strävar företaget efter att ständigt utveckla sin kreativitet kring kundmötena genom att standardisera de interna administrativa arbetsuppgifterna så mycket som möjligt. Englund beskriver även ett exempel på hur han ser framtiden inom lean, ”Människor tränar för att det får de att må bra, i nuläget är det trendigt att träna med pilatesboll. Vet jag om de kommer träna med pilatesboll om 10 år? Nej, det vet jag inte, men jag vet att människor kommer fortsätta träna för deras välmående”.

#### **4.3.1 Kontorschef Sven-Erik Bertelsen**

Vi har intervjuat Sven-Erik Bertelsen och är sedan tre år tillbaka kontorschef på Nordea i Halmstad. Han har en ekonomisk gymnasieutbildning, arbetat på en mekanisk verkstad i 5 år innan han år 1988 började arbeta på bank. Bertelsen startade sin karriär vid kassan och år 1990 fick han sitt första chefsjobb. Sedan dess har han haft chefsposition vilket medför att han har gedigen ledare- och chefserfarenheter och i år har han även 25 årsjubileum i den finansiella sektorn.

##### **4.3.1.1 Begreppet lean**

Bertelsen anser att lean är ett brett och ”fluffigt” begrepp vilket försvårar arbetet kring det. Bertelsen menar att det är viktigt att skapa klarar och restriktiva ramar vid implementeringsfasen och sedan bygga ut och vidga ramarna kring lean. Ett ”fluffigt” koncept bidrar till stor komplexitet och motverkar struktur och engagemang. Enligt Bertelsen skiljer sig tolkningen av lean från kontor till kontor eftersom vissa medarbetare brinner för lean. Om det finns medarbetarna som är engagerade i lean ställs det fler frågor kring konceptet och grävs mer på djupet. De medarbetarna som inte brinner eller förstår syftet med lean finner konceptet som ”waste of time”. Bertelsen vet inte om det skiljer sig i tolkning mellan bank till bank då han inte har kunskaper om hur många eller vilka banker som tillämpar lean. Dock anser han att det finns en utgångsgrund för alla banker, men att det kan skilja sig mycket mellan bankerna beroende på vad banken har för syfte.

För att bevara leantänket hos medarbetarna har Nordeas kontor haft leangeneraler på många områden i banken. Leangeneralerna befann sig på Nordea under en viss period och Bertelsen säger ”Det är lätt att det rinner ut och det är ju egentligen det vi tydligt ser i banker”. Nordea har ingen speciell benämning på begreppet lean och Bertelsen anser att när leankonceptet introducerades på kontoren fick det en aning negativ klang. På Bertelsen avdelning kallar de enbart begreppet för *tavlan*.

##### **4.3.1.2 Implementering av lean**

Beslutet angående lean kom från den högsta nivån i organisationen och introducerades runt 2006-2007. Konceptet introducerades på varje nivå för att på så sätt generera hela organisationen. Nordea använde sig av utbildningar vid implementeringen av lean samt projektledare som informerade om hur *tavlan* skulle användas. *Tavlan* skulle se likadana ut, ha samma regler, arbetas utifrån liknande sätt, men enligt Bertelsen rann det ut i sanden då det inte fanns något driv kvar.

Vid leanimplementeringens början användes *tavlan* varje dag samt med en uppsummering vid arbetsdagens slut och ta upp mål, utmaningar samt uppföljning. Bertelsen berättar att han modifierat *tavlan* på den avdelningen som han sitter i för att bättre passa in i deras arbetsdagar. Eftersom alla rådgivare har kundmöten hela tiden vilket medför att det blir svårt

att få in ett tavelmöte varje dag som ska passa alla medarbetare. Därför har de ett möte i veckan och har hittills visat goda resultat och engagemang bland medarbetarna.

När vi frågar Bertelsen hur leanarbetet ser ut i organisationen uttrycker han sig "Väldigt varierande, kan jag lugnt säga". Han menar på att vissa kontor använder sig av lean varje dag, det vill säga möten och jobb kring det, andra använder det en gång i veckan och vissa kontor inte alls. Vidare menar Bertelsen att det handlar mycket om hur medarbetarna blivit introducerade och hur kontoret anammat det och anser att det inte bara är chefen som ska ta till sig konceptet utan också hela organisationen. Nordeas övergång till lean märktes av tydligt bland medarbetarna. Bertelsen beskriver övergången som ytterligare ett till arbetsmoment att utföra vilket påverkade energin negativt eftersom medarbetarna var tvungna att ta till sig mycket ny information. Medarbetarnas energi gick åt till att förstå syftet med lean och dess upplägg. Med tiden insåg alla medarbetare *tavlans* syfte och att det blev enklare att överskåda samt prioritera arbetsuppgifterna.

Enligt Bertelsen har lean visat goda resultat för Nordea. Framförallt genom att hitta effektivare vägar, bidragit till en bättre översikt av kontoren samt gynnat Nordea kring högre kundfokus och effektivare möten. Målet och syftet med lean var tydligt vid implementeringen dock tror Bertelsen inte att leans nuvarande konstellation stämmer överrens med leangeneralernas vision om hur konceptet skulle fungera. Leans syfte var som tidigare nämnts att alla kontor ska arbeta på liknande sätt vilket inte sker i nuläget.

Nordea i Halmstad har i samband med lean byggt en knowledge area på kontoret där de skapat ett öppet kontorslandskap för snabbare kommunikation och snabbt hitta problemlösningar. Knowledge area har bidragit till förbättringar till kund och gentemot medarbetare. Ett exempel på vad knowledge area har haft för effekt är att Nordea i Halmstad nyligen fick ett nytt system som medarbetarna inte hade fått någon information om hur det fungerade. Det nya systemet tillsattes utan förvarning och det gamla systemet försvann. Det öppna kontorslandskapet medförde snabb kommunikation mellan medarbetarna och problemet löstes inom 20 minuter samma dag. Hade ett nytt system införts tidigare, det vill säga innan knowledge area, hade det tagit betydligt längre tid. Det krävdes möten samt delegering från chef innan lösning kunde hittas. Det Bertelsen vill säga med det här exemplet är att den nya konstellationen är snabbare och effektivare kring att lösa problem då medarbetarna inte behöver springa från dörr till dörr utan kan diskutera direkt på plats.

#### **4.3.1.3 IT och Teletjänster i samband med lean**

När vi frågar Bertelsen om han finner något samband mellan lean och teletjänster, tror han att det kan vara användbart. Enligt Bertelsen har Nordea inte det tänket och han tror inte att lean appliceras på det sättet och anser att det endast är teknikens utveckling som styr det området.

#### **4.3.1.4 Strategier i lean**

Alla banker har tillsammans med lean försökt hitta strategier för "best practice" för varje land och kontor. Nordea hade som mål att införa lean samtidigt i alla nordiska länder, likställa alla kontoren samt kundeffektivisera problemlösningar. Med effektivare problemlösningar menas att kontoren ska drivas av att göra rätt från grunden då det är tidskrävande att rätta till misslyckanden.

#### **4.3.1.5 Värde, värdeflöde och processer i lean**

För att få organisationen till att fungera tror också Bertelsen att det är viktigt att medarbetarna har ungefär samma arbetsuppgifter. Bertelsen beskriver lean som ett sätt att få struktur, fokusera på bekymmer och lyfta potential till ytan. Det viktigaste i lean för Nordea är

kunderna och att ständigt sträva efter utveckling. Nordeas slogan lyder: “Vi gör det möjligt för alla våra kunder”. Enligt Bertelsen diskuterades inte värde till kund vid implementeringen av lean dock påpekar han att det kan ha varit en diskussion på högre nivå. Nordeas värderingar handlar om kunden och effektivisering, Bertelsen uttrycker att det är viktigt att veta hur ett företag kan “snedda hörnen”, eftersom det råder tidsbrist och det krävs effektiv arbetning mot att skaffa fler och nya kunder. Kundbemötandet ska leda till hög kundnöjd samtidigt som det ska ske på kortast möjliga tid, vilket är det som driver *tavlan* till fortsatt utveckling. Vidare menar Bertelsen att Nordea är nordens största bank och det krävs ambitioner för att uppnå ständig utveckling och det är vad lean innebär.

#### **4.3.1.6 Leans framtid**

Enligt Bertelsen har lean i Nordea trappats av, däremot anser han att lean är ett bra sätt att skapa struktur och menar att Nordea idag har en god struktur i sin organisation. Han tror inte att lean kommer utvecklas vidare inom banken utan att lean kommer befinna sig i det stadie som det är idag mer eller mindre. Dock kan det finnas möjlighet att återuppliva lean framöver igen då han återigen nämner att det krävs medarbetare som brinner för lean annars blir mynnar leantänket ut.

För Nordeas har lean varit ett effektivt sätt att skapa struktur i organisationen och Bertelsen anser att det är möjligt i andra branscher också såsom försäkringsbolag och tillverkningsindustrin. Däremot anser han att konceptet inte kommer att försvinna ur deras arbetssätt. Vidare menar Bertelsen att leantrenden har överlevt länge och kommer säkert arbetas med framöver, på grund av att det är enkelt hjälpmedel som kan anpassas efter företagets behov. Ur ett ledarskapsperspektiv anser Bertelsen att lean är ett effektivt hjälpmedel som kommer att leva kvar. “Jag tror på lean”.



## Kapitel 5: Analys

---

*I följande kapitel kommer den teoretiska referensramen sammankopplas med empirin samt analyseras. Den teoretiska referensramens rubriker återspeglas i analysen. I analysen har teori jämförts med teori, empiri mot empiri samt teori har analyserats mot empiri.*

---

### 5.1 Begreppet lean

Våra respondenter är överens om att begreppet lean är diffust och komplext att tolka. Vilket Modig och Åhlström (2011) bekräftar. Larsson (2008) och Hicks (2002) ser lean som en filosofi. Werner Brynéus (SEB) anser att lean är både ett verktyg och en filosofi som kan sammankopplas med varandra. Det måste finnas ett tankesätt kring lean, vilket kan kopplas till en filosofi men när SEB stöter på ett problem används lean som ett verktyg för att hitta en lösning. Lindström (SEB) anser att lean är en kultur i SEB som kan kopplas ihop med både vad Werner Brynéus (SEB) samt vad Larsson (2008) och Hicks (2002) anser. Skandia uttrycker att lean är en filosofi då respondenterna (Dyrvall och Ohlin) anser att lean måste finnas i väggarna för att forma kulturen i företaget. Det finns olika tolkningar angående lean på Nordea då Bertelsen anser att lean är ett hjälpmedel för att skapa struktur i organisationen, medan Englund anser att det är ett mindset. Det finns en likhet mellan Nordea och Hicks (2002) tankesätt kring lean, då båda anser att det krävs ramar för att nå framgång med konceptet. Bertelsen (Nordea) menar på att lean är ett ”fluffigt” begrepp som kräver strikta ramar för att bli hanterbart i och med att begreppet är brett. För att konkretisera begreppet och sedan kan företagen vidga ramarna allt eftersom struktur och engagemang stabiliserats.

Bankerna i vår studie (SEB, Nordea och Skandia) är överens med Bonaccorsi, Carmignani och Zammori (2011) och Åhlström (2004) om att lean ska modifieras och tillämpas efter företagets behov och värderingar. Dyrvall (Skandia) menar att det krävs modifiering av lean för att företaget inte ska bli låst vid redan klargjorda definitioner. Bankerna (SEB, Nordea och Skandia) har en medvetenhet kring att det finns många olika tolkningar kring begreppet lean, Englund (Nordea) uttrycker att det finns många olika tolkningar men det viktigaste är att få in det rätta tänket i organisationen kring konceptet. Samtliga banker har modifierat lean till sina egna koncept och har egna benämningar av konceptet. SEB kallar lean för *SEB Way*, Skandia kallar lean för *Arbeta Smart* och Nordea har två olika benämningar, *tavlan* och *enbart lean*.

### 5.2 Tjänstesektorn och lean

Bertelsen (Nordea) anser att lean fungerar bättre i produktionssektorn. Bertelsen (Nordea) motsägs av Seddon och O'Donovan (2010); Pirecy och Rich (2009b) och Seddon (2010) som anser att det är möjligt att implementera lean i tjänstesektorn som ursprungsföretaget Toyota i produktionssektorn. Det är möjligt på så vis att ta bort onödiga aktiviteter, granska arbetsmoment samt reducera kostnaderna. George (2003) anser att det råder oklarheter kring hur leanprinciper och verktyg ska tillämpas i tjänstesektorn. Oklarheterna kring lean kan kopplas samman med Seddon (2010) och Pirecy och Rich (2009b) som anser att leans utveckling är svår att klarlägga då lean fortfarande är under växande stadium i tjänstesektorn. Dyrvall (Skandia) menar dock att grunderna i lean alltid kommer vara viktiga och likadana oavsett vilken bransch det handlar om. Dyrvall (Skandia) anser att det finns tre stycken värdeord, vilka är: kundorientering, effektivare värdeflöden och ständiga förbättringsarbeten. Åhlström (2004); Seddon (2010) samt Larsson (2008) instämmer med Dyrvall (Skandia). De tre värdeorden som Dyrvall (Skandia) poängterar uppkommer hos resterande respondenter. Ohlin (Skandia) anser att kärnan i lean är kunden och Skandia strävar ständigt efter att öka värdet för kund. Lindström (SEB) beskriver också att kunden är kärnan i lean men att lean idag har en tendens att fokusera mer på effektivitet snarare än kunden. Werner Brynéus (SEB)

instämmer med två av Dyrvalls (Skandia) värdeord, effektivare värdeflöden samt kundorientering. Werner Brynéus (SEB) menar att kärnan i lean är att arbetsuppgifterna utförs på ett korrekt sätt eftersom det kan vara avgörande för kunden. Englund (Nordea) anser att det viktigaste i lean är synsätt och effektivitet vilket kan kopplas ihop med Dyrvalls (Skandia) värdeord: effektivare värdeflöden. Ständiga förbättringar är ett ord som återkommer hos alla respondenter och har stor betydelse för samtliga banker (SEB, Nordea och Skandia) som anser att det är en av de grundläggande delarna i lean.

Kalagnanam och Lindsay (1998) anser genom att fokusera och effektivisera på kvalitet, flexibilitet och punktlighet kan leda till konkurrensfördelar på marknaden. SEB fokuserar mycket på att effektivisera med lean i och med den föränderliga världen för att på så vis skapa konkurrensfördelar. Det finns kopplingar mellan SEB och kvalitet, flexibilitet och punktlighet, då faktorerna behövs för att uppnå effektivisering och skapa konkurrensfördelar samt behålla kunderna. Även Nordea anser att det är viktigt att vara flexibel för att nå konkurrensfördelar. Bertelsen (Nordea) beskriver att knowledge area skapar flexibilitet och snabb problemlösning på kontoret. Englund (Nordea) anser att halva leans definition handlar om att vara flexibel och det kan inte vara för mycket ramar och linjer kring konceptet.

### 5.3 IT och teletjänster i samband med lean

Då det krävs ständiga förbättringar inom IT och teleteknik i organisationerna har ett samband mellan lean och teknik resulterat i förbättringar och framgång, då tiden av slutförandet av kund har halverats (Piercy & Rich 2009b). Nordea applicerar inte lean på det IT och teletjänster utan endast på avdelningarna. Bertelsen (Nordea) anser att det endast handlar om teknikens utveckling. Dock motsäger Bruun och Mefford (2002) som anser att det finns ett samband mellan lean och teknik. Även Olleros (2008) anser att lean i samband med teknik kan vara vinstdrivande. Skandia invänder mot Bertelsens (Nordea) eftersom de börjat tillämpa lean inom IT-tjänster och ser tydlig potential till ett lyckat utfall. SEB är överens med Olleros (2008); Bruun och Mefford (2002) då SEB ser ett samband mellan lean och IT/teleteknik. SEB har utbildat sina medarbetare kring lean och teleteknik för att öka effektiviteten kring kundmöten via telefon. I framtiden hoppas SEB kunna koppla ihop kontor via telefoni för att skapa effektivare flöde och minska väntetid för kund.

### 5.4 Strategier i lean

Uttryckligen säger inte bankerna (SEB, Nordea och Skandia) att de använder sig utav någon speciell strategi inom lean men de ser lean som en övergripande strategi för organisationerna. Modig och Åhlström (2011) stödjer bankerna och menar att lean kan anses som en strategi. Det förekommer ändå kopplingar mellan bankerna i vår studie och de olika strategierna som har nämnts i teorin (utjämning av arbete, pullstrategi, standardisering och automation är de strategier). SEB har utjämnat arbetsuppgifterna då de ständigt strävar efter att effektivisera uppgifterna och få ett jämt flöde. SEB har även standardiserat arbetsuppgifterna för att kontoren ska arbeta på liknande sätt.

Pullstrategin handlar om att produkten/tjänsten ska vara klar exakt när kunden efterfrågar den (Hallowell et al., 2009). Womack och Jones (2003) anser att pullstrategin utgår från att börja baklänges i processen, det vill säga utifrån kundens behov. Pullstrategin förekommer i SEB då både Lindström och Werner Brynéus antyder att kunden är huvudpersonen i processen samt att *SEB Way* utgår från kundens behov. Enligt Wang och Chen (2010) är de 5S som ingår i pullstrategin det viktigaste verktyget i lean. SEB har använt sig av verktyget 5S för att se över processer som förekommer i organisationen. Ohlin (Skandia) beskriver att kunder idag kan legitimera sig på internet via e-legitimation eller via en surfplatta. Det kan kopplas ihop med strategin automation och styrker även det som Hallowell et al. (2009) anser att den mänskliga

intelligensen överförs till maskiner. Samtliga banker (SEB, Nordea och Skandia) arbetar med att skapa god kundkontakt och kundnöjdhet. Det kan kopplas ihop med Schlesinger och Heskett (1991) som anser att den personliga kontakten är framgång till lojala kunder och det är inget som automatiserade maskiner kan ersätta.

Hallowell et al. (2009) anser att standardisering av arbetsuppgifterna ska vara så exakta och uttryckliga som möjligt. Standardisering är strategi som samtliga banker (SEB, Nordea och Skandia) har tillämpat då de har identifierat, förenklat och strukturerat upp arbetsuppgifterna som förekommer på kontoren. Det kan kopplas till Larsson (2008) som anser att standardisering är ett verktyg för att identifiera problem, fel och brister som orsakas av spill och slöseri i arbetsuppgifterna. Den effektivaste lösningen på arbetsuppgifterna ska enligt Hallowell et al. (2009) innefatta kundens behov och tillämpas på liknande sätt vid liknande händelser. Werner Brynéus (SEB) anser att tjänsteföretag kan ha svårt att finna gemensamma lösningar på arbetsuppgifter eftersom kunderna har olika preferenser och föredrar olika typer av service. Vidare menar Werner Brynéus (SEB) att vissa processer inom bankbranschen måste ha samma tillvägagångssätt på grund av lagar och regler som styrs. Lagarna bidrar till ett mer standardiserat arbetssätt men kan ske på kundens bekostnad, det vill säga att kundens behov inte alltid uppfylls på bästa sätt.

## 5.5 Implementering av lean

En av anledningarna till att SEB implementera lean var att konkurrera på marknaden och såg lean som ett effektivt hjälpmedel för att sänka sina kostnader. Alukal (2003) instämmer eftersom lean är ett vinnande koncept då det kan vara ett effektivt sätt att konkurrera på marknaden. Konkurrensen på marknaden och implementeringen kan kopplas till Zhiang och Chun (1999) som anser att miljö, personal, marknad och kulturella förhållande kan medföra olika utmaningar för företagen vid implementeringen av lean. Utmaningar kring miljö och kulturförhållanden kan kopplas till Bertelsen (Nordea) då han menar på att kontorens arbetssätt kring lean skiljer sig ifrån varandra. Personalen kan kopplas ihop med samtliga banker (SEB, Nordea och Skandia) då det finns utmaningar kring hur företagen ska få medarbetarna motiverade till att implementera lean. De tre bankerna (SEB, Nordea och Skandia) använde sig av tavelmöten för att få medarbetare att tänka lean.

Enligt Eriksen et al. (2009) är det viktigt att ta hänsyn till faktorer som värdeflöde, processflöde och stegvisa förbättringar vid implementering. Bankerna (SEB, Nordea och Skandia) har fokuserat på varsin faktor vid implementeringen av lean. SEB fokuserar på processflöden, Skandia har fokuserat på värdeflöden hos kunden och Nordea fokuserar på ständig utveckling. Bertelsen (Nordea) anser att utvecklingen är drivkraften i lean. Två orsaker till SEBs införande av lean var effektivisering och söka processer som kan utvecklas. På Skandia handlade det om att öka kundorienteringen och deras professionella effektivitet. Planeringstiden för lean införandet har varierat bland bankerna, Nordeas planering inför leanimplementerandet tog ca 2 år, SEBs planering 1 år och Skandias planering tog 1 år. Bhashin och Burcher (2006) anser att planeringen ofta är den bristande faktorn vid implementeringen och inte kunskapen om hur leanverktygen ska användas. Englund (Nordea) styrker Bhashin och Burcher (2006) då Englund (Nordea) menar att det krävs en noggrann planering för att nå framgång med lean. Även Skandia kan kopplas ihop med Bhashin och Burcher (2006) då de gjorde en noggrann planering innan införandet.

Bankerna i vår studie (SEB, Nordea och Skandia) är överens om att medarbetarna har en betydande roll vid implementeringen av lean och det krävs för att lyckas med konceptet att alla är delaktiga. Eriksen et al. (2009) håller med bankerna om att medarbetarna är en

betydelsefull del av processen vid implementeringen av lean eftersom medarbetarna har kunskap om hur avdelningarna fungerar. Det krävs att ledningen förstår alla olika aspekter och definitioner av lean för att lättare kunna motivera medarbetarna till konceptet. Det är viktigt för företagen att ha en öppen och bra dialog med alla medarbetare för att ständigt förbättra avdelningarna genom konceptet lean (ibid.). Det kan kopplas ihop med Werner Brynéus (SEB) som anser att medarbetarna har en betydande roll vid implementeringen. Eriksen et al. (2009) kan också kopplas ihop med Lindstöm (SEB) som överensstämmer om att alla medarbetare ska vara delaktiga och driva implementerandet av lean och bidra till förbättringar.

Ohlin (Skandia) uttrycker att det var många och omfattande möten till en början vid implementerandet av lean. Mötena var till för att alla medarbetare skulle förstå syftet med implementerandet av *Arbeta Smart*. Bertelsen (Nordea) anser att det krävs att medarbetarna är medvetna om lean för att konceptet ska kunna genomströmma hela organisationen, det ska inte endast vara cheferna som ska ta till sig konceptet. Nordea hade även de tavelmöten vid implementerandet av lean för att medarbetarna på kontoret ska förstå syftet med konceptet. För att kunna motivera lean till sina medarbetare menar Englund (Nordea) att det krävs förståelse av syftet med implementeringen av lean.

SEB och Nordea anlidade externa konsulter för att utbilda interna ledare i konceptet lean. Skandia är den enda bank i vår studie som tillägnat sig åt internutbildning och skapat sitt egna team för att effektivt kunna forma konceptet *Arbeta Smart* efter Skandias värderingar. Womack och Jones (2003) anser att det är viktigt att utse en förändringsagent vid implementeringen av lean. Förändringsagenten kan vara vem som helst, antingen inhyrd leanexpert eller utbildad medarbetare. Det kan kopplas ihop med samtliga banker (SEB, Nordea och Skandia) som har utsett någon form av förändringsagent. Lindström (SEB) och Englund (Nordea) är överens om att det krävs en kombination av externt rekryterade leankonsulter och internt rekryterade konsulter. De externt rekryterade bär på den teoretiska kunskapen kring lean medan de internt rekryterade har lojaliteten och drivkraften i organisationen. Nordea utsåg interna leandrivare i organisationen som skulle hjälpa till med implementeringen av lean på kontoren. Även SEB utsåg så kallade leannavigatörer som åkte runt till varje enhet för att implementera *SEB Way*. Det är viktigt som förändringsagent att ha viljan att införa lean i organisationen, medan kunskapen om lean kan personen få genom utbildningar men inte den rätta drivkraften (Womack & Jones, 2003). Vi kan koppla Womack och Jones (2003) uttalande med SEB, då SEBs ledare blivit utbildade i en problemlösningsmetodik samt även i coaching för att kunna arbeta strukturerat med hjälp av lean. Samtliga banker (SEB, Nordea och Skandia) har haft utbildningar kring lean för att både öka förståelsen och syftet med konceptet. Bertelsen (Nordea) anser att det krävs en medarbetare som brinner för konceptet lean för att det ska fortsätta leva i organisationen.

## 5.6 Värde och värdeflöde i lean

### 5.6.1 Värde

Enligt Bonaccorsi et al. (2011) är lean ett effektivt sätt att minska kostnader och öka kundnöjdheten. Det kan kopplas ihop med vad Lindstöm (SEB) säger om varför SEB valde att implementera lean. SEB valde att implementera lean eftersom de under längre tid haft ökade kostnader och insåg att något var tvunget att ske. SEB såg lean som ett effektivt hjälpmedel att dra ner på kostnaderna. Bankerna (SEB, Nordea och Skandia) är överens om att öka kundnöjdheten är en del av arbetet.

SEB och Womack och Jones (2003) är överens om att leankonceptet handlar om att utgå från kundens behov och vad kunden är beredd att betala för. Enligt Parasurama et al. (1985) är en tjänst komplex eftersom många faktorer såsom fysiska anläggningar, utrustning och personal är betydande om en kund blir nöjd eller inte. Vi ser en koppling mellan Parasurama, et al. (1985) och Larsson (2008) som menar på att kunden är subjektiv, vilket menas att alla kunder har olika behov och efterfrågar olika egenskaper på en tjänst. Werner Brynéus (SEB) är överens angående kundens olika behov och efterfrågan då hon anser att ingen kund är den andra lik och fördrar olika typer av service. Även Dyrvall (Skandia) beskriver att Skandia är kundorienterade, vilket betyder att företaget utgår från kundens perspektiv. Nordeas slogan lyder: ”Vi gör det möjligt för alla våra kunder”, vilket kan relateras till Parasurama, et al. (1985); Larsson (2008); Werner Brynéus (SEB) och Dyrvall (Skandia). Nordeas slogan strävar efter att ge kunden olika förslag på lösningar utifrån kundens behov och efterfrågan.

Skandia använder enkäter för att utvärdera kundens besök. Det kan kopplas till Sua´rez-Barraza et al. (2012); Delgado et al. (2010) som förespråkar för en metod kallad VOC som används för att lyssna på kundens åsikter och behov för att skapa mervärde, bättre kvalitet och större tillfredsställelse hos kunden. Sulek (2004) är överens med Skandia och anser att kvalitetskontroller (enkäter) är ett betydelsefullt verktyg för att få information om kundernas känslor och attityd kring en tjänst. Lindström (SEB) beskriver att *SEB Way* är ett sätt att bygga nära relationer med kunder vilket kan kopplas ihop med Mead (2008) som anser att lean kan vara ett sätt att framhäva kundens åsikter för att bygga långvariga relationer och konkurrensfördelar.

### 5.6.2 Värdeflöde

Enligt Lindström (SEB) har *SEB Way* skapats för att leta spill och ineffektivitet vilket kan kopplas till att identifiera steg som inte tillför något värde. Även Skandia arbetar med att effektivisera sina värdeflöden, Dyrvall (Skandia) menar att Skandia strävar efter att effektivisera leverans till kund och organisationens processer. Womack och Jones (2003) kan kopplas till bankerna (SEB & Skandia) eftersom det är viktigt för företagen att identifiera steg som tillför och inte tillför värde. Liker (2009) anser att det är svårare att identifiera värdeflöden i tjänstesektorn jämfört med produktionssektorn. Liker (2009) motsägs då våra respondenter har gett intryck av att de har förståelse för företagets olika värdeflöden och inte upplever svårigheter kring identifieringen av värdeflöden. Seddon (2010) och Bertelsen (Nordea) är överens om att medvetenheten är betydelsefullt för att veta var och hur företaget kan förbättra värdeflödet.

Oönskad väntetid för kunden kan innebära att ett företag har långa flöden (Modig & Åhlström, 2011). En värdeflödeskartläggning ska hjälpa företaget att finna spill och onödiga aktiviteter (Seddon, 2010). Mead (2008) anser att spill kan innefatta väntetider, leta försvunnen information, fel, onödiga rapporter och för många granskningar samt godkännanden av arbete. SEB har kartlagt alla steg och identifiera alla flöden samt identifiera väntetid, steg som tillför värde samt de steg som inte tillför värde. Nordea fokuserar mycket på att identifiera väntetid och anser att leanverktygen är ett effektivt hjälpmedel för att minska väntetid. Andra typer av spill som Alukal (2003); Liker (2009); Keyte och Locher (2008); Larsson (2008) beskriver: rörelse, överarbete och outnyttjad kreativitet. Nordea kan kopplas ihop med rörelse då de på Halmstads kontor har byggt om till ett öppet kontorslandskap även kallat Knowledge area. Knowledge area bidrar till att det blir mindre spring mellan de olika kontorsrummen och alla medarbetare har en öppnare och tydligare kommunikation mellan varandra. Nordea har även fokuserat på att minska överarbete på de administrativa delarna i organisationen och tillföra den tiden som blir över läggs istället på kunden. Outnyttjad

kreativitet kan kopplas ihop med samtliga banker (SEB, Nordea och Skandia), då alla medarbetare på bankerna har fått mer inflytande med hjälp av lean gällande upptäckandet av problem och problemlösningar. Genom att identifiera värdeflödena kan företagen upptäcka förändringsmöjligheter till ett optimalt flöde (Seddon, 2010). Det kan kopplas till bankerna (SEB, Nordea och Skandia) då de infört tavelmöten som har bidragit till en strukturerad agenda för mötena. Tavlan ska även framhäva problem, lösa problemen som bidrar till förbättrade värdeflöden.

### 5.7 Processer med lean

Werner Brynéus (SEB), Ohlin (Skandia) och Larsson (2008) är eniga om att lean handlar om att arbeta smartare och inte hårdare. En process innefattar både steg som tillför värde och som inte tillför värde. Det är viktigt att ta hänsyn till hela processen och inte enskilda steg för att nå förbättring (Liker, 2009; Delgado et al., 2010). Det kan kopplas till Nordeas externa konsulter som upprättade en diagnos över arbetsflödena samt arbetssättet på de olika flödena. Samtliga banker (SEB, Nordea och Skandia) och Keyte och Locher (2008) är överens om att leantänket ska genomgå hela organisationen för att förbättra processerna.

Bankerna i studien (SEB, Nordea och Skandia) strävar efter att ständiga förbättringar i sina processer. Nordea har kartlagt majoriteten av alla sina processer i organisationen, genom att kartlägga processerna kan spill elimineras i form av tid. Englund (Nordea) menar att den tiden som blir frigjord kan istället spenderas på kundkontakter istället. På liknande sätt har även SEB kartlagt sina processer via MIFA för att få information om väntetid, steg som tillför värde samt vilka steg som eventuellt kan tas bort. Delgado et al. (2010) beskriver en liknande metod av MIFA som de kallar för FMEA som innebär att analysera samt identifiera alla steg i processen för att förutse svårigheter och krympa steg. Wang och Chen (2010) kan kopplas ihop med Delgado et al. (2010) då de anser att syftet med att förbättra samt ändra processer är att eliminera spill och defekter. Werner Brynéus (SEB) menar att ingen kund är den andra lik vilket bidrar till att alla processer är olika och kan inte likställas. Åhlström (2004) stödjer Werner Brynéus (SEB) i och med att kunden är en del av processen är det svårt att sträva efter en felfri process i tjänstesektor.

### 5.8 Leans framgång i bank

I banksektorn är det viktigt att tillfredsställa kundens behov och skapa konkurrensfördelar (Wang & Chen, 2010). Enligt Jawaher et al. (2012) måste effektiviteten inom banksektorn ökas på grund av den internationella konkurrensen. Werner Brynéus (SEB) styrker Jawaher et al. (2012) och Wang och Chen (2010) då SEB fokuserar på att effektivisera med hjälp av lean för att skapa konkurrensfördelar i och med den föränderliga världen. Werner Brynéus (SEB) anser även att effektivisering är nödvändigt för att behålla sina kunder gentemot konkurrenterna. Dock motsäger George (2003) då han menar att det krävs kontroll i organisationen vid stor konkurrens snarare än att uppnå konkurrensfördelar. Delgado et al. (2010) anser att vid konkurrens fokuserar företag på minimering av kostnader. Det kan kopplas till SEB då de såg lean som ett effektivt sätt att konkurrera samt sänka deras ständigt ökande kostnader.

Georges (2003) studie visar på att en bank som infört lean resulterade i bättre cykeltider, intäkter, arbetssätt samt kostnadsbesparingar. Lean bidrog till att en administrativ process gick från 20 till 12 minuter och en processtid förkortades från 30 till 8 dagar. Vi kan koppla Nordea till Georges (2003) studie då arbetsuppgifterna blivit mer centraliserade, kvalitén har ökat samt frigjort tid med 20-30 % med hjälp av lean. Även Skandia kan kopplas samman med Georges (2003) studie då produktiviteten ökat med 20 % sedan införandet av *Arbeta*

*Smart.* SEB poängterar att införandet av lean har resulterat i delaktighet och engagemang bland medarbetarna samt att arbetsuppgifterna har blivit mer standardiserade.

Samtliga respondenter är överrens om att lean kommer att hålla i sig samt att det kommer att finnas kvar i organisationernas kultur i bankerna. Werner Brynéus (SEB) anser att alla banker använder sig utav lean i en mer eller mindre utsträckning även om de inte är medvetna om det. Bertelsen (Nordea) menar på att ur ett ledarperspektiv är lean ett hjälpmedel som kommer att leva kvar eftersom det är enkelt att använda. Englund (Nordea) och Lindström (SEB) anser att leans grunder alltid kommer att leva kvar men att mode alltid förändras vilket även lean kommer att göra.

## Kapitel 6: Slutsats och diskussion

---

*I sista kapitlet kommer slutsatserna att redogöras. Slutsatserna har punktats upp och sedan förs en diskussion kring punkterna. Slutligen i kapitlet framföras studiens bidrag samt förslag till fortsatt forskning.*

---

### 6.1 Slutsats och diskussion

Syftet med studien är att skapa en djupare förståelse för hur banker tolkar och tillämpar lean.

Problemformuleringen lyder:

*Hur tolkar och tillämpar banker lean?*

Våra slutsatser är:

- 1) Den övergripande tolkningen av lean är densamma men den djupare tolkningen skiljer sig mellan banker.**
- 2) Tillämpningen av lean sker på liknande sätt i banker.**
- 3) Företag tillämpar egentligen lean mer eller mindre.**

1) Det finns ett samband mellan bankerna då de beskriver lean som en filosofi/mindset men också som ett verktyg och använder lean för att lösa och upptäcka problem. Den grundläggande tolkningen av lean är densamma på samtliga banker, det vill säga hitta spill, lösa problem och ständigt förbättra organisationen. Två av bankerna har ungefär samma uppfattning om begreppet lean och det kan bero på att de har anlitat samma externa konsulter till att implementera lean i organisationen. Den djupare tolkningen av lean är dock olika mellan bankerna och formas utifrån de uppsatta målen i organisationen. Eftersom en av bankerna har som huvudmål att effektivisera medan en annan bank valt att fokusera på kunderna. Därför varierar den djupare tolkningen av lean för att passa organisationen.

2) Bankerna har liknande utbud av tjänster som innebär att bankernas arbetsuppgifter är av samma sort, vilket medför att tillämpningen av lean sker på liknande sätt. Bankerna har standardiserat sina arbetsuppgifter, använt sig av tavelmöten samt utsett leanagenter som ska driva leanarbetet. Bankerna har identifierat de flesta processerna som förekommer i organisationerna med hjälp av leans verktyg bland annat 5S, MIFA samt SOP. Anledningen till att tillämpningen ser såpass lika ut beror antagligen på att två av bankerna har använt sig av samma konsultföretag vid implementeringen. En annan anledning till att samtliga bankers tillämpning av lean sker på liknande sätt är på grund av att det finns mycket information om konceptet lean och dess tillämpning. Informationen skiljer sig inte mycket utan alla forskare och författare tar upp samma grundprinciper.

Det krävs en god planering utav lean för att lyckas med tillämpningen. Planeringen omfattar många delar och är även en del utav tillämpningen av lean. Planeringen innehåller diagnostisera processer, hur utformandet av tavelmöten ska ske samt hur problem ska lyftas fram/lösas. För att nå framgång med tillämpningen krävs det att medarbetarna förstår syftet, är involverade och villiga för förändring. Sammanfattningsvis har medarbetarna den mest betydande rollen vid implementeringen snarare än längden på planeringen. I slutändan är det medarbetarna som ska driva leanarbetet och nå ständiga förbättringar med konceptet.

Lean tar många år att implementera och tillämpningen av lean i en bank kräver mycket tid och tålamod för att tillslut se vilka effekter lean har gett organisationen. Till en början kan lean ge en motsatt effekt av att effektivisera och en process kan ta längre tid än vad den skulle gjort i



vanliga fall. Det tar ett tag innan den önskade effekten av lean tar fart och visar på positiva resultat i processen. Det ständiga förbättringsarbetet fortsätter i all oändlighet

3) De aspekter som lean tar upp, värde för kunden, minskade kostnader och konkurrens är inget unikt utan förekommer i de flesta branscher. De flesta företag arbetar mer eller mindre med att öka kundnöjdhet, minska kostnaderna och försöka skapa konkurrens fördelar. Lean är ett hjälpmedel som kan ge vägledning om hur företagen kan gå tillväga för att förbättra dessa punkter. Det är inte endast med hjälp av lean som företag kan uppnå god kundnöjdhet, minskade kostnader och konkurrensfördelar. Det finns andra metoder som kan ge liknande effekter. Sammanfattningsvis har företag förmodligen mer eller mindre anammat leantänket, antingen medvetet eller omedvetet.

## 6.2 Teoretiskt och praktiskt bidrag

Vår studie har bidragit till en ny insikt i hur lean kan tolkas och tillämpas i banker. Vår teori ger en förklaring om hur lean kan tolkas och tillämpas samt vad lean innebär. Lean är ett stort och diffust begrepp och vår studie har bidragit till en beskrivning av lean inom banksektorn.

Vi har intervjuat sex respondenter från tre olika banker för att bankernas tolkning och tillämpning av lean. Därför har vår studie praktiskt bidragit till att förklara hur andra Svenska banker kan tolka och tillämpa lean.

## 6.3 Förslag till fortsatt forskning

- Kundens perspektiv om att allt ska effektiviseras.
- På längre sikt vilka resultat lean har bidragit till.
- Leans negativa effekter.
- Jämföra olika branschers arbetsätt och tolkningar kring lean.
- Hur kan effektivisering mätas vid en tjänst?
- Jämföra en banks leanarbete i olika länder.

## Referenser

- Akhunov, O., Eriksson, J. and Volkova, A. (2007). *Lean Banking – En fallstudie av Leankonceptets påverkan på kreditgivningsprocessen*. Opublicerad magisteruppsats. University of Lund.
- Alukal, G. (2003). Create a lean, Mean Machine. *Quality progress*, 36 (4), 29-36.
- Bergendahl, G. & Lindblom, T. (2008). Evaluating the performance of Swedish savings banks according to service efficiency. *European Journal of Operational Research*, 185, 1663–1673.
- Bhasin, S. & Burcher, P. (2006). Lean viewed as a philosophy. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 17(1), 56 - 72.
- Bonaccorsi, A., Carmignani, G. & Zammori, F. (2011). Service Value Stream Management (SVSM): Developing Lean Thinking in the Service Industry. *Journal of Service Science and Management*. 4, 428-439.
- Bortolotti, T. & Romano, P. (2012). ‘Lean first, then automate’: a framework for process improvement in pure service companies. A case study. *Production Planning & Control*, 23 (7), 513–522
- Bowen, D.E. & Youngdahl, W.E. (1998). ”Lean” service: in defense of a production-line approach”. *International Journal of Service Industry Management*, 9(3), 207 – 225
- Bruun, P. & Mefford, R.N. (2004). Lean production and the Internet. *International Journal Production Economics* 89, 247–260
- Delgado, C., Ferreira, M. & Branco, M.C. (2010). The implementation of lean Six Sigma in financial services organizations. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 21 (4), 512 - 523.
- Ellis, V. & Taylor, P. (2006). You don’t know what you’ve got till it’s gone: recontextualising the origins, development and impact of the call centre. *New Technology, Work and Employment*, 21 (2), 107-22.
- Eriksen, M., Fischer, T. & Mønsted, L. (2009). *Att leda med lean i offentlig verksamhet och tjänstesektorn*. (2. uppl.) Höganäs: Kommunlitteratur.
- George, M.L. (2003). *Lean Six Sigma for service [Elektronisk resurs] how to use Lean Speed and Six Sigma Quality to improve services and transactions*. New York: McGraw-Hill
- Hallowell, M.R., Vettri, A. & Johnson, S. (2009). Safety & Lean, One manufacturer’s lessons learned and best practices. *Professional safety*, 22-27.
- Heizer, J.H. & Render, B. (2008). *Operations management*. (9th ed.) Upper Saddle River, N.J.: Pearson/Prentice Hall.

- Hicks, B.J. (2007). Lean information management: Understanding and eliminating waste. *International Journal of Information Management*, 27, 233–249.
- Hines, P., Holweg, M. & Rich, N. (2004). Learning to evolve: A review of contemporary lean thinking. *Journal of Operations & Production Management*, 24 (10), 994 - 1011.
- Holme, I.M. & Solvang, B.K. (1997). *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*. (2., [rev. och utök.] uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Häger, B. (2001). *Intervjuteknik*. (1. uppl.) Stockholm: Liber.
- Jacobsen, D.I. (2002). *Vad, hur och varför: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur.
- Jawaher, A., René, P., & Buttram, B. (2012). An Exploration of Quality Control in Banking and Finance. *International Journal of Business and Social Science*, 3 (6), 273-277.
- Johansson, J. & Abrahamsson, L. (2009). The good work – A Swedish trade union vision in the shadow of lean production. *Applied Ergonomics* 40, 775–780.
- Kalagnanam, S.S. & Lindsay, R.M. (1998). The use of organic models of control in JIT firms: generalizing Woodward's findings to modern manufacturing practices. *Accounting, Organization and Society*, 24, 1-30.
- Karlsson, C. & Åhlström, P. (1996). Assessing changes towards lean production. *International Journal of Operations & Production Management*, 16(2), 24-41.
- Keyte, B. & Locher, D. (2008). *Lean handboken: värdeflödeskartläggning inom administration, service och tjänster*. (1. uppl.) Malmö: Liber
- Kvale, S. (1996). *Interviews: an introduction to qualitative research interviewing*. Thousand Oaks: SAGE.
- Larsson, L. (2008). *Lean administration: konsten att införa och praktisera Lean i administrativa stödprocesser*. (1. uppl.) Malmö: Liber.
- Liker, J.K. (2009). *The Toyota way: lean för världsklass*. (1. uppl.) Malmö: Liber
- Mead, L. (2008). What financial services can learn from lean. *U.S. Banker*, 118 (8), 41.
- Modig, N. & Åhlström, P. (2011). *Vad är lean?: en guide till kundfokus och flödeseffektivitet*. (1. uppl.) Stockholm: SSE Institute for Research.
- Olleros, X. (2008). The lean core in digital platforms. *Technovation*, 28, 266–276.
- Olsson, H. & Sörensen, S. (2011). *Forskningsprocessen: kvalitativa och kvantitativa perspektiv*. (3. uppl.) Stockholm: Liber.

Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Berry, L.L. (1985). Model of Conceptual Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49, 41-50.

Pettersen, J. (2009). Defining lean production: some conceptual and practical issues. *The TQM Journal*, 21(2), 127 - 142.

Piercy, N. & Rich, N. (2009a). High quality and low cost: the lean service centre. *European Journal of Marketing*, 43 (11), 1477 – 1497

Piercy, N. & Rich, N. (2009b). Lean transformation in the pure service environment: the case of the call service centre. *International Journal of Operations & Production Management*, 29(1), 54 - 76.

Schlesinger, L.A. & Heskett, J.L (1991). The Service-Driven Service Company. *Harvard business review*, 71-81.

Seddon, J. (2010). *Bort från styrning och kontroll: omvärdering av Lean service*. (1. uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Seddon, J. & O'Donovan, B. (2010). Rethinking Lean Service. *Management Services*, 54 (1), 34-37.

Suárez-Barraza, M.F., Smith, T. & Dahlgaard-Park, S.M. (2012) Lean Service: A literature analysis and classification. *Total Quality Management*, 23 (4), 359-380.

Sulek, M.J. (2004). Statistical quality control in services. *Int. J. Services Technology and Management*, 5, 522-531.

Wang, F-K. & Chen, K-S. (2010). Applying Lean Six Sigma and TRIZ methodology in banking services. *Total Quality Management*, 21(3), 301-315

Womack, J.P. & Jones, D.T. (2003). *Lean thinking: banish waste and create wealth in your corporation*. (Rev. and updated [ed.]). London: Free Press Business.

Zhiang, L. & Chun, H. (1999). Should Lean Replace Mass Organization Systems? A Comparative Examination from a Management Coordination Perspective. *Journal of International Business Studies*, 30 (1), 45-79

Åhlström, P. (2004). Lean service operations: translating lean production principles to service operations. *International Journal of Services Technology & Management*, 5 (5), 1

<http://www.ne.se/sok?q=tolka&type=ENC> 2013-05-07

<http://www.skandia.se/hem/Om-Skandia/Om-oss1/Organisation/Vara-bolag/> 2013-04-21

<http://www.sebgroup.com/sv/Om-SEB/> 2013-04-21a

<http://www.sebgroup.com/sv/Om-SEB/Vilka-vi-ar/Historia/> 2013-04-21b

<http://www.sebgroup.com/sv/Om-SEB/Vilka-vi-ar/Har-finns-vi/> 2013-04-21c

<http://www.solarnorge.no/Menu/Konsepter/Solar+Lean+Way/Solar+Lean+Way> 2013-05-07

## Bilagor

### Bilaga 1: Intervjuguide

#### Respondentens bakgrund

1. Namn:
2. Tjänst:
3. Bakgrund:
4. Hur länge har du arbetat på företaget?

#### Arbetsätt kring lean

5. Vad är viktigast i lean för organisationen?
6. Hur ser leanarbetet ut i er organisation?
7. Hur har ni kommit fram till ert leantänk?

#### Begreppet lean

8. Har ni någon speciell benämning för ert koncept?
9. Tror ni tolkningen av lean skiljer sig mycket från bank till bank?
10. Hur skulle du beskriva lean för en person som ej är insatt i konceptet?

#### Implementering av lean

11. Vad var anledningen till att ni valde att implementera lean?
12. Hur har implementeringen av lean gått till?
13. Hur lång tid har det tagit? (Planeringen innan, osv)?
14. Använde ni er utav någon strategi vid implementeringen?
15. Tittade ni på vad som ger värde för kunden då ni diskuterade implementeringen av lean?

#### IT och Teletjänster i samband med lean

16. Hur ser ni på lean i samband med IT och Teletjänster?

#### Resultatet av lean

17. Märkte du av övergången till lean?
18. Har ni märkt av något specifikt resultat av lean?
19. Blev resultatet som ni hade väntat er?

#### Leans framtid

20. Vad tror ni om framtiden angående lean? (allmänt)
21. Lean har funnits sen 80-talet, varför tror du att trenden håller i sig?

