



HÖGSKOLAN
I HALMSTAD

KANDIDATUPPSATS

Ekonomprogrammet 180 hp och Valfritt ekonomiskt program 180 hp



Lean inom försäkringsbolag

En studie om hur försäkringsbolag som valt att implementera Lean skiljer sig från de som inte gjort det.

Angelica Björkman och Elin Lindestam

Kandidatuppsats i Verksamhetsstyrning 15 hp

Halmstad 2014-05-20

Förord

Detta har varit en intensiv, men rolig och givande period. Vi vill tacka våra respondenter; Lars Nilsson och Johan Stolt på Folksams Helsingborgskontor, Björn Eriksson och Elise Barv på Liv och Pensionsförsäkringar, Kristian Wrethander och Julia Juréen på Ifs Halmstadskontor samt Pia Johansson och Johan Sandqvist på Volvia. Vi är tacksamma för ni tog er tid och för det intresse ni visat för vårt valda ämne, utan er hade denna uppsats inte varit möjlig.

Vi vill även tacka vår handledare Eva Berggren för all hjälp och vägledning under processens gång. Dina kunskaper och ditt engagemang har varit värdefullt för oss. Sist men inte minst vill vi tacka våra opponenter som kommit med råd och konstruktiv kritik.

Högskolan i Halmstad 2014

Angelica Björkman

Elin Lindestam

Sammanfattning

Det svenska samhället vi lever i idag har förändrats och i och med att vi har fått bättre levnadsstandard har efterfrågan på tjänster ökat. Konkurrensen fortsätter ständigt att öka och därför måste företag hela tiden effektivisera sin verksamhet för att behålla sin plats på marknaden. Arbete med att ständigt förbättra sitt företags processer har inte alltid legat i fokus men har blivit aktuellt på senare tid. Filosofin bakom hur detta arbete ska se ut har under det senaste seklet benämnts med många olika namn, men under senare år har många valt att benämna det Lean. Tankesättet inom Lean har på senare tid kommit att bli populärt inom tjänstesektorn och även börjat anammas inom försäkringsbranschen. Det är viktigt att notera att Lean inte är ett arbetssätt utan är ett tankesätt. Det finns ingen färdig manual för hur företag ska använda sig av Lean utan företagen måste anpassa arbetet efter hur deras företag ser ut, tankesättet påverkar därför arbetssättet olika inom olika företag.

Syftet med denna studie är att analysera försäkringsbolag och om det finns någon skillnad mellan kontor som uttalat arbetar med Lean och de som inte gör det. För att kunna komma fram till detta har två ledande försäkringsbolag studerats. Studien är utförd på kontornivå då valet om att implementera Lean ligger här. För att kunna ta fram vilka skillnader som finns har två kontor på respektive företag analyserats, ett som uttalat arbetar med Lean och ett som inte gör det. Vi har använt oss av en kvalitativ ansats, där djupgående, individuella intervjuer har genomförts med åtta respondenter.

Studien har resulterat i att det finns vissa skillnader mellan de kontor som uttalat arbetar med Lean och de som inte gör det. De två huvudskillnaderna är hur tankesättet påverkar medarbetarna och arbetssättet. De kontor som uttalat arbetar med Lean har en företagskultur där förändring är en del i det dagliga arbetet. Ytterligare en skillnad är hur stor del medarbetarna har i förbättringsarbetet, hur mycket de är delaktiga och hur mycket ledningen uppmuntrar medarbetarna till att vara med och påverka. Dessutom skiljer det sig mellan de som uttalat arbetar med Lean och de som inte gör det i hur de ser på förbättringsarbete och hur mycket tid som läggs på det. Det finns även en del skillnader mellan de kontor som uttalat arbetar med Lean, detta beror på att de har kommit olika långt i implementeringen av Lean.

Abstract

The Swedish society we live in today has changed, and as the living standard has improved the demand for services has increased. Competition continues constantly increasing and therefore companies must constantly streamline their operations in order to keep their place on the market. Continuously improvements have not always been in focus but have become more important in the last few years. The philosophy behind how this work should be done has been called many different names, but in the last years many have chosen to call it Lean. The mindset of Lean has recently become popular in the service sector and also started to embrace within the insurance industry. It is important to note that Lean is not a working mode, it is a mindset. There is no guide how companies should use Lean, companies must adapt the philosophy according to how their business looks, the philosophy therefore affect the operation different in various companies.

The purpose of this study is to analyze insurance companies and to see if there is any difference between the offices, which have stated working with Lean, and those who have not. To analyze this, two leading insurance companies have been studied. The study is conducted at offices because the choice if to implement Lean is at this level. In order to present what differences there are, two offices in each company have been analyzed, one explicitly working with Lean and one that does not. We have used a qualitative approach, where individual interviews were conducted with eight respondents.

The result of the study shows that there are some differences between the offices working with Lean and those who do not. The two main differences are how the mindset affects the employees and the way they work. The offices working with Lean has a corporate culture where change is part of the daily work. Another difference is how much the employees have to say in their improvement work, how much they are involved and how much the management encourages employees to suggest improvements. We have also concluded that there is a difference between those who are working with Lean and those who are not in how they see the work of improvements and how much time they spend on it. We have also come to the conclusion that there are some differences between the offices expressly embraced Lean; the difference here is because the offices are on different stages in the implementation of Lean.

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1. Bakgrund	1
1.2. Problemdiskussion	2
1.3. Problemformulering	2
1.4. Syfte	2
2. Teoretisk referensram	3
2.1. Försäkringsbolag	3
2.2. Ständig förbättring	3
2.2.1. Bakgrund till Lean	3
2.2.2. Kaizen som en del av Lean	4
2.2.3. Lean-pyramiden	5
2.3. Flöde och Kvalité	6
2.3.1. Processer	6
2.3.2. Six Sigma som en del av Lean	6
2.3.3. Variation	6
2.3.4. Olika typer av spill	7
2.3.5. Förebygga Spill	8
2.4. Medarbetare	8
2.4.1. Företagskultur	8
2.4.2. Förbättringsarbete	9
2.4.3. Påverkan på medarbetarna	10
2.5. Arbetssätt	10
2.5.1. Root Cause Analysis Tools	10
2.5.2. Project board	11
2.6. Teorimodell	12
3. Metod.....	13
3.1. Val av undersökningsmetod	13
3.2. Avgränsningar	13
3.2. Primärdata	14
3.3. Sekundärdata	14
3.3.1. Källkritik	15
3.4. Val av respondenter	15
3.5. Intervjuer	17
3.5.1. Förberedelser	17
3.5.2. Genomförande	18
3.6. Studiens tillförlitlighet	19
3.6.1. Validitet	19
3.6.2. Reliabilitet	20
3.7. Sammanställning och bearbetning av insamlad data	20
4. Empiri	22
4.1. Helsingborgskontoret (Folksam)	22
Lars Nilsson, Avdelningschef	22
Johan Stolt, medarbetare	22
4.2. Liv och Pensionsförsäkringar, LPF (Folksam)	24
Björn Eriksson, Projektledare för Lean	24

Elise Barv, medarbetare	24
4.3. Halmstadskontoret (If)	27
Kristian Wrethander, Sales Center chef	27
Julia Juréen, medarbetare	28
4.4. Volvia (If)	29
Pia Johansson, Contact Center chef	29
Johan Sandqvist, medarbetare	30
4.4.2. Flöde och Kvalité	31
4.4.4. Arbets sätt	32
5. Analys	33
5.1. Folksam, Helsingborgskontoret, ej Lean	33
5.2. LPF (Folksam), Lean	34
5.3. Halmstadskontoret (If), ej Lean	36
5.4. Volva (If), Lean	37
5.5. Folksam, Helsingborgskontoret (ej Lean) och LPF (Lean)	39
5.6. If, Halmstadskontoret (ej Lean) och Volvia (Lean)	40
5.7. Sammanställning av analys	41
6. Slutsats	42
Förslag till fortsatta studier	43
7. Litteraturförteckning	44
8. Bilagor	48
8.1. Intervjuguide, första intervjun	48
8.2. Intervjuguide, ansvarig (Lean)	48
8.3. Intervjuguide, ansvarig (ej Lean)	49
8.4. Intervjuguide, medarbetare	49
8.5. A3-modellen, Volvia	50

Figurlista

Figur 1, Lean-pyramid	5
Figur 2, Teorimodell	12
Figur 3, Illustration av studerade företag	14
Figur 4, Respondenter	16
Figur 5, Analysmodell	33

1. Inledning

I detta kapitel presenteras undersökningsområdet för denna studie, Lean inom försäkringsbolag. En introduktion till problemformuleringen och syftet med studien sker genom bakgrund till ämnet och en problemdiskussion.

1.1. Bakgrund

Det svenska samhället vi lever i idag har förändrats och i och med att vi har fått bättre levnadsstandard har efterfrågan på tjänster ökat (Jordahl, 2012). Människor har nu mer pengar att konsumera på annat än de mest grundläggande produkterna. Det är människors ekonomiska välfärd som avgör hur människor värderar sin sammanlagda konsumtion, det är inte hur mycket företag klarar av att producera, det vill säga hur stort utbudet är. Enligt Piercy och Rich (2009) har det även blivit lättare för konsumenter att jämföra olika produkter och företag med varandra och därför ställs högre krav på att företagen erbjuder högre kvalitet och lägre priser.

Fler och fler företag etablerar sig på marknaden och slåss om marknadsandelar. Konkurrensen fortsätter ständigt att öka och därför måste företag hela tiden effektivisera sin verksamhet för att behålla sin plats på marknaden. Alla företag har olika typer av processer och för att kunna effektivisera verksamheten måste företagen vara medvetna om hur deras processer ser ut och förstå alla delar i dem (Modig & Åhlström 2013). Först när alla delar har identifierats kan förbättringsarbetet börja och onödigt arbete kan elimineras. Arbete med att ständigt förbättra sitt företags processer har inte alltid legat i fokus men har blivit aktuellt på senare tid. Filosofin bakom hur detta arbete ska se ut har under det senaste seklet benämnts med många olika namn, men under senare år har många valt att benämna det Lean. Lean-filosofin har sin grund i Toyota Production System, som utvecklades i Japan strax efter andra världskriget (Saruta, 2006).

Nyckelorden inom Lean är kundvärde, medarbetare, ständig förbättring och förkortade ledtider (Alukal, 2007). Genom att ett tjänsteföretag förser kunder med god service, både i form av produkter och kundkontakt belönas företaget ofta med nöjda och lojala kunder vilket lägger grunden för konkurrenskraft och lönsamhet (Jordahl, 2012). Kvaliteten på tjänster kan skilja sig mycket och det är viktigt att minska variationen i kvalitén så mycket som möjligt för att skapa nöjda kunder (Ghosh, Mukhopadhyay & Shri, 2013). Det är viktigt att notera att Lean inte är ett arbetssätt utan är ett tankesätt och åsikter om hur användandet av Lean ska se ut är många och skiljer sig mycket (Modig och Åhlström, 2013). Det finns ingen färdig manual för hur företag ska använda sig av Lean utan företagen måste anpassa arbetet efter hur deras företag ser ut, tankesättet påverkar därför arbetssättet olika inom olika företag.

Lean har blivit ett centralt begrepp inom näringslivet och många företag har börjat anamma tankesättet (Allway & Corbett, 2002). Filosofin har länge funnits, men framförallt inom produktionsföretag. En anledning till detta kan vara att det inom produktionsföretag är mer påtagligt att en vara i produktion eller lager medför höga kostnader. Tankesättet inom Lean har på senare tid även kommit att bli populärt inom tjänstesektorn. Detta skulle kunna bero på att det som ofta värdesätts inom ett tjänsteföretag är genomloppstiden, ju kortare tid någonting tar desto högre värde (Modig & Åhlström, 2013). Genom att arbeta med Lean inom tjänsteföretag kan kunder snabbare få den tjänst de efterfrågat och kundnöjdheten blir på så vis högre.

1.2. Problemdiskussion

Det finns fåtalet jämförelsestudier gjorda mellan företag som arbetar med Lean och företag som inte gör det är. Vi har därför upptäckt en kunskapslucka här som vi vill undersöka. Hur företaget väljer att arbeta påverkar deras överlevnad och genom att organisationen eliminerar onödiga moment och aktiviteter kan de spara in tid och sänka sina kostnader (Piercy & Rich, 2009). För att företag ska kunna lyckas med detta krävs en djupare förståelse av organisationen av alla inom företaget. Detta är grunderna i Lean och därför är det intressant att studera om de som inte uttalat arbetar med Lean tänker och arbetar på samma sätt som de som uttalat arbetar med Lean.

Enligt Piercy och Rich (2009) finns det färre studier gjorda på tjänsteföretag som arbetar med Lean än på produktionsföretag. Detta anser även Bojesen, Bramming, Hasle och Langaa Jensen (2012). Det har blivit allt vanligare att tjänsteföretag implementerar Lean, men informationen om utfallet är bristfälligt. Grundtanken i Lean är densamma inom både tjänsteföretag och produktionsföretag, men praktiskt kan det skilja sig avsevärt (Modig & Åhlström, 2013). Att det kan skilja sig i praktiken beror på att de anställda är den viktigaste resursen i tjänsteföretag och inte råvaror som i produktionsföretag (Chiang & Sim, 2012). Eftersom de anställda är ett tjänsteföretags viktigaste tillgång är det viktigt att ta reda på hur medarbetarna påverkas vid implementering av Lean och varför de påverkas som de gör. Bojesen et al. (2012) menar dock att det finns få studier gjorda på hur de anställda påverkas efter implementeringen av Lean och därför anser vi att det är intressant att studera hur medarbetarna påverkas om företag valt att implementera Lean.

En avgränsning har gjorts till försäkringsbolag i Sverige, eftersom arbetet med Lean har blivit allt vanligare inom denna bransch. Eftersom det finns många olika försäkringsbolag ökar kravet på att bolagen är så kostnadseffektiva som möjligt. Enligt Allway och Corbett (2002) är det viktigt för tjänsteföretag att leverera bra service och kvalitet, kunderna ska inte längre behöva välja mellan ett lågt pris och en bra försäkring. Det har även på senare tid blivit lättare för både privatpersoner och företag att jämföra mellan olika försäkringar och försäkringsbolag genom jämförelsesidor, ett exempel på en sådan sida är compricer.se. Edvardsson och Witell (2012) anser att eftersom kunder har högre kunskap, ökad medvetenhet, fler alternativ att välja mellan och gör mer medvetna val kräver de tjänster med högre kvalitet som inte endast uppfyller de mest grundläggande kraven, då de idag anses som en självklarhet. Därför är det intressant att se om de företag som implementerat Lean arbetar på samma sätt med att uppfylla kundernas önskemål och förväntningar som de som inte har implementerat Lean.

Det finns en del studier gjorda på varför företag inom liknande branscher arbetar med Lean, exempelvis inom bank. Banksektorn och försäkringssektorn har många likheter, men kan inte helt likställas med varandra då arbetet skiljer sig. Piercy och Rich (2009) och Allway och Corbett (2002) har studerat Lean inom både bank- och försäkringssektorn, men det finns inga studier som endast fokuserar på försäkringsbolag i Sverige. Vi anser därför att det finns en kunskapslucka här och att det därför är intressant att just studera försäkringsbolag.

1.3. Problemformulering

Vilka skillnader finns hos de försäkringsbolag som valt att implementera Lean jämfört med de som inte har det?

1.4. Syfte

Syftet med denna studie är att analysera försäkringsbolag och studera om det finns någon skillnad mellan kontor som uttalat arbetar med Lean och kontor som inte gör det.

2. Teoretisk referensram

I den teoretiska referensramen presenteras relevanta teorier kopplade till problemformuleringen. Detta kapitel är indelat i fem huvudrubriker; försäkringsbolag, ständig förbättring, flöde och kvalitet, medarbetare och arbetsätt. Dessa är i sin tur indelade i ett antal underrubriker. Avslutningsvis återfinns en modell som illustrerar hur ämnena hänger samman och det är utifrån den som intervjuguiderna utformats.

2.1. Försäkringsbolag

År 2013 fanns det drygt 400 registrerade försäkringsbolag i Sverige (Svensk försäkring, 2013). De flesta av de registrerade försäkringsbolagen är små lokala bolag men majoriteten av marknadsandelarna står några av de största bolagen för. Av alla hushåll i Sverige har 95 procent en hemförsäkring, nästan alla anställda inom näringslivet har en tjänstepensionsförsäkring och många har utöver det, privata pensionsförsäkringar. Alla i Sverige som har en bil är dessutom enligt lag tvingade till att ha en trafikförsäkring som bland annat täcker personskador, år 2011 uppgick antalet bilar med trafikförsäkring till 5.9 miljoner.

På grund av komplexiteten i vad ett försäkringsbolag ska erbjuda för service och tjänster har kostnader för löner och teknisk utrustning ökat (Allway & Corbett, 2002). Företag måste hela tiden hitta sätt att hålla nere sina kostnader trots vad komplexiteten medför. Ett försäkringsbolag måste också kombinera service och kostnader, det vill säga leverera en så bra service som möjligt till ett så lågt pris som möjligt. Precis som för de flesta tjänsteföretagen är det svårt för försäkringsbolag att hitta nya vägar till att förbättra och differentiera sitt företag samtidigt som de strävar efter att minska kostnaderna. I Allway och Corbetts' (2002) studie framkom det att försäkringsbolag som arbetat med Lean har kunnat minska processtiden med 50 procent och lönekostnader med upp till 10 procent.

2.2. Ständig förbättring

2.2.1. Bakgrund till Lean

Lean är en filosofi som innehåller olika tekniker och verktyg för att optimera tid, personal, tillgångar och produktivitet inom en organisation (Becker, 2001). För att implementera Lean-filosofin i företaget måste de införa Lean principer och praxis inom alla delar av organisationen och inte bara i vissa delar. Det viktigaste för företag enligt Allway och Corbett (2002) är att förstå och ta till sig de mest grundläggande med Lean filosofin och inte att skapa ett helt nytt arbetsätt efter hur andra företag arbetar. Lean har sin grund i Toyota Production System som grundades i Japan strax efter andra världskriget då Japan var i brist på resurser (Modig & Åhlström, 2013). På grund av bristen på resurser ökade vikten av att använda de resurser de hade tillgå på bästa möjliga sätt. Eftersom Toyota hade brist på kapital var det extra viktigt att investera i rätt teknologi och rätt material, Toyota producerade därför så fort de hade mottagit en beställning för att inte binda för mycket kapital i verksamheten genom produkter i arbete eller färdiga varor. Modig och Åhlström (2013) menar att Toyota även lade stor vikt vid att göra saker på rätt sätt redan från början. De strävade efter att förkorta tiden på produkter i arbete och genom att lägga större fokus på den externa kunden, koncentrerade de sig på att hitta de värdeskapande aktiviteterna och att eliminera de aktiviteter som inte tillförde något värde. Målet var att varje produkt skulle tillföra värde under 100 procent av genomloppstiden, på så vis var processen flödeseffektiv. Modig och Åhlström (2013) menar vidare att när tankesättet bakom Toyota Production System spreds vidare till Europa kom det att kallas Lean.

Toyota Production System utvecklades av fyra män; Sakichi Toyota, grundare till Toyota gruppen, Kiichiro Toyota, ledare av biltillverkningen på Toyota, Eiji Toyota, VD och ordförande på Toyota och Taiichi Ohno grundare till Kanban¹ (Becker, 2001). Enligt Towill (2010) var det Ohno som var den ingenjör som ansvarade för att utforma Toyota Production System, som är en sammansättning av idéer från många olika framgångsrika källor. Enda sedan grundandet av Toyota Production System har Toyota satt ihop en egen form av chefs värderingar och tekniker samt egna affärsmetoder (Saruta, 2006). De ledande värderingar som ärvt har förts vidare genom Toyota som en företagskultur och utgör en uppförandekod, ”Toyota Way”, för de som arbetar på Toyota. ”Toyota Way” ger uttryck för vilka värderingar och genomföranderiktlinjer som alla anställda ska förhålla sig till inom företaget.

2.2.2. Kaizen som en del av Lean

Målet med att arbeta med Lean är tillväxt, kopplingen mellan Lean och tillväxt är Kaizen (Hettler, 2008). Kaizen beskrivs som ett arbetssätt för att reducera kostnader samt förbättra kundnöjdheten, kvalitén och processerna i ett företag (Kerbache, Ramis-Pujol & Suárez-Barraza, 2011). De menar även att det är viktigt att alla medarbetare deltar och är engagerade i förbättringsarbetet. För att kunna möjliggöra ständig förbättring anser Hostetler (2010) att en person borde väljas ut från varje kontor eller arbetsgrupp som medverkar i det ständiga arbetet med att analysera och arbeta med ständig förbättring (Hostetler, 2010). Detta leder till att icke-värdeskapande steg, flaskhalsar² och möjliga fel identifieras och elimineras.

Inom vad Alukal (2007) benämner Lean Kaizen är ständig förbättring centralt och fokus ligger på att onödiga moment tas bort för att skapa kortare ledtider. Han menar att det viktigaste är att medarbetarna måste tänka och inte bara göra. Enligt Kumar, Wolfe och Wolfe (2008) är det viktigt att skilja på ledtid och cykeltid, det förstnämnda innebär den tid det tar från det att en kund ”kommer in genom dörren” till det att arbetet är utfört och det sistnämnda är den tid projektet faktiskt tar inom företaget. Ett företag ska sträva efter att minimera skillnaden mellan ledtid och cykeltid, då skillnaden utgör icke-värdeskapande moment för kunden. Alukal (2007) menar att ytterligare en viktig del inom, vad han kallar, Lean Kaizen är att möta kundernas krav på kvalitet, kostnad och leverans. Därför uppmärksammas vikten av att hitta de onödiga delarna av processen för att kunna eliminera dessa och på så vis möta kundernas krav.

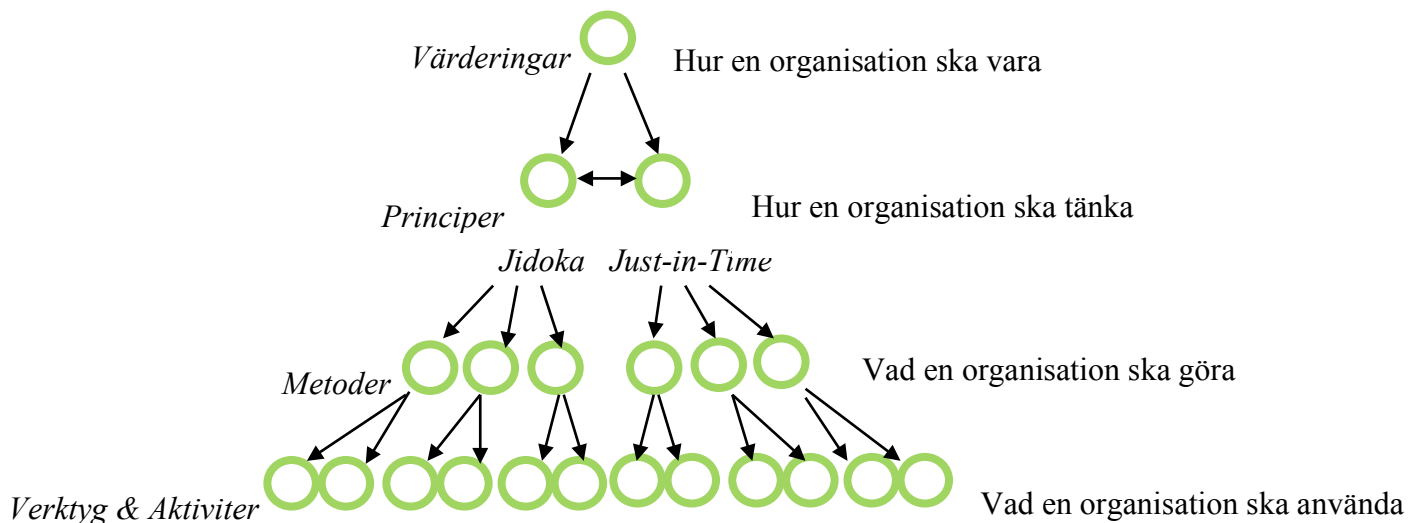
Genom vad Alukal (2007) benämner Lean Kaizen upprätthålls utveckling och innovation inom organisationen och det blir alltmer väsentligt med samarbete och långsiktiga kundrelationer för att producera bättre kvalitet till ett lägre pris. Logistiken och värdekedjan spelar en allt viktigare roll inom Lean, en stor fördel är om alla inblandade parter känner till arbetsteknikerna inom vad Alukal (2007) benämner Lean Kaizen. Vikten av att flytta fokus från leverantören till slutkunden betonas och enligt Alukal (2007) kommer de företag, som förutser och förstår de önskemål och behov som slutanvändaren har och skapar produkter efter dessa, gynnas. Även Abdi et al. (2006) och Ghosh et al. (2013) betonar att det är vad kunden värdesätter som är det viktigaste och att allt företaget gör ska göras med slutkunden i ständig fokus.

¹ *Kanban* är det Japanska ordet för kort, genom att använda ett Kanban-system flyttas delar i produktionen efter efterfrågan (Heizer & Render, 2011).

² *Flaskhalsar* är de moment inom en process som har lägst effektivitetskapaciteten och som därmed bestämmer hur lång tid processen tar (Heizer och Render, 2011).

2.2.3. Lean-pyramiden

Inom Toyota kan Lean-filosofin beskrivas med en pyramidliknande figur, bestående av fyra nivåer (Modig & Åhlström, 2013). Den första nivån är *värderingar*, det är dessa som vägleder alla anställda i hur de ska agera och vara. Genom att medarbetarna ställer sig frågorna ”Hur vill vi att vårt företag ska vara?” och ”Hur vill vi inte att vårt företag ska vara?” grundas alla beslut. Andra nivån i pyramiden är *Principer* som tillsammans syftar till att alltid ha kunden i fokus och att skapa högsta möjliga kundvärde. Principer delas upp i två beståndsdelar; *Jidoka* och *Just-in-time*. *Just-in-time* innebär att skapa ett flöde i företagets processer. Det gäller att skapa kundvärde genom att leverera exakt vad kunden vill ha, när kunden vill ha det och den mängd kunden vill ha. *Jidoka* handlar om att ha en överblick över företaget, det gäller alltså att skapa en organisation som är synlig för alla inom företaget. På så vis kan hinder och avvikelser från flödet identifieras direkt. Genom att ständigt ha principerna i åtanke identifieras *Metoder*, vilket är den tredje nivån i pyramiden. Det gäller att identifiera de bästa metoderna och i fortsättningen använda sig av dessa. Detta resulterar i ett fåtal standardiserade metoder, som i sin tur leder till ett ökat kundvärde. Den nedersta nivån i pyramiden är *Verktyg och Aktiviteter*, dessa består av metodernas beståndsdelar. Verktøygen är det företagen behöver ha och aktiviteterna är det företagen behöver göra för att utföra metoderna.



Figur 1, Lean-pyramiden, (Modig & Åhlström, 2013)

Alla de värderingar, principer, metoder och verktyg som beskrivs i böcker och artiklar är inte Lean i sig, de är endast medel för att ta fram ramar för hur företaget ska tänka. (Modig & Åhlström, 2013). Även Edvardsson och Witell (2012) anser att det är dessa beståndsdelar som bygger upp en företagskultur med hög kvalitet. Det är inte värderingarna på pappret som är viktiga utan hur företaget bemöter kunderna utefter de uttalade värderingarna. Det viktigaste är alltså hur kunderna upplever kundbemötandet och inte hur företaget upplever det. Precis som Modig och Åhlström (2013) anser Edvardsson och Witell (2012) att det är även viktigt att ha en struktur inom företaget, genom tydliga arbetsroller, rutiner, ansvar och befogenheter.

2.3. Flöde och Kvalité

2.3.1. Processer

Ett företag måste förstå hur deras processer ser ut för att kunna förbättra flödet i dessa (Carnes & Hedin, 2005). Genom att arbeta med Lean strävar företag hela tiden efter att söka efter möjliga förbättringar som kan förbättra flödet. Levinson (2006) menar att genom att designa om ett företags processer, struktur och kultur kan det ske stora förändringar i hur väl de presterar och uppnår sina mål. Genom att kontinuerligt arbeta med analyser, modeller och övervakning av sitt arbete optimerar företag sina processer. Processer kan beskrivas genom att använda ordet flödeseffektivitet, som är summan av värdeskapande aktiviteter i relation till genomloppstiden (Modig & Åhlström, 2013). Det som ofta värdesätts av kunden är att de får den service de efterfrågar snabbt, vilket innebär att företag ständigt bör sträva efter att utnyttja sina resurser till 100 procent. Enligt Parveen och Protik (2012) kan de aktiviteter som finns inom ett företag delas in i tre typer; värdeskapande, icke-värdeskapande och nödvändiga men inte värdeskapande. Värdeskapande är de aktiviteter som kunderna värdesätter och därmed är beredda att betala för. Icke-värdeskapande är helt onödigt arbete som inte är värdeskapande för varken kund eller företag och som därmed kan och bör elimineras fullständigt. Nödvändiga men inte värdeskapande aktiviteter är de som är nödvändiga för företaget men inte tillför något värde för kunden. Dessa bör därför reduceras maximalt, men kan inte elimineras helt.

2.3.2. Six Sigma som en del av Lean

Lean Six Sigma är en kombination av Lean, som fokuserar på effektivitet och Six Sigma, som fokuserar på kvalité och att motverka variation (Hostetler, 2010) (Ghosh et al., 2013). Kumar et al. (2008) menar att Six Sigma är ett hjälpmedel för att hitta ineffektivitet och möjliga lösningar till förbättring. Detta stämmer även överens med vad Atanasovski, Psychogios och Tsironis (2012) anser att Lean Six Sigma är då de anser att det är ett sätt att ständigt söka efter kvalitetsförbättringar. Lean Six Sigma lägger vikt vid att tillföra kundvärde genom att eliminera icke-värdeskapande- och ineffektiva moment (Hostetler, 2010) (Ghosh et al., 2013). Atanasovski et al. (2012) menar att det primära är att se till hur kunden påverkas. Alla kvalitetsförbättringar som genomförs ska i slutändan medföra något positivt för slutkunden. Hostetler (2010) styrker detta då han förklarar att Lean-tanken angående effektivitet och kundvärde är baserad på en förståelse för vad kunden vill ha.

En viktig del inom Lean Six Sigma är att arbeta i team för att kunna förbättra den interna processen (Ghosh et al., 2013). Alla företag har små ineffektiva moment inom sina interna processer som ofta förbises på grund av att de enskilt inte gör så stor skillnad i processen. Genom att summera dessa små moment, tydliggörs det att de tillsammans utgör en stor skillnad i den totala processtiden. Enligt Ghosh et al., (2013) eliminerar Lean Six Sigma inte bara processlöseri, utan arbetsfilosofin utgör även en ram för kulturförändring i organisationen. Laureani och Jiju (2010) menar att genom att arbeta med vad de benämner Lean Six Sigma inom tjänsteföretag effektiviserar verksamheten med precision och noggrannhet. Det handlar alltså inte bara om att göra saker snabbast möjligt utan även att göra dem rätt från början. Genom att göra rätt redan från början kräver företaget mindre ansträngning, utrustning och tid av personalen, men kommer samtidigt närmre och närmre att ge kunderna exakt vad de vill ha.

2.3.3. Variation

Genom att tänka Lean eliminerar, minskar och hanterar företag ständigt den variation som finns (Modig & Åhlström, 2013). Variationen mellan medarbetarnas arbete minskar genom att det finns tydliga värderingar inom företaget. Zylstra (2007) menar att variation är något som

bör identifieras och reduceras för att öka kundnyttan. Han nämner precis som Modig och Åhlström (2013) och Edvardsson och Witell (2012) att alla organisationer har normer och riktlinjer för hur de arbetar, däremot saknar många företag väl formulerade strategier som optimerar hela värdekedjan. Zylstra (2007) menar att uttalade strategier, för hur arbetet ska gå till, inom företaget bidrar till att kundens behov uppfylls. Det går aldrig att reducera all variation, därför krävs en form av ”buffert” för att motsvara verksamhetens dagliga svängningar i efterfrågan från både den externa kunden och den interna verksamheten. Det är därför viktigt att strategiskt planera och hantera företagets kapacitetsbuffertar eftersom efterfrågan är oförutsägbar. För att hantera den ojämna efterfrågan menar Reinertsen och Shaeffer (2005) att företag aktivt måste styra resursfördelningen. Genom att tillföra ytterligare resurser när efterfrågan ökar minskar därmed cykeltiden och kunden får sin önskade produkt snabbare.

2.3.4. Olika typer av spill

Arbete med Lean beskrivas enligt Abdi, Shavarini och Hoseini (2006) som att göra mer med mindre och på så vis utnyttja organisationens resurser bättre. Att aktivt introducera Lean-tekniker i alla företag bör vara det primära i alla företags strategier då det förser både en möjlighet och en resurs till att generera ständig tillväxt (Hettler, 2008). De moment som genererar tillväxt är de som Parveen och Protik (2012) benämner värdeskapande moment och övriga moment bör ifrågasättas och om möjligt tas bort. Enligt Abdi et al. (2006) kan onödiga moment definieras som spill, vilket inom tjänsteföretag innebär humant arbete som kräver resurser men som inte tillför något värde. Taiichi Ohno, grundare av Kanban och en av grundarna till Toyota Production System, identifierade sju typer av spill. Dessa typer av spill beskriver även Piercy och Rich (2009);

1. *Överproduktion:* Processar någonting i onödan innan eller efter behovet finns eller producerar rapporter och texter som ingen läser. Detta kan även bidra till nedanstående typer av spill.
2. *Fel eller Omarbetning:* Arbete med felaktig data, uppdaterad- och ofullständig information inom organisationen.
3. *Onödig rörelse:* Onödiga avstånd till olika avdelningar och hjälpmedel, så som till skrivare och arkiv.
4. *Onödigt lager:* Till exempel lagring av både kopia och original eller både elektroniskt och pappersmässigt.
5. *Onödig bearbetning:* Felaktiga redskap, vilket kan leda till att det är svårt att hitta information, extra onödiga kontroller och svårigheter att navigera i systemen.
6. *Onödig transport:* Tidskrävande förflyttning av dokument och material.
7. *Väntan:* Väntan på information på material och dokument, exempelvis väntan på godkännande från någon auktoriserad. Heizer och Render (2011) menar att flaskhalsar är ett exempel på väntan. Flaskhalsar är de moment inom en process som har lägst effektivitetskapaciteten och som därmed bestämmer hur lång tid processen tar. Hostetler (2010) menar att det kan löna sig att lägga tid på att identifiera dessa stopp, framförallt för att veta vad företaget ska lägga fokus på för stunden. Han menar också att ju längre tid någonting får vänta, desto mer tid och kraft behövs ofta läggas på att återuppta arbetet.

Parveen och Protik (2012) nämner ytterligare en typ av spill utifrån ett tjänsteföretag, outnyttjad arbetstid och överskott av arbetare. Denna typ av spill förklaras mer ingående senare.

2.3.5. Förebygga Spill

Tjänsteföretag som redan i ett tidigt stadié anammar Lean filosofin tar kontroll över nyckelprocesserna som tillför kundvärde, vilket i sin tur medför genomgrytande förbättringar i företagens processer (Allway & Corbett, 2002). Implementeringen av Lean genererar dessutom påtagliga fördelar för kunden och en mätbar kostnadsfördel för organisationen. För att undvika de typer av spill som beskrivs ovan beskriver Abdi et al. (2006) och Piercy och Rich (2009:2) fem olika principer;

1. *Specifcera värdet av service:* Identifiera vad det är kunden vill ha, värdet av en produkt eller tjänst bestäms endast av slutkunden. Produkten och servicen måste möta kundens krav både gällande pris och tid.
2. *Identifiera flödet av servicevärdet:* Identifiera alla aktiviteter för att kunna leverera en viss service och optimera hela processen utifrån ett kundperspektiv. Det är extra viktigt att utgå från ett kundperspektiv för att på så vis se vilka delar som tillför värde, aktiviteter som inte tillför något värde bör undvikas.
3. *Få ett flyt i servicen:* Efter att ha identifierat vad kunden vill ha och hur flödet ser ut, är nästa steg att se till att aktiviteterna som tillför värde flyter på utan hinder. Genom att identifiera flaskhalsar kan förseningar och köer undvikas.
4. *Leverans på efterfrågan av kunden:* Arbetet måste vara konstruerat för att lätt kunna ändras efter slutkundens önskemål. Genom att hela tiden endast förse kunden med det den önskar, undviks spill och onödigt arbete. Att leverera på efterfrågan av kunden benämns ofta Just-In-Time (Drüke, Grüber & Thun, 2010). Genom att arbeta på detta sätt hålls lagernivåerna nere, spill reduceras, kvalitén blir bättre och ett företags processer blir mer produktiva.
5. *Strävan efter perfektion:* Genom att uppnå perfektion är alla delar inom processen värdeskapande och inga onödiga aktiviteter finns. Det är endast genom ständig förbättring som ett företag kan behålla eller förbättra sin marknadsposition.

2.4. Medarbetare

Personalen är den största resursen i ett tjänsteföretag (Chiang och Sim, 2012). Genom att arbeta med Lean anser Allway och Corbett (2002) att tankesättet genomsyrar hela organisationen och därmed all personal och Bojesen et al. (2012) menar att anledningen till detta kan vara att Lean inte är ett färdigt koncept anpassat till alla företag utan ett tankesätt.

2.4.1. Företagskultur

Varje företag väljer vad inom Lean de anammar inom sitt företag och hur arbetsmiljön påverkas kan därav se helt olika ut inom olika företag (Capizzi, Prasanna Rao, Sawhney, Sonntag & Subburaman, 2010). Capizzi et al. (2010) menar att det är viktigt att veta hur Lean ska implementeras i varje enskilt företag och hur de ska få ut det till alla medarbetare. De menar också att det många företag gör fel är att de utformar Lean-systemet efter den ideala miljön, alltså hur de vill att kulturen på företaget ska se ut och inte hur den faktiskt är. Detta kan leda till att organisationen inte kan upprätthålla arbetet med Lean och att de går tillbaka och arbetar som de gjort innan, framförallt på grund av bristande tillförlitlighet till ledningen och till Lean i sig. En trend av misslyckade implementeringsförsök kommer att leda till att personalen motsätter sig framtida förändringar, både i form av en omimplementering av Lean men också andra typer av förändringar inom organisationen. Till skillnad från Capizzi et al. (2010) menar Laureani och Jiju (2010) att de anställda blir mer tillfredsställda på jobbet av förändringar, vilket leder till att personalomsättningen blir lägre. Om personalomsättningen är låg kommer det dessutom att gynna företaget då nyrekryteringar innebär stora kostnader för ett företag.

Enligt Parveen och Protik (2012) är det viktigt att ha en demokratisk ledare som uppmuntrar beslutsfattande bland de anställda, vilket även Allway och Corbett (2002) menar då de anser att det är viktigt att ha en ständig konversation mellan chefer och medarbetare. Det underlättar och är effektivast för alla om lagarbete råder och om relationen mellan chef och anställda inte är hierarkisk. Chefer bör alltså agera mer som en hjälpare hand och inte vara en högt uppsatt person som tar beslut utan att samråda med de anställda.

Enligt Parveen och Protik (2012) kan effektiviteten och kvalitén förbättras om de anställda arbetar i enhetligt med varandra och med företagets värderingar. Atanasovski et al. (2012) anser att det viktigaste är att företagets mål och ledningens beslut går hand i hand. Genom att hela tiden utbilda personalen i Lean Six Sigma ökas medvetenheten och kunskapen om de metoder och verktyg företaget arbetar med och mot. Om det finns tydliga mål för vad som ska göras inom företaget kommer det leda till att de anställda känner sig trygga i att fatta egna beslut. Ytterligare ett sätt att motivera personalen till att komma med förslag till möjliga kvalitetsförbättringar kan vara att införa vissa bonusar eller prestationsbelöningar. Atanasovski et al. (2012) menar att det är viktigt att uppmuntra medarbetarna i det dagliga arbetet så väl i grupp som individuellt.

Det är viktigt att ha ett strukturerat system, processer och policys, som är rättvisa och tydliga i det dagliga arbetet (Parveen & Protik, 2012). Detta leder till att de mest lämpade personerna lockas till företaget och till att de väljer att stanna inom organisationen. Det medför också till att ett bra arbetsklimat formas där medarbetarna bidrar till så mycket värdeskapande arbete som möjligt. Parveen och Protik (2012) trycker på att arbete med Lean även främjar en laganda och ger möjligheter till tillväxt då de uppmuntrar de anställda till att arbeta effektivt och med engagemang.

2.4.2. Förbättringsarbete

Det gemensamma för alla företag som valt att arbeta med Lean anser Allway och Corbett (2002) vara att de anställda hela tiden ska ha Lean i åtanke och hela tiden tänka på att ständigt förbättras. Abdi et al. (2006) menar att genom att ständigt söka efter förbättringar bland medarbetarna med hjälp av kommunikation och strukturerade balanserade styrkort³ fortsätter organisationen att utvecklas. Ytterligare en faktor som leder till förbättring är att det inom organisationen finns en vilja att prova på nya saker och att acceptera förändring (Allway & Corbett, 2002). Det är även viktigt att ledningen uppmuntrar personalen till förändring eftersom det är ett stort steg för medarbetarna att ta självständiga beslut. Genom att arbeta med feedback och att gå igenom resultat, skapar organisationen ständigt lärande som leder dem mot optimal prestation (Abdi et al., 2006).

Det är viktigt att tänka igenom och ta lärdom av vad som påverkat ett negativt utfall (Sheffrey, 2011). En vanlig reaktion är att snabbt lägga ett misslyckat projekt bakom sig och inte reflektera över varför det inte gick som förväntat. Att analysera det negativa utfallet bidrar till ständig förbättring och minskad risk för att göra om samma misstag. Alukal (2007) menar dessutom att det är viktigt att synliggöra problem och brister för alla inom företaget så att medarbetarna kan lösa problemen gemensamt istället för att skapa konkurrens och fokusera på vem som orsakat problemet. Den gemensamma visionen och syftet är att främja en "teamkänsla" inom företaget. Enligt Pojasek (2000) leder dessutom samarbete och arbete i

³ *Balanserat styrkort* är ett mått för att mäta icke-finansiella resultat genom att införa icke-finansiella mätetal. Balanserat styrkort fångar inte bara ett företags nuvarande resultat utan även framtida (Dehnavi, Moeinaddin & Motahari, 2012).

team till en lägre risk att samma misstag återupprepas och på så vis kan företaget förebygga onödigt arbete, i form av omarbete, vilket är ett av de sju typer av spill som tidigare nämnts (Hettler, 2008) (Piercy & Rich, 2009).

2.4.3. Påverkan på medarbetarna

Spill utifrån ett tjänsteföretag är utnyttjad arbetstid och överskott av arbetare (Parveen & Protik, 2012). Eftersom företag vill undvika denna typ av spill, innebär det att färre medarbetare ska göra mer på kortare tid. Detta kan vara en källa till att stress bland medarbetarna inom ett företag som arbetar med Lean. Ökat utnyttjande av arbetarna är en kortsiktig lösning för att förbättra produktivitet, men på bekostnad av välmåendet hos arbetarna. Detta kan till slut påverka företagets möjlighet till innovation, vilket är förödande för organisationen på lång sikt. Atanasovski et al. (2012) menar att genom att introducera Lean Six Sigma arbetar företag ständigt med att söka efter möjliga kvalitetsförbättringar. Trots att tanken är att effektivisera verksamheten menar de att företagen inte ska effektivisera de anställda. Grundtanken är att eliminera onödiga arbetsmoment som endast medför att de anställda lägger kraft och energi på saker som egentligen inte behövs genomföras. Det är alltså viktigt för alla företag att planera utnyttjandet av sin kapacitet (Parveen & Protik, 2012). Kapaciteten i ett företag utgörs av tillgängligheten av arbetare och hjälpmedel, flaskhalsar och arbetstimmar. Genom en bra ledning och kombination av dessa komponenter kan ett företag maximera sitt flöde, vilket är en av grundtankarna i Lean-filosofin.

Genom att fokusera på att förbättra flödet och förenkla processer kan det leda till lägre arbetsqualität och en högre psykisk påfrestning hos de anställda (Bojesen et al., 2012). Enligt Parveen och Protik (2012) har effekten av att arbeta med Lean diskuterats sedan filosofin introducerades. Det har uppkommit bevis på att det finns vissa negativa effekter på både arbetsmiljön, de anställdas hälsa och välmående. Även Atanasovski et al. (2012) anser att arbetet med att hela tiden fokusera på att minimera onödigt arbete kan vara en stress faktor i det dagliga arbetet. Men de anser också att det finns vissa positiva effekter med att införa Lean då det medför att en ny organisationskultur introduceras. En organisationskultur där kundnöjdhet och kvalitet är i fokus samt en kultur som främjar till att de anställda känner att de får och kan vara med och påverka. Detta leder ofta till att de anställda känner sig delaktiga och viktiga på jobbet och ökar i sin tur deras motivation till att göra ett bra arbete.

2.5. Arbetssätt

Allway och Corbett (2002) anser att varje företag måste anpassa hur de väljer att arbeta med Lean efter just deras företag. Capizzi et al. (2010) menar att det många företag gör fel är att de utformar Lean-systemet efter den ideala miljön. Problemet är att om Lean introduceras på ett felaktigt sätt kommer det endast att leda till ett misslyckat försök och medarbetarna kommer att återgå till att arbeta som de gjort innan.

2.5.1. Root Cause Analysis Tools

Root Cause Analysis Tools är arbetssätt för att få fram grundorsaken till ett problem, för att i sin tur kunna lösa det och förhindra att samma problem uppstår igen (Pojasek, 2000). Anledningen till att mycket tid läggs på att bearbeta informationen är för att bättre förstå grundorsakerna till problemet. När grundorsaken är identifierad kommer ofta lösningen automatiskt. Tanken är att organisationen, gemensamt ska lösa problemen med målet att de aldrig ska inträffa igen. Detta arbetssätt uppmuntrar anställda till att ta egna beslut och vara mer delaktiga. Root Cause Analysis Tools leder till att organisationen blir mindre byråkratisk och det blir lättare att vara en del i beslutsprocessen (Alokal, 2007). Exempel på Root Cause Analysis Tools är Five Whys och A3-rapporter, som beskrivs mer ingående nedan. Enligt

Pojasek (2000) är nyckeln till förbättring att hitta grundorsaken till problemet. För att komma fram till grundorsaken kan det krävas en kombination av de olika arbetssätten nedan.

Five Whys är en systematisk frågeteknik i sökandet av grundorsaken till ett problem (Adams, 2008). Tekniken går ut på att fråga ”varför” minst fem gånger, för att ta sig igenom alla stadier enda ner till grundorsaken (Pojasek, 2000). När det inte går att fråga frågan ”varför” ännu en gång har grundorsaken till problemet identifierats. Fördelen med Five Whys är att det är ett snabbt och enkelt arbetssätt som gör att gruppen får en djupare och bredare förståelse och uppfattning av problemet (Murugaiah, Muthaiyan, Samuel Jebaraj & Srikamaladeri, 2010). Five Whys kan både förebygga och korrigera grundorsaker till problem. Ofta är det fåtalet faktorer som är anledning till många problem och genom att använda Five Whys som arbetsmetod kan företag lättare identifiera dessa faktorer (Pojasek, 2000). Taiichi Ohno, grundaren till Toyota Production System förespråkade Five Whys (Murugaiah et al., 2010). Han ansåg att misstag är oundvikliga och när de sker är det lätt att skylla på varandra, men hittas grundproblemet är det lättare att utgå från det och snabbt lösa det. Även Pojasek (2000) anser att en viktig del är att inte anklaga individer, därför rekommenderas det att använda frågan ”varför?” och inte frågan ”vem?”. Det är dessutom viktigt att, vid arbete med denna metod, tänka igenom om det kan finnas flera orsaker till problemet så att inte medarbetarna kommer in i en ond cirkel och inte kommer fram till något svar. För att tekniken ska kunna användas är det viktigt att alla inom gruppen arbetar mot samma mål.

A3-rapporter används för att förbättra processerna i ett företag då de är till för att identifiera och lösa ett aktuellt problem (Chakravorty, 2009). A3-rapporter och tänkandet i arbetet med rapporten spelar en stor roll rent praktiskt (Shook, 2009). Rapporten har fått sitt namn efter pappersstorleken som rapporten skrivs på och innehåller inte bara text utan även bilder och diagram för att utöka och förtydliga informationen (Chakravorty, 2009). Tanken är att utforma rapporten så att den endast fokuserar på problemet och dess lösning, ingen onödig information som inte anses relevant tas med. Dessa rapporter används också som ett handledningsverktyg för chefer i ”Root-cause-analysis”-arbete då rapporten uppmuntrar till diskussion och dialog. Genom att arbeta med A3-rapporter skapas en dialog medarbetarna sinsemellan som medför att de inte bara lär sig själva utan även av varandra (Shook, 2009). Detta minimerar i sin tur risken för onödigt spill i form av omarbete som tidigare nämnts (Hettler, 2008) (Piercy & Rich, 2009).

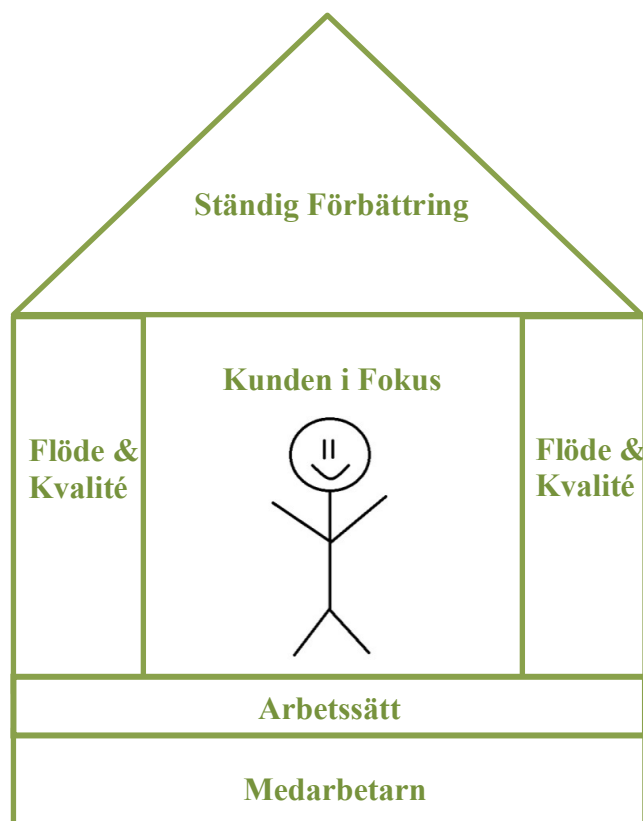
2.5.2. Project board

Kanarek (1993) menar att om det är många som arbetar med ett projekt underlättar det att visualisera för alla vad som behövs göras och vem som ska göra vad, vilket kan göras med hjälp av en Project board. Piercy och Rich (2009) menar att genom att använda sig av Project boards blir det mer synligt var någonstans inom ett projekt ett företag befinner sig, vilket även Kanarek (1993) menar. Allway och Corbett (2002) anser också att det är viktigt att synliggöra, men trycker extra på att det ska vara tydligt för alla nivåer inom företaget; chef som medarbetare. Tavlan minimerar flödet av e-mail och telefonsamtal inom organisationen eftersom alla har tillgång till samma information via tavlan (Kanarek, 1993). Det är upp till varje företag att bestämma hur tavlan ska se ut, vissa använder sig av White board-tavlor och andra av magnet-tavlor. För att lättare kunna följa en process med tidens gång rekommenderar Kanarek (1993) att arbeta med magnettavlan för att flytta lapparna istället för att sudda och skriva om.

2.6. Teorimodell

Lean-huset är ett återkommande begrepp och en illustration i Lean-sammanhang. Enligt Veech (2004) kan arbete med Lean illustreras genom att rita upp ett hus bestående av golv, väggar och ett tak. Det finns många olika varianter av Lean-huset, men grundtanken är densamma. De flesta illustrationer är anpassade efter produktionsföretag och är därför inte helt applicerbara på denna studie. Därför har teorimodellen inspirerats av flera olika varianter och utifrån dem har det skapats en egen tolkning. Det egentolkade Lean-huset består av samma huvudrubriker som återfinns i den teoretiska referensramen, empirin samt analysen. Att kunden är i fokus är något som genomsyrar hela den teoretiska referensramen och empirin och är därför ingen egen rubrik i dessa kapitel.

Tolkningen av Lean-huset är illustrerat enligt figur 2. I arbetet med Lean är kunden i fokus och därmed är kunden placerad i centrum av huset. Husets grund utgörs av medarbetarna då de är de som är den viktigaste resursen i tjänsteföretag (Chiang & Sim, 2012). Det krävs ett ständigt arbete av medarbetarna med Lean-filosofin för att hålla samman huset, därav har arbetssätt placerats som golv och närmst medarbetarna. Tanken är att medarbetarna ska skapa ett lämpligt sätt för att hålla uppe huset. Väggarna bestående av flöde och kvalité håller uppe taket och gör ständig förbättring möjlig. Ständig förbättring utgör taket på huset och genom att ha ett stadigt tak kommer företaget att stå emot externa faktorer som kan konkurrera ut företaget.



Figur 2, Teorimodell (egen tolkning av modell)

3. Metod

I metoden beskrivs hur studien genomförts och vilka val som gjorts och varför. Läsaren informeras om undersökningsmetod, avgränsningar, data som samlats in, respondenter, intervjuer och studiens tillförlitlighet. Kapitlet avslutas med en redogörelse av hur data bearbetats och sammanställts. Här beskrivs ingående hur alla steg mot slutsatserna genomgått för att öka tillförlitligheten i studien.

3.1. Val av undersökningsmetod

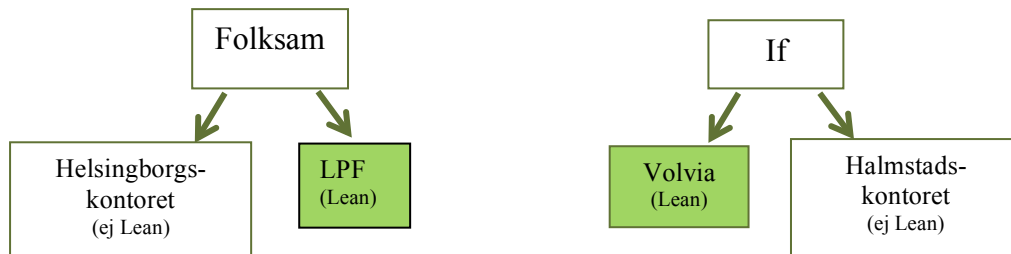
För att kunna få ut så mycket som möjligt av intervjuerna krävdes att vi var väl insatta i ämnet, vilket innebär att vi samlade in större delen av teorin innan vi samlade in empirin. I och med att det finns så mycket information om Lean valde vi att göra en intervju i ett tidigt stadie för att få en riktlinje för vilken teoretisk referensram vi skulle använda oss av. Vi har därför under studiens gång tillämpat en kombination av induktiv- och deduktiv ansats, vilket Jacobsen (2002) benämner en abduktiv ansats. Induktiv ansats innebär att empiri samlas in före den teoretiska referensramen. Denna ansats motverkar riktning av utfallet, leder till öppna frågor och lämnar utrymme för icke-förväntade svar. Motsatsen till denna ansats är deduktiv, vilket innebär att den teoretiska referensramen samlas in före empirin. Detta innebär att intervjuaren är väl insatt i ämnet och lättare kan komma på relevanta följdfrågor. I och med att vi hade samlat in den största delen av den teoretiska referensramen innan intervjuerna kan detta ha medfört att vi påverkats när vi ställde vissa frågor eftersom vi hade vissa förväntningar på utfallet. Vi försökte motverka detta genom att ha en naturlig konversation och låta respondenterna prata fritt utifrån våra frågor och att inte ställa ledande frågor. För att kunna ha en öppen konversation inledde vi intervjuerna med att respondenterna fick berätta lite generellt om företagen, detta för att få en mer avslappnad stämning och på så sätt kom vi senare naturligt in på frågorna i intervjuguiden. För att bibehålla den avslappnade stämningen hade vi ingen fast ordningsföljd utan frågade frågorna i den ordning som kändes naturlig.

För att kunna förstå och få mer djupgående information om arbetet med Lean inom försäkringsbolag har vi valt att fokusera på fåtalet företag, gå på djupet och intervjua personer väl insatta i det ständiga förbättring- och effektiviseringsarbetet. Därför valde vi att göra en kvalitativ studie framför en kvantitativ. Vi tror att en kvantitativ studie hade begränsat utfallet av undersökningen, då den är mer sluten, med mer standardiserade och enformiga frågor och svar (Jacobsen, 2002). Anledningen till att vi valt en kvalitativ undersökning är för att vi vill komma så nära det vi undersöker som möjligt och inte riskera att viktiga detaljer faller bort på grund av missförstånd och tolkningsskilljaktigheter. Vi värdesätter djupet och orden mer än siffror och lättförståelig information. Eftersom Lean är ett tankesätt och inte ett arbetssätt kan synen och arbetet med Lean se olika ut i olika organisationer, därför kan vi inte använda oss av enkätundersökningar med standardiserade frågor och svar utan har istället genomfört djupgående intervjuer.

3.2. Avgränsningar

Vi hade redan innan vi började söka information bestämt att det var Lean inom tjänsteföretag vi ville undersöka. Efter att ha blivit mer insatta i ämnet och förstått hur stora skillnader det finns inom tjänstesektorn bestämde vi oss för att avgränsa oss till en bransch och valde försäkringsbolag i Sverige. Vi har försökt komma i kontakt med flertalet försäkringsbolag och det visade sig att inget av dem arbetar uttalat med Lean inom hela organisationen. Därför valde vi att avgränsa oss till två av de ledande försäkringsbolagen på den Svenska marknaden

som på vissa kontor inom organisationen arbetar med Lean, Folksam och If. Eftersom beslutet om implementering av Lean ligger på kontornivå på dessa företag har vi valt att studera två kontor inom respektive organisation, ett som uttalat arbetar med Lean och ett som inte gör det. Vi har därför valt att studera Folksams kontor i Helsingborg och Volvia som är en del av Folksam samt Ifs kontor i Halmstad och Liv och Pensionsförsäkringar (LPF) som är en del av If.



Figur 3, Illustration av studerade företag (egen modell)

3.2. Primärdata

Primärdata i form av intervjuer är ofta detaljrika och innehåller många upplysningar vilket innebär att det kan bli svårt att hantera allt för stora mängder på ett bra sätt. Det första steget i insamlingen av denna typ av data är att bestämma hur många respondenter studien ska innehålla och identifiera vilken population som ska studeras (Jacobsen, 2002). Därefter är det viktigt att noga tänka genom vilka respondenter som skulle vara lämpliga för just denna studie. Kvalitativa studier analyserar inte det generella eller typiska utan speglar det unika och speciella, vilket tyder på vikten av att intervjua de personer som besitter relevant information gällande det studerade problemet. Det är dessutom viktigt att välja respondenter som ger en bred syn på problemet. Detta är någon vi har tänkt mycket på vid valet av respondenter.

Vi har i denna studie valt att samla in både primär och sekundärdata. Den primärdata som återfinns i denna studie är insamlad genom nio intervjuer med åtta respondenter. Det finns en viss risk i att använda sig av primärdata eftersom vi som intervjuare inte kan förlita oss helt på den information respondenterna förser oss med. Respondenterna kan säga en sak och göra en annan, det går dessutom inte generalisera en persons åsikter till hela företagets. I enighet med Jacobsen (2002) har vi valt att ta med både primär- och sekundärdata då vi anser att det styrker resultatet av studien. Genom att använda sig av flera typer av data kan information ställas mot information och ge en bättre spegling av verkligheten. Jämförelser kan också generera spännande kontrasteffekter, då vi undersöker om det i verkligheten fungerar på samma sätt som det beskrivs i teorin.

3.3. Sekundärdata

Eftersom våra förkunskaper inom Lean var bristfälliga lade vi mycket tid redan i ett tidigt stadiet på att läsa in oss på ämnet. Detta gjorde vi genom att framförallt söka information i vetenskapliga artiklar. Vi har även använt oss av fåtalet populärvetenskapliga artiklar, vi är medvetna om att de inte är vetenskapligt granskade, men då vi har varit extra kritiska i urvalet av dessa anser vi ändå att de är pålitliga källor. Vi har dessutom sökt information i studentlitteratur från tidigare kurser samt litteratur från biblioteket. Vi är medvetna om att det finns en viss risk i att använda sig av sekundärdata då vi inte kan kontrollera all information. Trots detta har vi valt att även ta med sekundärdata. Detta på grund av att vi inte har haft någon möjlighet att själva samla in all data vi ansåg oss behöva för studien. En kvalitativ

studie är enligt Jacobsen (2002) en tids- och kostnadskrävande undersökningsmetod och för att få fler vinklar på det studerade problemet kan det vara nödvändigt att blanda form av insamlad data.

De vetenskapliga artiklar vi använt har vi tagit fram från databaser vi har tillgång till genom Halmstad Högskola. De databaser vi använt är Summon och ABI. För att hitta relevanta artiklar har vi sökt på "lean", "lean service", "toyota production system", "service sector", "project board", "balanced score card", "kaizen", "five whys", "working methods and lean", "six sigma", "A3", "Employee and lean". För att få en bredare kunskap inom ämnet har vi använt oss av litteratur i form av böcker. Böckerna vi har använt oss av är studentlitteratur från tidigare kurser och böcker lånade på Halmstads stadsbibliotek.

3.3.1. Källkritik

I insamlingen av data har vi ständigt haft ett krav på att använda så nya källor som möjligt och i stort sätt inte använt oss av några källor innan år 2000. Tanken med att fokusera på att använda nya källor är i enlighet med vad Ejvegård (2002) förespråkar, då han menar att en nyare källa innehåller mer fakta och nyare iakttagelser utan att glömma bort tidigare viktigare fakta. Vi är medvetna om att vi har använt oss av en äldre artikel vid namn "Up against the wall: Planners you can see" från 1993, detta är ett medvetet val då metoden som beskrivs i denna artikel även nämns i senare artiklar, men finns inte förklarad lika ingående i dessa. Vi är medvetna om att även källor från 2000 kan anses som gamla, då de är närmare 15 år sedan de skrevs. Vi har ändå valt att använda oss av dem, då vi anser att grunderna inom Lean har varit i stort sett densamma hela tiden och att det endast är arbetet med Lean som till viss del kan ha förändrats. Vi anser därför att det inte är fel att använda lite äldre källor till att förklara grunderna inom Lean. Vare sig en vetenskaplig artikel är gammal eller ny, har vi granskat den med kritiska ögon för att undvika felkällor (Ejvegård, 2003). En viss del av den insamlade teoretiska referensramen är baserad på arbete med Lean i produktionsföretag, att vi har valt att ha med denna typ av information är på grund av att det inte finns lika mycket information om Lean inom tjänsteföretag. Vi har endast valt att ta med den information som inte är specifik för produktionsföretag utan som även är applicerbar inom alla typer av företag.

Vi har valt att använda oss av fåtalet internetkällor, men vi har i största möjliga mån försökt att undvika denna typ av källor då det är svårt att veta hur korrekt informationen är. Det är också relativt lätt för behöriga att gå in och ändra på internetsidor, utan att kunna styrka informationen. Enligt Ejvegård (2002) är det inte ovanligt att informationen är subjektiv och att det kan finnas politiska, kommersiella och religiösa bakomliggande åsikter. Anledningen till att vi har använt oss av en internetkälla är att vi inte har hittat några relevant vetenskapliga eller populär vetenskapliga artiklar om försäkringsbolag i Sverige.

3.4. Val av respondenter

För att få en bra vidd och ett givande utfall av undersökningen bestämde vi oss för att intervjua åtta respondenter. I figur 4 presenteras vilka respondenter vi intervjuat, vilket kontor de tillhör samt vilket datum intervjuerna genomfördes.

	Ansvarig	Datum intervju	Medarbetare	Datum intervju
Folksam				
Helsingborgskontoret	Lars Nilsson	2014-03-24	Johan Stolt	2014-03-24
LPF	Björn Eriksson	2014-02-11, 2014-03-04	Elise Barv	2014-03-25
If				
Halmstadskontoret	Kristian Wrethander	2014-03-06	Julia Juréen	2014-04-03
Volvia	Pia Johansson	2014-03-04	Johan Sandqvist	2014-03-04

Figur 4, Respondenter (egen modell)

Vi började med att kontakta Folksams huvudkontor och frågade efter personen som är ansvarig för arbetet med Lean då vi sedan tidigare visste att vissa Folksam-kontor arbetar med Lean. Vi fick då namn och nummer till Björn Eriksson, som är verksam på LPF som är en del av Folksam. Eriksson har varit med i implementeringen av Lean samt är ansvarig för att starta upp arbetet med Lean på de Folksam-kontor som valt att implementera det. Eftersom han är väl insatt i Lean, varit med både innan och efter implementeringen och har kontakt med kontoren vid utbildningen inom Lean tyckte vi att han var rätt person att intervjua. För att komplettera Erikssons uttalanden ville vi prata med en av hans medarbetare. Vi frågade honom efter någon lämplig och fick då namn och nummer till Elise Barv, som även hon är lokaliserad på huvudkontoret i Stockholm.

Eriksson berättade att det är få kontor som har implementerat Lean. Här väcktes vårt intresse att ta reda på varför och valde därför att ta kontakt med ett Folksamkontor som inte uttalat arbetar med Lean. Vi tog kontakt med Helsingborgskontoret av geografiska skäl och kontaktade därför kontorschefen på skadeavdelningen, Lars Nilsson. Genom honom fick vi även prata med en medarbetare, Johan Stolt, vid vårt besök på kontoret.

Därefter kontaktade vi Ifs huvudkontor i Stockholm och pratade med försäljningschefen. Han sa att de inte uttalat arbetar med Lean, men gav oss nummer till Pia Johansson på Volvia, som är en del av If. På Volvia arbetar de uttalat med Lean och därför valde vi att besöka dem. För att bekräfta den information vi fick av Pia Johansson genomfördes även en intervju med en av medarbetarna, Johan Sandqvist, på Volvia.

Försäljningschefen på Ifs huvudkontor i Stockholm sa att han visste vad Lean var och att de arbetar med det trots att det inte finns uttalat i företaget. Därför valde vi att intervjua en chef på ett If-kontor för att undersöka hur de arbetar. Vi valde att intervjua kontorschefen, Kristian Wrethander, på kontoret i Halmstad, även här på grund av geografiska skäl. För att styrka det Kristian Wrethander sa gjordes även på Halmstadskontoret ytterligare en intervju med en medarbetare, Julia Juréen.

Att arbeta på detta sätt vid val av respondenter kan liknas vid vad Jacobsen (2002) benämner "snöbollseffekten". "Snöbollseffekten" innebär att forskarna är flexibla och börjar med att prata med någon som har bred kunskap om ämnet. Denna person kan ge förslag på andra respondenter som kan vara intressanta för studien, som i sin tur kan ge tips på ytterligare personer som kan tillföra något till undersökningen. Att våra första respondenter på respektive företag fick välja nästkommande respondenter kan vara både positivt och negativt. Negativt

eftersom den första respondenten väljer vem vi ska prata med, vilket kan innebära att han/hon påverkar den andra respondenten och därmed blir inte utfallet tillförlitligt. Positivt eftersom den första respondenten vet vilka som arbetar på företaget och vet vem som vore relevant för oss att prata med. Vi är medvetna om riskerna av att få medarbetarrespondenterna tilldelade, men då dessa intervjuer fungerar som ett komplement till de första intervjuerna har vi inte lagt lika stor vikt vid att aktivt själva välja respondenter. Det vi prioriterat är att prata med någon som kan styrka eller förkasta det som första respondenten sagt.

Risken med att huvudfokus i studien ligger på den ansvariga på kontoren som arbetar med Lean är att de kan försköna kontorets arbete med Lean. De ansvariga på de kontor som arbetar med Lean kan försöka få arbetet med Lean att framstå som bättre än det egentligen är, detta för att ge en så bra bild av företaget som möjligt. Genom att intervjua personer som förespråkar Lean riskerar vi att få en för positiv bild av att arbeta med Lean då de kan undvika att nämna de negativa aspekterna. Riskerna ovan har vi i försökt att motverka genom att intervjua ytterligare en respondent på respektive kontor som inte innehar samma befattning. Vi anser dessutom att fördelarna med att intervjua en ansvarig överväger nackdelarna då de är väl insatta och kunde ge oss den information vi behövde i vår studie.

3.5. Intervjuer

3.5.1. Förberedelser

Inför våra intervjuer var det viktigt för oss att formulera frågor som kunde bidra till en djup förståelse av vilka skillnader kontor som uttalat arbetar med Lean jämfört med de som inte uttalat arbetar med Lean. Eftersom vi hade bristande kunskap i om och i så fall hur, försäkringsbolag arbetar med Lean valde vi att hålla personliga individuella intervjuer med respondenterna från respektive företag samt fyra telefonintervjuer. Vi valde att använda oss av intervjuguides med fast tema, men med obestämd ordningsföljd med utrymme för följdfrågor (Jacobsen, 2002).

För att få ut så mycket relevant information som möjligt bearbetade vi intervjuguiderna under lång tid och hade den i åtanke när vi valde ut data till den teoretiska referensramen, men de slutgiltiga intervjuguiderna utformades när den teoretiska referensramen i stort sätt var färdig. Grundstrukturen i intervjuguiderna är densamma, men vi har anpassat guiderna efter respondenterna, beroende på vilken tjänst de har samt om de uttalat arbetar med Lean eller inte.

En av de frågor som har haft störst betydelse i våra intervjuguides anser vi är ”Om vi säger Lean, vad säger du då?”. Frågan ger svar på hur Lean-tänket har introducerats i just detta företag och ger respondentens subjektiva bild av ämnet. Det är en öppen fråga som ger respondenten utrymme att berätta fritt om vad och hur mycket personen vet om Lean. I teorin återfinns denna mening; ”Varje företag väljer vad inom Lean de anammar inom sitt företag och hur arbetsmiljön påverkas kan därav se helt olika ut inom olika företag” (Capizzi et al., 2010). Vi anser att frågan ”Om vi säger Lean, vad säger du då?” speglar om och på vilket sätt Lean har introducerats i företaget. Andra frågor som vi anser är bland de viktigaste är ”Har ni märkt någon skillnad sedan implementeringen av Lean?” respektive ”Arbetar ni på samma sätt idag som när du började arbeta på företaget?”. Dessa frågor speglar hur arbetet har förändrats, möjligtvis på grund av Lean. Vi har skrivit i teorin att ständig förbättring är en av de viktigaste delarna i Lean (Alukal, 2007) och vi anser att frågorna besvarar vilka förbättringar och effektiviseringar som har skett.

Vi frågade de respondenter som är ansvariga på respektive kontor om de ville ha intervjuguiden i förväg, samtliga svarade att de gärna ville det. De fyra medarbetarna fick däremot inte frågorna i förväg. Enligt Jacobsen (2002) kan det anses både positivt och negativt om respondenterna får intervjuguiden i förväg. Positivt då respondenterna vet vilka frågor som kommer ställas och kan förbereda sig inför dessa frågor. Negativt kan vara att svaren inte blir lika spontana. Fördelen med att få spontana svar är att respondenterna svarar vad de först tänker på och inte vad de "borde" svara. Vi anser att det var en fördel i vår studie att skicka ut frågorna till de ansvariga innan intervjuerna då vi ville få mer uttömmande och informationsrika svar. Men för att få en subjektiv bild av hur medarbetarna uppfattar arbetet på kontoren anser vi att svaren kunde tillföra mer i vår studie och vi hade möjlighet att ställa följdfrågor kopplade till vad den ansvarige svarat och få mer spontana och oplanerade svar.

3.5.2. Genomförande

Vi har intervjuat alla respondenterna var för sig, även de som sitter på samma kontor, detta för att de olika respondenterna inte ska ha möjlighet att påverka varandras svar. Ejvegård (2002) menar att det är viktigt att frågorna ställs i samma ordningsföljd och på samma sätt vid varje intervju för att undvika skillnader i tolkning av frågor och svar. Vi har trots detta valt att inte ha en fast ordningsföljd då vi ville ha ett flyt i intervjun. Vi hade med oss intervjuguiden men eftersom vi i princip kunde frågorna använde vi oss inte av den förrän i ett sent skede i intervjun för att kontrollera att vi inte missat någon fråga. Vi anser att detta var det mest lämpade för vår studie då vi ville genomföra intervjuerna som mer öppna konversationer och inte stirra oss blinda på frågorna samt glömma relevanta följdfrågor. Vi ville vid insamling av empiri undvika ledande frågor och svar, men är trots detta medvetna om att vi inte kan gå in med ett helt öppet sinne, då människan av naturen gör vissa omedvetna val av vilken information som tas in (Jacobsen, 2002).

Vi har vid samtliga intervjuer varit noggranna med att informera respondenten om vårt syfte med intervjun för att respondenten ska ha möjlighet att avgöra om de är rätt personer att intervjuas för vår studie. Jacobsen (2002) trycker på vikten av att de som undersöks, frivilligt medverkar i undersökningen och är medvetna om påföljder medverkandet kan medföra. Samtliga respondenter har fått möjligheten att vara anonyma, men ingen har önskat att vara anonym, vilket ökar reliabiliteten i studien. Thurén (2004) menar att det är viktigt att ifrågasätta empirin då det är svårt att veta om det som sägs är sant. Om respondenten är anonym ökar risken att det som sägs inte är helt sanningsenligt. Bell och Bryman (2011) menar att det är viktigt att återspegla en så objektiv bild av studieobjektet som möjligt. Detta kan vara ett problem i kvalitativa studier då de är baserade på intervjuer. Intervjuer återspeglar alltid en åsikt präglad av ett eget synsätt, som därmed är subjektiv. För att förhindra detta i största möjliga mån intervjuade vi två personer på respektive arbetsplats.

Vid alla intervjuer gjorde vi ett medvetet val att inte anteckna under intervjun, detta för att få ett bättre flyt i konversationen och inte riskera att relevant information och relevanta följdfrågor faller bort. Vi valde att spela in samtliga intervjuer för att vid senare tillfälle kunna ta fram och lyssna på intervjun igen och även öka möjligheten till att återge citat (Jacobsen, 2002). Vi frågade alla respondenter innan varje intervju om de godkände att vi spelade in intervjun, samtliga respondenter godkände detta. En risk med att inte anteckna är att intervjuarna slappnar av och förlitar sig helt på det inspelade materialet. Om någonting skulle hända med materialet finns inga anteckningar att gå tillbaka till. Det kan också vara svårt att hitta bland det inspelade materialet, då kan anteckningar fungera som en form av innehållsförteckning. Enligt Jacobsen (2002) bör en intervju vara mellan en och en och en halv timme långa för att få ett så bra utfall som möjligt. Alla intervjuer med ansvarig på respektive kontor varade mellan en och en och en halv timme och alla intervjuer med

medarbetare var något kortade, cirka 30 minuter. Anledningen till att de var så korta var på grund av att vi hade färre frågor och att dessa intervjuer fungerade mer som en komplettering till den ansvariges intervju. Vi är medvetna om att de är i det kortaste laget, men vi anser ändå att vi fick svar på de frågorna vi hade.

Jacobsen (2002) menar att platsen där intervjun hålls är viktig. Om intervjun genomförs på en plats som inte är naturlig för respondenten kan detta medföra att respondenten ger konstlade svar. Vi har anpassat våra intervjuer efter var respondenterna önskat genomföra intervjuerna. Alla intervjuer har därmed varit på naturliga platser för respondenterna, vilket har inneburit deras arbetsplats. Vi valde att göra så för att de intervjuade skulle känna sig trygga och bekväma under intervjun och på så vis komma med sanningsenliga och uttömmande svar. Att platsen inte var naturlig för oss kan ha påverkat utfallet, men vi försökte motverka att påverkas negativt så mycket som möjligt genom att vara pålästa och insatta i ämnet.

Eftersom vi hade relativt lite kunskap om hur det arbetas med Lean i försäkringsbolag valde vi att göra en intervju i ett tidigt skede, för att sedan göra resterande intervjuer när vi i princip var klara med den teoretiska referensramen. Den tidiga intervjun genomfördes med Björn Eriksson, verksam på LPF (Folksam). Vi valde att sedan göra en kompletterande intervju med samma person. Respondenten var väl medveten om vår tanke bakom att ha två intervjuer med honom detta och ställde gärna upp på detta.

Som nämnts tidigare har vi genomfört fyra telefonintervjuer. Två med Björn Eriksson, en med Elise Barv och en med Julia Juréen. Vi är medvetna om att en telefonintervju inte är optimalt, men eftersom vi ansåg att Björn Eriksson och Elise Barv, LPF (Folksam), som är lokaliserade i Stockholm, är så pass viktiga i vår studie valde vi att trots detta göra dessa intervjuer per telefon då vi inte haft möjlighet att åka dit. Den fjärde telefonintervjun vi genomfört var med Julia Juréen, If. Anledningen till att denna intervju var per telefon var för att det inte fanns någon möjlighet att intervju henne på annat sätt. Nackdelen med telefonintervjuer är att kroppsspråk inte syns och att det kan vara svårt att uppfatta om respondenten tolkar frågorna som vi tänkt (Jacobsen, 2002). Att kroppsspråket inte syns kan också vara en fördel, då vi som intervjuare inte påverkar respondenten i hur vi anser att han eller hon ska svara. Fördelen med att intervju per telefon är att vi som intervjuare själva kunde välja plats där vi kände oss bekväma. Vi valde därför att sitta hemma, där vi var säkra på att ingenting kunde störa oss. Att genomföra intervjun per telefon medförde även att Eriksson kunde välja en naturlig miljö för honom, vilket ökar validiteten för denna intervju. Ytterligare en fördel är att risken för den så kallade "intervjuareffekten" minskar (Jacobsen, 2002). "Intervjuareffekten" innebär att respondenten påverkas av intervjuarnas närvaro.

3.6. Studiens tillförlitlighet

3.6.1. Validitet

Validitet beskrivs enligt Thurén (2004) som studiens giltighet och relevans, det vill säga att det som ska undersökas verkligen undersöks. Vid genomförandet av vår studie har vi genomgående varit objektiva och försökt återspegla hur det verkligen är. Detta eftersom subjektiva värderingar ofta kan påverka utfallet. Genom att hela tiden vara kritiska och ifrågasätta arbetet anser vi att vi i största möjliga mån har varit objektiva. Vi har också använt oss av flera oberoende källor, vilket enligt Jacobsen (2002) ger en mer giltig beskrivning av fenomenet, vare sig beskrivningen är likvärdig eller skiljer sig. Även detta för att kunna skildra en bild av verkligheten så nära sanningen som möjligt.

Validitet kan delas upp i intern- och extern giltighet, där intern giltighet innebär att det som är avsett att mätas verkligen mäts (Jacobsen, 2002). Extern giltighet handlar istället om att resultat kan appliceras på andra områden än det undersökta. Eftersom vi anser att våra källor, både primär- och sekundärdata är tillförlitliga, har vi varit kritiska i vår bedömning av källor och valt ut respondenter noga höjer detta validiteten. Jacobsen (2002) menar att extern giltighet beskriver om undersökningen kan generaliseras och appliceras på jämförbara situationer. Bell och Bryman (2011) menar att det är svårt att uppfylla kriteriet på överförbarhet vid kvalitativa studier. Detta eftersom studien påverkas av undersökningsobjektets situation och sammanhang. Vi har därför i de slutsatser vi kommit fram till varit kritiska eftersom dessa endast gäller för denna studie och inte kan generaliseras eller överföras direkt på andra företag.

3.6.2. Reliabilitet

Reliabilitet handlar om hur trovärdig en studie är (Jacobsen, 2002). Undersökningen och insamlingen av både teoretiskt- och empiriskt material ska gå att lita på och samma resultat ska erhållas oberoende av vem som gör om studien. Den insamlade teorin i denna studie är baserad på relevanta artiklar som styrker alternativt skildrar varandra. Vi har använt oss av relativt nya artiklar, då vi anser att det höjer reliabiliteten. Valet att mestadels använda oss av vetenskapliga artiklar är ett medvetet val eftersom vetenskapliga artiklar anses som en säker källa då de är granskade av flera forskare (Jacobsen, 2002). För att öka tillförlitligheten på den empiriska data krävs enligt Thurén (2004) att valet av respondenter representerar populationen. I denna studie motsvarar If och Folksam populationen och vi är medvetna om att vi endast intervjuat fyra personer från vardera försäkringsbolag och att deras åsikter inte representerar hela populationens. Vi anser dock att vi med omsorg valt ut våra respondenter och eftersom samtliga är nämnda vid namn och även företagsnamn kan detta öka tillförlitligheten i studien då det förhindrar att respondenterna inte pratar sanningsenligt. Vi har också valt att intervju kunniga personer inom det område vi vill studera, vilket medför att deras information är högst trovärdig. Skulle intervjuerna upprepas med samma personer skulle resultatet med stor sannolikhet bli detsamma, däremot hade det säkerligen blivit små skillnader då den som intervjuar alltid har en påverkan på respondenterna och inte ställer samma följdfrågor.

Bell och Bryman (2011) menar att det är viktigt att beskriva studiens tillvägagångssätt utförligt för att utomstående ska kunna analysera om studien har genomförts på ett korrekt och pålitligt sätt. För att utomstående ska kunna göra om studien och få samma resultat som vi har fått har vi i enighet med vad Jacobsen (2002) förklarar är viktigt, försökt eftersträva att förklara alla steg som gjorts så utförligt som möjligt. För att underlätta för läsaren att hitta grundkällorna vi använt oss av har vi valt att konstant referera enligt Smått och gott (Mattson & Örtenblad, 2002). Detta ökar reliabiliteten då det är tydligt var vi har hämtat vår information ifrån.

3.7. Sammanställning och bearbetning av insamlad data

Vår analys är uppdelad i tre steg; där underrubrik ett till fyra består av Folksams Helsingborgskontor, LPF, Ifs Halmstadskontor och Volvia jämförda och sammanställda med den teoretiska referensramen. De två nästkommande underrubrikerna innefattar en jämförelse inom varje företag; Folksam och If. Därav har vi jämfört ett kontor som uttalat arbetar med Lean och ett som inte uttalat arbetar med Lean inom respektive företag. Detta steg har som uppgift att presentera om kontoret som uttalat arbetar med Lean skiljer sig från det som inte gör det på respektive företag. Under den sista rubriken i analysen har vi skrivit en sammanställning där vi jämfört alla fyra kontor för att tydliggöra vilka skillnader som finns

mellan kontoren. Vi är medvetna om att vår analys är relativt lång, men vi anser att det är oundvikligt då ämnet Lean och studieområdet i denna undersökning är komplext. För att utomstående ska kunna förstå våra kopplingar och skillnader anser vi att det är nödvändigt att förklara i så många steg och så pass ingående. För att underlätta för läsaren har vi tagit fram en analysmodell som visar de tre analysnivåerna som presenteras i analysen. De slutsatser som dragits har baserats på de företag som studerats och vi är medvetna om att slutsatserna inte kan generaliseras på alla försäkringsbolag då vi endast studerat två kontor på respektive företag.

4. Empiri

I detta kapitel presenteras empirisk data insamlad från åtta olika respondenter från Folksam Helsingborgskontor, Liv och Pensionsförsäkringar, Ifs Halmstadskontor och Volvia. Respondenterna består av en ansvarig för förbättrings- och effektiviseringsarbetet och en medarbetare från respektive kontor. De presenteras uppdelade efter vilket försäkringsbolag de arbetar på och är indelad efter samma huvudämnen som i den teoretiska referensramen.

Presentation av Folksam

Folksam är ett av de ledande försäkringsbolagen i Sverige (Nilsson, 2014). De har cirka 3400 anställda och ungefär fyra miljoner kunder. Folksam har kontor över hela Sverige men endast två kontor som sitter med inkommande samtal för sak-försäkringar, Helsingborg och Örebro. Inom Folksam finns ingen bestämmelse att alla måste arbeta med Lean och fram tills nu är det endast fåtalet kontor som valt att implementera Lean i det dagliga arbetet (Eriksson, 2014). Inom Folksam kommer ett kontor som ännu inte valt att implementera Lean, Helsingborg och ett kontor som valt att implementera Lean, Liv och Pensionsförsäkringar (LPF) att presenteras. LPF är en del av Folksam, de har ungefär 240 anställda som är indelade i 18 organisatoriska grupper. De är Folksams interna serviceleverantör för att administrera de försäkringar som Folksam säljer. LPF har arbetet med Lean sedan 2009 när en ny VD tillsattes som införde Lean-tänket inom hela LPF.

4.1. Helsingborgskontoret (Folksam)

Lars Nilsson, Avdelningschef

Lars Nilsson arbetar som avdelningschef för sak-försäkringar på Folksam i Helsingborg. Han är chef för sex arbetsgrupper, varav fyra arbetar med kundtjänst och ärendehantering för sak-försäkringar, en som arbetar med ansvarsskador och rättskyddsärenden samt en som arbetar med besiktning. Varje arbetsgrupp består av en chef och 12-15 medarbetare.

Johan Stolt, medarbetare

Johan Stolt började på Folksams kundservice i Helsingborg år 2009. För ungefär ett år sedan gick han över till att arbeta på skadeavdelningen och har nyligen börjat som gruppchef för en av de fyra arbetsgrupperna för sakförsäkringar.

4.1.1. Ständig förbättring

Nilsson inleder med att säga att de hela tiden har kunden i fokus och trycker på det genomgående under hela intervjun då Folksam är ett helt kundägt bolag. Detta nämner även Stolt vid flertalet tillfällen. För att ständigt förbättra arbetet berättar Nilsson att de på Folksam lägger mycket tid på att hantera ärenden på rätt sätt redan från början och att ha rätt bemanning. Genom rätt bemanning och att kunderna kommer till en handläggare med rätt kompetens redan från början slipper de internt dröjsmål. Nilsson berättar att kunderna blivit mer nöjda efter att de gjort om så att de hamnar hos rätt handläggare direkt. Enligt Nilsson är Folksams tre kärnvärden att alla medarbetare ska vara personliga, engagerade och ansvarstagande i mötet med kunden. Han berättar däremot att dessa inte ligger i direkt fokus, utan att de fokuserar mest på deras övergripande mål som innebär att de ska ha nöjda kunder.

Helsingborgskontoret har enligt Nilsson länge arbetat med samma mål och har märkt av att kunderna blir sakta men säkert mer nöjda för varje år som går. På kontoret har de som mål att komma så långt som möjligt i kundprocessen i varje samtal och helst avsluta ärendet redan i första samtalet med en nöjd kund. För att mäta hur nöjda kunderna är skickas en enkät ut till

ungefär var tredje kund som kontaktat skadeavdelningen och Nilsson berättar att ungefär en tredjedel av kunderna svarar på enkäten. De använder utfallet av enkäterna till att kartlägga återkommande problem för att möjliggöra ständig förbättring. Om det visar sig att samma problem återkommer ofta försöker de att åtgärda detta.

Nilsson menar att de inte arbetar uttalat med Lean men enligt honom är det inte helt omöjligt att de inom en snar framtid kommer att anamma tankesättet. För Nilsson är Lean ett sätt att effektivisera produktionen eller processer och han anser att de till viss del redan arbetar med Lean då de hela tiden försöker att effektivisera verksamheten.

4.1.2. Flöde och Kvalité

Nilsson berättar att på senare tid har förkortning av handläggningstiden varit i fokus då detta varit ett återkommande klagomål. Han berättar vidare att Folksam har som mål att 88 procent av kunderna ska vara nöjda med ärendehantering och att 92 procent ska vara nöjda med bemötandet. Utfallet av de tidigare nämnda kundundersökningarna följs upp totalt i företaget, på avdelningar och på individnivå. Om utfallet på individnivå skiljer sig mycket, kan det bero på kunskapsbrist och då sätts åtgärder in för att eliminera variationen. Stolt menar att de på Folksams Helsingborgskontor fokuserar på att hela tiden öka kompetensen hos samtliga medarbetare. För att kunna hålla kvalitetsmålen krävs det att de förkortar ledtiderna, detta görs genom att ständigt försöka förbättra arbetet. Stolt berättar dock att eftersom de arbetar i en stor organisation bortprioriteras lätt småsaker. Nilsson nämner ett hinder till detta, att vissa ärenden kräver externa tjänster, exempelvis väntan på polisrapporter och värdering av hus, konst eller smycken.

Nilsson berättar att de på Folksam går igenom hur många som ska jobba inför varje vecka och om de ordinarie täcker den förväntade efterfrågan. Om de inte förväntas täcka efterfrågan har Folksam vissa timanställda som de kan ta in vid behov. Stolt berättar att de har två så kallade ”skillar”, där en grupp sitter och tar emot alla inkommande samtal. Den andra ”skill-gruppen” sitter primärt med att handlägga ärenden, men skulle det vara högt tryck på kundtjänst sätts de in i telefonlinjen för att kunna hålla kvalitetsmålen på kötiden. Nilsson berättar att om de trots detta inte kan hålla målen, finns ytterligare en grupp på annan ort som kan hjälpa till att ta samtal.

4.1.3. Medarbetare

Enligt Nilsson är det viktigt att personalen mår bra på Folksams Helsingborgskontor och att de har bra kontakt med sina chefer. Han berättar att de mäter hur de anställda mår årligen där medarbetarna får svara på frågor angående vad de tycker om Folksam, om relationen till deras närmsta chef och om hur arbetet är organiserat. Han berättar att de under årens gång har genomfört flera olika typer av undersökningar för att mer djupgående analysera hur medarbetarna mår, men inte fastnat för någon speciell undersökning. Stolt berättar att den senaste undersökningen bestod av en fråga som skulle visa på hur motiverade medarbetarna var i arbetet. Stolt menar att han och hans kollegor inte tyckte att frågan var speciellt bra då den till viss del var svåruppfattad och svår att svara på. Nilsson anser inte heller att undersökningsmetoden var optimal då utfallet var svårt att tolka eftersom frågan tolkades olika. De kommer därför i år att diskutera hur känslan för arbetet är genom både gruppsamtal och individuella samtal med deras närmsta chef, men de har inga speciella mål för utfallet. Stolt berättar att de på senare tid har sett relativt höga sjukfrånvarotal. Detta är någonting de börjat ifrågasätta hur det kan reducera och vad som kan ha påverkat detta.

Enligt både Nilsson och Stolt har alla medarbetare ett stort egenansvar. Stolt berättar att det ligger på varje enskild medarbetare att fortsätta lära sig nya saker genom information vid

gruppmötena och självinläring via intranätet ”Med de två verktygen kan du egentligen bli hur duktig som helst” (Stolt, 2014-03-24). Arbetet är beroende av att medarbetarna känner sig trygga i att fatta egna beslut. För att underlätta detta behöver de inte vänta på godkännande av ytterligare behöriga utan har förtroende från företaget att fatta beslut själva och detta är någonting som båda respondenterna tror att alla medarbetare känner sig trygga i. Stolt menar dock att nyanställda till en början kan känna sig osäkra, men ju längre de arbetat desto säkrare och tryggare blir de. Stolt beskriver att de arbetar i ett öppet kontorslandskap, som innebär att de alltid har möjlighet att fråga varandra om råd, vilket han menar är viktigt i denna typ av arbete då arbetsuppgifterna i sig är självständiga. Han anser också att dialogen mellan medarbetare och chefer är bra och att de alltid kan rådfråga dem och komma med förbättringsförslag. Stolt menar dock att den extratiden som behövs för förändring inte alltid finns att tillgå, men han berättar att medarbetarna varje år får vara med och påverka inför verksamhetsplaneringen.

4.1.4. Arbetssätt

Både Nilsson och Stolt nämner att de har veckomöten i varje grupp. Stolt berättar att mötena mestadels består av information om nyheter och frågor som kommit upp under veckans gång. Stolt anser att veckomötena är givande då de öppnar för diskussion och medarbetarna får höra allas åsikt om ett problem. Här uppmuntras även medarbetarna till att komma med förbättringsförslag och Stolt upplever att vissa förändringar gjorts till följd av dessa förslag. Ett exempel på en sådan förändring är att de tagit in förslag på hur datorsystemet ska förenklas. En medarbetare hade som förslag att det skulle räcka med att trycka på enter när de skulle utföra ett moment på datorn. Detta tog de till sig och genomförde förändringen. Stolt menar dock att det har genomförts fler och även större förändringar och säger att det framförallt är för medarbetarna det sker förbättringar i arbetet och kanske inte så mycket direkt för kunden.

4.2. Liv och Pensionsförsäkringar, LPF (Folksam)

Björn Eriksson, Projektledare för Lean

Björn Eriksson arbetar som projektledare för Lean på LPF på huvudkontoret i Stockholm. Det är Björn Eriksson tillsammans med två kollegor som är ansvariga för arbetet med Lean på LPF. Han har arbetat som projektledare sedan 2009 när de började med Lean, men har arbetat inom Folksam under en längre period. Erikssons huvuduppgift är att driva och följa upp implementeringen av Lean i projektform på LPF och på de Folksamkontor som valt att arbeta med Lean.

Elise Barv, medarbetare

Elise Barv är handläggare och förbättringsansvarig i en av de organisatoriska grupperna som arbetar med Lean. Hon har haft samma tjänst i tre år och ansvarar för den ständiga förbättringen inom deras grupp. Hennes främsta arbetsuppgift är att handlägga pensionsförsäkringar, i form av nyteckningar och administration av pensionsförsäkringar.

4.2.1. Ständig förbättring

Eriksson börjar med att berätta att Lean, för honom, är ett arbetssätt, en arbetsmetodik där det arbetas med daglig styrning, tydliga mål och försök till ständig förbättring. ”Vi försöker jobba med förbättringsarbete. Vi försöker uppmana våra medarbetarna att alltid tänka att så fort man gör någonting där inte allting flyter på, så fort det blir någonting fel eller man måste göra en komplettering eller någonting sådant. Vad kan jag göra för att vi ska bli bättre nästa gång?” (Eriksson, 2014-02-11). Lean för Barv är någonting positivt, det handlar om

effektivisering och om att förenkla arbetet med fokus på att lägga tid på rätt saker. Hon menar att tanken är att ”skala av” allt onödigt runt omkring.

När de började arbeta med Lean, lades stor fokus vid att benämna arbetssättet Lean och vid att få alla medarbetare att ständigt ha detta i åtanke. Eriksson och Barv berättar att de på LPF under senare tid försökt tona ner vikten av ordet Lean och Eriksson menar att de istället fokuserar på att det är ett sätt att arbeta inom deras organisation. *”Det är såhär vi jobbar på LPF. Sen att det faktiskt är ett Leant sätt att arbeta på. Det här är LPFs way att arbeta på. Det här är inte toyota-vägen eller Lean-vägen eller något annat. Det är såhär vi jobbar här.”* (Eriksson, 2014-02-11).

Eriksson berättar att sedan de implementerat Lean har det skett många förbättringar och har flera under process. Tidigare har de till exempel tagit bort blanketter som de har upplevt varit onödiga. Barv menar också att många förändringar och förbättringar för både kunder och medarbetare har skett sedan de började med Lean. *”Vi har ändrat jättejättemycket... Det vi egentligen har gjort är att effektiviserat processerna och tagit bort massa onödiga saker som vi känner bara har tagit tid”* (Barv, 2014-03-25). Eriksson berättar dessutom att sedan de börjat arbeta med Lean har de blivit klart effektivare och processerna har blivit kortare. Eriksson tror inte att kunderna vet att de jobbar med Lean, men att kunderna har påverkats av arbetet genom bättre priser och kortare handläggningstider.

Eriksson förklarar att Folksam har fem principer; ständig förbättring, rätt från början, enhetligt arbetssätt, uppdragen i fokus och synliggöra och reagera på avvikelser, som även LPF följer. Dessa principer nämner inte Barv, utan hon berättar att de arbetar utefter Folksams kärnvärden. Hon kan dem inte helt utantill, men enligt henne är de ungefär att de ska vara bättre än konkurrenterna, attraktiva arbetsgivare och att kunderna ska känna att det de önskar ska levereras på ett bra sätt. Eriksson berättar att alla beslut och handlingar ska baseras på ett långsiktigt tänkande där de gör rätt från början, arbetar på ett enhetligt sätt och har uppdragen i fokus. Det dagliga arbetet syftar till att synliggöra och reagera på avvikelser under ständig förbättring. Eriksson säger att de principer han nämner är bärande och att alla medarbetare och ledare ständigt ska ha dessa i åtanke i det dagliga arbetet.

4.2.2. Flöde och Kvalité

Eriksson nämner att målstyrning är viktigt i deras arbete med Lean. LPF arbetar med tre typer av mål som de ständigt mäter; effektivitetsmål, kvalitetsmål och mål gällande personalen. Effektivitetsmålen innefattar hur lång tid olika processer får ta. Kvalitetsmålen innebär att personalen innehar rätt kompetens och att de förväntningar på kvalitén som finns ska uppfyllas. De har även andra typer av kvalitetsmål, exempelvis att inkommande ärende ska behandlas inom en viss tid. Mål gällande personalen syftar till att hålla en hög nivå på de anställdas välmående.

Ett exempel på ett mål som LPF har är att personalen ska ha rätt kompetens. Eriksson berättar att de använder sig av en ”kompetensskala” där medarbetarna själva bedömer sin kompetens på en skala från ett till fyra. Genom att jämföra resultatet av denna mätning med förväntad efterfråga på specifik kompetens kan ”kompetensluckor” i företaget identifieras. LPF arbetar ständigt med att släcka dessa genom att vidareutbilda internt eller nyrekrytera. En ”kompetenslucka” kan även uppstå genom att en anställd går i pension eller att nya produkter tillkommer i sortimentet.

För att förebygga den variation som inte går att undvika berättar Eriksson att de tar hjälp av de styrhyllor som kommer att förklaras mer ingående under rubrik 4.2.4., Arbetssätt. Om de vet

att någonting speciellt kommer att inträffa, till exempel semestertider, väljer de att försöka göra så mycket som möjligt redan på ett av de första hyllplanen i styrhyllan. Genom att arbeta på detta sätt minskar risken för att inte kunna uppfylla de kvalitetsmål som finns uppsatta. Barv menar att det finns vissa moment i arbetet som de inte har möjlighet att genomföra utan godkännande från högre nivåer, som kan innebära en handläggningstid som inte går att förkorta. Hon berättar dock att dessa moment är nödvändiga och ingenting de kan påverka.

4.2.3. Medarbetare

Barv menar att Lean handlar om att alla inom företaget måste förstå nyttan med att arbeta med ständiga förbättringar, men inte på bekostnad av medarbetarnas välmående. Eriksson menar att de på LPF hela tiden försöker uppmuntra sina anställda att komma med och genomföra nya förbättringsförslag och att de uppmuntras till att ta egna initiativ som går i linje med deras principer. Även Barv berättar att det är medarbetarna som ska komma med förbättringsförslag, men hon tror inte att alla medarbetare vet att de arbetar med Lean och hon tror att vissa inte ens vet vad Lean är. Eriksson vet om att alla medarbetarna har samma syn på vad Lean är men han anser att det är något som inte kan undvikas.

Barv berättar att de på LPF uppmuntrar förbättringar och att de i år har börjat med någonting nytt som kallas ”Månadens förbättring”, där en medarbetare får en belöning för månades bästa förbättringsförslag. Torts att Barv upplever att medarbetarna uppmuntras till att komma med förbättringsförslag, är ett problem att de inte får tillräckligt med tid undansatt till att arbeta med förbättringar. Hon, som förbättringsansvarig, anser att det är svårt att motivera medarbetarna i hennes grupp till att komma med förbättringsförslag då andra arbetsuppgifter prioriteras före. Hon tror att de i längden skulle vinna på att undansätta tid till förbättringar då det genererar mer tid när de väl har förbättrat någonting. Barv berättar att hon ska schemalägga 30 minuter i veckan till att arbeta med förbättring, men denna tid bortprioriteras ofta, vilket hon anser är synd.

Eriksson berättar att personalens välmående är en viktig faktor på LPF och att den mäts kontinuerligt. De arbetar därför ständigt med arbetsmiljön i fokus och försöker få de anställda att må bättre och bättre och därmed minska sjukfrånvaron. Varje månad skickas en enkät ut till alla anställda där de får svara på tio frågor angående hur de mår på en femgradig skala. De har uppsatta mål på hur utfallet av undersökningen ska se ut och uppkommer negativa avvikelser vidtas åtgärder.

Enligt Barv är hennes och hennes kollegors arbetsuppgifter till största del självständiga. De har sina egna uppgifter och vet vad de ska göra, men de är såklart beroende av andra i processen som helhet. Hon menar också att det är viktigt att ha en öppen relation och kunna rådgöra med sina kollegor och att de med mycket erfarenhet och kunskap är en stor tillgång i företaget. Barv känner sig trygg i att fatta egna beslut inom ramarna för vad hon har befogenhet till att göra. Hon anser även att de anställda vet vad de ska göra och vad de får göra, vare sig de har chefen på plats eller inte.

4.2.4. Arbetssätt

Eriksson menar att den dagliga styrningen är viktigast inom LPF och Folksam, det är viktigt att veta vad de ska göra och vem som ska göra vad. De anställda är uppdelade i organisatoriska grupper, indelade efter processer. De organisatoriska grupper som valt att arbeta med Lean har varje dag ett morgonmöte där de använder sig av en tavla för att visa hur statusen är för dagen och var de ska lägga krutet just nu, vilket även Barv beskriver är en viktig del i det dagliga arbetet. Varje morgon är det olika personer som håller i mötet. Hur de arbetar med tavlorna och hur de ser ut har ändrats med tiden och anpassats för att passa just

deras organisation. Eriksson tror att det framförallt är detta arbete som de anställda kopplar samman med Lean, genom de kontinuerliga tavelmöten där de specificerar upp arbetet. Han menar också att de flesta uppskattar detta Lean-verktyg då det ger en tydligare överblick över vad den organisatoriska gruppen åstadkommit och var deras huvudfokus ska ligga just nu. På grund av att grupperna är indelade efter processer kan arbetsuppgifterna lätt delas upp inom gruppen beroende på vem eller vilka som besitter rätt kompetens för arbetsuppgiften. Eriksson förklarar att de har uppsatta mål för hur lång tid ett visst ärende får ta och vet därför hur mycket resurser som behövs för ett visst ärende. Det svåra är att förutspå hur många ärenden som kommer in per dag.

Eriksson berättar att de arbetar med styrhyllor för att hålla handläggningstiden på tre dagar, hyllorna består av tre hyllplan, en för varje dag. Varje dag flyttas ärendet en hylla upp för att visualisera den tid de har kvar att arbeta på ärendet. Lyckas de alltid ha tomt i ”ska göras idag-hyllan” vet de att de kan leverera inom utsatt tid. Barv berättar också om en liknande styrhylla. Hon förklarar den på samma sätt, men till skillnad från Eriksson berättar hon att den har sex hyllplan. För att motverka variationen i inkommande ärenden ytterligare samarbetar de mellan de organisatoriska grupperna och hjälper den grupp som har mycket att göra. Detta fungerar bra så länge det inte gäller de arbetsuppgifter som kräver en viss kompetens som inte alla besitter.

Någonting Barv menar är en stor del i förbättringsarbetet, men som inte Eriksson nämner är C2. Det är ett program där de kan skriva in förbättringsförslag och sedan kan vem som helst i företaget logga in och komma på en möjlig lösning och förslag på förändring, den som kan göra förändringen tar i sin tur på sig att göra den. Barv berättar att om det finns möjlighet att ändra på någonting direkt behöver de inte använda sig av C2 utan genomför istället förbättringen med en gång.

Presentation av If

If är Nordens största försäkringsbolag inom sakförsäkringar (Wrethander, 2014). De har sammanlagt cirka fyra miljoner kunder, varav en och en halv miljon kunder i Sverige. If har kontor runt om i hela Sverige och har ungefär 1800 anställda i Sverige. Inom If presenteras ett kontor som ännu inte valt att implementera Lean, Halmstad och ett kontor som valt att implementera Lean, Volvia. Halmstadskontoret är ett Sales Center, där de anställda arbetar med att ringa ut till kunder för att sälja nya försäkringar och hjälpa redan befintliga kunder (Wrethander, 2014). Volvia är sedan 2001 en del av If och de ansvarar för Ifs försäkringar av Volvobilar (Johansson, 2014). Försäkringsbolaget togs fram av Volvo 1959 och skapades för att kunna erbjuda alla tjänster som en bil behöver under dess livslängd. Mot kund är Volvia och If två olika företag och varumärken men de samarbetar internt. Volvia består av cirka 50 medarbetare och är indelat i tre delar, varav två är direktkopplade till Volvia och en till Renaultförsäkring. Majoriteten av de som är direktkopplade till Volvia arbetar endast med inkommande samtal men ungefär tio stycken arbetar även proaktivt till 30 procent.

4.3. Halmstadskontoret (If)

Kristian Wrethander, Sales Center chef

Kristian Wrethander arbetar på If i Halmstad, som chef för Sales Center och har arbetat där sedan fyra och ett halvt år tillbaka. För tillfället arbetar de 38 stycken på kontoret och de är indelade i fyra team bestående av ungefär tio medarbetare och en säljcoach. Wrethanders uppgift är att driva kontoret i Halmstad och sköta allt från fakturor till inköp

Julia Juréen, medarbetare

Julia Juréen arbetar som försäkringsrådgivare på If och har gjort det i ungefär ett år. Hennes arbetsuppgift är att kontakta nya och befintliga kunder för att gå igenom deras försäkringsbehov och sälja nya försäkringar.

4.3.1. Ständig förbättring

För Wrethander innebär Lean att ta bort de processer som inte gynnar slutkunden. Han anser att de arbetar med Lean då de alltid försöker göra det så smidigt som möjligt för kunden, men att de inte benämner det Lean. Enligt Wrethander jobbar de på kontoret i Halmstad med att öka kundnöjdheten genom att försöka göra det så smidigt som möjligt för kunden. För att följa upp hur nöjd kunden är med den service och produkt kunden fått använder de sig av så kallade ”mystery-calls”, vilket innebär att de fyra gånger per år ringer upp slumpvis valda kunder som får svara på frågor om hur nöjda de är. Detta återkopplas enda ner på individnivå för att även varje individuell säljare ska få veta vad de gör bra och vad de behöver förbättra. Juréen anser att de har stora resurser till att kunna förbättra sitt eget arbete och till att bli bättre i nästa kundmöte. Wrethander nämner snabbt att de har ett antal kärnvärden uttalade inom företaget; de ska vara enkla att nå, tydliga i kommunikationen och alltid ligga i framkant. Dessa värderingar nämner även Juréen och hon säger att de finns uttalade i företaget så att alla vet om dem. Hon önskar däremot att de på kontoret skulle trycka på dem mer och arbeta efter dem konkret i varje kundmöte då hon anser att de är viktiga. Juréen anser att om värderingarna hade legat i större fokus och om det hade pratats mer om dem skulle de anställda känna sig tryggare i varje kundmöte då alla har samma kärnvärden i åtanke och fattar beslut utefter dem.

Enligt Wrethander arbetar de ständigt med att förbättra arbetet och de har genomfört stora förbättringar inom företaget sedan han började. Exempelvis har de börjat arbeta mer elektroniskt, offerterna skickas numera per mail istället för i pappersformat, vilket bland annat har lett till minskade kostnader för papper och porto. Kontaktvägarna mellan företaget och kunderna har dessutom blivit snabbare genom att de nu arbetar med en så kallad ”dialer” som ringer upp kunderna och när de svarar kopplas de direkt till en ledig handläggare. Tidigare fick varje handläggare ringa upp varje kund manuellt, vilket kunde ta upp till 20 minuter. Efter införandet av ”dialern” tar det 15-20 sekunder att komma i kontakt med en ny kund. Nackdelen med detta är enligt Wrethander att medarbetarna kan bli mer opersonliga mot kunden och ibland släppa kunden lite för snabbt då de vet att de snabbt kan få kontakt med en ny kund.

4.3.2. Flöde och Kvalité

Wrethander berättar om hur de har effektiviserat sina processer genom att till exempel använda sig av elektroniska kontaktvägar, vilket resulterar i mindre papper och att kunden snabbare nås. Enligt Wrethander arbetar de på Halmstadskontoret med flertalet kvalitetsmål, exempelvis ska en kund få svar inom 24 timmar från det att de anmält en skada, vilket ställer krav på medarbetarna att ständigt kontrollera telefonsvarare och mailbox. Detta pratar även Juréen om då hon berättar att det första hon gör när hon kommer till jobbet eller tillbaka efter en rast är att kolla sin telefonsvarare och mailbox. Vid frågan om hur de på Halmstadskontoret hanterar variation i efterfrågan svarar Wrethander att han inte anser att de har någon variation i efterfrågan som påverkar deras arbete eftersom de mest ringer ut till kunder.

4.3.3. Medarbetarna

Wrethander berättar att de anställda är den viktigaste tillgången de har på företaget och för att säkerställa att medarbetarna mår bra på sin arbetsplats görs två större medarbetar-

undersökningar för alla anställda per år samt att de nyanställda genomgår en undersökning efter att de genomgått introduktionskursen. De har även en ledarevaluering där alla medarbetare får svara på hur alla ledare inom organisationen sköter sig. Om ledaren ligger under kravet på hur bra en ledare ska vara görs åtgärdsprogram för att lyfta personen upp till rätt nivå. Parametrar som mäts är om medarbetarna kan släppa arbetet när de kommer hem och hur stressade de är. Wrethander berättar att de har ett visst krav på utfallet av hur medarbetarna mår, uppfylls inte dessa krav följs detta upp. Wrethander har inte sett någon generell skillnad på gruppen i helhet, men har upptäckt en viss skillnad på individnivå. Han berättar att de genom undersökningarna kommit fram till att medarbetarna har påverkats både positivt och negativt efter olika effektiviseringar. Han menar att då de anställda kommer i kontakt med fler kunder som de kan sälja till minskar stressen för att sälja till varje kund. Vissa har påverkats positivt av detta då detta i sin tur genererat att snittlönen har gått upp, medan andra har påverkas negativt då arbetsmiljön var lugnare innan. Wrethander berättar även att omsättningen på medarbetare är hög, men relativt låg jämfört med andra företag med samma typ av arbete.

Juréen förklarar att de har ett så kallat ”öppet kontorslandskap”, där alla medarbetare och säljcoacher sitter tillsammans i en öppen lokal. Däremot berättar hon att kontorschefen, Wrethander, har ett eget kontor. Anledningen till att han har ett eget kontor anser Juréen är för att han har andra arbetsuppgifter, men hon berättar också att han är mycket ute i lokalen trots att han har ett eget kontor. Wrethander berättar att säljarna på kontoret i Halmstad arbetar på individuell provision och fungerar nästan som en liten egen företagare. De är dock indelade i team, bestående av ett tiotal personer och en säljcoach. Varje enskild medarbetare har kontinuerlig kontakt med säljcoachen och får råd, peppande ord och hjälp med det administrativa. Juréen berättar att de tar hjälp av varandra inom teamet, men att arbetet till största del är självständigt. Mycket hänger på att de själva tar ansvar och vet vad de ska göra när de kommer till arbetet. Juréen upplever en trygghet i att alltid ha möjlighet att gå och fråga både sin närmsta säljcoach och kontorschefen vid behov. Juréen anser också att hon och hennes kollegor uppmuntras till att ta egna beslut och det är något hon känner sig säker i.

Juréen började arbeta på kontoret i Halmstad strax innan ”dialern” implementerades, därför var det lätt för henne att ta till sig denna förändring. Hon uppfattade däremot att hennes kollegor hade svårt att anpassa sig efter det nya arbetssättet, ”*Alla ogillar ju förändring*” (Juréen, 2014-04-03). Hon menar att det ofta är svårt att se vilka fördelar en förändring kan medföra och att det är lätt att se förändringen som något jobbigt för stunden.

4.3.4. Arbetssätt

Varje team startar varje dag med ett gemensamt möte där de går igenom vad som ska ske under dagen. De går även igenom information gällande nya produkter och förbättringar. De ”bollar” också idéer och peppar varandra. Wrethander berättar att detta är någonting som de prioriterar och det är schemalagt innan de börjar med dagens arbetsuppgifter. Juréen berättar också om de så kallade ”startmötena” och att det varje dag är undansatt tid för dem. Här återkopplar de hur det gått under gårdagen, diskuterar nyheter och går igenom försäljningsstatistik. Juréen uppskattar dessa möten och tycker att det är bra att ha ett litet gemensamt möte innan de sätter igång med de dagliga arbetsuppgifterna.

4.4. Volvia (If)

Pia Johansson, Contact Center chef

Pia Johansson arbetar på Volvia i Göteborg, som Contact Center chef och har varit en av de drivande i implementeringen av Lean. Volvia har sedan tre år tillbaka arbetat med Lean och

det är idag Pia Johansson samt två kollegor till henne som är ansvariga för arbetet med Lean. Johansson har haft det jobbet hon har idag sedan i somras när en omorganisering genomfördes, men har arbetat inom företaget i 26 år. Johansson har blivit internutbildad av personer som sitter med Lean på Volvo och har utbildat en kollega i arbetet med Lean, som i sin tur har som roll att vidareutbilda medarbetarna. Det var när Johansson tillträdde sin nya tjänst som hon införde en typ av tjänst som till viss del arbetar proaktivt som beskrivs mer ingående senare.

Johan Sandqvist, medarbetare

Johan Sandqvist arbetar på Volvias kundtjänst och har gjort det sedan 2009. Sandqvist arbetar för tillfället endast med inkommande samtal, men har under sin tid på Volvia även arbetat proaktivt. Eftersom Sandqvist har arbetat på Volvia sedan 2009 har han varit med både innan och efter implementeringen av Lean

4.4.1. Ständig förbättring

”Ständig förbättring och medverkan av alla medarbetare som är sugna på att utveckla företaget”(Johansson, 2014-03-04), detta var vad Johansson svarade att Lean är för henne. Sandqvist beskriver Lean med tre ord; effektivisering med kundfokus.

Sandqvist upplever att Volvia tidigare arbetade med ett företagsfokus och har nu övergått till att arbeta mer med kunden i fokus. Enligt Sandqvist arbetade de på Volvia i projektform innan implementeringen av Lean. Om någonting upplevdes negativt lades det mycket fokus på att lösa det en viss tid, men när det var löst lades det bakom sig. Innan kunde ett exempel på en förbättring vara att de skulle spara på kopieringspapper och nu kan ett exempel vara att en extra förtydligande mening läggs till på fakturan för att underlätta för kunden vid betalning. Genom att ständigt ha förbättring i åtanke tas problem tag i direkt och de arbetar med vad som är aktuellt för tillfället. Många problem som finns i företaget kan åtgärdas direkt och genom att hela tiden se och förstå kundernas behov och önskemål kan de arbeta med ständig förbättring. Johansson berättar stolt att Volvia är det mest lönsamma kontoret i hela If och det anser hon är till stor del på grund av att de kommit så pass långt i deras arbete med Lean.

Johansson berättar att Volvia har valt att anamma både Ifs och Volvos värderingar. Ifs kärnvärden är att de ska vara enkla att nå, vara tydliga i kommunikationen och alltid ligga i framkant och Volvos värderingar är enkelhet och familjen. Dessa i en kombination genomsyrar Volvias organisation enligt Johansson, medan Sandqvist inte nämner dessa alls trots att en fråga ställdes om värderingar. Enligt Johansson har de valt att fokusera på att arbeta med ständig förbättring i det dagliga arbetet, då de anser att det är det dagliga arbetet som hela tiden måste förbättras. Johansson menar att det är lätt att glömma bort att ifrågasätta det dagliga arbetet, medan Sandqvist menar att genom att hela tiden se vad kunden frågar om och anser är ett problem kan problem identifieras och förbättringsarbetet börja.

Johansson menar att slutkunden alltid ska vara i fokus och att beslut fattas utifrån det, därför är det bra om den som är närmst slutkunden fattar så mycket beslut som möjligt. Eftersom det är medarbetarna som direkt får reda på vad kunderna anser bristfälligt menar Sandqvist att det är här förbättringsarbetet bör starta. Sandqvist tror inte att kunderna märkt någon stor skillnad sedan implementeringen av Lean, men han anser att eftersom färre kunder ringer angående samma ärenden, innebär det indirekt att kunderna märkt av förändringarna

4.4.2. Flöde och Kvalité

På Volvia arbetar de med kvalitetsmål, men Johansson berättar att de inte har ändrats sedan implementeringen av Lean. Huvudfokus på Volvia ligger inte vid att sänka priserna för kunderna utan på att hela tiden öka kvalitén. Sandqvist menar att genom att justera små arbetsmoment kan det generera stora skillnader. De arbetar med långsiktiga mål för att hålla servicenivåerna mot kund och Johansson menar att det är viktigt att hålla en jämn kvalitetsnivå. Volvia arbetar ständigt med slutkunden i fokus och genom kundnöjdhetsundersökningar kontrollerar de att kvalitén mot kund hålls. Ett av deras kvalitetsmål är att de inom 24 timmar från det att kunden kontaktar Volvia ska få någon form av ersättning, vanligast genom att de reparerar bilen.

Variationen är något de ständigt arbetar med då det är svårt att förutsäga hur många ärenden som kommer in. De arbetar med prognoser baserade på föregående år, men all variation går inte att förutspå. För att möta den variation som finns i hur många ärenden som behandlas är de till viss del överbemannade. Ungefär tio av de anställda jobbar med att till 30 % arbeta proaktivt genom att ringa ut till kunderna. Är det många kunder som vill komma i kontakt med Volvia kan dessa personer istället ta emot inkommande samtal för att hålla de kömål som finns. De har som mål att 80 procent av kunderna ska komma fram inom två minuter.

4.4.3. Medarbetarna

Enligt Johansson är det uttalat att de arbetar med Lean på Volvia, alla på företaget vet om att de arbetar med det. Johansson vet om att alla uppfattar Lean på olika sätt trots att de fått samma utbildning. Sandqvist berättar att alla är medvetna om att de arbetar med Lean och han berättar att han har märkt stora positiva skillnader sedan implementeringen. Enligt Johansson att det är viktigt att alla i företaget är medvetna om hur de arbetar och trivs med att arbeta i den miljön. Det räcker inte att ledningen säger att de arbetar med Lean utan alla måste veta hur och varför företaget arbetar med det. Sandqvist menar att ledningen hela tiden trycker på att avsätta tid till detta arbete från de vardagliga arbetsuppgifterna, vilket gör att han motiveras till att ständigt ha förbättring i åtanke. Johansson menar att det är en stor daglig utmaning att undansätta tid, men menar att det är värt den extra tiden det tar då de tjänar in den tiden på lång sikt. Hon berättar därför att de ger medarbetarna möjligheten att lägga en del av sin arbetstid på att arbeta med förbättringar. Det viktigaste för Sandqvist i deras arbete med Lean är att han känner att han kan påverka och ser en möjlighet till att kunna förändra. Sandqvist menar att när han ser att han varit med och förändrat någonting är detta en motivationsfaktor till att fortsätta komma med nya idéer på förändringar. Enligt Sandqvist får varje medarbetare själv välja hur mycket tid och kraft de vill lägga på arbetet med Lean, vilket han anser kan främja en god stämning och arbetsmoral då alla har olika personligheter och är olika intresserade av att undsätta tid till detta.

Medarbetarna uppmuntras hela tiden till att komma med förbättringsidéer och att de ska känna att de kan vara med och påverka, men Johansson menar att det tar mycket tid från arbetsuppgifterna att arbeta med och det tar tid för ledningen att planera resurserna. Innan implementeringen av Lean hade de relativt kontrollerat vad och hur de skulle arbeta, nu är arbetet mer fritt och var och en kan vara med och påverka på ett helt annat sätt. Johansson tror att de anställda tyckte att Lean-arbetet var relativt krångligt till en början, men i och med att de arbetar med det kontinuerligt blir det rutin och ett mer självklart sätt att tänka. Johansson menar dock att de fortfarande är i uppstartsfasen och har en bit kvar. Johansson betonar att de inte ser ett misstag som endast negativt, utan även som en lärdom. Hon menar precis som Sandqvist att det blir roligare för medarbetarna om de själva får ta ansvar i hela förbättringsarbetet för de förbättringsidéer de har kommit med och att de på så vis växer i sin roll. Johansson berättar att de månadsvis mäter hur medarbetarna mår. De parametrar som

mäts är bland annat sjukfrånvaro, trivsel på jobbet, hur stor delaktighet de har i utvecklingen av företaget och hur de fungerar tillsammans med ledarna. Dessa mått mätte de även innan implementeringen av Lean, men har inte sett någon betydande förändring.

På Volvia har de internutbildningar för att medarbetarna ska känna sig trygga i att fatta egna beslut. Johansson säger även att det är viktigt med teamkänsla och att det är viktigt att förstå att de är beroende av varandra och att det alltid är bra att ”bolla” idéer. Hon menar att en företagskultur måste skapas och inte bara ett sätt att arbeta. Enligt Johansson är Volvia en så kallad ”platt organisation” då de arbetar så pass nära att det ständigt sker en konversation mellan chefer och medarbetare.

Johansson berättar också att hon har tagit fram en intern tävling för medarbetarna som hon valt att nämna ”Månadens idé”, vilken motiverar medarbetare till att komma med förbättringsidéer. Sandqvist berättar att han känner till idén, men att arbetet inte har kommit igång ordentligt. Han anser dock att många ändå kommer med förbättringsförslag.

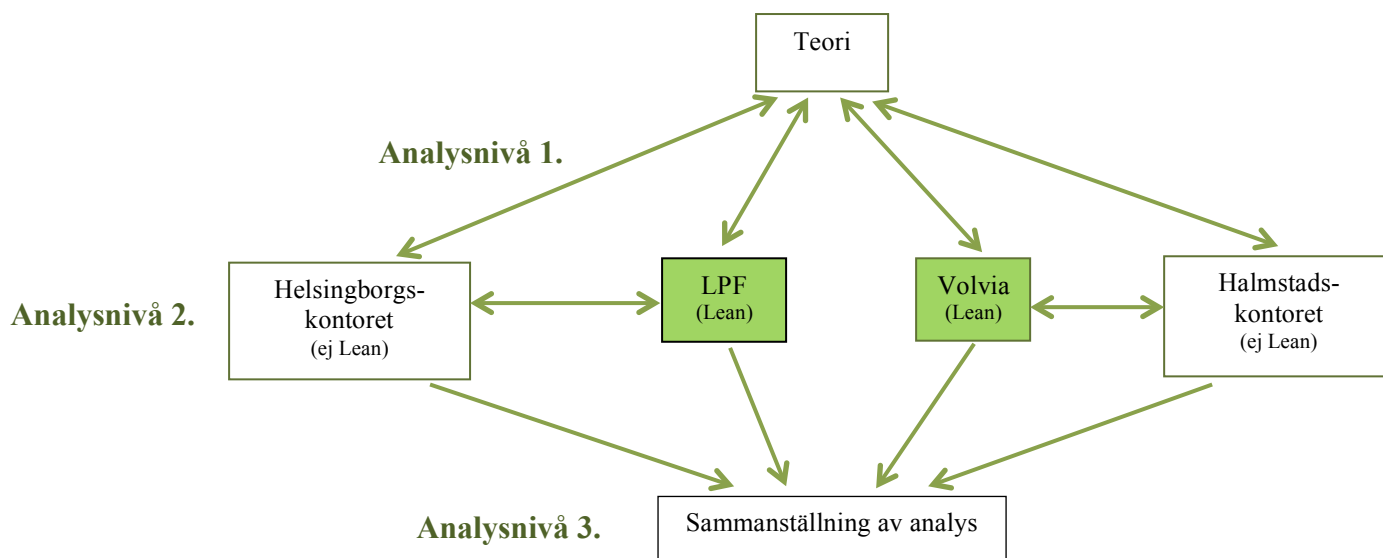
4.4.4. Arbetssätt

Sandqvist menar att det är viktigt att hela tiden fråga sig varför de gör som de gör. Medarbetarna upptäckte för ett tag sedan att många kunder ringde och frågade om hur de skulle betala sin faktura vid nyteckning då de inte fått alla betalningsuppgifter. Istället för att fortsätta svara på denna fråga om och om igen, ställde Sandqvist och hans kollegor sig frågan ”varför frågar så många det här?”. De kom fram till att det var otydligt för kunderna att betalningsuppgifterna kommer i ett brev senare. Medarbetarna frågade sig då ”Varför är det otydligt?” och kom fram till att det inte står någonstans att det kommer senare. De frågade sig då ”varför gör det inte det?” och kom fram till att det inte hade något bra svar på det. Detta är ett exempel på ett grundproblem som är relativt lätt att åtgärda. Nu har de lagt till en mening på fakturan och slipper många onödiga samtal.

Johansson berättar att de på Volvia arbetar med någonting som kallas A3-modellen, vilket är ett papper i A3-format som beskriver all nödvändig information angående ett visst problem och förslag på förbättring (se bilaga 8.5. A3-modellen, Volvia). Sandqvist anser att detta arbetssätt tydliggör problem och hittar möjliga lösningar. De har efter implementeringen börjat ifrågasätta allt arbete som innan gjorts på rutin och börjat tänka att ingenting är omöjligt att förändra. Sandqvist anser att det har gjort det dagliga arbetet roligare. Modellen är en typ av ledningsverktyg för att medarbetarna ska komma på möjliga problemlösningar som kan leda till ett effektivare arbetssätt. Rent praktiskt får varje medarbetare själv välja hur aktiv i förbättringsarbetet han eller hon vill vara, men alla uppmuntras till att framföra de förbättringsförslag de kommer på. Tanken med förbättringsarbetet är enligt Johansson att den person som kommit på en förbättring ska själv eller tillsammans med andra komma fram till en möjlig lösning till problemet och dela med sig av den till hela gruppen. Johansson menar också att det är viktigt att ifrågasätta allt som görs, tänka långsiktigt och inte bara lösa problemet på snabbast möjliga sätt. Hon menar att alla alltid ska ställa sig frågan varför någonting görs på ett visst sätt.

5. Analys

Detta kapitel inleds med en analysmodell som beskriver hur analysen är upplagd. Vidare är analysen uppdelad i sju rubriker. I de första fyra rubrikerna jämförs och analyseras de fyra kontoren var för sig med den teoretiska referensramen. Dessa är i sin tur uppdelade i samma underrubriker som både empirin och den teoretiska referensramen. Därefter följer en jämförelse inom respektive företag. Slutligen sammanställs analysen under den sista rubriken, där alla fyra kontoren jämförs.



Analysnivå 1. Teori jämfört med respektive kontor.
Analysnivå 2. Jämförelse inom respektive företag.
Analysnivå 3. Sammanställning av samtliga kontor.

5.1. Folksam, Helsingborgskontoret, ej Lean

5.1.1. Ständig förbättring

I enlighet med majoriteten av författarna i den teoretiska referensramen, exempelvis Alukal (2007) och Modig och Åhlström (2013) menar båda respondenterna på Helsingborgskontoret att kunden ständigt är i fokus. Alukal (2007) menar att de företag som skapar produkter som möter slutkundens önskemål kommer att gynnas. Nilsson berättar att de försöker möta kundernas önskemål genom att kunderna kommer till rätt handläggare redan i första mötet. Genom att komma till "rätt" handläggare redan från början elimineras de icke-värdeskapande moment som Parveen och Protik (2012) beskriver. Dessa icke-värdeskapande moment kan liknas vid skillnaden mellan vad Alukal (2007) benämner ledtid och cykeltid som även han anser bör elimineras. Modig och Åhlström (2007) beskriver hur viktigt det är för ett företag att ha välformulerade värderingar som genomsyrar hela organisationen (se figur 1, Leanpyramiden). Nilsson benämner Folksams tre värderingar som kärnvärden, men han berättar till skillnad från Modig och Åhlström (2007) att de inte ligger i fokus. Deras primära fokus är göra kunderna nöjda.

5.1.2. Flöde och Kvalité

Nilsson berättar att de har som mål på Folksam att 88 procent av deras kunder ska vara nöjda med ärendehantering och att de strävar efter att ha en jämn och bra kvalité i varje kundmöte. Att fokusera på kvalité är ett av de två områden som ska ligga i fokus inom Lean enligt Hostletler (2010). Det andra området han nämner är variation, även Zylstra (2007) menar att variation är något som bör identifieras och reduceras för att öka kundnyttan. Genom att Folksams Helsingborgskontor arbetar med två ”skillar” kan de förebygga variationen i antal inkommande samtal. Att aktivt styra resursfördelningen genom att tillföra ytterligare resurser när efterfrågan ökar beskriver Reinertsen och Shaeffer (2005) som ett sätt att minska cykeltiden.

Abdi et al. (2006) samt Piercy och Rich (2009) nämner sju typer av spill, varav den sjunde punkten är väntan. Denna punkt kan likställas med det Nilsson nämner då han säger att vissa ärenden tar längre tid då handläggarna inte kan hantera dem själva utan måste ta in externa tjänster. Väntan är ett exempel på icke-värdeskapande men nödvändigt moment som Parveen och Protik (2012) beskriver. Ytterligare en punkt som Abdi et al. (2006) och Piercy och Rich (2009) samt Hettler (2008) nämner är omarbete. Eftersom Folksams Helsingborgskontor arbetar med att kunderna ska komma till rätt handläggare direkt undviks onödigt omarbete då två medarbetare inte behöver gå igenom samma ärende. Enligt Nilsson strävar Folksams Helsingborgskontor hela tiden efter att ha en så liten variation i medarbetarnas kunskap som möjligt. Är det någon som inte uppfyller kvalitetskraven sätts resurser in. Detta kan kopplas till att de hela tiden strävar efter perfektion hos medarbetarna. Stolt menar också att mindre saker lätt bortprioriteras på grund av att de arbetar i en stor organisation. Detta nämner även Ghosh et al. (2013) då de skriver att små moment ofta förbises, dock menar de att det är viktigt att lyfta fram dessa eftersom de gör stor skillnad i den totala processtiden om de läggs ihop.

5.1.3. Medarbetare

Enligt Parveen och Protik (2012) kan effektivisering vara en källa till att stressen hos medarbetarna ökar. Personalens välmående mäts årligen på Helsingborgskontoret men de har ännu inte kommit på ett bra sätt att mäta det på. Därför kan Nilsson inte uttala sig om hur effektiviseringsarbetet har påverkat medarbetarna. Nilsson menar i enlighet med Allway och Corbett (2002) att det viktigaste på deras kontor är att medarbetarna mår bra och att de har bra kontakt med sina chefer. Folksams Helsingborgskontor arbetar i ett öppet kontorslandskap, detta medför att en bra relation mellan chefer och medarbetare upprätthålls som inte är hierarkisk. Enligt Allway och Corbett (2002) är det viktigt att ledningen uppmuntrar personalen till att komma med förändringsförslag. Detta är något Stolt berättar att ledningen gör på Folksams Helsingborgskontor. Stolt beskriver dock en problematik på kontoret, då tid för detta inte finns att undansätta.

5.1.4. Arbetssätt

Nilsson och Stolt berättar att de har möten varje vecka. Detta kan inte direkt kopplas till något arbetssätt som återfinns i den teoretiska referensramen. Men det är detta arbetssätt som Folksams Helsingborgskontor arbetar med för att ta fram förslag på ständiga förbättringar. Förbättringarna som tas fram syftar mestadels till att förbättra arbetet för medarbetarna.

5.2. LPF (Folksam), Lean

5.2.1. Ständig förbättring

Eriksson berättar att de arbetar med tydliga mål och ständigt försöker förbättra arbetet på LPF. Han berättar också att kunderna har påverkats positivt av deras genomförda förbättringar. Att

kunderna påverkas positivt är huvudfokus inom Lean, vilket är ett ständigt återkommande påstående i den teoretiska referensramen, ett exempel på en författare som nämner detta är Abdi et al. (2006). Alukal (2007) skriver precis som Eriksson säger att ständig förbättring är centralt. Alukal (2007) och Parveen och Protik (2012) menar att fokus ligger på att eliminera icke-värdeskapande moment. Detta är i enlighet med vad Barv anser är det viktigaste med Lean då hon säger att Lean handlar om att ”skala av” allt runt omkring. Enligt Allway och Corbett (2002) är tanken med Lean att en organisation ska förstå och ta till sig det mest grundläggande med Lean filosofin och anpassa den efter sitt företag. Vid introduktionen av Lean på LPF lades stor tyngd vid att benämna deras arbetssätt för Lean. på LPF har de dock på senare tid försökt tona ner ordet Lean och fokuserar istället på att hitta ett fungerande arbetssätt för LPF. Detta påminner om hur de tänkte på Toyota där grunderna till Lean skapades. De arbetar utefter ”Toyota Way” vilket är en företagskultur som ger uttryck för vilka värderingar de anställda ska förhålla sig till (Saruta, 2006). Eriksson nämner i enlighet med Saruta (2006) att värderingar är bärande och att alla medarbetare ständigt ska ha dessa i åtanke. Eriksson menar att de anställda uppmuntras till att ta egna initiativ utifrån företagets principer, Barv nämner dock inte dessa principer. Att bemöta kunderna utefter de uttalade värderingarna är något som Edvardsson och Witell (2012) också anser är viktigt. Enligt Barv är värderingarna inte lika bärande som Eriksson påstår, men hon vet om att de finns uttalade. Enligt Hostetler (2010) bör varje företag välja ut en person inom varje kontor eller arbetsgrupp som är ansvarig för att möjliggöra ständig förbättring. Detta stämmer överens med LPFs upplägg då Barv är ansvarig för förbättringsarbetet i sin organisatoriska grupp.

5.2.2. Flöde och Kvalité

Reinertsen och Shaeffer (2005) menar att företag måste styra resursfördelningen för att motverka den variation som inte går att undvika. Detta kan likställas med hur Eriksson menar att de arbetar på LPF med de så kallade ”styrhyllorna”. Eriksson berättar även att de på LPF arbetar med att släcka så kallade ”kompetensluckor” genom att främst vidareutbilda personal inom företaget. Genom att medarbetarna har rätt kompetens strävar de efter perfektion, som är en av de fem principer Abdi et al. (2006) och Piercy och Rich (2009) nämner för att förebygga spill. Barv nämner att hon i sitt dagliga arbete stöter på vissa moment som stannar upp hennes arbete, exempelvis då hon behöver godkännande från högre nivåer. Detta kan likställas med en av de sju typer av spill som bör undvikas som Abdi et al. (2006) och Piercy och Rich (2009) nämner, väntan. Detta är ett exempel på vad Parveen och Protik (2012) benämner icke-värdeskapande men nödvändiga moment. Godkännandet är även ett exempel på en flaskhals som bör identifieras och reduceras i största möjliga mån (Heizer och Render, 2011).

5.2.3. Medarbetare

Allway och Corbett (2002) menar att genom att arbeta med Lean ska tankesättet genomsyra hela organisationen och därmed all personal. De betonar också vikten av att ledningen uppmuntrar medarbetarna och ger dem stöd i förbättringsarbetet. Barv håller med om detta då hon säger att alla måste förstå nytta med ständiga förbättringar och hon upplever att medarbetarna uppmuntras till att komma med förbättringsförslag. Hon anser dock att ledningen inte planerar in tid för detta i schemat och att det därav prioriteras bort. Barv berättar att de anställda känner sig trygga i vad de får och vad de ska göra även om chefen inte är på plats.

Eriksson berättar att välmåendet är viktigt på LPF. De arbetar därför ständigt med att förbättra välmåendet genom att mäta olika faktorer. De är även noggranna med att följa upp resultaten och märker de att medarbetarna mår sämre sätts åtgärder in. Parveen och Protik (2012) anser att genom att arbeta med Lean kan stressen hos medarbetarna öka. Däremot menar

Atanasovski et al. (2012) att om företag börjar arbeta med Lean är tanken att effektivisera verksamheten och inte att effektivisera de anställda. De menar därför att effektiviseringar inte ska påverka medarbetarna negativt, men att det finns en risk att de gör det ändå. Atanasovski et al. (2012) poängterar att det är viktigt att uppmuntra de anställda till att ständigt komma med förslag till förbättringar, genom till exempel prestationsbelöningar. För att uppmuntra de anställda till att komma med förbättringsförslag arbetar de på LPF med något de kallar ”månadens idé”, vilket är en typ av prestationsbelöning.

5.2.4. Arbetssätt

Enligt Eriksson börjar alla organisatoriska grupper på LPF varje dag med ett morgonmöte där de använder sig av en tavla som visar vad de ska göra under dagen och vem som ska göra vad och det är olika medarbetare som håller i mötet från dag till dag. Eriksson tror att det är dessa morgonmöten som medarbetarna relaterar till att de arbetar med Lean. Denna tavla kan likställas med den tavla Kanarek (1993) och Piercy och Rich (2009) benämner Project board. Det viktigaste med Project boards är enligt dem att synliggöra för alla inom företaget hur statusen ser ut för tillfället. Respondenterna på LPF berättar även om någonting som de kallar styrhyllor, tanken är att även dessa ska användas för att synliggöra för de anställda hur statusen ser ut. Enligt Allway och Corbett (2002) är det upp till varje företag att hitta egna verktyg i arbetet med Lean som passar det enskilda företaget. Ett tredje verktyg som Barv berättar att de på LPF har introducerat är C2. Hon menar att detta är ett viktigt verktyg i deras förbättringsarbete.

5.3. Halmstadskontoret (If), ej Lean

5.3.1. Ständig förbättring

Som tidigare nämnt menar majoriteten av författarna i den teoretiska referensramen att slutkunden ständigt ska vara i fokus, några som nämner detta är Ghosh et al. (2013). Wrethander nämner att de hela tiden försöker göra allting så smidigt som möjligt för kunden för att öka kundnöjdheten. För att bevara en hög kundnöjdhet mäter de kontinuerligt hur nöjda kunderna är. Utfallet på undersökningarna analyseras ner på individnivå så att de ständigt kan förbättras. Wrethander berättar att sedan han började har många förbättringar på kontoret genomförts, exempelvis har de blivit mer elektroniska vilket har lett till minskade kostnader för företaget. Att ständigt försöka hitta förbättringar är någonting som Alukal (2007) menar är det mest centrala i arbetet med Lean. Wrethander nämner kort ett antal värderingar som Ifs Halmstadskontor arbetar efter. Även Juréen berättar att de finns uttalade värderingar i företaget, men hon skulle gärna vilja att det trycktes mer på dem och hon tror att de anställda hade känt sig tryggare i kundmötet om de hade fokuserats mer på värderingarna. Detta är i enlighet med Edvardsson och Witell (2012) då de menar att det är viktigt att ha tydliga värderingar för att skapa en struktur inom företaget. De anser, precis som Juréen, att det är utifrån de uttalade värderingarna medarbetarna ska bemöta kunderna och fatta beslut.

5.3.2. Flöde och Kvalité

Wrethander berättar att sedan han börjat på Halmstadskontoret har de effektiviserat sina processer, ett exempel är att de nu till största del använder sig av elektroniska kontaktvägar. Detta är en förbättring inom företagens processer som förbättrar flödet. Levinson (2006) menar att genom att omstrukturera ett företags processer kan det ske stora förändringar i hur företaget presterar och uppnår sina mål. Genom den förändring Wrethander berättar om har företagens ledtider förkortats och onödigt förflyttning av dokument tagits bort eftersom det var ett icke-värdeskapande moment (Parveen & Protik, 2012). Detta är ett av de sju typer av spill som Abdi et al. (2006) och Piercy och Rich (2009) nämner, onödigt transport. Wrethander menar

att de inte har någon variation på Halmstadskontoret, detta säger emot vad Zylstra (2007) påstår då han anser att alla företag har viss variation som aldrig går att reducera helt.

5.3.3. Medarbetare

Enligt Chiang och Sim (2012) är personalen den största resursen i ett tjänsteföretag, vilket även Wrethander anser. Det är på grund av detta som han anser att det är viktigt att de anställda mår bra på jobbet. Därför gör Halmstadskontoret två större medarbetarundersökningar per år där de bland annat mäter hur stressade medarbetarna är på jobbet. Bojesen et al. (2012) menar att en lägre arbetskvälité och högre psykisk påfrestning kan uppstå om ett företag fokuserar för mycket på att förbättra flödet och förenkla processer. Den effektivisering som båda respondenterna pratar om, ”dialern”, innebär att det är verksamheten som har effektiviserats. Atanasovski et al. (2012) menar att det är verksamheten som ska effektiviseras och inte de anställda, men att de indirekt kan påverkas. Det nya arbetssättet Halmstadskontoret har infört har genererat att varje medarbetare kommer i kontakt med fler kunder. Wrethander menar att arbetssättet inte har påverkat stressnivån generellt i gruppen men att det har påverkat både positivt och negativt på individnivå. Juréen menar att det var svårt för vissa att ta till sig det nya arbetssättet med ”dialern” i början och anledningen till detta anser hon vara att alla ogillar förändring. Allway och Corbett (2002) menar att det är viktigt att det finns stöd från ledningen och att det finns en vilja bland medarbetarna till förändring för att ständigt kunna förbättras.

Parveen och Protik (2012) menar att det är viktigt att ha en demokratisk ledare som uppmuntrar de anställda till att fatta egna beslut. Juréen är av samma mening då hon berättar att hon uppmuntras till detta och att det är någonting hon känner sig säker i. Chefer ska enligt Allway och Corbett (2002) fungera som en hjälpare hand och inte endast vara en högt uppsatt person som tar beslut. Juréen berättar att hon känner en trygghet i att kunna gå och fråga sina chefer och hon anser att detta underlättas genom att de har ett öppet kontorslandskap.

5.3.4. Arbetssätt

Wrethander och Juréen berättar att de varje dag börjar med ett möte inom teamen. Detta möte går inte direkt att koppla till något av arbetssätten som beskrivs i den teoretiska referensramen, men kan däremot kopplas till grundtanken med hur Kanarek (1993) beskriver Project boards. Han menar att genom att använda sig av en tavla får alla inom organisationen tillgång till samma information, vilket Wrethander menar att alla får genom dessa möten.

5.4. Volva (If), Lean

5.4.1. Ständig förbättring

I enlighet med de flesta författarna i den teoretiska referensramen, bland annat Kumar et al. (2008) menar respondenterna på Volvia att det viktigaste i arbetet med Lean är att se vad kunden efterfrågar och ser som ett problem. För Johansson är Lean ständig förbättring där alla medarbetare som vill är med och förändrar och för Sandqvist är Lean effektivisering med kundfokus. Enligt Johansson är det dagliga arbetet det som ständigt måste förbättras. Hon menar därför att det är viktigt att ständigt ifrågasätta allt som görs. Alukal (2007) är av samma mening då han anser att medarbetare måste ifrågasätta allt de gör och inte bara göra. Båda respondenterna på Volvia menar att det är medarbetarna som är närmst kunden och att det därför är de som ser var förbättringar kan och bör göras. Sandqvist menar också att de sedan introduktionen av Lean har ändrat fokus i sitt förbättringsarbete. Nu fokuserar de på kunden till skillnad från innan då de arbetade efter ett företagsfokus. Alukal (2007) trycker på vikten av att flytta fokus från leverantören till slutkunden. Han menar att de företag som förstår och

förutsäger kundens önskemål, i enlighet med Lean-filosofin, kommer att gynnas. Johansson berättar att Volvia är det mest lönsamma kontoret av If, detta tror hon beror på att de kommit så långt i arbetet med Lean. Johansson menar att värderingarna de arbetar efter på Volvia är viktiga och att de ska genomsyra hela organisationen. Detta menar Modig och Åhlström (2013) är det grundläggande inom en organisation då värderingarna ska ligga till grund för allt övrigt arbete. Edvardsson och Witell (2012) menar att hur värderingarna är på pappret är inte det viktigaste utan det viktiga är hur företaget bemöter kunderna utefter de värderingar som finns. Sandqvist känner sig bekväm i att fatta egna beslut trots att han inte nämner några värderingar.

5.4.2. Flöde och Kvalité

Atanasovski et al. (2012) anser att Lean är ett sätt för att ständigt söka efter kvalitetsförbättringar. Detta görs enligt Hostetler (2010) och Ghosh et al. (2013) genom att eliminera icke-värdeskapande moment. Abdi et al. (2006) och Piercy och Rich (2009) nämner fem olika principer för att förebygga spill, alla punkter handlar om att ha slutkunden i fokus och att allt arbete utgår från slutkunden. Detta kan likställas vid hur de strävar efter att arbeta på Volvia då Johansson berättar att de anpassar allt arbete efter vad kunderna frågar om. Ghosh et al. (2013) menar att genom att summera alla små ineffektiva moment tydliggörs att de gör en stor skillnad i den totala processtiden, detta stämmer överens med vad Sandqvist säger om att de försöker identifiera små ineffektiva moment för att sedan eliminera dessa. Zylstra (2007) poängterar att variation är någonting som bör identifieras och reduceras för att öka kundnyttan. Johansson berättar att de ständigt arbetar med att motverka den variation som finns genom arbetssättet med medarbetare som till viss del arbetar proaktivt. Detta sätt att styra resursfördelningen stämmer överens med vad Reinertsen och Shaeffer (2005) beskriver att företag bör göra för att hantera den ojämna efterfrågan.

5.4.3. Medarbetare

Enligt Johansson är det viktigt att alla i företaget är medvetna om att de arbetar med Lean och trivs med att arbeta i den miljön. Allway och Corbett (2002) menar också att det är av stor betydelse att Lean-filosofin genomsyrar hela organisationen och därmed all personal. Capizzi et al. (2010) menar att det är viktigt att varje enskilt företag bestämmer hur de får ut Lean-filosofin till varje medarbetare och att de gör det fullt ut. Johansson tror att de anställda tyckte att det var jobbigt under implementeringen av Lean, men eftersom de ständigt uppmuntrar de anställda till att komma med förbättringsförslag och undansätter tid till medarbetarna för denna typ av arbete har det blivit ett mer självklart sätt att tänka på. Sandqvist trycker på att de ständigt har förbättring i åtanke och menar, precis som Johansson, att de anställda uppmuntras till att komma med förbättringsförslag. Atanasovski et al. (2012) menar att arbete med Lean skapar en organisationskultur där kundnöjdhet och kvalité är i fokus samt en kultur där de anställda känner att de kan vara med och påverka. De anser att detta i sin tur medför att motivationen för att göra ett bra arbete ökar och Laureani och Jiju (2010) menar att medarbetare blir mer tillfredsställda på jobbet av förändringar. Detta säger Sandqvist också då han berättar att han känner sig motiverad till att komma med fler förbättringsförslag när han märker att han får vara med och påverka. Allway och Corbett (2002) menar att det är viktigt att det finns en vilja på företaget att förbättras och prova nya saker.

Sheffrey (2011) menar att det kan vara bra att göra misstag då det ofta går att dra lärdom av dessa. Detta är någonting som även Johansson betonar då hon säger att ett misstag inte endast är något negativt utan kan ses som en lärdom. Enligt Parveen och Protik (2012) är det viktigt att ha en demokratisk ledare som uppmuntrar beslutsfattande hos de anställda. Detta är något de arbetar med på Volvia då de har en så kallad "platt" organisation. Johansson berättar även att de försöker främja teamkänslan då hon anser att alla är beroende av varandra. Hur

medarbetarna mår är något Johansson menar att Volvia ständigt mäter. Parveen och Protik (2012) menar att implementeringen av Lean kan vara en källa till att stressen bland medarbetare ökar. Detta säger emot vad Johansson säger då hon berättar att de på Volvia inte har sett någon större förändring på stressnivån sedan implementeringen av Lean. Atanasovski et al. (2012) menar att det är viktigt att uppmuntra medarbetarna, vilket kan ske genom bonusar eller prestationsbelöningar. Detta kan liknas vid det som Johansson kallar ”Månadens idé”, Sandqvist menar att detta inte kommit igång ännu men att de motiveras till att komma med förbättringsförslag ändå.

5.4.4. Arbetssätt

Pojasek (2000) beskriver att tanken med Root Cause Analysis Tools är att gemensamt ta fram grundorsaken till ett problem och lösa det med målet att det aldrig ska inträffa igen. Sandqvist menar att de på Volvia anser att det är viktigt att medarbetarna hela tiden ifrågasätter varför de gör som de gör. Han menar att det är relativt lätt att åtgärda ett grundproblem om företaget kommer fram till vad grundorsaken är. I exemplet med fakturan som Sandqvist beskriver är det ordet ”varför” som är nyckeln till att komma fram till grundproblemet. Detta kan kopplas till vad Adams (2008), Pojasek (2000) och Murugaiah et al. (2010) benämner Five Whys. De beskriver att genom att fråga sig ”varför” minst fem gånger upptäcks grundproblemet och kan därmed åtgärdas. Ett annat exempel på Root Cause Analysis Tools är A3-rapporter, detta arbetssätt beskriver Chakravorty (2009). Hon förklarar rapporten som ett sätt att identifiera och lösa aktuella problem på ett A3-ark. Detta stämmer överens med hur de på Volvia tillämpar A3-modellen. Shook (2009) menar att genom att arbeta med A3-rapporter skapas en dialog mellan medarbetarna som medför att de inte bara lär sig själva utan även av varandra. Detta kan likställas med hur Johansson menar att de använder sig av A3-modellen, då de enskilt eller gemensamt kommer fram till en lösning till grundproblemet och sedan delar med sig av lösningen till hela gruppen.

5.5. Folksam, Helsingborgskontoret (ej Lean) och LPF (Lean)

Respondenterna på både Helsingborgskontoret och LPF anser att slutkunden ständigt ska vara i fokus. Båda kontoren fokuserar också på att ständigt förbättras, men LPF trycker på förbättring dagligen. Barv (LPF) poängterar nyttan av att ständigt ha förbättring i åtanke och för att främja detta har LPF en förbättringsansvarig i varje organisatorisk grupp. På Helsingborgskontoret ligger fokus med ständig förbättring istället på att hantera ärenden på rätt sätt redan från början. En skillnad mellan kontoren är därför att det ständiga förbättringsarbetet på Helsingborgskontoret fokuserar på att förbättra arbetet för medarbetarna, medan de på LPF fokuserar på att förbättra resultatet för slutkunden. En likhet mellan kontoren är däremot att förbättringsarbetet ofta prioriteras bort på grund av tidsbrist.

Eriksson (LPF) anser att medarbetarna ständigt har fem värderingar i åtanke och att de fattar beslut utifrån dem. Barv (LPF) säger emot Eriksson här då hon säger att de inte baserar sina beslut utefter de uttalade värderingarna. Båda respondenternas åsikter på Helsingborgskontoret stämmer överens med vad Barv (LPF) säger då de menar att de vet om sina värderingar men att de inte ständigt har dem i åtanke. Båda kontoren inom Folksam arbetar med att minska den variation som finns. Skillnaden är att LPF arbetar med att förebygga variationen och Helsingborgskontoret arbetar med att hantera variationen när den väl har uppstått. En likhet mellan kontoren är att de ständigt strävar efter perfektion, då båda strävar efter att ha en jämn och hög kompetens hos de anställda.

Samtliga respondenter trycker på att det är viktigt att medarbetarna mår bra. En skillnad mellan kontoren är dock hur de följer upp arbetet med välmåendet. På Helsingborgskontoret

har de ännu inte hittat ett bra sätt att mäta det på och kan därmed inte uttala sig exakt om hur de mår. På LPF däremot mäter de välmåendet kontinuerligt och är noggranna med att följa upp resultaten. En likhet mellan kontoren är att de har hittat sitt eget sätt för att arbeta med ständig förbättring. På LPF har de tre olika arbetssätt som främjar ständig förbättring, morgonmöte vid tavlan dagligen, styrhyllor och arbete med C2. På Helsingborgskontoret har de däremot endast möten en gång i veckan där ständig förbättring är en av punkterna som kan tas upp.

5.6. If, Halmstadskontoret (ej Lean) och Volvia (Lean)

Samtliga respondenter på både Halmstadskontoret och Volvia anser att slutkunden ständigt ska vara i fokus och båda kontoren arbetar efter att göra det så smidigt som möjligt för kunden. Skillnaden i kundnöjdhetsarbetet är att Halmstadskontoret gör kontinuerliga undersökningar på hur kundnöjdheten ser ut och följer sedan upp dessa, vilket inte Volvia gör. Sandqvist (Volvia) berättar att sedan implementeringen av Lean arbetar de med ett kundfokus till skillnad från innan då de arbetade mer med ett företagsfokus. På Halmstadskontoret har de förändringar som gjorts varit förbättringar för kontoret, till skillnad från på Volvia där förbättringar som genomförts varit för kunden. Johansson (Volvia) berättar att de ständigt ser till vad kunderna efterfrågar och ser som ett problem och att det är genom att ständigt ifrågasätta vad kunderna frågar om som de möjliggör ständig förbättring.

Johansson menar att alla på Volvia är medvetna om att de arbetar med Lean och att medarbetarna trivs med att jobba i en miljö där ständig förbättring ligger i fokus. Ingen av respondenterna på Halmstadskontoret nämner någonting om ständig förbättring förutom att de har gjort ett antal verksamhetseffektiviseringar. När Juréen (Halmstadskontoret) berättar om förändringen mot att börja arbeta med ”dialern” nämner hon att alla ogillar förändring. Detta säger emot hur de arbetar på Volvia då förbättring är en del i deras vardag. På Volvia uppmuntrar ledningen medarbetarna till att förändra arbetet och Sandqvist (Volvia) menar att genom att kunna vara med och påverka motiverar det honom till att komma med förbättringsförslag då dessa ofta genomförs.

Johansson menar att de värderingar Volvia arbetar utefter ska genomsyra hela organisationen och påverka hur de arbetar. Wrethander (Halmstadskontoret) trycker inte lika mycket på dessa då han endast nämner Ifs värderingar lite kort. Juréen (Halmstadskontoret) hade däremot gärna sett att de fokuserade mer på värderingarna och att de, precis som Johansson berättar att de gör på Volvia, ska ligga till grund för hur de ska utföra sina arbetsuppgifter och agera i kundmöten. Till skillnad från Johansson (Volvia) nämner inte Sandqvist (Volvia) deras värderingar, han menar dock att han känner sig bekväm i att fatta egna beslut ändå. Juréen (Halmstadskontoret) känner sig också bekväm i att fatta egna beslut och säger att det är någonting hon och hennes kollegor uppmuntras till att göra. Hon menar att de arbetar i ett så kallat ”öppet kontorslandskap” där hon kan rådfråga sina chefer, vilket gör att hon har en bra relation med sina chefer då arbetet inte är hierarkiskt. Detta arbetssätt kan likställas med hur de arbetar på Volvia då de också arbetar i en ”platt organisation”. Både Wrethander (Halmstadskontoret) och Johansson (Volvia) säger att det är viktigt att de anställda mår bra på jobbet. Varken på Halmstadskontoret eller på Volvia har de sett någon generell förändring av hur medarbetarna mår efter de förändringar som skett.

Wrethander (Halmstadskontoret) påstår att de inte har någon variation i deras arbete och gör därför ingenting för att motverka den. Detta säger emot Zylstra (2007) då han menar att alla företag har variation. På Volvia hanterar de den variation som finns genom att vissa medarbetare till viss del arbetar proaktivt. Båda kontoren arbetar med att hantera spill som har

uppstått men skillnaden är att Volvia arbetar med att förebygga spill redan innan de uppstår. Det Sandqvist (Volvia) berättar då han säger att de ständigt ifrågasätter allt de gör är nyckeln till att komma fram till grundproblemet. Arbetet med A3 modellen på Volvia fokuserar på att ifrågasätta och detta arbetssätt möjliggör ständig förbättring. Halmstadskontoret använder sig till viss del av Project Boards, men deras huvudsyfte med tavlan är inte att ta upp förslag på förbättringar.

5.7. Sammanställning av analys

Alla de studerade kontoren anser att kunderna är i ständig fokus, men det finns en skillnad mellan kontoren. De som uttalat arbetar med Lean har ett kundfokus och fattar alla beslut utifrån kunden. Johansson säger att Volvia är det mest lönsamma kontoret på If, detta kan kopplas till att Volvia har ständig förbättring som en del i det dagliga arbetet och har kommit så pass långt i att hela tiden leta efter ”icke-värdeskapande moment” och eliminera dessa. LPF har också ständig förbättring i åtanke, men har inte kommit lika långt i att implementera det i det dagliga arbetet då ledningen inte undansätter tid för det. Vidare har de två kontor som inte uttalat arbetar med Lean inte förstått vikten av att ständigt ifrågasätta allt som görs och inte kommit till samma förståelse av att skilja på värdeskapande och icke-värdeskapande moment. Arbetet med att förebygga och hantera spill skiljer sig mellan de fyra kontoren. Paralleller går inte att dra mellan de kontor som uttalat arbetar med Lean respektive de som inte gör det. Det går inte heller att dra paralleller mellan kontoren inom samma företag. Alltså beror valet av hur de hanterar spill på andra faktorer som inte behandlas i denna studie.

Medarbetarna på de kontor som uttalat arbetar med Lean har möjlighet att påverka mer och är därmed mer delaktiga i företaget än medarbetarna på de kontor som inte uttalat arbetar med Lean. De som uttalat arbetar med Lean är dessutom noggrannare med att analysera hur medarbetarna verkligen mår. Detta visas tydligt då de gör fler och mer djupgående medarbetarundersökningar än de som inte uttalat arbetar med Lean.

Värderingar är någonting som alla de studerade kontoren har uttalat, men inget av kontoren arbetar med dem lika djupgående som den teoretiska referensramen beskriver. Hur kontoren arbetar med sina värderingar skiljer sig dessutom mellan de kontor som uttalat arbetar med Lean och de som inte uttalat arbetar med Lean. Ansvariga på de kontor som inte uttalat arbetar med Lean nämner värderingarna väldigt kort, medan ansvariga på de kontor som uttalat arbetar med Lean trycker på vikten av att ha uttalade värderingar som beslut ska fattas utefter.

Det finns dessutom en skillnad mellan de kontoren som uttalat arbetar med Lean. Det finns bland annat en skillnad i vilka arbetssätt de använder sig av, vilket styrker att Lean är ett tankesätt och inte ett färdigt arbetssätt anpassat till alla företag. Trots att de kontor som uttalat arbetar med Lean har olika arbetssätt strävar de efter ett och samma mål, ständig förbättring. Volvia har kommit längre i sitt arbete med Lean då de har en företagskultur som uppmuntrar till ständig förbättring och ifrågasättande av allt som görs. Det finns även en skillnad i hur mycket de väljer att trycka på begreppet Lean. På Volvia har de valt att använda sig av ordet Lean. LPF har istället valt att tona ner ordet trots att de vid implementeringen lade stor vikt vid det.

6. Slutsats

I detta kapitel kommer framtagna slutsatser att presenteras. Slutsatserna är baserade på den analys som återfinns i föregående kapitel och besvarar frågeställningen som studien är ämnad att besvara. Slutligen kommer förslag på fortsatta studier att redovisas.

Det finns vissa skillnader mellan de studerade kontoren som uttalat arbetar med Lean och de studerade kontor som inte gör det. De två huvudskillnaderna är hur tankesättet påverkar medarbetarna och arbetssättet.

- De kontor som uttalat arbetar med Lean har en företagskultur där förändring är en del i det dagliga arbetet. Till skillnad från de kontor som inte uttalat arbetar med Lean kommer förändringar mer naturligt och medarbetarna är mer mottagliga till förändringar i form av förbättringar.
- Det finns en skillnad i vad kontoren fokuserar på. De som uttalat arbetar med Lean har ett kundfokus, medan de som inte uttalat arbetar med Lean har ett företagsfokus där kunden istället påverkas indirekt.
- Alla de studerade kontoren vill ständigt förbättras. Skillnaden är att de som valt att implementera Lean har, genom de arbetssätt de infört, verktyg som främjar förbättring.
- En skillnad mellan de kontor som uttalat arbetar med Lean och de som inte gör det är hur mycket medarbetarna kan vara med och påverka och hur mycket ledningen uppmuntrar dem till att komma med förbättringsförslag.
- En annan skillnad är att ledningen på de kontor som uttalat arbetar med Lean undansätter mer tid till förbättringsarbete. Detta kan bero på att ledningen på de kontor som uttalat arbetar med Lean har förstått vikten av att undansätta denna tid då det kommer att gynna dem längre fram.
- Det finns en stor skillnad i hur viktiga ledningen tycker att värderingarna är för kontoret. De ansvariga på de kontoren som uttalat arbetar med Lean trycker mycket mer på vikten av värderingarna. En anledning till att medarbetarna på de kontor som uttalat arbetar med Lean inte nämner värderingarna kan vara att ledningen inte har lyckats förmedla vikten av värderingarna till alla medarbetare, vilket i sin tur kan bero på att kontoren inte arbetat med Lean under en längre period.
- Genom denna studie har dessutom skillnader mellan kontoren som uttalat arbetar med Lean upptäckts. Detta beror på att de studerade kontoren inte har kommit lika långt i implementeringen av Lean.

Slutligen är det som skiljer de studerade kontor som uttalat arbetar med Lean från de studerade kontor som inte gör det att alla medarbetare har ett konkret begrepp att arbeta efter. Detta är viktigt i förbättringsarbetet för att få snabbare, bättre och mer konkreta effekter. Kontor behöver inte uttalat arbeta med just begreppet Lean, huvudsaken är att alla strävar efter samma sak och att alla medarbetare vet om vad de strävar efter.

Förslag till fortsatta studier

- Djupare studier på hur medarbetarna påverkas av implementering av Lean.
- Göra en studie med samma upplägg, men jämföra olika branscher för att se om slutsatserna blir desamma.
- Studera vad Lean kan generera ur ett mer långsiktigt perspektiv då vissa effekter kan uppkomma vid ett senare skede.

7. Litteraturförteckning

Abdi, F., Shavarini, S. K., & Hoseini, S. S. (2006). Glean Lean: How to use Lean approach in service industries. *Journal of Services Research* , 6, 191-206.

Adams, J. (2008). The Five Whys. *Supply House Times* , 51 (10), 16,18.

Allway, M., & Corbett, S. (2002). Shifting to Lean Service: Stealing a Page From Manufacturers' Paybooks. *Journal of Organizational Excellence* , 21 (2), 45-54.

Alukal, G. (2007). Lean Kaizen in the 21st Century . *Quality Progress* , 40 (8), 69-70.

Atanasovski, J., Psychogios, A. G., & Tsironis, L. K. (2012). Lean Six Sigma in a service context. *The International Journal of Quality & Reliability Manganement* , 29 (1), 122-139.

Becker, R. M. (2001). Learning to think lean: lean manufacturing and the Toyota production system. *Automotive Manufacturing & Production* , 113 (6), 64-65.

Bell, E., & Bryman , A. (2011). *Business Research Methods* . Oxford: Oxford University Press.

Bojesen, A., Bramming, P., Hasle , P., & Langaa Jensen , P. (2012). Lean and the working environment: a review of the literature. *International Journal of Operations & Production Management* , 32 (7), 829-849.

Capizzi, C., Prasanna Rao, V. R., Sawhney, R., Sonntag, C., & Subburaman, K. (2010). A modified FMEA approach to enhance reliability of lean systems. *The International Journal of Quality & Reliability Management* , 27 (7), 832-855.

Carnes , K., & Hedin , S. (2005). Accounting for Lean Manufacturing: Another Missed Opportunity? *Management Accounting Quarterly* , 7 (1), 28-38.

Chakravorty, S. S. (2009). Process Impromement: Using Toyota's A3 Reports. *Tha Quality Management Journal* , 16 (4), 7-26.

Chiang, B., & Sim, K. L. (2012). Lean Production Systems: Resistance, Success and Plateauing. *Review of Buiness* , 33 (1), 97-110.

Dehnavi, H., Moeinaddin, M., & Motahari, S. (2012). A Comprehensive Model for Performance Evaluation of Manufacturing Firms by Integrating Balanced Score Card and Fuzzy Analytic Network Process. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business* , 4 (4), 829-845.

Drüke, M., Grübner, A., & Thun, J.-H. (2010). Empowering Kanban through TPS-principles- an empirical analysis of the Toyota Production System. *International Journal of Production Research* , 48 (23), 7089-7106.

Edvadsson, B., & Witell, L. (2012). *Tjänstekvalitet*. (H. Jordahl, Red.) Den svenska tjänstesektorn (354-359). Lund: StudentlitteraturAB.

Ejvegård, R. (2003). *Vetenskaplig Metod*. Lund: Studentlitteratur AB.

Ejvegård, R. (2002). *Vetenskaplig Metod för Projektarbete*. Lund: Studentlitteratur AB.

Folksam. (2014). *Folksam-om oss*. Hämtat från Folksam:
<http://omoss.folksam.se/omoss/verksamhet> den 31 januari 2014

Ghosh, S. K., Mukhopadhyay, A. R., & Shri, S. A. (2013). Improvement of claim processing cycle time through Lean Six Sigma methodology. *International Journal of Lean Six Sigma* , 4 (2), 171-183.

Heizer, J., & Render, B. (2011). *Operations Managemen, tenth edition*. London: Pearson.

Hettler, N. (2008). Lean Means Business . *Manufacturing Engineering* , 140 (1), 103-104, 106, 109.

Hostetler, D. (2010). Get Results: Improve Your Accounting Firm Process Using Lean Six Sigma . *Journal of Accountancy* , 209 (1), 38-42.

If. (2014). *If*. Hämtat från If: <http://www.if.se/web/se/om/fakta/pages/default.aspx> den 31 januari 2014

Jacobsen, D. I. (2002). *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur AB.

Jordahl, H. (2012). *Den Svenska Tjänstesektorn*. Lund: Studentlitteratur AB.

Kanarek, L. (1993). Up against the wall: Planners you can see. *Office Systems* , 10 (10), 32-34.

Kerbache , L., Ramis-Pujol, J., & Suárez-Barraza, M. F. (2011). Thoughts on kaizen and its evolution. *Interntional Journal of Lean Six Sigma* , 2 (4), 288-308.

Kumar, S., Wolfe, A. D., & Wolfe, K. A. (2008). Using Six Sigma DMAIC to improve credit initiation process in financial services operation. *International Journal of Productivity and Performance Management* , 57 (8), 659-676.

Laureani, A., & Jiju, A. (2010). Reducing employees' turnover in transactional services: a Lean Six Sigma case study . *International Journal of Productivity and Performance Management* , 59 (7), 688-700.

Levinson, M. (2006). Whose Business is Process Improvement Anyway?; Business and IT are locked in a struggle over who controls the management of business process improvements CIOs who seek to lead the charge have their work cut out for them. *Trade Journals* , 20 (3), 76-86.

Mattson, P., & Örtenblad, A. (2002). *Smått och Gott om vetenskapliga rapporter och referensteknik* . Lund: Studentlitteratur.

Modig, N., & Åhlström, P. (2013). *Detta är Lean-Lösningen på effektivitetsparadoxen*. Stockholm: SSE Institute for Research.

Murugaiah, U., Muthaiyan, S., Samuel Jebaraj, B., & Srikamaladeri, M. (2010). Scrap loss reduction using the 5-whys analysis. *The International Journal of Quality & Reliability Management* , 27 (5), 527-540.

Parveen, A., & Protik, B. (2012). The Employee Prospective in Lean Enviroment. *Drichtikon: A Management Journal* , 3 (1), 1-25.

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

Pojasek, R. B. (2000). Asking "Why?" Five Times. *Environmental Quality Management* , 10 (1), 79.

Reinertsen , D., & Shaeffer, L. (2005). Making R&D Lean. *Research Technology Management* , 48 (4), 51-57.

Saruta, M. (2006). Toyota Production Systems: The 'Toyota Way' and Labour-Management Relations. *Asian Business & Management* , 5 (4), 487.

Sheffrey, T. (2011). The Bright Side of Failure. *Quality progress* , 44 (2), 24-31.

Shook, J. (2009). Toyota's Secret: The A3 Report. *MOT Sloan Management Review* , 50 (4), 30-33.

Svensk Försäkring. (den 2 maj 2013). *Försäkringar i Sverige: Svensk Försäkring*. Hämtat från www.svenskforsakring.se: <http://www.svenskforsakring.se/Huvudmeny/Fakta--Statistik/Forsakringens-roll-i-samhallet/Undersidor/Forsakringar-i-Sverige/> den 19 mars 2014

Thurén, T. (2004). *Vetenskapsteori för nybörjare*. Malmö: Liber AB.

Towill, D. R. (2010). Industrial engineering the Toyota Production System. *Journal of Management History*, 16 (3), 327-345.

Veech, D. S. (2004). Flexibility through stability-enhancing behaviors. *Cost Management*, 18 (5), 15-22.

Zylstra, K. (2007). Lean: The Antidote to Cost and Variation. *Supply Chain Management Review*, 11 (6), 10-11.

Intervjuer

Barv, E., Medarbetare på LPF (telefonintervju) 2014-03-25

Eriksson, B., Projektledare för Lean på LPF (telefonintervju) 2014-02-11 (Intervju 1)

Eriksson, B., Projektledare för Lean på LPF (telefonintervju) 2014-03-04 (Intervju 2)

Johansson, P., Contact Center chef på Volvia (personlig kontakt) 2014-03-04

Juréen, J., Medarbetare på Ifs Halmstadkontor (telefonintervju) 2014-04-03

Nilsson, L., Avdelningschef på Folksams Helsingborgskontor (personlig kontakt) 2014-03-24

Sandqvist, J., Medarbetare på Volvia (personlig kontakt) 2014-03-04

Stolt, J., Medarbetare på Folksams Helsingborgskontor (personlig kontakt) 2014-03-24

Wrethander, K., Sales Center chef på Ifs Halmstadkontor (personlig kontakt) 2014-03-06

8. Bilagor

8.1. Intervjuguide, första intervjun

Generella frågor

1. Vad har du för tjänst, vad innebär den och hur länge har du haft den?
2. Vad har du för arbetsuppgifter?
3. När började ni arbeta med Lean inom Folksam?
4. Arbetar alla inom Folksam med Lean eller endast vissa?

Ständig förbättring

5. Om vi säger Lean, vad säger du då?
6. Varför började ni med Lean?
7. Vad är det viktigaste inom Lean på Folksam?
8. Hur följs arbetet med Lean upp?
9. Har ni märkt någon skillnad sedan implementeringen av Lean?
10. Har kunderna märkt av att ni börjat med Lean?

Medarbetare

11. Om vi skulle fråga en medarbetare vad Lean är för henne/honom, vad tror du att personen hade svarat?
12. Vad gör ni för att få ut Lean till varje medarbetare?

Arbetsätt

13. Hur arbetar de på kontoret med Lean?
14. Vilka hjälpmedel använder de på kontoren?

8.2. Intervjuguide, ansvarig (Lean)

Generella frågor

1. Kan du berätta lite om företaget och vad ni har för värderingar?
2. Vad har du för tjänst, vad innebär den och hur länge har du haft den?
3. Vad har du för arbetsuppgifter?
4. När började ni arbeta med Lean?
5. Arbetar alla inom företaget med Lean eller endast vissa?

Ständig förbättring

6. Om vi säger Lean, vad säger du då?
7. Varför började ni arbeta med Lean?
8. Vad är det viktigaste inom Lean för dig?
9. Hur arbetar ni mot ständig förbättring?
10. Hur följs arbetet med Lean upp?
11. Har ni märkt någon skillnad sedan implementeringen av Lean?
12. Har kunderna märkt av att ni börjat med Lean?

Flöde och kvalitet

13. Hur ser en process ut från det att en kund säger att något hänt till det att kunden är nöjd?
14. Hur behandlar ni variationen på inkommande ärenden?
15. Arbetar ni med några speciella kvalitetsmål, exempelvis hur snabbt ett ärende behandlas.

Medarbetare

16. Om vi skulle fråga en medarbetare vad Lean är för henne/honom, vad tror du att personen hade svarat?
17. Vad gör ni för att få ut Lean till varje medarbetare?
18. Hur arbetar ni för att personalen ska må bra?
19. Tror du att medarbetarna har påverkats sedan ni började med Lean?

Arbetsätt

20. Hur arbetar de på kontoren med Lean?
21. Vilka hjälpmedel använder ni?

8.3. Intervjuguide, ansvarig (ej Lean)

Generella frågor

1. Vad har du för tjänst, vad innebär den och hur länge har du haft den?

Ständig förbättring

2. Kan du berätta lite om företaget och vad ni har för värderingar?
3. Arbetar ni på samma sätt idag som när du började arbeta på företaget?
4. Hur arbetar ni mot ständig förbättring? Effektivisering.
5. Om vi säger Lean, vad säger du då?
6. Har ni pratat om att börja arbeta med Lean?

Flöde och kvalitet

7. Hur behandlar ni variation i efterfrågan?
8. Arbetar ni med några kvalitetskrav?
9. Varför har ni de kvalitetsmålen ni har?
10. Hur ser en process ut från det att en kund säger att något hänt till det att kunden är nöjd?

Medarbetare

11. Hur arbetar ni för att personalen ska må bra? Följer ni upp det?
12. Hur ser arbetet ut, arbetar ni i individuellt?

Arbetsätt

13. Hur arbetar ni här på kontoret i det dagliga arbetet?

8.4. Intervjuguide, medarbetare

1. Berätta lite om företaget och vad ni har för värderingar.
2. Hur ser en vanlig arbetsdag ut för dig?
3. Vad är dina huvudsakliga arbetsuppgifter?
4. Arbetade du på samma sätt idag som när du började arbeta på företaget?
5. Hur arbetar du med att förbättra ditt arbete?
6. Vad är Lean för dig?
7. Känner du dig bekväm med att ta egna beslut?
8. Arbetar ni självständigt eller i team?
9. Märker du av att ni arbetar med Lean?
10. Tycker du att du har rätt verktyg för att göra ett så effektivt jobb som möjligt?

8.5. A3-modellen, Volvia

<p>TITTEL:</p> <p style="text-align: right;">ÄGARE:</p>	<p>DATUM:</p>
<p>Bakgrund (plan)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Varför är detta viktigt? • Varför talar du om detta? <p><i>Sammanfattning</i> En eller två strecksatser</p>	<p>Föreslagna motmedel (do)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vad är ditt förslag för att nå framtida tillstånd, måltillståndet? • Hur kommer dina rekommenderade motmedel påverka grundorsaken så att mallet uppnås? <p><i>Lista och utvärdera åtminstone två möjliga val.</i></p>
<p>Nuvarande tillstånd (plan)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hur är situationen idag? • Vad är problemet? • Visa med tabeller, diagram, ritningar, kartor mm <p><i>Sammanfattning, visuella hjälpmedel, karta och diagram.</i></p> <p><i>Problembeskrivning: beskriva problemet/symptomet, fakta</i></p>	<p>Handlingsplan (check)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vilka åtgärder krävs för implementering och vem är ansvarig för vad och när? • Vilka är måtetalen för måloppfyllelse eller framgång? • Inkludera ett Gantt-scehema eller liknande diagram som visar åtgärder/resultat, tidsaxel samt ansvar. Kan innehålla detaljbeskrivningar av specifika metoder för implementering. <p><i>Handlingsplan alt Gantt-schema</i></p>
<p>Syfte/mål (plan)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vilka specifika resultat erfordras? <p><i>Sammanfattning</i> En eller två strecksatser</p>	<p>Uppföljning (act)</p> <p>Vilka problem kan förutses?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Säkerställ fortgående PDCA • Sammanfatta och sprid lärdomarna <p><i>Diagram, tabell, kurva.</i></p>
<p>Analys (plan)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vad är problemets grundorsak(en)? • Välj ett enkelt hjälpmedel för problemanalys som tydligt visar sambandet orsak-verkan <p><i>Fem varför, fiskbensdiagram, kvalitetsverktyg med visuella hjälpmedel. Använd mer sofistikerat problemanalysverktyg om det blir nödvändig. Gör det visuellt och enkelt.</i></p>	

Elin Lindestam

Angelica Björkman



Besöksadress: Kristian IV:s väg 3
Postadress: Box 823, 301 18 Halmstad
Telefon: 035-16 71 00
E-mail: registrator@hh.se
www.hh.se