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


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

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 kontorsnivå 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 förbättringsarbetet 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
   3.3. Sekundärdatabas .............................................................................................. 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, Avdelschef .................................................................................. 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. Halmstadkontoret (If) .......................................................................................... 27
Kristian Wrethander, Sales Center chef ..................................................................... 27
Julia Jurén, 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. Arbetssätt .......................................................................................................... 32
5. Analys ......................................................................................................................... 33
  5.1. Folksam, Helsingborgskontoret, ej Lean ............................................................... 33
  5.2. LPF (Folksam), Lean ............................................................................................ 34
  5.3. Halmstadkontoret (If), ej Lean ............................................................................ 36
  5.4. Volvia (If), Lean .................................................................................................. 37
  5.5. Folksam, Helsingborgskontoret (ej Lean) och LPF (Lean) .................................. 39
  5.6. If, Halmstadkontoret (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


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 arbetet 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).


1.2. Probelmdiskussion


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 kvalité, medarbetare och arbetssätt. 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 persoonskador, år 2011 uppgick antalet bilar med trafikförsäkring till 5.9 miljoner.


2.2. Ständig förbättring

2.2.1. Bakgrund till Lean


2.2.2. Kaizen som en del av Lean


---

\(^1\) 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

![Diagram](https://via.placeholder.com/150)

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

2.3. Flöde och Kvalité

2.3.1. Processer

2.3.2. Six Sigma som en del av Lean


2.3.3. Variation

2.3.4. Olika typer av spill

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 felaktigt data, ouppdaterad- och ofullständig information inom organisationen.
3. **Onödig rörelse**: Onödiga avstånd till olika avdelningar och hjälpmedel, så som till skrivare och arkiv.
4. **Onödt lagring**: 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.

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

1. **Specificera 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 önsknemål. 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

2.4.1. Företagskultur


2.4.2. Förbättringsarbete


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


2.5. Arbetsätt

2.5.1. Root Cause Analysis Tools


### 2.5.2. Project board

2.6. Teorimodell


![Figur 2, Teorimodell (egen tolkning av modell)](image-url)
3. Metod


3.1. Val av undersökningssmetod


För att kunna förstå och få mer djupgående information om arbetet med Lean inom försäkringsbolag har vi valt att fokusera på nåtalet företag, gå på djupet och intervjuaa personer väl insatta i det ständiga förbättring- och effektiviseringssarbetet. 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 slutten, med mer standardiserade och ensformiga 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 tolkningsskiljaktigheter. Vi värdesätter djupet och orden mer än siffror och lätterförståelig 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 besämt 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 kontorsnivå 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 Folksam:s kontor i Helsingborg och Volvia som är en del av Folksam samt If:s kontor i Halmstad och Liv och Pensionsförsäkringar (LPF) som är en del av If.

Figur 3, Illustration av studerade företag (egen modell)

3.2. Primärdatal


3.3. Sekundärdatal
Eftersom våra förkunskaper inom Lean var bristfällig lade vi mycket tid redan i ett tidigt stadium att läsa in oss på ämnet. Detta gjorde vi genom att framföra några upplysningar i vetenskapliga artiklar. Vi har även använt oss av några 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 biblioteken. Vi är medvetna om att det finns en viss risk i att använda sig av sekundärdatala då vi inte kan kontrollera all information. Trots detta har vi valt att även ta med sekundärdatala. 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

De vetenskapliga artiklarna 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 artiklarna 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


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.


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 respondenten. 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 förbättra och bättre än det egentliga 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 arbetet med Lean. Eftersom vi hade bristande kunskap i om och i så fall hur, försäkringsbolag arbetet med Lean valde vi att hålla personliga individuella intervjuer med respondenterna från respektive företag samt fyra telefonintervjuer. Vi valde att använda oss av intervjuguiderna 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 arbetet med Lean eller inte.

En av de frågor som har haft störst betydelse i våra intervjuguiden 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.

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).


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.


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.


3.6. Studiens tillförlitlighet

3.6.1. Validitet


3.6.2. Reliabilitet


3.7. Sammanställning och bearbetning av insamlad data
Vår analys är uppdelad i tre steg; där underrubrik ett till fyra består av Folksam Helsingborgskontor, LPF, Ifs Halmstadkontor 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 kopplingsar 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


Presentation av Folksam


4.1. Helsingborgskontoret (Folksam)

Lars Nilsson, Avdelningschef


Johan Stolt, medarbetare

Johan Stolt började på Folksam s 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


Helsingborgskontoret har enligt Nilsson länge arbetat med samma mål och har märkt av att kunderna blir sakra 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 samtalen med en nöjd kund. För att mäta hur nöjda kunderna är skickas en enkä t ut till

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 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 måra bra på Folksam 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 gruppssamtal 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 börjar 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 självinlärning 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 förtoende 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 beskrivde 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. Arbetsätt

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 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 arbetsätt, en arbetsmetodik där det arbetas med daglig styrning, tydliga mål och försök till ständig förbättring. ”Vi försöker jobba med förbättringsarbete. Vi försöker uppmanna 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.


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 Folksamens kärnvärden. Hon kan dem inte helt untantill, 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

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 styrdhyllan. 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 något. 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 möts 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 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 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 är de som ska göra och vet de får göra, vare sig de har chefen på plats eller inte.

4.2.4. Arbetsätt
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 organizeriska grupper, indelade efter processer. De organizeriska 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 tavlor och hur de ser ut har ändrats med tiden och anpassats för att passa just


**Presentation av If**


**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 dra kontoret i Halmstad och sköta allt från fakturor till inköp.
Julia Jurén, medarbetare

Julia Jurén arbetar som försäkringsrådgivare på If och har gjort det i ungefär ett år. Hennes arbetssuppgift 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 använda 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 individuellt säljare ska få veta vad de gör bra och vad de behöver förbättra. Jurén 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 Jurén 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. Jurén 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. Nåckdelen med detta är 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 Jurén 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 ledarevaluation där alla medarbetare får svara på hur alla ledare inom organisationen sköter sig. Om ledaren ligger under det krav på hur bra en ledare ska vara görs ett åtgärdsprogram för att lyfta personen upp till rätt nivå. Parametrar som mäts 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 effektiviseringsar. 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 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. Arbetsätt

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

Johan Sandqvist, medarbetare

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 ständig ha förbättring i åtanke tas problem tag i direkt och de arbetar med vad som är aktuellt för tillfället. Många problem som finns i företag kan åtgärdas direkt och genom att hela tiden se och förstå kundens 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 menar att slutkunden alltid ska vara i fokus och att beslut fattas utifrån det, därför är det bra om den som är närmast 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

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 förutsöva. 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

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 måtte 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.


4.4.4. Arbetssätt


5. Analys


5.1. Folksam, Helsingborgskontoret, ej Lean

5.1.1. Ständig förbättring

5.1.2. Flöde och Kvalité


5.1.3. Medarbetare

5.1.4. Arbetssätt

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

5.2.2. Flöde och Kvalité

5.2.3. Medarbetare


### 5.2.4. Arbetssätt


### 5.3. Halmstadkontoret (If), ej Lean

#### 5.3.1. Ständig förbättring


#### 5.3.2. Flöde och Kvalité

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


5.3.4. Arbetsätt

5.4. Volva (If), Lean
5.4.1. Ständig förbättring

5.4.2. Flöde och Kvalité

5.4.3. Medarbetare


5.4.4. Arbetssätt

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 nytan 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 respondenten 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, morgonnöte vid tavlan dagligen, styrrhyllor 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, Halmstadkontoret (ej Lean) och Volvia (Lean)


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 Halmstadkontoret nämner något om ständig förbättring förutom att de redan gjort ett antal verksamhetseffektiviseringar. När Juréen (Halmstadkontoret) berättar om förändringen mot att börja arbeta med ”dialern” nämner hon att alla ochärlar 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 förbättringsföslag då dessa ofta genomföras.

Johansson menar att de värderingar Volvia arbetar utefter ska genomsyna hela organisationen och påverka hur de arbetar. Wrethander (Halmstadkontoret) trycker inte lika mycket på dessa då han endast nämner Ifs värderingar lite kort. Juréen (Halmstadkontoret) hade däremot gärna sett att de fokuserade mer på värderingarna och att de, precis som Johansson berättar att de gör på Volvia, ska liggja 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 (Halmstadkontoret) känner sig också bekväm i att fatta egna beslut och säger att det är något hon och hennes kollegor uppmuntras till att göra. Hon menar att de arbetar i ett så kallat ”öppet kontorslandskap” där hon kan rådfåga sina chefer, vilket gör att hon har en bra relation med sina chefer då det inte är hierarkiskt. Detta arbetsätt kan likställas med hur de arbetar på Volvia då de också arbetar i en ”platt organisation”. Både Wrethander (Halmstadkontoret) och Johansson (Volvia) säger att det är viktigt att de anställda mår bra på jobbet. Varken på Halmstadkontoret eller på Volvia har de sett någon generell förändring av hur medarbetarna mår efter de förändringar som skett.


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 arbetet 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 eliminerar 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 arbetet med Lean inte förstått vikten av att ständig 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 arbetet 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 arbetet med Lean har möjlighet att påverka mer och är därmed mer delaktiga i företaget än medarbetarna på de kontor som inte uttalat arbetet med Lean. De som uttalat arbetet 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 arbetet med Lean.

Värderingar är något 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 arbetet med Lean och de som inte uttalat arbetet med Lean. Ansvariga på de kontor som inte uttalat arbetet med Lean nämner värderingarna väldigt kort, medan ansvariga på de kontor som uttalat arbetet med Lean trycker på vikten av att ha uttalade värderingar som beslut ska fattas utefter.

Det finns dessutom en skillnad mellan de kontor som uttalat arbetet med Lean. Det finns bland annat en skillnad i vilka arbetsätt de använder sig av, vilket styrker att Lean är ett tankesätt och inte ett färdigt arbetsätt anpassat till alla företag. Trots att de kontor som uttalat arbetet med Lean har olika arbetsätt 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 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 förbättringsarbete för att få snabbar, 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


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


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.


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 Folksamgs Helsingborgskontor (personlig kontakt) 2014-03-24
Sandqvist, J., Medarbetare på Volvia (personlig kontakt) 2014-03-04
Stolt, J., Medarbetare på Folksamgs Helsingborgskontor (personlig kontakt) 2014-03-24
Wréthander, K., Sales Center chef på Ifs Halmstadskontor (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?

**Arbetssätt**
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 kvalité**
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?

Arbetssätt

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?
5. Om vi säger Lean, vad säger du då?
6. Har ni pratat om att börja arbeta med Lean?

Flöde och kvalité

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?

Arbetssätt

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. Måker du av att ni arbetar med Lean?
10. Tycker du att du har rätt verktyg för att göra ett så effektivt jobb som möjligt?
### Bakgrund (plan)
- Varför är detta viktigt?
- Varför talar du om detta?

**Sommareffattning**
En eller två streckatser

### Nuvarande tillstånd (plan)
- Hur är situationen idag?
- Vad är problemet?
- Visa med tabeller, diagram, ritningar, kartor mm

**Sommareffattning**
visuella hjälpmedel, karta och diagram.

**Problembeskrivning:** beskriva problemet/symptomet, fakta

### Syfte/mål (plan)
- Vilka specifika resultat erfordras?

**Sommareffattning**
En eller två streckatser

### Analys (plan)
- Vad är problemets grundorsak(er)?
- Välj ett enkelt hjälpmedel för problemanalys som tydligt visar sambandet orsak-verkan

Fem varfor, fläktens diagram, kvalitetsverktyg med visuella hjälpmedel. Använd mer sofistikerad problemanalysverktyg om det blir nödvändigt.

Gör det visuellt och enkelt.

### Föreslagna motmedel (do)
- Vad är ditt förslag för att nå framtidiga tillstånd, måltillståndet?
- Hur kommer dina rekommenderade motmedel påverka grundorsaken så att mallet uppnås?

Lista och utvärdera åtminstone två möjliga val.

### Handlingsplan (check)
- Vilka åtgärder krävs för implementering och vem är ansvarig för vad och när?
- Vilka är måttalen för måluppfyllelse eller framgång?

Handlingsplan att Ganttschema

### Uppföljning (act)
- Vilka problem kan förutses?
  - Säkerställ fortgående PDCA
  - Sammanfattna och spred lärdomarna

Diagram, tabell, kurva.