



Handelshøyskolen BI - campus Bergen

BTH 36201

Bacheloroppgave - Økonomi og administrasjon

Bacheloroppgave

Navn	Henrik Glesnes Sandal
------	-----------------------

Utlevering:	09.01.2017 09.00
-------------	------------------

Innlevering:	02.06.2017 12.00
--------------	------------------

Bacheloroppgave ved Handelshøyskolen BI



Lean og Lean service i Frende Forsikring ved bruk av robotisering

Eksamenskode og navn:

BTH 3620 - Økonomi og administrasjon

Innleveringsdato:

02.06.2017

Stuedsted:

BI Bergen

” Denne oppgaven er gjennomført som en del av studiet ved Handelshøyskolen BI. Dette innebærer ikke at Handelshøyskolen BI går god for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet, eller de konklusjoner som er trukket ”

Forord

Denne oppgaven markerer slutten på mitt Bachelorstudium i økonomi og administrasjon ved Handelshøyskolen BI Bergen. I løpet av mitt Bachelorstudium har jeg jobbet internship i PwC Consulting Bergen, noe som gav meg en god innsikt i ulike utfordringer organisasjoner arbeider med i dag. Denne oppgaven om Lean og Lean Service er studiets sluttprodukt og bygger på teoretisk kunnskap som jeg har tilegnet meg i løpet av studiet.

I løpet av perioden jeg har arbeidet med denne oppgaven har det vært flere utfordringer og mange diskusjoner. Det har vært til stor inspirasjon, og lysten til å vise at Lean ikke bare gjelder for industriselskaper har vært stor.

Jeg ønsker å takke Frende Forsikring for at jeg har fått muligheten til å skrive en oppgave for dem og et godt samarbeid. Det har vært en svært lærerik og interessant prosess å skrive denne oppgaven. Jeg vil takke kontaktpersonene og de ansatte i Frende Forsikring som har stilt seg til disposisjon for mitt arbeid.

Innholdsfortegnelse	
1 Innledning.....	1
1.1 Bedriftspresentasjon	1
1.1.1 Frende sin historie.....	1
1.1.2 Visjon og målsetning.....	3
2 Problemstilling	4
2.1 Avgrensning.....	5
3 Teori.....	5
3.1 Opphavet til Lean.....	6
3.1.1 Et system	7
3.2 Lean & Lean Service.....	8
3.3 Fem Lean Prinsipper:	9
3.3.1 Kunden først.....	11
3.3.2 Verdi.....	11
3.4 Muda, Muri og Mura.....	12
3.4.1 Muda.....	13
3.4.2 Muri	15
3.4.3 Mura	15
3.5 Ohno`s syv former for sløsing.....	15
3.6 Muda på kontoret.....	17
3.7 Konsekvens av sløsing	18
3.8 Lean og Robotisering.....	18
3.8.1 Ulike former for robotisering.....	20
3.8.2 Hvordan implementere roboter	20
3.9 Seddons sjekkliste	22
4 Metode	23
4.1 Valg av metode.....	23
4.2 Metoddesign	24
4.3 Datainnsamling.....	25
4.4 Generelt om gjennomføringen.....	25
4.5 Gjennomføring Lean	26
4.6 Relabilitet og validitet.....	27
5 Analyse.....	28
5.1 Analyse del 1; Kundeservice.....	29
5.2 Analyse del 2; Melding av skade	31

5.2.1	Kjøp av forsikring sett fra kundens perspektiv	34
5.3	Analyse del 3; Detaljert kartlegging.....	35
5.3.1	Detaljert kartlegging av melding av skade/kjøp av forsikring 35	
5.4	Kano Analyse	36
5.5	Variasjon og overbelastning i Frende	39
5.5.1	Variasjon i kundeforhold	39
5.5.2	Behovs og kunnskapsvariasjon	39
5.6	Oppsummering analysen	40
6	Hvordan gjøre Frende Lean	41
6.1	Minimering av overbelastning og variasjon	41
6.2	5S.....	42
6.3	Robotisering av Frende	43
6.3.1	Chatbot.....	44
6.3.2	RPA robot kundeservice.....	44
6.4	Suboptimalisering.....	46
6.5	Målstyring og KPI.....	46
6.6	Økonomiske beregninger	47
6.6.1	Nøkkeltall fra utregningen	48
7	Utfordringer ved implementering av Lean	50
8	Konklusjon.....	52
9	Kritikk av oppgaven.....	54
10	Litteraturliste	55
11	Vedlegg.....	Feil! Bokmerke er ikke definert.

Sammendrag

I denne oppgaven har jeg arbeidet med Frende forsikring. Dette er et forsikringselskap som har hatt en sterk vekst siden de ble etablert i 2007. Jeg har ved bruk av Lean og Lean Service teorien tatt for meg følgende problemstilling:

”Kan Lean og Lean Service sammen med robotisering benyttes for å effektivisere og videreutvikle Frende sin kundehåndtering, eventuelt belyse muligheter og svakheter ved dagens kundehåndtering”

Jeg så denne problemstillingen som interessant og svært reell ettersom Frende har hatt stor vekst, noe som potensielt er en utfordring i forholdet mellom selskapets utvikling og effektiviteten i systemene. Robotisering har også begynt å sette fotspor i finans- og forsikringsbransjen. Jeg ønsket derfor å se på mulighetene for effektivisering av Frende sin kundeservice ved bruk av roboter, noe som passer svært godt inn mot Lean filosofien.

Oppgaven starter med en innføring i Frende forsikring for å gi innsyn i organisasjonen. Deretter følger relevant teori som jeg sammen med analyseverktøy fra Lean filosofien har benyttet for å løse problemstillingen i oppgaven.

Etter å ha analysert verdiflyten i Frende sin kundeservice har jeg kommet frem til at det foreligger vesentlige utfordringer ved dagens kundehåndtering. Dette er ikke grunnet de ansatte, men er forårsaket av et tungvint system som har tidkrevende prosesser. Med dagens robotteknologi finnes det gode muligheter for å effektivisere disse prosessene. Dette blir presentert i oppgaven.

Til slutt vil jeg påpeke at Lean er en kontinuerlig prosess som handler om kontinuerlige forbedringer.

1 Innledning

I forbindelse med mitt Internship i PwC Consulting Bergen fikk jeg et godt innsyn i ulike utfordringer og områder organisasjoner arbeider med. Lean har av mange blitt mistolket i retning av at det bare gjelder industribedrifter og organisasjoner som driver med fysisk produksjon. Denne oppgaven skal motbevisse disse misforståelsene i forhold til hva Lean er og vise hvordan Lean og Lean Service kan utnyttes innenfor finans og forsikringsbransjen.

Dagens forsikringsbransje blir stadig mer komplisert. Det er mange forskjellige aktører og et bredt spekter av ulikeartede forsikringstjenester. Hvis ikke forsikringsselskapene klarer å tilby det kunden ønsker og forventer, kan kundene bytte forsikringsselskap ved hjelp av noen tastetrykk. For å være konkurransedyktig i markedet er det derfor svært viktig at Frende Forsikring tilbyr den tjenesten kunden ønsker til en god pris, samt yter den kundebehandling og service som kundene forventer. Ved å sørge for en god flyt innad i organisasjonen vil Frende Forsikring kunne yte optimalt ovenfor sine kunder.

1.1 Bedriftspresentasjon

Frende Forsikring er et forsikringskonsern med hovedkontor i Bergen. I dag består konsernet "Frende Holding AS" av to datterselskaper "Frende Skadeforsikring AS" og "Frende Livsforsikring AS". Fra nå av benytter jeg samlebetegnelsen "Frende" eller "Frende forsikring" med mindre noe annet er beskrevet i oppgaven. Frende er eid av 15 sparebanker. Sparebanken Vest er den største enkeltaksjonæren.

1.1.1 Frende sin historie

Frende Forsikring er et forholdsvis ungt forsikringsselskap. Det ble etablert i 2007 av fire sparebanker (Fana Sparebank, Sparebanken Vest, Helgeland Sparebank og Sparebanken Øst). I utgangspunktet skulle "Beta Forsikring" som var arbeidstittelen på selskapet bare selge skadeforsikring, men ettersom Sparebanken Vest og Helgeland Sparebank hadde store porteføljer med

livsforsikring ble det lønnsomt å opprette et livsforsikringsselskap i tillegg til et skadeforsikringsselskap.

I desember 2007 fikk Frende Livsforsikring AS konsesjon fra finansdepartementet og i mars 2008 fikk Frende Skadeforsikring AS sin konsesjon for salg av forsikring. I 2009 begynte Frende salg inn mot bedrifter. Målgruppen var små og mellomstore bedrifter.

Frende hadde hele tiden et ønske å få inn flere uavhengige sparebanker på eiersiden. Noe av grunnen for dette var at Frende skulle selge forsikringer gjennom bankenes salgsnett. I løpet av de første 3 driftsårene kom 10 nye sparebanker inn på eiersiden.

I 2014 besluttet styret å slå sammen Frende Skadeforsikring AS og Frende Livsforsikring AS. Det ble etablert en felles ledergruppe og en felles driftsmodell for å gi en mer helhetlig kundeopplevelse og mer effektiv drift av selskapene. Frende Forsikring etablerte også i 2014 en franchisekanal for å utvide deres salgsområde utenfor eierbankenes geografiske område. I dag eies Frende av 15 uavhengige sparebanker. Gjennom deres åpning av et salgssenter i Ålesund i 2017 dekker de nå hele Norgeskartet og er ifølge dem selv ”Et av Norges desidert raskest voksende forsikringsselskap”

<i>Regnskap</i>	2016	2015	2014
Sum Driftsinntekter (MNOK)	2365,8	2123,9	1897,9
Resultat etter skatt (MNOK)	244,5	145,1	157,6
Sum eiendeler (MNOK)	6.723,689	5.848,288	5.001,264
Sum Egenkapital (MNOK)	1.128,238	845,659	766,290
Egenkapitalavkastning etter skatt	21.7%	17.2%	20.6%

(Tabell 1: Regnskap Frende forsikring (Proff.no,2017))

Frende har de siste årene hatt en positiv omsetningsvekst og en god egenkapitalavkastning. Nå som Frende har etablert salgssentre over hele Norge ser de for seg en ytterligere omsetningsvekst. Selskapet har som mål å styrke sin markedsposisjon i andre regioner enn Vestlandet, i dag deres sterkeste område. Selskapet har også hatt en solid egenkapitalavkastning på ca 20% de siste tre årene. Dette er dog det samme som de største konkurrentene i markedet (Gjensidige, Tryg og IF), og viser at markedet generelt har svært god egenkapitalavkastning. Denne oppgaven går dog ikke nærmere inn på lønnsomhet og avkastning spesifikt.

	2016	2015	2014	2013
<i>Livsforsikring</i>				
(Bedrift) Pensjon og gruppeliv	5.500	5344	5092	4805
Personrisikodekning	56.319	52.108	48.333	44.709
<i>Skadeforsikring</i>				
Privat	120.421	111.229	100.447	99.142
Bedrift	11.114	10.255	9.233	7.973
Totalt	193.354	178.936	163.105	156.629

(Tabell 2: Oversikt over utvikling antall forsikringskunder Frende (Årsrapport 2016-2015-2014))

Frende har hatt en solid jevn vekst i antall kunder de siste årene, og skriver i sin årsrapport at de forventer videre vekst i 2017. Deres fokus på salg gjennom franchisekanalen og ikke bare gjennom bankenes utsalgsområder, gjør at de nå når ut til et større geografisk marked og derved ser et stort potensiale for økt salg.

1.1.2 Visjon og målsetning

Frende sin visjon går ut på å tilegne seg kunder gjennom å ha et godt omdømme i bransjen. Deres visjon er som følger: ”Vårt omdømme er vår drivkraft”. Et bevis på at Frende har lyktes med å leve ut visjonen er at selskapet vant kundeserviceprisen innenfor forsikring i 2016. Her fikk Frende en score på 91.5 av 100 på kundeservice. Frende vant også EPSI-undersøkelsen

i 2016. Denne viste at Frende har de mest fornøyde kundene i landet etter et skadeoppgjør.

Frende sin målsetning om å være en utfordrer i bransjen er blitt et faktum, Frende er ikke lenger bare en utfordrer, men en sentral aktør i markedet. De har vunnet en rekke tester de siste årene og har gjennom det vist at de ikke bare lykkes med god kundeservice og et godt omdømme, men også tilbyr et godt og ettertraktet spekter av forsikringer. VG og Penger.no har kåret Frende sin reiseforsikring best i test seks år på rad, senest i 2016. Aftenbladet kåret Frende sin bilforsikring best i test i 2015. Dagbladet og Dine Penger kåret Frende sin Barne og ungdomsforsikring best i test i 2017. Nettavisen kåret Frende sin innboforsikring best i test 2014.

2 Problemstilling

Frende har hatt svært stor vekst siden oppstart i slutten av 2007 og har stadig utviklet salgsområde og salgskanalene sine. De har med dette klart å bli en landsdekkende aktør og et av Norges desidert raskest voksende forsikringsselskaper. En slik sterk vekst krever ofte store endringer i organisasjonsstruktur, behov for IT systemer, kontorer og generelt endringer i hele organisasjonen for å takle den store veksten. Frenedes vekst har vært svært ujevnt fordelt på de ulike geografiske områdene i Norge. Dette skyldes at de 15 ulike sparebankene som eier Frende opererte som de eneste salgskanalene i starten. Disse sparebankene var primært lokalisert på Vestlandet. Det medførte at markedsandelen deres på Vestlandet var større enn i andre deler av landet.

Jeg skal i denne oppgaven se på om Lean og Lean Service kan bidra til å effektivisere Frende, sikre ytterligere økning i kundetilfredsheten og potensielt sørge for større inntjening og mer salg til kundemassen. Problemstillingen er som følger:

”Kan Lean og Lean Service sammen med robotisering benyttes for å effektivisere og videreutvikle Frende sin kundehåndtering, eventuelt belyse muligheter og svakheter ved dagens kundehåndtering”

Et fokusområde for denne oppgaven kommer er Frende sin bruk av roboteknologi. Dette er forholdsvis nytt i bransjen og Frende er en av pionærene når det gjelder å ta i bruk roboter i forsikringsbransjen.

Videre vil oppgaven belyse hvordan struktureringen mellom de ulike salgskanalene er bygget opp. Etersom franchisekanalen er forholdsvis ny og utbyggingen av salgskontorer har foregått svært hurtig over hele Norge vil oppgaven belyse eventuelle utfordringer knyttet til koordineringen mellom de ulike salgssentrene og kundemottakene gjennom å undersøke forbedringsområder og potensiell videreutviklinger som påvirker kundehåndteringen positivt og øker potensiale for mersalg til eksisterende kunder.

2.1 Avgrensning

Oppgaven går ikke inn på samarbeid med andre eksterne organisasjoner i bransjen, og tar ikke for seg de finansielle aktivitetene som Frende gjør i obligasjoner og fond. Denne oppgaven fokuserer bare på forsikringstjenestene til Frende. Dette er selskapets hovedaktivitet og står for mesteparten av deres inntjening

3 Teori

Dette kapitlet legger frem det teoretiske rammeverket for å løse problemstillingen i oppgaven. Teorien som er valgt skal bidra til å belyse synspunkter og analyser ved Lean og Lean Service i Frende. Jeg vil starte med å gi en generell innføring i Lean-filosofien og relevant teori for problemstillingen. Til slutt vil jeg trekke Lean inn mot Frende sin virksomhet.

3.1 Opphavet til Lean

Teorien bak Lean-filosofien stammer fra Toyota Production System (TPS) som ble utviklet i Toyotas bilfabrikker i Japan på 1950-tallet. For mange kan Lean virke som et svært komplisert styringsverktøy for organisasjoner, men bakgrunnen for Lean-filosofien er ganske enkel. I etterkrigstiden hadde Japan en dårlig økonomi, et begrenset marked og lite tilgang på ressurser. Dette var utgangspunktet for at Lean-filosofien ble utviklet. Lean-filosofien handler om å gi maksimal kunde verdi med minimalt tap av ressurser gjennom å etablere flyt og kontinuerlige forbedringer i organisasjonen (Wig,2013). Lean ble introdusert i Amerika gjennom artikkelen ”Triumph of the lean production system” av John Krafcik (1998). Han beviste gjennom studier hvordan en ”sårbar” drift kunne bidra til et effektivt produksjonssystem. Studiet av bilindustrien i Japan som leverte høy produktivitet og god kvalitet selv med knappe ressurser stod i kontrast til den amerikanske produksjonen. I Amerika fokuserte de på masseproduksjon og stordriftsfordeler.

Lean konseptets utvikling og opphav kan også sees på som en videreutvikling av Henry Ford sitt samlebånd i sin egen bilfabrikk i 1913. Dette var en revolusjon i den industrielle produksjonen og var grunnlaget for en ny moderne produksjonsmetode i Vesten (Ford). Samlebåndet brøt opp prosessene i mindre aktiviteter og standardiserte oppgavene. Dette førte til vesentlig større produksjon til en lavere kostnad (Worley og Dolen 2006). Ettersom samlebåndet krevde svært ensformige oppgaver ble det ansatt billig arbeidskraft med lite utdanning. Beslutningene ble bare tatt av ledelsen uten innflytelse fra de ansatte (Womack og Jones 2003). Arbeidslederne ved Ford-fabrikken skulle forsikre seg om at arbeiderne gjorde som de skulle, men ikke utføre noe arbeid selv.

Taiichi Ohno som var utvikleren av Lean i Toyota, oppdaget ved et besøk på Fords fabrikk at det ikke eksisterte noe system for å fange opp feil ved produksjonen. Dette resulterte i at feil kunne fortsette nedover produksjonslinjen og vokse seg større og kreve mye ressurser for å bli rettet opp senere. Taiichi Ohno fikk da idéen om å kunne stoppe produksjonen ved

hver arbeidsstasjon/avdeling i Toyotas fabrikk hvis arbeiderne oppdaget feil, for å forhindre at feilen ble sendt videre. Dette økte arbeidernes konsentrasjon i forhold til å oppdage feil, og som et resultat økte også kvaliteten på sluttproduktene (Womack m.fl.1990).

Toyotas produksjonsfabrikk ble kjent over hele verden for deres kompetente produksjonsmetode og effektivitet. Produksjonsmetoden deres ble først dokumentert i 1990 av Womack, Roos og Jones som kartla Toyota Production System i boken ”The Machine that Changed the World”. Bedrifter i vesten fikk nå opp øynene for produksjonsmodellen til Toyota.

Hva var hemmeligheten bak Toyota sin suksess? Et av områdene var samlebandet som beskrevet ovenfor, men et annet aspekt var fokuset på verdier i et kundeperspektiv. I motsetning til vestlige fabrikker analyserte Toyota hva kundene ønsket å betale for, og produserte biler i henhold til det. Toyota definerte verdiskapende aktiviteter og ikke-verdiskapende aktiviteter. For at en aktivitet skulle karakteriseres som verdiskapende måtte det oppfylle tre kriterier;

- Kunden måtte være villig til å betale for den
- Aktiviteten måtte inneholde en form for bearbeiding av tjenesten eller produktet
- Aktiviteten måtte utføres korrekt.

Det resulterte i at kun egenskaper ved produktet som kundene hadde betalingsvillighet for, hadde livets rett. Alle aktiviteter som ikke var verdiskapende for kunden skulle reduseres eller elimineres. Toyota kartla også alle prosesser ned på detaljnivå for å få et overblikk over hele verdistrømmen. Det gjorde de for kontinuerlig å jobbe med å forbedre alle prosesser i organisasjonen.

3.1.1 Et system

I Lean filosofien står den helhetlige systemtankegangen svært sentralt. Den amerikanske organisasjonsteoretikeren Russel L. Ackoff sier at et system handler om samhandling innad i organisasjonen og ikke enkelthandlinger. Han

mener at et system fungerer best når det er samhandling mellom alle leddene i organisasjonen. Det betyr at samtlige ledere og ansatte må ha fokus på hva som er best for hele organisasjonen når de utfører sitt arbeid. Denne helhetlige tankegangen står svært sentralt i Lean-filosofien.

3.2 Lean & Lean Service

I dagens samfunn forbinder en del Lean med kutt og oppsigelser av ansatte. Dette er ikke riktig. Formålet med Lean handler om å øke kapasiteten i organisasjonen ved å utforme et system som maksimerer kundenes tilfredsstillelse og oppfyller kundenes etterspørsel og betalingsvillighet (Skaldehaug, 2012). Det betyr at alle jobber mot et felles mål i forhold til å optimalisere opplevelsen for kundene gjennom å endre prosessene i organisasjonen. Lean Leader Institute sier de ofte møter på organisasjoner som sier de ikke kan gjennomføre Lean fordi de ikke er produksjonsbedrifter og fordi deres prosesser er lange og tidkrevende (industryweek 2015). Dette er en stor misoppfatning av Lean service. I virkeligheten er det nettopp fordi prosessene deres er lange, tidkrevende og til tider kompliserte at det kan være nyttig å bruke verktøyene og Lean tankegangen.

John Bicheno (2008) har uttrykt to mulige utfordringer som kan forekomme ved implementeringen av Lean i servicenæringen:

- Det blir ikke utført en helhetlig systemtankegang. Bare enkelte verktøy, teknikker eller metoder fra Lean-filosofien utnyttes.
- Organisasjonen kopierer metoder og produksjonsverktøy fra produksjonsselskaper over i servicevirksomheten.

Lean Service er en videreutvikling av Lean filosofien, tilrettelagt for å oppnå optimalisering og effektiviseringsmuligheter i servicevirksomheter. I likhet med Lean filosofien i produksjonsvirksomheter er målet at alle aktiviteter i verdikjeden skaper en økt verdi for kunden.

I servicevirksomheter er ofte førstelinjen/kundefronten/kundesenteret avgjørende for inntjeningen. For at de ansatte som arbeider i frontlinjen skal kunne yte maksimalt ovenfor kundene er det essensielt at resten av organisasjonen har god flyt i prosessene og at produktet eller tjenesten som selges og leveres oppfyller kundens forventninger.

Lean handler om en standardisering av prosesser for å redusere sløsing og å oppdage og løse problemer ved prosessene. I Følge Karyn Ross ved Lean Leadership Institute vil Lean fremme et kritisk tankesett blant alle involverte. På den måten vil problemer avdekkes og prosesser forbedres. Lean filosofien er ikke et system for produksjonsbedrifter. Derimot er Lean et system som fremmer læring og kontinuerlige forbedringer i organisasjonen. Det krever dog en forståelse for filosofien, verktøyene og det helhetlige systemet blant de ansatte når man skal innføre Lean i organisasjonen på en god måte.

Amerikanske James Womack (2006) har utarbeidet en ligning for hva Lean består av:

Lean = Formål + Prosess + Mennesker (sitert fra lean.org)

Mange selskaper gjennomfører Lean prosjekter uten at det kobles til virksomhetens formål. For mange selskaper vil innføring av Lean uten et definert formål ikke oppnå de ønskede resultatene. Det er derfor viktig å definere formålet med innføring av Lean før man kartlegger og analyserer prosessene i virksomheten. Womack ser på prosessene som de verdistrømmer i organisasjonen som tilfører etterspurt verdi for kunden. All aktivitet som utføres i verdikjeden fra start til slutt skal tilføre produktet en verdi som kunden er villig til å betale for.

3.3 Fem Lean Prinsipper:

I 1996 kom amerikanerne Daniel T. Jones og James P Womack med boken "Lean Thinking". Her beskrev de fem prinsipper som har vesentlig betydning

for Lean filosofien. De fem ulike prinsippene er like viktige og kan benyttes som hovedelementer i Lean (Wig,2013.)

1) **Verdi:** Definere verdi fra kunden sitt perspektiv. Det er bare de egenskapene kunden etterspør, forventer og har betalingsvillighet for som har livets rett. Her er det helt essensielt å ha en forståelse av hva kunden forventer og betrakter som verdi. Hva som representerer verdi for kunden kan endres med tiden. Det er derfor viktig at selskapene stadig har fokus på hva som skaper verdi for kundene.

2) **Identifisering av verdiflyten:** Verdiflyten må kartlegges gjennom hele verdikjeden i organisasjonen og ut fra kundens perspektiv. Identifisering av verdiflyten kan gjøres gjennom en visuell verdiflytanalyse, ofte med bruk av tavler eller gråpapir. Et eksempel på verdiflyten for Frende kan være alle trinnene en søknad om forsikring må gå gjennom før kunden får svar og forsikringen er begynt å gjelde. Det er viktig å vektlegge tidsbruken i form av gjennomløpstid fra start til slutt, da dette har stor verdi for kunden.

3) **Hold verdiflyten i gang:** Hold verdiskapningen i gang og unngå opphopninger eller køer. Hvis det ikke mulig å unngå kø og hindringer i verdiflyten skal disse reduserer maksimalt. Stalk og Houts regel kommer her til anvendelse. Man skal aldri forsinke et verdiøkende steg med et steg som ikke øker verdien for kunden selv om det er et nødvendig steg. Da skal man prøve å gjøre begge stegene parallelt.

4) **Pull fremfor Push:** Produksjonen og tilbudet skal baseres på et observert og kjent behov i markedet. Disse behovene kan være på makro- eller mikro nivå. På makronivå må selskapet tilby produkter basert på kundenes trekkssignaler, mens på mikronivå må selskapet respondere på kundenes signaler. Dette kan i tilfeller med stor etterspørsel på kundesenter innebære at antall arbeidere på kundesenteret vil måtte økes i den grad ikke type henvendelser til kundesenteret kan erstattes av selvbetjeningsløsninger og automatiserte, regelstyrte prosesser (roboter).

5) **Streb etter perfektjon:** Perfeksjon handler ikke bare om kvalitet på produktet, men å levere det kundene ønsker og har betalingsvillighet for til en fornuftig pris og på riktig tidspunkt. Det optimale er å tilby produktet uten at det har vært noe form for sløsing under prosessen og med perfekt flyt.

Oppsummert kan vi si at de fem Lean prinsippene handler om å maksimere verdi for kunden, samtidig som sløsing elimineres og man streber etter kontinuerlige forbedringer i hele verdikjeden. En Lean organisasjon har kartlagt og forstått hva som er verdi for kundene, og sørger for at prosessene i organisasjonen dreies inn mot å øke det som skaper verdi for kunden og optimaliserer flyten innad i hele verdikjeden. Resultatet av dette er at virksomheten raskere oppfatter endringer i kundeferd og kan tilpasse seg kundene sin etterspørsel hurtigere og mer effektivt.

3.3.1 Kunden først

I en vanlig produksjonsbedrift har man ofte tydelige kvalitetsmål på produksjonen. Slike mål er ikke like lett å sette i servicebransjen. Et viktig prinsipp i Lean Service er prinsippet om ”kunden først”. Det er viktig at samtlige ansatte i hele organisasjonen har et felles mål om å gi kunden en best mulig kundeopplevelse. For Frende som har som visjon å ha et godt omdømme er det viktig at alle ansatte bidrar for å oppnå dette. Det er derfor viktig å ha et tilpasningsdyktig system og prosesser som tilpasses i samsvar med kundenes forventninger etter hvert som disse endrer seg over tid.

3.3.2 Verdi

Flere organisasjonsteoretikere har ytret at organisasjoner må fokusere på å håndtere verdier og ikke kostnader i organisasjonen. Bakgrunnen for dette er at man har sett en trend i organisasjoner over noen tiår i forhold til at når verdiskapningen øker så vil kostnadene som regel synke. For Frende vil mest sannsynlig flere kunder føre til økte erstatningsutbetalinger, men fokuset på å vektlegge å skape verdier bør gjøre seg gjeldende og kunne bidra til reduserte produksjonskostnader innenfor de ulike prosessene. Zeithaml og Bitner deler verdi for kunden inn i fire deler;

-
- Verdi er det kunden ønsker i et produkt eller tjeneste
 - Verdi er lav pris, for kunden er lav pris best
 - Verdi er den prestasjonen jeg får for prisen (Betaler man mer så forventer man mer)
 - Verdi er det jeg får for det jeg gir (I forhold til pris og egeninnsats i form av venting, opplæring i produkt osv.)

Verdiskapning er det motsatte av sløsing og verdiøkende aktiviteter må prioriteres og være fokusområde for organisasjonen.

3.4 Muda, Muri og Mura

I Lean filosofien står sløsing svært sentralt. Gjønnes og Tangenes (2012) definerer sløsing som all aktivitet, ressursbruk og tidsbruk som ikke tilfører noe verdi til sluttproduktet sett med kundens øyne. I Lean-filosofien er målet å eliminere sløsing, men det er ofte svært tidkrevende å fokusere på full eliminering av sløsing. Det anbefales derfor heller å fokusere mer på å forhindre og forebygge feil istedenfor å inspisere at det ikke skjer noe feil. Resultatet av fokus på å forhindre feil er bedre service og lavere kostnader.

Da Taiichi Ohno arbeidet med å utlede ulike former for sløsing i Toyota var han også svært opptatt av hvorfor sløsing oppstod. Ohno mente at det var svært viktig at organisasjoner la fokus på hvorfor sløsing oppstod. Da mente han ikke at man skulle spørre hvorfor noe skjedde, men hva som var den bakenforliggende årsaken til at det skjedde. Målet var å komme helt ned i kjernen på hva som forårsaket sløsing eller problemet og dermed fikse roten til problemet (selve rotårsaken). Ohno illustrerte dette med et eksempel på hvorfor en maskin sluttet å fungere slik den skulle:

Hvorfor stoppet maskinen?

-Den var overbelastet og sikringen røk

Hvorfor ble den overbelastet?

-Det var ikke nok smøring i mekanismen

Hvorfor var det ikke nok smøring?

-Det ble ikke pumpet nok smøringsolje inn i maskinen

Hvorfor ble det ikke pumpet nok smøringsolje?

-Rotoren til pumpen er slitt, så den løsnet

Hvorfor er den slitt?

-Oljen ble ikke silt så metallbiter endre opp i blandingen

(Taiichi Ohno 1987)

Det Ohno ønsket å belyse med dette eksempelet var viktigheten av å undersøke ordentlig og grundig. Gjennom å spørre hvorfor gjentatte ganger (5 Why) kan man oppdage den virkelige årsaken til problemet og hvorfor den underliggende årsaken til at problemet oppstod. Ved kun endre ”problemet” i 1. og 2. ledd ville problemstillingen raskt oppstå igjen og igjen. Til slutt kunne hele maskinen blitt ødelagt fordi man ikke undersøkte grundig nok hva som var den underliggende årsaken til at problemet oppstod. Ved å komme frem til den underliggende årsaken kunne man innføre en ordning som sørget for at denne problemstillingen ikke oppstod igjen. Prinsippene i Lean om ”Just in time”, ”Visual management” og Kanban” kom fra tankegangen om å spørre hvorfor problemene oppstod og å finne kjernen til problemet.

Taiichi Ohno som jobbet aktivt med Lean filosofien i Toyota, prøvde å identifisere alle former for sløsing, hvordan det oppstår og hvordan man kan forhindre at sløsing oppstår. Til slutt ble sløsing delt inn i de tre M'er; Muda, Muri og Mura. De står for sløseri, overbelastning og variasjon.

3.4.1 Muda

Muda er en samlebetegnelse for sløseri, og er med det en samlebetegnelse for aktiviteter som ikke tilfører noe verdi for kunden. For å analysere Muda må vi legge to grunnleggende prinsipper til grunn. Dette er også de to grunnleggende prinsippene Ohno bruker for å definere effektivitet:

1. Å øke effektiviteten har bare mening dersom man klarer å redusere kostnader. Det betyr at man skal produsere og tilby tjenester etter behov og bruke minst mulig ressurser.
2. Effektivitetsøkningen har som mål å ikke påvirke individer eller små grupper i verdikjeden, men effektivisere hele verdikjeden som en samlet funksjon.

Taiichi Ohno utledet også to ligninger om aktivitet og sløseri:

Aktivitet = Arbeid + sløseri

Dagens kapasitet= Utført arbeid + Muda

(Bicheno, Anchede og Hillberg. 2009. Side 7). Det disse ligningene viser er at ved å holde sløsing lavest mulig vil utnyttelsen av ressursene brukes på best mulig måte ovenfor kunden.

Ohno ønsket med disse ligningene å belyse at ved å holde sløsing til et minimum vil det resultere i bedre ressursbruk, noe som igjen vil gagne sluttbrukeren. Selv om sløsing blir fremstilt som svært lite ønskelig sier Ohno også at ved å eliminere sløsing 100% vil det kunne bli vanskeligere å implementere Lean i organisasjonen.

Sløsing er ikke noe som bare forekommer innad i selve organisasjonen.

Bicheno (2008) påstår at det i et konkurranseperspektiv kan være like viktig å unngå sløsing hos kunden. Hvis kundene føler de opplever dårlig service er det lett å miste kunder, spesielt i en bransje som forsikring der det tar noen minutter å bytte forsikringselskap, og byttekostnaden for kunden er lav. Dårlig service blir sett på som sløsing da man sløser bort kunder. På grunn av den sterke avhengigheten kundekontakten har til selskapets IT-systemer er det derfor viktig at IT systemer fungerer og har kort responstid for å unngår sløsing i form av unødvendig tidsbruk og feil i dokumenter til kunden.

3.4.2 Muri

Muri står for overbelastning av systemer og prosesser. Dette kan være i form av overbelastning på maskiner eller overbelastning av menneskelig arbeidskraft. Både ved bruk av mennesker og maskiner er det fare for at kvaliteten og effektiviteten synker ved for høy arbeidsbelastning. Det er derfor essensielt å holde arbeidsforholdene gode for de ansatte og sørge for å tilrettelegge med en gode IT systemer som kan avlaste dem. Her vil robotisering kunne være aktuelt. Det vil oppgaven gå mer i dybden på senere.

Kø-teorien gjør seg gjeldene her. Den sier at overbelastning og redusert service oppstår hvis utnyttelsesgraden overstiger 85% av gjennomsnittlig servicenivå over tid (Skaldehaug, 2012). I det perspektivet er Little`s lov er nyttig for å beregne utnyttet kapasitetsgrad (Modig 2012);

Little`s lov: Gjennomløpstid = Flytenhet i prosess x syklustid

3.4.3 Mura

Mura står for ujevnheter og variasjon. Det er for mange serviceorganisasjoner vanskelig å oppnå en jevn etterspørsel. Samtidig vil en ujevn etterspørsel føre til at man aldri klarer å oppnå den perfekte flyt i organisasjonen. Med en ujevn etterspørsel må man i perioder ha flere ansatte til rådighet osv. Det lønner seg derfor å prøve å manipulere etterspørselen slik at leverandører og kunder fordeles tidsmessig optimalt i forhold til arbeidsprosesser og verdiflyt. Mura blir ofte sett på som hovedutfordringer i Lean filosofien. Ved høy variasjon (Mura), er det fare for overbelastning (Muri), som igjen resulterer i sløsing (Muda).

3.5 Ohno`s syv former for sløsing

Ohno utledet syv former for sløsing for å kunne identifisere sløsing i produksjonsfabrikken til Toyota. Listen over de ulike formene for sløsing er like fullt anvendelig inn mot mange serviceorganisasjoner.

De syv Muda typene er:

-
1. Unødvendig lager
 2. Venting
 3. Overproduksjon
 4. Unødvendig bevegelse
 5. Transport
 6. Prosess-sløsing
 7. Feil og omarbeidelser

Det har senere blitt tilføyd to flere former for sløsing. Womack og Jones kom med den åttende formen for sløsing, mens Shiego Shingo, en av Toyotas eksperter, kom med den niende formen for sløsing (Gjønnes og Tangen 2012). De to resterende formene for Muda er:

8. Unødvendig produktattributter
9. Manglende utnyttelse av kompetanse

Ohno (1987) mente at ved å eliminere de ulike formene for Muda i organisasjonen ville det kreve mindre ressurser å gjennomføre samme arbeidet. Videre ville de ulike arbeidstakerne føle at deres arbeid var ble mer meningsfylt. Denne teorien om tydeliggjøring av sløsing i organisasjoner har blitt kritisert ettersom ledere har brukt den som grunnlag for nedbemanning. Ohno selv sier det er opp til lederne å finne relevante og gode løsninger for å utnytte de gode ressursene som blir frigjort gjennom prosessforbedringer.

Listen over ulike former for sløsing har også blitt utvidet med ytterligere fire punkter som gjør seg gjeldene for servicevirksomheter;

10. Ikke optimalt utnyttet menneskelig potensial
11. Ikke optimalt system
12. Effektiv produksjon av feil produkt
13. Sløsing av energi, vann og andre naturressurser

I servicevirksomheter er det også viktig å kartlegge hva kundene anser som sløsing. Dette er med på å påvirke helhetsbildet kundene danner seg i forhold til service, f.eks i Frende. Slikt sløseri sett fra kundens perspektiv kan være:

-
- Forsinkelser i service
 - Misforståelser og dårlig kommunikasjon
 - Mangel i produktsortiment, kunden får ikke det den ønsker
 - Repetisjon og unødvendig kommunikasjon

3.6 Muda på kontoret

For Frende, som selger forsikring, foregår mesteparten av arbeidet på kontor.

Det er derfor viktig å kartlegge ulike former for sløsing som oppstår på kontoret. Former for sløsing på kontor er som følger (Bichenco 2008):

- **Unøyaktig målesystem:** Kan gi feil resultat, kan resultere dårlig grunnlag for avgjørelser
- **Søke og sortere:** Feil plassering av dokumenter, resulterer i tid brukt på å lete.
- **Underbelastning:** Ansatte med lite arbeid kan skape ekstra arbeid for andre ansatte
- **Feil prioritering:** Ha fokus på det viktige og verdiskapende
- **Overbelastning:** Kan føre til feil og dårlig service
- **Forstyrrelser:** Støy, besøk osv. som stjeler tid fra arbeidet.
- **Ujevn effektivitet:** Kan følge av dårlig planlegging eller mangelfulle instruksjoner
- **Feil og mangel på kunnskap:** Kan være feil på systemer som stjeler tid
- **Unødvendige møter og målinger:** Opplevde tidstyver
- **Misforståelser og kommunikasjonssvikt:** Ofte grunnlag for mye sløsing
- **Suboptimalisering:** Ikke fokus på helheten
- **Unødvendig tilstedeværelse:** Møter eller lignende som ikke var nødvendig
- **Venting:** Vente på beslutninger eller arbeid fra andre
- **Feil beslutninger:** Ikke fokus på det viktigste, kan kreve omarbeid.

Som vi ser er det mange ulike former for sløsing som kan oppstå på et kontor og i et kontorlandskap. For Frende er det viktig å bli bevisst på disse ulike formene for sløsing som kan oppstå og å legge til rette for å redusere forekomsten av slik sløsing.

3.7 Konsekvens av sløsing

Sløsing er ikke bare overforbruk av tid eller ressurser. Wig(2013) har kartlagt tre ulike former for tap som er en direkte konsekvens av sløsing.

1. Dårlig system

Handler om tap som kommer som et resultat av en dårlig prosess eller et system som anvendes i en virksomhet og som ikke tilfører verdi. Et eksempel er saksbehandlinger som ikke blir gjennomført fordi systemet overser sakene.

2. Tjenestetap

Dette er tap som kommer av at tjenesten ikke møter kundens behov. Ved slike tilfeller kan det oppstå kundeklager som krever tidsbruk knyttet til klagebehandlingen, eller tap av kunder. Bakgrunnen for et slikt tap kan ofte henge sammen med dårlig forståelse av kundeverdi.

3. Dårlig utnyttelse

Dårlig utnyttelse av humankapital fører til tap for virksomheten. Dette kan være ansatte som blir satt til å gjøre et arbeid de ikke er egnet til, eller ansatte som ikke får brukt sin fulle kompetanse i sin stilling. Humankapital er summen av produktive og tekniske ferdigheter sammen med kompetansen personen besitter.

3.8 Lean og Robotisering

Roboter kommer for fullt inn i forsikringsbransjen, og ledere i Frende er svært positive til robotisering. Men med dagens utvikling innenfor robotteknologi og

kunstig intelligens kan det ligge flere utfordringer når man skal erstatte menneskelig arbeidskraft med roboter.

I dagens samfunn har vi allerede roboter en rekke steder uten at vi tenker over det. Man kan ikke fysisk se dem, men de styrer våre søk på internett og reklame som dukker opp på nettet er anbefalt av roboter, basert på våre tidligere søk. Robotisering høres for mange nytt ut, men de fleste av oss som har en smart-telefon har også med seg en robot som utfører en rekke prosesser i bakgrunnen. Med robotisering i denne oppgaven er det ikke fysiske roboter som vi kan se i produksjonshallene, men digitale, ofte regelstyrte, arbeidsprosesser som vektlegges.

De siste årene har en rekke ulike virksomheter (offentlige og private) begynt å se mot robotisering. Det største fokusområdet har vært på ”Robotics Process Automation” forkortet til ”RPA”. Dette er roboter som er egnet til å utføre standardiserte prosesser, ofte rutinearbeid. Men i dag finnes det ulike former for mer avansert robotisering som kan anvendes. I det perspektivet handler robotisering om IT-systemer som utfører alt fra enkle oppgaver til mer avansert saksbehandling med kompliserte algoritmer og kunstig kognitiv kompetanse.

I dagens forsikringsbransje blir roboter i utgangspunktet brukt til å støtte opp under ledelsesbeslutninger, gjennomføre transaksjoner og til å kontrollere kontorsikkerheten. Ved å ta i bruk nyere teknologi vil man kunne erstatte langt flere arbeidsprosesser med roboter. KMPG International, som er et stort internasjonalt konsulent- og revisjonsselskap, utførte i 2016 en undersøkelse med over 100 forsikringsdirektører over hele verden. Der kom det frem at ca.25% anser roboteknologi som relevant for å håndtere deres nåværende ferdighetsgap. Nesten alle i undersøkelsen sier robotisering har en effekt for å eliminere feil i beslutningsprosesser, forbedre samsvar i prosesser og eliminere generelle feil.

3.8.1 Ulike former for robotisering

Det er mange oppgaver roboter kan utføre, men for ulike former for oppgaver kreves det ulike varianter av roboter. Ulike former for robotiseringen er:

1. **Automatisering:** Dette er et enkelt kontrollsystem som tar avgjørelser basert på data og valgmuligheter: Disse robotene er den enkleste formen for robotisering og er svært vanlig.
2. **Software roboter:** Disse robotene har et software system som gjør at de kan gjenta en menneskelig handling
3. **Robotic process automation:** Her brukes man en robot med en programvare som kan utføre kontorlignende prosesser
4. **Kognitiv databehandling:** Dette er en avansert teknologi som etterligner en menneskelig hjerne for å løse kompliserte problemer
5. **Kognitive roboter:** Dette er de mest avanserte robotene. De anvender kognitiv databehandling til å automatisere avanserte beslutninger

Det er fortsatt et stykke igjen for at roboter kan overta alt menneskelig arbeid, men i mange organisasjoner har robotene allerede erstattet mange operasjoner og arbeidsplasser. Frende er et av de selskapene som allerede har begynt å implementere robotisering i deres infrastruktur. De fremholder at mye av deres rutinearbeid, som tidligere ble utført i utlandet nå, delvis kan utføres av roboter. Dette kan være arbeidsoppgaver som å overføre opplysninger fra et datasystem inn i et annet system. Frende forsikring har anskaffet ti roboter, og deler av det manuelle arbeidet rundt skadeoppgjør er nå overført til roboter. Deres beregninger tilsier at robotene er tre til ni ganger raskere enn menneskelig arbeidskraft, samtidig som forekomsten av feil er mindre.

3.8.2 Hvordan implementere roboter

Det anerkjente konsultentselskapet Deloitte sier at deres erfaringer ved innføring av roboter viser at det ikke trenger å være svært krevende. De hevder at å innføre kognitive roboter ikke trenger store IT infrastrukturinvesteringer eller andre store prosessendringer i organisasjonen. Deres erfaring er at implementeringer kan gjøres relativt hurtig og med langt mindre omkostninger

enn ved utviklingen av nye tradisjonelle IT prosess-systemer.

Institute for Robotic Process Automation i USA sine erfaringer er at roboter kan implementeres i organisasjonen på bare noen få uker. De uttaler samtidig at det krever noen forutsetninger for å kunne implementere roboter i forsikringsbransjen;

- For at robotene skal kunne arbeide optimalt er det helt essensielt at deres datagrunnlag er korrekt og ikke er utdatert.
- Kognitive roboter er avhengig av å bygge opp et stort grunnlag med pålitelig historisk informasjon som robotene tar utgangspunkt i. Hvis en robot som er trent på automatisk dødelighetsstatistikk bruker data fra 1970-tallet vil ikke roboten komme frem til konklusjoner som stemmer med dagens dødelighetsstatistikk. Det viser at kvaliteten på dataene som mates inn i roboten er avgjørende for resultatet.
- Roboter kan jobbe sammen i team hvor robotene utnytter resultatene fra hverandre. I slike tilfeller kan det være vanskelig å oppdage eventuelle feil hvis en av robotene ikke har tilstrekkelig god kvalitet på datagrunnlaget den anvender.
- Ved innføring av roboter vil det også oppstå nye kulturelle hensyn som må ivaretas. Hvordan skal samspillet mellom mennesker og kunstig intelligens være? Hvordan skal samspillet være for å sikre optimal verdi for virksomhet og sluttbruker? Og til slutt hvor stor grad av interaksjon med roboten er kundene villige til å forholde seg til og akseptere?

For å implementere roboter har jeg tatt utgangspunkt i Institute for Robotic Process Automation sine anbefalinger. Frende har med det 5 ulike utfordringer/trinn som bedriften må gå gjennom og ha tatt stilling til før de kan implementere roboter:

1. Lage en strategisk oversikt over hvilken rolle robotteknologien vil ha i den fremtidige driftsmodellen og sikre at fremtidige investeringer støtter opp under dette.
 2. Etablere en oversikt over organisasjonens nåværende kapasiteter, kompetanser og infrastruktur, og eventuelt utvikle og tilpasse
-

ferdigheter og infrastrukturen i forhold til robotenes krav og muligheter.

3. Opprette et fleksibelt utviklingsmiljø med kompetanser innenfor tjenestedesign, teknologi, prosessutvikling og endringsledelse som arbeider innenfor IT og på tvers i organisasjonen. Dette vil være nyttig for at kundene og de ansatte skal samarbeide optimalt med robotene.
4. Opprette et styrings- og forvaltningsregime rundt robotene. Dette inkluderer ikke bare datahåndteringen, men også den infrastrukturen som er nødvendig for å implementere roboter og kunstig intelligens.
5. Den nye infrastrukturen og omliggende arkitektur krever fleksibilitet ettersom teknologien utvikler seg raskt og nye bruksområder vil oppstå med tiden. (Institute for Robotic Process Automation)

3.9 Seddons sjekkliste

Oppgaven har til nå forklart Lean som filosofi og hva som er historien og teorien bak Lean. For å gi en bedre forståelse av den metodiske tilnærmingen til å ta i bruk Lean i en organisasjon (selve systemet) har britiske John Seddon utviklet en strukturert sjekkliste på seks steg tilpasset servicenæringen:

1. **Formål med organisasjonen**

Hva er formålet med organisasjonen sett fra kundens ståsted?

2. **Etterspørsel**

Skille virkelig etterspørsel fra falsk etterspørsel. Falsk etterspørsel kan resultere i behov basert på falskt grunnlag.

3. **Tilstrekkelighet og evne**

Er organisasjonen som system solid nok til at det takler oppgavene på en forutsigbar og stabil måte?

4. **Flyt**

Hvordan er verdien levert til kunde? Er det flyt i systemet? Det er viktig å merke seg at flyten skal være i tråd med formålet og ikke bare være flyt for flytens skyld.

5. Ledelsens tankemåte

Fokuserer lederne på å oppfylle kundenes behov, eller er de opptatt av å oppfylle egne økonomiske bonusmål fremfor virksomhetens overordnede og felles mål.

6. Systemvilkår

Systemvilkår handler om det som gjør at systemet fungerer på en bestemt måte. I følge Demnings 94/6 regel er 94% av samtlige problemer forårsaket av systemet, mens bare 6% er forårsaket av de ansatte. I følge Seddon er målesystemet den viktigste faktoren som påvirker systemet. Riktige måleparametere skaper en forståelse av systemet. De andre faktorene er prosesser, struktur, ledelse og noen ganger de ansatte.

4 Metode

Metode er definert som en planmessig fremgangsmåte for å løse problemstillingen. Den skal være bygget på faste regler og prinsipper. Metode er i oppgavesammenheng fremgangsmåten man benytter for å tilegne seg nødvendig informasjon og kunnskap for å løse problemstillingen. For å sikre høy grad av troverdighet og validitet til oppgaven er metode vektlagt sterkt og brukt som en viktig brikke.

4.1 Valg av metode

Det har vært viktig å velge en metode som ga arbeidet med oppgaven en dyp innsikt i Frende Forsikring slik at problemstillingen kunne løses på en god og nyttig måte. Ettersom jeg selv ikke har jobbet direkte i forsikringsbransjen tidligere falt det naturlig å bruke en kvalitativ metode med intervjuer og observasjoner.

Denzin og Lincoln (2011) sier begrepet kvalitativ innebærer en vektlegging av meninger og prosesser. Disse kan ikke måles kvantitativt. Målet med kvalitativ

undersøkelse er ikke å gjøre funnene allmenngyldige, men å etablere en dypere forståelse av problemstillingen man undersøker. Datainnsamlingen ved kvalitativ metode er primært dybdeintervjuer og fokusgrupper. Gipsrud m.fl.(2004) sier dybdeintervjuer er utmerket for å kartlegge informantenes personlige erfaringer og meninger. Dybdeintervjuer er også egnet for å få gode utdypende svar. Ved at innsamlingen av kvalitativ informasjon primært skjer gjennom interaksjon med informant, kan det føre til gjensidig påvirkning. Innsamling av kvalitativt data kan være kompleks og elastisk. Informasjonen må derfor tolkes med varsomhet og sensitivitet (Saunders m.fl. 2012).

4.2 Metodedesign

Valg av metodedesign for oppgaven ble tatt med utgangspunkt i oppgavens formål og problemstilling i den hensikt å skape en dyp innsikt i hvordan Lean og Lean Service sammen med robotisering kan benyttes for å effektivisere og videreutvikle Frende sin kundehåndtering, eventuelt belyse muligheter og svakheter ved dagens kundehåndtering.

For å kunne starte arbeidet med å løse problemstillingen i oppgaven måtte jeg ta stilling til hvilken hovedgrein innenfor metode jeg skulle velge. Vitenskapen viser til tre ulike hovedgreiner innenfor metode, deskriptiv, kausal og eksplorerende metode.

Metoden som er brukt i denne oppgaven er eksplorativt design. Dette fordi eksplorativt design tar utgangspunkt i ustrukturerte observasjoner som grunnlag for en kontinuerlig læringsprosess. I motsetning til deskriptiv og kausal metode trenger man ikke vente til alle dataene er samlet inn og analysert før man kan lære noe av undersøkelsen. Ved bruk av eksplorativt design vil man få en dypere innsikt etter hvert som man studerer problemstillingen.

4.3 Datainnsamling

I denne oppgaven er det benyttet primærdata og sekundærdata. Primærdata er data som man selv samler inn, mens sekundærdata er informasjon som er samlet inn til andre formål.

Primærdataene til denne oppgaven er hentet inn gjennom observasjoner og intervjuer av personer i Frende Forsikring. Utvalget av intervjuobjekter er spredt fra kundeservice til ledelsen i selskapet. Dette gir et helhetlig innblikk i de ulike avdelingene og hvordan det arbeides internt og på tvers av avdelingene, samt hva ledelsen fokuserer på i forhold til kundeservice og effektivitet.

Sekundærdataene i denne oppgaven er data som Frende har utviklet til andre formål men har vært til noe nytte i arbeidet med denne oppgaven. Dette er kostnadskalkyler, salgskalkyler og prosesskart som gir en oversikt over verdiskapningsprosessene i Frende. Frendes egne kalkyler og prosesskart er ikke gjengitt i oppgaven ettersom Frende har ønsket å behandle det som sensitiv, intern informasjon. Jeg har derfor utarbeidet egne prosesskart innenfor de områder som oppgaven omhandler.

4.4 Generelt om gjennomføringen

Gjennom intervjuer og observasjoner har jeg opparbeidet meg en helhetlig forståelse av Frende sine arbeidsprosesser, rutiner og metoder innenfor kundeservice. En person fra ledelsen har vært behjelpelig i arbeidet med å fremskaffe kvalitetssikret informasjon. Dette har gitt meg god innsikt i Frende sin historie, målsetning og visjon samt prosessene i organisasjonen. Det har også vært en god dialog med andre ansatte fra kundeavdelingen til Frende for å få en bredere innfallsvinkel til og forståelse knyttet til arbeidet.

4.5 Gjennomføring Lean

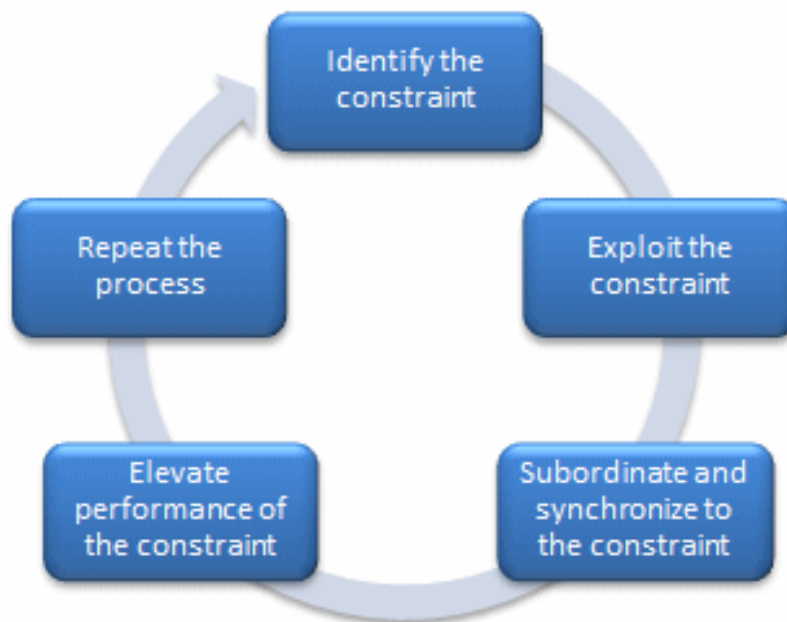
I Lean filosofien er et av hovedpoengene at man skal basere seg på det kunden ønsker, og deretter optimalisere prosessene slik at kunden opplever en verdiøkning på sluttproduktet. For Frende sin del er kundetilfredshet en forutsetning for at de skal beholde sine kunder og fortsette veksten i eksisterende og nye markeder.

Jeg startet analysen med å gjennomføre en Gemba analyse. Gemba handler om å være der verdiskapning skjer for å observere verdiskapningsprosessene. Dette står i kontrast til ledere som bare ser på regnskapstall, salgstall og resultat. Teorien bak Gemba bygger på en idé om at det er viktig å være tilstede der hvor verdiskapningen skjer. Målet med det er at lederne får en reel forståelse av alle trinn i prosessen og involverte ledd i organisasjonen. Man kan da selv erfare hva som er de virkelige utfordringene i organisasjonen. Dette samsvarer også med at problemene løses mest effektivt jo nærmere man kommer situasjonen (Bicheono, Anhede og Hilberg. 2011. Side s28).

Det grunnleggende i Lean filosofien er at man skal søke etter prosessforbedring i samtlige ledd i organisasjonen og sørge for å optimalisere verdiskapningen for kunden. I samtale med en av lederne i Frende kom vi frem til at det ville være svært krevende å kartlegge alle prosesser i hele organisasjonen; Frende tilhører et stort konsern og har svært mange ulike prosesser. Vi ble enige om at det var mest hensiktsmessig å fokusere på prosessene rundt kundeservice ettersom god kundeservice er en stor del av visjonen til Frende. Fokuset har vært å forstå kundens verdipreferanser og identifisere hva som er kundens virkelige etterspørsel og skille det fra falsk etterspørsel. Jeg koblet dette opp mot kundens 6 grunnkrav fra Womack og Jones (Bicheno, Anhende og Hilberg. 2011. Side 16). Jeg observerte også de ulike prosessene ved å følge håndtering av kundene i kundeserviceavdelingen.

Under hele prosessen har jeg prøvd å se etter flaskehalsar og tidssløsende prosesser gjennom observasjoner og ved intervjuer av ansatte. Frende sin produktivitet vil aldri være høyere enn flaskehalsen sin produktivitet. En del av

Gemba undersøkelsen var derfor å finne eventuelle flaskehalsar som påvirket kundeservicen. Jeg har analysert flaskehalsproblematikken ved bruk av William Dettmer's "Theory of Constraints". Teorien bygger på at alle prosesser har en flaskehals, og fokus på å utføre tiltak for å motvirke flaskehalsen er den raskeste veien til økt fortjeneste.



Figur 1: Theory of Constraints

Jeg så videre på systemets oppbygning ved interaksjonen mellom Frende og kundene. Demnings 94/6 regel, som nevnt tidligere, sier at 94% av problemene i en organisasjon er på grunn av systemets oppbygning. Det er derfor naturlig å kartlegge hvordan systemene ved interaksjonen med kundene fungerer og hvordan systematiseringen av bruksarealer og rutiner er i Frende. Dette ble kartlagt med utgangspunkt i six sigma på et detaljert nivå (Bicheno, Anhede og Hilberg 2011. Side 85).

4.6 Relabilitet og validitet

Det er essensielt at dataene jeg samlet inn til å løse problemstillingen i denne oppgaven oppfyller kravene til validitet og relabilitet for at oppgaven skal bli så god som mulig.

Validitet handler om datagrunnlagets gyldighet og hvor gode og relevante dataene er i forhold til å representere problemstillingen i oppgaven. Validiteten til dataene jeg har samlet inn kan vurderes ut fra ekstern og intern gyldighet. Det innebærer om jeg har fått fatt i den informasjonen som jeg ønsket å få tak i, og om denne informasjonen er riktig. De som er intervjuet arbeider i Frende og har dermed en høy grad av validitet.

Relabilitet handler om påliteligheten til dataene som er samlet inn. Siden primærkildene og sekundærkildene kommer direkte fra Frende vil jeg påstå relabiliteten er høy. Dog er en del av kildene som er brukt angående robotisering fra store konsulent og IT-selskaper, noe som kan være preget av ønsket salg av sine tjenester. Relabilitetsnivået rundt robotiseringen kan dermed diskuteres, men ved å anvende ulike selskaper som kilder har jeg kryss-sjekket informasjon og anbefalinger for å redusere risiko for feil.

5 Analyse

Analysen fokuserer på prosesser på ulike nivå.

- Del 1 belyser Frende som et helhetlig system, og hvordan dagens aktiviteter og systemer anvendes ved generelle henvendelser til kundeservice, uavhengig av formålet med henvendelsen (nivå 1).
- Del 2 går mer spesifikt inn på prosessen ved henvendelser som er knyttet til melding av skade. Her tar jeg for meg kundeinteraksjoner i verdikjeden og går i dybden på prosessene rundt kundehåndteringen, primært fra dem som arbeider ut mot kundene sitt perspektiv (nivå 2).
- Del 3 er mer detaljert kartlegging ved melding av skade eller kjøp av forsikring. Årsaken til at disse ses på samlet er at hovedelementene i prosessene er like. Det er i hovedsak samme informasjon og dataunderlag som anvendes (nivå 3).

Teorien sier at slike analyser vil gi innsikt på ulike nivåer, som knyttet opp mot kompetanse kan minske sløseri og tidsbruk med 50% på nivå 1 (som er organisasjonen som et system) og henholdsvis 35% på nivå 2 og 15% på nivå 3. Nivå 2 og 3 innebærer da større grad av nedbryting og detaljering innenfor prosessene/verdistrømmene. I mitt tilfelle kan jeg anvende dette som analogi, men samtidig reflektere det faktum at Frende samlet sett er et mer komplekst system og at kundeservice/salg/oppgjør utgjør en begrenset, men viktig del av det helhetlige system.

Det hevdes at man i mange tilfeller avbryter prosessforbedringene etter nivå 1 ettersom store deler av potensialet allerede er funnet. Da denne oppgaven fokuserer på kundeflyten til Frende, er det mest relevant å fokusere på nivå 2 og se i dybden på prosessen i dette verdikjedeleddet. Det er her jeg har innrettet kartleggingen og analysene.

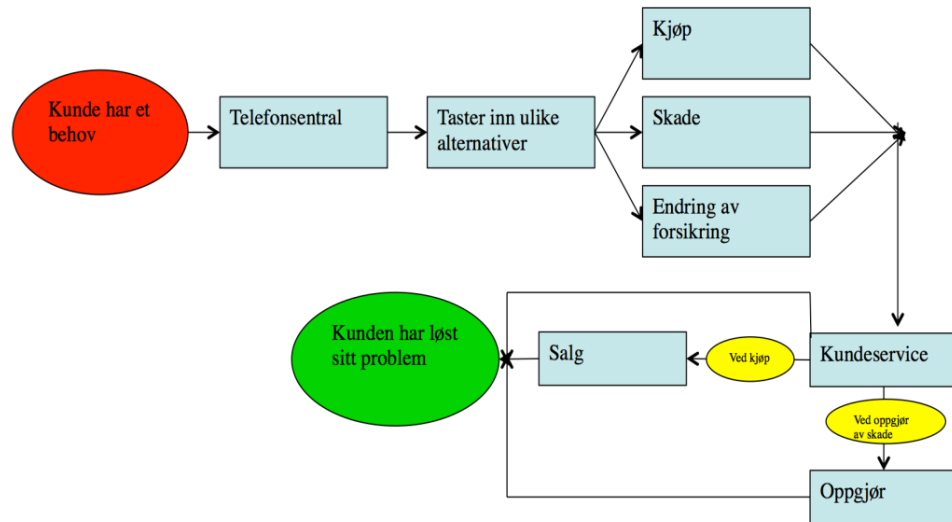
5.1 Analyse del 1; Kundeservice

Utgangspunktet er kundens henvendelse til kundesenteret og de aktiviteter som følger av dette. I del 2 har jeg mer detaljert kartlagt og analysert to ulike prosesser hvor kunden er i kontakt med Frende og som påvirker kundetilfredsheten. Jeg vil der først se detaljert på hele flyten fra kundens perspektiv ved melding av skade og forsikringsoppjøret. Deretter skal jeg se hele flyten fra kundens perspektiv fra et ønske om å kjøpe forsikring til forsikringen er kjøpt og gyldig.

Del 1 tar utgangspunkt på et overordnet nivå. Verdikjeden nedenfor viser et tydelig bilde over kundereisen; fra en kunde har et behov til kunden har løst sitt behov. Utarbeidelsen av de ulike forsikringsproduktene som Frende tilbyr er ikke belyst ettersom det ligger fast og ikke gjøres til gjenstand for spesifikke kundetilpasninger av hovedprodukter, kun dekningsgrader.

Som vi ser starter prosessen ved at kunden tar kontakt. Kunden går deretter gjennom en standardisert prosess for å komme frem til riktig avdeling som kan

hjelpe kunden. Fremde har internt utviklet en egen database med informasjon om kundene. Personvernloven setter begrensninger på hva de har lov å lagre av informasjon, men ved vanlige henvendelser har de tilstrekkelig informasjon tilgjengelig.



Figur 2 Overordnet prosesskart (Egen modell)

For å analysere videre om verdikjeden er optimal, må vi først se på hva som skaper verdi sett fra kundens perspektiv. Dette henger sammen med 1. punkt i Lean sine 5 prinsipper. Ved å finne ut hva som er meningen med Fremde fra kundens perspektiv kan vi identifisere verdien til de ulike produktene som Fremde tilbyr.

Kundens perspektiv på meningen med Fremde kan i hovedsak kategoriseres ut fra to hovedinnretninger:

1. Ha en forsikring på seg selv eller de/den personen kunden ønsker å forsikre, eller forsikre en eiendel som de ønsker eller der er krav om at har en forsikring.
2. Bistand/hjelp når hendelser inntreffer og forsikringsoppgjør på en god, effektiv og lettvinnt måte for kunden.

Disse to punktene kan videre deles inn i flere underpunkter som tilkjenner hvorfor kunden bruker et forsikringsselskap. Det kan være et punkt alene eller flere punkter satt sammen som gjør at de velger å benytte et forsikringsselskap. Noen eksempler er:

- Trygghet i hverdagen
- Forsikre seg mot uforutsette skader eller sykdom
- Sikkerhet for arbeidsgiver ved eventuell sykdom eller frafall blant deres ansatte
- Sørge for å få en erstatning ved eventuelle innbrudd i hjemmet, ulykker på reise eller tapt inntekt grunnet alvorlig sykdom
- Obligatoriske forsikringer, som ansvarsforsikring på bil.

Med utgangspunkt i hva kundene ønsker fra et forsikringsselskap kan man videre analysere om Frende leverer de produktene og den servicen som kundene etterspør. Ettersom denne oppgaven fokuserer på kundehåndteringen, vil jeg derfor nedenfor ta for meg en analyse av deler av punkt 2 under meningen med Frende: ”Bistand/hjelp når en hendelse inntreffer og forsikringsoppgjør på en god, effektiv og lettvinnt måte for kunden.”

5.2 Analyse del 2; Melding av skade

Ved et skadeoppgjør har kunden to alternative måter å melde sin skade på. Alternativ 1 er å registrere skaden på nettsiden Frende.no. Her vil kunden enkelt kunne fylle inn hvilken skade som har skjedd, hvilken forsikring som skal dekke den osv. Videre vil Frende kontakte kunden gjennom mail for å samle inn ytterligere informasjon hvis dette er nødvendig for den videre saksbehandlingen og et eventuelt forsikringsoppgjør.

FrendeForsikring Meld skade Velg forsikring RING 03600 BEDRIFT MIN SIDE

Hjem >

Meld skade

Trenger du hjelp med en gang?
Vi er tilgjengelig hele døgnet, alle dager.

Gjelder det sykdom eller dødsfall ønsker vi at du ringer oss uansett.

Ring 03600

1. Hva har skjedd? 2. Hvem gjelder det?

Skaden gjelder: Nærmere bestemt:

Hva er skadet eller tapt?

Skadedato:

Vennligst fyll inn alle påkrevde felt.

Neste >

Bilde 1: Oversikt bilde Frende sin nettside (Hentet fra Frende.no)

Alternativ 2 er primært tiltenkt akutte hendelser. Frende har en døgnåpen telefon som man da kan ringe til. Ved skader som oppstår i utlandet har kunden egne nummer som de kan ringe for å få den hjelpen de trenger, avhengig om det er personskader og sykdom eller skader på reisegods.

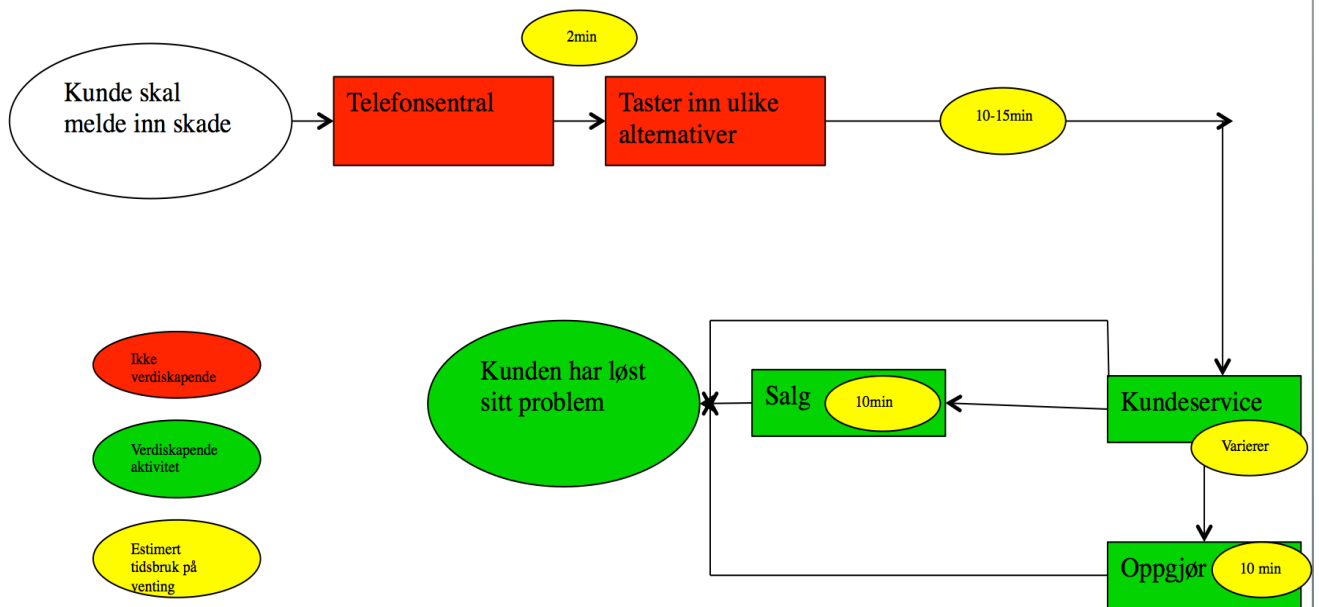
Så langt virker kundemottaket svært lettvent og brukervennlig for kundene ved melding av skade. Men det foreligger en stor utfordring for personer som ikke har gode data eller telefonkunnskaper. Ved mangel på en PC vil det ikke være mulig for kundene å melde skaden inn digitalt. Kunden kan da ringe inn til deres døgnåpne telefon. Denne kan være vanskelig å navigere seg gjennom hvis man ikke har god kjennskap til hvilke forsikringer man har og hvilken forsikring som skal dekke den eventuelle skaden. Det kan være opp mot 4 ulike steg å gå igjennom før man til slutt får snakke med en fysisk person. Dette kan gjøre det vanskelig for enkelte å skulle ringe inn til kundeservicen til Frende.

Kundeservicesentralen til Frende er ofte svært opptatt. Etter å ha tastet seg igjennom opp til fire trinn ved deres kundetelefonnummer er det ofte lang ventetid. Ved testhenvendelser fant jeg at det kunne ta mellom 10 og 20 minutter å få kontakt med en fra kundesenteret. I henhold til teorien er dette unødvendig ventetid og en form for Muda. Lang ventetid på telefonlinjen fører

ikke til en økt verdi av tjenestene til Frende og bør derfor minimeres. Et resultat av lang ventetid på en telefonlinje er ofte at kundene blir utålmodige og legger på.

Gjennom kartlegging av prosessene ved kundefølelsesleddet sett fra kunden sitt perspektiv har jeg identifisert de aktivitetene som er verdiskapende og hvilke aktiviteter som ikke er verdiskapende, men som er nødvendige i prosessen. Utgangspunktet er at kundene ønsker en vennlig kundeservice som møter deres forespørsel på en effektiv og korrekt måte.

Prosesskartene ved ulike henvendelser til kundesenteret er forholdsvis like sett med kundens synspunkt. Etter gjennomgang av prosessen med leder for kundesenteret ble det også avklart at den interne tidsbruken for salg av forsikring, melding av skade eller endring av forsikring svært lik. Jeg har derfor valgt å eksemplifisere gjennom prosesskart for kundeservice fra kunde tar kontakt for melding av skade. Tidsbruken er estimert basert på faktiske observasjoner og intervjuer.



Figur 3 Oversikt bilde av verdiflytskjema med estimert tidsbruk (Egen modell)

Som vi ser ut i fra verdiflytskjema er det mange forbedringsområder. Det oppstår lang ventetid på flere av postene i prosessen. Etter kunden har tastet seg gjennom telefonsentralen er ventetiden normalt mellom 10-15min, men kan være opp mot 20min før personen kommer frem til kundeservice. I kundeservice blir kunden sendt videre til ”oppgjør” hvis det handler om et oppgjør av skade. Hvis kunden ønsker å kjøpe en forsikring blir han sendt videre til salgsavdelingen. De kundene som skal endre forsikring eller har andre henvendelser blir værende hos kundebehandler i kundeservice.

Utfordringen som nå oppstår er at all informasjonen som må ligge til grunn for å kunne hjelpe kunden må letes frem i fagsystemet. Dette er en prosess som kan ta tid og sørger for ytterligere venting for kunden. Etter at kunden har løst sitt problem gjenstår det mer arbeid for den ansatte i Frende. Vedkommende må da registrere manuelt inn i fagsystemet alle endringene som har blitt gjort av kunden.

All den ventingen som kunden utsettes for på grunn av systemet i Frende er sløsing av tid og bør derfor elimineres.

5.2.1 Kjøp av forsikring sett fra kundens perspektiv

I Frende har de som nevnt tidligere flere ulike salgskanaler for sine forsikringer. Jeg fokuserer i denne oppgaven på private forsikringer som kunden velger å tegne selv. Forsikringer mellom Frende og bedrifter er kompliserte avtaleinngåelser og er høyt konfidensielle, de blir derfor ikke tatt med videre i denne analysen.

Ved kjøp av forsikring har Frende en svært oversiktlig nettside som gjør valg av forsikring lett. Den viser tydelige fordeler ved ulike forsikringer og setter Frende sine forsikringer opp mot konkurrenter sine forsikringer for å vise hvorfor du som kunde bør velge Frende. Ved kjøp av bilforsikring trenger man bare legge inn registreringsnummeret så gjør Frende resten av jobben med å finne ut hvilken bil det er, hvor gammel den er osv. for å gi deg et tilbud. Dette er en ifølge Kano-modellen en attraktiv egenskap som styrker kundenes tilfredshet. Ved inngåelse av forsikring per telefon følges samme prosedyre

som prosesskartet ovenfor (Melding av skade) viser.

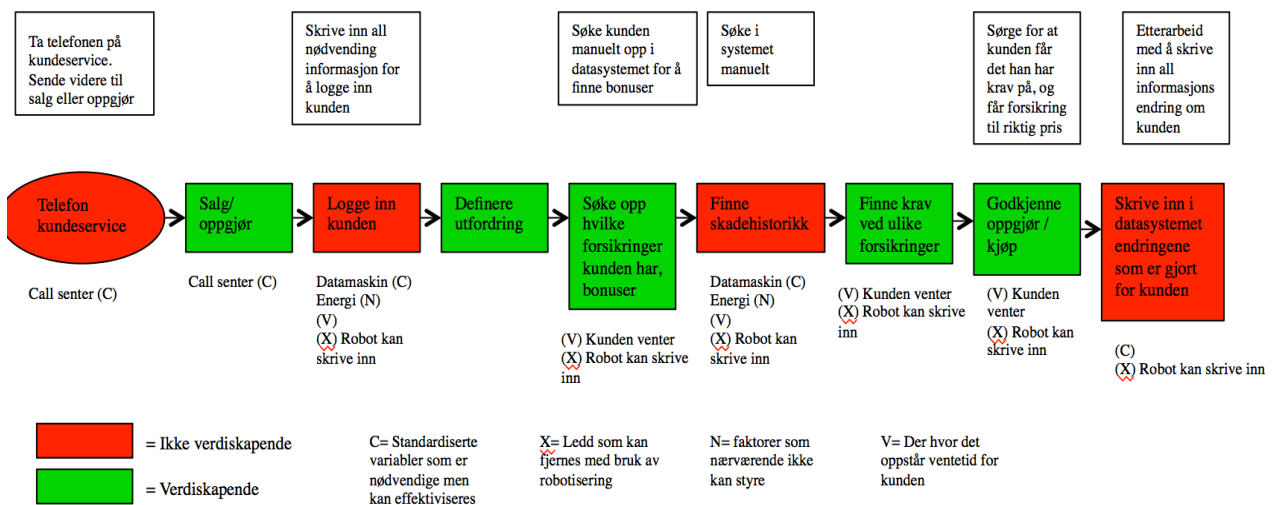
5.3 Analyse del 3; Detaljert kartlegging

Ved å ha gjennomgått den overordnede verdiflyten og et mer spesifikt verdiflytskjema observerte jeg en tydelig flaskehals. Ved inngåelse av ny forsikring, endring av forsikring eller oppgjør av forsikring ser er flaskehalsen lang tidsbruk i datasystemet på kundeservice avdelingen og ved innsamling av informasjon på salg og oppgjørsavdelingen.

Jeg har derfor utført en detaljert kartlegging av hvordan den interne prosessen er ved et skadeoppgjør. Prosessen er svært lik ved inngåelse av ny forsikring. Eneste forskjellen er rutingen av kunden ved at kunden i dette tilfellet sendes til salgsavdelingen etter å ha snakket med kundeservice.

5.3.1 Detaljert kartlegging av melding av skade/kjøp av forsikring

Som det fremgår av modellen nedenfor er det svært mange trinn som må gjennomgås og informasjon som må hentes inn før kunden kan få et oppgjør eller kjøpt ny forsikring. Blant annet som følge av at Frende sin visjon er god kundeservice, er det avgjørende at prosessene internt i Frende flyter optimalt. Jeg var selv med på kundeservice avdelingen og fikk delta aktivt i prosessen ved melding av skade og salg av forsikringer. På grunnlag av dette utviklet jeg et prosesskart.



Figur 4: Detaljert verdiflytskjema interne prosesser med forslag for robotisering (Egen modell)

Det er svært mange henvendelser til kundeserviceavdelingen til Frende og intensiteten i arbeidet er svært høy. Det fremstår som at fagsystemet er tregt og tungvint i bruk for de ansatte. I gjennomsnitt må kunden vente opp mot 10 min før all nødvendig informasjon er fremlagt fra kunden. Deretter gjenstår etterarbeid med å skrive inn alle endringene som er gjort om kunden i systemet. Observasjoner viser at dette normalt tar 4-5 minutter å gjennomføre.

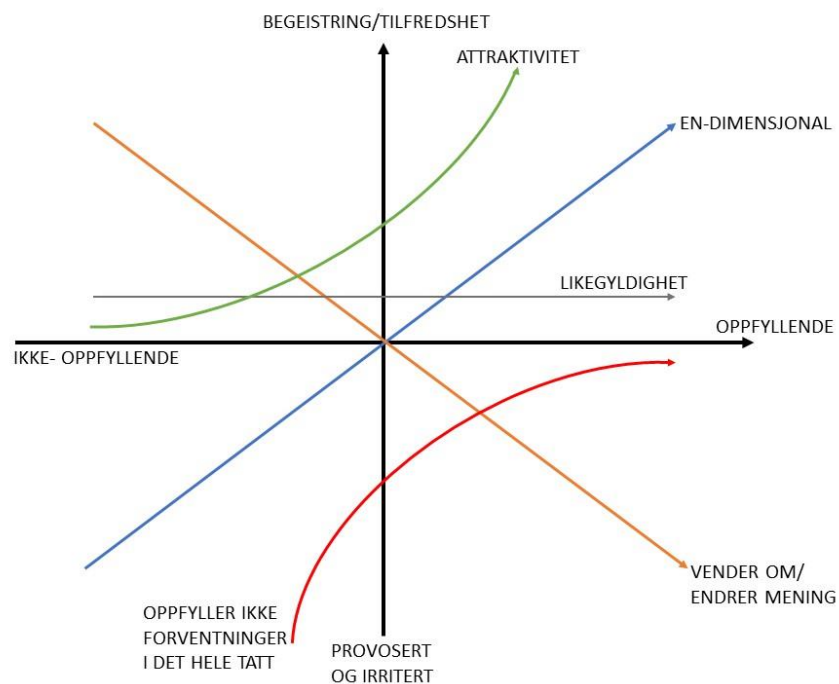
Frende er nødt til å gjøre forbedringer på kundeserviceavdelingen. I henhold til Kø-teorien vil den store pågangen på kundeserviceavdelingen føre til dårligere service. Det er også fare for overbelastning på medarbeidere.

5.4 Kano Analyse

Kano analyse er et verktøy for å identifisere og vekte ulike spesifikasjoner ved et produkt eller en tjeneste. Dr. Noriaki Kano (1984) sier at modellen kan hjelpe organisasjoner med å komme bort fra et tankesett om at deres produkter må ha så mange spesifikasjoner som mulig. Flere tjenester fører ofte til økte kostnader. Ved å ikke være bevisst på hvilke spesifikasjoner som er ettertraktet kan man ende opp med kostnader som ikke fører til økt verdiskapning for kunden.

Kano analysen deler inn spesifikasjoner i tre kategorier:

- **Terskelegenskaper:** Egenskaper som må være til stede. Dersom disse egenskapene ikke er tilstede blir kunden misfornøyd.
- **Ytelsesegenskaper:** De egenskapene ved produktet som det foreligger høyest grad av konkurranse mellom aktørene på. Direkte substitutter er med på å bestemme betalingsvilligheten blant kundene for produktet eller tjenesten.
- **Spennende egenskaper:** Dette er egenskaper ved produktet eller tjenesten som kunden ikke forventer er tilstede, men som skaper økt tilfredsstillelse for kunden.



Figur 5: Kano modell (Egen illustrasjon av modell)

Vi kan dele disse egenskapene inn i fem ulike kategorier:

Egenskaper	Forklaringer	Frende Forsikring
Må ha kvaliteter	Kvaliteter og egenskaper ved produktet eller tjenesten som kunden tar for gitt. Disse egenskapene er ikke verdiøkende	<ul style="list-style-type: none"> - Tydelig nettside - Forsikringen skal virke - Kundesentral
Endimensjonale kvaliteter	Nivå 1 av kundetilfredsstillelse. Disse egenskapene øker tilfredsheten, mens mangel på disse egenskapene fører til utilfredshet for kunden.	<ul style="list-style-type: none"> - Tilby hele spekteret av forsikringer - Hyggelig serviceavdeling - Raskt oppgjør - Alt kan gjøres digitalt - Attraktive priser
Attraktive egenskaper	Nivå 2 av kundetilfredsstillelse. Her kommer egenskaper som kunden ikke tar for gitt, men setter pris på. Fravær av disse egenskapene påvirker ikke tilfredsstillelsen.	<ul style="list-style-type: none"> - Ingen dokumentasjon på skader under 5k - Mulighet for å møte opp i filialer - Automatisk prisreduksjon ved økt bonus
Indifferente egenskaper	Egenskaper ved produktet eller tjenesten som ikke er direkte verdiskapende for kunden og som kunden ikke bryr seg om.	<ul style="list-style-type: none"> - Sende ut store dokumenter per post ved endringer i forsikringer - Moderne lokaler - Interne robotiserte prosesser
Omvendte kvaliteter	Kvaliteter og egenskaper ved produktet eller tjenesten som bidrar til negativ kundetilfredshet. Disse egenskapene kan overskygge de positive egenskapene og resultere i negativ kundeopplevelse	<ul style="list-style-type: none"> - Komplisert valg av forsikring - Lang prosess ved melding av skader - Lang ventetid på kundeservice - Lite kompetente ansatte på kundeservice - Krav om politianmeldelse ved små skader - Tungvint skjema

Ved gjennomføring av Kano-analysen har jeg gått inn på produktspesifikasjonene sin sammenheng med kundetilfredshet. Dette er svært nyttig for Frende ettersom selskapet har vært i sterk vekst og fortsatt har stor vekst. Det gir grunnlag for å se på muligheten til å viderefordre de egenskapene som påvirker kundetilfredsheten positivt.

5.5 Variasjon og overbelastning i Frende

Jeg skal her analysere to forskjellige typer variasjon som oppstår i Frende;

- Variasjon i kundeforhold
- Kunnskaps- og behovsvariasjon

5.5.1 Variasjon i kundeforhold

Den største variasjonen for kundeservice hos Frende er variasjonen i når og hvor mange som ringer inn til kundeservice. Kundene tar kontakt ved behov, noe som gjør det vanskelig å fastslå tidspunkt og omfang av etterspørsel fra kundene. Det foreligger dog en del historisk informasjon. Noen naturlige årsaker kan man forutse ift at man kan forvente økt belastning på kundeserviceavdelingen. Historisk sett har kundene et stort behov for kundeservice under fellesferier. Dette skyldes at mange reiser og at ulykker, skader og tyverier dessverre forekommer oftere under ferier. Det er i denne perioden også økt etterspørsel etter kjøp av forsikringer som brukes under ferie, som bilforsikring, båt- og reiseforsikring.

Per i dag har ikke Frende et målesystem for eksakt hvor mange kundeforhold som kommer i de ulike periodene. Dette bør Frende innføre for å kunne disponere kapasiteten på kundeservice i takt med etterspørselen.

5.5.2 Behovs og kunnskapsvariasjon

Frende tilbyr et bredt spekter av forsikringer. De ulike forsikringene krever ulik kunnskap om forsikringsobjektet eller personen som skal forsikres før det

kan tegnes forsikring.

Jeg har allerede kartlagt prosessen ved inngåelse av vanlige forsikringer som skadeforsikring, bil, båt, hytte, innboforsikring osv. Ved mer komplekse forsikringer kreves lengre tidsbruk før kontraktsinngåelse, noe som igjen påvirker kapasiteten ved kundeserviceavdelingen. Ved inngåelse av bedriftsforsikringer kreves ofte en svært omfattende informasjonsinnhenting som kan kreve flere dager med arbeid. Slike omfattende prosesser har stor variasjon i forhold til hva som kreves og er derfor mer komplekse å utarbeide standard prosedyrer på.

Variasjon i kundehenvendelser og variasjon i kompleksiteten ved inngåelse av nye forsikring fører til store variasjoner i belastningen ved kundeserviceavdelingen til Frende. Denne variasjonen fører med seg overbelastning i enkelte perioder om våren/sommer og på høsten ved uvær som medfører større materielle skader på hus og biler. I andre perioder, ved lite pågang, har Frende overkapasitet som er en form for sløsing.

Overbelastning og stor variasjon i etterspørselen på kundeservicesentralen som fører til ventetid er en av Ohno`s syv former for sløsing. Muri handler om overbelastning, mens Muda er sløsing. Ved dagens kundeservicesentral oppfylles alle disse begrepene, noe som er negativt.

5.6 Oppsummering analysen

Jeg har analysert de ulike prosessene ved kundeserviceavdelingen i Frende sammen med en analyse av hvilke kvaliteter som skaper verdi for kundene. Med bakgrunn i Kano-analysen ser vi at kundeservice er en viktig verdi for kundene. Enkel inngåelse av forsikring og et lettvent skadeoppgjør er de to viktige faktorer som gir kunde verdi forutsatt at produktene har en konkurransedyktig pris.

I de interne prosessene til Frende finner vi mange punkter som bør forbedres,

både for å skape økt kunde verdi og for å skape økt effektivitet og derved økt inntjening og fortjeneste. Jeg vil senere vise økonomiske beregninger og estimere sparte kostnader ved robotisering samt et nytt verdiflytskjema i en situasjon med økt bruk av robotisering.

6 Hvordan gjøre Frende Lean

Jeg har til nå i denne oppgaven ved bruk av teorien bak Lean analysert ulike prosesser i Frende. I henhold til denne kartleggingen skal jeg nå gjennomgå ulike tiltak for å redusere Muda og Muri samt effektivisere prosessene på kundeservice ved bruk av robotisering.

6.1 Minimering av overbelastning og variasjon

Minimering av sløsing står svært sterkt i Lean teorien. Det er ofte lett å legge skylden på de ansatte for at sløsing og ineffektivitet oppstår til tross for at teorien, som nevnt tidligere, sier at 94% av problemene og sløsing som oppstår er forårsaket av systemet. Vi kan derfor ikke anklage de ansatte i Frende for sløsing som oppstår og si at ventetiden ved kundeservice er grunnet de ansatte. I følge lederen for kundeservice er det to aspekter som gjør det vanskelig å estimere behovet på kundeservice. For det første er det et kostnadsspørsmål knyttet til å ansette flere på kundeservice og oppleve enda større ledig kapasitet i perioder med lite pågang fra kundene. Det andre aspektet er at Frende har hatt ekstremt stor vekst, noe som har gjort det vanskelig til tider å tilpasse kundeserviceavdelingen fortløpende.

I følge kø-teorien vil servicen bli redusert hvis utnyttelsesgraden ligger over 85%. Sett i forhold til den variasjonen som er på kundeservice avdelingen viser observasjoner fra kundeserviceavdelingen at utnyttelsesgraden overstiger 85% svært ofte. Dette kan føre til dårligere service og er grunnen for lang ventetid, noe som påvirker kundeopplevelsen negativt.

Å jevne ut kundeetterspørselen vil være svært vanskelig å få til ettersom den er

styrt av kundene sine behov og i begrenset grad kan predikeres. Det Frende uansett bør gjøre som et første steg er å justere kapasiteten på kundeservice i takt med sesongvariasjoner. Dette gjør ikke Frende i dag. Tiltaket vil føre til mindre overbelastning og unngåelse av overkapasitet i perioder med lav pågang på kundeservice.

6.2 5S

For å minimere sløsing, variasjonen og å forbedre produktiviteten kan vi bruke 5S-verktøyet. Ved bruk av dette verktøyet kan man analysere og se på mulighetene for å øke effektiviteten i Frende. Det vil gjenspeile seg i økt kunde verdi og økt lønnsomhet for Frende.

For en stor organisasjon som Frende, med mange ansatte som har lang fartstid fra bank og forsikringsbransjen kan det være vanskelig å skulle endre den ansatte sitt tankesett. Samtidig tvinger konkurransesituasjonen og utviklingen innenfor robotisering Frende til å være åpen for å gjøre endringer i takt med teknologiutviklingen. I Frende har de allerede gjort grep for å tilpasse seg fremtiden, og har blant annet ansatt en egen leder for robotisering. Han sier at de stadig er på utkikk etter nye områder som kan robotiseres, men at de per dags dato ikke har hatt noe reduksjon i sysselsettingen som følge av at roboter tas i bruk.

De 5 S' ene står også for ulike faser. Disse er:

- Fase 1- Sortere (Seiri): Gå igjennom alt verktøy, utstyr, materiell på arbeidsplassen og kun behold det nødvendigste. Alt annet skal kastes eller legges til side.
- Fase 2- Systematisere (Seiton): Fokuserer på effektiviteten ved å organisere nødvendig verktøy, materiell og utstyr slik at arbeidsflyten blir optimalisert. Det innebærer å ha utstyret på plass der det trengs.
- Fase 3- Skinne (Seiso): Systematisk rydding slik at alt utstyr blir lagt tilbake på sin opprinnelige plass etter bruk. Rydding skal ikke være skippertak men en daglig rutine.

-
- Fase 4- Standardisere (Seiketsu): Gjøre arbeidsoppgaver og rutiner standardiserte slik at de ansatte vet eksakt hva deres ansvarsområde er
 - Fase 5- Sikre (Shitsuke): Vedlikeholde de nye rutine samtidig som man effektiviserer rutiner. Målet er at de fire første fasene skal bli den normale arbeidsformen, det skal holdes fokus slik at den gamle arbeidsformen ikke sklir tilbake.

Begrepene innenfor 5S kan oppfattes å ha sitt utgangspunkt i produksjonsvirksomheter. Like fullt er det mulig å gjøre tilpasninger i begrepsbruk og analogier som gjør det overførbart til forsikringsbransjen.

Ved observasjoner i kundeserviceavdelingen var det tydelig at de ansatte har alle deres verktøy på datamaskinen. De sitter i et åpent landskap med hver sin kontorpult som deres arbeidsplass. Det er med bakgrunn i det lite sløsing og geografiske forflytninger som ødelegger flyten for kundeserviceavdelingen i Frende. Hovedutfordringen er selve fagsystemet som Frende bruker, og som vist i verdiflytskjema under punkt 5.3.1 ser vi flere utfordringer ved datasystemet. Det leder oss inn på neste delkapittel og en løsning av problemet.

6.3 Robotisering av Frende

Med utgangspunkt i 5S-analysen skal jeg i det følgende presentere en løsning på flaskehalsen på kundeserviceavdelingen og vise et forslag på en standardisert prosess som vil ha vesentlige effektiviseringsgevinster.

Erfaringsmessig hos Frende tilsier at ved robotisering av arbeidsprosesser oppnår man en effekt der robotene i gjennomsnitt er 10 ganger raskere enn mennesker. Ved enkelte prosesser kan gevinsten av robotisering være vesentlig større.

Jeg foreslår to former for robotisering for Frende og gjennom samtaler kvalifisert med leder for robotisering i Frende at dette er realistisk gjennomførbart.

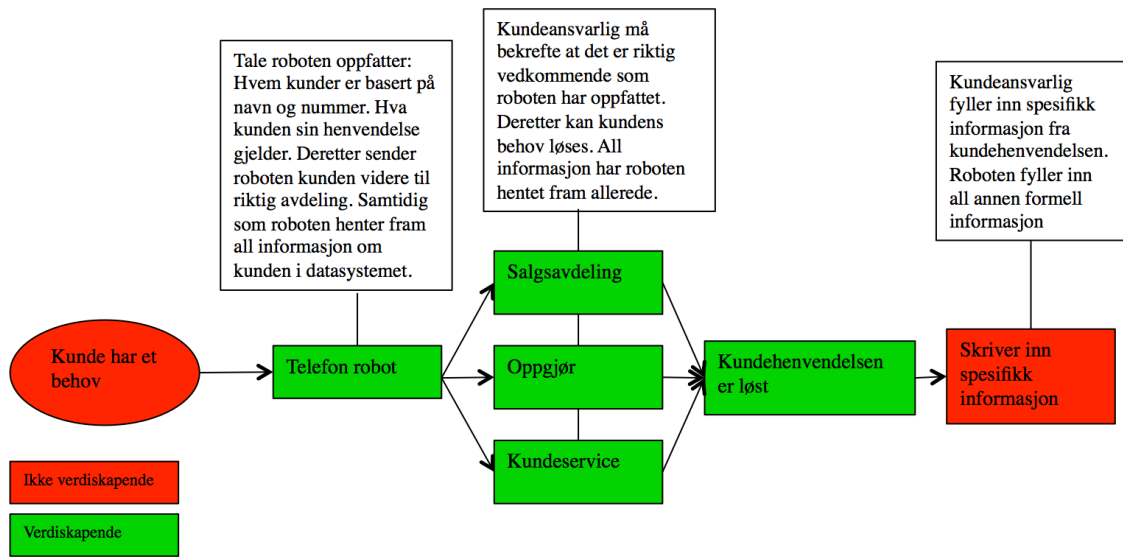
6.3.1 Chatbot

En Chatbot er nytt innenfor robotisering og benytter seg av kunstig intelligens. Denne fungerer slik at du kan chatte med en robot inne på Frende sine nettsider. Her vil du kunne stille relevante spørsmål som du lurer på. Dette kan være hvilke forsikringer du har, hva forsikringen dekker, hvor nærmeste Frende kontor er osv. Denne Chatboten vil også være programmert slik at du blir sendt direkte til riktig avdeling på kundeservice hvis kompleksiteten er slik at du har behov for å snakke med en fysisk person. Kunden vil da ikke ha behov for å ringe inn til kundeservice. Disse robotene vil fungere 24 timer 7 dager i uken og er med det tilgjengelig for kunden hele tiden. På den måten vil man redusere antall forespørsler på kundeservice som omhandler enkle spørsmål.

6.3.2 RPA robot kundeservice

En RPA robot baserer seg på regler og kan utføre kontorlignende prosesser. For kundeserviceavdelingen til Frende ser vi tydelig at mye av tidsbruken er knyttet opp til søking og å hente frem informasjon i datasystemet. Dette er sløsing av tid og er ikke verdiskapende for kunden. Ved bruk av robot vil denne prosessen vesentlig effektiviseres.

Når man ringer inn til Frende sin kundeservice får man opp mange ulike valg som man må taste seg gjennom for at kundeservice skal vite hva din sak handler om. Dette er en tungvint prosess. Verdiflytskjemaet under viser en detaljert kartlegging av hvordan Frende sin nye prosessflyt vil bli med utstrakt bruk av robotisering.



Figur 6: Nytt verdiflytskjema ved bruk av robotisering (Egen modell)

Ved bruk av en talerobot kan kunden snakke direkte til en robot i telefonen, kunden oppgir der hvem han er og hva Frende kan hjelpe med. Deretter blir kunden satt over til riktig avdeling uten å gå innom kundeservice. Samtidig leter roboten frem all tilgjengelig informasjon om kunden. På den måten sparer den ansatte tid på fremhenting av informasjon. Kunden verifiserer så hvem han er og får sitt behov løst. Deretter bistår roboten med innføring av etterarbeid når kunden har fått løst sitt problem. Ved bruk av robotisering vil tidsbesparelsene være minimum 10 minutter ved at roboten henter frem informasjon og fyller ut skjemaer. Dette vil resultere i vesentlig økt kundekapasitet, noe som igjen vil føre til reduksjon i den ventetiden kundene i dag før de når frem til kundeservicesentralen.

Denne formen for robotisering finnes i dag og vil være fullt mulig å implementere. Selv om det vil kreve noen investeringer vil det på sikt være svært lønnsomt for Frende. (Som punkt 6.6 vil vise)

6.4 Suboptimalisering

I en så stor og kompleks organisasjon som Frende er det viktig å ikke bare fokusere på å optimalisere hvert enkelt ledd. Den totale verdiskapningen i Frende er mer enn bare summen av hver enkelt avdeling. Hovedetterspørselen for kundene til Frende er en god forsikring til en god pris. Hvis Frende fokuserer på å tilby god service og lite ventetid på kundeserviceavdelingen, men ikke har tilstrekkelig fokus på utvikling og prissetting av forsikringer vil Frende være suboptimalisert.

For Frende vil det å kun implementere Lean i ett ledd av Frende sin verdikjede ikke være optimalt. For å skape optimal flyt innad i hele Frende bør Lean implementeres som filosofi og grunnlag for alle ledd i verdikjeden.

6.5 Målstyring og KPI

Målesystemer er med på å lede adferden til de ansatte. Ved å ha gode måletall som de ansatte har et forhold til, og som virker motiverende, kan man påvirke de ansatte i ønsket retning. Det er viktig å ikke ha for mange måleparametere. Det kan føre til at de ansatte mister oversikt og fokus på de viktigste områdene som de arbeider mot.

En vesentlig forutsetning for å nå målene og sikre at de ansatte skal fokusere på måltallene er at ledelsen tar eierskap til måltallene. Videre må ledelsen kommunisere hvordan ser for seg å nå målsetningen. Å sette riktig målsetning kan være vanskelig. Hvis målene setter for høy kan de oppleves som uoppnåelig for de ansatte og virke demotiverende. Motsatt vil lave mål virke passiviserende fordi målene er lett å oppnå og ikke innebærer noen utfordringer.

Jeg foreslår følgende KPI'er i forhold til tiltakene nevnt i oppgaven for å lede de ansatte i ønsket retning:

- Måle tidsbruk fra en kunde ringer inn til kunden har fått løst sin henvendelse

- Måle tidsbruken robotene bruker på å samle sammen nødvendig informasjon (For å kunne beregne antall roboter som kreves i fremtiden ved økt antall kunder og kundehenvendelser)
- Antall salg av nye forsikringer/antall som oppgraderer sin forsikring
- Mål på kundetilfredshet etter hver samtale med kundeservice (På den måten kan hver enkelt ansatt bli målt på sin service)

Disse måltallene vil bidra til at daglig leder og de ansatte har konkrete mål som de kan jobbe opp mot og vil kunne øke effektiviteten av de verdiskapende aktivitetene som de ansatte utfører.

6.6 Økonomiske beregninger

Jeg har gjort beregninger i forhold til hvordan robotisering av kundeserviceavdelingen til Frende påvirker lønnsomheten. Ved å robotisere deler av kundeservicen vil tidsbruken per kunde gå ned for dem som jobber på kundeservice og behovet for antall ansatte vil potensielt bli redusert. En del henvendelser vil uansett måtte behandles manuelt. Ambisjonen må være at robotene skal styre disse sakene til saksbehandlere med riktig kompetanse. Dette kan innebære at Frende må iverksette opplæringsaktiviteter og sikre økt grad av spesialisering av saksbehandlere slik at det er mer kompetente medarbeidere som involveres i de kompliserte sakene. Dette vil også gi en indirekte opplevd kvalitetsheving for kunden og kan bidra til redusert saksbehandlingstid.

Innledningsvis har jeg beregnet kostnadene ved dagens kundeservice. Deretter har jeg vurdert utviklings- og andre investeringskostnader samt fremtidige kostnader knyttet til vedlikehold av robotene. Til slutt skal vil jeg vise hva den nye totale kostnaden er ved kundeserviceavdelingen kan være ut fra de forutsetningene som er lagt til grunn dersom robotene blir brukt som forutsatt. Dette vil da fremgå om endringen er økonomisk lønnsom for Frende.

6.6.1 Nøkkeltall fra utregningen

I vedlegg er de ulike elementene i regnestykkene synliggjort og prissatt. I hovedsak dreier utvikling av roboter seg til initielle og årlige lisenskostnader samt medgått tid/kjøpte tjenester knyttet til utvikling og testing. Det vil også være noen hardware- og infrastrukturkostnader, men disse opplyses å være marginale i forhold til sammenligningene.

Det neste sentrale området knytter seg til tidsforbruk i prosessene. Her opplyser Frende at en ansatt behandler i gjennomsnitt tre kunder i timen. Om lag halvparten av tiden brukes til å hente informasjon fra ulike systemer og å skrive inn/oppdatere med ny informasjon. På områder der roboter er innført viser selskapet til at disse bidrar til å doble antallet kunder en ansatt kan behandle i løpet av en time.

Den økonomiske gevinsten ved robotisering vil avhenge av om antall ansatte i Frende reduseres tilsvarende den arbeidsmengden som robotene overtar eller om de beholder antall sysselsatte. Potensielt kan Frende halvere antall sysselsatte ved kundeservice dersom robotene doubler antall kunder den ansatte kan behandle pr. tidsenhet.

I dag er kundeservice en flaskehals. I mine beregninger har jeg derfor valgt ikke å halvere antall sysselsatte på kundeservice, men redusere antall sysselsatte med 1/3, fra dagens 150 til 100 ansatte. På den måten vil Frende få en teoretisk økt kapasitet i deres kundeservice med 33%, noe som vil redusere ventetiden for kunder og bidra til redusert overbelastning.

Lisenskostnadene knyttet til en robot er opplyst å utgjøre ca. 50.000 kr. per år. Utviklingskostnadene knyttet til softwaren som styrer roboten er opplyst å beløpe seg til kr. 1,5 mill. Det er en marginal kostnad knyttet til å replikere softwaren til nye likeartede roboter. Merkostnaden med robot nummer to er således i hovedsak knytte til lisens- og hardware.

En robot vil kunne betjene opptil fem ansatte samtidig. I en fremtidig

kundeservice-organisasjon med 100 ansatte innebærer det et behov for 20 roboter.

Basert på dette grunnlaget og de øvrige forutsetningene som fremgår av vedlegget er:

Personellkostnader ved dagens kundeservice: kr. 68.775.650

Personellkostnader ved 100 ansatte i kundeservice: kr. 45.850.430

=> Besparelse lønn årlig: kr. 22.925.220

Total kostnad år 1 for 20 likeartede roboter: kr. 4.900.000

Total kostnad år 2 for 20 likeartede roboter: kr. 3.400.000

Beregningen viser en mulig årlig økonomisk gevinst ved innføring av robotteknologi i størrelsesorden kr. 18,0 – 19,5 millioner.

Det er lite trolig at det vil være realistisk å redusere kostnadene med 18 millioner kroner med en gang. En rekke strukturelle prosesser må på plass og opplærings- og øvrige innføringskostnader er ikke beregnet. Samtidig er det et etisk ledelsesspørsmål knyttet til å erstatte dagens ansatte med roboter.

På den annen side er Frende i sterk vekst. Gjennom innføring av teknologien kan man øke fremtidig kapasitet på kundeservice ved bruk av roboter i istedenfor ansatte slik at dette bidrar til å sikre selskapets evne til å håndtere videre vekst.

Ut fra et bedriftsøkonomisk og kvalitativt Lean perspektiv vil det kunne argumenteres for å erstatte deler av de ansatte på kundeservice med roboter, ettersom det vil øke lønnsomheten, redusere flaskehalser og styrke den kundeopplevde kvaliteten.

7 Utfordringer ved implementering av Lean

Metodene og studiene som ble gjort i forbindelse med boken "The Machine That Changed The World" (1990) viser til effekten av å drive Lean produksjon. Likevel viser forskning at rundt 80% av organisasjoner som starter med Lean forkaster det. I tillegg er det bare 2% som oppnår de resultatene som var forventet ved innføring av Lean som styringssystem. Grunnen til at så få organisasjoner ikke får den ønskede effekten er ikke på grunn av Lean i seg selv. Hovedproblemet ligger i virksomheten som implementerer systemet. Det finnes mange ulike fallgruver ved innføring av Lean. Nedenfor viser jeg de vanligste fallgruvene og feil gjort ved implementering av Lean.

- **Lean handler ikke om kostnadsbesparelser:** Svært mange forbinder Lean med kostnadsbesparelser og redusert antall ansatte. Reduksjon i antall ansatte har ikke noe med Lean å gjøre, men kan være et resultat av økt produktivitet og effektivitet i organisasjonen som følge av Lean. Lederne ønsker da å ytterligere øke lønnsomheten til organisasjonen og de blir fristet over på kostnadsbesparelser.
- **Ledere tror økt produktivitet reduserer behovet for ansatte:** Lean handler om å øke verdiskapningen ovenfor kundene. Dette fører ikke til redusert behov for ansatte. Mange ledere tenker ikke over den naturlige syklusen som økt produktivitet og verdiskapning gir.



(Figur: 7 Effekter av forbedret prosess (Egen modell)

- **Gamle måltall:** Når man gjennomgår endringer i organisasjonen må man justere fremtidige mål og måltall i organisasjonen i takt med endringene og de nye målsetningene. Hvis man beholder de gamle måltallene vil det kunne skape forvirring og frustrasjon blant de ansatte.

-
- **Ikke innvolving av de ansatte:** Ved å ikke involvere de ansatte i implementering av Lean og bare bestemme hva og hvordan de skal gjøre sine arbeidsoppgaver kan føre til motstand. Lean handler om kontinuerlig forbedring. Da er organisasjonen helt avhengig av at også de ansatte stadig ser etter forbedringer og inkluderes i prosessforbedringene.
 - **Lean gjelder hele organisasjonen:** Det er lett for ledere å beordre endringer på andre nivåer i organisasjonen. Men for at Lean systemet skal fungere må lederne gå foran som et godt eksempel og se seg selv inn i den helhetlige verdiskapningen. Dette er med på å skape et helhetsbilde og forbedre hele systemet.
 - **Gir opp ved motstand:** Å skulle implementere Lean som system er ikke alltid like lett. Mange organisasjoner vil møte på utfordringer underveis. Da er det viktig å lære av de utfordringene som har oppstått og ikke la seg stoppe av dem.

For at Frende sin innføring av Lean skal bli vellykket må ledelsen først og fremst ikke gå i de fallgruvene som er beskrevet ovenfor. Det blir også helt avgjørende at ledelsen i Frende er med i prosessen og setter seg dypt inn i hva Lean er. Ledelsen bør først anvende Lean i sine nære prosesser for å skape en forståelse av systemet. Deretter kan de se på hvordan det best kan implementeres i resten av organisasjonen. En suksessfaktor er at Frende setter opp mål i fellesskap med de ansatte for at alle skal føle en tilhørighet til endringen og prosessforbedringene. Samtidig må alle være klar over at å gjennomføre en Lean-implementering tar tid. Det er i teorien en kontinuerlig forbedringsprosess som aldri blir ferdig. For å holde de ansatte motiverte er det derfor viktig å formidle de forbedringene som allerede er gjennomført og vise at deres innsats er viktig. (Bicheno, Anhede og Hillberg. 2011. Side 36-38)

J.Liker og M.Rother (2011) beskriver 5 spørsmål som man må spørre seg selv

ved innføring og gjennomføring av Lean i organisasjonen:

1. Hva er formålet med endringen?
2. Hvordan er dagens situasjon i forhold til målsetningen?
3. Finnes det hindringer og hvordan jobber vi med hindringen fra å nå målet?
4. Hva er neste steg?
5. Når kan vi se på hva vi har lært for å kunne ta neste steg?

Ved å stille seg disse spørsmålene daglig utvikler man en kultur for kritisk tenkning. Sammen med oppmerksomhet på mulige fallgruver og god kunnskap om hvordan Lean fungerer har man et svært godt utgangspunkt for en vellykket implementering av Lean i Frende forsikring.

8 Konklusjon

I denne oppgaven har jeg sett på svakheter og muligheter i kundeservice og kundehåndteringen til Frende Forsikring. Jeg har hatt et fokus på hvordan Frende kan effektiviseres ved bruk av Lean og Lean Service teori, samtidig som jeg har belyst muligheter ved dagens robotteknologi.

Jeg har ved bruk av Lean teorien kommet frem til at det eksisterer flere utfordringer og svakheter ved dagens kundehåndtering i Frende, og at mye av dette er knyttet opp til dagens prosess rundt kundeservice. Prosedyrene på kundeserviceavdelingen oppleves tungvint og skaper lang ventetid for kundene. Det er mye formell dokumentasjon som må gjennomgås ved kjøp av forsikringer. Dette er lovregulert og må gjennomføres. I henhold til kø-teorien bør utnyttelsesgraden på kundeservice ikke overstige 85%. Hos Frende er det allerede overbelastning på systemene. Dette kan gå ut over servicen og vil med det redusere kundetilfredsheten.

En del av oppgaven har vært å se på mulighetene for forbedring innenfor dagens kundeservice ved bruk av Lean teorien og robotisering. Jeg fant flere muligheter for forbedring. Mye av dette kan gjøres ved å ta i bruk nyere

teknologi innenfor robotisering. Gjennom intervjuer og ved observasjoner så jeg at det forekom lite sløsing på arbeidsplassen. Alt arbeidsverktøy var tilgjengelig på datamaskinen og på kontorpulten. Dette ledet meg i retning av at forbedringene måtte knyttes til endring i prosessen og systemet.

Vi vet ifølge Demnings regel at 94% av alle problemer er forårsaket av systemet. Jeg har derfor kommet frem til tiltak som vil forbedre flaskehalsene og øke effektiviteten gjennom ved bruk av robotisering innenfor kundeservice:

1. Ved bruk av en talestyrt robot vil kundene kunne forklare hva deres utfordring eller ønske er og bli sendt direkte til riktig avdeling. Samtidig vil roboten basert på navn og telefonnummer vite hvem du er og finne frem informasjon om din profil i Frende forsikring.
2. Etter at kunden har fått løst sin henvendelse vil roboten bistå med å oppdatere endringene som er gjort om kunden. Dette vil spare den ansatte på kundesenteret for etterarbeid. Normalt tar slikt etterarbeid 5 minutter. Men ved tre kundebehandlinger i timen og 150 ansatte vil tidsbesparelsene bli vesentlige.

For å gjennomføre prosessen bør det også utvikles nye måltall som er i tråd med de nye prosedyrene i Frende. Disse måltallene bør virke motiverende ovenfor de ansatte. Forslag til KPI'er beskrevet i oppgaven.

Det er også gjennomført en økonomisk analyse av effekter ved robotisering i kundeserviceavdelingen. Den viser en stor økonomisk gevinst, men realistisk sett vil det kreve en gradvis innfasing av roboter som innebærer at gevinsten kan realiseres over tid. Samtidig vet vi at Frende er i stor vekst og det blir naturlig å se på robotene som et verktøy for å imøtekomme fremtidig etterspørsel ved kundeservice.

Avslutningsvis er det viktig å huske at Lean ikke er en midlertidig prosess som man avslutter, men handler om kontinuerlig forbedring. Lean er en måte man driver selskapet på og er en kultur som må bygges opp over tid.

9 Kritikk av oppgaven

Det var vært mange utfordringer ved å ta for seg en så kompleks utfordring som å se på Lean og Lean service innenfor Frende sin kundeservice. Først og fremst er den største kritikken ved oppgaven at kundeserviceavdelingen til Frende er involvert i en begrenset del av alle de prosessene som foregår i selskapet. På den andre siden er kundeservice hovedbrikken i visjonen for Frende og derfor svært viktig å rette fokus mot.

Andre kritikkverdige forhold ved oppgaven er beregning av kostnader ved investeringer i roboter. Det finnes per i dag ingen eksakte estimater i forhold til på hva det vil koste Frende å endre systemer og infrastruktur ved kundeservice avdelingen for å kunne implementere den anbefalte robotiseringen. Oppgaven bygger på erfaringstall som Frende har fra andre områder av virksomheten samt målinger gjort i forbindelse med oppgaven. Dog er disse implementeringskostnadene engangsinvesteringer som vil bidra til forbedret inntjening og kundeopplevd kvalitet over tid. Selve kostnadene knyttet til lisenser og utviklingskostnader (primært konsulenttid) som kreves ved implementeringen bygger på Frenedes erfaringstall og viser tydelige besparelser ved å ta i bruk roboter.

Til slutt har Frende vært tilbakeholden med informasjon angående kostnads kalkyler. Spesielt inn mot bedriftsmarkedet har dette vært holdt tilbake. Det har gjort at dette ”markedet” ikke har kunne blitt analysert på samme måte som jeg har gjort med privatmarkedet. Av den grunn har jeg heller ikke sett på prosessene rundt forsikringer knyttet inn mot bedriftsmarkedet, ei heller kundeservicen knyttet opp dette segmentet.

10 Litteraturliste

Bøker:

Gjønnes, Svein H., Tor Tangenes. 2012. Økonomi og virksomhetsstyring: Stategistøtte ved prestasjonsstyring, ressursstyring og belutningsstøtte. Fagbokforlaget.

Womack, James P. Daniel, T. Jones. 1996. *Lean Thinking*. New York, Free Press

Womack, James P, Daniel T. Jones. Daniel Roos. 1990. *The machine That Changed the World*. New York, Free Press

Ohno, Taiichi. 1987. *Toyota seisan hoshiki*. Tokyo. Diamond inc.

Bauch, C. 2004. *Lean product development: Making waste transparent*. Thesis

Bicheno, John. 2008. *The Lean Toolbox for Service Systems*. Cardiff Business School and University of Buckingham, PICSIE Books. England

Elshennawy, Ahmad and Voehl, Frank. 2010: *Lean service Introduction to Service Engineering*.

George, Mark. O. 2010. *The Lean Six Sigma guide to doing more with less*. Canada. John Wiley. & Sons.

Gipsrud, Geir. Olsson, Ulf Henning. Silkoset, Ragnhild. 2010. Metode og Datanalyse, beslutningsstøtte for bedrifter.

Jacobsen, Dag Ingvar. 2004. *Organisajonsendringer og endringsledelse*. Fagbokforlaget.

Kuvaas, Bård. 2008. *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*.
Fagbokforlaget.

Tangenes, Tor og Gjønnnes, Svein H. 2012. *Økonomi og virksomhetsstyring*.
Fagbokforlaget

Arlbjørn, J.S, Nørby, M. Norlyk, B., Wikborg, K. &Holm, N. 2008. *Lean uden
grænser*". Academica

George, M. Rowlands, D & Kastle, B. 2004. *What is Lean Six Sigma?*

James Womack and Daniel Jones. 2005. *Lean Solutions*.

Sayer, Natalie. J. Bruce Williams. 2007. *Lean for dummies*.

Wig, Bjarne Berg. 2013. *Lean- Ledelse for lærende organisasjoner*. Gyldendal
Norske Forlag AS.

Bicheno, John, Pia Anhede. Hillberg, Joakim. 2011. *Lean Handbok for Service
och Tjanster*. Reserver AB

Askheim, Ola Gaute Aas. Tor Grenes. 2008. *Kvalitativ metode*.
Universitetforlaget.

Årsrapport Frende Skadeforsikring AS 2016

Årsrapport Frende Skadeforsikring AS 2015

Årsrapport Frende Skadeforsikring AS 2014

Årsrapport Frende Holding AS 2016

Årsrapport Frende Holding AS 2015

Årsrapport Frende Holding AS 2014

Årsrapport Frende Livsforsikring AS 2016

Årsrapport Frende Livsforsikring AS 2015

Årsrapport Frende Livsforsikring AS 2014

Webartikler:

2017. Finansiell informasjon Frende 2016. [\(Hentet: 05.05.2017\)](#)

Tilgjengelig fra <https://www.frende.no/om-oss/finansiell-informasjon/>
[\(Hentet: 05.05.2017\)](#)

2017. Hva kan du tjene på automatisering og hvordan sette opp et pilotprosjekt

2017. [\(Hentet: 05.05.2017\)](#) Tilgjengelig fra <http://itpratene.no/teknologi/hva-kan-du-tjene-pa-automatisering-og-hvordan-sette-opp-et-pilotprosjekt/>

2017. Transforming for the future, still a struggle for insurance CEOs [\(Hentet:](#)

[05.05.2017\)](#) Tilgjengelig fra <https://home.kpmg.com/au/en/home/insights/2016/10/transforming-for-the-future-insurance-ceos.html>

2017. Robotics in Lean Financial Services: Friend or Foe? [\(Hentet: 21.05.2017\)](#)

Tilgjengelig fra <https://www.leancompetency.org/lcs-articles/robotics-lean-financial-services-friend-foe/>

2017. Lean is Even More Important in Services than Manufacturing 2013.

[\(Hentet: 21.05.2017\)](#) Tilgjengelig fra <http://www.industryweek.com/blog/lean-even-more-important-services-manufacturing>

2017. Industry 4.0: What about lean? 2015 [\(Hentet: 21.05.2017\)](#) Tilgjengelig

fra <http://better-operations.com/2015/03/16/industry-4-0-lean/>

2017. Robots have arrived in the insurance industry. Are you ready? 2017
(Hentet: 21.05.2017) Tilgjengelig fra
<https://home.kpmg.com/au/en/home/insights/2017/01/the-robots-have-arrived-fs.html>

2017. Why Lean Programs Fail 2015. (Hentet: 21.05.2017) Tilgjengelig fra
<https://www.lean.org/Search/Documents/352.pdf>

2017. KPI (Hentet: 21.05.2017) Tilgjengelig fra
<http://friismanagement.com/ydelser/kpi/>

Denning, Steve. 2015. Why Lean programs Fail – Where Toyota Succeeds. Forbes 2011 (Hentet: 21.05.2017) Tilgjengelig fra
<https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2011/02/05/why-lean-programs-fail-where-toyota-succeeds-a-new-culture-of-learning/>

2017. «ROBERTO» TAR RUTINEOPPGAVENE (Hentet: 21.05.2017)
Tilgjengelig fra <https://finansfokus.no/artikkel/730>

2017. Trenger vi Lean når robotene kommer? 2017. (Hentet: 26.05.2017)
Tilgjengelig fra <https://no.linkedin.com/pulse/trenger-vi-lean-når-robotene-kommer-jostein-moe>

2017. De første CIOs introduserer kognitive robotter. 2016 (Hentet: 26.05.2017) Tilgjengelig fra
<https://www2.deloitte.com/dk/da/pages/technology/articles/Kognitive-robotter-viser-sig-i-markedet.html>

2017. Om Frende (Hentet 18.04.2017) Tilgjengelig fra
<https://www.frende.no/om-oss/>

2017. Tror forsikring blir billigere 2016. (Hentet 20.04.2017) [Tilgjengelig fra http://www.hegner.no/Nyheter/Boers-finans/2016/10/Tror-forsikring-blir-billigere](http://www.hegner.no/Nyheter/Boers-finans/2016/10/Tror-forsikring-blir-billigere)

2017. Hvorfor velge Frende. 2017 (Hentet 20.04.2017) [Tilgjengelig fra https://www.frende.no/hvorfor-velge-frende-forsikring/](https://www.frende.no/hvorfor-velge-frende-forsikring/)