



Handelshøyskolen BI

BTH 36201 Bacheloroppgave - Økonomi og administrasjon

Bachelor thesis 100% - W

Predefinert informasjon

Startdato:	10-01-2022 09:00	Termin:	202210
Sluttdato:	03-06-2022 12:00	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	D		
Flowkode:	202210 10374 IN17 W D		
Intern sensor:	(Anonymisert)		

Deltaker

Navn: Solveig Lindis Helen Jørgensen

Informasjon fra deltaker

Tittel *: Datastrukturering for effektive CRM – prosesser og økt kunde verdi

Navn på veileder *: Tor Tangenes

Inneholder besvarelsen konfidensielt materiale? Nei Ja

Kan besvarelsen offentliggjøres? Ja Nei

Gruppe

Gruppenavn: (Anonymisert)

Gruppenummer: 72

Andre medlemmer i gruppen: Deltakeren har innlevert i en enkeltmannsgruppe

Bacheloroppgave

ved Handelshøyskolen BI

Datastrukturering for effektive CRM – prosesser og økt kundeverdi

«Hvordan kan KLP Banken avdekke kundebehov og effektivisere CRM – prosesser gjennom bedre måling av ustrukturerte data.»



Eksamenskode og navn:

BTH 3620 – Økonomi og administrasjon

Utleveringsdato:
10.01.2022

Innleveringsdato:
03.06.2022

BI Nydalen

Førord

Oppgaven markerer slutten på min bachelorgrad i økonomi og administrasjon på Handelshøyskolen BI. Jeg ble gitt en spennende mulighet fra min arbeidsgiver, KLP Banken, til å skrive en oppgave som skulle reflektere hvordan de kunne forbedre sine prosesser for skriftlige kundehenvendelser. Ambisjonen er at oppgaven kan bli et nyttig bidrag for bankens videre arbeid med å effektivisere sine kundeprosesser.

Jeg ønsker å benytte anledningen til å takke alle parter som har bidratt til oppgaven. Først og fremst vil jeg takke min veileder, Tor Tangenes for gode råd og innspill underveis i arbeidet. Kontaktpersoner og kolleger i KLP banken, Beate Wagnhild, Christin Kleppe og Jonas Kårstad for kjempegod oppfølging og hjelp ved utfordringer som jeg har møtt på. Til alle mine kolleger som har deltatt gjennom datainnsamling, og avslutningsvis til min sjef Mette Klemp Rinde som hadde tiltro til at jeg kunne være en god kandidat for denne oppgaven.

Oppgavens omfang var opprinnelig mye større enn det er den er nå. Dette skyldes at det tok meg litt tid å innse mengden arbeid som ville kreves bak det større omfanget. Jeg tror oppgavens begrensninger har vært hensiktsmessig for å få et ordentlig dypdykk i det denne oppgaven omhandler.

Jeg sitter igjen med en erfaring av mye ny kunnskap og godt samarbeid med kontaktpersoner og kolleger. Det har vært en lærerik reise og utrolig spennende å få jobbe med noe min egen arbeidsplass kan dra nytte av.

Innholdsfortegnelse

FORORD	I
SAMMENDRAG	III
1.0 INNLEDNING	1
1.1 FORKORTELSER/BEGREP I OPPGAVEN	1
1.2 BAKGRUNN FOR VALG AV KLP BANKEN MED LEAN SOM TEMA.	2
1.3 PROBLEMSTILLING	2
1.4 AVGRENSNINGER OG BEGRENŚINGER	3
1.5 VALG AV METODE	3
1.6 REDEGJØRELSE AV TEORIFUNDAMENTET	4
1.7 OPPGAVENS OPPBYGNING	4
2.0 SITUASJONSBESKRIVELSE AV KLP BANKEN	4
2.1 KLP BANKENS HISTORIE	4
2.2 NÅSITUASJONEN TIL KLP BANKEN.....	5
3.0 TEORETISK RAMMEVERK	6
3.1 LEAN FILOSOFIENS OPPHAV	6
3.2 MUDA, MURA OG MURI	7
3.3 DE FEM PRINSIPPENE FOR LEAN	9
3.4 LEAN I SERVICEBRANSJEN.....	14
3.4.1 Fremveksten av lean i servicebransjen.....	14
3.4.2 Hva skiller servicebransjen fra industribransjen sett fra et Lean perspektiv..	15
3.4.3 Fem prinsippene av Lean i servicebransjen.....	16
3.4.4 Sløsing i servicebransjen.....	18
3.5 VERKTØY I LEAN	19
3.5.1 Verdistrømsanalyse	20
3.5.2 A3.....	20
3.5.3 Standardisering og 5S	21
3.5.4 Lean consumption.....	21
3.5.5 Gemba Walk.....	22
3.5.6 Benchmarking.....	22
3.5.7 Bruk av målstyring i Lean	23
3.6 EFFEKTER AV LEAN OG KRITIKK AV LEAN.	23
4.0 METODE	24
4.1 FORBEREDELSEN	24

4.1.1 ANALYSEFORMÅL	25
4.1.2 TILNÆRMING	25
4.2 DATAINNSAMLING	26
4.2.1 FORSKNINGSSTRATEGI	26
4.2.2 DATAGRUNNLAGET	26
4.2.2.1 Kvalitativ data	27
4.2.2.2 Kvantitative data.....	30
4.3 DATAANALYSE.....	31
4.3.1 ANALYSEVERKTØY	31
4.3.2 METODOLOGISKE KVALITETER OG BEGRENSNINGER	33
4.3.2.1 Validitet, reliabilitet og generaliserbarhet.....	33
5.0 ANALYSE OG DISKUSJON AV FUNN.....	35
5.1 BAKGRUNN FOR ANALYSEN	35
5.2 NÅSITUASJONEN AV PRODUKSJON	36
5.2.1 Utfordringer og tilpasninger	37
5.3 FLERDIMENSJONAL PROSESSANALYSE.....	39
5.4 KATEGORISERING AV KUNDEHENVENDELSER	43
5.4.1 Spesifikke funn ved kategorisering	43
5.4.2 Relativ fordeling av henvendelser	46
5.4.3 Videresendinger og pågående dialoger.....	47
5.4.4 Annet henvendelser.....	51
5.5 TIDSBEREGNINGER AV HENVENDELSER.....	54
5.5.1 Økonomiske beregninger.....	55
5.5.1 Svakheter og forbehold ved utregningene	57
5.6 FORSLAG TIL TILTAK	59
5.6.1 Forslag til ideell kategorisering – basert på funn og benchmarking	59
5.6.2 Oppnå lean consumption gjennom inkludering og nudging.....	60
5.6.3 Gemba walk for å teste ut nye produksjonskutymmer	61
5.6.4 Forslag til videre arbeid.....	61
6.0 KONKLUSJON	62
REFERANSELISTE	65
VEDLEGG	74

Sammendrag

Denne oppgaven tar sikte på å vurdere hvordan KLP banken kan få bedre struktur på data for deres skriftlige kundehenvendelser som mottas gjennom bankens kontaktskjema for å avdekke kundebehov og utvikle effektive CRM- prosesser. Oppgavens omfang begrenser seg mer spesifikt til bankens avdeling for salg – og kundedialog som over en lengre periode har slitt med ressursplanlegging og optimal kundeverdi.

Det er fremsatt en problemstilling, med tre tilhørende delspørsmål for å besvare oppgaven og bidra til KLP bankens behov. Det foreligger nødvendige antakelser, forenklinger og begrensninger i oppgaven, disse er blir vel presentert underveis. Oppgaven er delt inn i 6 hoveddeler bestående av kapitlene «Introduksjon», «Nåsituasjon», «Teoretisk rammeverk», «Metode», «Analyse og diskusjon av funn» og «Konklusjon».

De første to kapitlene tar for seg en kortfattet introduksjon til bankens historie og nåsituasjon, samt bakgrunn for oppgaven. Det er også presentert en kort begrepsliste av relevante begreper og forkortelser som vil brukes underveis i oppgaven.

Teorikapitlet tar for det som ansees å være relevant lean teori, som er blant annet lean sine fem prinsipper samt sløsing og former for dette. Det er lagt fokus på kjennetegn av tjenesteytende selskap og hvordan lean metodikk kan implementeres i servicebransjens unike trekk. Redegjørelse som gjøres i dette kapitlet vil spille en viktig rolle for oppgavens videre diskusjon.

Metodekapitlet tar for seg en grundig innføring alle de tilnærminger og verktøy som er brukt i innhenting av, og analyseringen av primær- og sekundærdata. Det er benyttet en kombinasjon av kvalitativ og kvantitativ metode gjennom spørreundersøkelse, intervju, observasjon og rådata fra banken for å besvare oppgaven. Den viktigste programvaren for all rapportering og sortering av data har vært Excel.

Kapitelet for diskusjon redgjøre for alle relevante funn og diskutere rundt disse basert på antakelser og teoretisk grunnlag. Det fremkommer fra funnene at det foreligger betydelige forbedringspotensial for banken når det gjelder strukturering og effektivisering av kundehenvendelser. Kapitelet vil avsluttes med forslag til konkrete tiltak og videre arbeid, hvorav forslag for ny kategorisering av henvendelser vil ansees å være av viktigst betydning.

Konklusjonen tar sikte på å benytte seg av alle foregående kapitler for å presentere en kort og konsist besvarelse av problemstillingen. Gjennom tiltak som ny kategorisering av kundehenvendelser, og «nudging» vil banken kunne få bedre struktur på dataen for skriftlige henvendelser gjennom kontaktskjema. Dette kan ha positiv effekt for dagens utfordringer, og bidra til effektiv ressursallokering og flyt på arbeidsplassen, samt gjøre det lettere for banken å avdekke kundebehov.

1.0 Innledning

Servicebransjen er preget av stadige endringer og konkurranse som krever tilpasningsdyktighet og effektive løsninger. Mye av dagens ledelses - og styringsteori som tar sikte på å løse slike utfordringer, omhandler kundefokus og verktøy for smidig arbeid. Dette er også kjent som lean metodikk, eller filosofi.

1.1 Forkortelser/begrep i oppgaven

Jeg ønsker å presisere hvilke forkortelser som vil bli brukt hyppig underveis i oppgaven slik at leser ikke er i tvil.

SKD – avdelingen er forkortelse for avdelingen oppgaven er begrenset til og betyr avdelingen for Salg og kundedialog.

CRM henvendelser/ systemet betegner hva mailer som sendes gjennom kontaktskjema heter i SKD- avdelingen. Det er å tolke som avdelingens interne kontorspråk. Eksempelvis betyr «Jeg jobber i CRM» at en ansatt jobber med henvendelser mottatt gjennom kontaktskjema.

CRM – prosesser er å forstå som den mer allmenkjente forkortelsen for «Customer relationship management» og omhandler en mer generell forståelse av prosesser som er vanlig i serviceledelse.

Produksjon er betegnelsen på en ansatt som jobber med kundehenvendelser, for denne oppgaven er produksjon begrenset til produksjon av CRM henvendelser.

GDPR er en forkortelse for General Data Protection Regulation og er en personvernforordning som omhandler virksomheters behandling av personopplysninger. Virksomheter er pliktet til å benytte seg av trygge kanaler der personsensitivt innhold kommuniseres.

1. 2 Bakgrunn for valg av KLP Banken med Lean som tema.

Skribenten av denne oppgaven har jobbet i «Salg – og kundedialogsavdelingen» i KLP Banken siden sommer 2021. Oppgavens utgangspunkt oppsto ved et ønske i banken om å få bedre struktur på skriftlige henvendelser og effektivisere CRM - prosessene.

En av årsakene til at KLP Banken ønsker å få bedre struktur på ustrukturert data for skriftlige henvendelser er for å kunne skille mellom ulike henvendelser på en mer effektiv og grundig måte og dermed utarbeide bedre prognoser for tidsbruk og legge opp mer effektive planer for ressursbruk av ansatte.

Som en ansatt i konsernet har det vært mulig å ha en tett og åpen dialog gjennom hele prosessen, noe som har vært viktig for utarbeidelsen av denne oppgaven. Etter et par møter med både veileder på BI og kontaktpersoner i KLP Banken ble det tydelig at oppgavens fokus ville være lean eller smidige løsninger som banken kan implementere for å effektivisere SKD-avdelingen i banken.

Lean er et nyttig verktøy for strategi - og endringer i en virksomhet der man ser et forbedringspotensial i sine arbeidsprosesser. Det er avgjørende for virksomhetens utvikling og drift at det foreligger effektive og gode CRM løsninger, både for å beholde eksisterende kunder og skaffe nye, samt oppnå synergieffekter på tvers av datterselskapene og oppnå det som konsernet selv kaller for «helkunder». I tillegg til å gi KLP Banken bedre innsikt i – og forbedringspotensialer i deres CRM – prosesser gir oppgaven en god innsikt i teori om lean og hvordan dette kan implementeres i serviceytende selskap generelt.

1.3 Problemstilling

Som det kommer frem fra foregående avsnitt er formålet med oppgaven å kartlegge og utarbeide forslag for hvordan KLP Banken kan oppnå effektiviseringsforbedringer gjennom lean metodikken. Med dette som utgangspunkt er problemstillingen for denne oppgaven følgende:

«Hvordan kan KLP Banken avdekke kundebehov og effektivisere CRM – prosesser gjennom bedre måling av ustrukturerte data.»

For å tydeliggjøre hva som ligger i problemstillingen har jeg valgt å utarbeide følgende delproblemer for oppgaven.

1. *Hvilke CRM utfordringer står KLP Banken overfor?*
2. *Hvordan kategoriserer eller håndterer andre konkurrerende banker kundehenvendelser?*
3. *Hvilke tiltak kan KLP Banken igangsette basert på lean - prinsipper og verktøy for å løse utfordringene?*

1.4 Avgrensninger og begrensninger

Begrensningene for denne oppgaven omhandler både tidsramme, samt aktuell avdeling i banken.

Oppgaven begrenser seg innenfor bankens Salg – og kundedialogs avdeling. I tillegg til dette er det begrensninger innenfor bankens plattformer for skriftlige kundehenvendelser. Banken har tre skriftlige plattformer som de kan nås på, disse er nettbanken, kontaktskjema og chat. Denne oppgaven begrenser seg til henvendelser gjennom kontaktskjema.

Oppgaven er begrenset til vårsemesteret 2022. På grunn av tidsbegrensningene ved oppgaven vil det ikke være mulig å måle og vurdere effekter av tiltak ettersom de vil først kunne implementeres etter denne oppgaven er levert inn.

1.5 Valg av metode

Oppgaven er besvart gjennom en forskningsstrategi som består av et eksplorerende design av et enkelt casestudie. Det er blitt brukt en kombinasjon av kvalitative og kvantitative data gjennom henholdsvis intervju av teamleder, uttrekk av data fra bankens CRM system, observasjon – og spørreundersøkelser av ansatte.

1.6 Redegjørelse av teorifundamentet

Det teoretiske rammeverket har som hensikt å fungere som en referanseramme for besvarelsen av oppgavens problemstilling og vil omhandle relevant prinsipper og teori for forskningsområdet. Det teoretiske rammeverket utdypes i kapittel 3 og vil i første omgang ta for seg generell teori om lean og dets prinsipper, før søkelyset rettes mot kjennetegn ved servicebransjen og hvordan lean kan implementeres tilpasset det.

1.7 Oppgavens oppbygning

Oppgaven innledes med en kort introduksjon av KLP Banken. Kapittel tre og fire handle om henholdsvis relevant teori og metode som er brukt for å besvare oppgaven. Basert på teorigrunnet og alle funn som er gjort gjennom metoden vil kapittel fem presentere og diskutere rundt relevante funn. Kapittelet vil fortsette med kostnadsberegninger av sløsing og videre komme med konkrete forslag for forbedring. Avslutningsvis vil det foretas en kortfattet konklusjon for å svare på problemstillingen i kapittel seks. Konklusjonen er på grunnlag av innhold som er presentert i øvrige kapitler, og besvarer problemstillingen.

2.0 Situasjonsbeskrivelse av KLP Banken

Dette kapittelet skal gi en kort men konkret beskrivelse av KLP konsernet og datterselskapet KLP Banken som denne oppgaven handler om.

2.1 KLP Bankens Historie

KLP konsernet er en forkortelse for Kommunal Landspensjonskasse og er per dags dato landets største pensjonskasse. Det ble først opprettet som et spleiselag av små kommuner i hele landet i 1949. Etterkrigstiden var preget av varierende pensjonsløsninger som ofte kom til korte for de små kommunene. Dette skulle KLP opprettelsen gjøre noe gjennom sitt selskap eid av kundene sine. KLP opplevde en stor vekst gjennom 1960 årene, både fordi ansettelsene i kommuner økte betydelig men også fordi flere kommuner sluttet seg til selskapet.

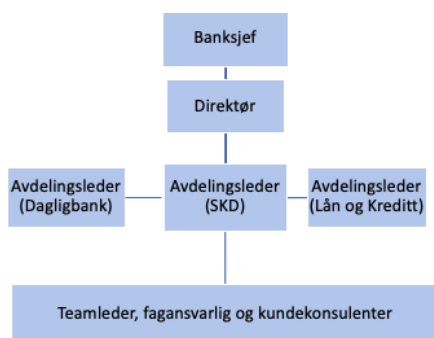
Årene før KLP Banken ble opprettet i 2010, var preget av et større fokus på privatmarkedet og KLP sine B2C kunder. Som nevnt startet KLP som et kundeeid selskap, noe som innebar et fokus og en verdi om å alltid kunne gi tilbake til sine

kunder. I opprettelsen av KLP Banken var dette en viktig del av datterselskapets strategi og verdi. Konsernet har de siste årene videreutviklet og satset på medlemskonseptet der de spesielt ønsker å gi tilbake til sine privatkunder gjennom gode og konkurransedyktige produkter fra spesielt KLP Banken og KLP Skadeforsikring. KLP Banken er en viktig og stor del av konsernets satsing på personmarkedet og den har ført til en vekst i flere av konsernets datterselskap (Kommunal Landspensjonskasse, u.d.).

2.2 Nåsituasjonen til KLP Banken

KLP Banken har hovedkontor på Solsiden i Trondheim og underavdeling med kontor på Bjørvika i Oslo. Totalt har selskapet 76 ansatte fordelt på de to kontorene (Proff forvalt). Figuren under, viser et noe forenklet organisasjonskart over banken og SKD- avdelingens rolle i banken.

Figur 1: Organisasjonskart



Gjennom den pågående satsingen for konsernet på medlemskonsept har KLP banken spilt en viktig rolle i å bidra med en økning av kunder på personmarkedet for både seg selv og andre datterselskap (Kommunal Landspensjonskasse, u.d.). Banken har hatt en nedgang i driftsinntekter de siste årene, men årsresultatet har holdt seg relativt jevnt på et sted mellom 50 til 60 tusen siden 2019. Banken er en liten bank sammenlignet med andre aktører er i bransjen.

SKD-avdelingen som denne oppgaven omhandler har per dags dato 20 ansatte, hvorav 13-14 ansatte jobber med direkte kundeservice daglig. Avdelingen holder til på bankens kontor å Bjørvika, og spiller en viktig rolle for bankens vekst og stabilitet gjennom å yte god kundeservice.

3.0 Teoretisk rammeverk

For å kunne diskutere rundt prosjektets funn og komme med konklusjoner for oppgavens problemstilling vil jeg i dette kapitlet presentere relevant teori. Som det allerede har fremkommet er dette en oppgave som er veldig relevant for lean filosofien og dets verktøy. Det finnes mange definisjoner på lean, men en gjenklang i begrepsdefineringene tilsier at lean handler om å gjøre mer med mindre, gjennom et fokus på verdi fra kunders perspektiv og fjerning av unødig ressursbruk (Gjønnes & Tangenes, 2013) (Womack & Jones, 2003) (Vignesh, Suresh, & Aramvalarthan, 2016) (Modig & Åhlström, 2021) (Krishnan & Parveen, 2013).

Begrepsforståelsen av lean vil trolig påvirkes av den tilnærmingen og de antakelser man tar på forhånd. Den norske forfatteren og sivilingeniøren Monica Rolfsen fremhever tre ulike innfallsvinkler til lean. Disse er; 1) anse lean som en filosofi, 2) anse det lean som et sett av prinsipper og 3) anse lean som et sett av praksiser (Rolfsen, 2014). Forfatterne Modig og Åhlström poengterer også at det kan være problematisk å definere lean som metoder og verktøy da det som er regel blir veldig spesifikt for enhver kontekst eller miljø. Man kan forstå det dithen at innfallsvinklene som er nevnt over omtaler lean på ulike abstraksjonsnivå og derfor tolkes mer eller mindre distinkt. Desto høyere abstraksjonsnivå, jo mer generell definering vil man ha, og motsatt vil man få en er spesifikk definering jo lavere abstraksjonsnivå man har (Modig & Åhlström, 2021).

I denne oppgaven vil jeg i all hovedsak forholde meg til et relativt lavt abstraksjonsnivå for å definere og diskutere rundt lean begrepet. Dette er for å gi mest mulig forståelse for lean sin relevans for spesifikt servicebransjen og for å kunne bruke teorigrunnet aktivt i analyse og diskusjonsdelen.

3.1 Lean filosofiens opphav

Begrepet «Lean thinking» eller «Lean production» fikk sitt utspring fra det som originalt ble kjent som «Toyota Production System», forkortet til TPS. På midten av 1900 – tallet, etter andre verdenskrig var Japan et av flere land som var hardt

rammet og måtte bygge om industrien sin (Vignesh, Suresh, & Aramvalarthan, 2016) (Reis Leite & Vieira, 2015) (Krishnan & Parveen, 2013).

I utarbeidelsen av det som skulle bli TPS og senere kjent som «Lean thinkning» fokuserte ledelsen i Toyota på hvordan man kunne unngå enhver form for sløsing, eller ikke – verdiskapende aktivitet i produksjonsprosessen. Det japanske begrepet for denne sløsing benevnes i lean filosofien som *muda* (Womack & Jones, 2003). Man viser gjerne til 9 former for muda, hvorav 7 av de først ble presentert av daværende produksjonssjef for Toyota, Taiichi Ohno. Den åttende formen for sløsing ble identifisert av Womack og Jones i deres bok «Lean Thinkning», mens den niende formen for sløsing ble identifisert av Shigeo Shingo en japansk industriingeniør på som levde under fremveksten av TPS (Gjønnes & Tangenes, 2013) (Reis Leite & Vieira, 2015) (Shingo, 1989).

Overgangen fra TPS til «Lean production» ble først presentert i 1988 i Krafcik sin artikkel «Triumph of the Lean Production System». Det var først da at begrepet lean ble anvendt og introdusert (Krafcik, 1988). I sin artikkel poengterer Krafcik hvordan det som gjerne kunne forstås som sårbare systemer med lave lagerbeholdninger og enkel teknologi heller skulle forstås som «lean» eller smidig styring. Womack og Jones ble videre avgjørende forfattere og forskere på fenomenet om lean, og i deres bok «Lean Thinking» forklarer de lean som motgiften til sløsing (Womack & Jones, 2003). Gjennom flere bøker kom de frem til - og presenterte det som i dag er kjent som de fem prinsippene av lean (Womack & Jones, 2003) (Krishnan & Parveen, 2013) (Modig & Åhlström, 2021).

3.2 Muda, Mura og Muri

Muda omhandler alle former for menneskelige aktiviteter som er ikke – verdiskapende i produksjonsprosessen (Womack & Jones, 2003) (Gjønnes & Tangenes, 2013) (Bicheno, 2004). Sløsing kan forstås som det motsatte som verdi fra et lean perspektiv (Womack & Jones, 2003) (Bicheno, 2004), og det er vel så viktig at organisasjoner fokuserer på forebyggende tiltak for sløsing som eliminering av sløsing (Bicheno, 2004). Det er også viktig å forstå at det å fjerne

eller forbygge sløsing ikke nødvendigvis er synonymt med kostnadsreduksjon. For å oppnå dette må man fokusere på andre tiltak som økt salg eller bedre flyt (Bicheno, 2004).

For å kunne forstå eller identifisere sløsing fra et lean perspektiv er det avgjørende å være innforstått med hva som ansees som verdi eller verdiskapende arbeid, ettersom dette er ifølge lean den eneste formen for aktivitet man skal foreta seg (Gjønnes & Tangenes, 2013) (Modig & Åhlström, 2021) (Womack & Jones, 2003). Det skilles gjerne mellom 3 former for aktiviteter som er enten; 1) verdiskapende, 2) verdibærende, og 3) ikke – verdiskapende. Punkt 2 og 3 refereres gjerne til som henholdsvis type 1 muda og type 2 muda, da det er to ulike former for sløsing (Gjønnes & Tangenes, 2013) (Weigel, 2000) (Bicheno, 2004) (Byrne & Womack, 2013). En ikke – verdiskapende aktivitet er naturlig nok ikke nødvendig og bør elimineres fra prosessen. Verdibærende aktiviteter er derimot å forstå som en aktivitet som ikke skaper noen direkte verdi for kunden, men som er uunngåelig i prosessen (Weigel, 2000) (Womack & Jones, 2003) (Byrne & Womack, 2013).

I lean forholder man seg gjerne til det som i dag er anerkjent som ni former for sløsing. De første syv formene for sløsing som ble identifisert var; 1) overproduksjon, 2) venting, 3) transport, 4) prosessen, 5) lagerbeholdning 6) bevegelse og 7) feil/ defekter (Modig & Åhlström, 2021). Videre finner man at de to siste formene for sløsing innebærer; 8) alle bevisst tillagte egenskaper ved et produkt som egentlig ikke skaper verdi for kunden, og 9) bortkastet talent eller intelligens på arbeidsplassen (Gjønnes & Tangenes, 2013) (Womack & Jones, 2003) (Reis Leite & Vieira, 2015) (Bicheno, 2004) (Smith, 2014). Til tross for den overnevnte listen er det et viktig poeng at sløsing finnes overalt, og at det trolig finnes mange flere og annerledes former for sløsing enn de som er presentert her (Womack & Jones, 2003).

Poenget om at sløsing finnes i mange – og ulike former en viktig del av forståelsen om utviklingen fra TPS til det som i dag omtales som «Lean thinking». Mens TPS først og fremst var en teori utarbeidet for industribransjen, ser vi i dag

at lean produksjon kan tas med inn i andre næringer som for eksempel servicebransjen (Krishnan & Parveen, 2013) (Modig & Åhlström, 2021) (Womack & Jones, 2003). Det er også viktig å forstå skillet mellom muda som en form for sløsing og hva som er kilden til sløsing (Gjønnes & Tangenes, 2013). Kilden til sløsing vil innlysende nok variere alt ettersom hva sløsing er, og de unike situasjonene som er gjeldende.

Muda er gjerne den sløsing man forholder seg mest til når man skal forsøke å implementere lean i arbeidsplassen eller identifisere sløsing (Womack J. , 2006), og for å forstå hvordan muda oppstår ser man gjerne på to type former for sløsing som refereres til som muri og mura (Gjønnes & Tangenes, 2013). Ettersom muda ofte er et resultat av muri og mura kan man argumentere at det er likeså viktig om ikke viktigere å ha innsikt i muri og mura på arbeidsplassen (Womack J. , 2006).

Muri betyr overbelastning på japansk, og omhandler all form for overbelastning på mennesker og andre ikke menneskelige enheter som maskiner og verktøy (Gjønnes & Tangenes, 2013) (Domingo, 2015). Når det oppstår overbelastning er det naturlig nok ikke lagt til rette for god nok ressursstyring – og utnyttelse, noe som til gjengjeld gjør prosessen sårbar for uforutsette hendelser, problemløsning og tilpasning. Mura betyr inkonsistens eller variasjoner og oppstår gjerne når det er motsigelser, uforutsigbarheter og fluktueringer i produksjonen og prosessen (Domingo, 2015) (Gjønnes & Tangenes, 2013). «Rykk og napp» arbeidet som typisk oppstår medfører at en og samme aktivitet og flyt kan ta alt mellom 10 minutter til 2 timer. Mura kan gjerne forstås som fienden til standardisering, som er en viktig del av lean som arbeidsmetode (Gjønnes & Tangenes, 2013). Både toppledelsen og mellomledelsen er viktige aktører for å legge til rette for gode kapasitets - og ressursplanlegginger slik at hverken muri eller mura oppstår (Gjønnes & Tangenes, 2013) (Womack J. , 2006).

3.3 De fem prinsippene for Lean

De fem lean prinsippene presentert av Womack og Jones og er å forstå som både ideelle men også veiledende mekanismer som er gjeldende for produksjonsprosesser og hvordan man kan oppnå en mest mulig effektiv og

kvalitetsdyktig prosess (Gjønnes & Tangenes, 2013) (Womack & Jones, 2003) (Modig & Åhlström, 2021).

Prinsipp 1: «Definer produktverdi slik kunden ser det»

Essensen i prinsippet handler om at det er kun de egenskapene ved en tjeneste eller et produkt som kunden faktisk etterspør og har betalingsvillighet for som er av verdi. Det altså avgjørende at man til enhver tid ser og definerer verdi fra sluttkundens perspektiv (Weigel, 2000) (Womack & Jones, 2003), og anser alle øvrige egenskaper som verdiløse.

Prinsippet for å definere verdi kan virke noe åpenbart, men det er ofte tilfellet at det ikke innfris, gjennom for eksempel egenskaper som unødig innpakning eller kompliserte fremgangsmåter for kunden. Det er derimot verdt å merke seg at egenskaper som man ikke har visst at eksisterte og dermed heller ikke visste at man hadde behov for kan medføre til positive reaksjoner gjennom å ha en typisk «feelgood faktor». Verdiaspektet i lean filosofien støtter heller opp under en oppfattelse om at «less is more» framfor «more is better». (Gjønnes & Tangenes, 2013)

Prinsipp 2 – «Forstå og optimalisere verdistrømmen»

Womack og Jones beskriver i sin bok verdistrømmen som det settet av spesifikke aktiviteter som kreves for designe og anskaffe et spesifikt produkt fra konsept til lansering, bestilling til levering og/eller råmateriale til sluttprodukt (Womack & Jones, 2003) (Weigel, 2000). Avhengig av hva slags produkt eller tjeneste det er, er altså verdistrømmen alt som leder frem til sluttproduktet (The American Heritage Publishing Company, 2007).

Verdistrømmen omfatter mer enn selve produksjonsprosessen og består av følgende tre delstrømmer; problemløsningsoppgaven, informasjonsstyringsoppgaven og den fysiske transformasjonsoppgaven (Gjønnes & Tangenes, 2013). For å definere eller vurdere verdistrømmen er man i likhet med prinsipp 1, nødt til å utfordre prosessen(e) og forsøke å avdekke hvilke aktiviteter som tilfører verdi, og hvilke aktiviteter som ikke tilfører verdi, sett med kundens øyne.

Prinsipp 3 – «Skap jevn flyt i verdistrømmen»

For å forstå flyt og flyteffektivitet kan det være hensiktsmessig å sammenligne det med motsatsen, ressurseffektivitet. Effektivitet kan defineres som en tilstand der avkastningen er stor i forhold til innsatsen (Nilstund, 2018). Ressurseeffektivitet fokuserer på effektiv bruk av alle ressursene som skaper merverdi innen organisasjonen og måles gjerne ved å se på hvor mye en ressurs brukes over en spesifikk periode (Modig & Åhlström, 2021). Flyteffektivitet vil derimot heller fokusere på enheten som behandles innenfor organisasjonen og måler dermed hvor lenge en flytenhet (kunde) behandles fra behovet har inntruffet og til det er tilfredsstilt (Modig & Åhlström, 2021).

Womack og Jones viser blant annet til eksempelet om pasienter på sykehus som ofte må vente lenge, og innom flere ulike personell før problemet deres blir løst. Dette er et klassisk eksempel av ressurseffektivitet, men ikke flyteffektivitet i den forstand at enhver aktivitet eller person i prosessen er effektiv med sin tid, men det tar lang tid før sluttproduktet – eller tjenesten faktisk er levert. En avgjørende del av lean er å se situasjonen fra kunden perspektiv, og det akkurat det man gjør ved å fokusere på alltid ha en jevn flyt i verdistrømmen (Modig & Åhlström, 2021) (Womack & Jones, 2003) (Weigel, 2000). Ved å lykkes med jevn og høy flyt oppnår man en tilstand der det er en maksimert tetthet på verdioverføringen i størst mulig andel av den totale tiden (Modig & Åhlström, 2021) (Eriksen, Fischer, & Mønsted, 2005). Prosesser med jevn flyt er de som har størst hastighet, samt gir best forutsigbarhet om når produktet er ferdig. (Gjønnes & Tangenes, 2013)

Det er relevant å se på følgende forhold når man diskuterer jevn flyt; 1) relasjonen mellom prosesser og kontinuerlig produksjonsflyt, 2) begrepet taktid og 3) forskjellen mellom batchproduksjon og kontinuerlig produksjonsflyt.

For å kunne studerer prosesser, og videre styre og forbedre det i en smidig retning er man avhengig av å se prosesser som uavhengige av organisasjonsgrenser. Mens noen prosesser vil være korte og kunne holde seg innenfor en organisasjon, avdeling eller enhet er andre mye lengre og vil involvere flere enheter (Gjønnes & Tangenes, 2013).

Syklustiden, også kalt gjennomløpstiden defineres som den faktiske produksjonstiden per produserte enhet fra start til slutt i prosessen. Videre kan takttiden defineres som den tilgjengelige produksjonstiden per enhet av det som faktisk er etterspurt. Womack og Jones forklarer takttiden som en synkronisering av frekvensen av produksjon presist med frekvensen av salg til kunder. En viktig del av forståelsen for takttid er at det er en dynamisk tilstand som hele tiden vil påvirkes av hvor stor eller liten etterspørselen er. Denne forståelsen av takttid er en god indikator for å vise hva som er gjeldende etterspørsel til enhver tid (Womack & Jones, 2003) (Gjønnes & Tangenes, 2013).

Ettersom flyteeffektivitet er å forstå som summen av verdiskapende aktiviteter i forhold til gjennomløpstiden (Modig & Åhlström, 2021), gjelder det å stadig forbedre gjennomløpstiden slik at den møter takttiden ved å tilpasse seg etterspørselen. Dette vil til gjengjeld kreve at man har innsikt etterspørsel og endringer i tillegg til at man klarer å være fleksibel og responsdyktig (Gjønnes & Tangenes, 2013). Littles lov viser til hvordan gjennomløpstiden påvirkes av antall flytenheter og takttiden. Eksempelvis vil gjennomløpstiden øke om det er mange kunder i en kø, samt hvis det oppstår flaskehals underveis i prosessen (Modig & Åhlström, 2021) (Thürer & Fredendall, 2013).

En generell forståelse av en flaskehals er en hvilken som helst ressurs som har mindre kapasitet enn den eksisterende etterspørselen (Fredendall & Hill, 2001) (Hill, 2007), og som dermed stopper opp eller forsinker prosessen betydelig. (Modig & Åhlström, 2021) En viktig del av lean filosofien er standardiseringen av oppgaver, og dermed blir variasjon en trussel for lean styring. Variasjon kan forstås som all form for ulikheter eller inkonsistens mellom ønsket og faktisk tilstand (American Heritage College Dictionary, 2022).

Variasjon er en av de viktigere aspektene å ta hensyn til når man skal forstå hvorfor og hvordan flaskehalsen i en prosess oppstår (Modig & Åhlström, 2021) (Feng & Ballard, 2008). Variasjon blir spesielt utfordrende i de prosesser der aktivitetene avhenger av hverandre og må gå i en spesifikk rekkefølge (Thürer & Fredendall, 2013). Man benytter seg gjerne av begrepet batchproduksjon for å forklare prosesser bestående av større parti eller produksjonsmengder som består av flere arbeidsstasjoner i sekvens, der etterfølgende sekvens bygger på foregående (Gjønnes & Tangenes, 2013). På grunn av oppbyggingen som batchproduksjon har, er det ikke usannsynlig at flaskehalsen forekommer oftere, og dermed reduserer flyteeffektiviteten ytterligere. Motsatsen til batchproduksjon er forståelig nok en produksjonsmetode der alle enheter (kunder/ henvendelser) sendes enkeltvis gjennom produksjonsprosessen i en kontinuerlig prosess.

Et viktig prinsipp for lean styring blir derfor å etablere prosesser som; 1) minimerer avviket til ønsket verdi eller tilstand, og 2) gjør det mulig å identifisere avvik så fort som mulig for å kunne rette opp i det. I tråd med tankegangen om at man aldri er sterkere enn det svakeste leddet, vil en prosess heller aldri være mer effektiv enn flaskehalsen (Thürer & Fredendall, 2013) (Womack & Jones, 2003) (Gjønnes & Tangenes, 2013) (Modig & Åhlström, 2021).

Prinsipp 4 – «Pull fremfor push»

Prinsippet om pull kan enklest forstås som at det aldri skal produseres noe i form av produkt eller tjeneste før det forekommer et behovssignal fra kunden (Womack & Jones, 2003). Forståelsen av pull innebærer en anerkjennelse av at man kun vil kunne møte kundens forventninger og unngå muda i en situasjon der produksjonen er synkronisert med etterspørselen (Gjønnes & Tangenes, 2013).

Prinsipp 5 – «Streb etter perfeksjon»

Perfeksjon er fravær av sløsing og handler om at man til enhver tid kan gjøre en aktivitet mer smidig ved å eliminere innsats, tid, plass og hindringer (Womack & Jones, 2003). Prinsippet lener seg på en japansk livsfilosofi om at selv om noe fungerer bra i utgangspunktet kan det alltid bli enda bedre (Gjønnes & Tangenes, 2013). I streben om perfeksjon kan man blant annet benytte seg av såkalte «stretch

goals» som innebærer hårete mål uten at man enda vet sikkert hvordan man skal kunne nå de.

Å innføre en kultur og holdning for å stadig forbedre seg kan være mer krevende enn man skulle tenkt seg. Blant annet organisasjoners hyppige bruk av nytte/kostnads analyser tilsier at forbedringstiltak har en avtagende marginalnytte for eksisterende aktivitetsstruktur. Denne oppfatningen leder til en typisk fallgruve for prinsippet, nemlig antakelsen om at det ikke lønner seg å strebe etter perfektjon. (Gjønnes & Tangenes, 2013)

3.4 Lean i servicebransjen

3.4.1 Fremveksten av lean i servicebransjen

Som det har blitt nevnt var utviklingen av lean først og fremst rettet mot industribransjen (Womack & Jones, 2003) (Reis Leite & Vieira, 2015), og man vil derfor også se at mange av de verktøy som følger med lean er passende for store lagerhus, fabrikker og lignende, men ikke fullt så passende for andre bransjer. Det var generelt et overlegent fokus på forretningsledelse – og utvikling innenfor bransjer som leverte fysiske produkter helt frem til 1980- tallet, og det er derfor ikke uventet at de fleste anerkjente og brukte forretnings – og ledelsesteoriene, som lean, hadde dette som utgangspunkt (Johnston, 2005).

I dag ser forretningsverdenen veldig annerledes ut og servicebransjen står for nærmere 70-80 prosent av vestens GDP og økonomiske vekst (Reis Leite & Vieira, 2015) (López, Requena, & Lobera, 2015). Lean sin fremvekst var med på å bekrefte antagelsen om at styring av ansatte – og kostnadsaktiviteter ville bedre organisasjonens resultat. Lean ble med andre ord synonymt med prosesseffektivitet og muligheten for signifikante prestasjonsforbedringer (Seddon, O'Donovan, & Zokaei, 2009). I tråd med denne anerkjennelsen utfordret Levitt serviceledere til å gi samme oppmerksomhet til forbedring av design og ledelse av tjenestene på samme måte som industriledere hadde gjort med sine produksjonslinjer (Levitt, 1972).

Basert på de grunnleggende prinsippene som allerede lå til grunn for lean produksjon og Levitt sin forskning ble forskerne Bowen og Youngdahl de første

som utledet studier om transformasjonen fra lean produksjon og dets teknikker til lean service (Bowen & Youngdahl, 1998). De ansees gjerne som fedrene til lean service (Reis Leite & Vieira, 2015). Siden den tid har det vært en rekke mennesker som har satt søkelyset på lean i service og hvordan man kan implementere lean slik at det adresserer de utfordringene som er gjeldende for bransjen (López, Requena, & Lobera, 2015).

3.4.2 Hva skiller servicebransjen fra industribransjen sett fra et Lean perspektiv

For å forstå hvordan man kan bruke lean filosofi - og verktøy som originalt var ment for industribransje er det vesentlig å gjøre seg bevisst de prinsipielle forskjeller som er mellom industri – og servicebransjen. På grunn av de forskjellene som foreligger mellom industri – og servicebransjen vil man kunne argumentere for at det er uheldig å benytte seg av de samme verktøyene som kolleger i industribransjen (Grönoos, 1990, s. 29).

I likhet med lean begrepet kan man også finne en rekke ulike definisjoner av hva service er, men det er likevel et par kjennetegn og trekk som gjentas i de fleste definisjoner. Et service perspektiv på ledelse forflytter selskap fra et produktbasert perspektiv til et total perspektiv i kunderelasjonen (Grönoos, 1990, s. 117). Med denne forståelsen viser forfatteren Grönoos til fire følgende karakteristikker for service; 1) en service er *immateriell*, 2) det er en *aktivitet* eller en rekke av *aktiviteter*, 3) det er til en viss grad *produsert* og *konsumert* på samme tid og 4) forbrukeren *tar del i produksjonsprosessen* (Grönoos, 1990, s. 29). Det argumenteres også at service er; 5) *heterogent*, og at *variasjonen* resulterer i manglende konsistens, 6) service har *manglende eierskap*, nettopp fordi det er immaterielt (López, Requena, & Lobera, 2015). I vises også til tre type av service, disse er; 1) profesjonell servicesektor, 2) service butikker og 3) masseservice, hvorav servicetjenester innenfor bank og finansbransjen er å anse som profesjonell servicesektor (Silvresto, Fitzgerald, Johnston, & Voss, 1992).

Et annet viktig aspekt i tolkningen av service sammenlignet med industri er den menneskelige involveringen i prosessen(e) (Reis Leite & Vieira, 2015). Det menneskelige aspektet involverer både rollen som den ansatte har i prosessen, men også kundens involvering og integrering i serviceskapelsen (López, Requena,

& Lobera, 2015). Til forskjell for de fleste andre bransjer håndterer man i servicebransjen kunden direkte, dette gjør at man må anse kunden som en aktiv deltaker og bidragsyter i verdistrømmen (Reis Leite & Vieira, 2015) (Bowen & Youngdahl, 1998) (Bicheno, 2004).

3.4.3 Fem prinsippene av Lean i servicebransjen

Bowen og Youngdahl argumenterer i tråd med de bemerkningene som er blitt gjort i foregående avsnitt at lean ideer og prinsipper kan lykkes i servicebransjen, gitt at de integreres med endringer som å for eksempel trene ansatte i god kundekommunikasjon, men også trene kunden i hvordan de kan bidra til god service (Bowen & Youngdahl, 1998) (Seddon, O'Donovan, & Zokaei, 2009). For å tilpasse seg servicebransjen kan man tenke seg fem lean prinsipper som ser noe annerledes ut. Disse nye tolkningene vil presenteres under.

Prinsipp 1 – spesifiserer verdien for kunden

I likhet med Womack og Jones må verdi også her defineres av kunden. Fokus på kunden og dennes behov er en suksesskriteriet i alle bransjer (Fredendall & Hill, 2001), men det blir desto viktigere i servicebransjen på grunn av kundens aktive og direkte involvering i prosessen. I den sammenheng kan man vise til det som er blitt kalt for «servicebransjens lover». Den første loven henviser til kundens forventinger sammenlignet med kundens persepsjoner av tjenesten; dersom opplevelsen er bedre enn forventet vil kunden bli mer fornøyd. Den andre loven poengterer hvordan førsteinntrykk er med på påvirke resten av opplevelsen, samt tjenesteforbruket for kunden (Maister, 2005).

Ettersom tjenester er immaterielle er verdi og kvalitet en ren subjektiv vurdering. For å forstå hva kunden ønsker seg burde organisasjoner alltid sørge for at man har oversikt over *hva* forretningen sin er, *hvem* kunden er, *hvor* kunden er, *hva* kunden kjøper og konsumerer, og avslutningsvis *hva* som er verdi for kunden. (Drucker, 1973).

Prinsipp 2 – identifisere verdistrømmen

I større grad enn for andre bransjer er verdi for servicebransjen ene og alene skapt av kundebehov, og verdistrømmen må derfor anbringes av de aktivitetene som

muliggjør kundetilfredshet. Konseptet om at kunde og ansatt er samskapende i verdistrømmen innebærer at kunden integreres som input, og transformeres gjennom serviceprosessen til output med en form for tilfredsstillelse (Arfmann & Topolansky, 2014) (Damrath, 2012).

Prinsipp 3 – flyt

I likhet med tidligere definisjon i dette kapitlet er det et fokus som bør omhandle kontinuerlig bevegelse gjennom sekvensen av service aktiviteter som genererer verdi for kunden.

Prinsipp 4 – pull fremfor push

I servicebransjen handler dette om å stadig, men også kun distribuere faktiske tjenester som kunden etterspør og har behov for (López, Requena, & Lobera, 2015). I den sammenheng er det relevant å skille mellom to former for kundebehov, nemlig «value demand» og «failure demand» (Seddon, O'Donovan, & Zokaei, 2009). Oversatt til norsk kan vi omtale det som verdibehov og ikke-verdibehov.

Verdibehov er naturlig nok de behov som kunden genererer selv og videre får dekket gjennom tjenesten. Ikke-verdibehov kan forstås som når selskaper eksempelvis sender ut informasjon som forvirrer kunden. Dette vil til gjengjeld skape feilbehov og unødig etterspørsel fra kunden som er generert av en tabbe eller feilkommunikasjon. I finansbransjen ser man at denne type etterspørsel kan stå for alt mellom 20 til 60 prosent av all kundeetterspørsel (Seddon, O'Donovan, & Zokaei, 2009). Ikke-verdibehov kan ansees å være et unikt fenomen for servicebransjen og det står som regel for den største andelen av sløsing i service systemer (Seddon, O'Donovan, & Zokaei, 2009).

Det er også et unikt trekk for servicebransjen at etterspørsel gjerne er mindre forutsigbar og preges av stor grad av input usikkerhet på grunn av høy variasjon (Bowen & Jones, 1986). Dette kan være variasjon som både styres av utenforstående, og dermed ukontrollerbare faktorer som politikk eller markedet, men også egne feil som nevnt over. Det er poengtert at noen av de største årsakene til at servicesystem mislykkes er fordi de unnlater å forstå at variasjon er

del av standardiseringen (Seddon, O'Donovan, & Zokaei, 2009). En riktig tolkning av standardisering er at det skal ha som hensikt å skape en presis og forståelig måte å administrere hvert eneste steg i en prosess, også i de tilfeller av høy variasjon (Womack, Jones, & Roos, 2008, originalt 1990).

I mange tilfeller fokuserer ledelsen på en – til – en vurderinger av spesifikke saker og/ eller ansatte, noe som ofte fører til at man mislykkes med å se prosessen som en helhet. Seddon argumenterer for at over 90% av mulighetene for forbedring ligger hos ledelsen, og at en av de viktigere tingene de kan gjøre er å fokusere på variasjoner som forekommer og dets årsaker (Seddon, O'Donovan, & Zokaei, 2009).

Prinsipp 5 – strebe etter perfeksjon

I likhet med tidligere definisjon handler dette i første rekke om å sette kunden i fokus og i lys av dette strebe etter stadig forbedring og perfeksjonering av de prosesser som er verdiskapende for kunden. (López, Requena, & Lobera, 2015)

3.4.4 Sløsing i servicebransjen

Det kan være vanskelig å identifisere sløsing i servicebransjen når tjenesten som produseres er immateriell, og utfordringen ligger gjerne i å gjenkjenne sløsing(e) gjennom en analyse av kundeopplevelsen. I tillegg til de sløsingene som er blitt introdusert i tidligere kapitler kan man tenke seg at det typisk forekommer andre type former for sløsing som er unike for servicebransjen (López, Requena, & Lobera, 2015).

I første omgang kan det være hensiktsmessig å se på de formene for sløsing allerede er introdusert, men som gjerne kan og burde tolkes noe annerledes når man ser på det i lys av servicebransjen. Sløsing som Ohno definerer som transport burde forstås som alle unødvendige aktiviteter og bruk av ressurser i «veien» for å løse problemet. Dette kan være alt fra rutiner eller malsvar som er lite hensiktsmessige eller mer kompliserte enn de trenger, til dialog mellom kolleger og avdelinger som kunne vært unngått dersom man hadde. Videre kan man tenke seg at overproduksjon heller bør ansees som «overkvalitet» eller duplikasjoner i en service setting. Dette kan for eksempel være at man svarer på

mer enn kunden ber om, og potensielt skaper failure demand, eller at kunden kontaktes flere ganger om samme sak. Lagerbeholdning burde videre tolkes som mangel på standardisering og unødig variasjon i de rutiner og ytelser som gjøres av de ansatte. Feil burde i sin ansees som failure demand og mangel på kundefokus og god kundekommunikasjon. Man kan også forstå sløsing nummer åtte av Womack og Jones, «*sløsing av å lage feil produkt eller tjeneste*», som de tilfeller der man eksempelvis ikke svarer kunden på de hen faktisk lurte på, og derfor genererer pågående dialog med kunden uten at kunden selv har opplevd noen verdi ved dialogen (Seddon, O'Donovan, & Zokaei, 2009).

Det finnes flere «nye» former for sløsing som er identifisert i nyere forskning av lean, men ikke alle er hensiktsmessige å introdusere for denne oppgaven. Man vil også kunne se at en del av de som er relevante ofte kan kobles opp mot noen av de nye tolkningene som er over. Blant noen av de mer relevante formene for sløsing har vi overflødig kommunikasjon og informasjon. I tråd med prinsipper som KISS (Anderson A. R., 2014) (Bjornard, 2021) og «Less is More» (Business Builders, 2019) (Nemeth, 1997) burde man spesielt i servicebransjen fokusere på å kommunisere, både internt og eksternt, det som er nødvendig og hensiktsmessig. Videre har man sløsing i form av upassende eller uhensiktsmessige system. Dette kan også forstås som en sløsing som kan oppstå internt og eksternt (Seddon, O'Donovan, & Zokaei, 2009). De fleste organisasjoner som driver med service er delvis eller helt digitale. Det er derfor viktig å tenke at man skal tilby digitale løsninger som skaper verdi for kundene (Weber & Chatzopoulos, 2019). Når det er sagt burde man ikke begrense forståelsen av uhensiktsmessige system til digitale system, det kan også forstås som rutiner og arbeidsmetoder (Seddon, O'Donovan, & Zokaei, 2009). Avslutningsvis har man sløsing av å ikke følge opp. Dette henger ganske tett sammen med sløsing av tid i den forståelsen av at dersom man mislykkes i å iverksette sparte ressurser til noe annet hensiktsmessig, har man alt i alt fortsatt sløst (Seddon, O'Donovan, & Zokaei, 2009).

3.5 Verktøy i lean

Så omfattende som lean har blitt er det også blitt utviklet en rekke med ulike verktøy som kan brukes. Det er ikke hensiktsmessig å ta for seg alle disse, og jeg

vil derfor kun introdusere en liten håndfull av de verktøy som finnes basert på hva som er mest relevant for denne oppgaven og tidligere litteratur.

3.5.1 Verdistrømsanalyse

Som det er blitt forklart i tidligere kapitler er verdistrømmen det sett av alle aktiviteter som er til stede for å bringe et produkt eller en tjeneste frem til kunden (Kanai & Fontanini, 2020) (Rother & Shook, 2003). For å kunne si noe om dagens situasjon og kunne komme med konkrete forbedringsforslag er det i første omgang nødvendig å utarbeide og visualisere en verdistrømsanalyse for å se alle stadiene i en prosess (Reis Leite & Vieira, 2015). Verdistrømsanalysen gjør det mulig å avdekke de kritiske aspektene ved tjenesten og forbedre den (Bonaccorsi, Carmignani, & Zammor, 2011).

Det finnes flere måter man kan foreta en verdistrømsanalyse på, men det er vanlig å starte med å definere en gitt flerdimensjonal prosess for så å gjennomgå en situasjonsanalyse av den. Dagens situasjonsanalyse vil legge et godt fundament for hva som blir ønsket situasjon (López, Requena, & Lobera, 2015) (Rolfen, 2014). Det kan ofte være gunstig å visualisere prosessen(e) når man jobber med en verdistrømsanalyse.

3.5.2 A3

A3-metodikken kan benyttes som et lean verktøy for å konkretisere og støtte opp under kontinuerlig forbedring gjennom å fungere som en mal for hvordan man kan adressere problemene på arbeidsplassen på en tydelig og systematisk måte (Schwagerman & Ulmer, 2013) (Nicholas, 2018). Som det kommer frem av navnet er tanken at en hvilken som helst plan eller rapport skal kunne presenteres på et A3 ark på en slik måte at hvem som helst skal kunne forstå den (Schwagerman & Ulmer, 2013). A3 rapporten skal være fleksibel og tilpassningsdyktig til problemet som er oppe for vurdering (Anderson, Morgan, & William, 2011).

En A3 består i all hovedsak av spesifikke og sammenhengende trinn som består i å kartlegge nåsituasjonen gjennom for eksempel en rotårsaksanalyse eller verdistrømsanalyse, identifisere ønsket tilstand og utarbeide tiltak og forslag for å nå ønsket tilstand. Avslutningsvis avgjøres hvilke parametere som skal brukes for

å måle tiltakenes effekt (Schwagerman & Ulmer, 2013). Det er vanlig å involvere ansatte på tvers av avdelinger for å belyse mest mulig.

3.5.3 Standardisering og 5S

5S er blant de mer anvendte verktøyene innenfor lean teori (Rolfsen, 2014) (Reis Leite & Vieira, 2015), og har som hensikt å standardisere og skape systematikk i prosessen(e) til bedriften. Med dette følger også med målet om å endre ansattes arbeidsvaner og atferd (Rolfsen, 2014). Ved å standardisere og systematisere vil man til enhver tid vite hvor og hvordan man skal løse en oppgave (Sayer & Williams, 2012). Navnet 5S referer til fem japanske ord som oversatt betyr å 1) sortere, 2) systematisere, 3) skinne, 4) standardisere og 5) sikre.

Sortering handler om å beholde kun de nødvendige utsyr, eller aktivitetene, mens systematiseringen handler om å skape best mulig oversikt over for alle slik at man er mest mulig effektivt i sitt arbeid og skaper flyt. Systematiseringen og skinning kan forstås som å opprettholde et oversiktlig system på arbeidsplassen med de verktøy som brukes, og videre sørge for at arbeidsplassen er ryddig og god som ny til enhver tid. Standardisering og sikring handler henholdsvis om å først sørge for at de nye S'ene som er introdusert blir den nye standarden, for så å videre sikre at denne standarden opprettholdes og forbedres. Sikringen kan være en utfordring og det er viktig at ansatte involveres i arbeidet (López, Requena, & Lobera, 2015) (Wig, 2014). For at 5S skal lykkes i en service bedrift er det hensiktsmessig å benytte seg av et kryss-funksjonelt team som har innsikt i både generelle kontoraktiviteter og IT aktiviteter (López, Requena, & Lobera, 2015).

3.5.4 Lean consumption

Lean consumption, eller lean brukervennlighet på norsk handler om hvordan man kan styrke brukervennlighet for kunden, tatt produktverdi fra kundens perspektiv som grunnlag (Womack & Jones, 2003) (Womack & Jones, 2005). I mange tilfeller ønsker selskaper å tilrettelegge slik at kundene kan klare aktiviteter som er del av tjenesten selv, dette er spesielt vanlig i tjenesteselskap som for eksempel banker gjennom nettbaserte løsninger. Mens ledelsen som regel argumenterer for at dette primært sett er for å spare kostnader for selskapet, poengterer Womack og Jones at dette er en vinn – vinn situasjon for kunden så vel som tjenesteyteren (Womack & Jones, 2005). I tråd med mye eksisterende forskning på

forbrukeratferd presiserer de at selskaper er nødt til å se forbruk hos kunden som en kontinuerlig prosess der kunden evaluerer mange alternativer for å løse problemet sitt. Man kan derfor, logisk nok, forstå at dersom kunder opplæres og involveres i prosessen vil de trolig ha mer eierskap og personlig relasjon til tjenesten(e) som de forbruker fra tilbyderen. Dette kan igjen ansees som et konkurransefortrinn for å beholde kundene sine og unngå kundefluktuasjoner.

Lean brukervennlighet kan kobles opp mot de fem prinsippene og viser til følgende fem steg som må imøtekommes for å lykkes; 1) løse kundens problem fullstendig og sørge for at alle deler av produktet eller tjenesten fungerer sammen. I denne sammenheng handler det også om å unngå at problemer gjentar seg både for kunden man hjelper der og da, men også for andre kunder. 2) Ikke kaste bort kundens tid gjennom å kun utføre verdiskapende og verdibærende aktiviteter. 3) Gi kunden det som faktisk etterspørres og ikke noe mer, 4) benytte de kanaler kunden ønsker, og 5) sørge for at produktet eller tjenesten er tilgjengelig når kunden ønsker og trenger den. Det siste problemet er en form for perfektjonstilnærming der man fokuserer på å kontinuerlig redusere kundens problemer og venting (Womack & Jones, 2005).

3.5.5 Gemba Walk

“Gemba walk” handler om å observere og «gå der» det er verdiskapende aktiviteter og burde ansees som en læringsøvelse (Bremer, 2015). Det er i all hovedsak et verktøy som benyttes av ledelsen i selskapet, både for at ledelsen skal være et synlig organ, men også for at de skal få innsikt om hvilke prosesser og aktiviteter som faktisk er verdiskapende og dermed legge forutinntatte antakelser til side (Bremer, 2015). Det argumenteres for at verktøyet som bidrar til autonomi blant de ansatte også bidrar til organisasjonens modenhet for kontinuerlig forbedring (Wig, 2014). Hensikten med gemba walk er også å forholde seg til forhold i organisasjonen som ikke nødvendigvis er målbare. Gjennom aktiv diskusjon, observasjoner og innsikt fra gemba walk kan de ansatte oppleve annerkjennelse, myndiggjøring og oppfølging fra ledelsen (Rolfsen, 2014).

3.5.6 Benchmarking

Benchmarking er et engelsk begrep som kan oversettes til referansepunkt. Som ordet tilsier handler det en metodikk som handler om å sammenligne seg eller

sine produkter/ tjenester opp mot andre (Dahl, 2021). I prosessen om å fjerne sløsing, og skape kunde verdi er det også essensielt å være konkurransedyktig. Benchmarking anses som et handlekraftig virkemiddel for å optimalisere bedrifters evne til å utvikle overlegne, konsistente og effektive produkt/ tjenester for sluttkunden. Vestlig ledelse legger stor vekt på interne økonomiske beregninger når de tar beslutninger og det argumenteres at økonomiske beregninger alene har sine svakheter ved at det; 1) ikke nødvendigvis er relevant for kunde verdi, 2) økonomiske tall ofte er fortidsbasert og ikke fremtidsrettet (Zairi, 1994). Benchmarking derimot er en metode som fokuserer på eksterne forhold som konkurrenter og vil derfor kunne løse nevnte utfordringer i større grad.

3.5.7 Bruk av målstyring i Lean

Et mål forstås som en ønsket fremtidig tilstand eller resultat (Stenberg, 1995), og målstyring blir derfor å forstå som de tiltak som igangsettes for å nå målene. Produktivitet er et relevant begrep når man snakker om målsettinger på organisatoriske nivå, ettersom det forteller noe om hvor mye verdi som skapes av de utnyttede ressursene (Østenstad, 2017). Womack og Jones hevder i den sammenheng at bedrifter må i tillegg til å iverksette tiltak, utarbeide metoder for å måle prestasjonene av de (Womack & Jones, 2005). KPI'er, eller Key Performance Indicators er et mye brukt verktøy for dette. Det er viktig at ledelsen utarbeider passende KPI'er for det som måles, og at det kan resultere i kvantifiserbare måleparametere (Twin, 2021).

3.6 Effekter av lean og kritikk av lean.

Majoriteten av de studier som finnes om lean argumenterer for at en vellykket implementering av det vil ha positive effekter på virksomhetens ytelse (Safayeni, Purdy, Engelen, & Pal, 1991). Det påstås at serviceselskap som implementerer disipliner fra lean teori vil oppnå kostnadsbesparelser og kulturelle forbedringer som igjen vil lede til en tilstand av kontinuerlig forbedring (Allway & Corbett, 2002).

Blant noen av de mer påfallende funnene fra diverse forskning har lean implementering i servicebransjen vist seg å være en av de bedre metodene for å

oppnå konkurransedyktighet (Vignesh, Suresh, & Aramvalarthan, 2016). Lean tiltak for selskap i bank - finansbransjen har også vist seg å kunne ha betydelig påvirkning av tjenestens gjennoløpstid (Allway & Corbett, 2002), og kostnadsbesparelser for kundeservice aktiviteter (Vignesh, Suresh, & Aramvalarthan, 2016).

Innføring av lean er fortsatt ingen dans på roser, og det sies at nesten 2/3 av alle lean tiltak som innføres mislykkes. Man antar også at 1/5 av tiltakene som lykkes vil ha kortvarige effekter (Jadhav, Manta, & Rane, 2014). Mye av kritikken som rettes mot lean baserer seg på at virksomheten mangler kunnskap om de prinsipper og verktøy som brukes, og dermed mislykkes med å tilpasse disse til virksomhetens unike forhold (Corbett, 2007).

4.0 Metode

Hensikten med dette kapittelet er å gi en beskrivelse av den forskningsmetoden som er benyttet i oppgaven. Forskningsdesign omhandler alt som knytter seg til en undersøkelse og kan forstås som den måten en undersøkelsen organiseres på ved hjelp av metoder, teknikker og analyser for å kunne besvare problemstillingen (Johannesen, Christoffersen, & Tufte, 2011).

Kapittelet vil også ta for seg forskningsprosessen som mer konkret viser til hvordan jeg har kommet frem til mitt svar på problemstillingen. Som det typisk forekommer i undersøkelser vil dette bestå av følgende fire steg; 1) forberedelse, 2) datainnsamling, 3) dataanalyse og 4) rapportering (Johannesen, Christoffersen, & Tufte, 2011). Det tre førstnevnte stegene vil utdypes i dette kapittelet, mens hele oppgaven i seg selv er å forstå som forskningsprosessens rapportering.

4.1 Forberedelsen

En avgjørende del av arbeidet med problemstillingen som oppgaven omhandler er å sette seg inn i relevant litteratur (Johannesen, Christoffersen, & Tufte, 2011), for å opparbeide kunnskap om det temaet man utforsker. Forberedelsesperioden handler også om ta stilling til undersøkelsens formål og forskningsdesign. Etter samtale med kontaktpersoner i KLP Banken og egen bachelorveileder, Tor

Tangen, ble det tydelig at valg av lean i CRM prosesser ble aktuelt tema for oppgaven.

I arbeidet med å skaffe meg et grundig kunnskapsgrunnlag og innblikk i allerede etablert forskning på tematikken har jeg i all hovedsak benyttet meg av litteratursøk gjennom søketjenestene Google Scholar og Oria.no og skaffet meg kunnskap og informasjon gjennom ulike tidsskrifter og artikler, samt tidligere bachelor – og masteroppgaver. Bøkene «Lean Thinking» av Womack og Jones, «Dette er lean» av Modig og Åhlstöm samt «An introduction to Lean Work Design: Fundamentals of Lean Operations» av Fredendall og Thürer ble en viktig del av mitt teorigrunnlag for oppgaven. I utarbeidelsen av metodekapittelet har skoleboken «Forskningsmetode for økonomisk administrative fag» av Johannesen, Christoffersen og Tufte, og «Det kvalitative forskningsintervju» av Kvale og Brinkmann vært til stor nytte.

4.1.1 Analyseformål

Hensikten med oppgaven er å gi KLP Banken bedre utgangspunkt for å forutse, planlegge og sortere CRM – prosessene sine gjennom å strukturere det som i dag er ustrukturerte data på skriftlige henvendelser. Det er en oppgave med et handlingsrettet formål som vil ta utgangspunkt i lean prinsipper og verktøy for å komme med konkrete forslag til tiltak. Fordi det er en oppgave som tar sikte på å undersøke forhold i banken som er ukjent kan man forstå formålet som eksplorativt.

4.1.2 Tilnærming

Som det forekommer fra foregående avsnitt innebærer eksplorativt, eller problemidentifiserende undersøkelser at man utforsker ukjente områder (Johannesen, Christoffersen, & Tufte, 2011). En vanlig arbeidsmetode for slikt design betegnes som induktiv tilnærming, og tar utgangspunkt i å starte undersøkelsen med å samle inn data for å komme frem til generelle mønstre som kan lede til egen teori eller begrepsdannelse (Johannesen, Christoffersen, & Tufte, 2011). Det er verdt å merke seg at selv om en induktiv tilnærming tar sikte på teoriutvikling, gjør ikke denne oppgaven det. Mens en teori er ansett som allmenngyldig vil funnene i denne oppgaven ikke anses som det. På grunn av

individuelle forhold som er unike for KLP Banken, vil det følgelig ikke kunne danne grunnlag for allmenn teoriutvikling. Dataene som er samlet inn for videre analyse og konklusjon vil ikke kunne regnes som endelig løsning på problemstillingen. En årsak til dette er blant annet fordi de tiltak oppgaven vil presentere og foreslå ikke vil kunne testes før etter oppgavens tidsløp. Det vil derfor ikke være mulig å si med sikkerhet om tiltakene vil føre til ressursbesparelser og bedre CRM - prosesser for KLP Banken

4.2 Datainnsamling

Denne delen av undersøkelsen tar for seg prosessen med å samle inn informasjon om det gjeldende temaet.

4.2.1 Forskningsstrategi

Oppgaven tar utgangspunkt i et spesielt fenomen innenfor SKD - avdelingen i KLP Banken, og er derfor å anse som et casestudie. Kjennetegnet ved denne oppgaven, som også kjennetegner casestudier er arbeidet om å samle mest mulig data om det avgrensede fenomenet (Johannesen, Christoffersen, & Tufte, 2011). Mer presist er oppgaven basert på en enkeltcasedesign med flere analyseenheter. Det avgrensede fenomenet for denne oppgaven kan ansees å være smidige CRM løsninger – og prosesser.

4.2.2 Datagrunnlaget

Datagrunnlaget for oppgaven er av både kvalitative og kvantitative data. Mens kvalitative data har som hensikt å innhente forståelse av et fenomen gjennom metoder som observasjoner og intervju, vil kvalitative data være knyttet til tallfestet data som gjerne er innhentet gjennom spørreundersøkelser og ulike analyser (Johannesen, Christoffersen, & Tufte, 2011).

Kvalitative data er godt egnet for casestudier som denne, og jeg har valgt å innhente dataen gjennom observasjon av ansatte i avdelingen, intervju av teamleder og en spørreundersøkelse av ansatte. Den kvalitative dataen som er samlet inn kan karakteriseres som primærdataen for undersøkelsen og brukes for å belyse og «finne svar på» problemstillingen (Ghuari & Grønhaug, 2010).

Kvantitativ metode baserer seg på analyse av materiale som er av tallmessig grunnlag. For denne oppgaven vil den kvantitative metoden bestå av både primær- og sekundærdata. Sekundærdata er data som allerede er tilgjengelig gjennom blant annet rapporter og litteratur (Ghuari & Grønhaug, 2010). Sekundærdataen som er presentert i denne oppgaven vil gjelde den som er presentert i litteraturkapittelet, samt interne rapporter og datasettet fra de siste elleve månedene med skriftlige henvendelser som presenteres og diskuteres i kapittel fem. Data som er samlet inn gjennom spørreundersøkelsen og observasjon er av tallmessig grunnlag i tillegg til kvalitativ, og blir derfor også å anse som primærdata innenfor kvantitativ metode.

Ved bruken av sekundærdata er det spesielt viktig å være kildekritisk til den dataen som er fra annen litteratur ettersom den ikke kan kobles direkte opp mot problemstillingen for denne oppgaven (Ghuari & Grønhaug, 2010) (Ringdal, 2007).

Kombinasjonen av kvalitativt og kvantitativt metode refereres gjerne til som metodetriangulering. Ved å undersøke fenomen fra flere perspektiv, gjennom ulike metoder, kan oppnå komplementære effekter av styrkene og svakhetene til de ulike metodene (Ringdal, 2007) (Johannesen, Christoffersen, & Tufte, 2011).

4.2.2.1. Kvalitativ data

Observasjon

Hensikten med observasjonene som ble gjort var å få innsikt i ansattes tidsbruk og rutiner for hvordan de løser ulike type henvendelser. Tanken er at innsikten vil kunne gi ledelsen en bedre indikasjon på bemanningsbehov og eventuelt kunne komme med tidsbesparende tiltak for produksjon i avdelingen. Det ble observert totalt seks ansatte, der den ansatte var observert i en time hver gang. Tre av objektene ble observert to ganger, og det er dermed data samlet inn fra total ni timer med observasjon. Videre ble det foretatt et strategisk utvalg for å få en lik fordeling av ansatte som har jobbet over to år, og ansatte som har jobbet under to år i avdelingen.

Valget om å forholde seg til to år som et skille ble gjort på grunnlag

av at tidligere undersøkelser som har blitt gjort av banken har brukt samme parameter med hensikt om å kunne avdekke om det er betydelige forskjeller mellom nyansatte og ikke – nyansatte. Ettersom målet med observasjonene var å få bedre indikasjoner på bemanningsbehov og tidsbruk ville det også være aktuelt å kunne avdekke om det forelå tydelige gap mellom ansatte basert hvor lenge de har jobbet i avdelingen. Ved betydelige gap i tidsbruk vil det kunne være hensiktsmessig å se på både hvordan disse kan reduseres, men også om et foreligger bedre måter å planlegge avdelingens produksjonsarbeid for å være mest mulig effektiv.

Observasjonene ble gjort mellom tidsrommet 06.05.2022 til 20.05.2022. Tidene ble tilpasset rundt dagen til den ansatte slik at vanlig drift i avdelingen ikke skulle oppleve å bli preget av observasjonene som ble gjort. Det var et bevisst valg å ikke foreta observasjonene for tidlig i prosessen. Dette var for at jeg som observatør skulle ha mest mulig innsikt i - og forståelse for hva som faktisk var hensiktsmessig å avdekke under observasjonene, og for at de ansatte skulle ha tid til å få mer informasjon om oppgaven og vite hva de deltok i.

Intervju

Intervju er godt egnet når man er interessert i å vite hva enkelte individer mener om – og tolker spesielle fenomen og tema (Johannesen, Christoffersen, & Tuft, 2011). I arbeidet med å besvare oppgavens problemstilling er det derfor blitt benyttet kvalitativt intervju for å kunne skaffe en god og detaljert innsikt i avdelingen og dens daglige drift. For å ha kunne ha en åpen og fleksibel dialog ble det utarbeidet en semistrukturert intervjuguide som ble utarbeidet på forhånd av intervjuet (se vedlegg 1). Semistrukturerte intervjuguides har som hensikt å være mer fleksible når det gjelder tema, rekkefølge og spørsmål som blir spurt underveis (Ringdal, 2007).

På grunn av tids – og ressursbegrensninger for både meg og ansatte i avdelingen ble det holdt et intervju. Dybdeintervjuet ble gjennomført av avdelingens teamleder. Intervjuobjektet jobber blant annet med å få den daglige driften i SKD-avdelingen til å gå rundt og setter opp ansatte i såkalt «produksjon» av kundehenvendelser. Intervjuobjektet har også veldig god innsikt i, - og forståelse

for hvordan bankens CRM system fungerer. Som man kan forstå besitter vedkommende en nøkkelposisjon knyttet til fokusområde i problemstillingen og vil derfor kunne gi et godt informasjonsgrunnlag for oppgaven.

Intervjuet tok sted 06.05.2022 og varte omtrent 45 minutter. Intervjuobjektet hadde fått tilsendt intervjuguiden et par uker i forveien av intervjuet slik at vedkommende var informert om hva vi ville snakke om, og kunne komme med eventuelle tilbakemeldinger i forkant av intervjuet. Som det forekommer fra vedlegget var intervjuet tredelt der det i første omgang ble stilt spørsmål tilknyttet hovedoppgavene for den daglige driften og produksjon av kundehenvendelser. Videre ble det stilt spørsmål rundt de utfordringene som forekommer og vi forsøkte å avdekke de vanligste/ mest avgjørende flaskehalsene for produksjon i avdelingen. Avslutningsvis snakket vi om de rutiner og verktøy som kan og blir brukt for å håndtere flaskehalsene. Intervjuobjektet fikk også muligheten til å legge til annen relevant informasjon som vedkommende følte ikke var blitt tatt med.

Spørreundersøkelse

Innhentet data fra spørreundersøkelsen ansees som en kombinasjon av både kvalitativ og kvantitativ data. Ettersom en god del av spørsmålene inneholder informasjon om opplevd enighet eller uenighet knyttet til spesifikke scenarioer har jeg valgt å informere om forløpet og arbeidet med spørreundersøkelsen under dette delkapittelet, men jeg ber leseren om å være bevisst at spørreundersøkelsen har bidratt til både den kvalitative og kvantitative metoden.

Hensikten med spørreundersøkelsen var både å kartlegge forbedringspotensialer i CRM - prosessen, samt få en indikasjon på hvordan de ansatte opplever eget tidsbruk opp mot ulike henvendelser.

Jeg benyttet meg av det internettbaserte spørreundersøkelsesverktøyet Qualtrics for utarbeidelse og innsamling av data fra spørreundersøkelsen. De ansatte ble noen uker i forkant av delingen av spørreundersøkelsen informert om arbeidet og oppgaven jeg skrev. Jeg benyttet den anledningen til å informere om at det ville bli delt en spørreundersøkelse som det var ønskelig at alle aktuelle respondenter

kunne svare på. Spørreundersøkelsen var digital, anonym og frivillig. Det ble estimert at det ville ta cirka 10-15 minutter å fullføre undersøkelsen. Undersøkelsen ble først delt 29.04.2022 og den ble avsluttet 19.05.2022. I likhet med observasjonene som ble gjennomført var det et bevisst valg å vente en stund med å dele spørreundersøkelsen av samme årsaker som nevnt over.

Spørreundersøkelsen var tredelt og tok først for seg om den ansatte var ansatt i over eller under 2 år. I del to av undersøkelsen ble respondenten bedt om å svare gjennom Likert - skala hvorvidt man opplevde at; 1) *«innkomne emner samstemte med innholdet»*, 2) *«det var enkelt å kategorisere henvendelsene selv»*, 3) *«man måtte omdirigere kunden på grunn av GDPR sikkerhet»*, 4) *«man videresendte henvendelser til andre avdelinger»* og 5) *«man at man svarte på gjentakende henvendelser med samme kunde»*. Hvert av Likert spørsmålene ble etterfulgt av en tekstboks med mulighet til å kunne oppgi; *«hvilke type henvendelser det typisk gjaldt, dersom man opplevde at påstanden stemte til en visse grad »*.

Avslutningsvis ble respondenten presentert et forslag til hva som kunne være en «ideell» kategorisering av henvendelser i fremtiden, og bedt om å oppgi hvor lang tid de mente de brukte på de forskjellige typer henvendelser.

Ettersom spørsmålene som ble stilt omhandlet ulike fenomen rundt hvordan ansatte jobbet med skriftlige henvendelser som ble sendt inn gjennom kontaktskjema ble det foretatt et strategisk utvalg av respondenter. Det var kun ansatte som jobbet i produksjon i avdelingen som var hensiktsmessige respondenter og det ble derfor sørget for at kun disse besvarte spørreundersøkelsen.

4.2.2.2 Kvantitative data

Dataen som er benyttet spesifikt for denne oppgaven er et uttak av alle skriftlige henvendelser som har blitt sendt og svart på gjennom kontaktskjema fra 01.05.2021 til 31.03.2022, totalt elleve måneder. Det er videre blitt gjort et tilfeldig uttak på 200 henvendelser som er kategorisert som «Annet» av alle henvendelsene i datasettet.

4.3 Dataanalyse

Datanalysen har som hensikt å tolke og analysere dataen som er innhentet. Jeg vil i dette delkapittelet gå mer i dybden på de analysemetoder – og verktøy som er brukt, samt metodologiske kvalitetene og begrensningene som foreligger.

4.3.1 Analyseverktøy

Datagrunnlaget som er innhentet for besvare problemstillingen er relativt store mengder av både numeriske – og ikke-numerisk data. Dette innebærer logisk nok at analysen som er gjort er av både kvalitativ og kvantitativ metode som vil kunne støtte opp under hverandre.

Analyse av de kvantitative dataene

De er verktøyene som er brukt for å analysere de kvantitative dataene er hovedsakelig Qualtrics og Excel, samt bankens eget CRM system som er levert av selskaper Tieto Evry. I arbeidet med å sortere datasettet med skriftlige henvendelser for den gitte perioden har jeg jobbet tett sammen med leder for forretningsanalyse og analytiker fra Trondheimskontoret. Uttaket er i første omgang blitt hentet ut av bankens CRM system og konvertert inn i et Excel dokument. Videre er det blitt brukt IF- setninger og Pivot modeller for å fordele og inndelegge alle henvendelsene inn i hensiktsmessige og avlesbare grupper.

Arbeidet med å finne frem til «endelig» sortering og inndeling av datagrunnlaget har vært en kontinuerlig prosess bestående av felles vurderinger gjort på møter, og tilbakemeldinger fra spørreundersøkelsen. Videre ble det tilfeldige uttaket av de 200 «Annet» henvendelsene gjort gjennom å i første omgang benytte seg av filter i bankens CRM- program slik at det jeg fikk opp alle «Annet» henvendelsene fra den perioden datasettet strakk seg over. Jeg plukket så tilfeldige henvendelser av uttaket, leste meg opp på hva de gjaldt, for så å rapportere manuelt inn i eget Excel dokument. Under er det vist hvordan rapporteringen av «Annet» henvendelser ble gjort.

Tabell 1: design av rapportering for «Annet» henvendelser

Henvendelse	Hva henvendelsen faktisk gjaldt
1	
2...	

Dataen fra uttaket av «Annet» henvendelser ble så lagt sammen med datasettet for alle henvendelser i eget Excel ark. Her ble det igjen benyttet IF- setninger og Pivot modeller for å sortere og inndelegge de 200 «Annet» henvendelsene inn i hensiktsmessige grupper.

Avslutningsvis er det blitt benyttet verktøy i Excel for å lage grafer og diagram på de inndelingene som er gjort fra datasettet. Dette er gode verktøy for å gjøre funnene lett å lese av og tolke for alle som vil benytte seg av oppgavens funn i ettertid.

Dataene fra spørreundersøkelsen som var av numeriske verdier er presentert gjennom programvaren og ble derfor lest av i programvarens egne resultatrapport. De verdiene som er blitt brukt for tidsberegninger ved senere kapitler har blitt lagt inn manuelt i Excel dokumentet der disse beregningene ble gjort.

Analyse av de kvalitative dataene

Verktøyene som er brukt for analysere de kvantitative dataene er for det meste Word og Excel, samt metoder for transkribering av kvantitative data.

For å få mest mulig ut av observasjonene brukte jeg et Excel ark som var utarbeidet på forhånd. Radene nedover i Excel arket representerte observasjonene eller hver henvendelse som ble besvart, mens kolonnene bortover tok for seg hva som var innkommende emner, kategorier satt av ansatt, informasjon om tidsbruk og kommentar. Hensikten med kommentar-kolonnen var for å kunne legge inn notater som belyste spesifikke fremgangsmåter og arbeidsmetode hos den ansatte, samt eventuelle kommentarer tilknyttet til selve prosessen, antall involverte og så videre. Sett i lys av valget om å skille mellom ansatte ut ifra hvor lenge de hadde jobbet i avdelingen ble det også gjort et skille mellom to ark i Excel som var

«Ansatte < 2» og «Ansatt > 2». De ansatte forble anonyme i rapporteringen som ble gjort i Excel.

Tabellen under viser en forenklet forklaring av hvordan observasjonene ble rapportert.

Tabell 2: Design av rapportering for observasjon

Observasjoner	Innkome emner fra kunde	Kategori satt av ansatt	Tid	Kommentar
1				
2..				

I ettertid av observasjonene ryddet jeg i kommentarene og omregnet tiden til hele tall. Eksempelvis ble en rapportert tid på 02.33 transkribert til 2,5 minutter.

For intervjuet ble svarene fra notert underveis i samtalen. Etter intervjuet ble svarene transkribert inn i de ulike kolonneinndelingene som var intervjuguiden (se vedlegg) (Kvale & Brinkmann, 2015). De verdiene fra spørreundersøkelsen som var av kvantitativ verdi ble manuelt overført til eget Word dokument der forslag og andre kommentarer fra ansatte ble sortert etter de spørsmålene som var tilhørende.

4.3.2 Metodologiske kvaliteter og begrensninger

Det er avgjørende for forskningsprosjektets kvalitet at metodene som er benyttet er hensiktsmessig for det man studerer. I den sammenheng er det vanlig å vurdere effekten av metodevalgene gjennom å se på kvalitetskriterier som validitet, reliabilitet og generaliserbarhet (Yin, 1982).

4.3.2.1 Validitet, reliabilitet og generaliserbarhet

Utfordringer ved validitet oppstår gjerne fordi forskeren befinner seg på teoriplanet for formulere problemstilling og tolke resultat, og på det empiriske planet når vedkommende skal innhente og behandle data (Johannesen, Christoffersen, & Tufte, 2011). Validitet omhandler hvor relevant eller dekkende den data som representeres er for det fenomenet som undersøkes (Johannesen,

Christoffersen, & Tufte, 2011). Man kan ikke måle validitet, men heller foreta en skjønnsvurdering i argumentasjonen.

Gjennom å avvente en stund med datainnsamling av spørreundersøkelse, observasjon og intervju fikk jeg muligheten til å gjøre meg mer bevisst det teoretisk grunnlaget og derfor i større grad måle det som faktisk var ønskelig (Kerlinger, 1979, s. 138) (Kvale & Brinkmann, 2015).

Bruken ulike datagrunnlag, og en metodetriangulering i forskningen bør ansees som faktorer som styrker validiteten. Teorigrunnlaget som er benyttet er også godt forankret i forskningsmiljøet der flere etablerte teorier har vist seg å være godt egnet for bransjen denne oppgaven omhandler.

Reliabilitet handler om hvor pålitelig den innsamlede dataen er, og omfavner blant annet nøyaktigheten av undersøkelsens data, hvilken data som brukes, innsamlingsmetoden for dataen og hvordan den bearbeides (Johannesen, Christoffersen, & Tufte, 2011). Man vurderer gjerne reliabilitet opp mot spørsmålet om hvorvidt et resultat kan reproduseres av andre forskere ved et senere tidspunkt (Kvale & Brinkmann, 2015). Det vil typisk være ulike fallgruver for reliabilitet for ulike type datainnsamlinger.

For intervju er det spesielt utføringen av intervjuet, og transkriberingen av svarene som kan være utfordrende. Ledende spørsmål i intervju vil eksempelvis svekke reliabiliteten av funnene, man kan derfor argumentere for at en åpen intervjuguide som det ble benyttet i denne forskningen vil kunne unngå denne type fallgruver. Det er allikevel viktig å vurdere intervjuets intersubjektive reliabilitet som kan påvirke både intervjuobjektets svar i en retning av å svare det man «tror er riktig», samt intervjuerens transkripsjon i en retning av ulik og subjektiv persepsjon av det som forekommer fra svarene (Kvale & Brinkmann, 2015).

Ved observasjonene kan det også være hensiktsmessig å vurdere «the observer effect» som kan påvirke observasjonsobjektene i en retning av å handle annerledes enn det man ellers ville gjort dersom man ikke var observert (Farnam Street Media Inc., 2022), dette er også en svakhet som kan ha oppstått ved

spørreundersøkelsen. Noen av objektene ble observert flere ganger med cirka en ukes mellomrom, dette er en metode som kan bidra til økt reliabilitet ved funnene (Johannesen, Christoffersen, & Tufte, 2011).

Datasettet som er benyttet viser faktiske tall fra hvilke henvendelser og mengden av de som mottas i bankens CRM system. Dette er derfor å anse som pålitelige data. Også tallverdiene som er tatt gjennom observasjon med stoppeklokke er å anse som reliable.

Generaliserbarhet handler om hvorvidt man kan overføre resultatene fra undersøkelsen til andre situasjoner (Busch, 2021). Resultatene fra primærdataen til denne undersøkelsen er koblet direkte opp KLP Banken, og SKD - avdelingens unike forhold. Funnene vil derfor ha moderat generaliserbarhet til andre studier. Metodetilnærmingene og teorigrunnet som er benyttet vil derimot kunne ansees som overførbart til lignende studier og bransjer (Kvale & Brinkmann, 2015) (Johannesen, Christoffersen, & Tufte, 2011).

5.0 Analyse og diskusjon av funn

I tråd med alle andre vurderinger som tas om kunde verdi i denne oppgaven er det verdt å merke seg at det ikke har blitt foretatt noen undersøkelser av bankens kunder, og de vurderinger samt forslagene som blir gjort i denne oppgaven vil basere seg på undersøkelser gjort internt i banken og antakelser om kundens preferanser og verdikriterier.

5.1 Bakgrunn for analysen

KLP Banken opplever for øyeblikket at produksjon i SKD – avdelingen ikke fungerer optimalt. Det kommer frem fra teamleder at det har vært en utfordring de siste to årene hva gjelder mengden arbeidskapasitet opp mot det arbeidet som faktisk må gjøres. Dette har resultert i mye overtid for å få dagene til å gå rundt. Naturlig nok er ikke dette en bærekraftig strategi for avdelingen og de ønsker derfor å skaffe seg en bedre oversikt over alle prosessene som gjelder produksjon av kundeservice, dette være både muntlige og skriftlige henvendelser.

En avgjørende del for å løse avdelingens ressursutfordring innebærer å få en bedre oversikt over hvor mye menneskelig arbeidskraft som faktisk trengs for ulike type oppgaver og henvendelser som avdelinger håndterer. Når det gjelder skriftlige henvendelser har ikke avdelingen et godt overblikk over fordelingen av hva slags type henvendelser som kommer inn, hvordan ansatte jobber med disse og tidsbruk på forskjellige henvendelser. Ettersom KLP Banken er en selvbetjent nettbank er det mange henvendelser som er skriftlige og ledelsen har også merket seg at kompleksiteten av disse har økt med årene. SKD - avdelingen og KLP Banken har med andre ord god nytte av å skaffe seg et bedre overblikk over nåsituasjonen av skriftlige henvendelser for å kunne iverksette tiltak for å bedre allokere ressurser i avdelingen og oppnå en hverdag som fungerer mer optimalt enn det den gjør nå.

På grunn av oppgavens begrensninger vil oppgaven og funnene som presenteres dreie seg spesifikt rundt henvendelser i bankens CRM system for kontaktskjema og det vil spesifikt gjelde funn som gjelder kategorisering av henvendelser og tidsbruk av disse.

5.2 Nåsituasjonen av produksjon

SKD - avdelingen jobber med kundene gjennom de kanalene som KLP Banken har for kundeservice, dette refereres til som produksjon i avdelingen. I tillegg til å måtte ha ressurser på produksjon til enhver tid er det også andre «back office» oppgaver som for eksempel håndtering av post, bestillinger av BankID som må legges opp (såkalte PUM bestillinger), og oppfølging av pågående saker som krever ressurser. Videre vil det være varierende møtevirksomhet som må tilpasses og legges til rette for. Det er med andre en kompleks kabal som skal gå opp hver dag og jeg vil i korte trekk forklare hvordan dagens strategi for avdelingens vaktlisten er bygd opp. Det vil være fokus på hvordan kabalen for produksjon legges opp, ettersom det er det som er av relevans for denne oppgaven.

SKD – avdelingen består av totalt 20 ansatte og det jobber som regel 13-14 stykker i produksjon hver dag. Når teamleder setter opp en plan for vaktlisten jobber vedkommende med et langtids – og korttids perspektiv. I et langtidsperspektiv beregner teamleder hvor mange ansatte som totalt sett kreves

på jobb i løpet av en dag, dette er gjerne noe som planlegges med cirka 6 måneders tidshorisont. Videre legges det opp en plan for de daglig «back office» oppgavene, samt produksjon først 1-2 uker i forveien. Dette er for å kunne tilpasse seg spesielt sykdom og møtevirksomhet.

Produksjonen i avdelingen kan deles inn i skriftlige henvendelser som jobbes med på tre ulike kanaler, og muntlige henvendelser som skjer gjennom bankens telefon for kundeservice. For at de ansatte i produksjon skal ha noe varierende arbeid, men fortsatt beholde konsentrasjonen er det en målsetting for teamleder å dele arbeidsoppgavene for de i produksjon i to. Dette vil altså si at en ansatt i produksjon typisk jobber ene halvdel av dagen på skriftlig, og andre halvdel på telefon. Ved uforutsett høy etterspørsel på en av kanalene vil det til tider vise seg nødvendig å komme med kontrabeskjeder i løpet av dagen for å forsøke å balansere ressursene best mulig opp mot den kanalen det er høyest etterspørsel.

5.2.1 utfordringer og tilpasninger

Det er som regel mye jobb og henvendelser som hopper seg opp over helgene, hvilket innebærer at avdelingen har høyt trykk på mandager og tirsdager for å komme ajour. I tillegg til dette vil det typisk kunne være mer jobb som må gjøres både før og etter høytider da det er ønskelig å for eksempel svare ut alle henvendelser før det er høytid og fordi det i likhet med helger kan hople seg opp mye i løpet en fellesferie. Dette er gjerne noe som teamleder forsøker å løse ved å sette opp «dugnader». Dugnaden blir å anse som å jobbe overtid ettersom det er utenfor de vanlige arbeidstidene, men det er trolig mer motiverende å delta i en felles dugnad det enn å jobbe overtid alene.

Avdelingen har i en lengre periode hatt studenter som jobber deltid ved siden av studier. Det er ønskelig at studentene skal kunne hjelpe til i produksjon, spesielt i de dager det er høyt trykk. Det er allikevel en utfordring å få til dette da de dagene studentene trengs mest, ikke nødvendigvis passer med deres undervisningsplan. Teamleder påpeker også at det kan bli problematisk i eksamensperioder når studenter ikke kan jobbe like mye. En siste utfordring vedrørende de deltidsansatte er økningen av unike henvendelser som krever kundetilpassede svar. Ettersom studentene ikke jobber daglig er det en naturlig konsekvens at de i

større grad enn andre ansatte får kompetansegap og derfor ikke nødvendigvis klarer å svare på alle type henvendelser.

Det foreligger også utfordringer for produksjonen som resultat av personlige tilpasninger for ansatte som eksempelvis kommer tilbake til jobb etter sykemeldinger, eller fordi ansatte har uforutsette personlige ærender som gjøre de fraværende fra jobb. I tillegg til dette legges det mye ressurser og tid inn i rekruterings - og opplæringsperioder som igjen utfordrer avdelingen og teamleder i planleggingen av produksjon.

Blant de ikke – menneskelige utfordringene er det endringer i bransjen/konkurransemarkedet og tekniske feil som er mest utfordrende og minst forutsigbare. KLP Banken er en mindre bank med flere leverandører og teamleder påpeker at det er i de tilfeller det skjer tekniske feil som ikke kan rettes opp internt i konsernet at det tar lengst tid før avdelingen er tilbake til full funksjon. En årsak til dette er gjerne fordi leverandørene driver med mye mer enn det «lille» KLP Banken kjøper fra de, og derfor er det ikke gitt at tjenesten de tilbyr banken er høyest prioritert når det skjer tekniske feil hos leverandøren. Videre vil banken typisk påvirkes av store hendelser som oppkjøp og lignende i markedet. Et eksempel på dette er nyheten om at Sbanken skulle kjøpes opp av DNB. Dette ledet til en stor mengde med nye kunder som igjen resulterte med økt pågang av henvendelser. Tekniske feil eller enkeltsaker som krever fler involverte internt i selskapet eller konsernet er lettere å løse på kort tid. En fordel ved at banken er liten, er at det er relativt enkelt å komme i kontakt med riktig kollega eller avdeling for å løse et problem.

Avdelingen har en strategi og filosofi som går ut på alle ansatte skal sitte på samme kunnskap og kompetanse for å kunne svare på alle type henvendelser. Med dette følger den en kutyme om tilsier at man skal plukke den eldste henvendelsen i innboksen. Dette er ikke det nødvendigvis en filosofi som er så bærekraftig som den kanskje tilsier. Først og fremst er avdelingen, i likhet med alle andre arbeidsplasser preget av kompetansegap som resultat nyansettelser, permisjoner, sykemeldinger, og deltidsansatte. I sammenheng med at avdelingen også opplever mer unike og kompliserte henvendelser kan man derfor argumentere for at det er

noe naivt å anta at alle skal sitte på samme kompetanse, og at det kan vise seg tidsbesparende å bruke ansatte mer rettet mot deres styrker framfor for å forvente at man skal kunne alt. Funn fra observasjoner tyder også på at det ikke er uvanlig at de ansatte må forhøre seg med kolleger, fagansvarlig eller teamleder ved ulike henvendelser.

5.3 Flerdimensjonal prosessanalyse

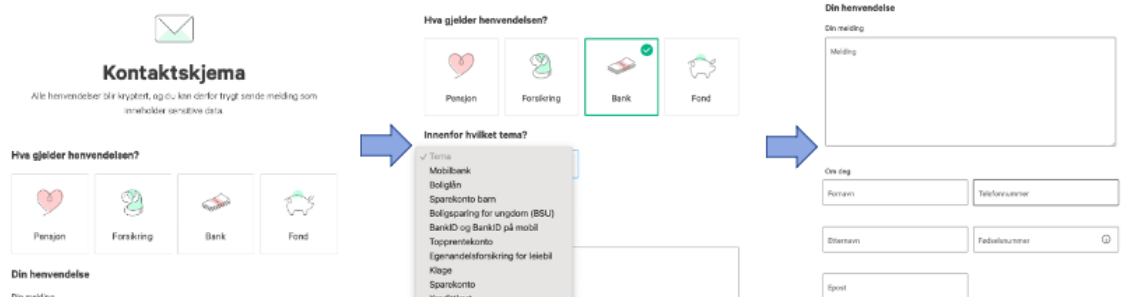
Den flerdimensjonale prosessanalysen har som hensikt å fungere som verdistrømsanalyse som var forklart i tidligere kapittel. Basert på de observasjoner som er gjort, samtaler med teamleder og egen arbeidserfaring er det blitt utarbeidet en prosessanalyse av skriftlige henvendelser som mottas gjennom bankens kontaktskjema på nettsiden.

I forkant av presentasjonen av prosessanalysen er det hensiktsmessig å vise hvordan prosessen igangsettes fra kundens perspektiv gjennom bankens nettside. Figurene under viser en forenkling av hvordan kunden manøvrerer seg på nettsiden for å få sendt en henvendelse.

Figur 2: Prestasjon av kundens vei på nettsiden



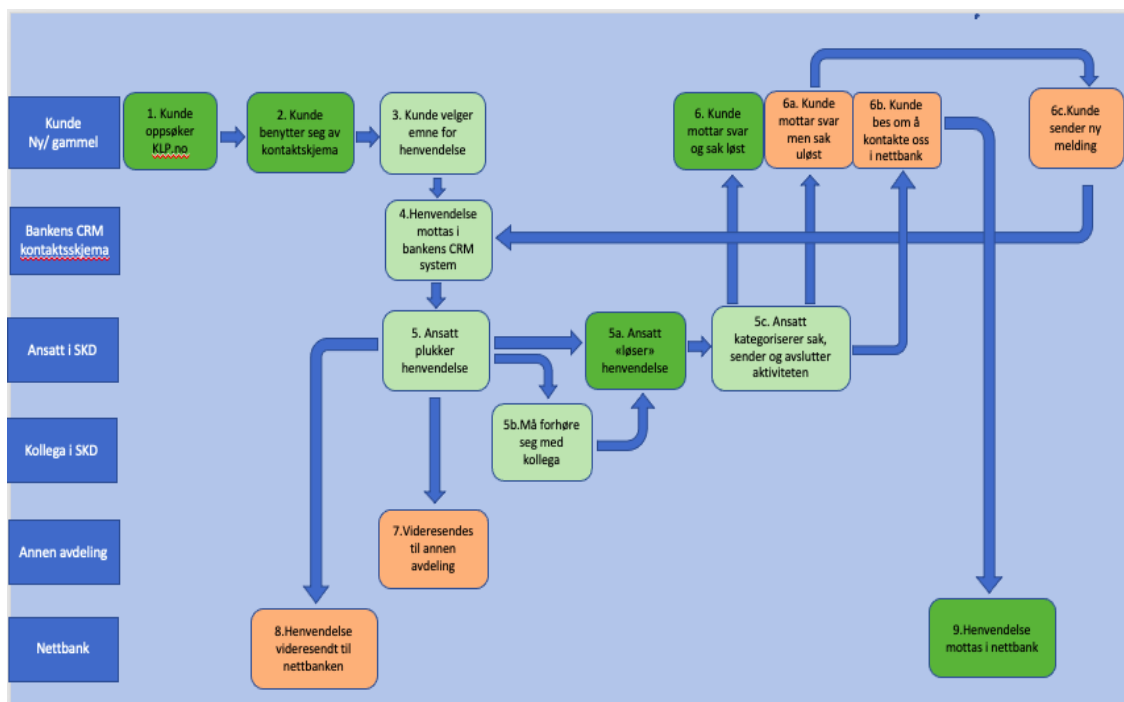
Figur 3: Prestasjon av kundens vei på nettsiden



Som det også har blitt forklart i tidligere kapitler skal en verdistrømsanalyse hjelpe å skille mellom verdiskapende, verdibærende og ikke – verdiskapende

aktiviteter. Dette har blitt visualisert gjennom prosessanalysen ved å markere alle verdiskapende aktiviteter i mørkegrønt, verdibærende i lysegrønt og ikke – verdiskapende aktiviteter i lyserødt. Som nevnt tidligere er det viktig å merke seg at aktivitetens verdi er vurdert basert på hva som ansees verdifullt for kunden.

Figur 4: Flerdimensjonal prosessanalyse



For en tjenesteytende avdeling som SKD - avdelingen er det klart at man jobber etter et pull prinsipp i den forstand at prosessen igangsettes først etter at den spesifikke henvendelsen er sendt fra kunden. Det kan oppstå tilfeller av «failure demand» som resultat av for eksempel beskjeder gjennom nettsiden eller felles SMS utsendelse som skaper forvirring eller frustrasjon hos kunden slik at vedkommende igangsetter en CRM- prosess. Man kan tolke det dithen at «failure demand» er å anse som det motsatte av pull i den forstand at det ikke er en rent behovsgenerert etterspørsel, men heller generert av banken selv som resultat av dårlig formidling.

Som det forekommer fra analysen er det en rekke ulike scenarier som kan oppstå underveis i prosessen, disse kan deles inn i følgende:

Scenario 1 «Perfekt prosess»:

Man kan se for seg scenario 1 som en «perfekt» prosess der kundens henvendelse ankommer SKD – avdelingens CRM innboks og løses av den ansatte som har plukket henvendelsen. Den ansatte trenger ikke forhøre seg med noen andre aktører og kunden opplever at behovet sitt er løst når vedkommende mottar svar.

Scenario 2 «Omvei hos kollega»:

I dette tilfellet kan man se for seg en prosess som er lik den over med unntak av at den ansatte som plukker henvendelsen trenger å benytte seg av hjelp fra en annen kollega for å besvare på undersøkelsen. Funn fra observasjon og egen erfaring tyder på dette som regel gjelder henvendelser som er mer kompliserte og ofte krever mer faglig innsikt fra typisk teamleder eller fagansvarlig. Det er også funn som tyder på at disse henvendelsene gjerne er pågående dialoger framfor helt nye henvendelser fra kunde. Det er ikke uvanlig at den ansatte som har plukket saken opplever det nødvendig å forhøre seg med kollega som har hatt tidligere dialog med kunden.

Scenario 3 «Videresendt»:

Som prosessanalysen viser er det to tilfeller der videresendinger skjer, disse er enten videresending til annen avdeling/datterselskap eller til nettbanken. I de tilfeller det gjøres en videresending til annen avdeling skyldes det som regel fordi kunden enten har; 1) valgt feil selskap når vedkommende sender inne henvendelse gjennom kontaktskjema, eller 2) forespør om noe som en annen avdeling i banken kan løse, men som ikke har egen kontaktinformasjon – eller skjema for kunden. I de tilfeller det er henvendelser som videresendes til nettbanken gjelder disse som regel dokumenter og lignende som skal arkiveres i bankens system.

Scenario 4 «Ingen kunde verdi»:

Når den ansatte svarer på henvendelsen og kunden mottar et svar er det presentert tre scenarier som kan oppstå. Det ene scenarioet har allerede blitt forklart og er når kunden opplever behovet sitt dekket eller problemet sitt løst. Det finnes derimot to andre scenarioer som ikke bærer noe verdi for kunden. Disse er enten; 1) når kunden får et svar som ikke dekker kundens behov og vedkommende er nødt til å sende oppfølgingsmelding, eller 2) når kunden blir bedt om å kontakte

oss gjennom nettbanken, bankens andre skriftlige plattform for kundeforhold, for at vi skal kunne hjelpe vedkommende.

Årsaken til førstnevnte scenario kan være mange. Observasjoner og egen arbeidserfaring tyder på at en av årsaksforklaringene kan være dårlig kommunikasjon og presisering fra kundens side. I disse tilfeller har den ansatte som regel ikke annet valg enn å be kunden utdype seg for å i det hele tatt kunne gi et noenlunde dekkende svar. Det kan derimot også skyldes at den ansatte rett og slett ikke har forstått henvendelsen, selv om kundens formuleringer er forståelig nok.

Menneskelige feil vil alltid være uunngåelige til en viss grad, men for ledelsens del kan det være hensiktsmessig å gjøre seg bevisst hva som er årsaken til den menneskelige feilen. Selv om menneskelig feil er delvis uunngåelig vil det fortsatt være tiltak som kan virke forebyggende. Forebygging er viktig for å strebe etter perfektjon, kundeverti og flyt i prosessen. På generell basis kan man tenke seg at den menneskelige feilen som oppstår kan skyldes at den ansatte enten; 1) ikke har riktig fokus, leser for fort, sender ut malsvar uten å egentlig vurdere henvendelsen unikhet, eller 2) ikke har kunnskap til å forstå henvendelsen, ikke har fått med seg nye endringer, oppdateringer og lignende, og dermed svarer feil av ren uvisshet. Med dette som utgangspunkt kan man altså dele menneskelig feil inn i følgende to kategorier; 1) menneskelig feil som resultat av latskap, eller 2) menneskelig feil som resultat av kunnskaps gap.

Når man først kan kategorisere hva den menneskelige feilen skyldes vil det være lettere for ledelsen å ta tak i problemet og komme med tiltak. Det vil naturlig nok kreves ulike tiltak for å forsøke å forebygge de to type menneskelige feilene. Det er verdt å merke seg at menneskelige feil trolig vil ha større sjans for å forekomme i situasjoner og perioder der det er mangel på ressurser, overarbeid, høy grad av ansattutveksling og lav motivasjon. Mangel på ressurser, eller ikke – optimal ressursfordeling er en utfordring SKD – avdelingen sliter med per dags dato og man kan derfor spørre seg om dette kan påvirke andelen menneskelig feil. I tillegg til dette er avdelingen blant de avdelingene i banken med lavest gjennomsnittsalder. Dette er gjerne noe som skyldes at ansatte i høyere grad er

nyansatte, deltidsansatte og at ansatte enten slutter eller forfremmes til andre stillinger og derfor ikke jobber i det hele tatt eller like mye i produksjon lenger.

Det andre scenariet der kunden ikke opplever noe verdi er når vedkommende blir bedt om å kontakte oss gjennom nettbanken for at vi skal kunne hjelpe de med henvendelsen. Hovedforskjellen mellom CRM og nettbanken er at kunden ansees som legitimert når han/hun har logget inn i nettbanken og sendt en henvendelse gjennom følgende kanal. Henvendelser som mottas gjennom kontaktskjema blir derfor heller å anse som en hvilken som helst «vanlig» E-post dialog. Årsaken til at kunder bes om å kontakte oss gjennom nettbanken istedenfor skyldes derfor GDPR sikkerhet. Hva som ansees som personsensitivt innhold kan være mye, og funn fra undersøkelsen tyder på at dette typisk gjelder henvendelser der kunder etterspør spesifikk informasjon om betalinger, kontoer og boliglån eller kunder som ønsker å avslutte kundeforholdet sitt til banken.

5.4 Kategorisering av kundehenvendelser

Som bakgrunn for analysen tilsier og problemstillingens formulering er det ønskelig for banken, og mer spesifikt SKD – avdelingen å skaffe en bedre oversikt over skriftlige henvendelser, både når det gjelder type henvendelser og tidsbruk av disse.

5.4.1 Spesifikke funn ved kategorisering

Et avgjørende steg i retningen for at avdelingen skal oppnå bedre innsikt i, og målinger av, skriftlige henvendelser er at det foreligger en hensiktsmessig og representativ kategorisering. Som det kommer frem fra den flerdimensjonale prosessanalysen er det to kategoriseringer som tar sted i prosessen, den ene av kunden når vedkommende sender inn henvendelsen og den andre når den ansatte har plukket henvendelsen, besvart den og skal avslutte saken på kunden. Om man skal lykkes med «effektiv» kategorisering kan det være hjelpsomt å vurdere hensikten til kategoriseringen. Slik jeg ser det er hensikten grovt sett følgende to punkter; 1) gi kunden mulighet å formidle hva han/hun har behov for, og 2) gi ledelsen og avdelingen mulighet til å ha en systematisk innsikt i hva henvendelsene gjelder. Tar vi dette som utgangspunkt kan man tenke seg at det er spesielt to forhold man bør ta hensyn til ved kategorisering av henvendelser; 1) at

kategoriseringen oppleves som logisk og intuitiv for kunden, samt ansatt og 2) at kategoriseringen er hensiktsmessig i den forstand at man kan benytte seg av data ved senere anledninger og dra slutninger basert dette. Skal man se for seg en kategorisering som er gjort i takt med lean prinsipper - og filosofi så burde man også sette seg et mål om at det ikke skal være flere kategorier enn det som er nødvendig.

Figuren under viser hvordan kategoriseringen av henvendelser i CRM er per dags dato. Fargekodene som er benyttet er for å forsøke å gjøre det lettere å se hvilke grupper kategorier som henger sammen.

Figur 5: Kategorisering av henvendelser i CRM per dags dato:

EMNER kunde velger	KATEGORI ansatt velger
Mobilbank	Avslag Lånesøknad
Boliglån	Bankkort og kredittkort
Sparekonto barn	Betaling
Boligsparing for ungdom (BSU)	Død/ dødsbo
BankID og BankID på mobil	Eksisterende boliglån
Topprenstekonto	Eksisterende kundeforhold
Egenandelsforsikring for leiebil	Finansieringsbevis
Klage	Innlogging
Sparekonto	Klage
Kredittkort	Konto
Vedlegg til kredittkortforsikring	Kryssalg
Vedlegg til lånesøknad	Kundeside
Restgjeldsoppgave	Kundeundersøkelse
For eiendomsmeglere	Lån
Innlogging	Lånetyper vi ikke tilbyr
Finansieringsbevis	Nettbank og mobilbank
Dødsbo og arveoppgjør	Nytt boliglån
Brukskonto	Nytt kundeforhold
Bli kunde og bytte bank	Overført til annen avdeling/ selskap
Betaling	Refinansiering
Barne og ungdomskonto	Sparekonto
Bankkort	
Annet	

Oppgavens årsak i seg selv er en indikasjon på at det ikke foreligger optimal kategorisering, og dermed sortering av dataen for skriftlige henvendelser.

Gjennom dybdeintervju, observasjon, spørreundersøkelsen samt egen arbeidserfaring er det også tydelig at kategoriseringen i bankens CRM system ikke er optimal, for hverken kunde, ansatt eller ledelsens målemuligheter.

En av de mer påfallende funnene som ble gjort i undersøkelsen var mengden av kategorier som fantes, men også inkonsekvensen mellom kundens kategorisering og den ansattes kategorisering. Når kunden sender inn henvendelse gjennom

kontaktskjema og blir bedt om å velge «innenfor hvilke tema» kan vedkommende velge mellom 23 forskjellige emner. Videre har den ansatte et valg mellom 21 ulike kategorier når han/hun skal avslutte saken på kunden. Et annet bemerkelsesverdig funn er at de emner kunden velger er for det meste, annerledes fra de kategoriene den ansatte kan velge. Det er spesielt to aspekt ved disse funnene som jeg mener tyder på betydelige forbedringspotensial, og disse vil presenteres i de neste to avsnittene.

I første omgang kan man argumentere for at det i de fleste tilfeller av henvendelser er unødig ressursbruk å la den ansatte kategorisere henvendelsen på nytt når den allerede er blitt kategorisert av kunden. Unntaket og motargumentet for dette gjelder de henvendelser som enten er mottatt direkte fra en E-post og ikke fra nettsidens egne kontaktskjema. I disse tilfeller vil emnefeltet være noe helt annet enn det som både er gjennom kontaktskjema og i bankens CRM system. Det vil derfor logisk nok måtte kategoriseres av ansatt. Men funn fra observasjoner og datasettet tilsier at de fleste henvendelser som mottas skjer gjennom kontaktskjema og at kunden som regel kategoriserer riktig i henhold til henvendelsen sin. Dette er selvsagt med unntak av de henvendelser der kunden har valgt «Annet» som emne. Analyse av «Annet» henvendelser vil bli gjort i et senere delkapittel.

Hvis man så skal følge argumentet om at det er unødig ressursbruk å kategorisere henvendelser to ganger så må en løsning på dette innebære at de emnene som kunden velger er de samme som de i bankens CRM system. Dersom dette var tilfellet kan man se for seg et system der saken automatisk kategoriseres til emnet som er satt av kunden når den ansatte plukker henvendelsen/ saken. Det er derimot noen henvendelser der man kan tenke seg at dette ikke er hensiktsmessig, og det gjelder de type kategoriene eller henvendelsene som oppleves som en og samme ting for kunden men ikke for SKD - avdelingen. Et eksempel på dette er kontoer. Det er rimelig å anta at kunden som regel ser alle type kontoer samme sak. For SKD - avdelingen vil det derimot være av betydning å skille mellom for eksempel vanlige innskuddskontoer, BSU kontoer og barne – og ungdomskontoer. Å opprette barnekontoer krever betydelig mer arbeid enn henvendelser som retter seg mot opprettelse av eksempelvis sparekontoer, som er noe kunden selv gjør i

nettbanken. Svar på henvendelsene for disse ulike type kontoene vil derfor variere i tidsbruk og omfang. For at ledelsen skal kunne se tilbake på data er det derfor hensiktsmessig å skille mellom denne type henvendelser ettersom de krever betydelig forskjellig ressursbruk og fordi de er å anse som ulike produkter.

5.4.2 Relativ fordeling av henvendelser

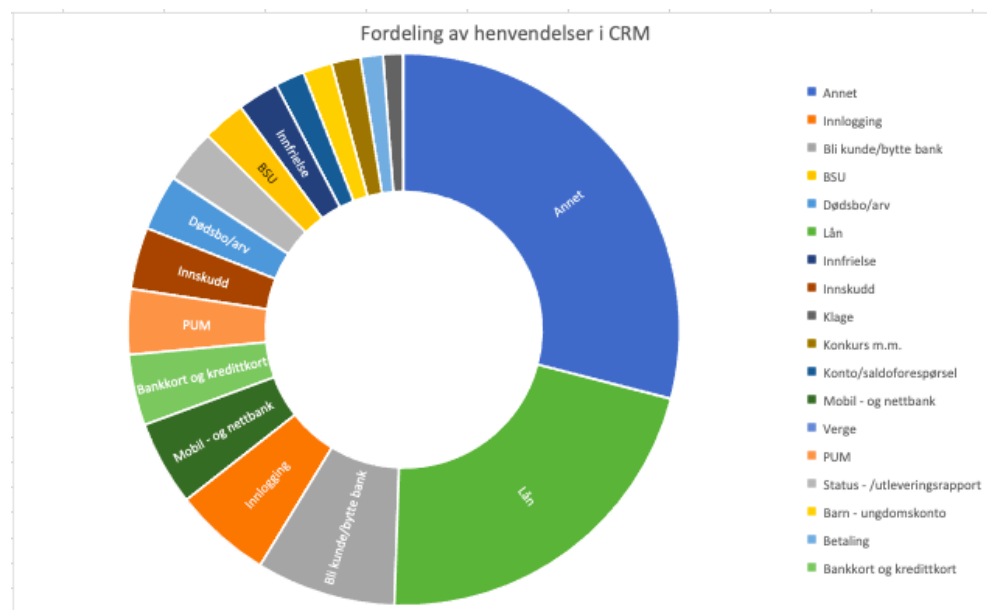
Datasettet består som nevnt av alle inn – og utgående henvendelser gjennom bankens CRM system fra de siste elleve månedene og består av totalt sett 14.545 henvendelser. Dette innebærer at datasettet involverer alle henvendelsen som er kommet inn gjennom kontaktskjema, sendt direkte fra en E-post adresse (fra kunde, leverandør, reklame og så videre), videresendinger fra andre avdelinger/ selskap og så videre. Som et resultat av dette består rådataen av en rekke ulike kategorier, ikke bare de emnene og kategoriene som finnes for henholdsvis kunde og ansatt. Det har derfor blitt gjort forenklinger av datasettet for å fordele alle kategoriseringer eller type henvendelser i datasettet inn i passende kategorier/grupper.

Tabellen og diagrammet under viser til de inndelingene som er blitt gjort og gir en god visualisering av hvordan henvendelsene er fordelt i forhold til hverandre. De verdiene som er størst har også blitt hevet ut i tabellen for å gjøre det lettere å lese av.

Tabell 3: Fordeling av alle henvendelser i CRM.

Inndeling	Antall henvendelser	Prosentandel av totalt antall
Annet	4224	29,0 %
Innlogging	832	5,7 %
Bli kunde/bytte bank	1188	8,2 %
BSU	369	2,5 %
Dødsbo/arv	474	3,3 %
Lån	3127	21,5 %
Innfrielse	353	2,4 %
Innskudd	527	3,6 %
Klage	167	1,1 %
Konkurs m.m.	247	1,7 %
Konto/saldoforespørsel	250	1,7 %
Mobil - og nettbank	722	5,0 %
Verge	9	0,1 %
PUM	555	3,8 %
Status - /utleveringsrapport	457	3,1 %
Barn - ungdomskonto	249	1,7 %
Betaling	191	1,3 %
Bankkort og kredittkort	604	4,2 %
Totalt	14545	100,0 %

Diagram 1: Fordelinger av henvendelser i CRM



Som det kommer frem fra diagrammet og tabellen er det en betydelig andel av henvendelsene i CRM som omhandler annet, og lån, med henholdsvis 29 og 20 prosent av alle henvendelsene i datasettet. Det faktum at den største andelen av henvendelser som kommer inn er «Annet» indikerer at kategoriseringen som den er per dags dato ikke er optimal for kunden og dermed heller ikke for SKD-avdelingen eller banken. Det vil bli vanskelig for ledelsen å vurdere avdelingens ressursbruk når man ikke vet hva nesten 1/3 av alle henvendelser omhandler. Det burde derfor være et mål for avdelingen å forsøke å minimere mengden av denne type henvendelser både fordi det vil gjøre det lettere å se tilbake på data ved senere anledninger, men også fordi en reduksjon i antall «Annet» henvendelser vil indikere at kunden i større grad opplever at de kan velge mellom egnede kategorier.

5.4.3 Videre sendinger og pågående dialoger

Womack og Jones sitt første prinsipp for brukervennlighet tilsier at man skal løse kundens henvendelser fullstendig. For et tjenesteytende selskap som KLP Banken kan man tenke seg at dette betyr å løse kundehenvendelsen ved første dialog med kunden og unngå at kunden må sende oppfølgingsspørsmål når vedkommende ikke opplever å ha fått svar på spørsmålet sitt. Gjentakende dialog kan ansees som sløsing i form av overproduksjon eller duplikasjon i et serviceperspektiv (Arfmann & Topolansky, 2014). Det er spesielt to årsaker til at det er viktig å

jobbe for å unngå gjentakende dialog, og disse er; 1) fordi kunden vil oppleve mindre kunde verdi jo lengre tid det tar før han/hun får løst problemet sitt, og 2) det er sløsing for avdelingen å ha en lengre pågående dialog med kunden, eller duplisere arbeidet. Man kan også argumentere for at videresendinger til andre avdelinger blir å anse som sløsing i form av dårlig flyt og mindre kunde verdi. Overnevnte argument vil også kunne vise seg gjeldende for dette scenariet. Bevegelsen gjennom ulike kanaler og avdelinger i banken er unødig tidsbruk for de ansatte og burde ansees som hverken verdibærende, eller verdiskapende aktiviteter. Effektiv flyt og optimalt system burde innebære at henvendelsen kommer til riktig aktør ved første instans.

Den åpenbare årsaken til at det forekommer sløsing ved gjentakende kundedialog er fordi avdelingen rett og slett bruker mer tid på kunden enn det som er ønskelig for både kunden og avdelingen. Slik avdelingens struktur er bygd opp ved at alle ansatte skal kunne svare på alle henvendelser, og dermed også plukke den eldste henvendelsen i innboksen, innebærer at kunden ofte har dialog med flere kundekonsulenter om samme problem.

Man kan argumentere for to negative effekter av dette. For det første kan man forstå det slik at når det er en pågående dialog med kunden så blir den «nye» ansatte som plukker henvendelsen stadig nødt til å lese seg opp på tidligere dialogveksling og sette seg inn i saken. Det er logisk at den første ansatte som plukket saken er den ideelle kandidaten til å fortsette på saken, dersom det blir en pågående dialog, ettersom vedkommende allerede har satt seg inn i saken. Videre kan man argumentere for at kunden også trolig vil føle seg mer sett og ivarettet om han/hun snakker med samme kundekonsulent inntil problemet er løst. En kunde som ikke opplever å få problemet sitt løst står ved risiko å bli utålmodig og misfornøyd ganske fort. Det at kunden stadig forholder seg til nye kundekonsulenter kan fra kundens perspektiv oppleves som at hans/ hennes problem ikke prioriteres og føre til ytterligere misnøye.

Selv om man kan se for seg at det er ideelt at samme kundekonsulent fullfører en pågående dialog med kunden er ikke dette nødvendigvis like gjennomførbart til enhver tid og situasjon. For det første har SKD - avdelingen og banken generelt en

strategi som innebærer at kundene ikke har hver sin konsulent. I tillegg til dette er det en produksjonskabal som skal gå opp hver dag, og det er ikke sikkert at den samme konsulenten som svarte på kunden i første dialog er på jobb når kunden sender inn oppfølgingsspørsmål på henvendelsen. Det ville åpenbart ikke vært hensiktsmessig å la være å svare på henvendelsen bare fordi den ansatte som svarte første gangen ikke er på jobb eller i produksjon den dagen. Når det er sagt kan man se for seg at en endring i den daglige produksjonskutymen har godt av å endre i seg favør av at den ansatte som allerede har svart på henvendelsen en gang fortsetter å svare så lenge det lar seg gjøre. I tillegg til å oppnå kunde verdi vil man også kunne argumentere for at dette i større grad vil kunne ha en lærende effekt for de ansatte ettersom den vedkommende i større grad må sette seg inn i hvorfor det første svaret som ble sendt ikke var tilstrekkelig for kunden.

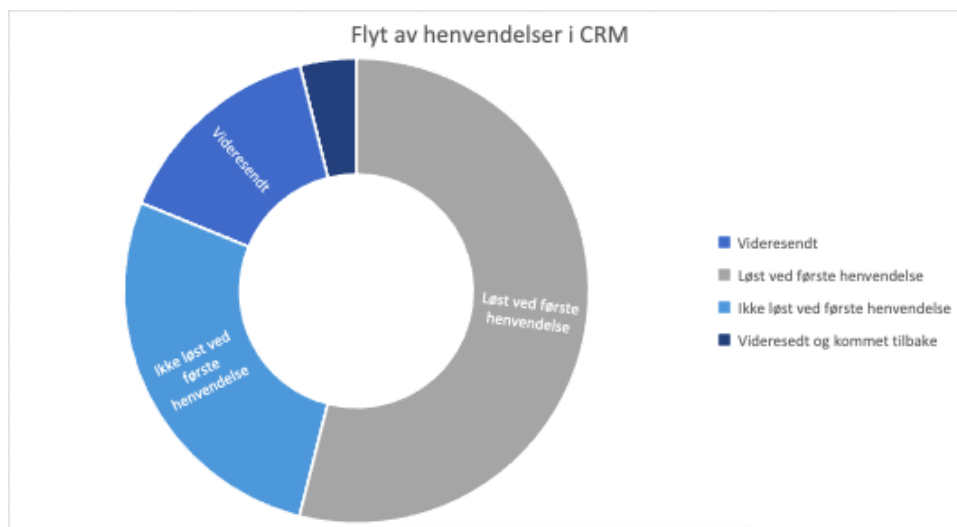
Når det gjelder henvendelser som videresendes til andre avdelinger ville den ideelle situasjonen vært at henvendelsen ble sendt dit med en gang. Man må forvente at det vil eksistere noen tilfeller av videresendinger til andre avdelinger og datterselskap i KLP i de tilfeller der kunden selv har sendt til feil selskap. Det er derimot en rekke henvendelser som kan gjelde innfrielse av kontoer, utbetalinger av lån og lignende som kommer til SKD – avdelingens innboks, men som må konsekvent videresendes til andre avdelinger i banken som tar seg av disse type oppgavene. Det burde være et ønske og mål for banken å minimere disse type videresendingene og utarbeide et digitalt system som i større grad luker ut disse henvendelsene slik at de ankommer riktig innboks ved første instans.

På grunnlag av foregående argument har det derfor vært hensiktsmessig å identifisere hvor mange av henvendelsene fra datasettet som løses ved første samtale, har pågående dialog og sendes videre til annen avdeling/selskap. Figurene under viser fordelingen på dette.

Tabell 4: Fordeling av løste, gjentakende og videresendte henvendelser i CRM

	Ikke gjentakende	Gjentakende
Ikke videresendt	53,9 %	27,2 %
Videresendt	14,9 %	3,9 %

Diagram 2: Fordeling av løste, gjentakende og videresendte henvendelser i CRM

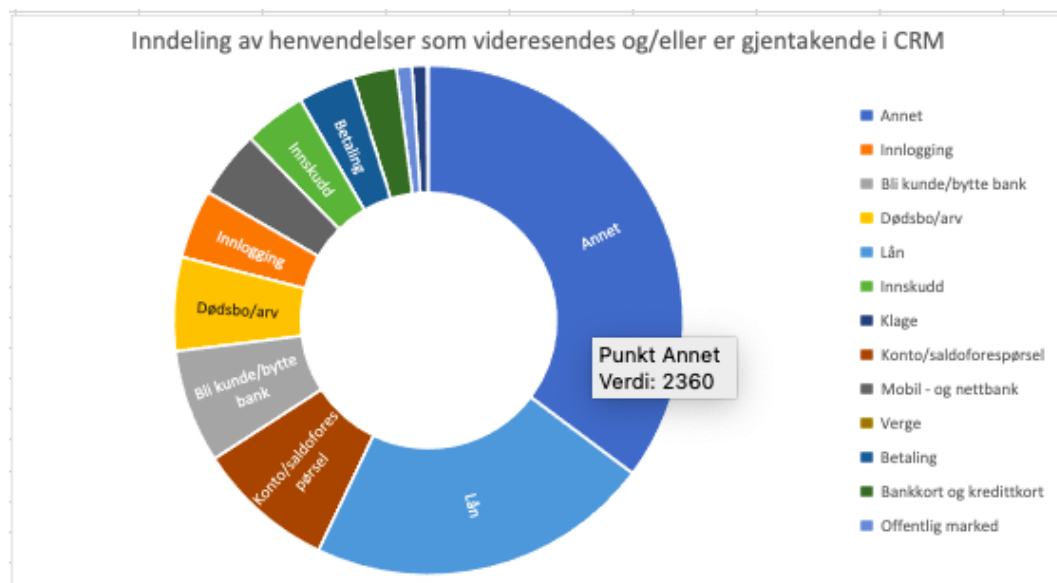


Som diagrammet og den prosentvise fordelingen viser oss er det kun i overkant av halvparten av henvendelsene som løses ved første dialog. Det vil si at man kan argumentere for at det foreligger sløsing på hele 46,06 prosent av alle henvendelser i CRM. En videre analyse av hva slags henvendelser som enten videresendes eller har pågående dialog viser oss følgende:

Tabell 5: Inndeling av henvendelser som videresendes og/eller er gjentakende

Inndeling	Antall videresendt/ gjentakende	Prosentandel videresendt/ gjentakende
Annet	2360	35,2 %
Innlogging	293	4,4 %
Bli kunde/bytte bank	482	7,2 %
Dødsbo/arv	398	5,9 %
Lån	1465	21,9 %
Innskudd	265	4,0 %
Klage	63	0,9 %
Konto/saldoforespørsel	587	8,8 %
Mobil - og nettbank	287	4,3 %
Verge	7	0,1 %
Betaling	240	3,6 %
Bankkort og kredittkort	186	2,8 %
Offentlig marked	66	1,0 %
Totalt	6699	100,0 %

Diagram 3: Inndeling av henvendelser som videresendes og/eller er gjentakende



Det er ikke overraskende at flertallet av de henvendelsene som videresendes eller er gjentakende er de som er kategorisert som «Annet» eller «Lån», ettersom disse to kategoriene står for halvparten av alle henvendelsene i datasettet. Men det faktum at det i det hele tatt er såpass mange henvendelser som er kategorisert som «Annet» og i tillegg er videresendt eller gjentakende viser igjen hvor viktig det er for avdelingen å få en bedre oversikt over disse henvendelsene for å ha bedre strukturert data i fremtiden.

5.4.4 Annet henvendelser

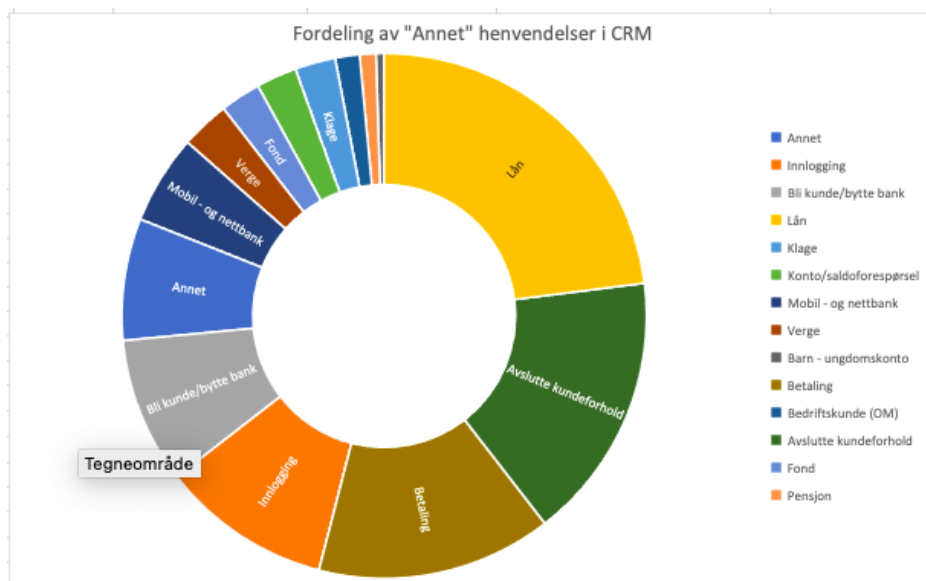
Ettersom annet er en såpass stor andel av henvendelsene i bankens CRM system er det hensiktsmessig å få et bedre innblikk i hva disse henvendelsene som regel består av. Som det kommer frem fra metode kapittelet ble det foretatt et tilfeldig utvalg av 200 «Annet» henvendelser for å få bedre innsikt i hva disse gjelder. Ved å skaffe seg mer innsikt i disse henvendelsene vil man trolig kunne få en bedre forståelse for noen av de forbedringsmulighetene som foreligger for kategoriseringen.

I likhet med datasettet for alle henvendelser er det blitt gjort noen forenklinger for å kunne ha en mest mulig avlesbar og hensiktsmessig prestasjon av funnene.

Tabell 6: Fordeling av «Annet» henvendelser i CRM

Inndeling	Antall henvendelser	Prosentandel av totalt antall
Annet	15	7,5 %
Innlogging	21	10,5 %
Bli kunde/bytte bank	18	9,0 %
Lån	46	23,0 %
Klage	5	2,5 %
Konto/saldoforespørsel	5	2,5 %
Mobil - og nettbank	11	5,5 %
Verge	6	3,0 %
Barn - ungdomskonto	1	0,5 %
Betaling	29	14,5 %
Bedriftskunde (OM)	3	1,5 %
Avslutte kundeforhold	33	16,5 %
Fond	5	2,5 %
Pensjon	2	1,0 %
Totalt	200	100,0 %

Diagram 4: Fordeling av «Annet» henvendelser i CRM



Blant de henvendelsene som sendes inn og kategoriseres som «Annet» er nesten 1/4 av alle henvendelsene om lån. Dette er et ganske interessant funn ettersom kunden per dags dato kan velge mellom både «Finansieringsbevis» og «Boliglån» når de fyller inn hva henvendelsen gjelder. Man skulle derfor trodd at det var ganske innlysende for kunden at en av de alternativene er mer passende enn «Annet». Funnt fra observasjoner og datasettet av «Annet» henvendelser viser derimot at de fleste henvendelsene som er kategorisert «Annet» og omhandler lån

gjør gjerne gjelder de type boliglånene som er annerledes «vanlige» boliglån. Dette er eksempelvis seniorlån, fleksilån og avdragsfrihet på lån. Dette kan indikere at kunden er usikker på om disse type lånene er å anse som boliglån eller helt andre type lån. Det er kanskje ikke så rart at kunden blir forvirret heller ettersom det tross alt er boliglån med relativt ulike betingelser som skiller seg fra det vanlige boliglånsproduktet folk flest er kjent med. Når det er sagt ville jeg ikke påstått at det er gunstig å legge til alle disse ulike type boliglånene som egne kategorier for kunden, både fordi det i tråd med tidligere diskusjon burde det være en målsetting å minske antall kategorier, og fordi flere kategorier trolig kan forvirre kundene mer. Det er heller ikke noen funn som tyder på at det er betydelig forskjell i tidsbruk på disse ulike spørsmålene om boliglån. Man kan derimot tenke seg at en mer generalisert term for boliglån, nemlig kun «Lån» kan gjøre det mer innlysende for kunden å velge det som kategori.

En annen forklaring til hvorfor kunden velger «Annet» selv om det finnes et alternativ for «Boliglån» er at vedkommende rett og slett blir overveldet av alternativene og velger «Annet» fordi det virker lettest. Det er to sammenhengende grunner til at dette kan være en del forklaring. Nobels prisvinner Daniel Kahneman er kjent for si teori om system 1 og system 2 resonering når forbrukere handler og tar avgjørelser. Uten å gå i dybden på hans teori kan man forstå system 1 som en tilstand hos kunden der han/hun tar avgjørelser basert på minimal anstrengelse og bruk av mentale heuristikker (Kahneman, 2013). Det er ikke urimelig å anta at en kunde som regel er preget av system 1 når vedkommende sender inn en henvendelse. I tråd med denne antakelsen vil derfor et valg mellom 23 ulike kategorier virke fullstendig mot sin hensikt av den enkle grunn at dette krever mer anstrengelse fra kunden enn det man har når man handler basert på system 1.

Videre ser man at henvendelser som gjelder å avslutte kundeforholdet står for 16,5 prosent av «Annet» henvendelsene i CRM. Det er god grunn til å bry seg om dette funnet ettersom dette også er en av de type henvendelsene der kunden vil bli bedt om å kontakte oss i nettbanken for at vi skal kunne hjelpe de. Det er med andre ord en henvendelse som bærer null verdi for kunden og er sløsing for avdelingen når den blir mottatt gjennom kontaktskjema. Funnet er spesielt utfordrende i den

forstand at det burde forekomme tydeligere informasjon for kunden om hvor denne henvendelsen bør sendes, samtidig som man ikke ønsker å fremme avslutning av kundeforhold i for stor grad for kunden.

Henvendelsene som gjelder betaling, innlogging og bankbytte/ bli kunde står for henholdsvis 14,5 , 10,5 , og 9 prosent av «Annet» henvendelsene. «Betaling», «Innlogging» og «Bli kunde og bytte bank» er valgmuligheter for kunden per dags dato, men man kan tenke seg at de samme argumentene som er gjort i øvrig avsnitt om system 1 også er gjeldende i tilfellet for disse henvendelsene. I tillegg til dette ligger også samtlige av disse alternativene for kunden nesten helt nederst i listen av alle de 23 emnene de kan velge mellom. Funn er presentert i tabell 3 tilsa blant annet også at «Innlogging» og «Bli kunde og bytte bank» var blant de mer vanlige, og det vil derfor være logisk at disse kategoriene ble fremhevet for kunden ved å være høyere opp på listen av alle kategorier kunden kan velge mellom.

5.5 Tidsberegninger av henvendelser

Et viktig aspekt for at banken og SKD – avdelingen skal kunne effektivisere CRM - prosessene er at de får bedre innsikt i tidsbruken av de ulike type henvendelsene og scenariene. Gjennom både observasjoner og selvrapportert tidsbruk gjennom spørreundersøkelsen har jeg regnet meg frem til gjennomsnittlige tidsbruk for ulike type henvendelser, samt scenarier. Basert på gjennomsnittlig tidsbruk er det blitt beregnet hvor lang tid man kan anta at avdelingen bruker på de ulike type henvendelsene og scenariene årlig og månedlig. Tanken er at timeberegningene på dette vil gi avdelingen og banken en mye tydeligere indikasjon på hvor mye ressurser og årsverk som bør medregnes produksjon i CRM. Beregningene vil også kunne brukes for å få en mer konkret oversikt over hvor mye ressurser som brukes på aktiviteter som kan ansees som sløsing, basert på de slutningene som er tatt fra diskusjon i øvre delkapitler.

Tabell 7: Tidsbruk på henvendelser

Henvendelse/scenario	Tid i hele minutter
Annet	5
BankID og BankID på mobil	7
Barne og ungdomskonto	17
Betaling	4
Bli bankkunde	7
BSU	8
Dødsbo	23
Innskudd og sparing	3
Kort	4
Lån og finansieringsbevis	6
Nettbank og mobilbank	3
PUM	5
Vergemål	30
Henvendelser som må tas gjennom nettbank eller tlf	3
Henvendelser som må videresendes	1
Henvendelser der det er pågående dialog i CRM	3

Tabellen over har som hensikt å vise hva som ansees å være tidsbruk per type henvendelse og scenario i CRM. Det er dette som legger grunnlaget for de økonomiske beregningene under.

Vedlegg 2 viser en tydeligere oversikt over hvordan tidsbruk for de ulike henvendelsene og scenariene ble utregnet.

5.5.1 Økonomiske beregninger

Tabell 8: Antall timer brukt for ulike henvendelser og scenarier.

Henvendelse/scenario	Tid i hele minutter	Tot.ant.timer per.mnd	Tot.ant timer per.år
Annet	5	35	422
BankID og BankID på mobil	7	9	106
Barne og ungdomskonto	17	6	77
Betaling	4	1	14
Bli bankkunde	7	13	151
BSU	8	4	54
Dødsbo	23	17	198
Innskudd og sparing	3	4	42
Kort	4	4	44
Lån og finansieringsbevis	6	32	380
Nettbank og mobilbank	3	3	39
PUM	5	8	92
Vergemål	30	0	5
Totalt		135	1624
Henvendelser som må tas gjennom nettbank eller tlf	3	11	127
Henvendelser som må videresendes til annen avdeling	1	3	39
Henvendelser der det er pågående dialog i CRM	3	21	247
Totalt		34	413
Totalt		170	2037

Kilder tilsier at et årsverk som jobber fulltid i en jobb der man antar at den ansatte har 37,5 arbeidstimer i løpet av en uke, og 5 uker ferie jobber cirka 1.700 timer i

løpet av et år (Tripletex, 2022). Videre beregninger vil derfor basere seg på et årsverk på 1.700 timer.

Det brukes totalt 2.037 timer på CRM i løpet av et år, dette tilsier 1,2 årsverk. Videre viser tabellen oss at det brukes 413 timer på CRM aktiviteter som er å anse som sløsing. Dette tilsvarer 20% av alle 2.037 timer som brukes totalt i CRM i løpet av et år, og 24% av antall timer for et årsverk.

Jeg som skribent av denne oppgaven sitter ikke på innsikt om lønningsnivåene som er gjeldende for salg – og kundekonsulenter i KLP Banken. Men for å gi en indikasjon på hva de rent økonomiske tapene kan se ut som tar jeg utgangspunkt i lønnsstatistikk fra internett. Tall fra SSB og Utdanning.no indikerer at en lønn innenfor dette yrket ligger mellom 450.000 til 600.000 i løpet av et år (SSB, 2022) (Utdanning.no, 2022). Jeg vil i mine beregninger forholde meg til en brutto månedslønn på 38.690 kroner som er SSB sin anslåtte medianlønn for kundekonsulenter i bank fra 2021. Med dette som utgangspunkt kan man regne seg frem til følgende økonomiske tap:

Totalt tap av sløsing basert på antatt timelønn

Timelønn av: $38.690 / (37,5 \text{ timer uken} * 4 \text{ uker}) = \underline{258 \text{ NOK}}$

Økonomisk tap av 413 timer sløsing: $258 \text{ kroner} * 413 \text{ timer} = \underline{106.554 \text{ NOK}}$

Andel økonomisk tap av årslønnen til et årsverk:

Brutto årslønn: $38.690 * 12 \text{ mnd} = \underline{464.280. \text{ NOK}}$

Tap som andel av årslønn: $106.554 / 464.280 = \underline{23\%}$

Til tross for at den monetære summen i seg selv ikke nødvendigvis oppleves som påfallende høy er det langt ifra ideelt at nesten 1/4 av lønningen til et årsverk er å anse som bortkastet, ettersom det er lønn for ikke verdi-skapende aktivitet. Det er også noen andre viktige poeng å ta med seg i vurderingen av disse funnene hva gjelder kostnaden av sløsing.

For det første må funnene sees i betraktning med de tre andre kanalene for kundedialog. For hvert minutt eller time som brukes av ikke – verdiskapende aktiviteter i CRM, jo mer kan det hope seg opp med køer av henvendelser i de andre kanalene. Man kan derfor anta det vil oppstå en snøballeffekt av sløsing i form av overarbeid, duplisert arbeid og venting for kundene som medfører en samlet kostnad som er høyere enn den som er regnet ut over.

I tillegg til dette kan det være hensiktsmessig å benytte seg av tallene fra vedlegg 2 for å se på ekstremverdiene ved de ulike type henvendelsene og scenariene. Ved å regne på ekstremverdiene kan man forstå at det til tider kan være en henholdsvis sløsing som er betydelig større enn den regnet på over. I perioder med flere nyansettelser burde man for eksempel forvente at tidsbruk vil være betydelig høyere og dermed også den økonomiske kostnaden av sløsing. Funn fra observasjonene viser til at det er noen forskjeller i tidsbruk basert på om man har vært ansatt over eller under 2 år. Dette gjelder spesielt henvendelser som gjerne er litt krevende eller komplekse som dødsbo, vergemål, boliglån og barne – og ungdomskontoer.

Det er også relevant å ha i mente teamleders kommentar fra intervjuet om avdelingen opplever økt andel av krevende og unike henvendelser, samt økt behov for overtid. Økt andel av krevende henvendelser kan bety at tidsbruken vil endre seg og eventuelt øke over tid for noen type henvendelser, og mye overtid betyr økte kostnader hva gjelder lønninger. Teorikapitlet om sløsing påpeker også at det er viktig å ikke tolke eliminering av sløsing som synonymt med kostnadsreduksjon. Man er også nødt til å fokusere på forbyggende tiltak for sløsing, samt tiltak for blant annet bedre flyt og økt salg for å oppleve betydelige kostnadsreduksjoner (Bicheno, 2004).

5.5.1 Svakheter og forbehold ved utregningene

Forbehold ved utregningene:

Dersom leseren er interessert i å se mer konkret hvordan de ulike verdier er fremkommet kan vedkommende se vedleggene. Jeg vil allikevel nevne de viktigste forbehold og antakelser som er blitt gjort for utregningen her.

Rapporteringen av tid for henvendelsene under observasjon var gjort basert på en firedeling av et minutt (60 sekunder). Det vil si at dersom det ble observert en tid på 2:50 minutter, ble dette rundet ned til 2:45 minutter, med en tallverdi på 2,75. Som man kan se fra vedlegg 2 er utregningen av endelig tid utregnet som gjennomsnittet av observert og rapportert median. Dette har vært et bevisst valg for å ikke la ekstremverdiene dominere utregningene (Frøslie, 2018). Endelig tallverdi som jeg landet på ved utregningen er rundet opp til hele minutter. Dette er for å gjøre utregningene lette å lese av og ta i bruk ved senere tidspunkt.

Datasettet er som nevnt i tidligere kapitler en samling av henvendelser fra totalt elleve måneder. I utregningen av antall timer per år for de ulike type henvendelsene og scenariene er det derfor basert på en antakelse om at antall henvendelser fra datasettet er likt fordelt. Det vil altså si at det er gjort beregninger for et år, ved å først dividere «totalt antall timer for 11 måneder» på 11, for så å multiplisere med 12.

I utregningen av antall henvendelser der kunden blir bedt om å kontakte oss over telefon eller nettbank er det blitt regnet på hvor stor andel av henvendelsene fra «Annet» datasettet og datasettet fra observasjonene der dette har vært tilfellet. I begge disse datasettene var det forholdsmessige tallet 15 – 17 prosent. Og det ble derfor tatt utgangspunkt i at 16% av alle henvendelser har dette som scenario. De forholdsmessige tallene for scenariene videresendt og gjentakende hadde jeg allerede fra datasettet for alle henvendelser. For å representere alle funn fra datasettet, ble grupperingene «ikke videresendt og gjentakende» og «videresendt og gjentakende» lagt sammen for utregningene over.

Svakheter ved funnene fra observasjon.

Selv om de ansatte brukte den tiden de trengte for å svare ut henvendelsene som de plukket underveis i observasjonen ble det nevnt fra noen av observasjonsobjektene at de anså seg selv som mer effektive under observasjon enn dersom de ikke hadde vært under observasjon. I tillegg til dette ble heller ikke de ansatte som ble observert utsatt for typisk støy som forbigående kolleger, kaffepauser og lignende.

Hva slags type henvendelser og scenarioer som ble rapportert under observasjon varierte, og noen tallverdier kan derfor ansees å være mer pålitelige enn andre basert på hvor mange observasjoner som ble gjort av de typene henvendelser. Det ble foretatt dobbelt så mange observasjoner som først planlagt for å forsøke å få verdier på alle type henvendelser, men det var fortsatt to type henvendelser det ikke ble rapportert noen tid på. Ved disse to henvendelsene ble jeg derfor nødt til å kun forholde meg til selvrapporert tid. Henvendelsene det gjaldt består av betydelig liten andel av totalt antall henvendelser fra datasettet.

5.6 Forslag til tiltak

Deming påstår at 94% av alle utfordringer, men også muligheter for bedrifter kan løses av systemet, og ansvar hos ledelsen (Deming, 1982). Om dette stemmer, er det god grunn for ledelsen i KLP Banken å prøve ut tiltak for å effektivisere CRM - prosessene deres. Basert på alle presenterte funn og diskusjon rundt disse vil jeg presentere noen forslag for tiltak og videre arbeid for KLP Banken og SKD - avdelingen.

5.6.1 Forslag til ideell kategorisering – basert på funn og benchmarking

For at CRM- prosesser skal ansees som vellykket er det kritisk å fokusere på kunde verdi og benchmarking. Benchmarking opp mot andre konkurrenter ansees å spille en signifikant rolle i strategien for CRM - prosesser i bank – og finansbransjen (Bose, 2002) (Eid, 2007). Dette kan skyldes at bransjen er preget av høy konkurranse, og fordi det ikke er hensiktsmessig å oppfinne hjulet to ganger.

Det er utvilsomt at det foreligger forbedringspotensial for kategoriseringen av henvendelser i CRM, og i den forbindelse er det utarbeidet et forslag til ny kategorisering basert på funn som er presentert og diskutert over, samt benchmarking opp mot tre konkurrenter. For å unngå at oppgaven blir en omfattende konkurrentanalyse vil jeg kun kort presentere konkurrentene og hvorfor de er ansett som hensiktsmessig benchmarks. Det er sett på tre banker som relevante benchmarks, disse er Sbanken, OBOS- banken og Storebrand Bank. Storebrand Bank og OBOS - banken er i likhet med KLP Banken, del av et større konsern med fokus på medlemsfordeler for kundene sine, samt selvbetjente

nettbanker. De er også i samme størrelsessjikt som KLP Banken. Sbanken er betydelig større enn KLP Banken, men de er en selvbetjent nettbank. Den viktigste årsaken til at Sbanken er en relevant benchmark er derimot fordi de har blitt kåret til den beste banken av Norsk Kundebarometer 21 år på rad (VG, 2022).

Av de tre konkurrenten er det kun Sbanken og OBOS-banken som har kontaktskjema på nettsiden sin. Storebrand bank bruker kun kanalene telefon, chat og nettbank. Vedlegg 4 viser hvordan kategorilisten for kundene ser ut for Sbanken og OBOS – banken på deres nettsider. Det er spesielt antallet kategorier, samt valg av ord som har vært av betydning for utarbeidelsen av forslaget til KLP Banken.

Figurene under viser forslag for kategorisering, både for kunden gjennom nettsiden og for avdelingen internt i bankens CRM system. Det er benyttet fargekoder for å belyse hvilke grupper / kategorier som hører sammen.

Figur 6: Forslag til ideell kategorisering for bankens CRM system

Ideell kategorisering kunde	Ideell kategorisering ansatt
Annet	Annet
Betaling	Betaling
Bli kunde	Bli kunde
BSU	BSU
Dødsbo	Dødsbo
Innlogging	Innlogging - BankID og BankID på m
Konto	Innlogging - PUM
Kort	Konto - Barne og ungdomskonto
Lån og finansieringsbevis	Konto - Innskudd og sparing
Nettbank og mobilbank	Kort
Vergemål/ fullmakt	Lån og finansieringsbevis
	Nettbank og mobilbank
	Vergemål/ fullmakt

5.6.2 Oppnå lean consumption gjennom inkludering og nudging

Womack og Jones sin teori for lean consumption påpeker viktigheten av at bedrifter i servicebransjen inkluderer kunden i verdistrømmen. For at KLP bankens kunder skal kunne ta del i verdistrømmen, og bidra til egen kundeverdi gjennom verdiskapende aktiviteter, er det avgjørende at banken gjør det lett

for å kunden å lære. Både kunden og banken vil ha god nytte av å unngå de henvendelsene der kunden blir bedt om å kontakte oss gjennom nettbank eller telefon i kontaktskjema.

Konkrete tiltak for dette kan være nudging, også kalt dulting på norsk (Buric, 2022). Vi vet for eksempel at 16% av alle «Annet» henvendelser handler om å avslutte kundeforholdet sitt. Man kan derfor se for seg at det kommer opp en liten tekstboks etter kunden har valgt «Annet» med en kommentar eller et spørsmål om henvendelsen gjelder akkurat dette. Et slikt tiltak vil dulte kunden i retning av å trykke på tekstboksen og man kan da informere kunden om at dette er en henvendelse som må sendes i nettbanken. Ledelsen og ansvarlige for nettbanken kan benytte seg av de funn som fremkommer i denne oppgaven for å se på hvilke type kategorier det kan lønne seg å legge inn «nudge's» for kunden.

Kombinasjonen av en mer intuitiv kategoriliste og dulting gjennom hensiktsmessige varslinger vil være mye mer tilpasset en system 1 resonering hos kunden, og kunne kobles opp mot prinsippene for å oppnå lean brukervennlighet.

5.6.3 Gemba walk for å teste ut nye produksjonskutymer

«Gå dit» det er verdiskapende aktivitet, kan også innebære å «se» de ansattes styrker og svakheter. Andelen gjentakende henvendelser og funnene fra observasjon og intervju tilsier at ansatte sitter på ulik kompetanse. Endringer i oppsett av ansatte i produksjon som i større grad vektlegger forskjeller hos de ansatte kan styrke kvaliteten av sluttproduktet og forbedre flyten.

Synlig ledelse engasjerer de ansatte, og kan føre til lavere barrierer for å diskutere nye forslag og tiltak som dette. Endring i daglig praksis burde først vurderes og diskuteres med ansatt, og god endringsledelse, åpenhet og dialog vil være avgjørende (Munkejord, 2019).

5.6.4 Forslag til videre arbeid

Oppgaven er begrenset til CRM - prosessene som eksisterer gjennom bankens kontaktskjema. Man kan anse denne oppgaven som starten på et større prosjekt for banken og SKD - avdelingen for å sikre bedre struktur på data, og oppnå effektive CRM - prosesser. Det kan i den sammenheng ha verdi for banken å benytte seg av

verktøy som A3 og 5S for lykkes med nye tiltak som implementeres. Samarbeid med andre avdelinger i banken i utarbeidelsen av dette vil være gunstig for å forsøke å forbedre flyten og redusere mengden videresendte henvendelser. I tråd med lean consumption og argumentet for å inkludere kundene kan det også lønne seg for banken å utarbeide en kundeundersøkelse for hvordan de opplever verdien i de ulike kanalene for kundedialog.

6.0 Konklusjon

«Hvordan kan KLP Banken avdekke kundebehov og effektivisere CRM – prosesser gjennom bedre måling av ustrukturerte data.»

Oppgavens formål har vært å hjelpe KLP Banken strukturere sine data for skriftlige henvendelser slik at de kan foreta bedre målinger, og igangsette tiltak for mer effektive CRM-prosesser og avdekke kundebehov. Det er benyttet en rekke metodetilnærminger og lean metodikk i arbeidet for å besvare problemstillingen. Delspørsmålene under har i hensikt å besvare problemstillingen sin helhet.

«Hvilke CRM utfordringer står KLP Banken overfor?»

Funnene fra samtlige av datainnsamlingene tyder på at det er betydelige forbedringspotensialer for bankens kundeavdeling hva gjelder flyt, gjennomløpstid og strukturering av data. Den største utfordringen for bankens strukturering av henvendelser gjennom kontaktskjema er kategoriseringen av henvendelsene. Kategoriseringen bidrar hverken til optimal kundeverdi, eller gode målemuligheter for bankens ledelse. En konsekvens av ugunstig kategorisering leder til dårlig flyt og gjennomløpstid for prosessen, som har medført sløsing for bankens CRM - prosesser. Utrekninger og diskusjon viser til nedsatt kundeverdi og økonomisk tap som resultat av dette.

Dårlig kategorisering av henvendelser har ført til at en god andel av prosessens aktiviteter kun er verdibærende eller ikke - verdiskapende i det hele tatt. Sløsing oppstår som et resultat av overbelastning (muri) samt inkonsistens og variasjon (mura). Utfordringene som SKD - avdelingen står overfor har medført til

inkonsistens av arbeidsmengde og ressurskapasitet, som igjen har medfører tidvis overbelastning.

«Hvordan kategoriserer eller håndterer andre konkurrerende banker kundehenvendelser?»

Banker som er å anse som relevante konkurrenter for KLP banken er OBOS-banken, Storebrand Bank og Sbanken. Fellestrekket for alle tre banker, som de også deler med KLP banken er at de er nettbaserte. Mens Storebrand Bank ikke tilbyr kontaktskjema i det hele tatt, har både OBOS-banken og Sbanken betydelig færre kategorier enn KLP banken. OBOS-banken og Sbanken har henholdsvis tre og ni kategorier for kunden gjennom deres kontaktskjema. Kategoriseringen og de konkrete valgene av ord som brukes for kategoriene oppleves mye mer intuitive og enkle hos konkurrentenes kontaktskjema. Tilgjengelig tall fra proff.no og annen litteratur fra internett viser at konkurrentene besitter større markedsandeler enn KLP banken, og det er god grunn for banken å sette søkelyset mot deres kundeløsninger samt strategi for å bli mer konkurransedyktige.

Hvilke tiltak kan KLP Banken igangsette basert på Lean - prinsipper og verktøy for å løse utfordringene?

Det er identifisert følgende utfordringer:

1. Kategorisering av kundehenvendelser gjennom bankens kontaktskjema.
2. Mange ikke – verdiskapende og verdibærende aktiviteter i prosessen
3. Dårlig flyt og gjennomløpstid
4. Overbelastning og inkonsistens

Utfordringene henger noe sammen med hverandre og dermed vil tiltak og verktøy også ha positive synergieffekter på flere av utfordringene.

Tiltaket med mest virkning for både kunde, prosess, ansatt og ledelse vil være å endre på kategoriseringen av henvendelser gjennom kontaktskjema. En kategoriliste som er mer intuitiv for kundene, og dekkende for bankens relevante

målinger vil helt konkret kunne belyse kundebehov i større grad gjennom logisk strukturering av data, samt skape økt kundeverdi.

Bedre struktur på data som resultat av nye kategorier vil danne grunnlag for mer presise ressursallokeringen av ansatte i SKD -avdelingen og man vil unngå variasjon og overbelastning i større grad. Større satsing på kunders unike ansettelsesforhold og egenskaper vil øke kvaliteten på arbeidet med kundehenvendelser, og bidra ytterligere for kundeverdi og bedre flyt. Gjennom inkludering av kunden i verdistrømmen i form av dulting kan man også se forbedret resultat hva gjelder flyten og gjennomløpstiden av prosessen. Disse tiltakene vil samlet sett avvikle en rekke av de verdibærende og ikke-verdiskapende aktivitetene.

Det brede teoretiske grunnlaget og de ulike metodiske tilnærmingene som denne oppgaven baserer seg på gjør at jeg har stor tillit til den forskningen som er gjort innenfor det avgrensede området. Studiet gir et bidrag til KLP Bankens videre arbeid for bedre målinger av både ressursbehov og kundebehov. Gitt at det gjennomføres tiltak med kontinuerlig oppfølging for å vurdere effekter, vil banken kunne oppleve bedre CRM-prosesser, og økonomiske besparelser. Det er viktig at tiltakene tilpasses bankens unike situasjon, og at det gjøres nødvendige tilpasninger underveis for å lykkes.

Studiets teorigrunnlag er overførbart til andre avdelinger i banken og selskap i bransjen. Metodetilnærmingen er tilpasset bankens unike situasjon og problemstillingens formulering, og kan ikke overføres til andre avgrensede fenomen uten nødvendige tilpasninger.

Referanseliste

Allway , M., & Corbett, S. (2002). Shifting to Lean Service: Stealing a page from manufacturers' playbooks. *Journal of Organizational Excellence*, pp. 45-54.

American Heritage College Dictionary. (2022). Retrieved from American Heritage College Dictionary:
<https://ahdictionary.com/word/search.html?q=variances&submit.x=53&submit.y=26>

Anderson, A. R. (2014, Februar). *Forbes*. Retrieved from Forbes:
<https://www.forbes.com/sites/amyanderson/2014/02/27/keeping-it-simple-doesnt-mean-youre-stupid/?sh=41a9720a66b1>

Anderson, J. S., Morgan, J. M., & William, S. K. (2011 , Mai). Using Toyota's A3 Thinking for Analyzing MBA Business Cases. *Journal of Innovative Education, Volume 9*, pp. 275-285.

Arfmann, D., & Topolansky, B. (2014, Februar). The Value of Lean in the Service Sector: A Critique of Theory & Practice. *International Journal of Business and Social Science, Volume 5* , pp. 18-24.

Bicheno, J. (2004, Januar). The New Lean Toolbox: Towards Fast Flexible Flow. *Lean Books*.

Bjornard , K. (2021). *Interaction Design Foundation*. Retrieved from Interaction Design Foundation: <https://www.interaction-design.org/literature/article/kiss-keep-it-simple-stupid-a-design-principle>

Bonaccorsi, A., Carmignani, G., & Zammor, F. (2011). Service Value Stream Management (SVSM): Developing Lean Thinking in the Service Industry. *Journal of Service Science and Managemen*, pp. 428-439.

Bose, R. (2002). Customer relationship management: key components for IT success. *Industrial Management and Data Systems*, pp. 89-97.

Bowen, D. E., & Youngdahl, W. E. (1998). Lean service: in defense of a production-line approach. *International Journal of Service Industry Management, Volume 9*, pp. 207-225.

Bowen, D., & Jones, G. R. (1986). Transaction Cost Analysis of Service Organization-Customer Exchange. *Academy of Management, Volume 11*.

Bremer, M. (2015). Walk the Line - The effective way to do a gemba walk. *Quality Progress*, pp. 18-22.

Buric, R. (2022). *insideBE*. Retrieved from Perceived Effort – Make Customers Feel that What you Want is Easy: <https://insidebe.com/articles/nudge-your-customers-to-take-action/>

Busch, T. (2021). *Akademisk skiving: for bachelor- og masterstudenter*. Fagbokforlaget.

Business Builders. (2019, Januar). *Business Builders*. Retrieved from Business Builders: <https://businessbldrs.com/the-less-is-more-approach-to-marketing/>

Byrne, A., & Womack, J. P. (2013). *The Lean Turnaround: How Business Leaders Use Lean Principles to Create Value and Transform Their Company*. McGraw - Hill Education.

Corbett, S. (2007). Beyond manufacturing: The evolution of lean production. *The McKinsey Quarterly*, pp. 94-95.

Dahl, A. (2021, Februar). *Store Norske Leksikon*. Retrieved from SNL.no: <https://snl.no/benchmarking>

-
- Damrath, F. (2012, Juni). Increasing competitiveness of service companies: developing conceptual models for implementing Lean Management in service companies. *Thesis ID number: 2012:125 Como, Politecnico di Milano*.
- Deming, E. E. (1982). *Out of the Crisis*. Massachusetts: The MIT Press.
- Domingo, R. T. (2015). Identifying and Eliminating The Seven Wastes or Muda. *Asian Institute of Management*.
- Drucker, P. (1973). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Harpert & Row.
- Eid, R. (2007, November). Towards a Successful CRM Implementation in Banks: An Intergrated Model. *The Service Industries Journal*, pp. 1021-1039.
- Eriksen, M., Fischer, T., & Mønsted, L. (2005). *God Lean ledelse i administrasjon og service*. København: Børsens Forlag.
- Farnam Street Media Inc. (2022). *fs.no*. Retrieved from The Observer Effect: Seeing Is Changing: <https://fs.blog/observer-effect/>
- Feng, P. P., & Ballard, G. (2008). Standard work from a lean theory perspective. *Annual Conferernce of the International Group for Lean Construction Volume 16*, pp. 703-712.
- Frøslie, K. F. (2018, Februar). *SNL.no* . Retrieved from Store Norske leksikon: <https://snl.no/median>
- Fredendall, L. D., & Hill, E. (2001). *Basics of Supply Chain Management*. The St. Lucie Press/ APICS Series on Resource Management.
- Ghuari, P., & Grønhaug, K. (2010). *Research methods in business studies*. Financial Times Prentice Hall.

-
- Gjønnnes, S. H., & Tangenes, T. (2013). Økonomi - og virksomhetsstyring. In S. H. Gjønnnes, & T. Tangenes, *Lean- filosofien og flerdimensjonal prosessanalyse som veier til operasjonell effektivitet* (pp. 617-685). Oslo: Fagbokforlaget.
- Grönoos, C. (1990). *Service Management and Marketing*. Lexington Books.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1981). *Effective evaluation*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Hill, A. V. (2007). *The Encyclopedia of Operations Management*. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Jadhav, J. R., Manta, S. S., & Rane, S. B. (2014, Juli). Development of framework for sustainable Lean implementation: an ISM approach. *Journal of Industrial Engineering International*, pp. 1-27.
- Johannesen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Johnston, R. (2005). Service operations management: return to roots. *International Journal of Operations & Production Management, Volume 25*, pp. 1278-1297.
- Kahneman, D. (2013). *Tenke fort og langsomt*. Pax Forlag.
- Kanai , J., & Fontanini, P. S. (2020). Value Stream Map and Visilean for Prefabricated Concrete Panels Management. *Annual Conference of the International Group for Lean Construction*, pp. 673-684.
- Kerlinger, F. N. (1979). *Behavioral reserach*. New York: Holt, Rhinehart & Winston.

Kommunal Landspensjonskasse. (n.d.). *KLP.no*. Retrieved from KLP.no:
<https://www.klp.no/om-klp/dagens-klp>

Krafcik, J. (1988). Triumph of the Lean Production System. *Sloan Management Review, Volume 30*, pp. 41-52.

Krishnan, V., & Parveen, M. C. (2013, Juli). Comparative Study of Lean Manufacturing Tools Used in Manufacturing Firms and Service Sector. *Proceedings of the World Congress on Engineering, Volume 1* .

Krishnan, V., & Parveen, M. C. (2013, Juli). Comparative Study of Lean Manufacturing Tools Used in Manufacturing Firms and Service Sector. *Proceedins of the World Congress on Engineering, Volume 11*.

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag .

Levitt, T. (1972). Production - Line Approach to Service. *Harvard Business Review*, pp. 20-31.

López, A. E., Requena, G. I., & Lobera, S. A. (2015). Lean Service: Reassessment of Lean Manufacturing for Service Activities. *The Manufacturing Engineering Society International Conference*, pp. 23-30.

Maister, D. H. (2005). *The Psychology of Waiting Lines*.

Modig, N., & Åhström, P. (2021). *Dette er LEAN - Løsningen på effektivitetsparadokset*. Stocholm: Rheologica Publishing.

Munkejord, K. (2019). Effektiv endringskommunikasjon i organisasjoner. In P. S. Brønn, & J. Arnulf, *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner*. Oslo: Fagbokforlaget.

Nemeth, C. J. (1997). *Managing Innovation: When Less Is More. California Management Review*, pp. 1-12.

Nicholas, J. M. (2018). *Lean production for competitive advantage a comprehensive guide to lean methods and management*. New York: Taylor & Francis Group LLC.

Nilstund, C. (2018, Mai 8). *Store Norske Leksikon*. Retrieved from SNL:
<https://snl.no/effektivitet>

Proff forvalt. (n.d.). *Proff forvalt*. Retrieved from Proff forvalt:
<http://www.forvalt.no/ForetaksIndex/Firma/FirmaSide/938708606>

Proff forvalt. (n.d.). *Proff forvalt*. Retrieved from Proff forvalt:
<http://www.forvalt.no/ForetaksIndex/Firma/FirmaSide/993858765>

Reis Leite , H., & Vieira, G. E. (2015, Juli). Lean philosophy and its applications in the service industry: a review of the current knowlegde. *Production, Volume 25*, pp. 529-541.

Ringdal, K. (2007). *Enhet og Mangfold - Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. Fagbokforlaget.

Rolfsen, M. (2014). *Lean blir norsk*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Rother, M., & Shook, J. (2003). *Learning to see: Value Stream Mapping to Add Value and Eliminate MUDA*. Cambridge: Learn Entrprise Institute.

Safayeni, F., Purdy, L., Engelen, R. v., & Pal, S. (1991, Juli). Difficulties in Just-in-Time Implementation. *International Journal of Operations & Production Management*, pp. 27-36.

-
- Sandal, G. M., & Endresen, I. M. (2002). The sensitivity of the CPI Good Impression Scale for detecting "faking good" among Norwegian students and job applicants. *International Journal of Selection and Assessment* 10, pp. 304-311.
- Sayer, N. J., & Williams, B. (2012). *Lean For Dummies*. Jon Wiley & Son Inc.
- Schwagerman, W. C., & Ulmer, J. M. (2013 , Desember). The A3 Lean Management and Leadership Thought Process. *The Journal of Technology, Management, and Applied Engineering*.
- Seddon, J., O'Donovan, B., & Zokaei, K. (2009). Rethinking Lean Service. In B. Hefley, & W. Murphy, *Service Science: Research and Innovations in the Service Economy*.
- Shingo, S. (1989). *A Study of the Toyota Production System: From an Industrial Engineering Viewpoint*. Portland, Oregon: Productivity Press.
- Silvresto, R., Fitzgerald, L., Johnston, R., & Voss , C. (1992). Towards a classification of service processes. *International Journal of Service Industry Management*, pp. 62-75.
- Smith , S. (2014, Februar). Muda, Muri and Mura. *Thinking Lean*, p. 36.
- SSB. (2022). *Statistisk Sentralbyrå*. Retrieved from SSB.no:
<https://www.ssb.no/statbank/table/11418/tableViewLayout1/>
- Stenberg, J.-E. (1995). *Målstyring i teori og praksis*. Oslo: Bedriftsøkonomenes forlag.
- Thürer, M., & Fredendall, L. D. (2013). *An Introduction to Lean Work Design: Fundamentals of Lean Operations*. Business Expert Press.

The American Heritage Publishing Company. (2007). *The American Heritage College Dictionary*. Boston: Houghton Mifflin Harcourt.

Tripletex. (2022). *Tripletex.no*. Retrieved from Tripletex.no:
<https://www.tripletex.no/ordbok/arsverk/>

Twin, A. (2021, Juli). *Investopedia*. Retrieved from Investopedia:
<https://www.investopedia.com/terms/k/kpi.asp>

Utdanning.no. (2022). *Utdanning.no*. Retrieved from
https://utdanning.no/yrker/beskrivelse/kunderadgiver_i_bank

VG. (2022). *VG.no*. Retrieved from VG.no:
<https://www.vg.no/annonsorinnhold/sbanken/norges-mest-fornoyde-bankkunder/>

Vignesh, V., Suresh, M., & Aramvalarthan, S. (2016). Lean in service industries: A literature review. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, pp. 1-7.

Weber, M., & Chatzopoulos, C. G. (2019, September). Digital customer experience: the risk of ignoring the non - digital experience. *International Journal of Industrial Engineering and Management, Volume 10*, pp. 201-210.

Weigel, A. L. (2000, November). A Book Review: Lean Thinking by Womack and Jones. *Research Seminar i Engineering Systems*.

Wig, B. B. (2014). *Lean - Ledelse for lærende organisasjoner*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Womack, J. (2006, Juli). Mura, Muri, Muda. *Lean Enterprise Institute*.

Womack, J. P., & Jones, D. (2003). *Lean Thinking - Banish waste and create wealth in your corporation*. New York: Free Press.

Womack, J. P., & Jones, D. T. (2005). *Lean Solutions : How Companies and Customers Can Create Value and Wealth Together*. London: Simon & Schuster Inc.

Womack, J. P., Jones, D. T., & Roos, D. (2008, originalt 1990). *The Machine That Changed the World*. New York: Simon & Schuster .

Yin, R. K. (1982). *Conserving America's neighborhoods*. . New York: Springer Verlag.

Østenstad, G. T. (2017, Mai). *Store Norske Leksikon*. Retrieved from SNL.no: <https://snl.no/produktivitet>

Zairi, M. (1994). Benchmarking: The Best Tool for Measuring Competitiveness. *Benchmarking for Quality Management & Technology, Volume 1* , pp. 11-24.

Vedlegg

Vedlegg 1: Semistrukturert intervjuguide

Tema	Tematisk spørsmål	Stikkord for evt. oppfølgingsspørsmål
Daglig drift og produksjon av kundeservice.	Hovedoppgavene for daglig drift og «produksjon» planlegging	<ul style="list-style-type: none"> Fordelingen mellom produksjon og annet administrativt arbeid. Variasjoner fra tid, dag, sesong? Beregninger som gjøres for å sette opp drift/ produksjon ilt en dag, uke, måned?
Utfordringer	Hvilke utfordringer møter avdelingen på?	<ul style="list-style-type: none"> Menneskelige utfordringer Ikke – menneskelige utfordringer Vanligste flaskehalsene
Beredskap for utfordringer	Hvordan tas det sikte på utfordringer for å unngå mest mulig problemer når de oppstår?	<ul style="list-style-type: none"> Rutiner/ verktøy som brukes for å redusere uforutsett utfordring
Kommentar	Flere temaer eller poeng som du mener er viktig å nevne i dette intervjuet.	

Vedlegg 2: Beregninger gjort for tidsbruk av henvendelser

Henvendelse/scenario	Ant. observasjoner	Gjst.	Stdavvik	Median	M. Selvr	Størst verdi	Minst verdi	Snitt av medianene
Annet	6,00	3,67	3,47	2,13	7,50	10,25	1,25	5
BankID og BankID på mobil	6,00	6,33	3,31	5,75	7,50	10,50	2,50	7
Barne og ungdomskonto	1,00	13,75		13,75	20,00	13,75	13,75	17
Betaling	3,00	3,23	3,49	1,45	7,50	7,25	1,00	4
Bli bankkunde	9,00	6,22	3,21	6,00	7,50	10,25	0,50	7
BSU	0,00				7,50	5,00	10,00	8
Dødsbo	9,00	19,19	16,30	16,25	30,00	58,00	2,25	23
Innskudd og sparing	2,00	3,75	1,77	3,75	2,50	5,00	2,50	3
Kort	2,00	5,13	4,77	5,13	2,50	8,50	1,75	4
Lån og finansieringsbevis	10,00	4,38	1,47	4,25	7,50	7,25	2,00	6
Nettbank og mobilbank	4,00	4,38	3,33	3,25	2,50	9,25	1,75	3
PUM	6,00	7,67	10,46	1,50	7,50	23,50	0,50	5
Vergemål	0,00				30,00	30,00	30,00	30
Henvendelser som må tas gjennom nettbank eller tlf	11,00	3,45	2,75	2,50	2,50	10,00	1,25	3
Henvendelser som må videresendes til annen avdeling	9,00	2,08	2,21	0,75	0,50	6,50	0,25	1
Henvendelser der det er pågående dialog i CRM	6,00	5,82	8,73	2,75	2,50	23,50	0,25	3

Vedlegg 3: Beregninger for totalt antall timer tidsbruk av henvendelser

Henvendelse/scenario	Tid i hele minutter	Tot.ant.min for 11 mnd.	Tot.ant.timer for 11 mnd.	Tot.ant.timer per.mnd	Tot.ant timer per.år	Antall henvendelser
Annet	5	23190	387	35	422	4638
BankID og BankID på mobil	7	5824	97	9	106	832
Barne og ungdomskonto	17	4233	71	6	77	249
Betaling	4	764	13	1	14	191
Bli bankkunde	7	8316	139	13	151	1188
BSU	8	2952	49	4	54	369
Dødsbo	23	10902	182	17	198	474
Innskudd og sparing	3	2331	39	4	42	777
Kort	4	2416	40	4	44	604
Lån og finansieringsbevis	6	20880	348	32	380	3480
Nettbank og mobilbank	3	2166	36	3	39	722
PUM	5	5060	84	8	92	1012
Vergemål	30	270	5	0	5	9
Totalt			1488	135	1624	
Henvendelser som må tas gjennom nettbank eller tlf	3	6982	116	11	127	
Henvendelser som må videresendes til annen avdeling	1	2169	36	3	39	
Henvendelser der det er pågående dialog i CRM	3	13590	227	21	247	
Totalt			379	34	413	
Totalt			1867	170	2037	14545

Vedlegg 4: Kategorier for kontaktskjema hos konkurrenter

Sbanken	OBOS – banken
Innlogging	Sparing
Konto	Konto til barn
Kort	Dokumenter til lånesøknad
Betaling	
Boliglån	
Ny kunde	
Sparing	
BSU	
Annet	