



KANDIDATUPPSATS

Våren 2015

Sektionen för hälsa och samhälle
Företagsekonomi, Bank och Finans

Onödig efterfrågan i banksektorn

En kvalitativ studie om varför onödig efterfrågan uppstår inom telefonbanken

Författare

Angelica Jönsson
Fitore Sfishta

Handledare

Bengt Igelström

Examinator

Håkan Jankensgård

Sammanfattning

Titel: Onödig efterfrågan i banker– En Kvalitativ Studie Om Varför Onödig Efterfrågan Uppstår Inom Telefonbanken.

Inlämningsdatum: 2015-05-27

Kurs: Examensarbete Kandidat, Bank & Finans (15 HP)

Författare: Angelica Jönsson och Fitore Sfishta

Handledare: Bengt Igelström

Syftet: Syftet med denna studie är att skapa förståelse för varför onödig efterfrågan uppstår på Telefonbanken.

Teoretisk och empirisk metod: Det har gjorts en kvalitativ studie med en abduktiv ansats vilket innebär att vi arbetat med teorin och sedan återvänt till empirin för att se dess betydelse för teorin. Observationer och intervjuer är metoder som används för datainsamlingen. Respondenterna utgörs av bankkunder i en enskild bank som har valts ut med hänsyn till om de varit i kontakt med banken ett flertal gånger med samma ärende. Dessa kunder har vi kunnat identifiera med hjälp utav deltagande observationer.

Teoretisk referensram: Studien har till stor del utgått från Lean production konceptet. Det är ett koncept om hur aktiviteter förbrukar resurser men som inte tillför något värde. Lean production fokuserar till stor del på tillverkande företag men kan även tillämpas på tjänsteföretag, detta genom begreppet Lean service.

Slutsats: Resultatet av denna studie har varit den upplevde otydligheten och missförståndet kring kommunikationen mellan kunden och banken. Det finns även indikationer på svårigheter att navigera i bankens system. Detta tyder på att den onödiga efterfrågan uppstår på grund av bankens ärendehantering och kommunikation med kunderna.

Nyckelord: Lean production, Lean thinking, onödig efterfrågan, kundnöjdhet, kundlojalitet, effektivisering

Abstract

Title: Failure Demand In Banks– A Qualitative Study About Why Failure Demand Occur Within The Telephone Bank.

Seminar Date: 2015-05-27

Course: Bachelor Dissertation, Banking & Finance (15 ECTS).

Authors: Angelica Jönsson and Fitore Sfishta

Supervisor: Bengt Igelström

Purpose: The purpose of this study is to create an understanding of why failure demand occurs within the telephone bank.

Theoretical and Empirical Method: A qualitative study has been done using an abductive research approach, which means that we have worked on the theory and then returned to the empirical data to see its importance to the theory. Observations and interviews are the methods that have been used for data collection. The respondents consist of bank customers in a specific bank who have been selected based on whether they have been in contact with the bank several times with the same case. We have been able to identify these customers using participant observation.

Theoretical Approach: The study has largely been based on the Lean production concept. This is a concept of how activities consume resources but do not add any value. Lean production focuses largely on manufacturing companies, but this may also apply to service companies, this through the concept of lean service.

Conclusions: The result of this study has been the experienced ambiguity and misunderstanding regarding the communication between the customer and the bank. There are also indications of the difficulty in navigating in the bank's system. It suggests that the “failure demand” occurs because of the Bank's case management and communication with customers.

Key words: Lean production, Lean thinking, failure demand, customer satisfaction, customer loyalty, efficiency

Förord

Vi vill först och främst rikta ett stort tack till vår handledare, Bengt Igelström, som bidragit med värdefulla synpunkter, konstruktiv kritik och goda råd under studiens gång.

Vi vill även tacka våra kontaktpersoner på banken för att vi fått möjlighet att genomföra vår studie där. Slutligen vill vi även tacka alla medverkande respondenter som deltagit i intervjuer och bidragit med värdefull information till studien och därmed gjort den möjlig att genomföra.

Tack!

Kristianstad, Maj 2015

Angelica Jönsson

Fitore Sfishta

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	7
1.1 Bakgrund	7
1.2 Problematisering.....	9
1.3 Frågeställning	12
1.5 Avgränsningar	12
1.6 Fortsatt disposition	13
2. Teoretisk metod	14
2.1 Forskningsfilosofi.....	14
2.2 Forskningsansats	14
2.3 Forskningsstrategi.....	15
2.4 Litteratursökning.....	15
2.5 Datainsamling	16
3. Teoretisk referensram	17
3.1 Begreppet Lean.....	17
3.2 Lean production.....	17
3.2.1 <i>Lean management</i>	18
3.2.2 <i>Lean service</i>	19
3.2.3 <i>Lean system</i>	19
3.2.4 <i>Lean thinking</i>	20
3.2.5 <i>Empirisk forskning</i>	21
3.3 Kundvärde	21
3.4 Eliminering av onödig efterfrågan	23
3.5 Ständiga förbättringar	23
3.6 Onödiga aktiviteter.....	24
3.7 Misslyckanden.....	24
3.8 Sammanfattning.....	25
4. Empirisk metod.....	27
4.1 Urval.....	27
4.1.1 <i>Respondenter</i>	28
4.2 Observation.....	28
4.3 Intervju som datainsamlingsmetod	29
4.4 Intervjuareffekten	31
4.5 Utförandet.....	31
4.6 Validitet	31

4.7 Etiska överväganden	32
4.8 Analysprocessen.....	33
5. Empirisk & Analys	34
5.1 Sammanställning av observationerna och intervjuer	34
5.2 Tillämpning av Lean service	35
5.3 Onödig efterfrågan på Telefonbanken.....	36
5.5 Misslyckande och onödiga aktiviteter	40
5.4 Kundvärde	41
5.6 Förslag på förändringar och förbättringar	43
5.7 Sammanfattning.....	45
6. Slutsatser	46
6.1 Diskussioner och slutsatser	46
6.2 Egna reflektioner och begränsningar	48
6.3 Svagheter och styrkor	48
6.4 Forskningsbidrag och förslag på framtida forskning	49
Litteraturförteckning.....	50
Bilagor	55
Bilaga 1 – Lean management grundregler	55
Bilaga 2- Sammanställning av samtliga respondenter	56
Bilaga 3- Observationsschema.....	57
Bilaga 4- Deltagande observation	59
Bilaga 5 - Intervjuguide	60

Lista över figurer

Figur 3.1 En egen övergripande och sammanfattande modell för Lean service	26
---	----

Lista över tabeller

Tabell 5.1 Tabell över respondenters åsikter om onödig efterfrågan i Telefonbanken	37
Tabell 5.2 Tabell över de observerade samtalen som varit återkommande	38
Tabell 5.3 Tabell över respondenters åsikter om vad kundvärde är för dem	41
Tabell 5.4 Tabell över respondenters åsikter och förslag till förbättring	43

1. Inledning

I det inledande kapitlet kommer vi att introducera ämnet "onödig efterfrågan" mer ingående och den problematik som finns kring det. Detta i sin tur kommer att utmynna i en frågeformulering och en syftesformulering. Kapitlet avslutas sedan med studiens avgränsningar och en genomgång av studiens fortsatta disposition.

1.1 Bakgrund

Misstag är en händelse som inträffar trots att den inte är önskad och inom banken kan denna onödiga efterfrågan genereras av banken men i andra fall också av kunden. Vad är då onödig efterfrågan? Organisationer har en tendens att betrakta flödet av inkommande ärenden som givet. Ärenden som uppstår i mötet med en kund, exempelvis genom telefonsamtal, e-post och rådgivning. Oavsett vad ärendet handlar om ska det hanteras. En del ärenden som kommer in beror på att personens tidigare informationssökande har misslyckats. Detta upprepande försök kallar man för onödig efterfrågan. Detta innebär att den onödiga efterfrågan leder till att värdeskapande kräver mer resurser än vad som annars hade varit fallet (Quist & Fransson, 2013).

Onödig efterfrågan har översatts från John Seddons begrepp "Failure demand" (Seddon, 2008). Detta gjorde han i samband med att han lyssnat på efterfrågan från kunder i en säljorganisation i mitten av 1980-talet, men det var inte förrän in på 1990-talet som han formulerade sina idéer i tryck. Seddon menar att verksamheten ska utgå ifrån kundens perspektiv och att det är viktigt att försöka se hur misslyckanden i en del av systemet leder till onödig belastning i andra delar av systemet. Han har etablerat två typer av efterfrågan: verklig efterfrågan (Value demand) och onödig efterfrågan (Failure demand). Verklig efterfrågan är den typ av efterfrågan ett företag strävar efter, det vill säga efterfrågan på syftet med verksamheten. Onödig efterfrågan är en efterfrågan ett företag inte vill ha. Den uppkommer på grund av att man underlåtit att göra något som borde ha gjorts eller att man inte har agerat på rätt sätt utifrån kundens perspektiv (Quist & Fransson, 2013).

Det har tidigare gjorts en undersökning av onödig efterfrågan som heter "Onödig efterfrågan inom Försäkringskassan och Skatteverket". Den undersökningen har fokuserat på inkommande samtal samt e-post från medborgarna. Syftet med studien har varit att öka förståelsen för vad onödig efterfrågan är och varför misslyckanden som varit anknutna till den onödiga efterfrågan uppstått. Resultatet av undersökningen blev att den största delen av den

onödiga efterfrågan verkade uppstå på grund av bristfällig information om ärendets aktuella status samt detaljer som blivit fel. De har även kommit fram till vem det var som stod bakom felen som begicks. Det visade sig att medborgarna ibland gjorde fel men att det var myndigheterna som låg bakom de flesta felen. Anledningen var att personalen verkade ha svårt för att vägleda samt navigera genom de system som används (Fransson & Quist, 2014).

Onödig efterfrågan kommer att undersökas i samverkan med en bank där fokus kommer vara på Telefonbanken. Telefonbanken erbjuder idag olika och snabba servicealternativ för kunderna. Det erbjuds bland annat tjänster som personlig service, självbetjäning och kundtjänst. Telefonbankens personliga service och kundtjänst är en möjlighet för kunden att utträtta ärenden gällande sin privatekonomi. Det kan handla om allt från överföringar mellan konton till rådgivning om sparande. Telefonbanken har en större betydelse i dagens läge då allt fler ärenden sker digitalt och via telefon. Enligt Methlie & Nysveen (1999) har teknologins ständiga utveckling inneburit förändringar för banksektorn då många av bankärendena sker på ett annat sätt idag i jämförelse med hur det skett tidigare. Detta kan kopplas till utbudet av hur bankernas tjänster ser ut i dagsläget. Utbudet har ökat och man har tillgång till: Internetbanken, Mobilbanken, Telefonbanken, Mobilt Bank-ID och Swish. Dessa tjänster ska vara ett sätt för kunderna att göra de flesta ärenden själv, vilket innebär att allt fler ärenden kommer ske online och kallas online-banking (Pikkarainen, Pikkarainen, Karjaluoto, & Pahlila, 2004).

Den teknologiska utvecklingen har frambringat bekvämlighet och tidseffektivisering för kunden då de kan göra de flesta ärendena själva. Till följd av den teknologiska utvecklingen kommer den personliga kontakten med kunderna att övergå till en mer digital form. Forskning pekar på att Telefonbanken kommer få en annan roll i samhället, den kommer i framtiden vara en mellanhand mellan bank och kund. Så småningom kommer den bli ännu mer betydande då de flesta ärenden kommer ske digitalt och via telefon (Commerce, 2011).

1.2 Problematisering

För att bygga långvariga relationer med sina kunder krävs det att man skapar värde för kunden, detta för att uppnå hög kundnöjdhet (Parment, Kotler, & Armstrong, 2012). Det finns ett starkt samband mellan kundnöjdhet och kundlojalitet, där kundnöjdhet är en viktig faktor för att uppnå god kundlojalitet (Oliver, 1999). Kundlojalitet är även högt prioriterat i många företag, då det påverkar försäljning av ett företags produkter och tjänster och är även avgörande för ett företags framgång och lönsamhet. Det finns starkt empiriskt stöd för att kundnöjdhet är föregångare till kundlojalitet (Martins Gonçalves & Sampaio, 2012). Värdet för kunden skapas enligt Blomqvist, Dahl och Haeger (2004) genom den totala upplevelsen, från det att kunden är i kontakt med företaget tills kunden fått sin vara eller tjänst. Det blir därmed allt viktigare att långsiktigt skapa värde för kunden för att sedan erhålla nöjda kunder. För att detta ska vara möjligt menar Arlbjørn och Freytag (2013) att fokus måste ligga på att effektivisera verksamheten och på så sätt eliminera slöseri, vilket kan kopplas till onödig efterfrågan. Detta ska sedan leda till att kostnaderna i verksamheten minskar.

Alsmadia, Almani och Jerisat (2012) betonar de utmaningar som företag utsätts för i dagens samhälle, bland annat kraven på att minska kostnader och samtidigt förbättra kvaliteten. Det innebär att företag måste fokusera på att minska kostnaderna för tjänster och produkter genom att öka värdet. Detta ska göras utan att försämra kvaliteten sett från kundernas perspektiv. Piercy och Rich (2009) instämmer och menar även på att tjänstesektorn kämpar med att uppnå bättre kvalitet på tjänsterna utifrån kundernas efterfrågan.

Vad gäller kundrelationer menar Dawkins et al. (1990) att en god relation mellan kund och leverantör skapar en resurseffektivitet. Detta eftersom när parternas kunskap om varandra ökar minskar även hanteringskostnaden. På så sätt möts efterfråga och utbud på ett mer effektivt sätt, vilket innebär att mindre tid behöver läggas på varje enskild kund. Detta sett till kostnaden för att locka nya kunder som är mer kostsam än då man försöker bevara goda relationer med sina befintliga kunder (Luo & Homburg, 2007).

Arlbjørn och Freytag (2013) betonar Lean production som ett styrkoncept som blivit mer och mer uppmärksammat under de senaste åren. De beskriver konceptet som att det framhåller metoder och verktyg vars syfte är att skapa effektivitet och eliminera onödig efterfrågan som inte tillför verksamheten något värde. Den grundläggande idén med konceptet är därmed att fokus ska ligga på att eliminera onödig efterfrågan och skapa värde för kunderna. Forskarna Arlbjørn och Freytag (2013) samt Lummusa, Vokurka och Rodeghiero (2006) är däremot eniga om att styrkonceptet, Lean production, främst implementerats inom den tillverkande

sektorn men att allt fler sektorer börjat implementera konceptet. Tjänstesektorn är bland annat en utav dessa. Det finns många olika termer och perspektiv på Lean production, där de vanligaste är Lean management, Lean service och Lean thinking.

Portioli-Staudacher och Tantardini (2012) är eniga om att genom att tillämpa Lean production konceptets metoder och verktyg är möjligheterna stora för att tjänsteföretag skall effektiviseras. Alsmadi et al. (2012) instämmer och menar även på att man bör eliminera onödig efterfrågan som sedan leder till att kostnaderna reduceras. Han menar även att ökad effektivitet kan uppnås genom ökad kvalitet och kundfokus. Björnfelt (2009) påpekar dock att sådana här effektiviseringsmetoder med utgångspunkt i Lean production leder till ökad stress bland de anställda och måste därför ifrågasättas. Enligt Alsmadi et al. (2012) anses Lean production vara ett viktigt begrepp för att företag skall vara konkurrenskraftiga. Detta har dock inte bevisats inom tjänstesektorn, då Lean service konceptet är relativt nytt. Enligt Piercy och Rich (2009) samt Portioli-Staudacher och Tantardini (2012) finns det brist på forskning inom området onödig efterfrågan i konceptet Lean production. De understryker att fler studier krävs inom tjänstesektorn.

Tjänsteföretag har under de senaste tjugo åren börjat fokusera mer på effektiviteten inom företaget, detta då tillväxten inom tjänstesektorn ökat (Suárez-Barraza, Smith, & Dahlgaard-Park, 2012). Tjänstesektorn har fått en mer betydande roll i den världsomfattande ekonomin, trots detta har produktiviteten varit betydligt lägre i tjänstesektorn i förhållande till tillverkningssektorn. Detta i enlighet med att det finns ett ökat externt tryck på att minska kostnader i företaget, minska ledtider, öka flexibiliteten samt förbättra kvaliteten på sina tjänster. Vilket har lett till att allt fler företag inom tjänstesektorn börjat undersöka hur tillverkningssektorn fungerar. Detta i hopp om att erhålla fler lärdomar om hur företaget kan fungera utifrån ett Lean perspektiv. Om Lean production ska implementeras i ett tjänsteföretag benämns konceptet istället Lean service (Suárez-Barraza, Smith, & Dahlgaard-Park, 2012).

I resonemanget kring vad onödig efterfrågan är kan man tydligt se två perspektiv, bankens och kundens perspektiv. Bankens perspektiv kan vara att försöka minimera kostnader, minska onödig efterfrågan och därmed öka effektiviteten. Å andra sidan kan kundens perspektiv vara att få rätt information från första början och därmed bevara en bra relation med sin bank. Det kan också vara svårt att avgöra vad som är onödigt för kunden respektive onödigt för banken. Det vill säga vad som är värdeskapande och vad som inte är värdeskapande.

Denna studie kommer fokusera på kundperspektivet, där onödig efterfrågan kommer kopplas till kundnöjdhet. Det finns enligt Portioli-Staudacher och Tantardini (2012) brist på forskning inom området onödig efterfrågan. Dessutom har den tidigare studien på Skatteverket och Försäkringskassan fokuserat på myndigheternas perspektiv och inte kundperspektivet. Med hänsyn till detta vill vi istället bidra med en undersökning sett ur kundens perspektiv. Detta för att försöka öka förståelsen för hur de upplever onödig efterfrågans uppkomst för att i sin tur kunna öka kundvärdet och effektiviseringen i verksamheten. Kundnöjdhet nämns vara nyckeln till ett företags framgång och har dessutom en effekt på värdeskapandet för kunden. Dålig kundnöjdhet skapar inte något värde utan får snarare en motsatt effekt, vilket även i sin tur påverkar kundlojaliteten. Det vill säga det förhållande som skapas till kunden över tiden. Vilket även hänger ihop med det värdeskapande som diskuteras inom Lean production och den onödiga efterfrågan som uppstår. Mer specifikt kan dålig kundnöjdhet innebära att kunden inte får den service eller hjälp som efterfrågas, vilket får till följd att onödig efterfrågan uppstår. Ett annat sätt att se på kundperspektivet är hanteringskostnaden som Dawkins et al (1990) tar upp, där en resurseffektivitet uppstår. Detta kan i sin tur också kopplas till värdeskapandet inom Lean production, där syftet är att effektivisera och eliminera onödig efterfrågan. Med avseende på detta så är fokus på kundperspektivet inte endast av betydelse för värdeskapandet för kunden utan också viktigt för verksamheten och dennes effektivisering. För att skapa värde för verksamheten är det av stor betydelse att även skapa värde för kunden, därav är ett kundfokus centralt. Det finns en koppling mellan kundnöjdhet och onödig efterfrågan i Telefonbanken och det är även av den anledningen till varför vi vill undersöka kundperspektivet. Vi har med hjälp utav teorin inom Lean production kunnat identifiera de aktiviteter som inte tillför något värde för Telefonbanken. Lean production kommer i detta fall att istället benämnas Lean service som är anpassat för tjänsteföretag då Telefonbanken är verksam inom olika tjänster. Vi kommer inom teorin för Lean service att fokusera på grundreglerna som teorin byggs kring för att kunna identifiera onödig efterfrågan och icke-värdeskapande aktiviteter. Vilket kommer att belysas och förtydligas i teorikapitlet.

1.3 Frågeställning

Vi vill framställa förslag utifrån kundens perspektiv på hur man kan effektivisera bankens ärendehantering samt varför kunder återkommer med samma ärende. Detta har lett oss fram till följande problemformulering: *Varför uppstår onödig efterfrågan i samband med att kunder återkommer med samma ärende?*

1.4 Syftesformulering

Syftet är att ge en djupare förståelse för varför onödig efterfrågan uppstår på Telefonbanken. Mer specifikt vill vi undersöka vilka anledningar som leder till att kunder återkommer med samma ärende.

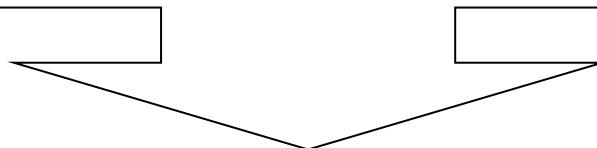
1.5 Avgränsningar

Avgränsningar som gjorts i denna studie är att studien endast kommer att belysa varför onödig efterfrågan uppstår utifrån kundens perspektiv. Detta innebär att onödig efterfrågan kommer vara begränsad sett från bankens perspektiv. Studiens empiriska undersökning är geografiskt avgränsad till att endast undersöka svar från kunder i en enskild bank i Sverige.

1.6 Fortsatt disposition

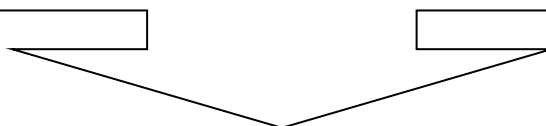
Kapitel 2: Teoretisk metod

I det andra kapitlet ges en genomgång av den forskningsmetodik som använts för studien. Den innefattar bland annat forskningsfilosofi, forskningsansats, forskningsstrategi samt litteratursökning och datainsamling.



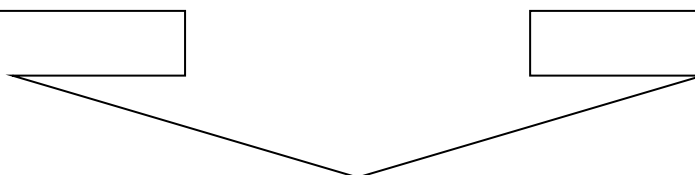
Kapitel 3: Teoretisk referensram

I det tredje kapitlet beskrivs den teori vi använt i vår studie. Den huvudsakliga teorin grundas på Lean konceptet. Sedan diskuteras även onödiga aktiviteter samt misslyckanden.



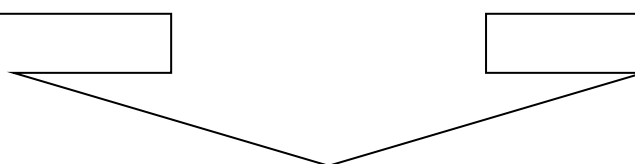
Kapitel 4: Empirisk metod

I det fjärde kapitlet ges en genomgång av den empiriska metoden för studien. Inledningsvis introduceras urvalsprocessen. Sedan presenteras observationerna och intervjuerna samt transkriberingen. Kapitlet avslutas med en diskussion kring validitet och etiska överväganden.



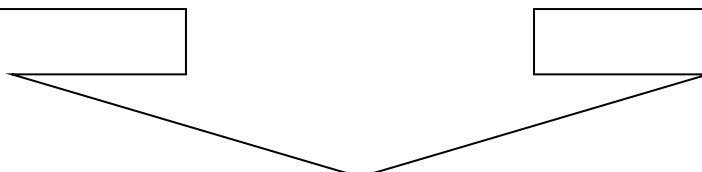
Kapitel 5: Empirisk Analys

I det femte kapitlet presenteras och analysens resultat från de gjorda observationerna och intervjuerna. Detta för att sedan koppla till den teoretiska referensramen. Kapitlet avslutas med en sammanfattning av analysen.



Kapitel 6: Slutsatser

I det sista kapitlet sammanfattas hela studien och sedan framställs de slutsatser som tagits utifrån den gjorda analysen. Kapitlet behandlar även egna reflektioner och begränsningar i samband med studien samt svagheter och styrkor. Vi avslutar kapitlet med studiens forskningsbidrag och förslag på framtida forskning inom det studerade området.



2. Teoretisk metod

I detta kapitel presenteras den forskningsmetodik som valts för studien. Inledningsvis introduceras forskningsfilosofi, forskningsansats och forskningsstrategi. Kapitlet avslutas sedan med en presentation av litteratursökningen samt datainsamlingen.

2.1 Forskningsfilosofi

Den empiri som samlas in kommer inte att vara objektiv även om forskning i regel ska grundas på objektivitet. Detta eftersom den redan från början utgörs av forskarens tolkningar, problemval samt interaktion (Alvehus, 2013). En hermeneutisk forskare närmar sig forskningsobjektet subjektivt utifrån sin egen förförståelse, det vill säga tankar, intryck och känslor samt forskarens kunskap. Detta är en tillgång och inte ett hinder för att tolka och förstå forskningsobjektet (Patel & Davidson, 2011).

Enligt Patel och Davidson (2011) betyder hermeneutiken ungefär tolkningslära och det innebär att man studerar, tolkar och försöker förstå grundbetingelserna för den mänskliga existensen. I det talade och skrivna språket samt i människors handlingar och i mänskliga livsytringar går det att tolka, skaffa sig kunskap och förstå andra människor och vår egen livssituation. Hermeneutiken riktar ett fokus mot en djup och känslomässig färgad förståelse av något genuint mänskligt. Enligt hermeneutiken kan denna djupa förståelse nås genom tolkning. Eftersom vi vill bidra med en studie av onödig efterfrågan sett ur kundens perspektiv, där fokus ligger på deras tankar och känslor kring hur de upplever uppkomsten av onödig efterfrågan kommer därmed denna studie att utgå ifrån hermeneutiken. Det finns ett inslag av abduktion i hermeneutisk forskning, då forskaren pendlar mellan helhet och del och mellan olika synvinklar i tolkningsprocessen. Detta för att nå fram till en så fullständig förståelse som möjligt.

2.2 Forskningsansats

Det finns tre olika forskningsansatser som man kan välja mellan och dessa är deduktiv, induktiv och abduktiv. Dessa beskriver olika sätt som forskaren kan arbeta på för att relatera teori och empiri. En deduktiv ansats innebär att man utifrån allmänna principer och befintliga teorier drar slutsatser om enskilda företeelser. Det innebär att man utgår ifrån teorin för att sedan testa det empiriskt (Patel & Davidson, 2011). En induktiv ansats används då man vill studera empirin och sedan skapa nya teorier som kan förklara empirin. Abduktiv ansats är en kombination av induktion och deduktion (Denscombe, 2009). Begreppet abduktion kan ses

som en växling mellan empirisk och teoretisk reflektion. Där man arbetar med teorin och sedan återvänder till empirin för att se dess betydelse för teorin, vilket kan medföra upptäckter av nya perspektiv som föranleder till modifiering och utveckling av teorin (Alvehus, 2013).

Studien bygger på en abduktiv ansats då vi finner denna mest lämplig, detta eftersom vi inte vill arbeta strikt deduktivt eller induktivt och därmed begränsa oss som forskare. Vi har utifrån detta ett förslag till en teoretisk utgångspunkt, Lean production konceptet, eftersom vi vill undersöka varför onödig efterfrågan uppstår. Teorin har sedan testats på nya fall, bland annat utifrån kundens perspektiv. Den ursprungliga teorin kan sedan utvecklas för att bli mer generell (Patel & Davidson, 2011).

2.3 Forskningsstrategi

Val av metod för denna uppsats kommer att baseras på kvalitativ metod och den väljs med hänsyn till undersökningens syfte och problem. Detta för att studiens syfte baseras på att skapa en förståelse för varför onödig efterfrågan uppstår. Det kan av denna anledning bli svårt att utföra en kvantitativ metod eftersom vi inte vill förklara hur onödig efterfrågan uppstår utan varför den uppstår. Kvalitativ metod intresserar sig för innebörder snarare än för statistiskt verifierbara samband (Alvehus, 2013). Analys av kvalitativ data grundar sig på fyra vägledande principer: analysen ska vara fast förankrad i data, förklaringar av en företeelse ska härledas genom noggrann granskning av den insamlade empirin, undvika att införa obefogade fördomar i dataanalysen och den ska innefatta en repetitiv process (Denscombe, 2009).

2.4 Litteratursökning

För att vår studie ska upprätthålla en hög akademisk standard samt en hög trovärdighet har denna studie till största del baserats på vetenskapliga artiklar. I det inledande kapitlet har även vetenskapliga artiklar legat till grund för att påvisa aktualiteten för uppsatsens ämne. Artiklarna som används i denna uppsats har blivit vetenskapligt granskade och inhämtade från databaserna HKR Summon och Google Scholar. För att hitta relevanta vetenskapliga artiklar för uppsatsämnet har sökord främst i form av engelska termer relaterat till de ämnen vi berört använts, så som Lean production, Lean thinking, failure demand, customer satisfaction, customer loyalty, med flera.

2.5 Datainsamling

För att undersöka varför onödig efterfrågan uppstår på Telefonbanken och därmed identifiera vilka anledningar som leder till att kunder återkommer med samma ärende har vi som ovan nämnt valt att genomföra en kvalitativ studie. Valet av metod grundar sig i att vi vill skapa en djupare förståelse. Det finns olika metoder att välja mellan vid kvalitativ studie, de vanligaste som förknippas med ett kvalitativt tillvägagångssätt är intervjuer och observationer.

Då studien fokuserar på kundperspektivet har vi valt att intervjua kunderna. Detta för att få en bättre förståelse sett ur kundens perspektiv, eftersom vi vill undersöka varför kunder återkommer med samma ärende. För att identifiera de kunder som återkommer med samma ärende har vi genomfört deltagande observationer genom medlyssning av inkommande samtal på Telefonbanken.

3. Teoretisk referensram

I detta kapitel kommer begreppet Lean att först introduceras för att sedan presentera teorin inom Lean production. Detta för att sammankoppla till onödig efterfrågan och olika sätt att se på det. Det kommer även diskuteras om kundvärde, eliminering av onödig efterfrågan och ständiga förbättringar som är kopplat till Lean production. Därefter diskuteras det om onödiga aktiviteter och misslyckande som kan uppstå i en verksamhet. Kapitlet avslutas med en kort sammanfattning.

3.1 Begreppet Lean

Begreppet Lean associeras med tillverkning, lagerstyrning, snabba ställtider och periodiska händelser. Lean har främst använts i tillverkande företag och därmed förknippar man Lean med just den typen av företag. Fler tjänsteföretag har börjat tillämpa Lean grundreglerna i syfte att förbättra kundservicen genom att eliminera onödig efterfrågan. Det som bör poängteras är att för att Lean ska vara framgångsrikt så ska hela företagens infrastruktur vara förenligt med grundreglerna inom Lean (Maleyeff, 2006). De fem grundreglerna för tillverkande företag är enligt Womack & Jones (1996) följande: ange vad som skapar värde ur kundens perspektiv, identifiera värdeflödet, skapa ett kontinuerligt flöde för att minimera köer och avbrott, tillämpa en pullstrategi genom att leverera det kunden faktiskt efterfrågar och slutligen eftersträva perfektion.

3.2 Lean production

I artikeln skriven av Rachna Shah och Peter T. Ward (2007) beskriver de vad Lean production innebär. Det är ett operationellt mått vars huvudsyfte är att eliminera spill och slöseri i verksamheten. Med detta menas de aktiviteter som förbrukar resurser men som inte tillför något värde. Dessa aktiviteter kan vara allt från misstag som kräver fler åtgärder, onödiga åtgärder och onödig förflyttning till produktion av sådant kunderna inte efterfrågar (Womack & Jones, 1996). Detta operationella mått har sina historiska rötter i TPS (Toyota Production System) som inriktar sig på all typ av slöseri och inkonsekvens i produktionssystem. TPS består av två stycken huvudpelare, JIT (Just-In-Time) och Jidoka (automatisering), där man bygger in kvalitetskontroller i varje steg i produktionsprocessen (Toyota, 2015). TPS innebär inte bara att eliminera icke-värdeskapande aktiviteter från processen utan också att förbättra kvaliteten på produkten (Jasti & Kodali, 2014).

Lean Production konceptet beskrivs som en metod som företag använder sig av för att minimera onödig efterfrågan (Womack & Jones, 2003). Detta ska därmed leda till att kundvärdet ökar samt att kundens behov möts på ett mer effektivt sätt. Arlbjörn och Freytag (2013) samt Jasti och Kodali (2014) instämmer att Lean production konceptet betonar eliminering av onödig efterfrågan för att skapa värde för kunder. Med hänsyn taget till innebörden av Lean production, vilket är effektivitet, kan detta uppnås genom eliminering av onödig efterfrågan. Kundvärdet är också av betydelse, där Liker och Morgan (2006) menar att kundvärdet måste definieras för att man ska kunna bedöma vad som är onödig efterfrågan. Det går därför att påstå att eliminering av onödig efterfrågan och kundvärde till viss del är sammankopplade. Detta eftersom samverkan mellan dessa ständigt identifierar olika typer av onödig efterfrågan som sedan elimineras. Genom att först identifiera vad som skapar kundvärde kan sådant som inte tillför något värde för kunden elimineras, detta bidrar sedan till nöjda kunder sett ut ett kundperspektiv.

3.2.1 Lean management

Lean management är utav intresse för finansiella tjänsteföretag, då många av dem befinner sig i en svår situation på grund av strikta statliga regler, ökande global konkurrens som drivs av finansiella företag och ett förändrat kundbeteende. Inom Lean management finns enligt Leyer & Moormann (2014) åtta grundregler (se bilaga 1). De grundregler vi kommer fokusera på är följande:

Etablering av värdeflöden: värdeflödet består av alla dem aktiviteter som är nödvändiga för att producera och erbjuda en produkt eller tjänst i enlighet med de identifierade kundbehoven.

Skapa flöden inom värdeflödet: nödvändig information och insatsvaror finns i de olika aktiviteterna, vilket minimerar förseningar och förlorad tid vid behandling av kundorder i ett värdeflöde.

Tillämpning av pull-strategi: aktiviteter inom ett värdeflöde som uppfyller kundens behov, kunden styr efterfrågan.

Strävan efter perfekt värdeskapande: onödig efterfrågan elimineras ständigt, vilket leder till att alla aktiviteter i värdekedjan skapar värde.

Kontinuerlig förbättrad kultur: alla berörda medarbetare strävar ömsesidigt för en kontinuerlig och hållbar förbättring av värdeflöden.

Dessa grundregler upplevs ofta svåra att tillämpa av banker och försäkringsbolag. Detta för att grundreglerna för tillverkande företag inte är anpassade till ett finansiellt företag på grund av skillnaderna mellan tillverkande och finansiella företag. Den första skillnaden är typen av vara eller tjänst, där banker och försäkringsbolag erbjuder övervägande informationsbehandlingstjänster som i allmänhet inte är påtagliga. Även om de anställda utför konkreta handlingar så förblir de något vaga för både kunder och medarbetare. Den andra skillnaden är att informationsbehandlingstjänsterna kan utföras oberoende av en specifik plats, då digital data inom några sekunder kan sändas var som helst i världen. För tillverkning skiljer sig den typen av arbete genom att en konkret produkt monteras. Den sista skillnaden är kundintegration där kunder har en direkt medverkan av serviceleveransen i informationsbehandlingstjänsterna (Leyer & Moormann, 2014).

3.2.2 Lean service

Lean Production konceptet benämns Lean Service i tjänsteföretag och fokuserar enligt Song et al. (2009) på samma sak som Lean production, det vill säga eliminering av onödig efterfrågan och på så sätt skapas värde för kunder. Suárez-Barraza et al. (2012) har genomfört en litteraturstudie och har genom den kommit fram till hur de flesta vetenskapliga artiklar berör Lean Service. De kom fram till att det benämns som ett tillvägagångssätt vars syfte är att uppnå förbättringar i verksamheten. Dessutom var syftet med konceptet att eliminera onödig efterfrågan, fokusera på kundvärde och på ständiga förbättringar.

De fem grundreglerna för tillverkande företag är svårt att tillämpa för tjänsteföretag. Detta eftersom de flesta tjänsteföretag innehar pull-system, vilket innebär att all efterfrågan styrs av kunden. Därför har man utvecklat en konceptuell ram för att bättre förstå vad Lean grundreglerna mer generellt innebär för tjänsteföretag. Grundreglerna har därför skrivits om för att bättre passa in på tjänsteföretag (Maleyeff, 2006). Dessa är följande: standardisering av arbetet, direkt och entydig kontakt mellan kund och leverantör, flödet som genererats av varje produkt och tjänst skall vara enkelt och direkt samt att förbättringar inom verksamheten bör ske på ett strukturerat och vetenskapligt tillvägagångssätt.

Dessa grundregler är till för att ge vägledning om hur servicesystem bör struktureras och tillämpas. Dessa bör dock ses som en representativ konceptuell ram snarare än en implementeringsguide vilket begränsar deras tillämpning (Maleyeff, 2006).

3.2.3 Lean system

Lean system tros eliminera onödig efterfrågan och förbättra effektiviteten i en verksamhet medan man samtidigt har ett fokus på kundernas behov. Enligt Hadid och Mansouri (2013)

definieras Lean systemet som "*en strategi som fokuserar på att eliminera icke-förädlingsvärde från processer genom att tillämpa en robust uppsättning prestationsförändringsverktyg, och betona kvaliteten i verksamheten för att leverera överlägsen kundservice*". Hadid och Mansouri (2013) menar vidare att flera forskare betonar behovet och tillämpligheten av Lean metoder även för tjänster. Detta på grund av argumentet att Lean system är utformat för att fokusera på processer snarare än produkter. Tillsammans med det faktum att alla företag, tillverkande och icke-tillverkande, är en sammanställning av processer som används för att förse kundernas behov av produkter eller tjänster. Etablering av begreppet Lean service brister då det inte finns lämpliga teoretiska ramar samt dess påverkan på prestation. Detta kan bli ett hinder för utvecklingen och spridningen av Lean service över branscher (Hadid & Mansouri, 2013).

3.2.4 *Lean thinking*

Det finns även ett begrepp, *Lean thinking*, som är nära relaterat till Lean production, som kan översättas till resurssnålt företagande på svenska. Att inneha ett resurssnålt tänkande ska kunna motverka onödig efterfrågan om man utgår ifrån de fem grundreglerna för tillverkande företag (Womack & Jones, 1996). Bonaccorsi, Carmignani och Zammori (2011) menar att införandet av Lean grundreglerna inte bara förbättrar prestation och minskade kostnader utan förbättrar även kundförmånen och affärslönsamheten (Bonaccorsi, Carmignani, & Zammori, 2011).

Toyota Production System (TPS) håller på att inledas som ett standardsystem för tillverkningsföretag och det var även inom TPS som Lean thinking utvecklades. Det har även visat sig att denna metod varit framgångsrik med huvudsyftet att uppnå högsta kvalitet till lägsta kostnad. Onödig efterfrågan ökar kostnader utan att tillföra något värde. Därmed ligger ett fokus på att eliminera detta slöseri och på så sätt minska det icke-värdeskapande arbetet. Inom olika former av kunskapsarbete är det svårare att märka onödig efterfrågan och då blir fokus istället på att öka värdeskapande arbete. Minimering av onödig efterfrågan är fortfarande en viktig faktor även i olika former av kunskapsarbeten. Målet är att skapa flöde och uppnå skicklighet. Det är i princip bara en fjärdedel av aktiviteterna som tillför värde för kunden, resten är onödig efterfrågan (May, 2005).

Piercy och Rich (2009) har genomfört en undersökning av "Lean thinking" på tre finansiella-tjänsteföretag i England. De påpekar tydligt att det kan vara problematiskt att gå in med ett Lean production tankesätt i en service kontext. Det har dock gett resultat. Företag kan uppnå förbättringar i driftkostnader och kvaliteten på den levererade kundservicen. Detta genom att

fokusera på identifiering av vad som tillför verkligt värde samt borttagandet av onödig efterfrågan, enkel kartläggning och problemlösningstekniker, som styrs av "Lean thinking" filosofin. I undersökningen pekar de även på att forskning är begränsad och de menar på att fler studier krävs inom tjänstesektorn. Detta för att öka validiteten innan man kan stödja Lean strategier i denna typ av kontext. För att i sin tur säkert kunna påstå att Lean production ger positiva fördelar även i tjänstesektorn (Piercy & Rich, 2009).

3.2.5 Empirisk forskning

Fransson och Quist (2014) har gjort en studie på Försäkringskassan och Skatteverket som handlar om onödig efterfrågan. De menar att genom att studera och förstå orsaken till misslyckandena bör man på så sätt kunna eliminera delar av den onödiga efterfrågan. För att identifiera bakomliggande orsaker till onödig efterfrågan kan man studera inkommande ärenden. I studien har man valt att framförallt fokusera på och analysera e-post och inkommande samtal från kunder för att underbygga påståendet att onödig efterfrågan existerar. Detta genom att titta på exempelvis klagomål och förbättringsförslag. Man har använt sig av bland annat semistrukturerade intervjuer, dokumentstudier och deltagande observationer. Dessutom har ett samarbete mellan forskare, doktorander och berörda myndigheter gjorts för att säkerställa kvaliteten i studien. När det gäller förekomsten av onödig efterfrågan hos de båda myndigheterna har studien resulterat till att den existerar men att det är okänt hur stor den är (Fransson & Quist, 2014).

Brännmark (2012) har även gjort en studie om hur Lean används i kommuner och myndigheter. Studien fokuserar mer specifikt på varför organisationerna väljer att arbeta med Lean och vilka resultat man har uppnått. Studien använde sig av 17 empiriska artiklar, där 10 av dem innehöll 18 fallstudier, som föranledde slutsatser där bland annat värdeflödeskartläggning och slöserireducering utgjorde centrala inslag i kommuner och myndigheters arbete med Lean. Dessutom så verkade målen med Lean arbetet i hög grad initieras med syfte att öka produktiviteten. Arbetet med Lean ledde ofta till minskade problem och störningar för de anställda. Ett uttalande om kundeffekterna var svårt då det ofta saknades empiri för detta i studierna. Brännmark (2012) påpekar precis som Piercy och Rich (2009) samt Portioli-Staudacher och Tantardini (2012) att den empiriska forskningen kring Lean inte är lika omfattande som den konceptuella och diskuterande litteraturen.

3.3 Kundvärde

Lean production konceptets andra grundregel innebär att identifiera kundvärde. Enligt Liker och Morgan (2006) är det en viktig beståndsdel att fastställa vad som skapar värde för kunden

för att kunna eliminera onödig efterfrågan. Kunden är startpunkten i alla processer eftersom det är kunden som kan definiera vad värdet är. Detta eftersom företag strävar efter att öka kundnöjdheten. Womack och Jones (2003) instämmer att det är kunden som kan definiera värdet. Det är trots det många företag som misslyckats med detta genom att man låtit fel personer definiera vad värdet är. Resetarit (2012) poängterar att ett företag inte endast ska ha ett vinstintresse utan bör även fokusera på kundnöjdhet då det påverkar vinsterna. Det vill säga hög kundnöjdhet leder till ökade vinster, vilket innebär att större fokus bör ligga på kundnöjdhet och inte ökade vinster. Waters (2002) betonar också betydelsen av kundnöjdhet, där kundfokus automatiskt skapas när företag värdesätter kundnöjdhet. Kotler et al. (2012) instämmer och menar att man erhåller fler nöjda kunder som i sin tur skapar varaktiga kundrelationer. Jayaram, Vickery och Droge (2008) betonar att då företaget har större kundfokus kommer företag få bättre möjligheter att identifiera och möta kundens efterfrågan. Företaget ska genom detta få bättre förutsättningar för att klara sig långsiktigt. Företagets satsning på kundfokus skall enligt Waters (2002) leda till fler nöjda kunder som i sin tur rekommenderar företaget till andra. Motsatsen sker om kunder innehar dåliga erfarenheter från företaget. Enligt Resetarit (2012) bygger Lean production konceptet på att förstå vad som tillför värde för kunder, det är trots allt kunden som betalar för produkten eller tjänsten. Radnor och Osborne (2013) instämmer att det är kunden som kan definiera vad som skapar värde för dem. De menar även att det inte bara är värdet som identifieras av kunderna utan även den onödiga efterfrågan.

3.4 Eliminering av onödig efterfrågan

Enligt forskare anses eliminering av onödig efterfrågan vara Lean production konceptets framträdande princip (Åhlström, 2004; Carlborg et al, 2013; Karlsson & Åhlström, 1996). Liker och Morgan (2006) menar att onödig efterfrågan inte tillför verksamheten något värde då det kostar pengar i form av tid och resurser samt att kunderna inte spenderar pengar på något som inte tillför något värde för dem (Resetarits, 2012). Av dessa anledningar bör onödig efterfrågan elimineras. Enligt Jasti och Kodali (2014), Poppendieck (2002), Sternberg et al. (2012) och Womack och Jones (1996) kan onödig efterfrågan delas in i åtta kategorier, dessa är: överproduktion, lager, överarbete, rörelse, omarbete, väntan, transporter och medarbetarnas outnyttjade kreativitet.

3.5 Ständiga förbättringar

Lean production konceptets femte princip om ständiga förbättringar innebär enligt Karlsson och Åhlström (1996) samt Åhlström (2004) att det är viktigt att ständigt förbättra verksamheten och att ha som mål att uppnå perfektion. Liker och Morgan (2006) betonar att de mest varaktiga konkurrensfördelarna uppnås av att företag skapar möjligheter som underlättar ständiga förbättringar och lärande. Ax, Johansson & Kullén (2009) anser att förbättringar bör genomsyra organisationen i helhet, förändringarna ska bidra till förbättringar. Enligt Suárez-Barraza och Ramis-Pujol (2010) kan onödig efterfrågan urskiljas och sedan elimineras genom principen om ständiga förbättringar av företaget. Womack och Jones (2003) påpekar dock att det inte finns ett slut på eliminering av onödig efterfrågan. Detta eftersom det alltid finns möjlighet att förbättra samt identifiera ny uppkommande onödig efterfrågan i verksamheten. Det leder till att företagets produkter eller tjänster ständigt närmar sig perfektion, det vill säga det kunden eftertraktar.

3.6 Onödiga aktiviteter

En studie har gjorts på 60 interna servicesystem i USA för att identifiera strukturella likheter av kategorisering av olika "onödiga" aktiviteter. De kom fram till att de "onödiga" aktiviteterna kan delas in i sju olika kategorier: förseningar, omdömen, misstag, dubbelt arbete, rörelse, process ineffektivitet och resurs ineffektivitet. De kom även fram till att de vanligaste problemen som uppstod inom systemen inträffade på grund av brist på standardiserade procedurer, långa servicetider, brister i kommunikationen samt dålig personalstyrning. Denna studie som genomförts är den första storskaliga undersökningen vars syfte varit att bedöma problem och möjligheter med att tillämpa "Lean grundreglerna" för interna service system (Maleyeff, 2006).

De "onödiga" aktiviteterna sett ur ett Lean perspektiv kan istället delas in i tre kategorier. En av kategorierna består av aktiviteter där vissa tillför värde, vilket innebär att kunderna är villiga att betala för det. Detta kan exempelvis inträffa när en kund behöver hjälp, då kunden inte kan utföra en uppgift på egen hand utan att lägga avsevärd tid eller kostnad. Det finns även andra aktiviteter som kan anses vara "onödiga" och kan delas in i två kategorier. Dessa är icke-mervärdes aktiviteter men som ändå är nödvändiga på grund av hur det nuvarande servicesystemet är strukturerat, samt icke-förädlade och onödiga aktiviteter som är "onödiga" inom ramen för det nuvarande servicesystemet (Maleyeff, 2006).

I samma studie gjord av Maleyeff (2006) betraktar han att information är den viktigaste komponenten i värdeskapande. Ur ett Lean perspektiv sett från ett effektivt internt servicesystem skall informationen som är viktig för kunden ges på ett snabbt och effektivt sätt.

3.7 Misslyckanden

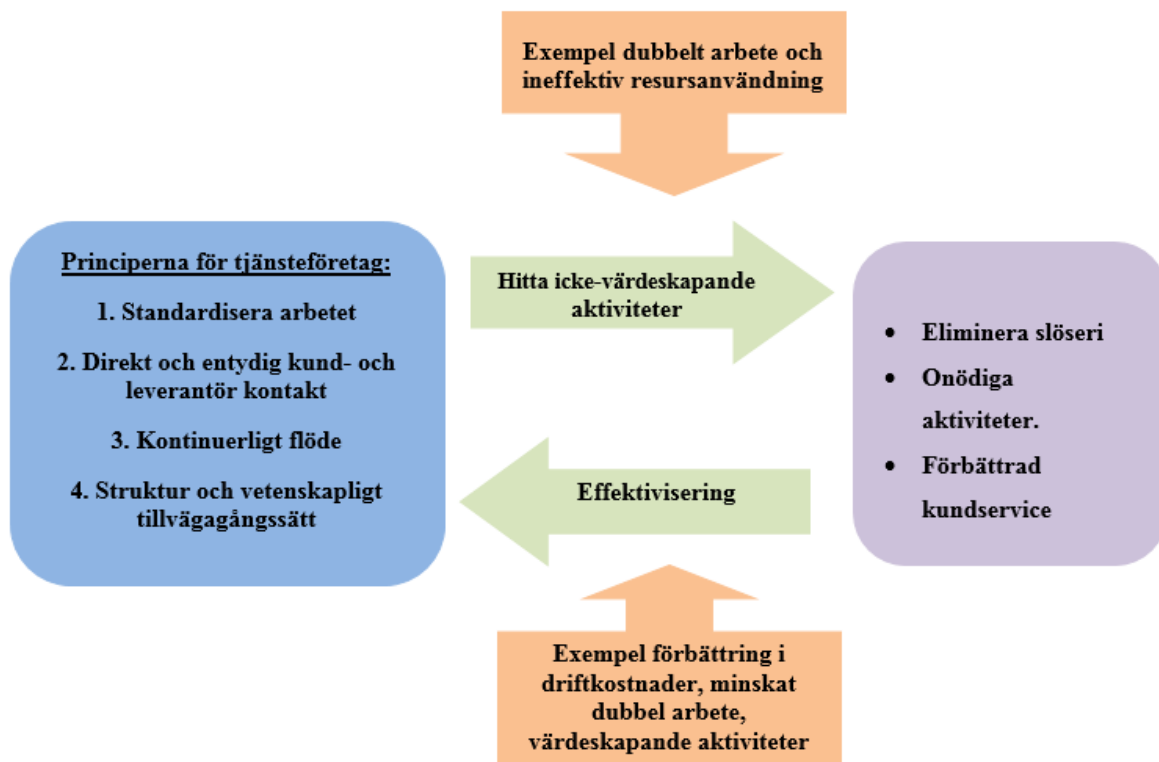
Det går enligt Gliatis, Minis och Lavasa (2013) att urskilja tre stadier av misslyckanden i en tjänstelivscykel. "Leverans av tjänster" är det första stadiet där felet kan uppstå under utförandet av tjänsten. Det kan bland annat handla om tjänstens kvalitet och aktualitet. "Utformningen av servicesystemet" är det andra stadiet som handlar om misslyckande att inkorporera de funktioner som stöder kvalitet, aktualitet och systemets tillgänglighet såväl som servicevariationen i det utformade systemet. Det kan i en funktionell organisation vara svårt att styra kunden inne i leveranssystemet eller överlåta ansvar gentemot kunden mellan olika funktioner. Vilket kan ha en negativ inverkan på väntetider. Det tredje stadiet handlar om "förvaltningen av servicesystemet". Det vill säga fel som uppkommer på grund av

"ledningens taktiska och kortsiktiga beslut" såsom rekrytering, synkronisering och verksamhetsstyrning.

3.8 Sammanfattning

Lean service som används för tjänsteföretag kan sammanfattas till en övergripande modell, se *figur 3.1*, för att bättre förstå teorin bakom konceptet. Med hjälp av tjänsteföretagens grundregler ska det underlätta för verksamheter att upptäcka aktiviteter som inte tillför något värde. Det kan vara onödiga aktiviteter i form av dubbelt arbete eller en ineffektiv användning av resurser. Genom att hitta dessa aktiviteter kan det leda till eliminering av onödig efterfrågan, onödiga aktiviteter och en bättre kundservice. Denna lokalisering kan i sin tur bidra till en effektivisering för företagen i form av värdeskapande aktiviteter.

För bankens del har vi utifrån grundreglerna för tjänsteföretag kunnat identifiera aktiviteter som inte tillför något värde. Detta genom att vid intervjuerna ställa frågor som är kopplade till teorin och till de insikter som uppkommit under genomförandet av de deltagande observationerna. På så sätt har vi lyckats identifiera de aktiviteter som inte tillför något värde främst för kunden men också för Telefonbanken. Ineffektiv resursanvändning har till stor del varit den aktivitet som återkommit mest vilket diskuteras mer utförligt i analysen. En identifikation av den sortens aktiviteter kan leda till eliminering av onödig efterfrågan. Detta genom att åtgärda eller förbättra dessa aktiviteter, i detta fall ineffektiv resursanvändning. Vilket på så sätt istället skapar värde och leder till en effektivisering inom Telefonbanken.



Figur 3.1 En egen övergripande och sammanfattande modell för Lean service

4. Empirisk metod

I detta kapitel presenteras den empiriska metoden med en inledande presentation av urvalsprocessen. Sedan presenteras de valda metoderna samt transkriberingen. Kapitlet avslutas med en diskussion kring validitet och etiska överväganden samt analysprocessen.

4.1 Urval

Det finns två typer av urvalstekniker: sannolikhetsurval och icke-sannolikhetsurval. Urvalet för denna undersökning grundar sig på ett icke-sannolikhetsurval där urvalet inte utgör ett slumpmässigt urval. Detta av anledningen att det finns otillräcklig information om populationen för att kunna göra ett sannolikhetsurval (Denscombe, 2009). Studien har som tidigare nämnt baserats på telefonbanken. Anledningen till att vi valt telefonbanken beror på att tidigare forskning haft fokus på att studera olika typer av finansiella tjänsteföretag och till forskningen inom Lean service vill vi bidra med ännu en studie. Detta då forskningen med inriktning på finansiella tjänsteföretag är begränsad inom detta område (Åhlström, 2004; Maleyeff, 2006; Piercy & Rich, 2009; Womack & Jones, 2003). En annan aspekt som vi tagit hänsyn till vid valet av undersökningsområde är huruvida samhället förändras. Eftersom samhället går mot en mer digitaliserad värld finner vi det mer nyanserat att utföra vår studie på telefonbanken. Banker har under de senaste åren gjort stora satsningar på telefonbanken vilket har gjort vår studie mer intressant. Eftersom vi endast valt att studera en telefonbank kommer det även medföra konsekvenser för våra slutsatser (Commerce, 2011). Detta eftersom att det blir svårt att generalisera resultaten för olika telefonbanker samt att undersökningen är begränsad till en typ av finansiellt företag. Det blir därmed svårt att i allmänhet göra en generalisering till finansiella företag. För att genomföra intervjuer måste ett urval ske för de personer som ska intervjuas. Den undersökningen som har utförts på Telefonbanken grundar sig på ett strategiskt urval. Det vill säga kunder som specifikt kan förhålla sig till de frågor som ska studeras. Ibland kan denna typ av urval bli för strategiskt, där "outsiders" kan ge en lika bra och insatt bild som "insiders" (Alvehus, 2013). Urvalsprocessens första steg kommer att ske med hjälp utav ett observationsschema som kommer att fyllas i efterhand som kunder ringer in. Det är i observationsschemat som de återkommande kunderna kommer att kunna fångas upp. Med medgivande från dessa kunder kommer de sedan att bli kontaktade via telefon för en intervju. Det bör också nämnas att de kunder som betraktas som återkommande är de som har ärenden som omfattar det mesta förutom vanliga ärenden såsom överföringar.

4.1.1 Respondenter

Valet av respondenter faller ganska naturligt till att utgöras av kunder i en bank, då vår forskningsfråga ställs utifrån ett kundperspektiv. På grund av tidsbrist har vi haft inslag av bekvämlighetsurval och begränsat vår undersökning till en enskild bank i södra Sverige (Denscombe, 2009). Detta gör att vi inte kan generalisera kunders syn på onödig efterfrågan för alla banker. Antalet intervjuer har inte bestämts i förtydlig eftersom vi velat uppnå datamättnad. Det innebär när samma information återkommer och att ännu en intervju inte tillför ny information (Alvehus, 2013). Vi har sammanlagt intervjuat 11 respondenter (se bilaga 2) som är kunder i den enskilda banken där undersökningen genomförts. Trots det låga antalet intervjuer har vi kunnat identifiera likartade samt återkommande svar vilket innebär att vi uppnått en form av datamättnad. Respondenterna har som ovan nämnts valts ut av den anledningen att de varit i kontakt med banken återkommande gånger med samma ärende, vilket innebär att dessa kunder har kunnat förhålla sig till onödig efterfrågan. Det som bör tas i beaktning är att de 11 kunder vi intervjuat är ett relativt litet urval, vilket kan innebära att dessa kunder inte är representativa. Detta eftersom kunderna kan ha andra erfarenheter som påverkat deras syn på hur de upplever onödig efterfrågan. Det är därför av betydelse att vara medveten om att urvalet kan vara snedvridet. Kunderna har som ovan nämnt medvetet valts ut då de kan förhålla sig till onödig efterfrågan vilket gör att deras åsikter är relevanta för att besvara forskningsfrågan.

4.2 Observation

Enligt Dencombe (2009) bygger observationer på ögats direkta observation av händelser. Det vill säga fokus på vad människor faktiskt gör och inte på vad människor säger att de gör, eller vad de säger att de tänker. Det finns två typer av observationer: systematisk observation och deltagande observation. Det kommer att användas en deltagande observation för att förstå varför onödig efterfrågan uppstår hos den gruppen som ska studeras. Den huvudsakliga prioriteringen vid deltagande observation är att bibehålla den naturliga miljön. Det ger också möjlighet för forskaren att lägga större vikt vid djup än bredd i materialet. Observationerna har varit deltagande och det har varit öppet erkänt om observatörernas identitet.

Genom deltagande observation kommer vi som forskare att sitta med som medlyssnare i samtal med kunder. Vi kommer med hjälp utav de anställda på banken kunna ta reda på vilka kunder som är återkommande, hur långa samtalen är och även var eller med vem kunderna senast var i kontakt med (se bilaga 3) samt kunders uppfattningar (se bilaga 4). Dessutom kommer vi att kunna få, med medgivande från kunderna, deras uppgifter för att åter kunna kontakta dem för en intervju. Detta kommer för kundens del att bibehålla miljöns naturlighet

och vi kommer inte att interagera vid samtalet. Observationerna ska hjälpa oss att se hur medarbetarna hanterar de olika ärendena, hur många av de inkommande samtalen som innehåller återkommande ärenden samt kundernas uppfattningar om varför de återkommer med samma ärende.

Observatörens närvaro har en påverkan och man kallar detta för observatörseffekten. Det som sker påverkas av observatören och därmed gör observationen mindre representativ (Alvehus, 2013). Observatörseffekten är i förhållandevis begränsad i jämförelse med intervjuareffekten, då det inte är observatören som initierar och styr situationen (Denscombe, 2009).

Fördelar med deltagande observation är bland annat att man har bättre förutsättningar för att bevara den naturliga miljön. Det ger även möjligheter att få insikter i sociala processer och är passande för komplexa sakförhållanden. Det erbjuds även holistiska förklaringar, det vill säga samband mellan många olika faktorer. Nackdelen med deltagande observation är bland annat beroendet av forskarens ”jag” och datas verifierbarhet. Detta eftersom det blir ytterst svårt att upprepa en studie för att kontrollera tillförlitligheten. Dessutom kan det vara svårt att generalisera och få en representativ data genom deltagande observation (Denscombe, 2009).

4.3 Intervju som datainsamlingsmetod

Intervjuer som datainsamlingsmetod används främst för att utforska mer komplexa och subtila fenomen. Med andra ord så är intervjuer en lämplig metod att använda sig av när man vill få en bättre insikt i människors åsikter, uppfattningar, känslor och erfarenheter (Denscombe, 2009). Det finns tre olika sätt att strukturera en intervju på: strukturerade intervjuer, semistrukturerade intervjuer och ostrukturerade intervjuer (Alvehus, 2013).

Vi har valt att utföra semistrukturerade intervjuer som innehåller åtta frågor (se bilaga 5). Intervjuguiden är uppbyggd på olika förutbestämda teman. Dessa teman har valts utifrån den teoretiska referensramen, Lean Production, i denna studie med fokus på Lean service konceptet. Intervjufrågorna är utformade utifrån Lean service konceptets fyra grundregler, med tyngdpunkt på kundvärde eftersom syftet med studien är att undersöka kundperspektivet. Genom att ha förutbestämda teman behåller man fokus på syftet med studien. Eftersom studien belyser kundperspektivet har vi inspirerats av intervjufrågor som är inhämtade från Skatteverkets kundundersökning på ärendehantering som diskuterats i vår uppsats (Bäckman, 2012). Vi har dock valt att göra frågorna mer öppna eftersom vi valt att genomföra en semistrukturerad intervju, där fokus har varit på den som blir intervjuad för att den ska kunna utveckla sina tankar. Vi kommer vara flexibla och låta respondenterna utveckla sina idéer och tala utförligt om de frågor vi ställer. Det innebär att svaren är öppna och fokus

ligger på respondenten som utvecklar sina synpunkter. Valet av intervjuer som metod grundar sig i att få reda på hur människor tänker och känner. Intervjuer är lämplig som metod då vi vill komma åt personers tankar, åsikter och erfarenheter kring onödig efterfrågan. Intervjuer är på så sätt ett bra tillvägagångssätt för att skapa förståelse gällande onödig efterfrågan och är den vanligaste metoden för att komma åt personers subjektiva upplevelser och åsikter (Alvehus, 2013).

Eftersom intervjuerna ska göras med ett antal kunder från banken finner vi det mest lämpligt att intervjuerna görs via telefon. Intervjuerna kommer att utföras genom att båda forskarna medverkar i samtalet, den ena genom att observera och anteckna vad som sägs medan den andra ställer frågor och antecknar.

Det finns ett antal fördelar och nackdelar med intervjuer som datainsamlingsmetod. En fördel med intervjuer är informationens djup och att man även kan ställa frågor till respondenten om det är något man finner oklart. Det innebär att respondenten har möjlighet att utveckla sina synpunkter samt identifiera vilka de anser vara de centrala faktorerna. Validitet är en annan fördel vilket innebär att under intervjun kan man kontrollera informationen som ges beträffande riktighet och relevans under tiden den samlas in (Denscombe, 2009). En nackdel med intervjuer är att den intervjuade kan bli påverkad av forskarens identitet vilken i sin tur påverkar dess uttalanden. Det är detta som menas med intervjuareffekten. En annan nackdel är tillförlitligheten, där det kan bli svårt att uppnå konsistens och objektivitet. Det är även tidskrävande att använda intervjuer som metod, detta eftersom analysen är omfattande med kodning av intervjudata (ibid).

4.4 Intervjuareffekten

Vid intervjuer bör intervjuareffekten tas i beaktning, då det kan ha en inverkan på datainsamlingen. Enligt undersökningar som gjorts om intervjuer har det tydligt visats att människor svarar olika beroende på vilka uppfattningar man har om personen som ställer frågorna (Svenning, 2003). En intervjuares personliga identitet påverkar data, det vill säga intervjuaren har en inverkan på hur mycket information människor är villiga att ge och ärligheten i den information som ges. I själva verket är det vad forskarens identitet betyder för den som intervjuas, och inte identiteten i sig som påverkar data. Under en intervju har troligtvis de intervjuade och intervjuarens preferenser en viss inverkan på utvecklingen av relationen och tilliten. Vi kommer att genomföra intervjuer via telefon vilket ger oss en viss möjlighet att dölja vilka vi är. Passivitet och neutralitet är viktigt att tänka på, detta för att få den intervjuade att öppna sig och för att gömma forskarens "jag" (Denscombe, 2009).

4.5 Utförandet

Samtliga intervjuer har transkriberats i anslutning till genomförandet av intervjuerna. Det vill säga anteckningar har gjorts under och efter varje telefonintervju. Detta för att man har intervjuerna i friskt minne och att det blir korrekt. Det finns på så sätt mindre risk för att man glömmer väsentliga delar av intervjun (Denscombe, 2009). Transkriberingen av intervjuerna har också genomförts med båda forskarnas närvaro där båda antecknat. Detta för att ha kompletterande anteckningar så att mer av intervjun täcks upp. Alvehus (2013) nämner inspelning som en nackdel då det kan störa den intervjuade samt att denna kan känna sig begränsad i sin öppenhet. Med hänsyn till detta och att respondenterna inte gett sitt samtycke till inspelning kommer vi inte spela in intervjuerna.

4.6 Validitet

Validitet kan kopplas till trovärdighet och handlar om huruvida datainsamlingen som samlats in reflekterar sanningen, verkligheten och till stor del täcker de avgörande frågorna. Det vill säga har vi lyckats mäta det vi ville mäta (Alvehus, 2013). Enligt Denscombe (2009) syftar validiteten till att svara på frågan: "Mäter vi begreppets lämpliga indikationer och får vi exakta resultat?". Vilket innebär att validitet handlar om i vilken grad forskningsdata och metoderna för att erhålla data anses vara exakta, riktiga och träffsäkra.

Validiteten hänvisar till hur träffsäker och exakt den erhållna informationen är och huruvida den är en bra grund för studiens syfte. Det innebär att det är viktigt att noggrant välja ut intervjufrågor som ska ställas för att få rätt underlag att analysera. En annan aspekt som man bör ta hänsyn till är i hur stor grad de intervjuade talar sanning (Denscombe, 2009).

I vår forskning anser vi att validiteten ökat genom att ha varit två personer som lyssnat och antecknat vid intervjutillfällena. Detta för att relevant information inte ska gå förlorad. Intervjufrågorna har också noga granskats för att erhålla ett bra underlag till studiens syfte. Transkriberingen har också som tidigare nämnts genomförts i direkt anslutning till varje avslutad intervju. Detta eftersom att mer av intervjun täcks upp och att minnet fortfarande är färskt.

4.7 Etiska överväganden

Det finns fyra huvudkrav inom forskningsetiska principer som man bör ta hänsyn till. Dessa fyra består av (Vetenskapsrådet, 2010):

- **Informationskravet:** De som berörs av forskningen skall informeras av forskaren om syftet med forskningen.
- **Samtyckeskravet:** Deltagare har rätt att själv bestämma över sin medverkan i en undersökning.
- **Konfidentialitetskravet:** Uppgifter om de personer som deltar i en undersökning ska ges möjligheten till konfidentialitet och personuppgifter ska försvaras så att obehöriga inte kan ta del av dem.
- **Nyttjandekravet:** De insamlade uppgifterna om enskilda personer får endast användas för forskningsändamål.

Kunderna har blivit meddelade om studiens syfte vilket uppfyller första kravet. De har dock inte fått godkänna och ta del av det transkriberade materialet. Vi har även tagit hänsyn till att samtliga respondenter inte gett sitt samtycke till inspelning av intervjuer och därmed har dessa inte spelats in. Detta uppfyller då det andra kravet som består av samtyckeskravet. Eftersom studien har genomförts på en bank har vi fått ta hänsyn till bankens sekretess och policy. Vi har med hänsyn till detta inte tagit med något material som kan vara till skada för banken. För att skydda våra respondenters integritet och bankens identitet har allt material i undersökningen anonymiserats, vilket uppfyller det tredje kravet. Den data som samlats in kommer endast användas i samband med undersökningen vilket uppfyller det fjärde och sista kravet.

4.8 Analysprocessen

Analys av intervjuer samt observationer har varit en omfattande process. Det har bland annat inneburit ett renskrivande av observationsschema efter varje genomförd observation, som sedan diskuterats med varandra om vad som upplevts under observationen. Våra anteckningar har sedan kompletterats till ett sammansatt dokument (se bilaga 3). Intervjuerna har transkriberats direkt efter varje intervju på grund av att intervjuerna inte spelats in. Det har därför varit lämpligast att transkribera materialet direkt eftersom det mesta av intervjun då kan täckas upp. Det som även bör tas i beaktning är att vid telefonintervju missar man ansiktsuttryck och kroppsspråk som också kan vara av betydelse för analys av data.

Analysprocessen för intervjuerna har skett genom att i första hand läsa genom intervjuutskriften ett flertal gånger för att vara insatta i respondenternas uttalanden. För att få en bättre sammansättning och överblick över intervjuer är kodning eller koncentrerat ett bra sätt att använda (Kvale & Brinkmann, 2014). Med hjälp av detta ska man få fram det centrala som sagts. Detta underlättar jämförelser och analys av olika intervjuutskrifter. Med hjälp av kodning och meningskoncentrerat tar man ut de väsentliga nyckelorden av det som sagts samt minskar respondentens citat till ett mindre antal ord (ibid). Dessa verktyg har underlättat för oss både när vi analyserat och när vi jämfört de olika respondenternas uttalanden. Dessutom har det på så sätt även varit möjligt för oss att kunna lyfta fram det centrala i kunders uttalande för att få en större spridning på kunders åsikter. Detta för att i sin tur kunna koppla till de anledningar om varför kunder återkommer med samma ärende som bidrar till den onödiga efterfrågan. Därefter har uttalanden från respondenterna kategoriserats till olika teman som relaterar till teorin inom Lean production. Kopplingar kommer även att göras utifrån det som framkommit i intervjuerna och observationerna. Detta kommer att framkomma tydligare i form av tabeller i analys kapitlet.

5. Empirisk & Analys

I detta kapitel redovisas samt analyseras resultaten från den insamlade empirin. Inledningsvis presenteras en sammanställning av de gjorda observationerna och intervjuerna. Därefter görs återkoppling av den insamlade empirin med den teoretiska referensramen. Kapitlet avslutas med en sammanfattning av analysen.

5.1 Sammanställning av observationerna och intervjuer

I detta avsnitt kommer en kort diskussion om vad som kommit fram i intervjuerna och observationerna att göras för att sedan diskutera det närmare i de kommande avsnitten. Det som skiljer sig åt mellan de genomförda observationerna och intervjuerna är att det har inneburit två olika sätt att få förståelse för kunders uppfattningar om ärendehantering. Dessutom bekräftas de uppfattningar som erhållits genom observationerna med det som framkommit eller sagts i samband med intervjuerna. Intervjuerna och observationerna kompletterar varandra ganska bra, vilket även stärker och ger en tydligare uppfattning om kunders åsikter och upplevelser vid uträttande av ärenden.

Bankens tillgänglighet anses vara högt prioriterat av de intervjuade kunderna. Detta eftersom när kunderna är i behov av hjälp vill de snabbt kunna få kontakt med rätt person på banken för att få hjälp med ärendet. Att kunna få en snabb kontakt med sin rådgivare på banken ansågs också vara viktigt, dock var flertalet av kunderna missnöjda med tillgängligheten av rådgivare. Där det i princip var omöjligt att få kontakt med sin rådgivare oavsett om det var via e-post eller telefon. Detta märks genom ett uttalande en kund gjort när en fråga ställdes angående kundservicen på Telefonbanken:

”Jag får nog säga att den är bra men någon gång när jag ringt in för att få tag på min rådgivare så har det varit svårt att få tag på den personen. Jag har blivit slussad vidare och ändå inte lyckats få kontakt med den här personen. Då har jag istället fått numret till min rådgivare men ändå inte lyckats få tag på den. Jag tycker det är extremt svårt och väldigt dåligt. Tycker inte det ska behöva vara så svårt att komma i kontakt med sin rådgivare”.

Observationerna och intervjuerna har visat tecken på missnöje i kommunikationen där kunder betonar otydlighet och snabbhet i informerandet från bankens sida. Det har även upplevts att när kunder ringt in så har de skickats vidare till nästa funktion eller led i systemet. I samband med detta har problem stötts genom att den person man blivit skickad vidare till inte svarat. På så sätt förblir det ärende kunden ringt in om olöst. En hel del kunder är positiva till Telefonbankens funktion och de tjänster som den erbjuder. Många kunder säger att det är ett

snabbt och smidigt sätt att göra ärenden via och man slipper anpassa sig till en specifik tid. Dessutom behöver man nödvändigtvis inte gå ner till ett kontor för att uträtta ärenden. Det vill säga det upplevs som ett effektivt och bekvämt sätt för kunderna att uträtta ärenden på.

Alla intervjuer som har genomförts med kunder har tidigare varit i kontakt med banken återkommande gånger, där majoriteten av dem är positiva till Telefonbanken som funktion och servicemöjlighet. De påstår dock att det finns brister och att den inte lever upp till den funktion den har. Majoriteten av kunder har påpekat att det är okunnighet och otydlighet som till största del ligger bakom som anledningar till varför kunder återkommer med samma ärende. Detta har framkommit i samband med både intervjuerna och observationerna.

5.2 Tillämpning av Lean service

Maleyeff (2006) betonar att allt fler tjänsteföretag börjat tillämpa grundreglerna för Lean där syftet är att förbättra kundservicen genom eliminering av onödigt efterfrågan. Vidare poängterar han också att hela företagets infrastruktur måste vara förenligt med grundreglerna inom Lean för att det ska vara framgångsrikt. Onödigt efterfrågan definierar Rachna Shah och Peter T. Ward (2007) som de aktiviteter som förbrukar resurser men som inte tillför något värde för varken kunden eller banken. Hantering av återkommande ärenden är ett exempel på detta, där resurser förbrukas på samma ärende utan att lösas eller att det inte slutförs snabbt nog. Det tillför på så sätt inget värde för banken men framförallt inte för kunden. Det kan även få följder för kundservicen genom att ärendet inte hanteras effektivt till följd av att ärendet inte utförs eller hanteras vid första kontakt. Arlbjørn och Freytag (2013) beskriver Lean konceptet som ett sätt att skapa effektivitet och eliminera slöseri som inte tillför något värde. När ett ärende återkommer för att det inte hanterats eller slutförts direkt skapas på så sätt en ineffektivitet istället för en effektivitet. Det leder också till dubbelt arbete och blir på så sätt en aktivitet som inte skapar eller tillför något värde.

De aktiviteter som inte tillför något värde kan enligt Womack & Jones (1996) vara allt från misstag som kräver flera åtgärder och onödiga åtgärder till produktion av sådant kunden inte efterfrågar. De kunder som ringer in brukar oftast efterfråga eller vara i behov av någon form av hjälp eller service, och levereras eller uppfylls inte detta blir det en icke-värdeskapande aktivitet. Uppfattningar om varför detta inte uppfylls sett från kundperspektivet beror oftast på okunskap om ärendet eller en otydlighet kring hanterandet från bankens sida. Det som dock bör poängteras är att det är kundernas sanning i hur de upplever det.

Enligt Song et al. (2009) är Lean service ett koncept där fokus ligger på att uppnå förbättringar i verksamheten. Detta enligt Maleyeff (2006) genom att fokusera på

värdeskapande aktiviteter, kundvärde och ständiga förbättringar med hjälp utav grundreglerna för Lean service. För att återkoppla grundreglerna till kunders uppfattningar genom intervjuer och observationer kan man bland annat till viss del se att kommunikationen inte alltid är tydlig vilket den andra grundregeln tar upp. Även flödet som genereras av varje tjänst skall vara enkelt och direkt men en del kunder påpekar svårigheten med att få kontakt med sin rådgivare, vilket kan tyda på att denna grundregel inte heller helt och hållet följs åt. Detta kan få följder för de värdeskapande aktiviteterna, kundvärdet samt åstadkommandet av förbättringar i verksamheten. Detta eftersom det med hjälp utav grundreglerna skulle vara möjligt att kunna generera detta. Dock poängterar också Maleyeff (2006) att man bör se grundreglerna som en representativ konceptuell ram.

5.3 Onödig efterfrågan på Telefonbanken

I detta avsnitt beskrivs varför onödig efterfrågan uppstår ur kundperspektivet, vilket sedan kommer att kopplas till frågeställningen: *Varför uppstår onödig efterfrågan i samband med att kunder återkommer med samma ärende?*

Inom Lean production är huvudsyftet att eliminera de aktiviteter som inte tillför något värde för verksamheten eller kunden. Dessa aktiviteter delas in i ett antal kategorier (Womack & Jones, 1996). Utifrån intervjuerna som har genomförts med kunder i den enskilda banken har vi kunnat identifiera varför och vilka anledningarna är till varför kunder återkommer med samma ärende i Telefonbanken. För flertalet av respondenterna har den bristande kunskapen hos de anställda varit en bidragande faktor till att man återkommer med samma ärende. Dock är det svårt att generalisera utfallet utifrån det begränsat antal intervjuer som genomförts.

I ett uttalande gjort utav en av respondenterna som hade kontaktat banken angående ett problem, påstod kunden att den anställde inte hade hanterat ett liknande ärende tidigare. Detta på grund av att den anställde ska ha påpekat detta ett flertal gånger. Kunden återkom men ärendet löste sig aldrig och kunden gav upp. Kunden berättar att den anställde borde ha undersökt det vidare med andra anställda som möjligtvis har mer kännedom om ärendet man står inför.

Andra utav de intervjuade kunderna påpekar också denna okunskap samt att man även ibland inte fått all information direkt. Det var även på grund av missförstånd mellan kunden och handläggaren som gjorde att kunden återkom. De faktorer som kan ligga bakom missförståndet är att man är otydlig och för snabb när information lämnas. Det kan dessutom bero på att information man lämnar är för svår för kunden att förstå. Det kan vara svårt för

kunden att förstå bankspråk och då är det viktigt att man pratar ett språk som förstås av alla inblandade parter.

Av de intervjuade kunderna kan man utifrån de svar som getts tolka att de återkommande ärendena i de flesta fall orsakades av banken. Det är dock svårt att säga att så är fallet då det har baserats på ett fåtal kunders uttalanden från den enskilda banken. Detta är kundernas uppfattningar och det kan därför ha upplevts på ett annorlunda sätt av bankpersonalen. Nedan finns en sammanfattande tabell, *se tabell 5.1*, över respondenternas svar till anledningarna om varför kunder återkommer med samma ärende. Dessa anledningar innebär en stor spridning på kunders åsikter, detta för att täcka upp mer av problemområdet, det vill säga onödig efterfrågan, samt få en större bredd. Därför skiljer sig åsikterna åt väsentligt.

Tabell 5.1 *En tabell över respondenters åsikter om onödig efterfrågan i Telefonbanken*

	Respondenters värdefulla åsikter om onödig efterfrågan
Respondent 1	– Inte tillräckligt med information
Respondent 2	– Okunskap hos personalen
Respondent 3	– Hittar inte information på hemsidan – Hänvisat kunden till annan person som inte löst ärendet
Respondent 4	– Osäker personal – Ingen återkoppling på pågående ärende
Respondent 5	– Okunskap hos personalen
Respondent 6	– Missförstånd mellan kund och personal – Otydlig information
Respondent 7	– Inte lätt att hitta på hemsidan – Slussad vidare och ändå inte fått kontakt – Okunskap hos personalen
Respondent 8	– Svårt att hänga med – Otydlig kommunikation
Respondent 9	– Allt gick för fort, missade väsentlig information – Missförstånd mellan kund och personal
Respondent 10	– Fick inte tag på sin rådgivare
Respondent 11	– Dålig kommunikation

Genom respondenters svar i ovanstående tabell kan man kategorisera den onödiga efterfrågan i olika kategorier: misstag som kräver fler åtgärder, onödiga åtgärder och onödig förflyttning samt produktion av sådant kunderna inte efterfrågar (Womack & Jones, 1996). De ärenden som de intervjuade kunderna inkommit med har kunnat identifieras med hjälp utav de ställda intervjufrågorna samt genom medlyssning av deras samtal, dvs. ärenden som uppkommit på grund av misstag som krävt flera åtgärder. Vilket innebär att samtliga ärenden inte lösts vid första kontakten med banken. Därmed har det krävts fler åtgärder från bankens sida då kunderna varit tvungna att återigen ringa in för att få sina problem lösta. Kopplar man detta till onödig efterfrågan har det kostat banken mer pengar i form av tid och resurser för att lösa kunders återkommande ärenden. Dessutom kan den onödiga efterfrågan ha påverkat kundnöjdheten då kunder varit tvungna att ta kontakt igen. Eftersom den fysiska kontakten med kunderna har minskats är det då betydligt viktigare att erbjuda god kvalitet på servicen via telefon (Liker & Morgan, 2006). Denna onödiga efterfrågan har förbrukat resurser som inte tillfört något värde för varken kunden eller banken. Onödig efterfrågan ska kunna elimineras genom att implementera Lean service konceptet eftersom syftet med konceptet är att uppnå förbättringar i verksamheten. Detta genom att eliminera onödig efterfrågan (Suárez-Barraza, Smith, & Dahlgaard-Park, 2012). Vilket i sin tur ska leda till att kundvärdet ökar samt att kundens behov möts på ett mer effektivt sätt (Womack & Jones, 2003).

Nedanstående tabell, *se tabell 5.2*, visar hur många av de inkomna samtalen som handlar om återkommande ärenden. Det visade sig att utav totalt 49 samtal var 20 återkommande, vilket motsvarar 40.8 %. Detta är ärenden som borde ha lösts i ett tidigare stadium eller mer korrekt vid första kontakten. Det innebär att dessa samtal inbegriper onödig efterfrågan.

Tabell 5.2 *Tabell över de observerade samtalen som varit återkommande*

Inkomna observerade samtal	Antal kunder med återkommande ärende	Ärende som inte är återkommande	Andelen återkommande ärende
49 st.	20 st.	29 st.	40.8 %

5.5 Misslyckande och onödiga aktiviteter

Det pratas om tre stadier i misslyckanden enligt Gliatis et al. (2013) som innefattar leverans av tjänsten, utformning av servicesystemet och förvaltning av servicesystemet. Utifrån intervjuerna uppfattar man att problematiken för Telefonbanken börjar redan i det första stadiet "leverans av tjänsten". Detta genom att det blivit fel när kunder varit i kontakt med banken på grund av tjänstens kvalitet men även tjänstens aktualitet. Det vill säga kunder upplevde att anställda inte riktigt hade all den kunskap som krävdes inom området eller inom den tjänst som skulle utföras. Kunder upplevde även att den problematik som de kom med hade anställda dålig kännedom eller erfarenhet om. Det vill säga att de inte hade varit i kontakt med den typen av problematik tidigare. Kunder upplever även att det ibland kan bli en miss i kommunikationen, vilket kan bero på otydlighet eller missuppfattningar både från kundens och från bankens sida. Det andra stadiet handlar om svårigheten att styra kunden i systemet, vilket kan bero på systemets tillgänglighet och utformning. Det är här missuppfattningar kan inträffa då navigeringen i systemet kan upplevas svårt. En del kunder upplevde att det var svårt att hitta svar på sina frågor med hjälp utav hemsidan och att den saknade tydliga och tillgängliga anvisningar. Det sker då även ett misslyckande i andra stadiet som handlar om "Utformningen av servicesystemet" där hemsidan betonas som svår att klicka sig runt på.

Onödiga aktiviteter delas in i tre kategorier sett ur ett Lean perspektiv enligt Maleyeff (2006): aktiviteter som tillför värde och sedan två kategorier som innebär onödiga aktiviteter. Dessa är icke-mervärdes aktiviteter men som ändå är nödvändiga i samband med hur servicesystemet är strukturerat samt icke-förädlade och onödiga aktiviteter som är "onödiga" i förhållande till nuvarande servicesystemet. Hemsidan är ett servicesystem som ska underlätta för kunder samt blivande kunder att titta runt på och det är även ett sätt att kunna få mer information om banken. Om hemsidan då är svår navigerad och där informationen är svårtillgänglig kan detta i sin tur skapa irritation hos kunderna. Det tillför på så sätt inget värde och kan istället upplevas som en onödig aktivitet men som egentligen är tänkt att vara värdefull. Dessutom betraktar Maleyeff (2006) att information är den viktigaste komponenten i värdeskapande, vilket kan kopplas till den information man vill förmedla med hjälp utav hemsidan samt när kunder ringer in för att få hjälp. Han fortsätter även att påpeka sett ur ett Lean perspektiv att information som är viktig för kunden skall ges på ett snabbt och effektivt sätt.

5.4 Kundvärde

I detta avsnitt beskrivs vad som definierar kundvärde och kundnöjdhet utifrån intervjuerna med kunderna. Detta sammankopplas i sin tur med teorin som behandlar kundvärde inom Lean production.

Lean Production konceptets andra grundregel är kundvärde och den beskrivs som en viktig beståndsdel för att kunna fastställa vad som skapar värde för kunden och därmed kunna eliminera onödig efterfrågan (Liker & Morgan, 2006; Womack & Jones, 2003). Kunden anses även vara startpunkten i alla processer och det är av den anledningen som kunden ska definiera värdet (Liker & Morgan, 2006). Detta kan man misslyckas med genom att låta fel personer definiera vad kundvärdet är, det är därför av stor betydelse att låta just kunderna beskriva vad som tillför värde för dem (Womack & Jones, 2003). I intervjuerna med kunderna ställde vi frågan om vad som tillför värde för dem samt andra frågor som rör kundnöjdhet. Detta för att kunna eliminera det som inte skapar värde för kunden. Flera av kunderna ansåg att kunnighet inom ärendet, tydlig information och tillgänglighet var av stor betydelse för vad som skapar kundvärde. Kunderna tyckte att Telefonbanken var ett bra sätt för banken att vara tillgänglig på. Dessutom påpekade de även att det var viktigt med ett engagemang, bra bemötande, lösningar på det efterfrågade problemet och hjälpsamhet från bankens sida.

Utifrån tabellen, *se tabell 5.3*, om vad som tillför värde enligt samtliga respondenter kan man tydligt se att de flesta respondenter är eniga om vad som skapar kundvärde, detta i form av kunskap för att lösa problem, känna förtroende samt tydlig kommunikation. Det som bör tas i beaktning är att detta är vad som är värdeskapande för de 11 intervjuade personerna, vilket innebär att det kanske finns andra faktorer som skapar värde för andra kunder. För att bättre kunna generalisera vad som skapar kundvärde för kunder bör fler intervjuer göras.

Tabell 5.3 En tabell över respondenters åsikter om vad kundvärde är för dem

	Respondenters värdefulla åsikter om kundvärde
Respondent 1	<ul style="list-style-type: none"> – Trevligt bemötande – Engagemang hos anställda – Att sparräntan inte går minus – Kunskap för att lösa kundens problem
Respondent 2	<ul style="list-style-type: none"> – Att ha ögonkontakt med den jag pratar med – Bra öppettider på kontoren – Känna förtroende – Bra service
Respondent 3	<ul style="list-style-type: none"> – Löser kundens problem – Kunnig personal – Tydlig information
Respondent 4	<ul style="list-style-type: none"> – Lugn samtalskommunikation – Personal lägger ner tid och kraft i slutförandet av ärendet
Respondent 5	<ul style="list-style-type: none"> – Kunskap
Respondent 6	<ul style="list-style-type: none"> – Tillgänglighet – Det lilla extra
Respondent 7	<ul style="list-style-type: none"> – Förstående personal – Inbringar trygghet
Respondent 8	<ul style="list-style-type: none"> – Enkelt att ta kontakt med banken samt utförandet av ärendet
Respondent 9	<ul style="list-style-type: none"> – Hjälpsam personal – Lätt navigerade system, särskilt hemsidan.
Respondent 10	<ul style="list-style-type: none"> – Tydlighet och tillgänglighet – Engagemang
Respondent 11	<ul style="list-style-type: none"> – Ha kunden i centrum – Serviceinriktad

Onödig efterfrågan och kundvärde anses vara sammankopplade, detta då kundvärde först måste definieras för att kunna bedöma vad onödig efterfrågan är (Liker & Morgan, 2006). Genom att i första hand identifiera vad som skapar kundvärde kan sådant som inte tillför något värde för kunden elimineras, vilket sedan bidrar till nöjda kunder. Utifrån de gjorda

intervjuerna ser man olika samband på hur kundvärde och onödig efterfrågan hänger ihop. I samband med att kunder måste återkomma för att ärendehantering av någon anledning inte kan slutföras vid första kontakt uppstår en onödig efterfrågan. Detta i sin tur bidrar till att onödiga aktiviteter uppkommer i samband med återkommande ärenden, vilket innebär att samma resurser måste användas upprepande gånger på samma ärende. Detta bidrar inte till ett värdeskapande varken hos kunden eller hos banken. Det uppstår istället en ineffektivitet och kostnad, vilket är faktorer som vanligtvis inte bidrar till värde.

En del kunder upplevde inget förtroende för banken då den inte var behjälplig vid uträttande av ärenden, vilket också kan påvisa en sammankoppling mellan onödig efterfrågan och kundvärde. Förtroendet är i detta fall vad som skapar kundvärde. Brist på förtroende är bland annat en av anledningarna till att kunden återkommit med samma ärende. Detta har lett till att onödig efterfrågan uppstått. Sammanfattningsvis är det svårt att utifrån detta enskilda fall påstå att brist på det som skapar kundvärde leder till onödig efterfrågan. Vi har dock kunnat påvisa sammankopplingar mellan kundvärde och onödig efterfrågan. Eftersom värdeskapande för kunden är en central del inom Lean production kan detta tas i beaktning, då brist i värdeskapande aktiviteter leder till onödig efterfrågan.

5.6 Förslag på förändringar och förbättringar

I detta avsnitt kommer kundernas allmänna förslag på förbättringar att presenteras. Detta kommer i sin tur kopplas till Lean production konceptets femte grundregel som belyser ständiga förbättringar som ett företag kan göra.

Grundregeln om ständiga förbättringar syftar till vikten av att ett företag ständigt vill förbättras och uppnå perfektion (Karlsson & Åhlström, 1996; Åhlström, 2004). Om man ständigt försöker förbättra verksamheten kan sådant som orsakar onödig efterfrågan elimineras (Suárez-Barraza & Ramis-Pujol, 2010). Med hänsyn till kundernas förslag på förbättringar är det idéer som hade underlättat för kunden vid utförande av ärenden. Flertalet av kunderna påpekar att hemsidan bör göras mer tydlig och lättare att klicka sig runt på samt utveckla den så att möjlighet finns för kunder att hitta svar på enkla frågor och vanliga ärenden. Förslag hos kunder omfattade även om det var lång väntetid när man ringde in så skulle det finnas en möjlighet att slippa vänta och istället bli uppringd av banken. Detta kan vara ett sätt att förbättra kundnöjdhet genom att kunden slipper vänta i telefon. Vilket även kan underlätta mötet mellan kund och bank då det finns mindre risk för irritation på grund av långa väntetider. Detta skulle även underlätta för både kunden och banken om möjligheten fanns där kunder kan uppge vad ärendet handlar om vid kontakt med banken. Vilket i sin tur

skulle underlätta för kunden och banken att finna en lösning direkt genom att man blev kopplad till en kunnig anställd inom detta område.

Att ta hänsyn till förslag på förbättringar samt underlätta lärande för verksamheten ska enligt Liker & Morgan (2006) ge varaktiga konkurrensfördelar. Det vill säga det finns mer att vinna än att förlora på att ta åt sig förslag på förbättringar. De förslag kunder uppgett på förbättring av ärendehantering på Telefonbanken är sammanfattade i nedanstående tabell, *se tabell 5,4*. Att som bank ta åt sig av kunders förbättringsförslag kan i sig leda till att högre kundnöjdhet uppnås, detta då kunder känner sig hörda och får vara med och påverka.

Tabell 5.4 En tabell över respondenters åsikter och förslag till förbättring

	Respondenters förslag till förbättring
Respondent 1	– Möjlighet till uppringning
Respondent 2	– Utökade öppettider på kontoren
Respondent 3	– Lättare att söka på hemsidan
Respondent 4	– Tydligare inknappningsval när man ringer in
Respondent 5	– Lösning på den upplevda kunskapsbristen hos personal
Respondent 6	– Lugnare och tydligare kommunikation
Respondent 7	– Frågor och svar på hemsidan
Respondent 8	– Lättare navigering i systemen, ex. hemsidan
Respondent 9	– Hjälpsam personal – Lätt navigerade system, särskilt hemsidan.
Respondent 10	– Mer eller bättre tillgänglighet av rådgivare
Respondent 11	– Förenkla hemsidan som system, ex. som internetbanken

5.7 Sammanfattning

Telefonbanken är en servicefunktion som växer allt mer och som av kunderna upplevs som en väldigt bra funktion att göra ärenden via. Det är för kunderna ett bekvämt, enkelt och snabbt sätt att uträtta ärenden via. Dessutom är Telefonbanken det mest tillgängliga sättet att kontakta banken på, vilket för många kunder är viktigt. Det har dock åskådliggjorts och uppfattats från kundernas perspektiv, mer specifikt de 11 kunderna, att det sker en del misslyckanden i kontakten mellan kund och bank. Det har skett genom att kundens inkommande ärende inte hanterats på ett korrekt sätt vilket har resulterat till att kunder åter tagit kontakt med banken. Det har på så sätt uppstått onödig efterfrågan, vilket kan kopplas till att personalen har hanterat icke-värdeskapande aktiviteter som inte tillfört något värde för varken banken eller kunden. Detta då ärendet skulle ha lösts vid första kontakten med banken. En lösning till kundens problem eller ärende är viktig av det hänseende att onödig efterfrågan, onödiga aktiviteter och icke-värdeskapande aktiviteter undgås. Genom att undvika detta skapas endast värde och det uppstår på så sätt en bra kontakt mellan kund och bank. Därför är den totala upplevelsen viktig från det att kunden är i kontakt med banken tills kunden fått sitt ärende löst, då det är detta som skapar värde för kunden. Dessutom är kunden viktig i informationsbehandlingstjänster då de har en direkt medverkan av serviceleveransen, det vill säga vid kundens ärendehantering.

Sammanfattningsvis är det utifrån denna enskilda studie med ett begränsat antal intervjuer svårt att generalisera varför onödig efterfrågan uppstår i telefonbanken sett utifrån ett kundperspektiv. Det vi kunnat utmärka utifrån denna studie är att onödig efterfrågan existerar och kan ha uppstått till följd av att kunderna upplevt att främst personalen inte haft den kompetens som krävts för att slutföra ärendet. Det har även uppfattats att kommunikationen varit otydlig och därmed har missförstånd uppstått, vilket fått till följd att kunderna åter kontaktat banken. Utifrån den begränsad empiri som tillhandahållits genom observationer och intervjuer är det svårt för oss forskare att göra en korrekt tolkning till vad som orsakat de återkommande ärenden. Det kan dock poängteras att utifrån samtliga intervjuer har banken varit den gemensamma faktorn som orsakat den onödiga efterfrågan. Det är som tidigare nämnt svårt att göra en generalisering av resultatet för att säkert kunna avgöra vem eller vad som orsakar onödig efterfrågan.

6. Slutsatser

I detta slutliga kapitel kommer diskussioner och slutsatser att presenteras. Vidare kommer också problemformuleringen att besvaras. Därefter tar vi upp egna reflektioner och begränsningar kring undersökningen. Slutligen kommer en diskussion att föras kring självkritik samt forskningsbidrag och förslag på framtida forskning inom området.

6.1 Diskussioner och slutsatser

Denna uppsats har handlat om varför onödig efterfrågan uppstått inom Telefonbanken sett ur kundperspektivet. Detta i relation till teorin inom Lean production för att få en bättre förståelse för onödig efterfrågan. Efter att ha studerat teorin inom Lean production samt tidigare forskning kan vi med hänsyn till de gjorda observationerna och intervjuerna dra slutsatsen att det går att finna kopplingar till Lean service. Detta genom att vi studerat de aktiviteter som uppkommit på Telefonbanken och att det då följaktligen finns kopplingar mellan referensramen och empirin. Det vi kan konstatera är att kopplingar kan göras men vi kan inte påvisa att Lean konceptet eliminerar onödig efterfrågan. Detta eftersom syftet med undersökningen inte har varit att försöka implementera teorin på Telefonbanken utan har endast varit att undersöka om det går att identifiera onödig efterfrågan i relation till Lean production. På så sätt har vi kunnat komma fram till vilka anledningar som bidrar till att onödig efterfrågan uppstår. Den här studien har definierat kundens perspektiv vilket är kundens sanning om hur de upplever onödig efterfrågan. Man kan även se det från bankens perspektiv, det vill säga bankens sanning om onödig efterfrågan. Det man då bör ta i beaktning är huruvida kundens sanning är sann, detta eftersom det är något de har sagt att de upplevt. De anställdas perspektiv på Telefonbanken kan se annorlunda ut. Det kan därmed finnas skillnader mellan bankens och kundens upplevelser i ärendehantering. Den frågan förblir dock obesvarad i denna studie.

Genomförandet av denna studie hade kunnat utföras på ett annorlunda sätt, där fokus istället hade kunnat vara utifrån de anställdas perspektiv på onödig efterfrågan. Detta genom en kvantitativ metod för att bättre kunna generalisera resultatet. Dessutom hade undersökningen kunnat utvidgas genom att fokusera på flera olika banker. Vilket förhoppningsvis hade kunnat stärka och tydliggöra resultaten ännu mer. Ett fokus hade även kunnat vara på effektiviteten i banken där man tittar närmare på förbrukningen av resurser ur ett kvantitativt perspektiv.

Utifrån denna enskilda studie om onödig efterfrågan på Telefonbanken har vi kommit fram till en liknande slutsats som studien på Försäkringskassan och Skatteverket, där onödig efterfrågan orsakades av myndigheterna. Dessutom kan även en koppling till denna studie göras genom att kunder på banken även upplevde att systemen var svårnavigerade, där kunderna syftade på hemsidan. Därmed eftersträvar en hel del kunder att hemsidan ska vara ännu mer tillgänglig där frågor och svar framkommer tydligare. Detta kan relateras till den ständiga teknologiska utvecklingen samt förhålla sig till kunders strävan efter att allt ska vara mer effektivt, hanteras snabbt och där ärenden görs via datorn eller telefon.

Det som kan konstateras är att för att effektivisera bankens ärendehantering så tror vi att det är viktigt att dels lyssna på kundernas åsikter och uppfattningar och dels utgå eller ta hänsyn till teorin inom Lean production. Anledningen till detta är att det underlättar för lokalisering och identifiering av faktorer som kunder angett för att sedan relatera till teorin. Därmed underlättar det värdeskapandet för kunden men även för banken där kostnader enligt Albjørn och Freytag (2013) minimeras. Dessutom kan det enligt Dawkins et al. (1990) vara av betydelse för banken att bevara eller skapa en god relation till sina kunder och vice versa, detta för att skapa en resurseffektivitet. Därmed kan utbud och efterfrågan mötas på ett mer effektivt sätt, detta i samband med att kunskap om varandra ökar vilket även leder till att hanteringskostnaden minskar. Så för att besvara vår problemformulering varför onödig efterfrågan uppstår så beror det till största del på banken och hur de hanterar ärenden. Precis som vi nämnt i analysen har de mest utmärkande faktorerna till varför onödig efterfrågan uppstått berott på dålig eller otydlig kommunikation, okunskap från bankens sida, dålig navigeringsmöjligheter i systemen, missförstånd mellan bank och kund samt svårigheter att få kontakt med kundens rådgivare. Dessa faktorer är en form av onödig efterfrågan då det är aktiviteter som inte tillför något värde för kunden. Därmed borde fokus ligga på att eliminera dessa icke-värdeskapande aktiviteter för i sin tur istället generera värdeskapande aktiviteter.

Genom att ha studerat teorin inom Lean production och den insamlade empirin kan man styrka att det finns kopplingar mellan kundvärde och onödig efterfrågan. Detta kan påvisas genom den respons kunderna gett på vad som skapar kundvärde för dem. Vilket sedan kan identifiera olika typer av onödig efterfrågan som i sin tur kan elimineras. Detta har gjorts genom att först identifiera vad som skapar värde för kunden i relation till varför kunden återkommit med samma ärende. Det som skapade värde för kunden var även anledningen till att kunden återkom eftersom denna värdetransaktion inte genomfördes korrekt.

Undersökningen har bidraget med en bättre och djupare förståelse för onödig efterfrågan sett från kundens perspektiv i en bank. Detta kan vara utav intresse både för finansiella företag och andra tjänsteföretag. Även teorin inom Lean production har bidragit till att bättre förstå varför onödig efterfrågan uppstår och vad det kan ha för effekt eller konsekvens för verksamheten. Om det i framtiden händer att banken implementerar teorin inom Lean production kan den troligtvis effektivisera och tillföra mer värde genom att eliminera onödig efterfrågan och icke-värdeskapande aktiviteter i verksamheten. Dessutom kan det även skapa värde för kunderna.

6.2 Egna reflektioner och begränsningar

Resultatet av undersökningen baseras på intervjuer med kunder, vilket innebär att det är deras åsikter och upplevelser om hur de upplever onödig efterfrågan. Detta behöver nödvändigtvis inte vara så här det är. Forskning ska i regel grundas på objektivitet men det har varit svårt att förhålla sig till detta då resultaten baseras på både kundernas åsikter och på vår tolkning. Det kan än en gång reflekteras kring hur intervjuerna genomförts, det vill säga genom telefon, vilket innebär att vi inte visuellt kunnat uppfatta respondenternas kroppsspråk och reaktioner och den roll de intagit under intervjun. Vi skulle dock inte vilja påstå att det haft någon avgörande effekt för vår undersökning, då deras åsikter och uppfattningar har varit det centrala. Vi ser inte heller anledningar till varför kunder inte skulle tala sanning till förmån för förbättringar för den framtida ärendehantering samt kundservicen för dem.

6.3 Svagheter och styrkor

Denna studie har gjorts via en kvalitativ metod som baserats på elva respondenter i en enskild bank i Skåne. Utifrån framtagna data kan vi inte göra en empirisk generalisering över varför onödig efterfrågan uppstår i Telefonbanken. För att kunna göra en generalisering över varför onödig efterfrågan uppstår i alla de svenska bankerna hade en mer omfattande studie behövts. Det har inte varit möjligt för ramen av en C-uppsats då det hade krävts mer tid för att genomföra det. Vi har dock utifrån vår studie kunnat identifiera att för samtliga respondenter har anledningarna till att kunderna återkommit med samma ärende varit orsakad av banken. De svar vi erhållit från intervjuerna är utifrån kundernas perspektiv, deras sanning, banken i sig kan ha en annan sanning och därmed finns det två perspektiv man kan förhålla sig till. Denna studie har fokuserat på kundens perspektiv vilket innebär att ingen hänsyn tagits till bankens perspektiv. Dessutom har avsikten med studien inte heller varit att se det ur detta perspektiv. En styrka i vår studie är att vi utifrån gjorda intervjuer och observationer kunnat se kopplingar mellan teorin och empirin, vilket gjort att dessa är sammankopplade. En ytterligare

styrka med denna studie är att den ger fenomenet onödig efterfrågan ett nytt perspektiv utifrån hur kunder ser på det.

6.4 Forskningsbidrag och förslag på framtida forskning

Studiens resultat har bidragit till att djupare förstå varför onödig efterfrågan uppstår i Telefonbanken samt identifierat vilka anledningar som lett till att kunder återkommit med samma ärende. Tidigare forskning har främst riktat in sig på verksamhetens syn på onödig efterfrågan samt huruvida tjänsteföretag kan implementera Lean service konceptet, dock har forskning varit begränsad inom det studerade området. Vi har istället bidragit med en studie sett från kundens perspektiv genom att titta på hur de upplevt att det varit. Genom detta har vi kommit fram till att det finns tydliga kopplingar mellan teorin och empirin. Detta har kunnat identifieras genom de gjorda observationerna samt intervjuerna. Faktorer som enligt kunden skapar kundvärde har inte bankpersonalen tagit hänsyn till vilket har lett till att onödig efterfrågan uppstår. Vi har då sett att det funnits tydliga kopplingar mellan kundvärde och onödig efterfrågan. Nästa steg i forskningen är att forska om huruvida Lean service konceptet fungerar i Telefonbanken, detta eftersom det finns få forskning inom Lean service i tjänsteföretag.

Studien har även bidragit till ett socialt bidrag, där det inte bara gynnar banker utan andra tjänsteföretag kan även ha nytta av hur kunder uppfattar onödig efterfrågan. Detta då det påverkar kundnöjdheten samt effektiviteten i företaget.

Med de avgränsningar som gjorts i denna studie skulle en djupare studie kunna göras som även undersöker bankens olika kontor. Detta för att fånga upp onödig efterfrågan ännu mer så att även de kunder som inte använder eller har tillgång till Telefonbanken också kan ingå i undersökningen. Dessutom har det även genom observationerna och intervjuerna upplevts att problematiken kring kunders missnöje och återkommande ärenden kan vara större och fler på de olika bankkontoren. Studien hade även kunnat innefatta fler intervjuer och observationer under en längre tidsperiod för att fånga upp mer kring onödig efterfrågan och på så sätt hitta fler kopplingar till referensramen samt eventuellt mer konkreta lösningar. Fortsatta studier inom området sett ur kundperspektivet behövs. Det finns mer att lära och ta hänsyn till, då få forskning finns inom detta område vilket även påpekas av Piercy och Rich (2009).

Litteraturförteckning

- Alsmadia, M., Almanib, A., & Jerisatc, R. (2012). A comparative analysis of Lean practices and performance in the UK manufacturing and service sector firms. *Total Quality and Business Excellence*, 381-396.
- Alvehus, J. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: en handbok*. Liber.
- Arlbjörn, J., & Freytag, P. (2013). Evidence of lean: a review of international peerreviewed journal articles. *European Business Review*, 174 - 205.
- Ax, C., Johansson, C., & Kullvén, H. (2009). *Den nya ekonomistyrningen*. Malmö: Liber.
- Björnfelt, P.-O. (2009). *Arbetsorganisation I praktiken: En kritisk introduktion till arbetsorganisationsteori*. Stockholm: SNS Förlag.
- Blomqvist, R., Dahl, J., & Haeger, T. (2004). *Relationsmarknadsföring*. Göteborg: IHM Publ.
- Bonaccorsi, A., Carmignani, G., & Zammori, F. (2011). Service Value Stream Management (SVSM): Developing Lean Thinking in the Service Industry. *Journal of Service Science and Management*, 428-439.
- Brännmark, M. (2012). Lean i kommun och myndigheter - en översikt över existerande empirisk forskningslitteratur. *Diva portal*, 3-65.
- Bäckman, J.-E. (2012). *Skatteverket*. Hämtat från www.skatteverket.se:
<https://www.skatteverket.se/download/18.133ff59513d6f9ee2eb1a3e/1364389246585/Rapport2013-1.pdf>
- Carlborg, P., Kindström, D., & Kowalkowski, C. (2013). A lean approach for service productivity improvements; synergy or oxymoron? *Managing Service Quality: An International Journal*, 291-304.
- Commerce, J. o. (2011). Innovated Technology in Banking Services . *Journal of Internet Banking and Commerce* , 2-15.
- Dawkins, P., & Reichheld, F. (1990). "Customer retention as a competitive weapon" . *Directors and Board*, 42-7.
- Denscombe, M. (2009). *Forskningshandboken*. Studentlitteratur.

- Fransson, M., & Quist, J. (2014). *Onödig efterfrågan inom Försäkringskassan och Skatteverket*. Stockholm: Inspektionen för socialförsäkringen.
- Gliatis, V., Minis, I., & Lavasa, K. M. (2013). Assessing the impact of failures in service operations using experimental design with stimulation. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 23-46.
- Hadid, W., & Mansouri, S. A. (2013). The lean-performance relationship in services: a theoretical model . *International Journal of Operations & Production Management*, 750-785.
- Jasti, N., & Kodali, R. (2014). Lean production: literature review and trends. *International Journal of Production Research*, 867-885.
- Jayaram, J., Vickery, S., & Droge, C. (2007). Relationship building, lean strategy and firm performance: an exploratory study in the automotive supplier industry. *International Journal of Production Research*, 5633-5649.
- Karlsson, C., & Åhlström, P. (1996). Assessing changes towards lean production. *International Journal of Operations & Production Management*, 24-41.
- Kvale , S., & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Leyer, M., & Moormann, J. (2014). How lean are financial service companies really? Empirical evidence from a large scale study in Germany. *International Journal of Operations & Production Management*, 1366-1388.
- Liker, J., & Morgan, J. (2006). The Toyota Way in Services: The Case of Lean Product Development. *Academy of Management Perspectives*, 5-20.
- Luo , X., & Homburg, C. (2007). Neglected Outcomes of Customer Satisfaction. *Journal of Marketing*, 133-149.
- Maleyeff, J. (2006). Exploration of internal service systems using lean principles. *Management Decision*, 674-689.
- Martins Gonçalves, H., & Sampaio, P. (2012). The customer satisfaction-customer loyalty relationship Reassessing customer and relational characteristics moderating effects. *Management Decision*, 1509-1526.

- May, M. (2005). Lean Thinking for Knowledge Work. *Quality Progress*, 33-40.
- Methlie, L. B., & Nysveen, H. (1999). Loyalty of on-line bank customers. *Journal of Information Technology*, 375-386.
- Oliver, R. L. (1999). Whence Consumer Loyalty? *Journal of Marketing*, 33-44.
- P. Womack, J. (2006). Lean Solutions. *Lean Enterprise Institute* (ss. 1-35). Jacksonville: Jacksonville Lean Consortium.
- Parment, A., Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Principles of marketing - Swedish edition*. Harlow: Prentice Hall.
- Patel, R., & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.
- Piercy, N., & Rich, N. (2009). Lean Transformation in the pure service environment: the case of the call service centre. *International Journal of Operations & Production Management*, 54-76.
- Pikkarainen, T., Pikkarainen, K., Karjaluoto, H., & Pahlila, S. (2004). Consumer acceptance of online banking: an extension of the technology acceptance model. *Emerald Group Publishing Limited*, 224-235.
- Poppendieck, M. (2002). Principles of Lean Thinking. *Poppendieck.LLC*, 1-7.
- Portioli-Staudacher, A., & Tantardini, M. (2012). Investigating the main problems in implementing Lean in supply chains of service companies. *International Journal of Services and Operations Management*, 87-106.
- Quist, J., & Fransson, M. (2013). *Onödig efterfrågan inom Försäkringskassan och Skatteverket, en förstudie*. Stockholm: Inspektionen för Socialförsäkringen.
- R. Lummusa, R., J. Vokurkab, R., & Rodeghiero, B. (2006). Improving Quality through Value Stream Mapping: A Case Study of a Physician's Clinic. *Total Quality Management & Business Excellence*, 1063-1075.
- Radnor, Z., & Osborne, P. (2013). Lean: A failed theory for public services? *Public Management Review*, 265-287.

- Resetarits, P. (2012). The application of lean management principles to fields other than manufacturing. *International Center for Management of Engineering and Technology: Technology Management for Emerging Technologies*, 1705-1742.
- Seddon, J. (2008). *Systems Thinking in the Public Sector*. Triarchy Press.
- Shah, R., & T. Ward, P. (2007). Defining and developing measures of lean production. *Journal of Operations Management*, 785-805.
- Song, W., Tan, H., & Baranek, A. (2009). Effective toolbox for lean service implementation. *International Journal of Services and Standards*, 1-16.
- Sternberg, H., Stefansson, G., Westernberg, E., Boije af Gennäs, R., Allenström, E., & Nauska, L. (2012). Applying a lean approach to identify waste in motor carrier operations. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 47-65.
- Suárez-Barraza, M. F., & Ramis-Pujol, J. (2010). Implementation of Lean-Kaizen in the human resource service process: A case study in a Mexican public service organisation. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 388 - 410.
- Suárez-Barraza, M., Smith, T., & Dahlgaard-Park, S. (2012). Lean Service: A literature analysis and classification. *Total Quality Management & Business Excellence*, 359-380.
- Svenning, C. (2003). *Metodboken samhällsvetenskaplig metod och metodutveckling: klassiska och nya metoder i informationssamhället: källkritik på internet*. Eslöv: Lorentz.
- Toyota. (2015). *Toyota*. From www.toyota-forklifts.se: <http://www.toyota-forklifts.se/Sv/company/Toyota-Production-System/Jidoka/Pages/default.aspx?tabname=Andon-tavla>
- Waters, D. (2002). *Operations Management: Producing Goods and Services*. Harlow: Prentice Hall.
- Vetenskapsrådet. (2010). *codex.vr*. From www.codex.vr.se: <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>
- Womack, J., & Jones, D. (2003). *Lean thinking: banish waste and create wealth in your corporation*. London: Productivity Press.

Womack, P., & Jones, T. (1996). Beyond Toyota: How To Root out Waste and Pursue Perfection. *Harvard Business Review*.

Åhlström, P. (2004). Lean service operations: translating lean production principles to service operations. *International J. Services Technology and Management*, , 545-564.

Bilagor

Bilaga 1 – Lean management grundregler

Åtta grundregler inom Lean management som är omskrivna av oss

1. *Förstå kundens behov*: anställda vet vad kunder efterfrågar.
2. *Etablering av värdeflöden*: värdeflödet består av alla dem aktiviteter som är nödvändiga för att producera och erbjuda en produkt eller tjänst i enlighet med de identifierade kundbehoven.
3. *Skapa flöden inom värdeflödet*: nödvändig information och insatsvaror finns i de olika aktiviteterna, vilket minimerar förseningar och förlorad tid vid behandling av kundorder i ett värdeflöde.
4. *Tillämpning av pull-strategi*: aktiviteter inom ett värdeflöde som uppfyller kundens behov, kunden styr efterfrågan.
5. *Strävan efter perfekt värdeskapande*: onödig efterfrågan elimineras ständigt, vilket leder till att alla aktiviteter i värdekedjan skapar värde.
6. *Ledarskapsstil*: Chefer tränar sina anställda på grundval av operationella och strategiska mål för företaget.
7. *Individuellt ansvar*: anställda tar personligt ansvar för den operativa verksamheten.
8. *Kontinuerligt förbättrad kultur*: alla berörda medarbetare strävar ömsesidigt för en kontinuerlig och hållbar förbättring av värdeflöden.

Bilaga 2- Sammanställning av samtliga respondenter

Intervjuerna som gjorts med samtliga respondenter

- Respondent 1 intervjuades under 20 minuter, 2015-05-15. Anteckningsförd.
- Respondent 2 intervjuades under 25 minuter, 2015-05-15. Anteckningsförd.
- Respondent 3 intervjuades under 25 minuter, 2015-05-15. Anteckningsförd.
- Respondent 4 intervjuades under 21 minuter, 2015-05-15. Anteckningsförd.
- Respondent 5 intervjuades under 26 minuter, 2015-05-18. Anteckningsförd.
- Respondent 6 intervjuades under 20 minuter, 2015-05-18. Anteckningsförd.
- Respondent 7 intervjuades under 22 minuter, 2015-05-18. Anteckningsförd.
- Respondent 8 intervjuades under 22 minuter, 2015-05-19. Anteckningsförd.
- Respondent 9 intervjuades under 25 minuter, 2015-05-19. Anteckningsförd.
- Respondent 10 intervjuades under 21 minuter, 2015-05-19. Anteckningsförd.
- Respondent 11 intervjuades under 24 minuter, 2015-05-19. Anteckningsförd.

Bilaga 3- Observationsschema

Deltagande observationsschema vid medlyssning

Samtalstid	Har kunden varit i kontakt sedan tidigare?		Vem/var har kunden varit i kontakt med tidigare?
	Ja	Nej	
1. 5.15	Ja		Telefonbanken
2. 6.02		Nej	
3. 04.55		Nej	
4. 04:31		Nej	
5. 04.47	Ja		Kontor
6. 04.13		Nej	
7. 15.03		Nej	
8. 03.35		Nej	
9. 06.47		Nej	
10. 04:10		Nej	
11. 03.54	Ja		Personen i fråga
12. 5.03	Ja		Kontor
13. 06.08		Nej	
14. 04.25		Nej	
15. 02.37	Ja		Personen i fråga
16. 03.51		Nej	
17. 05.31		Nej	
18. 02.41		Nej	
19. 02.23	Ja		Personen i fråga
20. 06.05	Ja		Kontor
21. 04.05		Nej	
22. 09.15	Ja		Personen i fråga
23. 07.03		Nej	

24. 02.10	Nej	
25. 09.02	Ja	Telefonbanken
26. 10.18	Nej	
27. 04.45	Ja	Personen i fråga
28. 07.20	Ja	E-post
29. 06.47	Ja	Telefonbanken
30. 4.03	Nej	
31. 6.02	Nej	
32. 02.50	Ja	Telefonbanken
33. 06.26	Nej	
34. 05.31	Nej	
35. 06.44	Nej	
36. 03.10	Ja	Telefonbanken
37. 03.54	Nej	
38. 02.15	Nej	
39. 05.43	Nej	
40. 07.55	Nej	
41. 01.17	Ja	Telefonbanken
42. 04.03	Nej	
43. 09.05	Ja	Internetbanken
44. 06.30	Nej	
45. 09.25	Nej	
46. 06.26	Ja	Telefonbanken
47. 02.29	Ja	Internetbanken
48. 01.34	Ja	Telefonbanken
49. 03.17	Ja	Telefonbanken och kontor

Bilaga 4- Deltagande observation

Anteckningar och uppfattningar – det väsentliga som framkommit i samband med observationer som gjorts vid samtal med kunder på Telefonbanken

- En del kunder har tyckt att det varit långa väntetider för att komma fram till Telefonbanken vid samtal.
- Kunder tycker det är svårt att få tag på sina rådgivare via mejl eller genom telefon. Många av de återkommande ärendena handlar just om detta.
- En del kunder har varit i kontakt med Telefonbanken för att fråga om utlandsbetalningar. Det vill säga IBAN och BIC.
- Många ärenden har haft karaktären av snabba svar. En hel del ärenden rörde sig även om överföringar eller kontoutdrag. En hel del samtal handlar om att kunder efterfrågar öppettider för olika kontor.
- Många kunder har även efterfrågat hjälp för deklarerings.
- Vid osäkerhet kring kunders ärenden har den anställda gått och frågat en kollega.
- Det har ibland upplevts att personalen varit osäkra gällande var eller vilka system där de ska leta efter den rätta informationen.
- En hel del vidarekopplingar har gjorts i samband med att missförstånd eller fel har gjorts vid inknappningar gällande ärende typ.
- En del kunder återkommer för att vidarekopplingen inte fungerat eller att personerna inte svarat och då gör dem nya försök.
- Samtal som inkommit har varit av svårare karaktär och det har märks på handläggaren eftersom den har behövt be om hjälp av andra kollegor. Då har det varit svårt för handläggaren att urskilja vem som besitter vilken typ av kunskap. Detta för att lättare från början be rätt person om hjälp då det annars kan ta lång tid att få ärendet avklarat.

Bilaga 5 - Intervjuguide

Frågor som ställts till bankkunder

1. Hur söker du oftast information när du ska utföra bankärenden? Varför på just detta sätt? Använder du dig av andra sätt? (Finns det någon skillnad?)
2. Hur ser du på väntetiden när du ringer in till telefonbanken?
3. Hur ser du på servicegraden när du kontaktar telefonbanken? Får du hjälpen du letar efter?
4. Vilken var anledningen/anledningarna till att du åter tog kontakt med telefonbanken för samma ärende?
5. Vad är bra kundservice för dig? Hur upplever du att kundservicen på telefonbanken är?
 - Om dålig? Varför? Vad är det som gör den dålig?
 - Om bra? Varför? Vad är det som gör den bra?
6. Vad tycker du om telefonbanken som en kanal att göra dina ärenden via?
7. Vad skapar värde för dig som kund?
8. Har du förslag på hur man kan förbättra servicegraden på telefonbanken? Finns det något du inte är nöjd med?