



Høgskulen på Vestlandet

ØMF190 Bacheloroppgave - Økonomi og administrasjon

ØMF190

Predefinert informasjon

Startdato:	29-04-2022 09:00 CEST	Termin:	2022 VÅR
Sluttdato:	13-05-2022 14:00 CEST	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	Bacheloroppgave		
Flowkode:	203 ØMF190 1 MA1 2022 VÅR		
Intern sensor:	Signe Syrrist		
Intern sensor:	Urooj Pasha		

Deltaker

Naun:	Henrik Martenson Bortne
Kandidatnr.:	635
HVL-id:	586493@hvl.no

Informasjon fra deltaker

Egenerklæring *: Ja
Jeg bekrefter at jeg har Ja
registrert
oppgavetittelen på
norsk og engelsk i
StudentWeb og vet at
denne vil stå på
vitnemålet mitt *:

Gruppe

Gruppenaun: (Ikke satt)
Gruppenummer: 10
Andre medlemmer i gruppen: Bjørnar Espe, Lasse Englund Espe, Sondre Melkevik Otterbu

Jeg godkjenner autalen om publisering av bacheloroppgaven min *

Ja

Er bacheloroppgaven skrevet som del av et større forskningsprosjekt ved HVL? *

Nei

Er bacheloroppgaven skrevet ved bedrift/virksomhet i næringsliv eller offentlig sektor? *

Nei



BACHELOROPPGAVE

Implementering av Lean i kundeservice i
Fjordkraft

Implementation of Lean in customer
service at Fjordkraft

Bjørnar Espe

Lasse Englund Espe

Sondre Melkevik Otterbu

Henrik Bortne

Institutt for økonomi og administrasjon

Fordypning i Logistikk

Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap

Veileder: Signe Syrrist og Urooj Pasha

13.05.2022

Vi bekrefter at arbeidet er selvstendig utarbeidet, og at referanser/kildehenvisninger til alle

kilder som er brukt i arbeidet er oppgitt, jf. Forskrift om studium og eksamen ved Høgskulen på Vestlandet, § 12-1.

Bacheloroppgave / Hovedprosjektoppgave - Referanseside

<i>Tittel</i>	<i>Dato:</i>
<i>Norsk:</i> Implementering av lean i kundeservice i Fjordkraft	13.05.2022
<i>Engelsk:</i> Implementation of Lean in customer service at Fjordkraft	
<i>Forfatter(e):</i>	<i>Antall sider u/vedlegg: 53</i>
Bjørnar Espe, Lasse Englund Espe, Sondre Melkevik Otterbu, Henrik Bortne	<i>Antall sider vedlegg: 5</i>
<i>Veileder:</i>	<i>Institutt/Campus:</i>
Signe Syrrist og Urooj Pasha	<i>Institutt for økonomi og administrasjon</i>
<i>Fordypning:</i> Logistikk	
<i>Merknader:</i> Oppgaven er skrevet med tilgang på informasjon fra Fjordkraft AS	
<i>Kontaktvirksomhet:</i> Fjordkraft AS	

Sammendrag:

Strømbransjen har fått mye oppmerksomhet i media i det siste, som følger av historisk høye strømpriser. Forbrukere har heller aldri vært så interesserte i strømprisene og -bransjen som i dag. Dette er en bransje hvor alle bedriftene tilbyr et homogent produkt. Prisen styres dermed av markedet, og leverandørene kan risikere å tape markedsandeler om de setter opp prisen. Å satse på god kundeservice, er derfor et aspekt hvor en kan differensiere seg fra andre leverandører, og skaffe seg et konkurransefortrinn.

Oppgaven handler om implementering av lean i en tjenestebedrift, og hvilken effekt det har å innføre lean-tiltak i kundeservice. Vi har samarbeidet med lederen av «Kontinuerlig Forbedring»-avdelingen i Fjordkraft, for å få samlet inn datamateriale til besvarelsen av oppgaven. Gjennom en kvalitativ tilnærming, har vi samlet inn data ved hjelp av intervju og observasjon.

Blant funnene våre, har økt fokus på sluttkundens tilfredshet som følge av lean-tiltak, vært den effekten som har gitt størst gevinst i kundeserviceavdelingen. Fjordkrafts satsing på kundeservice har ikke bare bidratt til at nye kunder velger dem, men også at eksisterende kunder har holdt seg lojale. Likevel viser funnene at det fortsatt finnes rom for å innføre flere verktøy og metoder fra lean, for å sikre kontinuerlig forbedring.

Stikkord:

Lean	Kundeservice	Implementering
------	--------------	----------------

Summary in English:

The power industry has recently been a hot topic in media because of historical high electricity prices. Consumers have never been as interested in electricity prices and the industry as they are today. This is an industry where all suppliers deliver a homogenous product. The price is determined by the market, and the suppliers can't risk losing market shares by increasing prices. By focusing on good customer service, suppliers can differentiate themselves from competition and gain a competitive advantage.

In this thesis, we explore how a service-oriented company implement Lean into their business, and how introducing lean-tools can affect customer service. We have cooperated with the leader of the "continuous improvement"-department in Fjordkraft AS, to gather sufficient data to analyse and answer the task at hand. Through a qualitative approach, we have been gathering the data used in this thesis through interview and observation.

Amongst our findings, an increased focus on the end-customer satisfaction by using lean-tools, have resulted in an increased quality of customer service. Fjordkraft's investment in customer service have granted them a large base of loyal customers, as well as being attractive to new customers. Anyhow our findings tell us that there are still room to introduce more tools and methods from lean, to ensure continuous improvements.

Keywords:

Lean	Customer service	Implementation
------	------------------	----------------

Fylles ut ved å klikke på boksene til høyre i skjemaet		
1.	Jeg/vi erklærer at min/vår besvarelse er mitt/vårt eget arbeid, og at jeg/vi ikke har brukt andre kilder eller mottatt annen hjelp enn det som er nevnt i besvarelsen.	<input checked="" type="checkbox"/>
2.	Jeg/vi erklærer videre at denne besvarelsen: <ul style="list-style-type: none">- ikke har vært brukt til annen eksamen- ikke refererer til andres arbeid uten at dette er oppgitt- ikke refererer til eget tidligere arbeid uten at dette er oppgitt- har alle referansene oppgitt i litteraturlisten- ikke er en kopi, duplikat eller avskrift av andres arbeid eller besvarelse	<input checked="" type="checkbox"/>
3.	Jeg/vi er kjent med at brudd på ovennevnte er å betrakte som fusk og kan medføre annullering av eksamen og utestengelse fra universiteter og høgskoler i Norge, jf. Universitets- og høgskoleloven §§4-7 og 4-8, samt Forskrift om eksamen §10 .	<input checked="" type="checkbox"/>
4.	Jeg/vi er kjent med at høgskolen vil behandle alle saker hvor det foreligger mistanke om fusk etter høgskolens studieforskrift	<input checked="" type="checkbox"/>

Forord

Denne bacheloroppgaven markerer slutten på bachelorstudiet ved Høgskulen på Vestlandet (HVL), og har vært en spennende læringsprosess for medlemmene. Oppgaven omhandler *om* og *hvordan* implementering av lean kan bidra til å effektivisere og forbedre kundeservice for en tjenesteleverandør som Fjordkraft. Å jobbe med lean som tema har vært lærerikt, og gitt oss inspirasjon til å se på organisasjoner og prosesser på nye måter.

Vi vil rette en stor takk til Fjordkraft og deres Kontinuerlig Forbedring-avdeling for at vi fikk samarbeide med dem. Særlig stor takk til gruppens leder, som har delt sine erfaringer, meninger og tanker med oss. Dette gav oss mye viktig informasjon til besvarelsen.

Til slutt vil vi gi en stor takk til våre veiledere Signe Syrrist og Urooj Pasha, som har gitt oss gode og konstruktive tilbakemeldinger, og rikelig med motivasjon underveis i skriveingen.

Bergen, mai 2022


Bjørnar Espe Lasse Englund Espe Sondre Melkevik Otterbu Henrik Bortne

Innholdsfortegnelse

FORORD	5
LISTE OVER BILDER OG FIGURER	8
1.0 INNLEDNING	9
1.1 Bakgrunn	9
1.2 Fjordkraft.....	9
1.3 Problemstilling.....	10
1.4 Begrunnelse for valg av problemstilling	10
1.5 Avgrensinger.....	11
2.0 TEORETISK RAMMEVERK	12
2.1 Begrunnelse for valg av teori.....	12
2.2 Lean	12
2.2.3 Muda	13
2.3 Implementering.....	15
2.4 Kundeservice	17
2.4.1 Lean i kundeservice	18
2.4.2 Kunde verdi – kano-modellen	18
2.5 Definisjon av lean-begreper	19
2.5.1 Verdistrømanalyse (VSM).....	19
2.5.2 PDCA	20
2.5.3 A3.....	21
2.5.4 Rotårsaksanalyse	21
2.5.5 Kaizen	22
2.5.6 Key Performance Indicators (KPI).....	23

2.5.7	Gemba Walks.....	23
2.5.8	Coaching.....	23
2.5.9	Relevans for problemstilling.....	24
3.0	<u>METODE.....</u>	25
3.1	Valg av forskningsdesign	25
3.2	Kvalitativ metode	25
3.3	Intervju	26
3.4	Observasjon.....	27
3.5	Sekundærmateriale	28
3.6	Reliabilitet og validitet i eget materiale	28
4.0	<u>ANALYSE.....</u>	31
4.1	Implementering av lean i Fjordkraft.....	31
4.1.1	Oppsummering av Lean Bootcamp	33
4.1.2	Utvidelse og fortsettelse av Lean-initiativ.....	36
4.1.3	Utvikling av lean-påvirket kultur	37
4.2	Lean i kundeservice	40
4.2.1	Fjordkrafts syn på kundeservice.....	40
4.2.2	PDCA, A3 og Rotårsaksanalyse	40
4.2.3	Kartlegging av verdistrøm	42
4.2.4	Tavlemøter	45
4.2.5	Forbedringstiltak	46
4.2.6	Resultater	48
5.0	<u>KONKLUSJON.....</u>	50
5.1	Implementering.....	50
5.2	Kundeservice	51

5.3	Problemstilling.....	51
-----	----------------------	----

SITERTE VERK..... 52

6.0 VEDLEGG..... 54

Vedlegg 1: Intervjuguide Fjordkraft	54
---	----

Vedlegg 2: «Eierskifteprosess (Mobil)».....	55
---	----

Vedlegg 3: NSD	56
----------------------	----

Liste over bilder og figurer

Figur 1: Kundeserviceavdeling i Fjordkraft (Informant 1)	11
--	----

Figur 2: Fem hovedprinsipper for Lean-tenking (Wig, 2014).	13
--	----

Figur 3: System for Lean-implementering (Hentet fra Modig & Åhlström, 2021, s. 136).....	16
--	----

Figur 4: "Seven Practices of Lead With Respect" (Hentet fra Ballé & Ballé, 2014).	17
---	----

Figur 5: "Kano-modellen" hentet fra Rolstadås, 2022.	19
---	----

Figur 6: PDCA-hjulet (hentet fra https://pdca.no/).....	20
---	----

Figur 7: Fiskebeinsdiagram (Egenprodusert modell).	21
---	----

Figur 8: Kontinuerlig Forbedring-avdelingen i 2019 (Interne dokumenter, Fjordkraft).....	32
--	----

Figur 9: Grunnleggende prinsipper lean (Interne dokumenter, Fjordkraft).....	34
--	----

Figur 10: "Coaching", plakat for ledere (Interne dokumenter, Fjordkraft).....	39
---	----

Figur 11: Fiskebeinsdiagram (Hentet fra interne dokumenter i Fjordkraft).	41
--	----

Figur 12: 5x Hvorfor (Interne dokumenter, Fjordkraft).....	42
--	----

Figur 13: "Go to Gemba", plakat for ledere (Interne dokumenter, Fjordkraft).	44
---	----

1.0 Innledning

1.1 Bakgrunn

Fenomenet lean har i løpet av de siste tiårene preget flere og flere offentlige og private virksomheter over hele verden. Blant norske bedrifter er det særlig produksjonsbedrifter som har tatt i bruk filosofien, men i nyere tid har også norske tjenestebedrifter hoppet på trenden (Rolfsen, 2014). I fagteori er det fortsatt lite stoff som tar for seg lean-forbedringer i en tjenestebedrift, og spesielt lite om forbedringer i kundeservice.

Å ta for seg en norsk tjenestebedrift som har gjennomført prosjekter med ulike konsepter og verktøy fra lean-verdenen, og se på effektene implementeringen har gitt, vil være av stor empirisk interesse. Ved å dykke dypere i dette, kan det bidra til en bedre forståelse i hvordan lean-prinsipper kan forbedre ulike prosesser, og hvilke potensielle fallgruver en må forsøke å unngå for en suksessfull implementering.

Implementering av lean er noe som ifølge Ivarsson m.fl. (2013) omtaler i boken sin som noe svært få bedrifter egentlig lykkes med. I boken kommer det fram etter en analyse av 50 svenske bedrifter at så mange som 7/10 mislykkes helt med implementering av lean, 2/10 har begrenset suksess med implementering, og 1/10 har suksess med implementering (Ivarsson m.fl., 2013). Med dette i bakhodet, så er det meget interessant å se i praksis hvordan en bedrift har gjennomført implementering av lean, siden det er veldig få som klarer å gjøre dette suksessfullt.

1.2 Fjordkraft

Det ble tidlig klart for gruppen at Fjordkraft var en høyaktuell bedrift å skrive om, ettersom vi visste at de hadde opprettet en egen lean-avdeling, som tilsynelatende har hatt en positiv effekt. Lean-avdelingen, som senere har blitt slått sammen med prosjektavdelingen, jobber aktivt med kontinuerlig forbedring. Ifølge et blogginnlegg fra Fjordkraft, hevder de at lean passer godt med en av deres grunnverdier; *skap verdi*. Videre står det også at Fjordkraft benytter seg av flere lean-verktøy i mange deler av organisasjonen, for å sikre utvikling og kontinuerlig forbedring (Fjordkraftblogg, 2016).

1.2.1 Om Fjordkraft AS

Fjordkraft AS ble etablert i 2001 og er Norges største blant over 100 ulike strømleverandører (bytt.no, 2022). Fjordkraft AS er en del av konsernet Elmera Group ASA (tidligere Fjordkraft Holding ASA), som er den ellefte største bedriften i forhold til omsetning på Vestlandet (Næss, 2020). Ifølge årsrapporten fra 2021, leverer Fjordkraft strøm til 2,1 millioner mennesker i Norge, Sverige og Finland, og har ifølge

årsrapporten en visjon om å levere strøm til 3 millioner mennesker, både privat og på jobb (Fjordkraft Holding, 2022).

1.3 Problemstilling

For bedrifter som ønsker å forbedre og effektivisere sin bedrift, og da spesielt innen kundeservice, vil det være interessant å undersøke om dette kan gjøres ved hjelp av verktøy og metoder fra lean. Vi har derfor formulert problemstillingen på følgende måte:

Hvordan kan implementering av lean bidra til å forbedre og effektivisere kundeservice?

1.4 Begrunnelse for valg av problemstilling

Empirisk interessant

Ifølge Euromonitor Internationals presentasjon av de viktigste forbrukertrendene for 2019, har trendene endret seg drastisk de siste årene (Retailmagasinet, 2019). En av hovedårsakene til dette er den eksponentielle teknologiutviklingen, som har gjort at mer og mer blir digitalisert. Forbrukere er «klokere» og mer selvbevisste enn før, samtidig som de er mer utålmodige, kresne og selektive. Det stilles også stadig strengere krav til kundeservice og kundebehandling (Johansen, 2019).

Ifølge Braastads artikkel om fremtidens kundeservice, kommer det tydelig frem at kundeservice er noe som vil være et meget viktig fokus for bedrifter fremover. I markeder hvor det stadig dukker opp nye utfordrere og konkurransen øker, kan bedrifter skaffe seg et konkurransefortrinn ved å innovere og utvikle kundeservice-avdelingen. Braastad nevner også at de bedriftene som kommer til å lykkes i fremtiden, vil være de som klarer å møte disse trendene, og utnytte tilgjengelig teknologi på en smart måte (Braastad, 2019).

Å undersøke om ulike verktøy og metoder fra lean kan bidra til å forbedre kundeservice, vil på bakgrunn av de globale forbrukertrendene og trendene innenfor kundeservice, være av empirisk interesse.

Det foreligger også empirisk interesse da problemstillingen også er meget relevant for bedrifter som ønsker å gjennomføre endringer/forbedringer i kundeservicen sin. Det vil være interessant for dem å se hvilke verktøyer som har blitt brukt, hva som har fungert bra, og hva de må prøve å unngå dersom de skal implementere lean.

Teoretisk interessant

Gjennom studieløpet vårt på økonomi og administrasjon ved HVL, med fordypning i logistikk, har vi blitt undervist i faget «Produksjonsledelse og prosessforbedring». Store deler av oppgaven vår baserer seg på pensum fra dette emnet. Oppgaven vår vil se på hvordan ulike teknikker og verktøy innen lean kan forbedre og effektivisere en prosess, eller deler av den, i en organisasjon.

Søkeresultat fra Google Scholar etter «lean customer service» viser 19 100 publiserte fagartikler etter 2018. Søkeresultat på norsk, etter «lean kundeservice», gir bare 71 fagartikler, hvor et stort flertall ikke er av direkte relevans for denne oppgavens problemstilling. Det finnes dermed svært få fagartikler som omhandler lean kundeservice i norsk sammenheng, noe som gjør problemstillingen logistikk-faglig interessant.

1.5 Avgrensinger

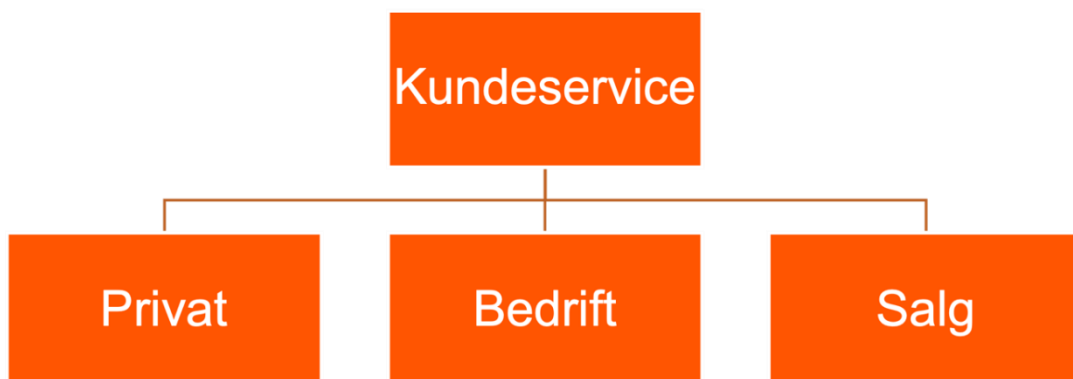
Oppgaven vil undersøke hvordan Fjordkraft har benyttet seg av lean i forbedringsarbeidet i kundeservice. Problemstillingens avgrensinger blir derfor satt til de lean-initiativene Fjordkraft har gjennomført, noe som også vil være utgangspunkt for gruppens undersøkelse av problemstillingen.

1. Problemstillingen avgrenses til Fjordkraft og de lean-tiltak Fjordkraft har gjennomført fra 2017

I 2017 ble det startet opp en egen lean-avdeling, som på opprettelsestidspunktet fikk i oppgave å øke interesse rundt lean, samt bistå avdelingsledere som ønsket å innføre lean i sine avdelinger. Senere i 2019 fikk lean-avdelingen i oppgave av konsernledelsen å holde en to dagers «bootcamp», hvor alle avdelingsledere måtte stille (informant 1). Problemstillingen vil undersøkes med dette som grunnlag.

2. Problemstillingen avgrenses til kundeservice-avdelingen i Fjordkraft

Kundeservice-avdelingen i Fjordkraft består i hovedsak av tre avdelinger; privat, bedrift og salg. Det finnes også underavdelinger under disse, og problemstillingen omfatter også dem. Ifølge informant 1 ble de fleste tiltakene gjeldende for hele kundeservice-avdelingen – også underavdelingene.



Figur 1: Kundeserviceavdeling i Fjordkraft (Informant 1)

2.0 Teoretisk rammeverk

2.1 Begrunnelse for valg av teori

I det teoretiske rammeverket skal vi presentere relevant teori som legges til grunn for å undersøke hvordan implementering av lean kan bidra til å forbedre og effektivisere kundeservice. Teoridelen vil bestå av tre hoveddeler; lean, implementering og kundeservice. I tillegg definerer vi verktøy og metoder, før vi til slutt knytter all den presenterte teorien opp mot problemstillingen som vi skal undersøke.

For å kunne undersøke problemstillingen på en tilfredsstillende måte, er det helt nødvendig å legge til grunn relevant teori om lean, implementering og kundeservice. Teorien vi presenterer videre i dette kapittelet, vil ta utgangspunkt i avgrensningene satt for problemstillingen. Den presenterte teorien vil derfor omhandle de tiltak Fjordkraft har gjennomført i kundeservice-avdelingen.

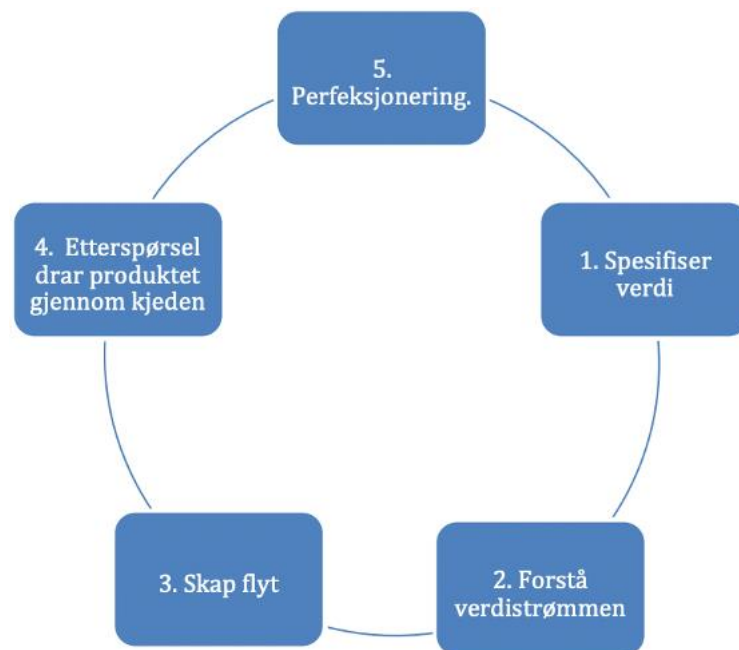
2.2 Lean

Begrepet «Lean» blir brukt både som et prinsipp og som en strategi å jobbe etter (Wig, 2014, s. 19). Lean blir også brukt som benevnelse på produksjonsfilosofien som vokste frem basert på Toyota Production Systems (TPS). I denne produksjonsfilosofien blir det lagt vekt på kontinuerlig forbedring i alle ledd og nivå i organisasjonen, og på å styre kunderelasjoner, forsyningskjeden, produktutvikling og produksjonsmetoder på en bedre måte. I produksjon blir det også lagt vekt på å utforme produksjonsprosessene som gir høyest grad av sammenhengende flyt, og minst sløsing av ressurser (Womack & Jones, 2003, s. 20). Modig & Åhlström definerer Lean som «en driftsstrategi der vi prioriterer flyteffektivitet over ressurseffektivitet», gjennom å fjerne sløsing og overflødig arbeid (Modig & Åhlström, 2021, s. 115).

Ordet «lean» kan oversettes til «slank» eller «mager», og skyldes John Krafciks beskrivelse av japansk bilproduksjon. At akkurat ordet lean ble brukt for å beskrive, skyldes at han så på lean som «et system med minimalt lagerhold, slik at kostnader blir lave og kvalitetsproblemer hurtig kan avdekkes og løses». Bakgrunnen for navnet skyldes dermed det «slanke» lagerholdet og de små bufferne som Krafcik observerte, sammenlignet med hvordan amerikanske bilprodusenter opererte (Kalsaas, 2017, ss. 19-20). I boken «The Machine that Changed the World» argumenterte Womack m.fl. for at “Lean Production” også kunne være produktiv, og at en ikke trengte stordriftsfordeler og avansert teknologi for å kunne konkurrere i markedet (Rolfen, 2014, s. 33).

I «Lean: Ledelse for lærende organisasjoner» presenterer Wig «Toyotas grunnoppskrift», som er fem punkter for å bli «lean» (Wig, 2014, s. 56):

1. Optimaliser kundeverdien
2. Studer og forstå verdistrømmen
3. Skape flyt i prosessen
4. Skape sug (pull)
5. Forbedre verdistrømmen kontinuerlig (perfeksjonering)



Figur 2: Fem hovedprinsipper for Lean-tenking (Wig, 2014).

2.2.3 Muda

Essensen i lean er skillet mellom verdiskapende arbeid og sløsing. Muda blir oversatt til «sløsing», og Toyota har definert sløsing som «alt som ikke er det minste kravet av materialer, utstyr, deler, areal eller tid for å øke verdien til produktet». Kildene til sløsing ble først beskrevet av Taiichi Ohno, og inkluderer defekter, overproduksjon, venting, transport, unødvendig lager, unødvendige bevegelser og overprosessering. Det blir ofte lagt til en kilde til som originalt ikke ble nevnt av Ohno i TPS (7+1), som er «uutnyttet menneskelig potensial» (Nicholas, 2018, s. 64).

2.2.3.1 Defekter

Defekter på produkt eller en tjeneste er en stor kilde til sløsing. Defekter som ikke blir utbedret av produsent, men først oppdaget av kunde, fører til erstatninger og reparasjoner som produsenten må ta utgiftene for. I tillegg kan dette føre til irriterte kunder, og tap av både eksisterende og potensielle

nye kunder, som styrer unna produktet eller tjenesten. For de produktene som må kastes, er all arbeidskraften, materialkostnaden og produksjonskostnaden som ble brukt i produksjonen bortkastet. Produkter med minimale feil kan fortsatt være brukbare, men må selges til redusert pris (Nicholas, 2018, s. 65).

2.2.3.2 Overproduksjon

Av og til produserer selskaper mer av et produkt enn det de har solgt eller kommer til å selge fordi de vil ha et lager, eller ikke vil ha stopp i leveransene. Uansett hevder Nicholas at å produsere produkter som det ikke finnes etterspørsel etter, er sløsing. Når produkter ikke etterspørres, blir de liggende på lager, og over tid kan de bli utdaterte og kastet, eller bli solgt for en lavere pris. Overproduksjon kan være vanskelig å legge merke til, med mindre noen sammenligner hvilken mengde som blir produsert med hvilken mengde som blir solgt (Nicholas, 2018, s. 64). Overproduksjon ses av Ohno som den primære kilden til sløsing, fordi det leder til en kjede av ikke-verdiskapende aktiviteter med ekstra kostnader, som blant annet lagerhold (Kalsaas, 2017, s. 223).

2.2.3.3 Venting

En enkel kilde til sløsing å legge merke til er venting. Den kan forekomme i mange ledd, som venting på ordrer, deler, materialer, deler fra tidligere prosesser, eller reparasjoner på utstyr. Dette kan også skje i automatiserte prosesser, som når en operatør skal starte et nytt program på en maskin, hvor han først må skru den på, og etterpå må vente på at programmet skal bli ferdig (Nicholas, 2018, s. 65).

2.2.3.4 Transport

Ofte må et produkt som produseres eller repareres flyttes fra en plass til en annen gjennom flere steg. Ifølge Nicholas (2018) finnes det to faktorer som bestemmer lengden et produkt må transporteres og på hvilket vis; utformingen av arbeidsfeltet, og rekkefølgen på utførelsene. Med dette er det snakk om plasseringen av maskiner, pulter, resepsjoner, avdelinger og lignende, og i hvilken rekkefølge produktet skal innom dem. Dette kan variere veldig ut fra hvilken type prosess det er snakk om. I en administrativ prosess kan unødvendig transport være forflytting av papirer som skal godkjennes i flere avdelinger. Mens i en produksjonsprosess kan det være et produkt som skal flyttes på kryss og tvers mellom arbeidsplasser, ofte gjerne med flere forskjellige transportmidler (Nicholas, 2018, s. 66).

2.2.3.5 Unødvendig lager

I Toyota kalles lager for «roten til alt vondt». Det er fordi dette blir sett på som gjenstander som venter på at noe skal skje med dem, og som ikke blir tilført noen verdi. Kostnader som følger med lagerhold er utgifter til lagerplass, papirarbeid og håndtering, forsikring, sikkerhet og svinn. Unødvendig lager kan også skjule andre kilder til sløsing, og føre til flere. Det er fordi mye lager skjuler problemer i

systemet, mens når lagerholdet blir holdt til et minimum vil problemene (dårlige prognoser, vedlikehold, produktdesign, kvalitetskontroller) komme til syne, og dermed kreve en løsning (Nicholas, 2018, ss. 67-68).

2.2.3.6 Unødvendige bevegelser

Ifølge Nicholas (2018) feiltolker ofte personer i en arbeidssituasjon det «å være i bevegelse» med «å jobbe». Han definerer også arbeid som en bestemt bevegelse som enten skaper verdi, eller er nødvendig for å skape den. Unødvendige bevegelser kan omfatte henting av utstyr, leting etter utstyr, eller dårlig layout (Nicholas, 2018, s. 68).

2.2.3.7 Overprosessering

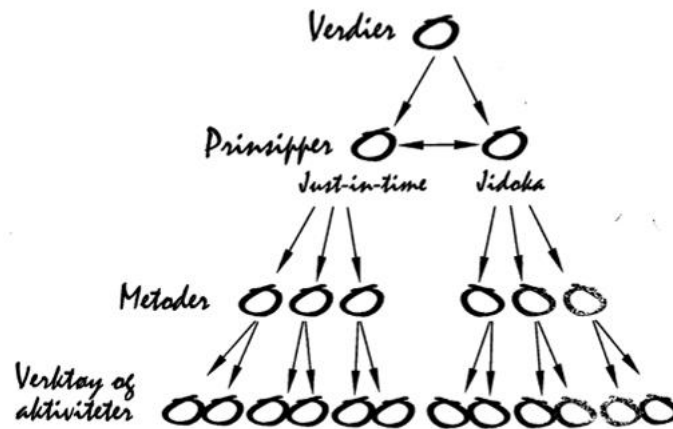
Unødvendige eller ineffektive utførelser/prosesser til et produkt anses som overprosessering, og kategoriseres sløsing. Å levere mer enn det kunden forventer, i form av flere «finesser» på et produkt, eller det at det blir utført flere kontroller på noe enn det som er nødvendig, er eksempler på overprosessering (Nicholas, 2018, s. 69).

2.2.3.8 Uutnyttet menneskelig potensial

Den kilden som opprinnelig ikke var med i TPS sine originale syv er nettopp «utnyttet menneskelig potensial». Nicholas (2018) sier at den sikkert ikke ble nevnt av TPS fordi de allerede anså sine ansatte som den mest verdifulle ressursen deres, samtidig som de oppmuntret til læring, utvikling av ferdigheter, og deltakelse i prosessforbedrende aktiviteter. Involvering av ansatte, samtidig som å gi de ansatte ansvar, er en fundamental del av lean (Nicholas, 2018, s. 66).

2.3 Implementering

Begrepet «implementering» defineres av Nilstun som «å iverksette, utføre eller realisere» (Nilstun, 2022). Uttrykket «implementering av lean-basert driftsstrategi» defineres av Modig & Åhlström som strategien ligger til grunn for å prioritere flyteffektivitet over ressurseffektivitet, og for å eliminere, redusere og håndtere variasjon. Begrepet «implementering» forstås her som de tiltak en bedrift gjør for å inkludere verdier, prinsipper, metoder og verktøy, og hvordan en jobber etter disse. Modig & Åhlström definerer «verdier» i «Figur 3» som en bedrifts atferd, uavhengig av situasjon eller kontekst. En bedrifts «prinsipper» defineres som hvordan vi skal ta beslutninger og hva som skal prioriteres. «Metoder» fastsetter hvordan en skal utføre ulike oppgaver, mens «verktøy og aktiviteter» er det vi må ha for å kunne virkeliggjøre en bestemt metode (Modig & Åhlström, 2021, ss. 138-144).



Figur 3: System for Lean-implementering (Hentet fra Modig & Åhlström, 2021, s. 136).

Ifølge Rolfsen menes det med «implementering» «å iverksette en idé; prosesser hvor man går fra å prate til å handle». Det kan foregå etter en «instrumentell» eller «institusjonell» tilnærming. Instrumentell tilnærming til implementering vil si at en baserer sin nye praksis på å kopiere en «god» eller opprinnelig idé. I instrumentell tilnærming er målet å bli så lik den gode eller opprinnelige idéen som mulig (Rolfsen, 2014, ss. 198-200).

Institusjonell tilnærming vil si at en oversetter hvordan en annen organisasjon drives, og gjør det til sin egen. Dette forutsetter at endringen skjer gradvis, ettersom idéen må tilpasses en organisasjons nye praksis (Rolfsen, 2014, ss. 198-200).

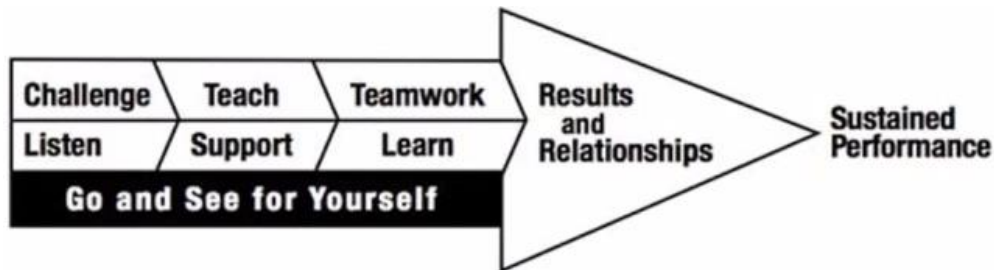
2.3.1 Lean-kultur

For at en bedrift skal bli det Nicholas kaller en «lean-organisasjon», er det viktig at hele bedriften går igjennom en fundamental forandring. Bedrifter som i hovedsak vektlegger bruken av lean-metoder og -verktøy, feiler ofte med å implementere lean innad i bedriften. Grunnen til dette er at lean ikke handler kun om metoder og verktøy, men også i stor grad om hvordan holdningen, troen og verdiene de ansatte i bedriften har. Nicholas hevder dermed at kulturen i en organisasjon kan bli sett igjennom hvordan de ansatte oppfører seg (Nicholas, 2018, ss. 510-511).

2.3.2 Respekt for mennesker

«Respect for people» er en grunnverdi både i Toyota Production System og i Lean, og inngår i ulike teorier som et aspekt for hvordan man kan endre kulturen i en bedrift. Ifølge Nicholas ble dette eksempelvis gjort i Toyota ved at de ikke hadde noen form for «ansatt-hierarki», som vil si at alle ansatte, både lagerarbeidere og direktører, skal verdsettes på samme linje. Dette gjorde de for å vise sine ansatte at de har lik respekt for alle, og at innad i organisasjonen er alle er like viktige (Nicholas, 2018, ss. 510-511).

I «Lead with Respect» presenterer Ballé & Ballé (2014) «Seven Practices of Lead with Respect», som bør ligge til grunn for å oppnå vedvarende gode prestasjoner. «Results and Relationship» og «Sustained Performance» kan regnes som punkt nummer 8 og 9, men handler om resultatene og den nye standarden som settes.



Figur 4: "Seven Practices of Lead With Respect" (Hentet fra Ballé & Ballé, 2014).

«Go and See for Yourself» er det første punktet, og tilsvarer Gemba Walks fra TPS, som blir presentert i kapittel 2.5.7. «Listen» er det andre punktet, og viser til at ledelsen eller de som bestemmer anerkjenner problemer, lytter både til fakta, følelser og tanker, og inkluderer ansatte i problemløsning. Punkt 5 og 6 er «teach» og «learn», som vil si at det legges fokus på å lære av hverandre, og i fellesskap lære hva i en prosess som virker bra, og hvorfor det gjør det. Det siste punktet, «Sustained Performance», handler om å sette en forbedret standard, og å skape vedvarende gode prestasjoner gjennom trening av ansatte. Denne forbedrede standarden skal bli utgangspunkt for nye forbedringer (Ballé & Ballé, 2014).

2.4 Kundeservice

I og med at problemstillingen går ut på å se på hvordan lean kan forbedre kundeservice, har vi holdt oss til Store norske leksikons definisjon av begrepet:

Kundeservice er et salgsfremmende virkemiddel som benyttes innenfor varehandel og servicenæringene. Det innbefatter tilleggssytelser, gjerne i tillegg til et kjerneprodukt (eller en kjerneytelse). Eksempler er rådgivning, spesialtilpasning (skreddersøm), hjembringning, montering og så videre (Fredriksen, 2020).

Kundeservice går ut på å assistere en kunde som har problemer eller spørsmål knyttet til et produkt eller en tjeneste. Kundeservice handler òg om «opplevd kvalitet», det vil si kundens vurdering av en tjenestes suverenitet eller overlegenhet (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988).

Til grunn for «god» kundeservice ligger tekniske- og funksjonelle aspekt. Det tekniske aspektet av kundeservice handler om *hva* som leveres, mens de funksjonelle aspektene omhandler *hvordan* kundeservice leveres. Hvordan service leveres, avhenger av menneskelige evner og hvordan de bidrar

mot kunder. Dersom de tekniske og funksjonelle aspektene er overens med en kundes forventninger, kategoriseres kundeservicen som god (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988).

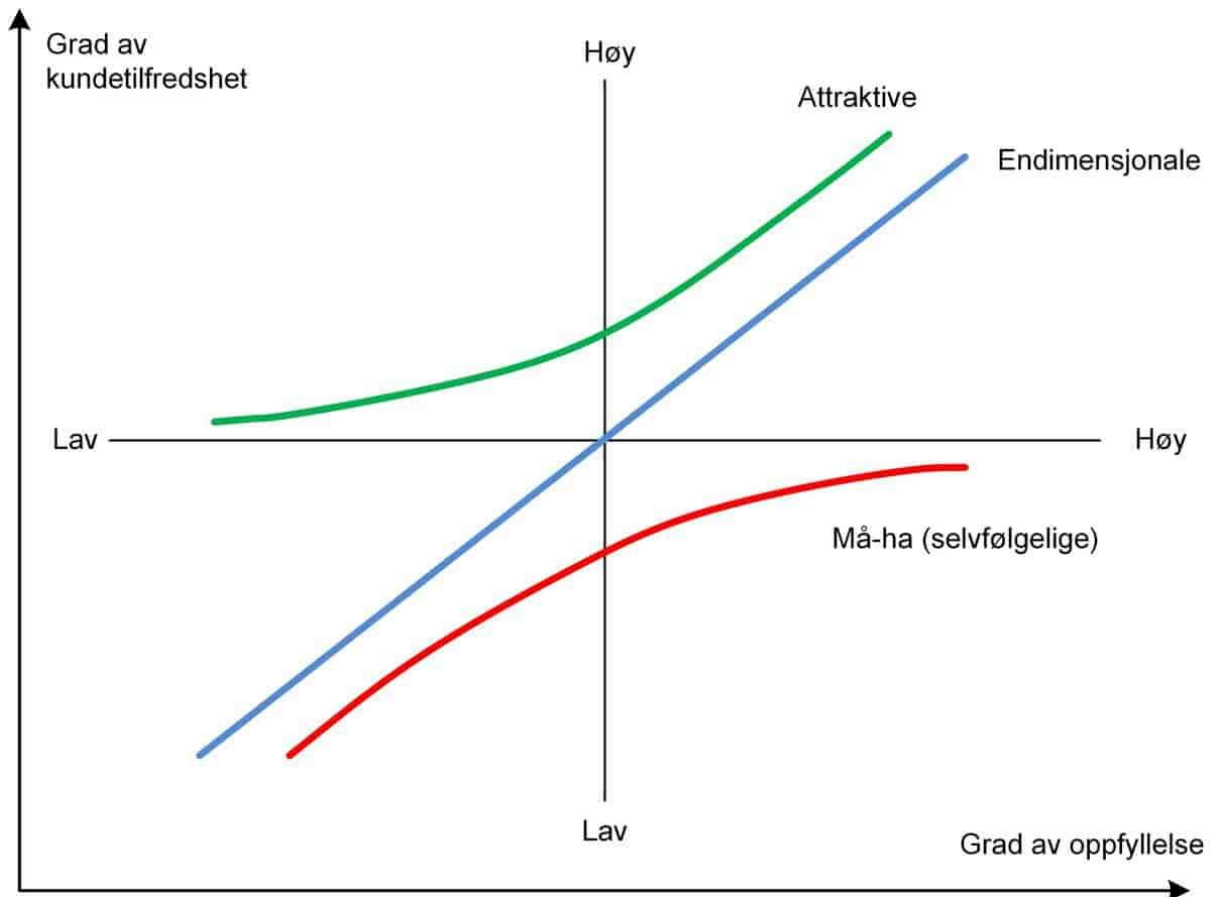
2.4.1 Lean i kundeservice

“Innføring eller utvikling av Lean starter alltid med kundeverti ... Kundeverti er de egenskaper eller funksjoner som gir kunden nytteverti, eller bruksverti» (Wig, 2014, ss. 104-105). Ifølge Nicholas er «personen som kjøper produktet bedriftens viktigste kunde», og «kunden» er definert som den som mottar noe i enden av en prosess (Nicholas, 2018, ss. 98-99).

Ifølge Piercy & Rich (2009) kan kundeservice, gjennom å bruke lean-verktøy, skaffe seg et konkurransefortrinn ved å redusere operasjonelle kostnader, samtidig som at kvaliteten på kundeservicen økes. Kundeservice-ledere står overfor en stadig økende etterspørsel i forhold til kostnadsminimering og forbedring av kvaliteten som leveres. Den tradisjonelle tankegangen i administrering ser på dette som motstridende mål. En mer lean-orientert styring gjør det mer mulig å imøtekomme disse målene, ved å identifisere kostnadseffektivitet som en funksjon av forbedringer i form av færre systemfeil. Piercy & Rich argumenter for at lean er noe som ansees som et verdifullt tilskudd til kundeservice, da lean-verktøykassen tilbyr billige verktøy som er enkle å implementere (Piercy & Rich, 2009).

2.4.2 Kundeverti – kano-modellen

En god måte å illustrere hvordan en kan skape kundeverti på, presenteres i Rolstadås sin «kano-modell». I produksjon/tjenestelevering definerer modellen kundetilfredshet som en funksjon av produkt/tjenesteegenskapene. Modellen skiller mellom tre faktorer som påvirker kundeverti; «Må ha», «endimensjonal» og «attraktiv». «Må ha» defineres som de egenskapene som kunden tar for gitt. «Endimensjonal» vil si egenskapene som gir tilfredshet om de er til stede, men skaper misnøye hvis de ikke finnes. «Attraktiv» innebærer egenskaper som gir tilfredshet om de er til stede, men ikke skaper misnøye dersom de ikke finnes (Rolstadås, 2022).



Figur 5: "Kano-modellen" hentet fra Rolstadås, 2022.

Det følger av interne dokumenter fra Fjordkraft at dette er en modell som har blitt brukt under arbeidet med lean i kundeservice-avdelingen.

2.5 Definisjon av lean-begreper

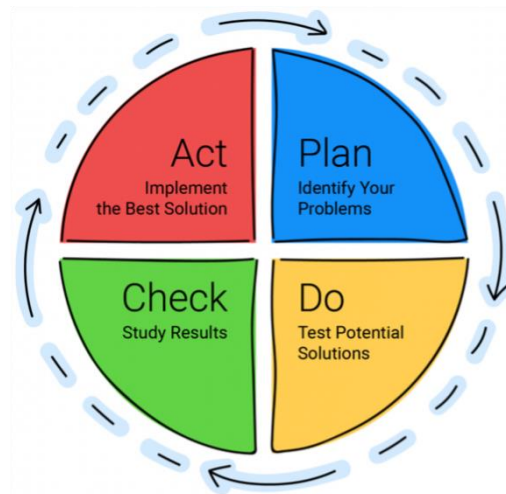
I dette delkapittelet presenterer vi generelle lean-begreper som vil bli brukt videre i undersøkelsen.

2.5.1 Verdistrømanalyse (VSM)

I en verdistrømanalyse («Value Stream Mapping») kartlegges de ulike stegene som inngår i en (nåværende) prosess i et flytskjema. Målet er å kunne studere og analysere hvert steg, og dermed også hvordan prosessflyten kan forbedres, til en ønsket fremtidig situasjon. Ved å velge ut et spesifikt produkt eller en spesifikk tjeneste, kan en dele prosessen opp i de ulike stegene som inngår, og forsøke å gjøre endringer som kan forbedre flyten til produktet eller til tjenesten (Nicholas, 2018, ss. 47-49). Ifølge Wig er formålet med å kartlegge en verdistrøm å bestemme mål for forbedringer og fornyinger, og dermed kunne fjerne de ulike kildene til sløsing (Wig, 2014, ss. 114-117).

2.5.2 PDCA

Bokstavene i «PDCA» utgjør «Plan» → «Do» → «Check» → «Act», der hvert punkt representerer et trinn i metoden:



Figur 6: PDCA-hjulet (hentet fra <https://pdca.no/>).

Plan	Definerer hva som er problemet, lager en plan og planlegger tiltak for hvordan en kan håndtere det. Gemba Walks er et verktøy for å kunne få forståelse av nåværende situasjon best mulig.
Do	Gjennomføre tiltaket/tiltakene for å fikse problemet. Mye av «Do» går ut på å prøve og feile.
Check	Analysere om resultatet ble som forventet.
Act	Reagere, basert på hvordan resultatet ble. Hvis prosessen ble forbedret, blir det den nye standarden for gjennomføring. Hvis ikke, starter en på nytt og repeterer til problemet er løst.

Ifølge Nicholas er Demings “PDCA-hjul” «The most prominent generic improvement method”. Prinsippet med et PDCA-hjul er kontinuerlig forbedring, gjennom å inspisere prosesser, se på dem strukturert, og alltid forsøke å finne forbedringsmuligheter. PDCA kan brukes som en kvalitetskontroll, for at en tar for seg alle prosesser / produkter, bryter de ned, og ser på mulige forbedringsmuligheter. Å bruke PDCA som verktøy i forbedringsarbeid, gir bedriften også mulighet til å involvere de ansatte, som har førstehåndskunnskap på hvordan prosessen faktisk utføres, og gir de mulighet til å være med

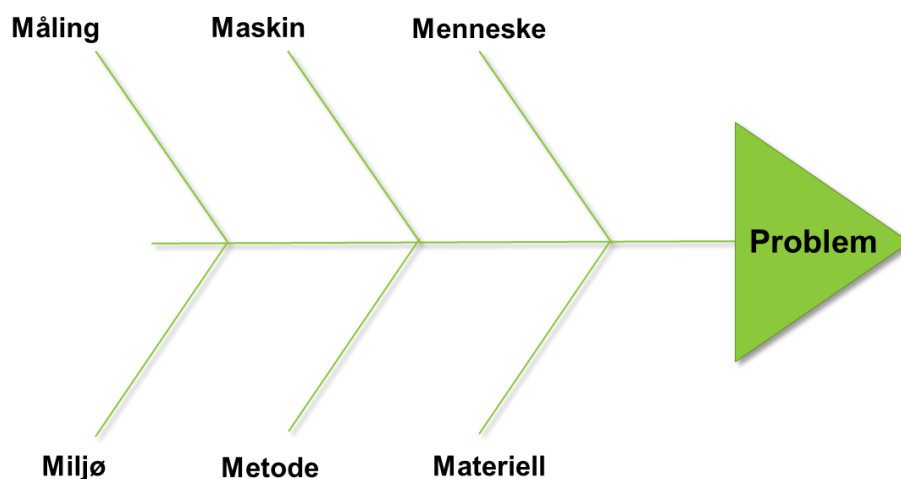
på å effektivisere den. Målet er at ved å gjennomgå alle prosessene grundig, kan en ende opp med en ny «standard» måte å gjennomføre de på, som er mer effektiv enn tidligere (Nicholas, 2018, ss. 30-33).

2.5.3 A3

Nicholas (2018) definerer A3 som et verktøy for å tilrettelegge for strukturert problemløsning. Navnet viser til den standardiserte størrelsen på et A3-ark. Hovedpoenget med A3 er ikke formatet/størrelsen, men prosessen bak, som følger PDCA-tankegangen (Nicholas, 2018, ss. 50-53). A3-skjema brukes som et visuelt format for kommunikasjon, læring og deling av informasjon, og binder sammen det strategiske og det operative i en prosess (Wig, 2014, ss. 223-228).

2.5.4 Rotårsaksanalyse

Rotårsaksanalyse er ifølge Nicholas (2018) er et analyseverktøy som brukes for å beskrive og analysere alle mulige «røtter» til et problem. Målet er å identifisere alle røttene, og deretter kunne sette i gang tiltak for å utbedre de. Analysen kan fremstilles grafisk, som da kalles «Ishikawa-diagram» etter personen bak, eller «fiskebensdiagram» etter hvordan det ser ut. Ved utførelse deles hvert av «fiskebenene» inn i mennesker, metoder, miljø, maskiner, målinger, materiell, som alle er med på å påvirke «problemet». Analysen inngår typisk som en del av «Plan» i PDCA, for å få oversikt over nå-situasjonen (Nicholas, 2018, ss. 44-45).



Figur 7: Fiskebensdiagram (Egenprodusert modell).

2.5.4.1 5 × Hvorfor

Nicholas (2018) definerer «Five-Why Process» som en metode hvor en spør hvorfor et problem eksisterer fem ganger. Hensikten med metoden er å sikre at det er rotårsaken til problemet, og ikke «overfladiske symptomer» som blir korrigert. Tanken bak er at en muligens graver frem rotårsaken

dersom en ikke godtar den første grunnen til et problem som den faktiske årsaken til den (Nicholas, 2018, ss. 33-34).

2.5.5 Kaizen

Wig (2014) definerer «Kaizen» som «Varig forandring til det bedre», og bruker begrepet om alle de små forbedringene som gjøres i tilknytning til daglig drift, og som bedrer flere/alle sider av en bedrifts virksomhet. I Kaizen-møter er noen ansatte i bedriften involvert, for å på best mulig måte kunne gjennomføre kaizen, det vil si kontinuerlige forbedringer. Kaizen-møter kan foregå ved hjelp av tavler, skjermer eller plakater. På «Kontinuerlig forbedring»-tavlen kan det henge 5S-tavler, forslagstavle med idéer, og A3-skjerma (Wig, 2014, ss. 82-83, 245).

2.5.5.1 Tavlemøter (Visual Management)

Nicholas definerer «Measurements», målinger, og «visibility», synlighet, som to prinsipper i Lean Production. Målinger og synlighet kommer til uttrykk ved hjelp av plakater, skjermer eller andre synlige fremstillinger, og bør være plassert overalt i en bedrift. Plakatene og skjermene skal fungere som en konstant påminner om fokuset på prosessen (Nicholas, 2018, ss. 523-525).

Visual Management kan være et verktøy som brukes for å fremstille grafikker, bilder og oversikter samtidig som en har møter. Det kan gjøres enten i form av oppmålte KPI-er, eller ved digital fremstilling via PC. Hensikten med Visual Management er å kunne fremstille informasjon på en mer tydelig måte enn ved å fortelle den muntlig (Nicholas, 2018, ss. 82-83).

2.5.5.2 5S

Wig (2014) definerer 5S som et sentralt verktøy i lean for orden og system, som består av fem japanske ord med S som forbokstav, hvorav navnet 5S. Metoden for utførelse kan virke enkel, men det er selve vaneendringen som anses som den største utfordringen (Wig, 2014, ss. 69-70):

1. **Sorter** alle gjenstander og ting rundt en arbeidsstasjon
2. **Systematiser** slik at alt har en fast plass, og er lett å finne.
3. **Skrubb** og hold rent, slik at alt er i orden til bruk neste gang
4. **Samhandling** og trivsel, regler for hvordan en vil ha det.
5. **Standardiser** de fire overnevnte, og sikre etterlevelse av punktene.

2.5.6 Key Performance Indicators (KPI)

Ved hjelp av KPI-Board kan en bedrift ha oversikt over alle de viktigste målbare indikatorene. Kvalitet, leveringspålitelighet og sikkerhet er eksempel på KPI-er som ofte er felles for flere bedrifter. Indikatorene bør ses på som et hjelpemiddel for grafisk fremstilling av nåværende situasjon, og dermed hvor det er forbedringspotensialer (Nicholas, 2018, ss. 526-527).

2.5.6.1 Just-in-Time (JiT)

Just-in-Time-produksjon defineres av Nicholas (2018) som «lagerløs» produksjon, som vil si at en forsøker å produsere og levere materialer i riktig mengde til etterspurt tid. Med Just-in-Time-produksjon er målet å skape en jevn flyt, og minimere lagerkostnader, og å produsere riktig produkt, i riktig mengde, til riktig tid. I lean-språket brukes «rett første gang, hver gang», som et mål forbindelse med JiT-produksjon. «Rett første gang, hver gang», brukes også som et mål i verdistrømanalyse med tanke på fremtidig ønsket situasjon for en prosess (Nicholas, 2018, ss. 214-215).

2.5.7 Gemba Walks

“Gemba” er japansk, og betyr «Place of action», som kan oversettes til stedet hvor handlingen skjer. I følge Ballé & Ballé er «gemba» stedet hvor verdi skapes, og omfatter både produktene, mennesker og forholdene som kan observeres og studeres (Ballé & Ballé, 2014, ss. 35-36). Gemba Walks viser dermed til at ledere, konsulenter eller andre observerer en prosess, stiller spørsmål, og forsøker å se etter forbedringsmuligheter. Ifølge Nicholas er det spesielt viktig at ledere lærer og forstår hvordan prosesser utføres, eller hvilke problemer som kan oppstå. Dette er som følger av at det ofte er lederne som avgjør om det skal settes inn tiltak for å forbedre eventuelle aktiviteter. I forbedringsarbeid er Gemba Walks et verktøy for å se og lære hvordan en prosess fungerer, og finne årsaker (rotårsaker) til hvorfor noe ikke fungerer som det skal (Nicholas, 2018, s. 530).

2.5.8 Coaching

Ifølge Wig er mange ledere anerkjent for å være gode problemløsere. Men i lean skal ikke ledere komme med ferdige løsninger, men legge til rette for at de ansatte lærer gjennom kontinuerlig forbedring. Wig sier at lederne skal være veiledere og trenere, og ikke «fiksere». Det er viktig at en leder tar tak i to forhold (Wig, 2014, s. 70);

- Hva er personens sterke sider? Hva er vedkommende god på?
- Å ta tak i driveren i personen, altså hva som motiverer

2.5.9 Relevans for problemstilling

For å tilstrekkelig kunne undersøke problemstillingen i denne oppgaven, er det essensielt med tilstrekkelig fagstoff innen lean, implementering og kundeservice, som en kan legge til grunn for videre analyse. Fagstoffet presentert ovenfor er på bakgrunn av dette av høy relevans for undersøkelse av problemstilling og de avgrensninger satt.

3.0 Metode

I metodekapittelet begrunner vi valg av eksplorativt og deskriptivt design, og kvalitativ metode. Ved innsamling av primærdata har vi i hovedsak brukt et uformelt dybdeintervju, der intervjuobjektet var leder av «Kontinuerlig forbedring»-avdelingen i Fjordkraft. I tillegg har en av gruppens medlemmer hatt jobb i Fjordkraft i omtrent et år, og bidratt med informasjon ut fra sine erfaringer og sitt kjennskap til virksomheten. Vedkommende fikk, som eneste, bli med på omvisning for å observere hvordan de jobber i kundeservice. Å ha en på «innsiden» har også gjort det lettere for oss å stille oppfølgingsspørsmål via e-post om noe var uklart, eller om vi ønsket mer informasjon.

Gruppen har òg innhentet sekundært datamateriale for å skaffe oss mer informasjon om emnet, for å supplere, og få nærmere dokumentasjon på hvordan Fjordkraft har arbeidet med implementering av lean og kundeservice. Dette vil vi utdype nærmere.

3.1 Valg av forskningsdesign

Valg av forskningsdesign er ifølge Johannessen m.fl. selve prosessen hvor undersøkelsen av problemstillingen organiseres og gjennomføres (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2010). I kapittelet diskuteres formulering av problemstilling, innsamling av datamaterialer, og analyse av data.

Innad i gruppen hadde vi generell kunnskap om både lean, kundeservice og Fjordkraft fra tidligere, men hadde lite spesifikk kunnskap om hvordan lean i kundeservice fungerer. Vi valgte derfor et eksplorativt forskningsdesign for å undersøke lean-implementering i kundeservice. For å beskrive hvilke tiltak som har blitt gjort, og hvordan lean ble implementert i Fjordkraft, valgte vi å bruke et deskriptivt design (Gripsrud, 2016).

I startfasen av oppgaveskrivingen la vi vekt på å utforme en problemstilling som ga oss muligheten til å gå i dybden på spørsmålet, i tillegg til å være dagsaktuelt. Gruppen hadde tidligere i studieløpet lært om lean og fått kjennskap i tankegangen i leans verktøyer og metoder. Likevel hadde gruppen dårlig kjennskap til ulike effekter av lean, og hvordan bedrifter opererte før implementering av lean, i forhold til etter. Vi hadde heller ingen kunnskap til hvilken effekt implementering av lean har hatt på kundeservice og kundebehandling i bedrifter, nå som bedrifter satser mer og mer på kundeservice som et konkurransemiddel.

3.2 Kvalitativ metode

For å kunne undersøke denne problemstillingen var det nødvendig for oss å skaffe informasjon og kunnskap om temaene som inngikk i problemstillingen. Vi så derfor at det var mest logisk å bruke en kvalitativ metode for innsamling og analyse av data. I forhold til vår problemstilling diskuterte vi oss

frem til at den beste løsningen for en slik innsamling av data, kom fra noen som hadde arbeidet med lean i en bedrift, og hadde forståelse for hvordan dette fungerte «i den virkelige verden». Ut ifra denne tankegangen ble vi enige om at dybdeintervju og observasjoner i case-bedriften var de beste tilgjengelige kildene for å skaffe oss god og innholdsrik primærdata.

3.3 Intervju

Igjennom jobben til gruppemedlemmet fikk han kjennskap til at Fjordkraft hadde arbeidet med lean tidligere. Dette var noe som skapte interesse i gruppen, og vi ville utforske dette videre. Gruppemedlemmet forespurte sjefen sin i salgsavdelingen om han kunne få kontaktinformasjonen til lederen av lean-avdelingen. Etter en e-post der vi forklarte om bacheloroppgaven og hvorfor vi trengte akkurat han som informant, fikk vi i ettertid svar om at han ville bidra med hjelp. Kontaktpersonen «Informant 1» hadde tidligere hatt erfaring med lean i industribedrifter han jobbet i før, og satt på mye kunnskap innenfor emnet.

Hensikten med dybdeintervjuet var å skaffe oss et bilde over hvordan implementering av lean har bidratt til å forbedre og effektivisere kundeserviceavdelingen i Fjordkraft. Dybdeintervjuet var et uformelt intervju hvor vi, på bakgrunn av informasjonen vi hadde tilegnet oss, utarbeidet en rekke spørsmål vi ønsket å få svar på, basert på vår problemstilling. Siden vi valgte et eksplorativt forskningsdesign, var intervjuet starten på undersøkelsen av problemstillingen. Intervjuet ga oss de første byggsteinene til videre undersøkelse, ettersom vi fikk konkret informasjon om hvordan lean ble brukt i Fjordkraft. Gruppen la også vekt på å ikke bli for opphengt i kun denne informasjonen som kom fra informant 1, med tanke på at dette kun var én informasjonskilde.

Forberedelsen til intervjuet gikk ut på å samle inn sekundærdata fra forskjellige informasjonskilder som bøker, studier og artikler, i tillegg til notater vi hadde fra kurset om lean tidligere. I tillegg fikk vi nyttig informasjon om bedriften, blant annet om hvilke lean-relaterte tiltak som blir brukt i bedriften, fra gruppemedlemmet som jobber der. Informasjonen hjalp oss med å utforme spørsmål til intervjuguiden, som totalt bestod av 13 spørsmål om lean-initiativet i Fjordkraft. Spørsmålene varierte alt fra hvordan initiativet startet, til hvilke tiltak som fungerte best. Hele intervjuguiden er vedlagt som vedlegg 1. Sekundærmaterialet ble også brukt til å danne det teoretiske rammeverket tidligere i oppgaven.

Selve intervjuet ble gjennomført i samsvar med intervjuguiden. På forhånd hadde vi informert informanten om samtykkeerklæringen og hans rettigheter i forbindelse med datainnsamlingen. Intervjuet ble gjort via Microsoft Teams, hvor alle fire medlemmene samlet seg på et av skolens grupperom. Dette ble gjort for at informanten bare skulle ha en «skjerm» og forholde seg til. Vi hadde

på forhånd delt inn ulike arbeidsoppgaver, hvor to tok ansvaret for å stille spørsmålene, og to tok notater underveis. Ved hjelp av to som tok notater, ble vi sikrere på at vi tolket informasjonen riktig, samtidig som arbeidet i senere tid med transkribering ble effektivisert. I tillegg tok vi opptak av intervjuet med mobil, som vi hadde fått godkjenning til av informanten i forkant. Dette gjorde vi slik at vi enkelt kunne gå tilbake til intervjuet for å dobbeltsjekke informasjon vi var usikre på. Intervjuet var uformelt, som ga muligheter for at vi kunne stille oppfølgingsspørsmål, eller hvis det var informasjon som trengte konkretisering. Oppfølgingsspørsmål vi stilte underveis var blant annet «Hvilken betydning hadde bootcampen for implementering av lean og hvorfor?». Vi ba også informanten utdype ting som dukket opp, dersom vi hadde behov for dette.

Intervjuets gang var som en samtale hvor informanten fikk snakke fritt, og ble ikke stoppet dersom han kom med digresjoner ved svar på spørsmålene og oppfølgingsspørsmålene. Digresjoner som dukket opp var blant annet der informanten fortalte om sin nye stilling i Fjordkraft, og andre ting han følte var viktig å få frem. Selve intervjuet hadde en varighet på 1 time og 15 minutter.

3.4 Observasjon

Gruppen benyttet òg deltakende observasjon hos Fjordkraft for å tilegne oss bedre forståelse. Vi ønsket en deltakende observasjon hos bedriften, og på denne måten kunne observere hvordan en gruppe mennesker i deres naturlige omgivelser opererte med fokus på deres arbeidsoppgaver og samarbeid (Ringdal, 2012). Målet med observasjonen var å få et annet perspektiv på informasjonen informanten kom med sett ut ifra en praktisk synsvinkel. I tillegg ønsket vi å få en bedre forståelse om hvordan lean fungerer i Fjordkraft, med spesielt fokus på lean innenfor kundeservice.

Observasjonen ble gjennomført 16.mars og hadde en varighet på 1 og 30 minutter. Det var kun medlemmet i gruppen som jobber der som fikk lov til å være med på observasjon som følge av COVID-restriksjoner, som ikke tillot andre enn ansatte å oppholde seg i Fjordkrafts lokaler. Fokuset med observasjonen var å få innblikk i hvordan lean blir brukt i avdelingene, og om en kan se effekter eller forbedringer som følge av det. I tillegg fikk gruppemedlemmet observert hvor ulikt lean påvirket de forskjellige avdelingene, og hvilke lean-verktøy eller -metoder som ble brukt av flere. I observasjonen fikk medlemmet også se synlige effekter lean har hatt, blant annet på hvordan det har forandret fysisk utforming, slik at de kan ha større møteområder. Medlemmet fikk óg innblikk i organisasjonskulturen i bedriften (i andre avdelinger enn hvor han selv jobbet), hvor han ble fortalt at det er fokus på at ansatte hjelper hverandre. I hans egen avdeling (salgsavdelingen) forteller gruppemedlemmet at han spesielt la merke til denne kulturen. Dette er en avdeling hvor egen innsats og antall salg bestemmer lønn. Likevel forteller han, ut ifra egen erfaring, at de ansatte bruker tid på å hjelpe hverandre, selv om det går på bekostning av egen tid.

3.5 Sekundærmateriale

Av sekundærdata har vi særlig brukt to PowerPoint-presentasjoner vi fikk tilsendt i etterkant av intervjuet. Dette er informasjon vi fikk oversendt elektronisk etter forespørsel, etter at informant 1 fortalte om bootcampen i intervjuet. Disse presentasjonene besto av materiell som lean-gruppen brukte når de kurset avdelingslederne om lean. Presentasjonene ga oss innholdsrik informasjon om hvilken fagteori om lean som lean-gruppen mente var det mest sentrale å implementere i Fjordkraft. Denne teorien legger grunnlag for hva vi har fokusert på videre i oppgaven.

Når det gjaldt vitenskapelig artikler og bøker på internett brukte vi søkemotorer som Google Scholar og Oria. Fokuset blant artiklene var å finne om lean i tjenestebedrifter, og om forbedret kundeservice. Disse peer-reviewed artiklene fra nettsidene vurderte vi som reliable med tanke på at artiklene er lest og godkjent av andre forskere. Vi vektla derfor hvorvidt artiklene hadde sterk validitet opp mot vår problemstilling. Boken «50 nyanser av Lean» ble direkte brukt for å undersøke problemstillingen, der vi brukte informasjonen fra boken for å finne ut hva som skiller en suksessfull og ikke suksessfull lean-bedrift.

3.6 Reliabilitet og validitet i eget materiale

I de neste avsnittene skal vi drøfte svakheter og styrker av datamaterialet vi har samlet inn, samt bearbeidingen av informasjon i forskningsprosessen.

3.6.1 Reliabilitet

Reliabilitet et mål på hvor pålitelig datamaterialet er. For å kunne vurdere om det kvalitative datamaterialet har høy reliabilitet, er det spesielt tre ulike felter en må vurdere (Grønmo, 2016, s. 242).

Første felt er vurdering av stabilitet, dette skal forklare forskeren hvor stabil datamaterialet som blir samlet inn er. Med andre ord, vil primærdatomaterialet ha høy stabilitet hvis datainnsamlingen blir gjort gjentatte ganger, og gir samme resultat. Deretter er vurderingen om ekvivalens viktig for reliabilitet. Vurdering om ekvivalens omhandler hvordan man tolker primærdatomaterialet. Selv om ulike forskere får tilegnet seg samme informasjon, kan ulike forskere tolke denne informasjonen annerledes. Dette kan resultere i mulige feilkilder under innsamlingen av de kvalitative datamaterialene. Siste felt for god reliabilitet er vurdering av intern og ekstern konsistens. Intern konsistens dreier seg om forholdet mellom ulike deler av de innsamlede datamaterialene. En god intern konsistens er når all innsamlet datamateriale, sett i forhold til hverandre, har en «rød tråd», og kan bli sett som en helhet. Ekstern data dreier seg om forholdet mellom de innsamlede datamateriale

og annen tilgjengelig informasjon. God ekstern data vil ha godt samsvar mellom disse to forholdene (Grønmo, 2016, ss. 242-244).

Gruppen tok i bruk intervju og observasjoner for innsamling av primærdata. En ulempe med primærmaterialet vi hadde samlet inn var at vi kun hadde en informant, og han jobber i Fjordkraft. Vi hadde derfor store deler av primærdatamaterialet fra én informasjonskilde. Dette kunne gi oss et ensidig perspektiv på primærmaterialet, og dermed redusere reliabiliteten, i form av ekvivalens og intern/ekstern konsistens. På bakgrunn av denne utfordringen la vi vekt på å bruke den tilegnede informasjonen som en føring på videre undersøkelse, hvor vi sammenlignet vårt datamateriale opp mot andre relevante forskningsartikler/bøker. I tillegg til dette hadde gruppen flere møter gjennom oppgaveprosessen for å diskutere datamaterialets reliabilitet, hvor fokus lå på ekvivalens og ekstern data, siden dette var områder hvor det innsamlende datamaterialet hadde reliabilitetsutfordringer.

I tillegg til den generelle reliabilitetsutfordringen for datamaterialet, kom vi over noen reliabilitetsutfordringer under intervjuet og observasjonen. Under intervjuet var utfordringen vurdering av ekvivalens, hvor det var spesielt én utfordring; en liten språkbarriere med tanke på at informanten var svensk, som medførte en utfordring om vi tolket informasjonen han formidlet riktig. For å best mulig imøtekomme denne utfordringen og sikre høy reliabilitet for primærmaterialet, gjorde vi noen tiltak. To av gruppemedlemmene tok notater, slik at vi i ettertid kunne sammenligne notatene for å styrke ekvivalensen. Det ble også tatt opptak av intervjuet, slik at vi hadde mulighet til å høre intervjuet igjen. Intervjuet hadde en uformell form, og vi kunne fortløpende stille spørsmål hvis noe var uklart. Vi fikk kontaktinformasjonen til informant 1, som ga oss mulighet til å stille spørsmål i etterkant av intervjuet hvis noe var uklart, eller om vi ville dobbeltsjekke om informasjonen vi hadde var riktig.

Under observasjonen hos Fjordkraft sto gruppen overfor en av de samme reliabilitetsutfordringene som ved intervjuet. Informasjonen kom fra en ensidig kilde, da det var kun gruppemedlemmet som jobber der som fikk delta. I forkant av observasjonen forsøkte gruppemedlemmet å ha en kritisk innstilling, og ikke ta ting for god fisk. I etterkant av observasjonen følte gruppemedlemmet at han satt igjen med et usminket bilde av hvordan situasjonen var. Vi hadde i ettertid av observasjonen et møte om informasjonen han satt igjen med, hvor vi forsøkte å bedømme om informasjonen vi fikk hadde høy reliabilitet med tanke på reliabilitetsutfordringene. Her diskuterte vi blant annet at det er mange forskjellige måter en kan løse problemer på, og selv om Fjordkraft løser enkelte problemer på egen måte, betyr det likevel ikke at det er den riktige/eneste måten å gjøre deloppgavene på.

Et krav for høy reliabilitet er stabiliteten i datainnsamlingen (Grønmo, 2016, s. 242). Dersom man hadde lagt til grunn intervjuguiden for intervjuet igjen, ville man fått tilnærmet samme resultat. Vel og

merke kan noe ha blitt annerledes med tanke på oppfølgingsspørsmålene som ikke ble tatt med i intervjuguiden. Den innsamlede informasjonen hadde en sammenhengende helhet, og stemmer overens med annen tilgjengelig informasjon, hvilket gir en god ekstern og intern konsistens (Grønmo, 2016, ss. 250-251). Til tross for enkelte reliabilitetsutfordringer under intervjuet og observasjonen, vurderer vi primærdatamaterialet vi fikk samlet inn som data med høy reliabilitet.

3.6.2 Validitet

Før datainnsamlingen sto vi overfor spesielt én validitetsutfordring. Dette var om informasjonen vi fikk fra informant 1 var relevant for vår problemstilling (Grønmo, 2016, ss. 251-253). For å kunne håndtere denne utfordringen på best mulig måte, bestemte gruppen seg for å lage en detaljert intervjuguide, og være kritiske til informasjonen vi fikk. Målet med intervjuguiden var å skaffe oss informasjon både direkte og rundt selve problemstillingen for en bedre undersøkelse, og for å få dekket vårt informasjonsbehov. Etter observasjonen hadde gruppen et møte hvor gruppemedlemmet formidlet informasjonen han satt igjen med. På møtet diskuterte gruppen hvorvidt informasjonen var relevant for vår problemstilling. Her kom blant annet gruppemedlemmet med mye informasjon om lean i de forskjellige avdelingene i Fjordkraft, men som ikke var like relevant for oppgavens problemstilling.

Ut ifra den kvalitative datainnsamlingen i form av intervju, observasjon og informasjon fra gruppemedlemmet som jobber der, samt sekundærmaterialet, fikk vi verdifull informasjon for å undersøke problemstillingen på en tilfredsstillende måte. Med dette menes det at vi har innhentet datamateriale som vi anser som data av høy nok reliabilitet og validitet, til å undersøke problemstillingen på en god måte. Gruppen hadde jevnlig møter for å vurdere sekundær- og primærdatamaterialet spesifikt opp mot vår problemstilling.

4.0 Analyse

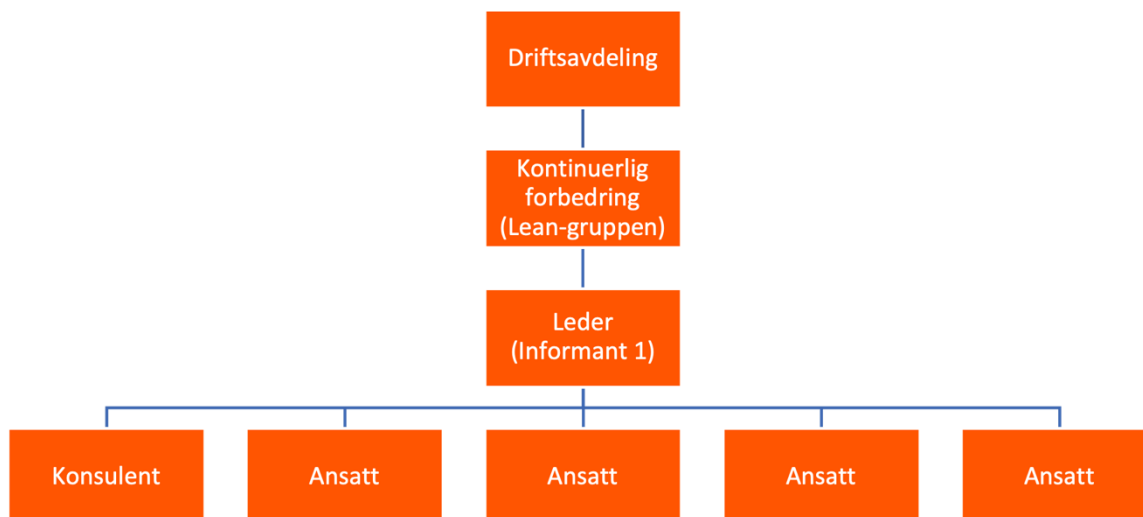
I dette kapittelet vil vi presentere våre funn fra datamaterialet, som vil legge grunnlaget for videre drøfting og diskusjon. I analysen vår vil vi undersøke hvilke mulige effekter implementering av lean har hatt på kundeservice i Fjordkraft, med grunnlag i teorien vi har presentert i kapittel 2. Analysekapittelet deles inn i to hoveddeler. Del 1 av analysen vil ta for seg implementering av lean i Fjordkraft, hvordan de gått fram, og hva som er situasjonen i dag. I del 2 skal vi gå nærmere inn på kundeserviceavdelingen, hvilke lean-tiltak de har innført, og hvilke effekter disse har hatt.

Datamaterialet vi har innhentet vil presenteres som sitater og notater fra intervju, samt observasjonsnotater fra besøk i Fjordkraft.

4.1 Implementering av lean i Fjordkraft

Fjordkraft har benyttet seg av en institusjonell tilnærming ved implementeringen av lean. Det vil si at de har «oversatt» hvordan lean i andre tjenestebedrifter brukes, og gjort det til sitt eget, gjennom små, lokale tilpasninger. Dette gjøres for å skape en felles forståelse av lean blant bedriftens ansatte. Fokuset til Fjordkraft har dermed vært på å implementere lean på en måte som gjør at det tilpasses de sterke sidene som allerede finnes innad i bedriften (Rolfen, 2014, ss. 198-200). For Fjordkraft vises dette igjen ved måten de har implementert lean på. Blant alle tilgjengelige lean-verktøyer og -metoder, har de prøvd seg frem, og valgt ut de som de mener passer best for deres bedrift.

Ifølge informant 1, har innføring av lean-tankegang som noe å jobbe etter, vært noe ledelsen i Fjordkraft lenge har ønsket å innføre. I 2017 ble det opprettet en egen avdeling underlagt driftsavdelingen, «kontinuerlig forbedring», hvor de ansatte skulle jobbe med å innføre lean i kundeservice, i tillegg til alle de andre avdelingene.



Figur 8: Kontinuerlig Forbedring-avdelingen i 2019 (Interne dokumenter, Fjordkraft).

Informant 1 fungerte som et bindeledd mellom driftsavdelingen og lean-gruppen, og gruppens resterende ansatte jobbet sammen mot målet de fikk av konsernledelsen; «å øke oppmerksomhet og interesse for lean i Fjordkrafts avdelinger». Dette gjorde de via presentasjoner og møter med de ulike avdelingene, hvor de presenterte muligheter lean-konseptet kunne gi deres avdeling. Informant 1 forklarte i intervjuet at lean-gruppen i startfasen også hadde en rådgivningsrolle, hvor de ulike avdelingene kunne ta kontakt dersom de ønsket å prøve ut verktøy, eller innføre lean i sin avdeling. Poenget med dette var å unngå at ansatte og avdelingsledere følte at lean ble «tvunget ned over hodene på dem». Informant 1 forklarte òg at lean-gruppen og konsernledelsen hadde en tanke om at implementeringen av lean ville foregå enklere og mindre smertefullt, dersom interessen rundt lean ble økt i forkant. Det kom også frem i intervjuet at konsernledelsen hadde et sekundært ønske om å bygge opp lean-kompetanse innad i bedriften, slik at de kunne unngå å hyre inn eksterne konsulenter i fremtiden (Informant 1).

Ved å kunne vise til gode resultater fra de første avdelingene som implementerte lean, ble det stadig større interesse omkring lean i de andre avdelingene. Dette medførte raskt at flere og flere avdelinger benyttet seg av tilbudet. I 2019 bestemte konsernledergruppen og HR-avdelingen at lean-gruppen skulle gi lean-kurs til alle avdelingslederne i Fjordkraft gjennom en to dagers «bootcamp», som vil bli presentert i neste kapittel. Grunnen til at HR-avdelingen var med i denne bestemmelsen, er ifølge informant 1 at dette er vanlig praksis når det kommer til kursing av ansatte.

Konsernledelsen i Fjordkraft, som både sto bak opprettelsen av lean-gruppen, og la til rette for bootcampen, hadde selv *ikke* deltatt på kurs, eller på noen måte økt sin kompetanse om lean. Implementeringen av lean har dermed ikke startet med ledelsen, og deretter gått steg for steg

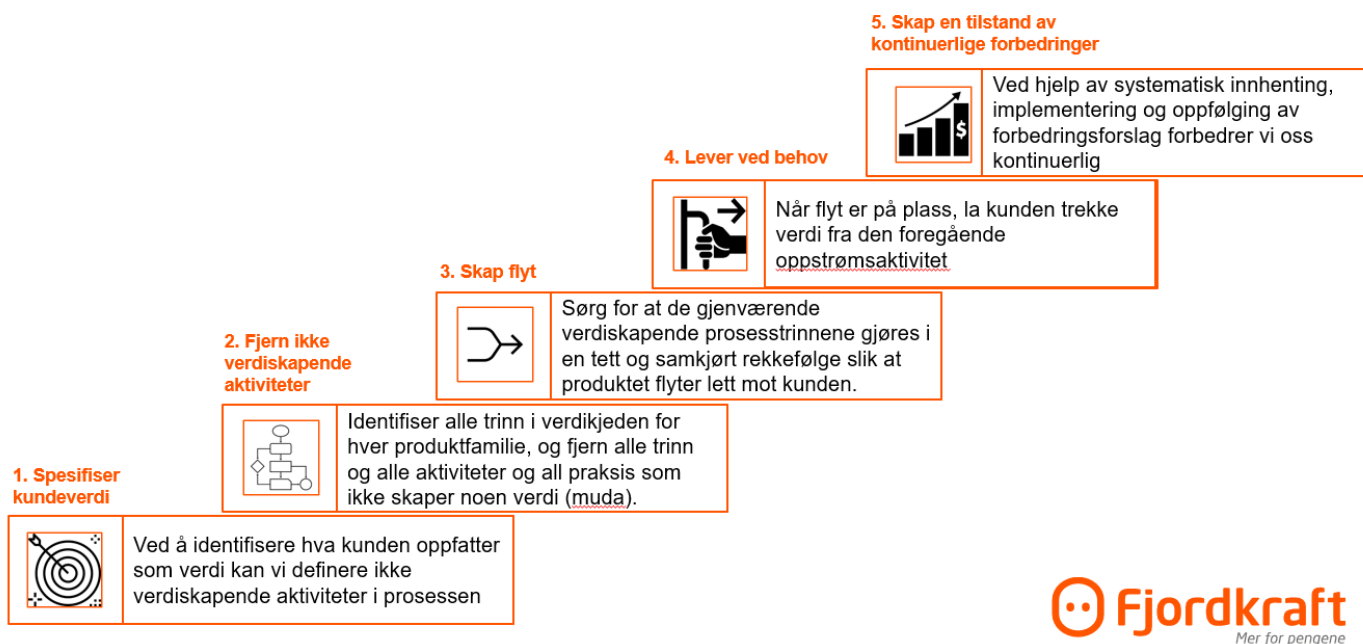
«nedover» i systemet, slik fagteorien presenterer som en oppskrift for suksessfull implementering (Nicholas, 2018, ss. 512-514). Ifølge informant 1 var bakgrunnen for konsernledelsens manglende lean-initiativ, at de ikke hadde, eller tok seg tid til å gjennomføre kurs.

I boken «50 nyanser av Lean» har forfatterne undersøkt 50 svenske organisasjoner, som viser at færre enn 1 av 10 lykkes, og at 7 av 10 mislykkes med implementeringen. En av årsakene som trekkes frem er at lean-satsingene behandles som prosjekter for å løse kortsiktige problem, og at ledelsen ikke er involvert nok i det (Ivarsson m.fl., 2013). At Fjordkrafts konsernledelse ikke er kurset eller har opparbeidet seg noen form for kunnskaper innenfor lean, vil vi derfor merke oss som et område hvor det fortsatt er forbedringspotensial.

4.1.1 Oppsummering av Lean Bootcamp

Bootcampen som lean-gruppen arrangerte for avdelingsledere i 2019 gikk ut på å kurse de om ulike lean-prinsipper for strategi, endring og involvering, og hvordan disse kunne benyttes i Fjordkraft. Her ble det sagt at det var forventet av ledere i Fjordkraft at de tilegner seg kunnskap om, og støttet opp om arbeidet med lean i selskapet. Lean er ifølge informant 1 et verktøy som brukes i mange deler av organisasjonen, for å sikre utvikling og drive kontinuerlig forbedringsarbeid.

På bootcampen ble avdelingslederne introdusert for lean, og hva lean kan bety for Fjordkraft. Ifølge informant 1 var det viktig for han at deltakerne på bootcampen ble kjent med lean-tankegangen før de gikk gjennom verktøy og metoder. Han begrunner dette med at det er lettere å få en bedre forståelse av verktøyene og metodene dersom man forstår tankegangen bak først. I kapittel 2.2 presenterte vi Toyotas grunnoppskrift for lean-tenking, og det er denne oppskriften som ble lagt til grunn for alt de gjennomgikk på bootcampen;



Figur 9: Grunnleggende prinsipper lean (Interne dokumenter, Fjordkraft)

Videre ble de verktøyene fra lean som informant 1 mente ville være de mest sentrale for Fjordkrafts tilfelle presentert:

Kunde verdi:

For lean-gruppen, som fra tidligere hadde gode kunnskaper om lean, var det viktig å sikre seg at alle lederne forstod hva Fjordkrafts kunder oppfatter som verdi, ettersom dette skal ligge til grunn for alt de gjør videre. I strømbransjen er det vanskelig å skille seg ut blant tilbyderne når man leverer en tjeneste som strøm, siden strømmen er lik uansett hvilken strømleverandør det er snakk om. Det som da gir verdi for kunden er informasjon som strømforbruk, priser og innsikt generelt. Dette har blitt et felt som Fjordkraft prøver å skille seg ut blant de andre tilbyderne, ifølge informant 1.

Eliminere sløsing:

Ettersom lean i bunn og grunn handler om å eliminere og redusere sløsing, var dette et viktig tema for lean-gruppen å gå igjennom med lederne. De vet at det ikke er mulig å fjerne all sløsing, og har dermed valgt å skille mellom «nødvendig sløsing» og «sløsing». Med nødvendig sløsing menes det arbeid som ikke direkte øker kunde verdien, men som er nødvendig for å få levere tjenesten. Nødvendig sløsing i kundeservicedelen av Fjordkraft kan være at kunderådgiver må vente på kunden under en samtale, eller at kunderådgiveren ikke er kapabel til å hjelpe kunden med det den trenger, og må hente hjelp.

Annen nødvendig sløsing kan være at det tar tid å få logget inn i enkelte systemer. Fjordkraft ønsker å eliminere sløsing, samtidig som de prøver å optimere den nødvendige sløsing.

Problemløsning:

Senere i bootcampen ble de kurset i ulike teknikker og verktøy for strukturert problemløsning, som PDCA, VSM, tavler, A3 og rotårsaksanalyse. Disse verktøyene og bruken av de i Fjordkraft går vi nærmere inn på i kapittel 4.2.2.

Ny standard:

Neste tema på bootcampen var evaluering av forbedring, standard og læring, hvor det meste handlet om 5S - etablering og sikring av standard på arbeidsplassen. Her fikk lederne en grundig gjennomgang om hva som inngikk i 5S, og hva man får ut av de ulike stegene og hvordan man utfører de.

Lean-ledelse:

De fire prinsippene for lean-ledelse ble også lagt vekt på i bootcampen, og skulle fungere som overordnede retningslinjer som avdelingslederne skulle følge (Wig, 2014);

1. Ingenting kan erstatte direkte observasjon
2. Endringer gjennomføres som forsøk
3. Gjennomfør mange små forbedringer
4. Ledelse er coaching

Første punkt går ut på å gå til stedet der ting skjer og se selv, det vil si «Gemba Walks». Ingen statistikk, rapport eller andre former for indirekte observasjon kan erstatte direkte observasjon. På bootcampen ble det sagt at i en servicebedrift må lederen direkte observere de ansattes kommunikasjon, kroppsspråk og atferd. Andre punkt er basert på teorien vi la frem i kapittel 2.5.2 PDCA, der prinsippet er kontinuerlig forbedring gjennom punktene «plan, do, check og act». Tredje punkt er at ved å gjennomføre raske, enkle og avgrensede eksperimenter, fremfor noen få, lange og komplekse, så kan man oppnå mer læring gjennom erfaring og observasjoner, og mindre feiling med lavere konsekvenser. Fjerde punkt er at coaching er å lede ved å bygge på en persons egne ressurser, og synliggjøre og forsterke de sterke sidene hos den personen. En leder skal ikke selv komme med ferdige løsninger, men være en veileder og en «trener».

Et mål med bootcampen var å kurse avdelingslederne til at de kunne klatre i kompetansestigen, og tilegne seg kunnskap tilsvarende nivå mellom gult og grønt belte. Gult belte tilsier at en har en

grunnleggende forståelse for både begreper og konsepter rundt lean, og grønt belte vil si at en behersker lean og kan lede lean-prosjekter. Graderingen med belte-nivåer kommer fra «Six Sigma», hvor en mottar ulike beltenivåer, basert på hvilke kurs en har gjennomført (Nicholas, 2018, s. 107). Dette beltenivået mente informant 1 ville gi avdelingslederne kunnskap nok til å videreføre lean-initiativ og konsepter til sine respektive avdelinger.

4.1.2 Utvidelse og fortsettelse av Lean-initiativ

Ifølge informant 1 har mye av det som ble gjennomgått i lean-bootcampen i 2019, blitt en del av mange ansattes arbeidshverdag. Hvilke verktøy og tiltak som har blitt introdusert, varierer fra avdeling til avdeling, men noen felles tiltak går igjen. Spesielt morgenmøter og tavlemøter har blitt meget populært i flere avdelinger, og er noe som informant 1 har fått et inntrykk av at de ansatte stiller seg veldig positive til. Gruppemedlemmet som jobber der, nevner at slike møter ofte blir brukt i salgsavdelingen. I salgsavdelingen er det vanlig at man starter vekten med et tavlemøte, hvor relevant informasjon blir delt, og hvor teamet legger en «slagplan» for hvordan arbeidsdagen skal foregå. Videre forteller han at tavlemøter også blir brukt for å planlegge sosiale arrangement og teambuilding-øvelser.

I intervjuet stilte vi spørsmål om hvordan de ansatte i de forskjellige avdelingene som informant 1 hadde jobbet med, reagerte på lean. I startfasen var dette noe som flere var skeptisk til, men etter hvert som de ble mer involvert, stilte de seg mer positive til lean og lean-tiltakene. I flere avdelinger ble det innført forbedringsmøter (kaizen-møter) hvor de ansatte deltok og fikk dele sine tanker, utfordringer og innspill.

I løpet av 2019 ble lean-gruppen flyttet inn under prosjektgruppen, og fokuset på lean som verktøy og filosofi ble faset mer og mer ut. Informant 1 forteller at det ikke lenger var et like stort behov for hans kunnskaper innenfor lean etter bootcampen, og at det «virker som om toppledelsen har satt lean litt på pause». Som Ivarsson m.fl. (2013) nevner i boken sin, er dette veldig typisk for mange bedrifter når det kommer til implementering av lean. Som nevnt i kapittel 4.1, mislykkes 7 av 10 bedrifter med sin implementering. En av grunnene er at ledelsen flytter fokus og ressurser bort fra lean, og over til andre områder i bedriften, noe som gjør at lean-satsingen blir nedprioritert (Ivarsson m.fl., 2013). Dette virker å stemme overens med Fjordkrafts tilfelle, og oddsene for en suksessfull implementering av lean er ifølge dette ikke i Fjordkrafts favør.

Videre forteller informant 1 at kunnskapen og verktøyene som avdelingslederne lærte gjennom bootcampen, har gjort at bedriften som helhet har tatt et stort steg i forhold til lean, og hvordan bedriften skal fungere videre. Informant 1 forteller at før lean-initiativene var Fjordkraft en veldig «silo-organisert» bedrift, hvor det var lite samkjøring og flyt mellom de ulike avdelingene. Etter tiltakene

mener informant 1 at Fjordkraft som bedrift tenker «mer» lean i alle steg på tvers av avdelingene, og har et større fokus på prosesser og flyt enn tidligere. Dette skiftet av fokus har gjort at Fjordkraft som helhet har frigjort mange ressurser i form av tid og penger, og heller kan fokusere mer på kjerneprosessen og produktutvikling (Informant 1).

4.1.3 Utvikling av lean-påvirket kultur

Etter bootcampen i 2019, forteller informant 1 at organisasjonskulturen i Fjordkraft har gradvis blitt mer påvirket av lean. Innføring av morgenmøter er blitt en fast, daglig aktivitet, og er blitt en viktig sosial arena for de ansatte. At påvirkningen for endring kom fra lederne i de ulike avdelingene, var avgjørende for at lean-kultur skulle få fotfeste. Ifølge informant 1, var det viktig å ha engasjerte avdelingsledere etter bootcampen, for å motivere de ansatte til å ville lære mer om lean.

For at implementering av lean i de ulike avdelingene skulle kunne tilpasses best mulig til de, ble implementeringen i hovedsak gjort etter at avdelingslederne hadde vært på den tidligere nevnte bootcampen. Dette tiltaket ble gjort for at de så kunne videreføre kunnskapen til de respektive avdelingene, og at de enklere kunne tilpasses deres behov.

4.1.3.1 Daglig styring

I kundeserviceavdelingen gjennomgås det både daglige gjøremål, men også hvordan en kan forbedre nåværende situasjon. Innad i Fjordkraft kalles det «forbedringsmøter», men tanken bak er basert på Kaizen-møter. En sentral grunn til at disse møtene blir avholdt, er, ifølge informant 1, tanken om at strøm er «et usexy produkt», og at de dermed ønsker å vinne kunder ved å være så gode som mulig på andre områder.

Ifølge gruppe medlemmet, er det blitt kultur i salgsavdelingen for å ta opp utfordringer i plenum, der en kan få innspill fra kollegaer til hvordan en kan forbedre kommunikasjon med kundene. I salgsavdelingen trumfer tanken om å være en del av et «winning team», tanken om at et salg for sidemannen betyr et mindre salg for en selv. Dette er noe nye ansatte raskt blir inkludert i, ettersom nåværende ansatte har opplevd gevinsten av dette. Å etterspørre meninger blant nye ansatte om hva de har gode/dårlige erfaringer med, er òg et grep for å inkludere de i avdelingene. Dette gjøres og som en forsikring for at nye impulser skal få slippe til, og for å ikke ende opp med å tro at deres «tradisjonelle måte» å gjøre ting på, er den eneste riktige (informant 1).

I møtene, både daglige gjøremål og forbedringsmøter, benyttes det alltid visuelle hjelpemidler, som store skjermer og tavler. I tillegg har de utvalgte KPI-er, som fungerer som målsetninger å jobbe etter. Både tavlene og KPI-ene er standardiserte, slik at alle som ser på de raskt kan identifisere status på strategiske nøkkelaktiviteter, KPI-er, eller status på plan.

Endringen i organisasjonskultur og daglig styring kom som følger av at avdelingslederne og de ansattes holdninger og verdier ble påvirket. At lean-initiativer som morgenmøter og forbedringsmøter ble innført, i tillegg til at ulike mål (KPI-er) ble synliggjort på skjermer rundt om, medførte en endring i kulturen. At de ansatte blir «tvunget» til å prate og å dele erfaringer og synspunkt, vil forhåpentligvis bidra til å forbedre tjenesten de tilbyr. Det vil også kunne gjøre det mer sosialt, ettersom tid som tidligere ble brukt til å jobbe alene, nå blir brukt til diskusjon og samarbeid med kollegaer. Vi opplever dette derfor som en av de mer vellykkede effektene implementering av lean har hatt i Fjordkraft.

4.1.3.2 Coaching og opplæring

«Ledelse er coaching» er et av fire overordnede prinsipper for lean-ledelse i Fjordkraft. Mye av coachingen og opplæringen innad i Fjordkrafts avdelinger blir gjort med en «workshop»-tilnærming, hvor en bruker mer tid på analyser og undersøkelser av problemstillinger som en kan møte på. Sammenlignet med tidligere, var opplæringen mer av «gjør sånn og sånn, ikke gjør sånn», og nye ansatte måtte av og til håndtere utfordringer de ikke var kjent med. Nå involverer opplæringen at en ny ansatt blir grundigere opplært i hva som har vist seg å fungere godt i forbindelse med for eksempel kundeservice. Dette inkluderer både standardiserte teknikker og metoder. Per 2022 er coaching og opplæring et felt det legges stor vekt på i Fjordkraft, nettopp fordi de har observert gevinstene det gir (Informant 1).

Ifølge gruppe medlemmets erfaringer er det en «uskreven regel» om at ansatte med høyere ansiennitet bistår i opplæring og coaching av nye ansatte. Dette er et resultat av at avdelingslederne ønsker å inkludere de ansatte, og for å bygge en kultur i avdelingen hvor alle hjelper alle.

- Coaching skal utvikle personlige ferdigheter og nye vaner
- Coaching er å lede ved å bygge på personens egne ressurser
- Synliggjøre og forsterke de sterke sidene hos en person eller et team
- Gi konstruktiv tilbakemelding og finne løsninger gjennom dialog
- Leder skal ikke selv komme med ferdige løsninger – Leder skal være veileder og trener, ikke problemløser – Tenk på GROW



Figur 10: "Coaching", plakat for ledere (Interne dokumenter, Fjordkraft).

I forbindelse med bootcampen i 2019, fikk avdelingslederne innføring i hvordan de kan planlegge og forberede workshops i sine avdelinger. Et hovedpunkt i denne innføringen, var å bli gode på «fasilitering», det vil si å bli gode på planlegging, involvering av deltakerne og utnyttelse av deres styrker (Informant 1).

Målet med god coaching og opplæring i kundeserviceavdelingen er å sørge for at deres ansatte har gode nok forutsetninger til å kunne håndtere alle kundens problemer. Ønsket situasjon er at alle i kundeserviceavdelingen skal kunne hjelpe en kunde til å få løst sitt problem 100% i løpet av en telefonsamtale (Informant 1).

Ut fra teorien vi har lagt fram om coaching, mener vi at vi kan se på de ansatte i lean-gruppen som coachere i Fjordkraft. Denne gruppen har hatt helt sentral rolle for å hjelpe og legge til rette for at andre ansatte og avdelingsledere kan utvikle ferdighetene sine, og skape nye vaner ved hjelp av blant annet lean-verktøy.

4.2 Lean i kundeservice

4.2.1 Fjordkrafts syn på kundeservice

Kundeservice har alltid vært et viktig punkt for Fjordkraft. Alle strømleverandører leverer den samme strømmen, som blir beskrevet av informant 1 som «verdens mest usexy produkt». Han begrunner dette med at det eneste forholdet flesteparten av forbrukerne har til strømleverandører, er fakturaen som kommer en gang i måneden. I et marked hvor produktet er identisk fra leverandør til leverandør, i tillegg til et ambivalent forbruker-leverandør-forhold, blir viktigheten med å finne ut hva som skaper kunde verdi veldig høy. Ifølge interne dokumenter har Fjordkraft blant annet benyttet seg av kanomodellen for å illustrere sammenhengen mellom opplevd kunde verdi og kvalitet i leveranse. Fjordkraft ønsker ifølge interne dokumenter å sikte på det som oppfyller kundenes krav til «krevende kvalitet» og «x-faktor», for å skape et konkurransefortrinn (Informant 1). Krevende kvalitet sikter på å tilfredsstille krevende kunder, noe som leder til generell kundetilfredsstillhet og konkurransefortrinn. X-faktor svarer på kunders latente behov, altså behov som kunder ikke selv er klar over.

Fjordkraft bruker egne ord i dokumentene for å forklare kanomodellen. Med "krevende kvalitet" og "x-faktor" mener de "endimensjonal" og "attraktiv" i Rolstadås versjon av kanomodellen (Rolstadås, 2022).

Fjordkraft har imøtekommet og skaffet seg et konkurransefortrinn i strømleverandør-markedet ved å blant annet satse på kundeservice. Informant 1 sier i intervjuet at den største effekten av lean-satsingen i Fjordkraft er enda mer fokus på god kundeservice. Ettersom det ikke er noe å vinne på selve tjenesten, siden «strøm er strøm», er det helt nødvendig å være en vinner på andre områder for å overleve i markedet. Dette har vi særlig lagt merke til det siste året, med unormalt høye strømpriser, hvor tjenester som «Prismatch Strøm» har vokst frem og blitt populære blant den delen av kundemarkedet som verdsetter lav strømpris høyest. Dette har medført at strømleverandørene er blitt nødt til å prise seg likt som markedet, for å ikke tape markedsandeler. Å være god på kundeservice ser vi på som den mest fremtredende faktoren for å skape konkurransefortrinn i markedet som Fjordkraft opererer i. Som forbrukere selv vet vi verdien av å føle oss verdsatt, og hvor lett det eventuelt er å bytte til en annen leverandør.

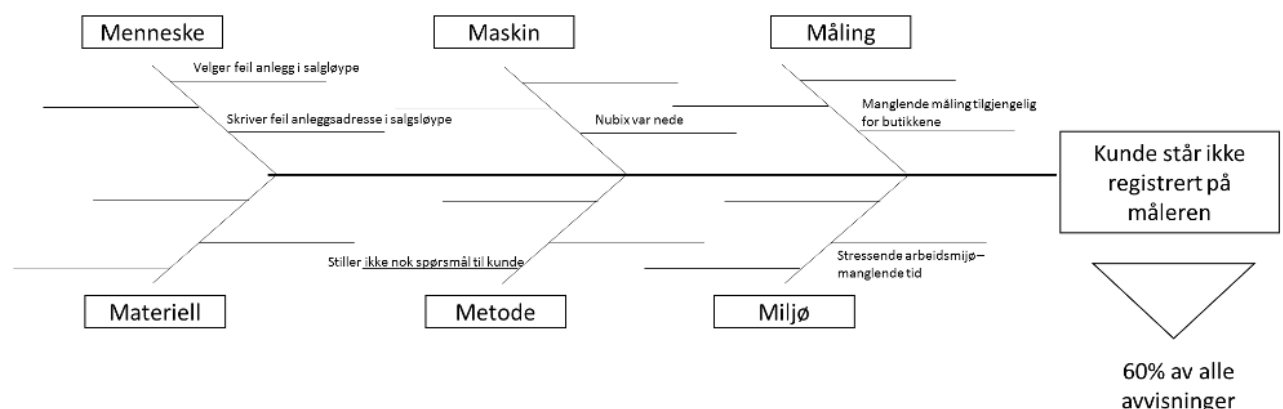
4.2.2 PDCA, A3 og Rotårsaksanalyse

Metoden bak PDCA, som ble presentert i kapittel 2.5.2, har vært lean-avdelingen i Fjordkrafts mest brukte verktøy for problemløsning. Dette blir av informant 1 omtalt som det verktøyet de i hovedsak brukte for å analysere situasjoner, finne roten til problemet (rotårsak), og sette i gang tiltak. Grunnen til at PDCA ble det mest brukte, var ifølge informant 1, at PDCA er en veldig enkel og systematisk

metode for problemløsning, og som er lett å innføre. I tillegg er det lett å lære opp andre ansatte til å bruke dette verktøyet, da den ikke krever lange kurs og opplæring for å kunne iverksettes.

Ifølge informant 1 var A3 også et problemløsningsverktøy som det ble lagt vekt på i bootcampen. A3 ble presentert som et verktøy som brukes for å tilrettelegge for strukturert problemløsning, med «fokus på endelige løsninger, og ikke brannslukking». Fokuset i bootcampen var ikke på navnet og utseendet til metoden, men tankegangen bak. Imidlertid ble fokuset lagt på utseendet til A3-skjemaet, som de opplevde som overkomplisert, noe som har medført at det sjeldent blir benyttet til problemløsning. Basert på informasjon fra informant 1, kommer det fram at avdelingslederne i Fjordkraft kanskje ikke fikk god nok innføring i bruk av A3. Vi antar at kunnskap om verktøyet kunne vært verdifullt å ha, men at det ikke er nødvendig, ettersom det bygger på Demings PDCA-oppsett.

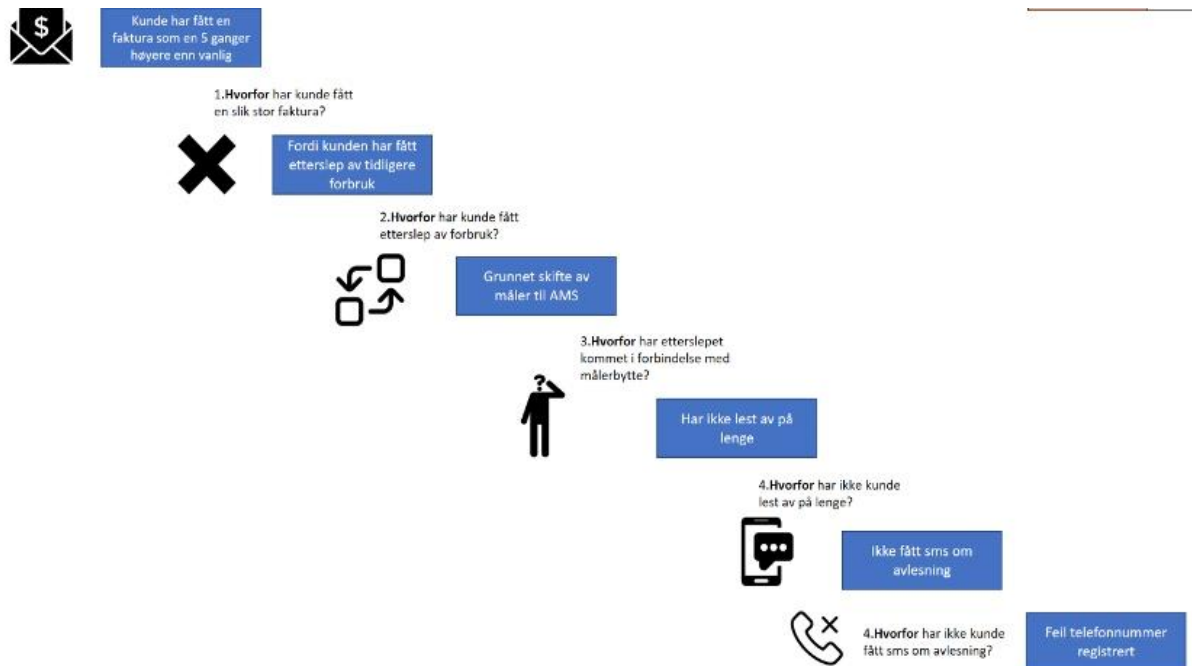
Rotårsakanalyse ble, ifølge informant 1, i hovedsak brukt i kundeservice, basert på hvilke problemer kunder meldte inn. Ettersom et problem kunne forårsake flere typer feilmeldinger, ble fokuset todelt. Først og fremst var fokus å utbedre den feilen (det som kunne gjøres) via Fjordkrafts systemer, men det ble òg lagt fokus på at kundeservice kunne hjelpe kundene så raskt som mulig. En sentral endring som ble gjort etter lean-gruppens inntreden, var endring i logging av tekniske problemer. Tidligere var det ikke noe system for hvor problemene ble behandlet, og problemene ble ofte ikke løst fordi de som faktisk kunne løse problemene, ikke fikk vite om dem. Den nye systemendringen innebar nå å logge problemer til riktig avdeling med en gang de oppstod, for at problemene kunne bli håndtert så raskt som mulig. «Rett første gang, hver gang», ble et mål som Fjordkrafts kundeserviceavdeling jobbet aktivt mot, og ble brukt som en sentral KPI (Informant 1).



Figur 11: Fiskebeinsdiagram (Hentet fra interne dokumenter i Fjordkraft).

Et konkret tiltak som Fjordkraft har benyttet seg av for å kartlegge rotårsaker, er ifølge interne dokumenter «5 x hvorfor». Informant 1 forteller at dette ofte ble brukt i sammenheng med problemer

som kunder ringte inn med, og at de ved å bruke «5 x hvorfor» lettere kunne finne rotårsaken til problemet.



Figur 12: 5x Hvorfor (Interne dokumenter, Fjordkraft).

At fokuset, uavhengig av hvilken metode som ble lagt til grunn, var på å løse roten til problemet en gang for alle, stemmer godt overens med teori. I tilfeller med utfordringer oppfattet vi det som at de nå alltid ønsket å ta tak i problemet så fort som mulig, for å hindre at det oppstår på nytt. Per dags dato er metoden bak PDCA det mest brukte planleggingsverktøy frem til de får et problem løst. Dersom den planlagte forandringen har vist seg å være vellykket, sier de seg fornøyd med forandringen. Dette er til forskjell fra «lærebok-PDCA», hvor det er en evig sirkel med forbedringer, blir vellykkede forbedringer godtatt som ny standard. Meningen med «kontinuerlig» forbedring blir borte dersom en godtar en ny, forbedret standard, selv om det kanskje fortsatt finnes forbedringspotensial. Samtidig forstår vi at de sier seg fornøyd dersom de faktisk har opplevd en stor fremgang sammenlignet med tidligere situasjon. Per «Lærebok-PDCA» bør det likevel alltid strebes etter å forbedre.

4.2.3 Kartlegging av verdistrøm

Før de kunne innføre forbedringstiltak, ble det gjennomført en kartlegging av prosessene i kundeservice-avdelingen. Ifølge interne dokumenter ble avdelingslederne oppfordret til å involvere alle relevante avdelinger i kartleggingsfasen, for å skaffe seg et så godt overblikk over verdikjeden som mulig (Informant 1). Ifølge Wig er formålet med å kartlegge en verdistrøm å bestemme mål for forbedringer og fornyinger, og på den måten fjerne de ulike kildene til sløsing (Wig, 2014, ss. 114-117).

Dette ble også gjort i Fjordkrafts kundeservice-avdeling, og ifølge interne dokumenter har Fjordkraft standardisert en rekke spørsmål for å bistå i kartleggingsprosessen:

- Hvilke ressurser er involvert?
- Hvilken input kreves?
- Hvilke systemer benytter vi oss av?
- Hvor lang tid tar hver aktivitet?
- Hvilke utfordringer har man?
- Hvor oppstår det flaskehals/kø?
- Hvem gjør hva?

Ettersom informanten ikke hadde noe erfaring fra denne type bransje fra før, ble forbedringsarbeidet i kundeserviceavdelingen begynt med det som på fagspråket kalles «Gemba Walks», men som i Fjordkraft ble kalt «Watch-and-learn-besøk». Besøkene inkluderte både å skaffe seg oversikt over hvem som gjør hva, og deres ansvarsområder, og hvordan en prosess faktisk utføres. Besøkene ble òg gjennomført i samarbeid med avdelingsledere på de ulike avdelingene, for å få innsikt i bakgrunnen for hvorfor en utførte en prosess på en bestemt måte.

På grunn av informantens manglende erfaring, ser vi både fordeler og ulemper med hvordan planleggingen av besøk ble gjennomført. Av ulemper ser vi for oss at det var mye nytt å sette seg inn i, noe informant 1 også fortalte i intervjuet. For å kunne gjennomføre så gode forbedringstiltak som mulig, var han avhengig av å bruke mer tid på å sette seg inn i hva kundeservice faktisk går ut på. Å komme inn i avdelingen uten noen form for forkunnskaper om hverken kundeservice eller Fjordkraft, mener vi òg kan ses på som en fordel, ettersom han nå ser alt med nye øyne. Det kan gjøre det lettere å stille «dumme spørsmål» om hvorfor ting gjøres på en bestemt måte, og dermed også se forbedringsmuligheter som avdelingen selv ikke har sett.



Figur 13: "Go to Gemba", plakat for ledere (Interne dokumenter, Fjordkraft).

Bruken av Watch-and-learn-besøk og verdistrømkartlegging ble i hovedsak brukt når «kontinuerlig forbedring»-avdelingen ble opprettet, og de ansatte i den skulle bli kjent med hvilke utfordringer de sto ovenfor. Etter hvert som prosessene ble forstått, og de gjorde små, vellykkede endringer, ble bruken av Gemba Walks nærmest ikke-eksisterende. Per mars 2022 er Gemba Walks et veldig lite brukt verktøy i Fjordkraft. Verdistrømkartlegging brukes per dags dato i tilfeller ved nye prosjekter, på samme måte som det ble benyttet innad i de ulike avdelinger tidligere. Dette gjøres både som et ledd i planleggingen, og etter at en prototype av prosjektet er fullført, for at prosessene som inngår skal være så optimale som mulig (Informant 1).

Etter hvert har lean-gruppen utviklet tilpassede prosesskartlegginger i forbindelse med nye prosjekter. Dette er prosesskartlegging som i hovedsak inneholder de viktigste komponentene fra VSM. At de har utviklet egne, tilpassede måter å kartlegge på, basert på teori, ser vi på som en faktor for at de opplever at lean-tiltakene faktisk fungerer, uavhengig av bransje. Eksempelvis har de, ved hjelp av en gjennomgående prosesskartlegging, effektivisert prosessen med eierskifte på mobil. Dette ser vi på som et godt eksempel på hvordan prosesskartlegging kan brukes for å skaffe en god oversikt, og deretter kutte ut unødvendige steg i prosessen. Eierskifteprosessen er lagt ved som «Vedlegg 2».

En sentral del av kartleggingen var å identifisere hvor i prosessen det fantes sløsing (Muda) som kunne elimineres. Informant 1 forklarte under intervjuet vanskeligheten med å kartlegge prosessene til kundeservice, og begrunner dette med at mange av aktivitetene er vanskelig å observere da de skjer digitalt. I tillegg nevner informant 1 at det er veldig mange ulike aktiviteter som inngår i prosessen, så det var viktig å bli enige om hva som skal tas med i betraktningen. Gjennom et samarbeid mellom

avdelingslederne i kundeserviceavdelingen og lean-gruppen ble prosessen kartlagt og analysert (informant 1). Lean-gruppen og KS-avdelingslederne identifiserte de punktene som ikke tilførte noe kunde verdi (sløsing/muda) og punkter som hadde forbedringspotensial:

1. Systemene som blir brukt er for treige
2. Logging og videresending av kunder er for treige
3. Forbedringspotensial i problemløsning av enkle problemer
4. Forbedringspotensial i forhold til målingene som kunderådgiverne blir målt etter.

Så langt i kartleggingsfasen har Fjordkraft tilsynelatende fulgt hva teori rundt dette sier til punkt og prikke. Før en kan komme med tiltak, må man kartlegge nåsituasjonen for så å se hvordan prosessflyten kan forbedres, til en ønsket fremtidig situasjon (Wig, 2014, ss. 47-49). Å sette i gang forbedringer på disse områdene, slik som Fjordkraft gjorde, anser vi som en god effekt av lean-implementeringen. Gevinsten av å eliminere de overnevnte årsakene til sløsing, vil totalt sett medføre at kundene raskere får hjelp, noe som kan virke inn på bedre grad av kundeservice.

4.2.4 Tavlemøter

Innføring av tavlemøter for daglig styring og for forbedringsarbeid, anser vi som et av de mest vellykkede lean-initiativene. Både ut ifra informasjon fra informant 1, i tillegg til gruppe-medlemmets observasjon i Fjordkraft, har vi fått inntrykk av at denne ordningen har bidratt positivt for Fjordkraft. At de bruker skjermer med både generell og spesiell informasjon, har ulike målinger, i tillegg til å ha motiverende bilder for lederne og de ansatte, virker ifølge informant 1 å ha en positiv effekt.

Gruppe-medlemmet har personlige erfaringer med hvordan tavlemøtene gjennomføres i salgsavdelingen. Han forteller at møtene alltid tar plass på et av Fjordkrafts møterom, som alle er utstyrt med både tavler og skjermer. Normalt sett er det avdelingslederne som holder disse møtene, men noen ganger så blir møtene også holdt av ansatte med høyere ansiennitet. På skjermene har man gjerne dagens mål i KPI-er (antall salg, taletid, antall samtaler, osv.), hvordan teamet ligger an i forhold til budsjett og eventuelt nye produkter/tjenester som skal selges. Avdelingslederen bruker ofte tavlene for å illustrere ting og skrive ned nøkkelord fra informasjonen som har blitt delt. Møtene avsluttes alltid med at avdelingsleder spør de ansatte om å gjengi hva som ble gjennomgått, for å sørge for at alle har forstått informasjonen fra møtet.

4.2.5 Forbedringstiltak

Informant 1 fortalte i intervjuet at i arbeidet med å finne tiltak for å effektivisere prosessen ble alle ansatte involvert. Avdelingslederne holdt tavlemøter med kunderådgivere og andre relevante ansatte i avdelingen, hvor ideer og forslag ble notert ned og tatt med videre til lean-gruppen. Informant 1 forklarte videre at forslagene og ideene som ble lagt frem som følge av tavlemøtene, ble i samarbeid med lean-gruppen sortert og prioritert. Til slutt satt de igjen med de forslagene som var mest effektive og gjennomførbare:

1. Forbedre loggeportalen

Loggeportalen er et datasystem som kundebehandlerne bruker for å logge kundene. Å logge kundene vil si at man kategoriserer kunder etter hvilke problemer de har, slik at de kan overføres til riktig avdeling for å løse problemene, dersom kundebehandler ikke kan gjøre dette fra sine systemer. Alt dette skjer automatisk. Ved å forbedre denne loggeportalen, og gjøre den enklere å bruke (enklere brukergrensesnitt), samt oppgradere programvaren, mente informant 1 og avdelingslederne at effektiviteten økes, og tid pr kunde reduseres. Som følge av en raskere og bedre loggeportal, vil kundebehandlerne få tid til å bistå flere kunder pr arbeidsdag. Kundene vil også få løst problemene sine raskere ved at de blir overført til riktig avdeling med en gang, fremfor å bli overført fra avdeling til avdeling.

2. Rotårsaks-fokus og bedre prioritering av problemer

Ifølge informant 1, sitter kunderådgiverne og mottar eksempelvis 20 forskjellige kunder med 20 tilsynelatende ulike problemer. I veldig mange tilfeller har disse problemene samme rotårsaker, og i realiteten er det kanskje bare 4-5 ulike problemer. Ved å forbedre loggeportalen, og tilrettelegge for at kunderådgivere loggfører kunder i forhold til rotårsaker fremfor temaer, vil effektiviteten økes, og kunder vil få løst sine problemer raskere (informant 1). Poenget med dette tiltaket er å sørge for at enkle problemer blir løst kjapt, og at kunder med mer kompliserte problemer raskere blir videreført til riktig sted. Ved å ta tak i rotårsaken til problemet til kunden, unngår også kundeserviceavdelingen at kunder ringer inn flere ganger med samme problem, og skaper kø på telefonlinjene.

3. Coaching og opplæring

Ved å bedre ruste kunderådgiverne til å takle flere typer problemstillinger, og lære de opp til å raskere kartlegge rotårsaken med problemet som kunden kommer med, vil kunderådgiverne kunne redusere tiden de bruker per kunde (Informant 1).

4. Endre KPI fra «samtaletid» til «rett første gang, hver gang + samtaletid»

Et annet tiltak som informant 1 trekker fram er at de valgte å gjøre en endring i forhold til KPI-er brukt for å måle ytelsen til kunderådgiverne. Tidligere har Fjordkraft blant annet hatt ytelsesmålinger som «taletid» (tid i samtale med kunder), «aktiv tid pålogget» og «antall svarte telefoner». Informant 1 forklarer at dette var noe som han spesielt bet seg merke i, og at disse kunne utbedres. Det ble gjennom lean-initiativet funnet ut at å logge samtaletid, og bruke det som en parameter, var en måling som etter informant 1 sitt syn «ga lite mening». Ved å endre parameter til «samtaletid + rett første gang, hver gang» vil fokuset til kunderådgiver i større grad gå til effektiv problemløsning, fremfor å besvare flest mulig telefoner for å gjøre det bra på målinger. Parameteren «rett første gang, hver gang» betyr at kunder som ringer inn får løst problemet sitt første gang, og derfor ikke trenger å ringe inn igjen. I tillegg var et delmål at kundeservicemedarbeiderne skulle være effektive ved ytelse av service til kunder, og at kundene ikke skulle bli sendt rundt fra avdeling til avdeling. Kunderådgiverne vil da være klar til å bistå neste kunde raskere, og prosessen som helhet vil følgelig bli mer effektiv. Fokuset er likevel at en kunde blir hjulpet til å få løst sitt problem 100%, men målet er at det skal foregå så raskt som mulig.

Etter observasjonen gjort av gruppemedlemmet kunne han fortelle om hvordan KPI-ene ble synliggjort i kundeservice-avdelingen. Det er flere tavler og skjermer rundt omkring i lokalet, som gjør det veldig lett for ansatte å legge merke til dem. Skjermene inneholder informasjon som bl.a. antall kunder som er i kø, KPI-er, og generell informasjon om bedriften. Ifølge Nicholas (2018) kan dette sees på som et hjelpemiddel for grafisk framstilling av nåværende situasjon (Nicholas, 2018, ss. 526-527), hvilket også til en viss grad stemmer overens med observasjonen. Likevel inneholdt skjermene og tavlene for eksempel ikke problemer som oppstår, og når de oppstår. Dette strider litt mot teori nevnt over, da det ikke gir et helt korrekt bilde av nåværende situasjon. Med dagens teknologi, i tillegg til alle skjermene som Fjordkraft disponerer, har de mulighet til å enda mer effektivt dele informasjon rundt problemer som oppstår gjennom disse. På den måten vil de ansatte enda raskere bli informert, og avdelingslederne vil frigjøre tid som de ellers ville brukt til å informere om slike problemer.

5. Oppfriskning i 5S

Det har alltid vært viktig for Fjordkraft at arbeidsplassen ser ordentlig ut, ifølge informant 1. Likevel så han, gjennom «watch-and-learn»-besøkene, at det var et behov for å friske litt opp og tydeliggjøre viktigheten med å ha system på arbeidsstasjonene. I kundeserviceavdelingen brukes de samme arbeidsstasjonene av både dag-teamet og kvelds-teamet. Ved å sørge for at arbeidsstasjonen er ryddig, unngår kundebehandlere å bruke unødvendig tid på rydding og på å finne fram utstyr. Å sørge for at arbeidsstasjonen forlates slik du ønsker å møte den, er blitt en norm i kontorlokalene i Fjordkraft (gruppemedlem).

Gruppemedlemmet har personlig erfaring med dette, og forteller i tillegg at alle stasjoner er standardisert, noe som gjør det mulig for kundebehandlere å arbeide fra alle stasjonene. Ved å ha standardiserte arbeidsstasjoner, vil kundebehandlere lett kunne forflytte seg, dersom det skulle oppstå noen tekniske problemer med for eksempel datamaskinen.

4.2.6 Resultater

Implementeringen av lean i kundeservice-avdelingen, og da spesielt bruk av rotårsaksanalyse, tavlemøter og endring i KPI-er, har medført store forbedringer ifølge informant 1. Vi etterspurte om det gikk an å tallfeste resultatet av lean-tiltakene, noe som informant 1 sa var «umulig». Han begrunnet dette med at det er veldig vanskelig å se hvor mye av resultatet som kan knyttes direkte til lean-tiltakene, og at Fjordkraft derfor hadde valgt å ikke tallfeste disse resultatene. Likevel har vi indikasjoner som underbygger at kundeservice-avdelingen i Fjordkraft har hatt en positiv effekt av lean-tiltakene;

1. Antall utmerkelser for kundeservice har økt siden 2019.

På sine egne nettsider opplyser Fjordkraft at de vant priser for kundeservice i 2014 og 2016. Etter lean-avdelingens inntreden, og etter lean-bootcampen, har kundeservice vunnet fire priser;

2019: Årets lokale servicebedrift (Bergen Kundeservice Forum)

2019: Mest tilfredse privatkunder i mobilbransjen (Epsi)

2020: Best kundeservice mobil og andre bransjer (Kundeservicedagene 2020)

2021: Beste kundeservice mobil (Kundeservicedagene 2021)

(Fjordkraft AS, 2022)

2. Aksjekursen siden starten av 2019 økte med ca. 160% til start av 2021.

I januar 2019 lå aksjekursen på ca. 26kr. To år senere hadde den steget med hele 160% til ca. 68kr (DN Investor, 2022). Tiltakene iverksatt i kundeservice er nok ikke ene og alene grunn for denne økningen i aksjekurs, men vi er villig til å argumentere for at noe av grunnlaget for denne økningen i aksjekurs kan knyttes til fornøyde kunder og god kundeservice. Informant 1 forteller også at kundeservice alltid har vært et satsingspunkt og et viktig konkurransemiddel i Fjordkraft, noe som videre underbygger at deler av aksjekursens økning kan knyttes til kundeservice.

3. Økning i strømleveranser fra 2019 til 2020.

Ifølge årsrapporten for 2019, opplyses det om at Fjordkraft hadde 543 836 strømløyper i løpet av 2019. Neste årsrapport for 2020 viser en økning til 755 304 strømløyper, noe som er en økning på omtrent 39%. Årsrapporten 2021 viser et fall til 692 000 strømløyper, noe som begrunnes i rapporten med et vanskeligere marked og dyrere strømpriser (Fjordkraft Holding, 2022).

5.0 Konklusjon

I dette kapittelet vil vi trekke frem de faktorene vi anser som de viktigste for å undersøke oppgavens problemstilling: «*Hvordan kan implementering av lean bidra til å forbedre og effektivisere kundeservice?*». Videre skal vi legge til grunn funnene gjort i analysen, for så å konkludere undersøkelsen.

5.1 Implementering

Fjordkraft har siden opprettelsen av lean-gruppen i 2017 gjennomført flere lean-initiativ i bedriften. For næringslivets del kan man argumentere for at det er meget positivt at såpass store, digitaliserte og administrative bedrifter kan benytte seg av lean i arbeidet med forbedring. I fagbøker om lean, spesielt de som gruppen har benyttet seg av, brukes det stort sett kun produksjonsbedrifter og fabrikker som eksempler for lean-tiltak. Vi anser det derfor som veldig positivt og ikke minst interessant å se hvordan en digitalisert tjenestebedrift har gått fram for å implementere lean.

Implementeringen av lean har medført noen sentrale forbedringer innad i bedriften. Av de mest sentrale, trekkes økt fokus på sluttkundes tilfredshet, bedre loggesystemer, og mer flytende samhandling mellom avdelingene, frem som gevinster lean-implementeringen har gitt. Spesielt vil vi trekke frem det økte fokuset på sluttkundens tilfredshet, som Fjordkraft har løst gjennom å jobbe mot at kundens problem er 100% løst etter første kontakt med kundeservice. Grunnlaget for denne sentrale forbedringen kom som følger av det forbedrede loggesystemet, og den økte samhandlingen mellom avdelingene, som har gjort det mulig at innmeldte problemer nå blir løst så raskt som mulig.

Totalt sett anser vi implementeringen som delvis vellykket, men vi sitter likevel igjen med følelsen av at det kunne blitt gjort enda bedre. Potensialet finnes hovedsakelig i at implementeringen ikke ble gjort fullstendig, og at lean-initiativet for oss utenforstående fremstår mer som et prosjekt enn noe evigvarende. Selv om det kommer tydelig frem i analysen vår at Fjordkraft er godt fornøyd med bruken av lean, mener vi at de bare har oppnådd et begrenset resultat. Vi tenker da spesielt på toppledelsens manglende involvering i implementeringen, noe som strider med teorien fra Nicholas, at det bør starte i ledelsen og deretter «nedover» i systemet (Nicholas, 2018, ss. 512-514). Videre følger det av forskning i boken «50 nyanser av Lean», at 7 av 10 bedrifter mislykkes med implementering av lean. I mange tilfeller er dette på grunn av manglende involvering av toppledelsen (Ivarsson m.fl., 2013). Ut ifra dette, og Fjordkrafts situasjon, kan man si at oddsen for det som teorien definerer som suksessfull implementering, ikke er i Fjordkrafts favør.

5.2 Kundeservice

Kundeservice er noe som i den siste tiden, og sannsynligvis tiden fremover, vil være et meget viktig konkurransemiddel for bedrifter. Det dukker stadig opp flere bedrifter som leverer helt like eller lignende produkter og tjenester, hvilket gjør det å skille seg ut fra konkurrenter stadig mer utfordrende (Braastad, 2019).

Gjennom funnene gjort i analysen så vil vi argumentere for at man kan sammenligne det å se på prosesser fra kunders perspektiv og hva som skaper kunde verdi, med god kundeservice. Dette er noe som også underbygges av informant 1 i intervjuet, når han nevner at den største effekten som følge av lean-satsingen i Fjordkraft, er enda mer fokus på god kundeservice.

5.3 Problemstilling

«Hvordan kan implementering av lean bidra til å forbedre og effektivisere kundeservice?».

Når det kommer til oppgavens problemstilling er svaret vårt, på bakgrunn av analysen som er gjort og innsamlet data, at implementering av lean på mange måter kan bidra til å forbedre og effektivisere kundeservice. Ved å benytte tilpassede lean-verktøy, samt kartlegge prosessen og eliminere muda(sløsing), kan bedrifter få kuttet ned tiden brukt per kunde, og sørge for at problemer blir løst så raskt som mulig. Vi vil spesielt trekke fram rotårsaksanalyse som et veldig effektivt lean-tiltak i kundeservice. Ved å gjøre rotårsaksanalyser av problemene som kunder ringer inn med, kan kundebehandlerne raskere kartlegge hva problemet faktisk er, og dermed finne løsninger enda raskere. Dette gjør det også mulig for kundebehandlerne å videreføre kunder til riktig avdeling ved mer utfordrende problemer, slik at kunder unngår å bli sendt fra avdeling til avdeling. I Fjordkrafts tilfelle gjorde dette, ifølge informant 1, at kunder raskere fikk løst problemene sine, og sjeldnere måtte ringe inn igjen flere ganger med samme problem. Dette er noe som har stor overføringsverdi til andre bedrifter sin kundeservice, i tillegg til at det er et enkelt verktøy å ta i bruk.

Lean-konseptet har mye å tilby kundeservice når det kommer til verktøy og metoder for forbedringsarbeid. Vi argumenterer for at det er lettere å utnytte disse verktøyene og metodene, dersom bedriften som en helhet gjennomfører en fullstendig implementering av lean. I Fjordkrafts situasjon kan dette ikke sies å være tilfellet. Vi tror og mener at en fullstendig implementering, hvor toppledelsen også involverer seg, vil føre til ytterligere forbedringer, både i kundeservice og i bedriften generelt. Ved en fullstendig implementering av lean, vil ansatte i alle ledd av bedriften skaffe seg en bedre forståelse og tenke mer lean. Dette vil gjøre at metodene og verktøyene fra lean-verktøykassen blir mer forståelige, og kan utnyttes til sitt fulle potensial i forbindelse med kontinuerlig forbedring.

Siterte verk

Ballé, M., & Ballé, F. (2014). *Lead with respect*. Lean Enterprises Inst Inc.

Braastad, C. (2019, April 25). *Fem trender for fremtidens kundeservice*. Henta Mai 03, 2022 frå Medium: <https://medium.com/sprintconsulting/fem-trender-for-kundeservice-3f494eed2abd>

bytt.no. (2022, Mars 09). *Se oversikt over alle norske strømleverandører*. Henta Mai 06, 2022 frå bytt.no: <https://www.bytt.no/strom/stromleverandorer>

Dansk Lean Forum. (2019, Juni 13). *Løs problemstillinger med Lean: Kundeservice*. Henta Mars 17, 2022 frå Videnpunkt.dk: <https://videnpunkt.dk/lean-kundeservice-forbedre/>

DN Investor. (2022). *Elmera Group ASA*. Henta Mai 7, 2022 frå DN Investor: <https://investor.dn.no/#!/Aksje/S276/ELMRA/ELMERAGROUPASA>

Fjordkraft AS. (2022). *Prisvinnende kundeservice*. Henta Mai 7, 2022 frå Fjordkraft.no: <https://www.fjordkraft.no/om-oss/best-i-test/>

Fjordkraft Holding. (2022, Mars 30). *Annual reports*. Henta frå Fjordkraft Holding: <https://investor.fjordkraft.no/reports-and-presentations/annual-reports/>

Fjordkraftblogg. (2016, Mai 09). *Lean - også for oss kontorister*. Henta Mai 01, 2022 frå Fjordkraftblog: https://fjordkraftblog.wordpress.com/2016/05/09/lean-ogsaa-for-oss-kontorister/?fbclid=IwAR2NM4r_8bSmnwkVicWeZfypWwoFnDgtcLbvbROuOhxsFJlkbbITj6pQsYE

Fredriksen, J. (2020, Oktober 13). *Kundeservice*. Henta Mars 17, 2022 frå Store norske leksikon: <https://snl.no/kundeservice>

Gripsrud, G. O. (2016). Metode og dataanalyse. I G. O. Gripsrud, *Metode og dataanalyse* (s. 48). Oslo: Cappelen Damm AS.

Grønmo, S. (2016). Samfunnsvitenskapelige metoder. I S. Grønmo, *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Oslo: Fagbokforlaget.

Ivarsson, H., Molin, C., Johnsson, F., Lishajko, I., & Wiestål, J. (2013). *50 nyanser av Lean : varför bara några få lyckas*. Stockholm, Sverige: Leadership Design Group Sweden AB.

- Johansen, C. M. (2019, November 16). *Analyse av forbrukertrender*. Henta frå NDLA:
<https://ndla.no/nb/subject:1:f18ad41e-d9c3-4428-8cb6-5eb852e45082/topic:1:7df2950d-3af9-462e-b27f-cf3df147eaa3/topic:1:e9752b8b-86df-4414-888c-2cc3adf041c8/resource:ebdae31d-207d-41b2-8365-9a590c33206c>
- Kalsaas, B. (2017). *Lean Construction*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Lean Forum Norge. (2022). *Samarbeidspartnere*. Henta Mai 01, 2022 frå Lean Forum Norge:
<https://www.leanforumnorge.no/samarbeidspartnere>
- Modig, N., & Åhlström, P. (2021). *Dette er Lean*. Stockholm: Rheologica Publishing.
- Nicholas, J. (2018). Lean Production for Competitive Advantage. I J. Nicholas, *Lean Production for Competitive Advantage*. New York: Routledge Taylor & Francis Group.
- Nilstun, C. (2022, Februar 22). *Implementere*. Henta April 26, 2022 frå Store norske leksikon:
<https://snl.no/implementere>
- Næss, H. J. (2020, Desember 31). *Største selskaper i Vestland fylke*. Henta frå Kapital:
<https://kapital.no/reportasjer/2020/12/31/7601952/50-storste-selskaper-i-vestland-fylke>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1988). *SERVQUAL A Conceptual Model of Service Quality and its Implication for Future Research*. Cambridge: Marketing Science Institue.
- Piercy, N., & Rich, N. (2009, November 13). *High quality and low cost: the lean service centre*. Henta frå Emerald Insight:
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/03090560910989993/full/html>
- Retailmagasinet. (2019, Februar 20). *Forbrukertrender: Vi blir klokere og mer kresne*. Henta frå Retailmagasinet: <https://retailmagasinet.no/euromonitor-forbrukertrender/forbrukertrender-vi-blir-klokere-og-mer-kresne/427856>
- Rolfesen, M. (2014). *Lean blir norsk : lean i den norske samarbeidsmodellen*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Rolstadås, A. (2022, Mars 17). *Kvalitet (Produksjonsteknikk)*. Henta April 24, 2022 frå Store norske leksikon: https://snl.no/kvalitet_-_produksjonsteknikk
- Wig, B. (2014). *LEAN - ledelse for lærende organisasjoner*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Womack, J., & Jones, D. (2003). *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*. New York, USA: Free Press.

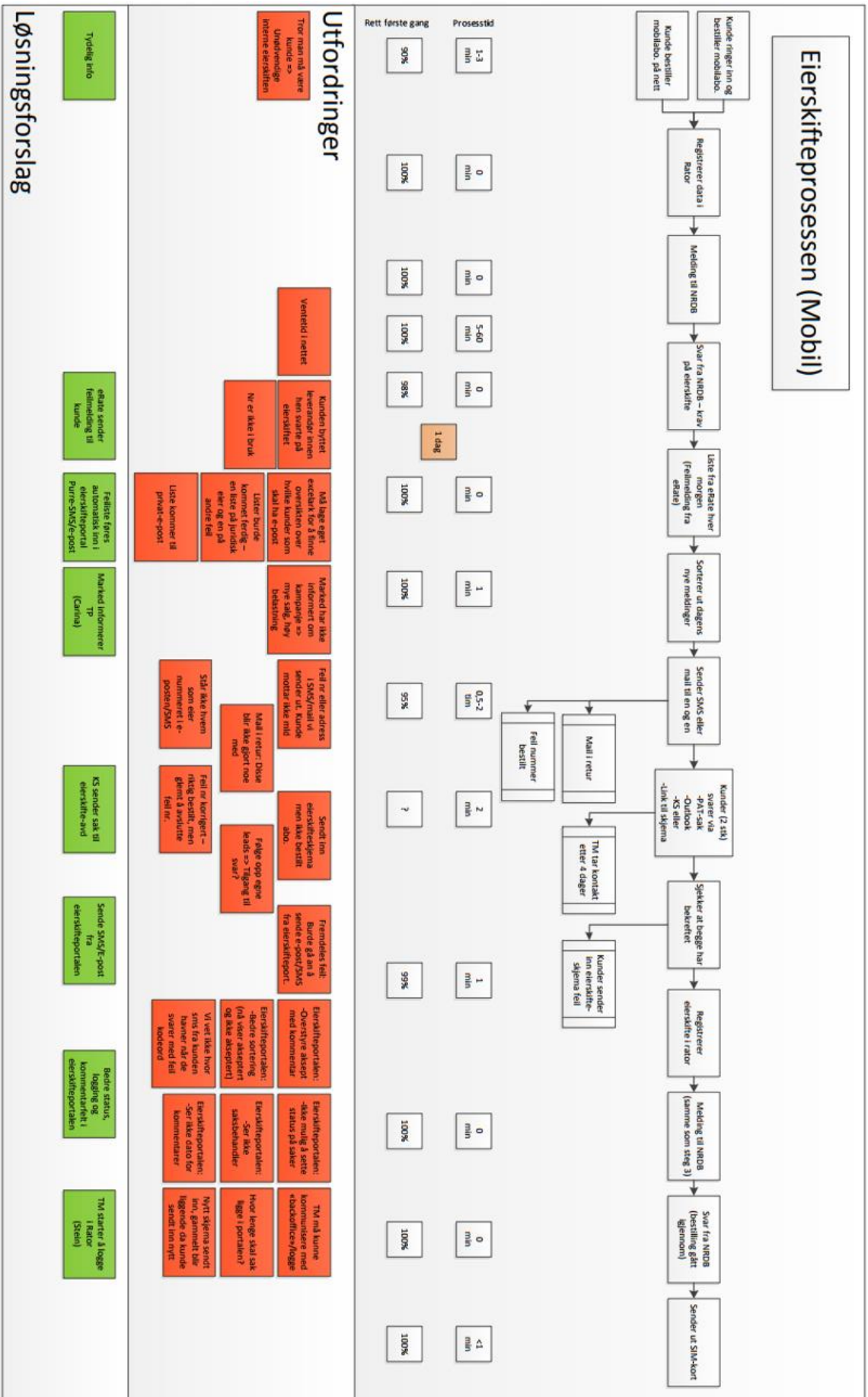
6.0 Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide Fjordkraft

Intervjuets gang:

1. Fortell oss om Lean-initiativet i Fjordkraft.
2. Fortell om hvordan situasjon var før dere begynte med dette/disse LEAN-initiativ (arbeid)?
3. Hvilke mål satt dere før dere begynte LEAN-arbeidet?
4. Nådde dere disse målene?
5. Hvilke utfordringer møtte dere på i arbeidet med LEAN i Fjordkraft?
6. Ble det nødvendig å tilegne seg mer informasjon om LEAN-konseptet under initiativet?
7. På hvilken måte merket dere endringer i arbeidshverdagen?
8. Hvilke tiltak synes du har fungert best?
9. Var det noe som ikke fungerte som forventet?
10. Er det noen områder dere fortsatt ønsker å forbedre?
11. Hvordan reagerte de ansatte på Lean-arbeidet?
12. Hvordan arbeider dere videre med Lean-arbeidet?
13. Noe du ønsker å legge til?

Vedlegg 2: «Eierskifteprosess (Mobil)»



NSD NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA

Vurdering

Referansenummer

789096

Prosjekttittel

Bacheloroppgave om LEAN-initiativ i Fjordkraft AS

Behandlingsansvarlig institusjon

Høgskulen på Vestlandet / Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap / Institutt for økonomi og administrasjon

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Signe Syrrsit, signe.syrrsit@hvl.no, tlf: 55587703

Type prosjekt

Studentprosjekt, bachelorstudium

Kontaktinformasjon, student

Sondre M. Otterbu, sondreotterbu@gmail.com, tlf: 93231852

Prosjektperiode

13.01.2022 - 13.05.2022

Vurdering (1)

17.02.2022 - Vurdert

OM VURDERINGEN

Personverntjenester har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket.

Personverntjenester har nå vurdert den planlagte behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at behandlingen er lovlig, hvis den gjennomføres slik den er beskrevet i meldeskjemaet med dialog og vedlegg.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til den datoen som er oppgitt i meldeskjemaet.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke

tilbake.

Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

Personverntjenester vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen

formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål

dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet

lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), og dataportabilitet (art. 20).

Personverntjenester vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Personverntjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

Ved bruk av databehandler (spørreskjemaleverandør, skylagring eller videosamtale) må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. Bruk leverandører som din institusjon har avtale med.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>

Du må vente på svar fra oss før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

Personverntjenester vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!