



EKONOMIHÖGSKOLAN
Lunds universitet

Företagsekonomiska institutionen
EKONOMIHÖGSKOLAN VID
LUNDS UNIVERSITET

Magisteruppsats, 10p

Maj 2007

Lean Banking

**– en fallstudie av Leankonceptets påverkan på
kreditgivningsprocessen**

Handledare:

Asgharian Hossein
Hansson Björn

Författare:

Akhunov Otabek
Eriksson Jens
Volkova Anna

Förord

Ett stort tack till våra handledare Hossein Asgharian och Björn Hansson för att de har ställt upp som handledare, trots att vi var sent ute, men även för deras goda råd och snabba svar på våra frågor.

Vi vill även tacka bank X och deras kunder för att de har ställt upp på våran undersökning och därmed gjort det möjligt för oss att genomföra denna magisteruppsats. Ett särskilt tack vill vi säga till kreditanalytikern och anställda på kreditgivningsenheten som har gett oss den värdefulla informationen. Stort tack till allihopa!

Lund, 30 Juni 2007

Otabek Akhunov

Jens Eriksson

Anna Volkova

Sammanfattning

Uppsatsens titel:	Lean banking - en fallstudie av leankonceptets påverkan på kreditgivningsprocessen.
Datum för seminarium:	7 juni, 2007
Ämne/kurs:	FEK 591 Magisteruppsats, Företagsekonomi, 10 poäng.
Författare:	Otabek Akhunov, Jens Eriksson, Anna Volkova
Handledare:	Hossein Asgharian, Björn Hansson
Fem nyckelord:	Lean, Bank, Konsolidering, Organisk tillväxt Kreditgivningsprocess.
Syfte:	Syftet är att diskutera leankonceptets roll vid organisk tillväxt, för svenska banker. Mer konkret ska kreditgivningsprocess mellan en bank och dess företagskunder beskrivas samt analyseras med hjälp av lean konceptet.
Metod:	Den här fallstudien är baserad på en kvalitativ ansats. Där empirin består av en semistrukturer intervju, telefonundersökningar samt enkäter. De teoretiska kapitlen är den sekundära datainsamlingen.
Teoretiska perspektiv:	Den teoretiska kärnan är främst byggd på Lean konceptets teorier kring Toyota Produktion System och Lean Thinking. Utöver detta tas teorierna om konsolidering och värdeskapande upp.
Empiri:	Här presenteras resultatet från intervjun, telefonundersökningarna samt enkäterna.
Resultat:	Vi har kommit fram till att banker kan dra nytta av LTH vid organisk tillväxt, speciellt nu när konkurrensen på den svenska bankmarknaden hårdnat och kunderna blivit mer rörliga. Genom att anpassa kreditgivningsprocessen i bank X efter LTH konceptet skulle vissa steg i processen kunna effektiviseras.

Abstract

Title:	Lean banking - A case study of the lean concepts affects on the credit grant process.
Seminar date:	June 7th, 2007
Course:	Master thesis in Business Administration, 15 ECTS (10 Swedish credits)
Authors:	Otabek Akhunov, Jens Eriksson, Anna Volkova
Tutors:	Hossein Asgharian, Björn Hansson
Key words:	Lean, Bank, Consolidation, Organic growth, the credit grant process.
Purpose:	The purpose is to discuss the lean concepts role when Swedish banks choose to grow organic. Moreover, the credit grant process between the bank and its corporate customers are going to be described and analyzed with help of the lean concept.
Methodology:	This case study is based on a qualitative approach. The empirical foundation consist of a semi structured interview, phone interviews, as well as, a questionnaire. The theoretical chapters are the secondary information.
Theoretical perspectives:	The theoretical core is based on the Toyota Production System and Lean Thinking. Theories about consolidation and value creation is covered, as well.
Empirical foundation:	Here are the empirical findings from the interview, phone interviews and questionnaires presented.
Conclusion:	We reached the conclusion that banks who growing organic can benefit from LTH, especially now, when customers have become less loyal and the competition more harsh in the Swedish market. By adjusting the credit grant process in bank X after the LTH concept, some of the steps in process could be made more effective.

Begreppsförklaringar och förkortningar

I det avsnittet har vi valt att ta med och redogöra för de begrepp som vi använder i uppsatsen och som är allmänt inte kända för läsare. Här har vi dessutom valt att förklara vad vi menar med de olika förkortningar som regelbundet återkommer i texten.

<i>Storbanker</i>	De bankerna som erbjuder och tillhandahåller ett helhetskoncept. Handelsbanken, SEB, Nordea, Swedbank är de banker på den svenska marknaden som kan definieras som storbanker.
<i>Kreditgivningsprocess</i>	Händelseförloppet vid ett banklån
<i>Organisk tillväxt</i>	Ett företag expanderar sin verksamhet genom interna medel för att kunna öka output och försäljning.
<i>Konsolidering</i>	Ett företag expanderar sin verksamhet genom uppköp och förvärv av andra företag för att kunna öka output och försäljning.
<i>ROIC</i>	Avkastningen på investerat kapital. Avkastningen på varje krona som företaget investerat i verksamheten.
<i>NOPLAT</i>	Rörelseresultatet efter skatt (justerad skatt), minus använt kapital.
<i>WACC</i>	Företagets genomsnittliga kapitalkostnad. Vilket är den avkastningen finansierarna vill ha för att investerat i företaget. (Aktier, Lån)
<i>CAPM</i>	Företagets kapitalkostnad (aktier). Avkastningen ägarna vill ha för att investerat i företaget.
<i>Lean</i>	Leankonceptet = utgörs både av TPS och LTH
<i>TPS</i>	Toyota Produktions System.
<i>LTH</i>	Lean Thinking
<i>JIT</i>	Just in Time
<i>KC</i>	Kontorschef
<i>FC</i>	Företagschef
<i>KreaC</i>	Kreditanalytikerchef
<i>KA</i>	Kundansvarig
<i>Krea</i>	Kreditanalytiker

INNEHÅLLSFÖRTECKNING:

1. INLEDNING	1
1.2 BAKGRUND	1
1.2 PROBLEMDISKUSSION	2
1.3 PROBLEMFÖRMULERING	4
1.4 SYFTE.....	5
1.5 AVGRÄNSNINGAR.....	5
1.6 DISPOSITION.....	6
2. METOD	7
2.1 UTREDNINGENS PERSPEKTIV	7
2.2 VAL AV ÄMNE	7
2.3 VAL AV TEORI	8
2.4 ANGREPPSSÄTT	8
2.4.1 Fallstudie.....	11
2.5 DATAINSAMLING.....	13
2.5.1 Metodtriangulering	13
2.5.2 Sekundär data.....	14
2.5.3 Primär data	15
2.5.3.1 Kvalitativ intervju	16
2.5.3.2 Telefonintervju.....	17
2.5.3.3 Enkät	18
2.6 METODKRITIK	19
2.6.1 Validitet.....	19
2.6.1.1 Extern validitet.....	19
2.6.1.2 Intern validitet.....	20
2.6.2 Reliabilitet.....	21
2.7 METODDISKUSSION	23
2.7.1 Urvalsfel.....	23
2.7.2 Bearbetningfel.....	23
2.7.3 Källkritik	24
2.7.4 Självkritik.....	24

3. BANKMARKNADEN DÅ - LEAN THINKING IDAG..... 25

3.1 BANKMARKNADEN I FÖRÄNDRING	25
3.1.2 Statlig avreglering av kapitalmarknaden	26
3.1.3 Globalisering.....	27
3.1.4 Teknikutveckling	28
3.1.5 Branchglidning.....	28
3.2 LEAN THINKING	28
3.3 VARFÖR LEAN.....	30
3.4 VARFÖR LEAN ÄR AKTUELLT IDAG	32

4. KONSOLIDERING..... 34

4.1 KONSOLIDERING – FUSION	34
4.2 VARFÖR KONSOLIDERING.....	35
4.2.1 Motiv till konsolidering	35
4.3 FÖR OCH NACKDELAR MED KONSOLIDERING.....	37
4.4 KONSOLIDERING INOM DEN SVENSKA BANKSEKTORN	37
4.4.1 Motiv till konsolideringar inom banksektorn	38
4.4.2 Riskaspekter för konsolideringar inom banksektorn	39

5. LEANKONCEPTET 41

5.1 FRÅN TAYLOR TILL TOYOTA.....	41
5.1.2 Fordismen	42
5.1.3 Hotet från Japan	43
5.2 LEAN PRODUCTION – THE TOYOTA PRODUCTION SYSTEM	44
5.2.1 De fjorton principerna.....	45
5.2.1.1 Filosofin	45
5.2.1.2 Processerna	45
5.2.1.3 Anställda och Partners	46
5.2.1.4 Problemlösning	46
5.2.2 Kundfokus.....	47
5.2.2.1 Muda-Slöseri.....	48
5.2.3 Just-in-time (JIT)	49
5.2.3.1 Kanban	50

5.2.3.2 Systemet 5-S	51
5.2.4 Jidoka	51
5.2.5 Standardisering	52
5.2.6 Engagemang.....	52
5.2.6.1 Kaizen	53
5.3 LEAN THINKING	53
5.3.1 Lean Thinking Modellen.....	53
5.3.1.1 Definiera Värde.....	54
5.3.1.2 Identifiera värde flödet.....	56
5.3.1.3 Gör så värdet flyter	57
5.3.1.4 Implementera ett pull system	57
5.3.1.5 Sträva efter perfektion.....	58
5.4 KRITIK MOT LEAN	58
6. VÄRDESKAPANDE	60
6.1 KONSOLIDERING VS LEAN.....	60
6.2 OPERATIVA EFFEKTIVITETEN	61
6.2 HUR SKAPAS VÄRDE ÅT ÄGARNA	61
6.2.2 Värdedrivare och ekonomisk vinst (värde).....	62
7. EMPIRI.....	63
7.1 BAKGRUND	63
7.2 MÅLPOPULATION	63
7.3 INTERVJU MED KREDITANALYTIKERN	64
7.4 KUNDUNDERSÖKNING	66
7.5 PERSONALUNDERSÖKNING.....	71
8. ANALYS.....	76
8.1 BAKGRUND TILL ANALYSEN.....	76
8.2 ANALYS AV DEN ALLMÄNNA FORSKNINGSFRÅGAN	76
8.3 ANALYS AV DEN SPECIFIKA FORSKNINGSFRÅGAN	79
8.3.1 Definiera värdet	79
8.3.2 Identifiera värdeflödet.....	81

8.3.3 Gör så värdeflödet flyter	81
8.3.4 Implementera pull system	85
8.3.5 Sträva efter perfektion.....	85

9. SLUTSATS 87

9.1 SLUTDISKUSSION.....	87
9.1.1 Allmänna forskningsfrågan.....	87
9.1.2 Specifika forskningsfrågan	87
9.2 KRITIK MOT EGEN STUDIE	89
9.3 FÖRSLAG PÅ FORTSATT FORSKNING	89

KÄLL- OCH LITTERATURFÖRTECKNING..... 90

BILAGA:

BILAGA 1: ENKÄTUNDERSÖKNING FÖR ANSTÄLLDA PÅ BANK X, KREDITGIVNINGSENHET.	97
BILAGA 2: KUNDUNDERSÖKNING – TELEFONINTERVJUER.....	100
BILAGA 3: KVALITATIV INTERVJU MED KREDITANALYTIKERN.....	103

Figur och Tabell:

Figur 1: Metodtriangulering.....	14
Figur 2. The House of Lean Production.....	46
Figur 3. Learning to see Muda.....	48
Figur 4. Kanban-systemet.	50
Figur 5. The Lean thinking model.	54
Figur 6. Kano-modellen.	56
Figur 7. Kreditgivningsprocessen.	64
Tabell 1. Fallstudiens karaktäristika.	12

Diagram:

Diagram 1. Vad anser ni är allra viktigast för Er vid kreditutlåning?.....	68
Diagram 2. Vilka aspekter vid kreditutlåning är ni missbelåtna med?.....	69
Diagram 3. Vilka aspekter vid kreditutlåning är ni belåtna med?	70
Diagram 4. Finns det någonting ni skulle vilja förändra eller förbättra i kreditprocessen?	71

Diagram 5. Hur nöjd är ni generellt med kreditprocessen?	71
Diagram 6. Vilka aktiviteter upplever du är överflödiga/onödiga i kreditprocessen?	73
Diagram 7. Vad anser du kan förbättras i kreditprocessen?	73
Diagram 8. Känner du att du har möjligheten att effektivisera ditt arbete?.....	74

1. INLEDNING

Detta kapitel börja med att läsaren introduceras till ämnet med några inledande ord kring företagande och lean produktion. Efter en kort bakgrund fortsätter vi med att redogöra för problematiken som råder på den svenska kapitalmarknaden. En problemdiskussion som mynnar ut i fyra frågor som vi kommer att besvara i uppsatsen för att uppfylla vårt syfte. Avslutningsvis kommer vi att kort nämna de tidigare studier och avgränsningar som har gjorts för att underlätta vårt arbete.

1.2 Bakgrund

Att driva ett företag innebär att man försöker anpassa de resurser man har för att kunna producera varor eller tjänster. För att företaget sedan ska kunna överleva och utvecklas krävs att de varor och tjänster man producerar skapar ett värde som överstiger kostnaden för resurserna/kapitalet.¹ Ur ett finansiellt perspektiv handlar företagandet om att skapa ett finansiellt överskott genom att generera och styra företagets kassaflöde på bästa sätt. En anledning till detta är att ägarna vill ha avkastning på sitt insatta kapital, att bara täcka kostnaderna räcker inte.² När företaget sedan måste konkurrera med andra företag om kunder, uppstår rivalitet. Dessa två komponenter rivalitet och konkurrens är två viktiga faktorer för utveckling och förnyelse av både produkter och produktionsmetoder.³ Ett exempel på detta är Toyotas utveckling av dess resurssnåla produktionssystem, mer känt som lean produktion (TPS). Produktionsmetoden har spridits sig och anammas nu av många stora industriföretag i väst. Den senaste utvecklingen av metoden har lett till konceptet Lean Thinking eller ”the Lean Enterprise” som nu börjat användas inom andra olika industrier, för att skapa värde.⁴

Det kan vara svårt för läsaren att förstå vad vi menar med ordet lean som från engelska kan översättas som smal. När vi i fortsättningen använder begreppet Lean kommer vi att

¹ Olsson Jan, Skärvad P-Hugo (2003).

² Greve Jan (2003)

³ Eklund Clas (2002)

⁴ Womack James P, Jones Daniel T (1996)

mena det som leankonceptet utmärker sig med och det är kostnadseffektivisering, som är en grundpelare i konceptet. Lean för en bank innebär att göra mer med mindre genom att, reducera processer/aktiviteter som inte skapar värde för kunden, på så sätt kan kostnaderna sänkas, den operativa effektiviteten höjas och värde skapas.

Idén om att skriva magisteruppsats i ämnet "Lean" väcktes efter det att en av oss varit på ett seminarium om lean produktion. Efter ytterligare research insåg vi att inom ämnet Lean, fanns ett område som inte någon student eller forskare i Sverige tidigare behandlat. Detta område var Lean inom bankväsendet som idag är högaktuellt, på grund av paradoxen som råder på marknaden. Banker har idag fortfarande ett behov av att växa och tjäna pengar på den svenska marknaden, trots att konkurrensen om kunderna hårdnat och marknaden kan ses som "mättad". För att växa och tjäna pengar krävs det idag att verksamheten reducerar kostnaderna, ökar effektiviteten och kundfokuseringen, det är här Leankonceptet kommer in i bilden. Vår ambition med den här uppsatsen är att försöka bidra till forskning kring Lean Banking och framför allt se på hur kreditgivningsprocessen skulle kunna effektiviseras med hjälp av Leankonceptet. För att kunna göra det kommer vi initialt ta reda på hur själva kreditgivningsprocessen på bank X ser ut, sedan kommer vi genomföra intervjuer med bankens kunder och dela ut enkäter till anställda för att få tag på informationen som kan avslöja om det finns möjligheter till kostnadseffektivisering och förbättring och i så fall var i processen de finns. Vi kommer att låta de anställda och kunder komma med kommentarer och förslag till eventuella förändringar och förbättringar som kan göras i processen, detta kommer vara vår utgångspunkt i analysen.

1.2 Problemdiskussion

På senaste tiden har det blivit högaktuellt för banker att konsolideras. Det spekuleras dagligen i media om tänkbara uppköp och fusioner. Exempelvis, om SEB och Nordea vore en bra kombination. Anledningen till dessa diskussioner, är att många anser att de Nordiska bankerna bör slås samman för att kunna konkurrera med de större aktörerna på

den Europeiska marknaden.⁵ Trenden och attityden inom bankväsendet har varit tydligt att – size matters – ”att vara störst och bäst”.⁶ De största skälen till konsolidering är främst synergieffekter som kostnadsreducering genom skalekonomifördelar. Betydelsen av synergieffekter är att den skapar konkurrenskraftiga fördelar som en enskild bank inte kan uppnå, det vill säga att effekten blir 1+1 blir > än 2.⁷

Det är allmänt känt att resultatet efter en konsolidering inte alltid lever upp till företagets förväntningar eller målsättningar. Några exempel på dåliga fusioner och uppköp är DaimlerChrysler, ABB, Pharmacia, Trygg-Hansa och Stora Enso. Trygg-Hansas köp av amerikanska företaget Home ledde till miljardförluster och Stora Ensos köp av Consolidated Paper tvingade företaget att skriva ner värdet av uppköpet med 10 miljarder.⁸ De främsta skälen till misslyckade konsolideringar har att göra med integrationsproblemen mellan de två samgående företagen,⁹ det vill säga motstånd mot förändringar (mänskliga faktorn) eller kulturkrockar. Detta i sin tur innebär att företaget utsatts för en risk, att konsolideringen leder till förlorade marknadsandelar och vinster på grund av att företaget varit upptaget med att lösa interna konflikter.¹⁰ Fasen när företaget håller på lösa sina interna konflikter av sammanslagningen sammanfaller med den tidpunkt då det avgörs om konsolideringen är lyckosam eller inte. Konsolidering innebär alltså ett avsevärt risktagande på bekostnad av företagets finansiella ställning och dess långsiktighet.

Med tanke på företagets risktagande vid konsolidering, som bland annat avser de merkostnader som kan uppstå utöver köpeskillingen, bör det vara lönsamt att se över andra alternativ för att skapa tillväxt och värde. I det svenska företagandet kan två olika skolor urskiljas, det ena är företag som satsat på att växa genom fusion och uppköp, ABB etc, det andra är företag som växt i en mer självständig takt, en ”steg för steg” strategi, exempelvis Ikea och H&M. De företag som valt den andra varianten av tillväxt, att växa

⁵ Svensson Karin, (2007)

⁶ Ibid

⁷ Sanchez Ron., Heene Aime (2004) s. 156

⁸ Berggren Christian, Spånt Roland, Mörtvik Roger (2003)

⁹ Lohrum, Cami. (1996)

¹⁰ Berggren Christian, Spånt Roland, Mörtvik Roger (2003)

organiskt är de som lyckats bäst.¹¹

Ett alternativ för att skapa värde vid organisk tillväxt är Lean. Lean har sitt ursprung ifrån den japanska fordonstillverkaren Toyota och dess Toyota Production System som idag har vidare utvecklats till Lean Thinking (LTH). Grundtanken i TPS är att man rensar bort allt som inte bidrar till att öka kundvärdet och på så sätt kan sänker kostnaderna.¹² Detta medför i sin tur att marginalerna ökar och man kan på så sätt påverka ROIC i en positiv riktning.

Grundbulten i den här problemdiskussionen ligger i hur eller vad bankerna ska göra för att skapa värde och samtidigt kunna växa. Framförallt från ett ägarperspektiv är värdeskapandet viktigt, eftersom man vill ha avkastning på det kapital man satsat i verksamheten. Ett alternativ till detta, vilket också är det vanligaste är konsolidering. Ett annat alternativ, som vi anser medför mindre risktagande men ändå kan maximera värdet är, exempelvis organisk tillväxt med hjälp av LTH.

1.3 Problemformulering

För att uppfylla vårt syfte med uppsatsen och inte tappa den röda tråden på vägen till målet kommer följande generella frågor att indirekt besvaras:

- Vad är Leankonceptet?
- Vad innebär konsolidering för svenska banker?
- Hur har den svenska bankmarknaden förändrats?
- Hur skapar Lean och konsolidering värde?

¹¹ Berggren Christian, Spånt Roland, Mörtvik Roger (2003)

¹² Liker Jeffrey K (2004)

Målet med uppsatsen är att börja diskutera ämnet brett för att sedan smalna av och i vårt slutsatskapitel besvara de två huvudsakliga frågorna nedan:

- *Specifik forskningsfråga* Hur skulle Lean Thinking kunna förbättra kreditgivningsprocessen mellan bank X och dess företagskunder?
- *Allmän forskningsfråga* Vilken nytta har Lean principer för bankers organiska tillväxt som ett alternativ till konsolidering för att skapa värde till ägarna?

1.4 Syfte

Syftet är att diskutera Leankonceptets roll vid organisk tillväxt, för svenska banker. Mer konkret ska kreditgivningsprocess mellan en bank och dess företagskunder beskrivas samt analyseras med hjälp av Leankonceptet.

1.5 Avgränsningar

Det ena syftet är att diskutera Leankonceptets roll för svenska banker vid organisk tillväxt. Vår undersökning omfattar endast bankväsendet inom Sverige. Det andra syftet är att försöka beskriva och förklara hur kreditgivningsprocessen kan effektiviseras. Med anledning av detta avgränsar vi oss till att endast undersöka bank X kontor i centrala Skåne och kreditgivningsprocess mellan de kundansvariga och dess företagskunder. Uppsatsen kommer endast att omfattas av kreditgivningsprocessen i stort.

1.6 Disposition

För att underlätta för läsaren så avslutar vi det inledande kapitlet med en disposition över uppsatsen. Syftet är att visa hur de olika kapitlen hör ihop.

Kapitel 2	<i>Metodkapitlet</i> beskriver undersökningens tillvägagångssätt, vårt val av metod vid datainsamling. Validitet/reabilitet i den insamlade data analyseras. Vi avslutar med metod- och källkritik.
Kapitel 3, 4, 5, 6	Tillsammans utgör dessa kapitel den teoretiska bakgrunden. <i>Kapitel 3</i> är en historisk resa om hur den Svenska bankmarknaden var då till Lean idag. <i>Kapitel 4</i> tar upp vilka motiv utifrån teorin som anses ligga bakom konsolideringar. <i>Kapitel 5</i> presenterar en historisk bakgrund till Leankonceptet, som följs av en teoretisk förklaring av konceptet, vilket är kärnan i vår studie. <i>Kapitel 6</i> rundar av den teoretiska bakgrunden med hur konsolideringar och Lean principer kan skapa värde.
Kapitel 7	<i>Empiri</i> är det verktyg vi använder oss av för att ta oss an den specifika forskningsfrågan. I empirin förklarar vi hur vi gått till väga och vad vi kommit fram till.
Kapitel 8	Analys, här knyts den teoretiska referensramen och empirin ihop. Den allmänna forskningsfrågan kommer här att analyseras med hjälp av kapitlen tre, fyra och sex. Därefter analyseras den specifika forskningsfrågan med hjälp av teori och empiri kapitlen.
Kapitel 9	<i>Slutsats</i> , här sluts cirkeln i uppsatsen genom att på ett tydligt sätt redovisa det slutgiltiga resultatet eller svaren av den forskningsfrågan, som ställdes i det första kapitlet.

2. METOD

I detta kapitel kommer vi att beskriva hur undersökningen, med utgångspunkten i problemformuleringen och hur vi uttryckt denna i syfte och frågeställning, har genomförts. Syftet med metodbeskrivningen är att göra det möjligt för läsaren att på egen hand bedöma de följande resultatens och tolkningarnas rimlighet och generaliserbarhet.¹³ Vi kommer att redovisa och diskutera följande: undersökningens angreppssätt, urval, datainsamling, reliabilitet och validitet och slutligen metodkritik.

2.1 Utredningens perspektiv

Lundahl, U & Skärvard, P – H (1999) dokumenterar i sin bok att ordet perspektiv är synonymt med ordet synvinkel. I utredningssammanhang har perspektiv ofta samma innebörd som utgångspunkt eller synsätt. Perspektivet skall fungera som en lins ur vilken verklighet betraktas.¹⁴ Vi har skrivit vår uppsats utifrån bankernas perspektiv då vi vill visa och förklara hur applicering av LTH, på ett positivt och produktivt sätt kan effektivisera kreditgivningsprocessen i en bank och hur banker kan använda lean-principer vid organisk tillväxt som ett alternativ till konsolidering för att skapa värde till ägarna.

2.2 Val av ämne

Ett forsknings- eller utredningsarbete börjar alltid med ett problem. Problemet är det som man avser att lösa eller belysa genom undersökningen.¹⁵ Eftersom den ena gruppledanden jobbar på bank X och är insatt i företagets verksamhet, var det inte så svårt att hitta ett problem av praktisk natur. Vi har valt att utifrån vår problemformulering studera Leankonceptet och dess eventuella påverkan på bankens utlåningsprocess. Ämnet är högaktuellt då det råder hård konkurrens på kapitalmarknaden. Vårt mål har varit att

¹³ Runa Patel, Bo Davidson (2003)

¹⁴ Lundahl, U & Skärvard, P – H (1999)

¹⁵ Runa Patel, Bo Davidson (2003)

hitta kunskap som går att använda för att utveckla och förbättra en redan befintlig verksamhet. Undersökningen är i första hand inriktad på att ge kunskap som relativt snabbt kan leda till konkreta åtgärder.

2.3 Val av teori

Vad är egentligen en teori? En teori handlar om ”sambandet mellan ett fenomen, en bakgrund till varför händelser, strukturer och tankar uppstår¹⁶”. Eftersom vi har valt att skriva vår magisteruppsats inom ämnet Lean Banking var det inte svårt att hitta lämplig teori. Anledningen till detta är att ämnet i sig grundas på en redan förbestämmd teori nämligen TPS och utifrån den har LTH utvecklats. För att skapa bättre förståelse kring ämnet har vi skapat en teoretisk referensram som grundar sig på flera författares syn på TPS och LTH. Med hänsyn tagen till vårt syfte och målformulering har vi varit tvungna att bredda perspektivet ytterligare vad det gäller teori. Det har inneburit att vi även har belyst teorier kring konsolidering och värdeskapande.

2.4 Angreppssätt

Även om undersökningen har det gemensamma grundläggande målet att utveckla ny kunskap, har de också olika avsikter i fråga om vilken typ av kunskap det gäller. Vi kan skilja mellan avsikter av två huvudtyper: *beskrivning* och *förklaring*. Beskrivning innebär att någon genom undersökning vill få bättre insikt om hur ett fenomen ser ut. Undersökningar som har avsikt att förklara är avsedda att säga något om orsak verkan.¹⁷ Syftet med vår uppsats är att både diskutera Leankonceptets roll vid organisk tillväxt och förklara hur kreditgivningsprocessen kan effektiviseras med hjälp av Lean, därför kommer vår undersökning att innehålla element av båda.

De flesta undersökningar kan klassificeras utifrån hur mycket man vet om ett visst

¹⁶ Saunders Mark, Lewis Philip, Thornhill Adrian (2007)

¹⁷ Dag Ingvar Jacobsen (2002)

problemområde innan undersökningen startar.¹⁸ Det finns således tre typer av undersökningar: *explorativa*, *deskriptiva* och *hypotesprövande*. Hypotesprövande faller bort då det inte ingår i vårt syfte att utforma några hypoteser som skall testas. En explorativ undersökningens främsta syfte är att inhämta så mycket kunskap som möjligt om ett bestämt problemområde.¹⁹ I vårt fall har det handlat om att med hjälp av intervjuer få fram information om vilka problem som kan föreligga i utlåningsprocessen. Deskriptiva undersökningar handlar om problemområden där det redan finns en viss mängd kunskap.²⁰ De beskrivningar vi har åstadkommit har bland annat rört kreditgivningsprocessen, Leankonceptets grunder. Vi har ett undersökningsproblem som är beskrivande men det saknas kunskap som visar vilka aspekter som är de viktiga för just den beskrivning som vi vill göra. Av den anledning har vi börjat med en explorativ studie som genom sin allsidiga belysning av problemområdet, visar vad vi bör inrikta oss på vid den deskriptiva studien.

Forskarens arbete består av att relatera teori och verklighet till varandra. Det finns tre begrepp – *deduktion*, *induktion*, *abduktion*. De anger alternativa sätt som forskaren kan arbeta med för att relatera teori och empiri.²¹ För att kunna besvara frågeställningen och uppfylla uppsatsens syfte har vi använt oss av ett abduktivt angreppssätt, vilket innebär en kombination av deduktion och induktion. Ett deduktivt angreppssätt innebär ”från teori till empiri”²², man drar slutsatser om enskilda företeelser utifrån allmänna principer och befintliga teorier²³. Alternativet kallas induktivt angreppssätt. Här går forskaren motsatt väg, ”från empiri till teori”.²⁴

Vi startade vår undersökning med att leta fram alla relevanta teorier som finns i skriftliga källor om Lean, efter att vi har fått tillräckligt med kunskap och förståelse om ämnet, ett begränsat antal teorier valdes ut som grund för vår analys. Dessa teorier har dessutom använts som hjälpmedel för att utforma frågeformuläret till kunderna, personalen och

¹⁸ Runa Patel, Bo Davidson (2003)

¹⁹ Runa Patel, Bo Davidson (2003)

²⁰ Ibid.

²¹ Runa Patel, Bo Davidson (2003)

²² Dag Ingvar Jacobsen (2002)

²³ Runa Patel, Bo Davidson (2003)

²⁴ Dag Ingvar Jacobsen (2002)

chefen. Vi har börjat jobba med det angreppssättet då det antas att objektiviteten kan stärkas just genom att utgångspunkten tas i redan befintlig teori. Det empiriska materialet som vi har fått fram utifrån intervjuarna har sedan använts för att göra en återkoppling till teorin. Fördelen med det abduktiva arbetssättet är att det inte låser forskaren i så hög grad vilket kan vara fallet när man jobbar strikt deduktivt eller induktivt.

För att kunna bedriva framgångsrik forskning krävs en god överblick över de olika aktuella vetenskapliga förhållningssätt. De två viktigaste förhållningssätten är positivism och hermeneutik. Positivism går ut på att man formulerar en hypotes och sedan genom observation, det vill säga genom empirisk prövning, testar hypotesen.²⁵ Hermeneutiken är positivismens raka motsats och betyder ungefär tolkningslära, här handlar det om att förstå genom att tolka.²⁶ Vi har valt att anta det hermeneutiska synsättet, då vi på ett subjektivt sätt vill tolka den empiri vi får fram från undersökningen. Vi väljer bort positivismen, som gärna studerar forskningsobjektet bit för bit, eftersom för att kunna besvara frågeställningen måste vi se på helheten. Fördelen med det hermeneutiska synsättet är att vi har varit fria att argumentera för vilken tolkning som uppfattas av oss som den bästa.

När vi bestämt vad vi ville få fram och hur undersökningen skulle läggas upp, diskuterade vi hur och vilken metod som skulle användas för att samla in informationen. Vår problemställning har styrt vilken sorts metod vi har valt. Det finns olika metoder som en forskare kan använda sig av vid datainsamling. Varje metod kan ge undersökningen en särskilt vinkling. Dessa metoder är *kvalitativ* och *kvantitativ*. Den kvantitativa metoden förknippas med positivistiskt synsätt och deduktiv strategi, därför väljer vi bort den metoden. Vår problemställning är huvudsakligen explorativ vilket ofta kräver en metod som får fram nyanserade data, går på djupet, är känslig för oväntade förhållanden och därmed öppen för kontextuella aspekter.²⁷ Därför valde vi en metod som får fram många nyanser och där det krävs att man koncentrerar sig på ett fåtal enheter (en bank) - kvalitativ metod. Det kändes naturligt, att utifrån undersökningens syfte, det

²⁵ Runa Patel, Bo Davidson (2003)

²⁶ Ibid.

²⁷ Dag Ingvar Jacobsen (2002)

hermeneutiska synsättet och det abduktiva arbetssättet, välja kvalitativ metod. För oss har det inneburit att samla relevant information om ämnet, hitta relevanta teorier, välja de teorier som passar för vår undersöknings syfte, formulera och skriva ner frågor till intervjuer, intervjua nyckelpersoner, analysera den insamlade informationen och slutligen koppla den med teorierna för att komma fram till ett resultat i form av eventuella åtgärder.

En annan viktig aspekt att tänka på har varit undersökningens uppläggning: *intensiv* (djup) och *extensiv* (bredd). Bredd säger något om hur många undersökningsenheter vi vill uttala oss om. Vi väljer den intensiva uppläggning då vi anser att gå på djupet med en enda enhet och då vi vill få en fullständig bild av hur kreditprocessen ser ut och hur Lean kan påverka den. Utgångspunkten har varit att finna individuella variationer och skillnader i uppfattningen av bankens kreditgivningsprocess samtidigt som att få fram likheter.

2.4.1 Fallstudie

Inom intensiv utformning finns det två olika typer av undersökning: *fallstudier* och *små-N-studier*. Små-N-studier passar när man vill ha så mycket nyanser som möjligt, när man vill belysa flest tänkbara sidor av ett fenomen.²⁸ Vi har däremot velat skaffa oss en djupare förståelse av bankens utlåningsprocess och hur det hög aktuella Leankonceptet kan effektivisera den. Det är det största motivet till användning av fallstudie. Fallstudier har flera utmärkande drag som var avgörande vid det strategiska valet av arbetets tillvägagångssätt²⁹:

1. *Sökarljuset ligger på en undersökningsenhet.* Vi har undersökt endast kreditgivningsprocess på bank X, då vår målsättning har varit att belysa det generella genom att titta på det enskilda.
2. *Studie på djupet.* Vi har studerat TPS och LTH i detalj för att skaffa oss unika insikter i ämnet och för att sedan kunna applicera den data på fallet. Dessutom

²⁸ Dag Ingvar Jacobsen (2002)

²⁹ Martyn Denscombe (2000)

själva kreditgivningsprocessen har studerats med största noggrannhet för samma syfte. Det hade vi inte kunnat lyckas med om vi hade gjort annorlunda strategiska beslut som att istället välja surveyundersökning.

3. *Fokus på relationer och processer.* För att kunna analysera kreditgivningsprocess mellan banken och dess företagskunder med hjälp av leankonceptet för att i sin tur försöka förklara hur kreditgivningsprocessen kan effektiviseras, har vi varit tvungna att sätta oss in och förstå hur själva processen fungerar och vad hade hänt om en aktivitet hade förändrats i den. Frågor som: Vad leder förändring A till, ger den något utslag på resultaten, påverkar den helheten och så vidare.
4. *Flera källor och flera metoder.* En av fallstudiens starka sidor är att den har tillåtit oss att använda en rad olika källor, en rad olika typer av data och en rad olika typer av forskningsmetoder i undersökningen. Vi har kunnat använda oss både av primär data som vi inhämtat från intervjuer, enkäter och sekundär data som vi har hämtat från litteraturen, tidskrifter och annat.

Tabell 1. Fallstudiens karaktäristika. Fallstudier skiljer sig från andra tillvägagångssätt vid undersökningar, i tabellen framgår de största skillnaderna.

Fallstudier karaktäriseras av att betona		
Studiens djup	snarare än	Studiens bredd
Det speciella	snarare än	Det generella
Relationer/Processer	snarare än	Resultat och slutprodukter
Naturliga miljöer	snarare än	Konstlade situationer
Flera källor	snarare än	En undersökningsmetod

Tabell 1. Fallstudiens karaktäristika³⁰

Vi har under hela undersökningsprocessen varit medvetna om att en bra fallstudie måste innehålla en klar bild av fallets gränser och en tydlig redovisning vilka dessa är.³¹ Av den

³⁰ Martyn Denscombe (2000)

³¹ Ibid.

anledning har vi från början bestämt vilken självständig enhet vi ska undersöka – bank X, dessutom har vi satt distinkta gränser – endast kreditgivningsprocess, för att uppfylla fallstudiens krav.

2.5 Datainsamling

Det finns olika sätt att samla information för att få våra frågeställningar besvarade. Man kan använda sig av befintligt dokument, test och prov, olika former av självrapportering, observationer samt intervjuer och enkäter. Alla dessa tekniker är bra på ett eller annat sätt. Vilken teknik man väljer beror på vad som verkar ge bäst svar på frågeställningen i förhållande till den tid och de medel som står till vårt förfogande.³²

2.5.1 Metodtriangulering

Olika metoder kan användas för att samla in data om en och samma sak. Varje metod kan ge saken en särskilt vinkling, ett särskilt perspektiv, och dessa perspektiv kan forskaren utnyttja som ett redskap för att jämföra och kontrastera.³³ Vår typ av undersökning – fallstudie har tillåtit oss att använda flera metoder vid datainsamling, vilket har varit till en stor fördel, då när man använder flera metoder erhåller man olika typer av data om samma ämne³⁴ och det i sin tur har möjliggjort för oss att se saken ur olika perspektiv. Vårt tillvägagångssätt med kombinerade metoder har gjort det möjligt att bekräfta och ifrågasätta resultaten genom att jämföra data som har framskaffats med de olika metoderna. När man använder flera olika metoder brukar det kallas för *metodtriangulering*. Triangulering innebär att man bestämmer en exakt position genom att hänvisa till två eller fler koordinater.³⁵ Vi har använt oss av dokument, telefonintervjuer, enkät och en kvalitativ intervju. Dessa metoder har använts för datainsamling för att på så vis ”triangulera”³⁶ ämnet och bestämma var sanningen ligger.

³² Runa Patel, Bo Davidson (2003)

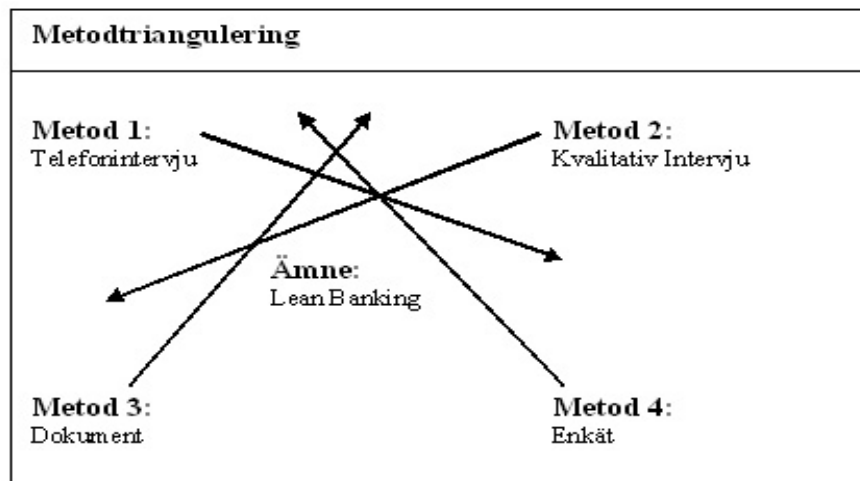
³³ Martyn Denscombe (2000)

³⁴ Ibid.

³⁵ Ibid.

³⁶ Ibid.

Figur 1: Metodtriangulering. Metodtriangulering är när en forskare som vill veta ”sanning” om ett visst ämne, använder olika metoder för datainsamling för att på så vis ”triangulera” ämnet. Med två eller tre sådana referenspunkter kan forskaren bestämma var ”sanningen” ligger.³⁷



Figur 1: Metodtriangulering³⁸

2.5.2 Sekundär data

Sekundär data är information som samlas in direkt från källan. När man använder sekundär data då baserar man undersökningen på upplysningar som är insamlade av andra och för ett annat ändamål³⁹ – en annan problemställning än den vi vill belysa. Vi använder oss av sekundär data då vi har börjat vår undersökning med att göra en så kallad historie- och teoriforskning, det vill säga vi sökte all relevant och tillförlitlig information om teorier och bakgrund till TPS och LTH. Eftersom sådana undersökningar bygger alltid på denna typ av data så kändes det som ett naturligt val. Den litteratur vi har behövt fick vi genom att söka i Malmös, Helsingborgs, Kristianstads och Lunds bibliotek med hjälp av databaserat söksystem som hjälpmedel.

³⁷ Martyn Denscombe (2000)

³⁸ Ibid.

³⁹ Dag Ingvar Jacobsen (2002)

För att förstå varifrån Leankonceptet kommer ifrån, vad det innebär och för att hitta de lämpliga teorierna bakom Lean har vi använt oss av de vanligaste källorna som ämnesböcker och artiklar publicerade i vetenskapliga tidskrifter. För att ytterligare förstärka våra kunskaper tog vi kontakt med Toyota Company och fick hemskickat en broschyr om Toyotas principer, som vi sedan har använt i teoribeskrivningen.

För att skaffa fram information om bankmarknaden och dess utveckling och förändring har vi huvudsakligen använt oss av olika dags- och branschriktade tidningar som har bland annat inhämtats från nättidningar på Internet.

När vi skulle beskriva bland annat varför Lean har blivit aktuellt idag, har vi eftersökt och hämtat information från konkurrensverkets och svenska bankföreningens rapporter.

2.5.3 Primär data

Ämnet som vi har valt att skriva om är väldigt nytt i Sverige och delvis saknar tidigare forskning, därför har vi valt att självständigt inhämta primärdatan. Primärdata är när upplysningar samlas in direkt från personer eller grupper av personer för första gången. Man går direkt till den primära informationskällan.⁴⁰ Vi anser att den datainsamling är som skraddarsydd för vår problemställning då vi använder metoder som telefonintervjuer, kvalitativ intervju och enkät.

I de följande avsnitten kommer vi att beskriva vilka metodval vi har gjort och varför, men innan det vill vi förklara varför vi inte använder bankens namn i uppsatsen. Den informationen som vi får del av från bank X är av känslig karaktär och kan uppfattas som mycket privat. Kreditgivningsprocesser ser olika ut i olika banker och utgör en källa till konkurrens fördelar, då aktiviteterna är individuella för varje bank och tillsammans bildar de en process som kan vara mer eller mindre lyckosam. Förutsättningen för att vi skulle få lov att använda den informationen varit att bankens namn inte får anges och att intervjupersonerna förblir anonyma. Vi förstår och respekterar de villkoren. För att värna om bankens, anställdas och företagskunders integritet kommer alla uppgifter att

⁴⁰ Dag Ingvar Jacobsen (2002)

behandlas konfidentiellt, vilket innebär att vi inte kommer att lämna ut uppgifter till utomstående, dessutom har vi sett till att det inte får vara möjligt att identifiera vilken bank och vilka enskilda individer det handlar om när vi presenterar våra resultat.

2.5.3.1 Kvalitativ intervju

Vi har valt att göra en kvalitativ intervju med kreditanalytikern på bank X, då syftet med den metoden är att upptäcka och identifiera egenskaper och beskaffenheten hos något.⁴¹ Valet har varit naturligt eftersom kvalitativ intervju riktar sig mot ett abduktivt arbetssätt som vi också använder oss av. Kreditanalytikern har ansetts vara den rätta personen att intervjua då han besitter den nödvändiga kunskapen och erfarenhet för att kunna besvara frågor och kunna förklara och beskriva processen som ingen annan kan.

Kvalitativ intervju brukar också kallas för öppen individuell intervju och kan genomföras antingen ansikte mot ansikte eller via telefon.⁴² Eftersom ena gruppmedlemmen jobbar på banken, så har han kunnat boka ett möte med kreditanalytikern. Vi ansåg att ansikte mot ansikte intervju har varit ett bättre val då man kan se hur långt man kan och bör gå när man ber om ytterligare fördjupning av ett svar, dessutom är det lättare att genomföra ett givande, öppet samtal vid besöksintervju än över telefon.⁴³

Vårt mål med intervjun har varit att få fram detaljerad information om bankens kreditgivningsprocess och eftersom vi aldrig har jobbat med processen har vi inte kunnat i förväg formulera svarsalternativ för respondenten, därför har intervjun haft låg grad av standardisering, det vill säga frågorna som intervjuaren har ställt gav utrymme för respondenten att svara med egna ord.⁴⁴ Temat för intervjun och stödfrågorna har formulerats i förväg för att intervjun skulle flytta på utan onödiga avbrott. Intervjun varade i cirka en timme och hade en form av dialog.

⁴¹ Runa Patel, Bo Davidson (2003)

⁴² Dag Ingvar Jacobsen (2002)

⁴³ Ibid.

⁴⁴ Ibid.

Vi har varit medvetna om att det kan vara problematiskt att anteckna under tiden som man försöker föra ett samtal och ha ögonkontakt med respondenten. För att lösa problemet har intervjuaren använt en bandspelare under intervjun. Respondenten blivit tillfrågad och han hade inget emot att bli inspelad på band.

2.5.3.2 Telefonintervju

Telefonundersökningar brukade tidigare betraktas som en ganska tvivelaktig forskningsmetod, huvudsakligen därför att man hade en känsla av att telefonkontakter gav ett snedvridet urval.⁴⁵

Tanken har från början varit att skicka enkäter till de utvalda företagskunder, som de skulle besvara på och skicka tillbaka senast två dagar efter dem fått den. Men tidigt under undersökningens gång kom vi fram till att risken, att vi inte skulle få enkäterna tillbaka i tid och risken för bortfall, var stor. Att genomföra individuella intervjuer med var och en av företagen var inte aktuellt på grund av kostnaderna det skulle innebära för oss och den tid som intervjuarna tog i anspråk. Därför bestämde vi oss att istället genomföra telefonintervjuer som anses vara betydligt billigare och tar mindre tid att genomföra än individuella intervjuer.⁴⁶

Telefonintervjuer har ytterligare en fördel som rör felkällor i resultaten. Vid till exempel personliga intervjuer påverkas respondenternas svar ibland av olika faktorer hos intervjuaren (kön, klass, ålder, etnisk bakgrund osv.), vilka kan göra att respondenten svarar på ett sätt som de tror intervjuaren uppskattar.⁴⁷ Därför valet av telefonintervju, som metod för insamling av information, kändes mer passande för vårt syfte, då de primära data är av stor vikt i vår undersökning. Telefonintervju ger respondenten distans till intervjuaren vilket innebär att effekterna av felkällor undanröjs eller kraftigt reduceras.⁴⁸

⁴⁵ Martyn Denscombe (2000)

⁴⁶ Alan Bryman, Emma Bell (2005)

⁴⁷ Ibid.

⁴⁸ Ibid.

Förarbete med telefonintervjuer började med urvalet. Den gruppmedlemmen som jobbar på banken fick en lista bestående av namn på företagskunder som vi kunde intervjuas. Vi har valt att intervjuas alla som har fått lån efter årsskiftet, totalt har 36 företag fått lån under 2007, därav antalet telefonintervjuer. I vanliga fall brukar det vara svårt att få tag på rätt person när man ska intervjuas per telefon, det kan ta lång tid innan man hittar den rätta anställd som kan besvara frågorna. Vi hade tur som fick en lista med nummer direkt till de personer som hade direkt koppling till företagsinlåning och som hade behörighet att svara på frågorna. För att minska svarsbortfall har varje intervjun börjat med en kort presentation av intervjuaren, vilken bank det rörde sig om och syftet med undersökningen.

Vi valde att göra strukturerade intervjuer, vilket går ut på att intervjuaren ställer frågor till respondenten utifrån ett i förväg fastställt frågeschema.⁴⁹ Målet med strukturerade intervjuer har varit att säkerställa att respondenternas svar kan sammanställas på ett jämförbart sätt, därför har samma frågor ställts i samma ordningsföljd. Intervjuschemat bestod av både öppna och slutna frågor, för att vi förutom fasta svarsalternativ velat ge respondenten utrymme att uttrycka sina personliga åsikter.

2.5.3.3 Enkät

För att få fram information från de anställda som faktiskt dagligen sysslar med kreditgivningsprocessen, har vi bestämt att använda oss av enkäter. Det ansågs av oss vara den enklaste och mest effektiva metoden. Enkäterna delades ut till respektive anställd under morgonsammanträdet på bank X och närmare arbetsdagens slut hämtades de färdigifyllda enkäterna.

Metoden har valts då vi ville undvika intervjuareffekt, det vill säga de faktorer som kan påverka respondentens svar (kön, etnisk bakgrund, ålder osv.), dessa faktorer som vi tidigare har sagt kan medverka till skevhet i svaren. Eftersom intervjuaren inte var närvarande då respondenter fyllde i enkäter, elimineras uppenbart denna intervjuareffekt.

⁴⁹ Alan Bryman, Emma Bell (2005)

Enkäter till personalen har samma struktur som frågeschema för telefonintervjuer (se avsnitt 2.5.3.2 sista stycket).

2.6 Metodkritik

En undersökning ska vara en metod att samla in empiri. Oavsett vilket slags empiri det rör sig om bör den uppfylla två krav:⁵⁰

1. Empirin måste vara giltig och relevant (valid).
2. Empirin måste vara tillförlitlig och trovärdig (reliabel).

2.6.1 Validitet

Validitet går ut på en bedömning av om de slutsatser som genererats från en undersökning hänger ihop eller inte.⁵¹ Man skiljer på intern och extern validitet. Intern validitet tar upp hur väl ens mätinstrument mäter det den avser att mäta, det vill säga förmågan att mäta det som vi avser att mäta.⁵² Extern validitet väcker frågan om huruvida resultaten från en undersökning kan generaliseras utöver det specifika undersökningsobjekt.⁵³

2.6.1.1 Extern validitet

Att mäta validitet kan vara svårare vid kvalitativa undersökningar än vid kvantitativa. Vi har använt oss av fallstudie som arbetets tillvägagångssätt, vilket kan emellertid väcka frågor som är fallet representativt, kan det ge resultat som kan tillämpas mer generellt på andra fall osv. Vårt syfte med uppsatsen är inte att generalisera från urvalet av enheter till en större grupp av enheter, istället går in på djupet för att få fram det individuella i fallet. Vi är medvetna om att vårt fall i vissa avseenden är unik, men det fallet är faktiskt är ett

⁵⁰ Dag Ingvar Jacobsen (2002)

⁵¹ Alan Bryman, Emma Bell (2005)

⁵² Conny Svenning (1997)

⁵³ Alan Bryman, Emma Bell (2005)

exempel som ingår i en bredare kategori - bankbranschen. Det finns möjligheter att generalisera resultaten från vår fallstudie till andra exempel i bankbranschen, men det i sin tur beror på i hur hög grad banken vi skriver om liknar andra banker av samma typ.⁵⁴ Här är det upp till läsaren att hitta likheter med andra fall och göra en bedömning av i vilken mån resultaten är relevanta för andra enheter.

2.6.1.2 Intern validitet

Vi har använt oss av metodtriangulering i vår studie, vilket har lett till att vi har kunnat skaffa fram flera och olika typer av värdefull data. Tillvägagångssättet med kombinerade metoder har gjort det möjligt för oss att bekräfta och ifrågasätta resultaten genom att jämföra de olika data. Trianguleringen har använts för att öka validiteten i vår undersökning, då vi har kunnat se saker ur olika perspektiv.

När det kommer till urvalet av enheter har vi frågat oss om vi har intervjuat de rätta enheterna och om de har förmedlat en sann information. För att höja validiteten i de primära data som vi ville få fram ur intervjuer har vi bestämt att kontakta endast de företag som nyligen fått lån. Det har varit av vikt då det är lätt hänt att företag som fått lån längre tid tillbaka har svårt att minnas hur processen har gått till och vad de tyckte om den just då.

Inga kvalitativa undersökningar är bättre än de data som de lyckas samla in under de första faserna. Och data kommer alltid från en källa. Därmed blir uppgifternas giltighet starkt beroende av dessa källor.⁵⁵ När vi gjorde vår dokumentstudie har vi sett till att inte bara välja ut sådant material som stödjer våra egna idéer och som stödjer det vi vill bevisa, vi har presenterat och diskuterat nackdelar med leankonceptet just för att undvika skevheten i materialet som kan leda till att en falsk bild av ämnet skapas. Källor till våra sekundära data har undersökts och har ansetts vara kompetenta och objektiva till sin karaktär. Vi har använt oss endast av de Internet källorna som kontinuerligt uppdateras av

⁵⁴ Martyn Denscombe (2000)

⁵⁵ Dag Ingvar Jacobsen (2002)

författarna för att reducera risken för användning av gammal, icke uppgraderad information.

Vi har försökt att hålla hög validitet i våra intervjuer och enkäter genom att intervjua lämpliga personer som innehar den kompetens, kunskap och erfarenhet för att svara korrekt på frågorna. Vi har gjort frågorna enkla och lättförstådda för att inga vinklingar skulle vara möjliga. Öppna frågor har använts i frågeformulären för att skapa utrymme för diskussion och för att göra så rättvisa tolkningarna som möjligt.

2.6.2 Reliabilitet

Med tillförlitlighet och trovärdighet menas att undersökningen måste gå att lita på.⁵⁶ Kriteriet på tillförlitlighet är i klassisk bemärkelse huruvida forskningsinstrumenten är neutrala till sin verkan, och om de skulle ge samma resultat vid andra tillfällen. Men vid kvalitativ forskning är forskarens jag, det vill säga vår identitet, värderingar och övertygelser, en integrerad del av forskningsinstrument.⁵⁷

Det finns två olika sätt kvalitativa forskaren kan hantera denna jagets inblandning.⁵⁸ Under undersökningsprocessen har vi varit medvetna om att vår identitet, värderingar och övertygelser spelar en roll, därför har vi sett till att distansera oss från våra normala, vardagliga övertygelser och vänta med att ta ställning till Leankonceptets påverkan på kreditgivningsprocessen så länge undersökningen pågick. Vi har försökt att arbeta på ett opartiskt sätt, så att undersökningen inte skulle påverkas av våra fördomar. Det har varit viktigt att lägga våra personliga övertygelser åt sidan vid produktionen och analysen av data för att vi skulle få fram så objektiv resultat som möjligt.

I kvalitativa undersökningar kan vi inte erhålla ett mått på reliabilitet⁵⁹, därför har vi försökt att försäkra oss om att vår undersökning är tillförlitlig på andra sätt. För att hålla hög reliabilitet på våra telefonintervjuer, har vi valt att standardisera de, vilket anse vara

⁵⁶ Dag Ingvar Jacobsen (2002)

⁵⁷ Alan Bryman, Emma Bell (2005)

⁵⁸ Martyn Denscombe (2000)

⁵⁹ Runa Patel, Bo Davidson (2003)

en förutsättning för god reliabilitet⁶⁰. Respondenterna gavs god tid på sig för att besvara frågorna och eventuella missförstånd diskuterades direkt under samtalet. Den kvalitativa intervjun har däremot haft låg standardiseringsgrad, för att uppnå god reliabilitet i den intervjun har vi använt oss av bandinspelningen. Vi har ”lagrat” data så att vi kunde i efterhand stämma av svaren på frågorna, och på det sättet försäkra oss att inga missförstånd uppkommit, att allting har uppfattats korrekt och att inga viktiga detaljer har förbisetts. För att reducera eventuella störningar som kunde uppkomma under intervjuens gång, har intervjun genomförts i ett rum där chansen att bli störd har varit liten.

Vi har tidigare nämnt att forskarens kön, ålder, forskarens sätt att framträda, att ställa frågor och dylikt (så kallad intervjuareffekt) kan i hög grad påverka respondentens svar. För att undvika intervjuareffekt under den kvalitativa intervjun har vi bestämt att den gruppmedlemmen som jobbar på banken ska intervju kreditanalytikern, eftersom de redan har setts och träffats innan, vilket gör att båda två kan känna sig mer avslappnade och kan uttrycka sig fritt utan att känna något obehag och rädsla för missförstånd.

När man använder sig av en enkät har man den minsta möjligheten att kontrollera tillförlitligheten i förväg.⁶¹ Det enda vi har kunnat göra är att på alla sätt försäkra oss om att individerna som har besvarat enkäten har uppfattat den som vi har tänkt oss. Först och främst har den personen som delat ut enkäterna till anställda gett instruktioner till hela enkäten för att förtydliga den och för att det inte skulle ske något missförstånd. Vi har varit noggranna i enkätens utformning, frågorna är uppställda på ett sätt som vi anser gör den lätt att besvara. Vi har använt oss av kryssfrågor för att göra det enkelt för respondenten och lite lättare för oss att analysera dessa svar. Vi har försökt att göra frågorna korta och lättförstådda för att undvika missuppfattningar.

Vad det gäller sekundära data så har vi sett till att inte bara välja ut sådant material som stödjer våra egna idéer, istället koncentrerade vi oss på att hitta både positiva och negativa fakta kring ämnet, det har vi gjort för att undvika skevheten i materialet och för att reducera risken att skapa en falsk bild av leankonceptets påverkan på

⁶⁰ Runa Patel, Bo Davidson (2003)

⁶¹ Ibid.

kreditgivningsprocessen. Vi anser att resultaten vi får fram är objektiva med hänsyn taget till ovanstående och att vi har försökt att inte läsa ut mer av informationen än det finns grund för.⁶²

2.7 Metoddiskussion

2.7.1 Urvalsfel

Vi har varit medvetna om att det finns risk att det urvalet vi har gjort är inte representativt för hela populationen, samtidigt har det inte varit vårt mål att efterstäva ett representativt urval med så få enheter. Vi har satt gränsen på 36 företag. En sådan gräns har satts för att kvalitativa insamlingsmetoder kräver mycket tid och därför att de data vi har fått in är så rika på detaljer och upplysningar att vi inte hade klarat att analysera alltför stora mängder på ett rimligt sätt. Valet av kvalitativa metoder gör att målet med undersökningen inte blir att säga något om det generella och typiska, utan snarare om det unika och speciella.⁶³

2.7.2 Bearbetningfel

Vi har valt att jobba med de kvalitativa metoder som tillvägagångssätt, vilket har lett till att den kvalitativa undersökningen har genomförts i form av enkäter och intervjuer. Enkäter och intervjuer resulterade i en stor datamängd. Redan ett begränsat antal intervjuer ger ett stort textmaterial som vi måste skriva ut och bearbeta. Detta gör att kvalitativa undersökningar är tids och arbetskrävande.⁶⁴ Det finns en risk med det valda tillvägagångssättet, på grund av tidsbrist finns det möjlighet att vi inte kommer hinna tolka, strukturera och analysera det primära data i den utsträckningen för att få fram ett tillförlitligt resultat.

⁶² Holme Idar Magne, Bernt Krohn Solvang (1997)

⁶³ Dag Ingvar Jacobsen (2002)

⁶⁴ Runa Patel, Bo Davidson (2003)

2.7.3 Källkritik

Vi har i uppsatsen jobbat med en mängd olika dokument som har hämtats från många olika källor. För att vi skulle kunna göra en bedömning om fakta är sannolik har vi varit tvungna att förhålla oss kritiska till dokumenten.

Mycket av uppsatsens underlag kommer från dokument hämtade från Internet. En möjlig brist i att använda Internet som referens kan vara lägre tillförlighet, då vi inte alltid vet vem som skrivit dokumentet och om den personen är kompetent och innehar den rätta kunskapen. En annan brist är källornas uppdatering, vi har varit noggranna med att endast använda de källorna som uppdateras regelbundet.

För att skaffa fram information om TPS och andra teorier om ämnet har vi varit tvungna att använda oss av dokument av äldre datum, det kan innebära att risken att informationen är föråldrat och inaktuellt är stor, för att undvika den risken har vi jämfört de gamla källornas data med andra dagens källor, vilket har visat att det äldre materialet stämmer överens med dagens.

Till en viss del har vi använt oss av data inhämtad från bankens och Toyota Corporation hemsidor, den informationen vi har erhållit kan anses vara mindre objektiv.

2.7.4 Självkritik

Initialt började vi jobba tillsammans. Problemdiskussionen, frågeställningen och syftet skrevs i grupp. Men efteråt fördelades arbetet, var och en fick ta ansvar för en del av uppsatsen. Det tillvägagångssättet kan leda till att risken för oklarheter, missförstånd och dubbelt arbete ökar. Analysdelen och slutsatsen skrevs i grupp, då vi ansåg att allas synpunkter och åsikter ska ha chans att komma med.

3. BANKMARKNADEN DÅ - LEAN THINKING IDAG.

I detta kapitel kommer vi att redogöra för hur bankmarknaden har förändrats under de senaste åren, vi kommer att beskriva de viktigaste drifkrafter som vi anser har bidragit och inverkat på förändringen och deras roll i utveckling av LTH. För att läsaren ska få bättre förståelse för sambandet mellan förändringen på kapitalmarknaden och LTH kommer kapitlet att behandla och redogöra för LTH grunder. Avslutningsvis kommer vi att ha en diskussion där vi visar på hur dessa olika förändringar har lett till att LTH har blivit aktuellt och kan ses som ett alternativ till konsolidering inom bankväsende.

3.1 Bankmarknaden i förändring

Banken utgör smörjoljan i ett lands ekonomi, de är företag som fördelar likviditet och risker.⁶⁵ Om ett industriföretag går omkull spelar inte så stor roll. En bank, däremot, får inte gå omkull. Då äventyras samhällsmaskineriet och därmed sysselsättning och välfärd.⁶⁶

De viktigaste aktörerna inom den svenska finansiella sektorn under 1900-talet har varit banker, bostadsinstitut, finansbolag, olika kommunal- och näringslivsinstitut och försäkringsbolag. Bankerna har som enskilda aktörer gått starkt tillbaka i det långa perspektivet och tappat marknadsandelar under den senaste tioårsperioden till förmån för ”nya” aktörer, samtidigt som räntemarginalerna sjunkit⁶⁷, från att under 1910-talet haft en klar dominerande position på kreditmarknaden, med närmare 90 procent av den institutionella utlåningen, till att under 2000-talet stå för drygt 50 procent av den totala utlåningen.⁶⁸ Bankmarknaden har genomgått betydande omställningar. Det som en gång tycktes vara en stabil verksamhet måste nu anpassas till en förändrad omvärld. Orsakerna till förändringar är följande:

⁶⁵ Eriksson Kent, Thunman G. Carl (1994)

⁶⁶ Afrell Per, Sundqvist Sven-Ivan (1992)

⁶⁷ Lindqvist Tobias, Hansson G Lars, (2007)

⁶⁸ Larsson Mats, Sjögren Hans (1995)

- Kapitalmarknaden avreglerades
- En fungerande pennigmarknad växte fram
- Marknaden internationaliserades
- Nya tekniker för informationsbehandling tillkommit⁶⁹

Dessa förändringar har skapat nya ekonomiska förutsättningar för bankernas verksamhet. I följande avsnitt kommer vi att översiktligt beskriva de viktigaste förändringarna som skett för att läsaren skall få bättre förståelse för hur dessa hänger ihop med utveckling av LTH. I sista avsnitt kommer vi föra en diskussion för att komma fram till varför LTH är så aktuellt just nu.

3.1.2 Statlig avreglering av kapitalmarknaden

En av de viktigaste orsakerna till förändringar på kapitalmarknaden är de stora avregleringar som inleddes på slutet av 70-talet och på 80-talet med en avreglering av den tidigare så hårt styrda kreditregleringen.⁷⁰ Avregleringen påbörjades med det gradvisa avskaffandet av kreditrestriktioner. 1978 togs regleringen av inlåningsräntor bort, vilket senare följdes av likviditetskvoternas avskaffande och utlåningsräntornas avreglering. Denna utveckling ledde till en ökad konkurrens på kreditmarknaden. Marginalerna minskade för bankerna och företagen kunde börja sätta press på kreditgivarna.⁷¹ Det skedde en radikal förändring av förutsättningar i banksektorn i form av ökad konkurrens och strategisk frihet. Bankerna kunde nu på mycket länge själva utforma sina strategier vad det gäller volym, pris och positionering.⁷²

Den 1 juli 2004 infördes lagen om bank- och finansieringsrörelse som bl.a. innebar att bankernas monopol på garanterad inlåning försvann. Lagen innebar att även kreditmarknadsbolag kan ta emot inlåning som omfattas av den statliga

⁶⁹ Eriksson Kent, Thunman G. Carl (1994) s. 15

⁷⁰ Konkurrensverkets rapportserie (1999:2) s. 27

⁷¹ Eriksson Kent, Thunman G. Carl (1994) s.16

⁷² Frisell Lars, Noréus Martin (2002)

insättningsgarantin om högst 250 000 kronor. Detta har inneburit ett ökat inslag av nya aktörer på bankmarknaden.⁷³

Avregleringar är dessutom en faktor som har legat bakom konsolideringsvågen i Sverige. Utvecklig och kundernas efterfråga på nya produkter och de nya kraven på kapitalmarknaden ledde till att bankerna började söka efter nya konkurrensfördelar som kunde uppnås med konsolideringen, då företagen åstadkom synergieffekter och skalfördelar. Skandinaviska Banken och Stockholms Enskilda Bank kan i retrospekt ses som inledning på den konsolideringsfas som fortfarande pågår.⁷⁴

3.1.3 Globalisering

På 1960-talet tog globaliseringen av det svenska näringslivet fart, med internationellt allt mer aktiva företag.⁷⁵ Det i sin tur medförde att svenska företags efterfråga på finansiella tjänster ökade och de fick tillgång till stora utländska banker. År 1986 blev det möjligt för utländska banker att etablera verksamhet i Sverige via dotterbolag.⁷⁶ Rent faktiskt har det mellan 1996 och 2006 har skett 18 nyinträden på den svenska bankmarknaden. Bland annat har det varit fråga om försäkringsbolag och detaljhandelsbolag som etablerat verksamhet. Härtill kommer utländska banker som bland annat genom förvärv etablerat sig på den svenska marknaden.⁷⁷ Valutaregleringens avskaffande ökade ytterligare den internationella konkurrensen.⁷⁸ Sammanfattningsvis kan man säga att globaliseringen, Sveriges inträdde i EU och bildandet av EMU har länkat samman den europeiska marknaden med den svenska och lett till en minskad marknadskoncentration och ökad konkurrens.

⁷³ Konkurrensverkets rapportserie (2006:4)

⁷⁴ Frisell Lars, Noréus Martin (2002)

⁷⁵ Ibid

⁷⁶ Konkurrensverkets rapportserie (2005:1)

⁷⁷ Lindqvist Tobias, Hansson G. Lars (2007)

⁷⁸ Eriksson Kent, Thunman G. Carl (1994) s. 16

3.1.4 Teknikutveckling

Datoriseringen av bankverksamheten inleddes på 1960-talet. Det medförde allt större fasta kostnader och utveckling och underhåll av system⁷⁹ men också ökad konkurrens för banker på flera sätt. Bankerna har fått konkurrera dels mot datoriserade system som ersätter bankernas tjänster, dels mot varandra. Den tekniska utvecklingen och dess rationalisering har varit ett argument för banksamgåenden. Innan vi går in på hur det ser ut på bankmarknaden idag och vad det är som gör att LTH kan användas i svenskt bankväsendet, kommer vi att redogöra för vad LTH egentligen är för något och dess grunder. Vi kommer att beskriva Lean Produktions Koncept mer utförligt i teorikapitel, här vill vi endast ge en överblick för att underlätta förståelsen för varför LTH har blivit aktuellt i dag.

3.1.5 Branchglidning

Ett utmärkande drag i den svenska finanssektorn är branschglidningen mellan bank- och försäkringsverksamheten. Det finns flera försäkringsbolag som konkurrerar med storbanker genom att de har etablerat bankverksamhet, exempelvis Skandia AB genom Skandiabanken och Länsförsäkringar genom Länsförsäkringar Bank. Det har i sin tur lett till att storbanker numera erbjuder livförsäkringsverksamhet.⁸⁰

3.2 Lean Thinking

Lean innebär att se helheten och att få ett system att fungera optimalt. Fujio Cho, VD:n på Toyota Motor Company, på frågan om vad som är unikt med Toyotas framgång, svarade:

” The key to the Toyota Way and what makes Toyota stand out is not any of the individual elements... But what is important is having all the elements together as a

⁷⁹ Frisell Lars, Noréus Martin (2002)

⁸⁰ Konkurrensverkets rapportserie(2006:4)

system. It must be practiced every day in a very consistent manner-not in spurts.”⁸¹

Det handlar om att i praktisk handling omsätta resurseffektiva tankesätt och principer. Att skapa och maximera värde, eliminera slöseri i alla former, skapa engagemang och lagarbete, tillämpa standardiserade arbetssätt och att skapa en förbrukningsstyrd produktion i ett dragande system. Kvalitet ska produceras i varje led och ständigt förbättras. Lean uppnås genom att säkra att rätt information finns på rätt plats vid rätt tillfälle via en strukturerad, effektiv och resurssnål process.⁸² De viktigaste fundamenten i LTH är följande⁸³: *Värde, Slöseri, Flöde och Pull*.

För att en organisation skall lyckas med Lean måste en speciell miljö skapas där förändringar är förstådda och blir ihållande och för att lyckas med det måste företaget adoptera så kallad Lean Behavior (LB). LB’s byggstenar är⁸⁴:

- *Kunden först* Att alltid göra det som är bäst för kunden
- *Ta bort hinder* Ta bort allt som hindrar kunden från att få det han/hon vill ha.
- *Kompetens & Befogenhet* Se till att alla har rätt färdigheter/kompetens och gör det möjligt för alla att göra det dem behöver för att tillmötesgå kunden.
- *Involvera* Ledare skall involvera sin personal i de beslut som berör deras arbete. Individerna ska vara involverade i de besluten som berör hans/hennes arbete.
- *Eliminera slöseri* Ha ett slöseriperspektiv, upptäcker man slöseri ska man göra något, eliminera det.

Ett företag som applicerar Lean Behavior på sin organisation måste följa Charles Darwins råd:

⁸¹ Liker Jeffrey K (2004)

⁸² http://www.valuemodel.se/48823.htm?gclid=CPeb4ebwwosCFSb1ZgodEiF9_g

⁸³ Womack James P, Jones Daniel T (1996)

⁸⁴ Wood Nigel (2004)

*“It is not the strongest of the species that survives, nor the most intelligent, it is the one that is most adaptable to change”.*⁸⁵

Som avslutning vill vi tillägga att lean tänkandet kräver ett långsiktigt synsätt. För en japan är tiden ingenting. Det viktiga för de är att minimera risker och att inte förlora.⁸⁶

3.3 Varför Lean

Lean förknippas oftast med bilindustrin och effektiv produktion. På 2000-talet har allt fler tjänsteföretag fått upp ögonen för konceptet och resultaten har inte låtit vänta på sig. Att halvera tiden för att genomföra en arbetsuppgift är inget ovanligt.

Mycket av vår tid går till spillo för att korrigera, rätta till, leta och vänta. I förbättringsarbete av till exempel en banks utlåningsprocess kan det exempelvis handla om ett godkännandesystem som inte är fullständigt eller felaktigt i något avseende. Det kan saknas uppgifter eller frågor kvarstår som måste rätas ut innan nästa steg kan tas. Personer som har svaren är exempelvis inte tillgängliga för ett möte och tiden går. Genom att precisera vilka kundkraven är för att nästa funktion i kedjan ska kunna göra ett fullgott jobb, minskar risken för onödig väntan och omarbetning för alla parter.⁸⁷

Fritidsresor är ett av tjänsteföretag som har implementerat Lean på några av sina avdelningar. År 2005 började Fritidsresor arbeta med Lean mest på prov, men efter goda resultaten blev det bestämt att försöka implementera Lean på flera andra avdelningar. Therese Söderlund är utbildad intern Lean coach på Fritidsresor och leder arbete tillsammans med en styrgrupp. Enligt henne det bästa med Lean är att anställda själva arbetar med förbättringar utifrån ett kundperspektiv. Hon säger - ”Förståelse och förankring skapas medan man förbättrar sitt arbetssätt. Att vara delaktig och själv komma fram till förändringar ökar motivationen. Samtidigt skapas medvetenhet som gör att man

⁸⁵ Wood Nigel (2004)

⁸⁶ Sniss Örjan, VD Fujitsu Services (2007)

⁸⁷ Modin Anna, Feliga Jolanta (2006)

blir bättre på att upptäcka små tidstjuvar i vardagen”.⁸⁸ En mycket viktig anledning till varför man skall använda Lean är kostnadsreduktion. Tidigare satte företag priser på sina produkter enligt formeln:

Kostnad + Vinstmarginal = Priset Formeln 1:1⁸⁹

Företag utgick från vad det kostade att producera en produkt och sedan la till vinstpålägg för att få fram priset, som senare överfördes på kunden som fick betala det. Men nu har förutsättningarna förändrats och den gamla metoden gäller inte längre. Den nya formeln ser ut på följande sätt:

Fast pris – Kostnad = Vinst Formeln 1:2⁹⁰

I de flesta företag priser är fasta eller fallande. Kunden har mer makt än aldrig förr. Den har möjlighet att välja, tillgång till nödvändig information och efterfrågar bra kvalitet till ett skäligt pris. I en sådan miljö finns det bara ett sätt att förbättra sina vinster och det är kostnadsreduktion.⁹¹ Frågan är – ”Kan ditt företag på ett kontinuerligt sätt förbättra produktens kvalitet och utöka kundsortiment samtidigt som reducera kostnader?” Det är här Toyota System kommer in i bilden. Målet med Leankonceptet är att reducera kostnader utan att behöva:⁹²

1. decimera arbetsstyrkan
2. försvaga företaget på långt sikt
3. överskrida/försvaga nuvarande budget (Kannibalisering)

Det enda ihållande sättet att reducera kostnader på är, som vi nämnde innan, att engagera anställda i företags förbättring så som Fritidsresorna lyckats göra.

Det finns klart fördelar med Leankonceptet men man får inte glömma att allting har en

⁸⁸ Modin Anna, Feliga Jolanta (2006)

⁸⁹ Japanese Management Association (1989)

⁹⁰ Toyota Motor Corporation, Operations Management Consulting Division (1995)

⁹¹ Pascal Dennis (2002)

⁹² Ibid.

baksida. Processen för att bygga upp en så kallad lean organisations struktur har skapat nischmöjligheter för mindre företag som då kan specialisera sig på de aktiviteter som elimineras, minimeras och outsourcas av stora företag. De mindre firmor upplever är på uppgång men marknadskraften ligger fortfarande i de stora företagens händer med förutsättning att de ekonomiska aktiviteterna är decentraliserade.⁹³

3.4 Varför Lean är aktuellt idag

Som avslutning på kapitlet vill vi kort sammanfatta varför Lean har blivit aktuellt just i dagsläget. Vi har kommit fram till att det sker stora förändringar på den svenska bankmarknaden. Som vi tidigare beskrivit har etablering av utländska aktörer, branschglidningen och den nya teknologin starkt påverkat konkurrensförhållandens utveckling på kapitalmarknaden både för producenter såväl som konsumenter.

De svenska storbankerna har vuxit under de senaste tio åren i framförallt övriga Norden, Baltikum och Polen.⁹⁴ Utvecklingen mot utlandsetableringen ser ut att accentueras ytterligare, bland annat mot Ryssland.⁹⁵ Samtidigt får man inte glömma att det sker en ökning av gränsöverskridande bankaffärer i Europa, med franska BNP Paribas förvärv av italienska BNL och de pågående diskussionerna om ett samgående mellan brittiska Barclays och nederländska ABN Amro som exempel.⁹⁶ Det är troligt att stora utländska banker även kommer att söka sig till Sverige och då gäller det för svenska banker att kunna behålla sina konkurrensfördelar och marknadsposition, genom bland annat ett förbättrat och mer effektivt system, här kommer leankonceptet in.

I kölvattnet efter avregleringar och minskade inträdeshinder har konkurrensen hårdnat. Det kommer fler och fler nya aktörer som tillhandahåller möjligheter att utföra banktjänster på nya sätt, det gäller till exempel kontantuttag i handeln och kreditmöjligheter hos kapitalvarudetaljister.⁹⁷ För utlåningen, inte minst för bolån, har

⁹³ David Jaffee (2001)

⁹⁴ Konkurrensverkets rapportserie (2006:4)

⁹⁵ Lindqvist Tobias, Hansson G. Lars, (2007)

⁹⁶ Svenska Bankföreningen (2007)

⁹⁷ Ibid.

flera av de traditionella bankerna tappat marknadsandelar under den senaste tioårsperioden till förmån för "nya" aktörer. Sedan 1988 har de fyra stora bankernas sammanlagda marknadsandel av inlåningen minskat från 79 till 72 procent och utlåningen från 86 till 77 procent.⁹⁸ Det gäller nu för banker som aldrig förr att lyssna på sina kunder, att sätta kundbehov i fokus i hela företaget och vi tror att applicering av Lean kan vara en bra lösning på problematiken.

⁹⁸ Svenska Bankföreningen (2007)

4. KONSOLIDERING

I detta kapitel kommer begreppet konsolidering och fusion att diskuteras. Fortsättningsvis redogör vi för varför konsolidering sker, bakomliggande motiv, samt för och nackdelar med den. Kapitlet avslutas med beskrivning av konsolideringen inom den svenska banksektorn.

4.1 Konsolidering – Fusion

Syftet med det här kapitlet är att försöka förstå varför banker väljer att göra konsolideringar. För oss är detta viktigt eftersom vi anser att konsolidering är motsatsen till organisk tillväxt. Att välja en tillväxtstrategi framför en annan bör rimligtvis få vissa konsekvenser. För att kunna göra en analys och komma fram till en slutsats, vad det gäller den allmänna forskningsfrågan, måste den ”alternativa kostnaden”, konsekvenserna, också beaktas.

Innan vi kan börja gräva oss djupare ner i ämnet konsolidering och dess betydelse för bankväsendet måste vi börja med att reda ut begreppet konsolidering och om det är samma sak som en fusion. Anledningen till detta är att båda ordvalen ofta används i media för en och samma sak. Ordet konsolidering betyder att ”förstärka eller att sammanföra till ett” och fusion betyder ”sammanslagning”.⁹⁹ Dessa två ord har alltså samma betydelse. I ekonomiska sammanhang vid förvärv av företag brukar man tala om konsolidering när ett företag går upp i ett annat, det vill säga en fusion har då ägt rum.¹⁰⁰ En fusion kan man göra på tre olika sätt:

1. Kombination är när ett företag (A) köper ett annat företag (B) och bildar ett helt nytt företag (C), dvs. A och B upplöses.

2. E-absorbtion då köper företag (A) ett annat företag (B) och blir på så sätt ett större A. dvs. Vid en E-absorbktion då upplöses endast det uppköpta företaget (B).

⁹⁹ Nordstedts ordbok AB, (2002)

¹⁰⁰ Bucher A-L (2007)

3. Absorption då går ett helägt dotterbolag upp i moderbolaget och moderbolaget övertar samtliga tillgångar och skulder från dotterbolaget.¹⁰¹ I den här uppsatsen använder vi konsolidering som ett allmänt uttryck för dessa begrepp.

4.2 Varför konsolidering

På 80-talet var konsolideringar främst ett finansiellt spel, den primära risken var överbelåning (overleverage), förvärvsobjekten var ofta avvikande från förvärvarens kärnverksamhet och marginalerna var större. Idag är konsolidering mer utav en strategisk eller operationell natur, den primära risken är integrationen, förvärvsobjekten är ofta ett komplement till kärnverksamheten (synergi) och marginalerna har blivit mindre. En annan viktig skillnad är att på 80-talet var tidsperioden för integration av ett förvärv avsevärt längre, ofta mellan två till tre år. I dagsläge måste integrationen ske så snabbt som möjligt, ofta inom en 6 – 12 månaders period.¹⁰² Om nu förutsättningarna för att genomföra konsolideringar har försämrats, det vill säga med ökade risker, har tidsperioden för integration minskat likaså marginalerna. Vilket/vilka motiv ligger då bakom ett beslut om att göra en konsolidering?

4.2.1 Motiv till konsolidering

Larsson (1990) har diskuterat de bakomliggande orsakerna till konsolideringar och enligt honom kan de delas in i tre generella motiv; *ekonomiska*, *organisatoriska* och *personliga*. De ekonomiska motiven kan ses som rationella, till exempel att dra nytta av skalfördelar eller utnyttja chanser till arbitrage vid ineffektiva marknader. De organisatoriska motiven är delvis rationella, till exempel riskspridning eller en strategi för överlevnad (köpa eller köpas). De personliga motiven är däremot sedda som irrationella och ofta knutna till belöningar.¹⁰³

¹⁰¹ Carlsson Pål, Sundin Anna (2007)

¹⁰² Galpin J Timothy, Herndon Mark (2000)

¹⁰³ Larsson Rikard (1990)

Kleppesto (1993) menar att det faktiska motivet till en konsolidering inte spelar någon roll, därför det officiellt ändå kommer att motiveras att vara ekonomiskt rationellt. Anledningen till detta är att det ekonomiska motivet används för att göra affären legitim, det måste ju på något vis vara företagsekonomiskt ”riktigt” och här kommer begreppen synergi och integration in, som har sitt ursprung från den industriella logiken om hur organisatoriska sammanslagningar ska uppfattas vara meningsfulla.¹⁰⁴

De ekonomiska motiven har även belysts av Porter (1987), han delar in dem i *portfolio management* (köp av bra välskötta företag, moderbolaget tar ingen aktivroll efter köp), *restructuring* (moderbolaget har en aktiv roll efter köpet), *transferring skills* (kunskapsöverföring genom värdekedjan, hitta synergier), *activity sharing* (synergier genom att försöka matcha bolagens värdekedjor med varandra).¹⁰⁵

Napier (1989) talar om två olika kategorier av motiv vid konsolideringar nämligen: *finansiella* (värdemaximerande) och *ledarskaps* (icke värdemaximerande) motiv. De finansiella hör till de ekonomiska rationella motiven om att skapa värde till aktieägarna, genom synergieffekter från skalfördelar, erfarenhet etc. Medan de icke värdemaximerande motiven görs av helt andra anledningar än att skapa värde för aktieägarna.¹⁰⁶

Trautwein (1990) påpekar att ledarna är de som planerar och genomför konsolideringen och på grund av detta maximerar sin egen nytta istället för aktieägarnas.¹⁰⁷ Motiven till konsolidering framhävs främst som ekonomiska men det går ju inte ”att sticka under stolen” med att de personliga motiven kan fungera som ett ”bränsle för att elda” på processen.

¹⁰⁴ Kleppesto Stein. (1993)

¹⁰⁵ Porter E Michael (1987)

¹⁰⁶ Napier K Nancy (1989)

¹⁰⁷ Trautwein Friedrich (1990)

4.3 För och nackdelar med konsolidering

Diskussionen om en konsolidering är lönsam eller inte, går isär bland forskare och analytiker, vilket i sig kan tyckas vara märkligt för en så pass vanlig företeelse. Man kan dock urskilja två läger: de som förespråkar konsolidering och de som inte gör det. Förespråkarna pekar på de *synergieffekter* det kan ge upphov till, medan icke förespråkarna pekar på *integrationsproblem*.¹⁰⁸ Synergieffekterna kan sägas ge upphov till ökade intäkter genom marknadsandelar, utnyttja strategiska möjligheter eller förbättrad marknadsföring. Den mest grundläggande anledningen kan tyckas vara att förbättra eller effektivisera den operativa verksamheten, genom att sänka kostnaderna. Detta kan göras genom skalfördelar, vertikal integration eller genom att komplementera varandra till- exempel om man är säsongsberoende. Även skattemässiga fördelar kan uppnås genom konsolideringar.¹⁰⁹ Integrationsproblem kan leda till att synergieffekterna aldrig uppnås på grund av dåligt gjorda *due-diligence analyser*, *olika kulturer* och *human capital*.¹¹⁰ Den allra största orsaken till att integrationsproblem uppkommer, har att göra med den *mänskliga faktorn*. De anställda känner ökad oro, stress, frustration på ett psykologiskt och individuellt plan, vilket kan leda till att man tappar tron till företaget som i sin tur för med sig lägre lojalitet och engagemang etc. Människan sätter sig ofta emot förändringar som om vi vore programmerade för kontinuitet. Om de anställdas känsla av säkerhet försvinner, tappar de en viktig tillhörighet. Motstånd mot integration kan också förklaras genom förlorad status eller prestigeförlust för det uppköpta bolaget då det uppköpta bolagets styrelser, chefer byts ut eller att företagets profil tonas ner.¹¹¹

4.4 Konsolidering inom den svenska banksektorn

Konsolideringen i banksektorn har lett till att de fyra största bankerna täcker upp en marknadsandel upp till 80 procent av banksektorns samtliga tillgångar (70 procent år

¹⁰⁸ Klepepesto Stein. (1993)

¹⁰⁹ Ross A Stephen, Westerfield W Randolph, Jordan D Bradford (2006)

¹¹⁰ Galpin J Timothy, Herndon Mark (2000)

¹¹¹ Klepepesto Stein. (1993)

1990).¹¹² I alla branscher förekommer det ett förlopp som kännetecknas av en tillväxt, avmattning, stagnation samt en konsolideringsfas. I tillväxtfasen är marginalerna höga vilket sedan mattas av när efterfrågan minskar. Konsolideringarna börjar ske när lönsamheten minskar och det råder konkurrens på marknaden. Vad som är unikt för bankerna är att de är bundna av omfattande regleringar som påverkar den naturliga dynamiken på marknaden. De faktorer som påverkat konsolideringar inom banksektorn har varit teknologi, globalisering och avregleringar.¹¹³

”Banktjänster bör betraktas som vilken produkt som helst; ”effektiviteten” i banksystemet är därmed densamma som summan av producent och konsumentöverskottet av dessa tjänster”¹¹⁴.

Det betyder alltså att man även i banksektorn ska sträva efter att öka effektiviteten inom systemet och om det finns metoder för att uppnå effektivitetsvinster, bör man tillämpa dessa.¹¹⁵

4.4.1 Motiv till konsolideringar inom banksektorn

Motiv till konsolideringar inom banksektorn kan delas in i: storlek, marknadskrafter och övriga motiv. Exempel på dessa är:¹¹⁶

Storlek (stordriftsfördelar):

- *Skalfördelar* Fasta kostnader fördelas på större kundbas eller rationaliseras bort.
- *Breddfördelar* Korsförsäljning mellan affärsområden.
- *Diversifiering* Lägre kreditrisk även osäkerhet vad det gäller strategisk positionering.

¹¹² Svenska Bankföreningen (1991-1999)

¹¹³ Frisell Lars, Noréus Martin (2002)

¹¹⁴ Frisell Lars, Noréus Martin (2002)

¹¹⁵ Ibid.

¹¹⁶ Ibid.

- *Kritisk massa* Storlek kan vara bra vid konkurrens om corporate/investment banking.

Marknadskraft:

- *Entry/Exit* Barriärer där en större aktör kan påverka prissättningen.

Övriga Motiv:

- *Managementfördel* En ny ledning kan ändra kursen på en sjunkande skuta.
- *Imperiebyggande* Ledningen drivs av annat än att maximera aktievärdet.

4.4.2 Riskaspekter för konsolideringar inom banksektorn

En bankverksamhet har stabilitetsproblem på grund av att de insatta medlen används till långsiktiga investeringar, som kan leda till att likviditetstörningar uppstår. Bara ett rykte om insolvens kan göra att uttagspanik uppstår och på så vis orsaka att den självuppfylls. Konsolidering kan påverka vissa risker inom bankindustrin. Dessa risker är:¹¹⁷

- *Kreditrisk* Argument för konsolidering är diversifieringseffekten, speciellt för geografisk expansion. Stora banker med diversifierade tillgångar är mindre beroende av enskilda krediter samt mer motståndskraftiga mot makroekonomiska störningar.
- *Operativ risk* Risk för direkta/indirekta förluster pga. mänskliga fel, otillräckliga interna rutiner etc. Den operativa risken bör öka om verksamhetens storlek växer om inte annat pga. att fler kunder är beroende av samma system. Beroende av enskilda datasystem utgör en risk.
- *Spridningsrisk* Risk att ett problem vid ett enskilt institut kan sprida sig till andra. Eftersom stora banker är aktivare på de finansiella marknaderna ökar exponeringen pga. att de har stora positioner mot varandra. (korttidslån och derivathandel) En reell spridningsrisk finns i det

¹¹⁷ Frisell Lars, Noréus Martin (2002)

svenska banksystemet.

- *Too big to fail* Storbanker har en avsevärd betydelse för betalningssystemet. De samhällsekonomiska kostnader som en konkurs skulle föra med sig, gör att allmänheten räknar med att staten i en sådan situation griper in. Denna förväntan eller ”too big to fail-syndrom” kan ge upphov till moral hazard bland bankens investerare. Dvs risken för förlust vid ett misslyckande uppfattas som begränsad pga. garantin.

5. Leankonceptet

Kapitlet börjar med en kort presentation av den historiska resan från Taylor till Toyota som är en bakgrund till kommande teorier. Därefter kommer vi att bearbeta de olika teorier som understödjer vårt syfte. Vi börjar med att förklara teorin bakom TPS och avslutar kapitlet med en redogörelse av LTH teorin.

5.1 Från Taylor till Toyota

Det här kapitlet utgör kärnan i uppsatsen, orsaken är att här redogör vi för leankonceptet som är centralt i båda forskningsfrågorna.

F.W. Taylor (1856-1915), studerade vid Harvard men valde att avbryta sina studier för att istället börja som lärling på en mekanisk verkstad. Sina första tidsstudier gjorde han 1881 på en maskinverkstad hos Midvale Steel Company i USA och blev snabbt uppgraderad till förman i företaget, därmed fick han möjligheten att vetenskapligt experimentera i arbetsanalys. Taylors viktigaste budskap utkom i två korta skrifter *Shop Management (1903)* och *Principles of Scientific Management (1911)*. Taylors teori delar den instrumentella synen med Webers byråkratimodell, eftersom hans teori anses vara en normativ organisationsteori.¹¹⁸ Man kan sammanfatta Taylors teori i två teser:

1. Det finns ett bästa sätt att utföra ett arbete.
 2. Rätt man på rätt plats.
-
1. Taylor insåg som förman att när nya lärlingar kom till arbetet lärde de äldre ut hur de borde jobba och vilken takt de skulle hålla. Taylor förstod rätt så snabbt att det var de erfarna som visste exakt hur och i vilken takt arbetsprocessen borde skötas. Det var på så sätt han ville komma till rätta med slöseriet av mänskliga resurser. ”Taylors såg som sin främsta uppgift att lära företagets ledning hur man kunde styra verksamheten

¹¹⁸ Sandkull Bengt, Johansson Jan (2000)

på grundval av en detaljerad kunskap om arbetet.”¹¹⁹ Arbetsstudierna som han utförde hjälpte honom att komma fram till, *The one best way of working*. Det gick ut på att arbetsmetoder skulle standardiseras och göra det möjligt för arbetarna att jobba på effektivaste sättet. Grundstenen i Taylors synsätt i produktionsekonomisk mening var att arbetet skulle skiljas från arbetaren, på det viset kunde arbetet vara objektivt och standardiserat. Det resulterade att man systematiskt kunde välja lämpliga arbetare till arbetet, istället som förr arbetaren ”valde sitt eget arbete och tränade sig själv bäst han kunde”.¹²⁰

2. Taylors andra tes, Rätt man på rätt plats betonar vikten av rationella urvalsmetoder. Det gick ut på att när han skulle välja arbetare som skulle bära 47 ton tackjärn istället för 12,5 ton per dag, sorterade dessa arbetare efter kroppslig lämplighet, karaktär, vanor och ambition. Arbetarna anställdes sedan utifrån den s.k. personliga koefficienten.

5.1.2 Fordismen

Efter Taylors tid, undrade en man vid namn Henry Ford om hur han kunde effektivisera produktionsprocessen på hans fabriker. Fords nya fabriker i USA hade fått genombrott för massproduktion av standardiserade varor för en massmarknad. Innan dess hade arbetare arbetat på en stationär arbetsbänk och monterade ett antal komponenter.

Genom T-Forden visade Henry Ford hur produktionsprocessen skulle fungera effektivast. Han använde sig av *Det löpande bandet*, bandet balanserades genom att arbetets omfattning bestämdes så att tidsåtgången skulle bli ungefär lika stor på varje station. Med det introducerade han ett planerbart och framförallt kontrollerbart produktionstekniskt system med en inbyggd prestationskontroll. Hans synsätt vann framgångar i USA, Ford själv framhöll tre principer bakom massproduktionen:

1. Den planerade, regelbundna och kontinuerliga förflyttningen av produkterna

¹¹⁹ Sandkull Bengt, Johansson Jan (2000)

¹²⁰ Ibid.

genom verkstaden.

2. Arbetsuppgifterna tilldelades arbetaren istället för att han själv fick ta initiativ att finna sin arbetsuppgift, och därigenom kunde arbetstiden förtätas.
3. Analysen av tillverkningens olika moment och fördelning av dessa moment på olika arbetare.¹²¹

5.1.3 Hotet från Japan

När USA vann framgångar på Fords massproduktion och Taylors metoder växte ett annat hot efter andra världskriget. I den japanska industrin var idéer om masstillverkning etablerade under tjugo- och trettiotalen som influerades från USA. På exportsidan konkurrerade Japan främst med det låga priset som var följd av de låga lönerna i Japan. Fackföreningar som bildades efter amerikanskt mönster hade det svårt, särskilt från de konservativa industrikretsar, som de mötte hårdast motstånd ifrån. Till slut kunde fackföreningarna krossas med hjälp av ockupationsmakten USA. Det var bristen på anställningstrygghet som gjorde att fackföreningarna bildades, som kompensation erbjöd företagen de anställda livstidsanställning.¹²²

Den japanska bilindustrin hade problem med att rekrytera arbetare till de mest standardiserade och rutinbetonade arbetena. Det ledde till en omstrukturering under femtiotalet. De anställda krävde att arbetsförhållandena skulle förbättras och att de skulle få inflytande över arbetet. Deras signaler fångades upp av många företagsledare i Japan. Arbetsgivarna i Japan hade problem med att väcka lojalitet och hängivenhet hos arbetarna vilket var det viktigaste ingredienserna i industrin då och nu. Detta engagerade alla företagen i Japan att ta fram villkor som kunde ändra på anställdas motivation.¹²³

Under 1950-talet satsade regeringen på kvalitetsmedvetande genom utbildningar riktad till företagsledare, chefer på mellannivåer och arbetsledare. Det bildades olika sorters kvalitetscirklar och var och en i cirkeln förväntades använda sina kunskaper från sina

¹²¹ Sandkull Bengt, Johansson Jan (2000)

¹²² Ibid.

¹²³ Ibid.

egna arbetsplatser för att lösa problemen i produktionen. Förslagen lämnades sedan vidare till företagsverksamheten för godkännande och genomförande. Med de här kvalitetscirkelarna hoppades japanerna att industrin skulle få en stabilitet och ordning på produktionsprocesserna. Begreppet Total Quality Control började. Japanska företag fick TQC verka långt ner på fabriksgolvet genom kvalitetscirkel och till dem som möter problemen i det dagliga arbetet.¹²⁴

5.2 Lean Production – The Toyota Production System

*“Allt vi gör är att se på tiden från det att kunden ger oss en order till dess vi får betalt och minskar den tiden genom att ta bort det som inte tillför värde”*¹²⁵

Någon gång under våren 1950, beslöt sig en ung japansk ingenjör vid namn Eiji Toyoda att besöka Fords fabrik i Detroit. Sedan 1937 hade både Japan och Toyota befunnits sig i kris och under dessa 13 år hade Toyota endast lyckats producera 2685 bilar, medan Ford kunde producera 7000 bilar per dag. Anledningen till besöket var att rädda Toyota från konkurs genom att se och lära av Ford, som då hade världens största och mest effektiva fabrikskomplex. När Eiji kom tillbaka till Japan diskuterade han med Taiichi Ohno om det produktionssystem som Ford använde i sina fabriker och de båda enades om att Fords ”massproduktionssystem” inte skulle fungera i Japan. Dock insåg de att det fanns möjligheter att förbättra produktionssystemet. Idén om ett system med kontinuerligt materialflöde och enstycksflöde som kunde anpassas till kundernas efterfrågan och samtidigt vara effektivt, växte fram. För att kunna göra detta krävdes att man tog vara på de anställdas idéer om hur man ständigt ska kunna förbättra processerna (kaizen), detta var en av kärnorna till TPS.

Under den här tiden hade de japanska fackförbunden stärkt sina rättigheter genom en ny arbetsrättslag, som gjorde det svårare för företag att säga upp anställda. För Toyota innebar detta ytterligare problem, företaget började förhandla med facket vilket ledde till

¹²⁴ Sandkull Bengt, Johansson Jan (2000)

¹²⁵ Liker K Jeffrey (2004), *Taiichi Ohno*

att man enades och uppgörelsen är idag en historisk händelse. Kärnan av uppgörelsen var att de anställda blev en del av Toyota gemenskapen ” *We will take you for life, but you have to do the work that needs doing, and you have to help us to improve* ”¹²⁶. Uppgörelsen innebar att en helt ny typ av anställningskontrakt skapats, som var baserat på samarbete, flexibilitet samt ömsesidig nytta. Detta innebar att de absolut viktigaste förutsättningarna för lean produktion hade etablerats.¹²⁷ TPS filosofin fortsatte att utvecklas, medan resten av världens masstillverkare koncentrerade sig på att få ner kostnaderna. Toyota fokuserade på att nå högre kvalitet, lägre kostnader genom att eliminera slöseriet i varje steg och i varje process genom hastighet och korta ledtider. För att nå detta mål satsade man även på att förbättra de anställdas säkerhet och arbetsmoral. Kärnpunkten i TPS är att få bort allt slöseri, med andra ord allt som inte skapar värde för kunden, sett med kundens ögon.¹²⁸

5.2.1 De fjorton principerna

Ramverket för TPS är en kultur som bygger på 14 principer¹²⁹:

5.2.1.1 Filosofin:

1. Långsiktigt: Beslut ska vara baserade på långsiktighet

5.2.1.2 Processerna:

2. Lyft problem till ytan: Skapa kontinuerliga processflöden som tar upp problemen till ytan
3. Efterfrågan styr, Pull: Efterfrågan ska styra produktionen för att förhindra överproduktion.
4. Jämn arbetsbelastning: För att undvika överbelastningar ska arbetsbelastningen jämnas ut.

¹²⁶ Pascal Dennis (2002)

¹²⁷ Ibid.

¹²⁸ Liker K Jeffrey (2004)

¹²⁹ Ibid.

- | | |
|--------------------------|--|
| 5. Stoppa processen: | Stoppa processen vid fel om det behövs, lös problemet så att man gör rätt från början. |
| 6. Standardisering: | Nödvändigt för att göra ständiga förbättringar (kaizen) då måste processerna vara standardiserade. |
| 7. Kontrollera visuellt: | Ta fram dolda fel genom 5-S program. |
| 8. Pålitlig teknik: | Använd utprövad teknik som gagnar processer och personalen. |

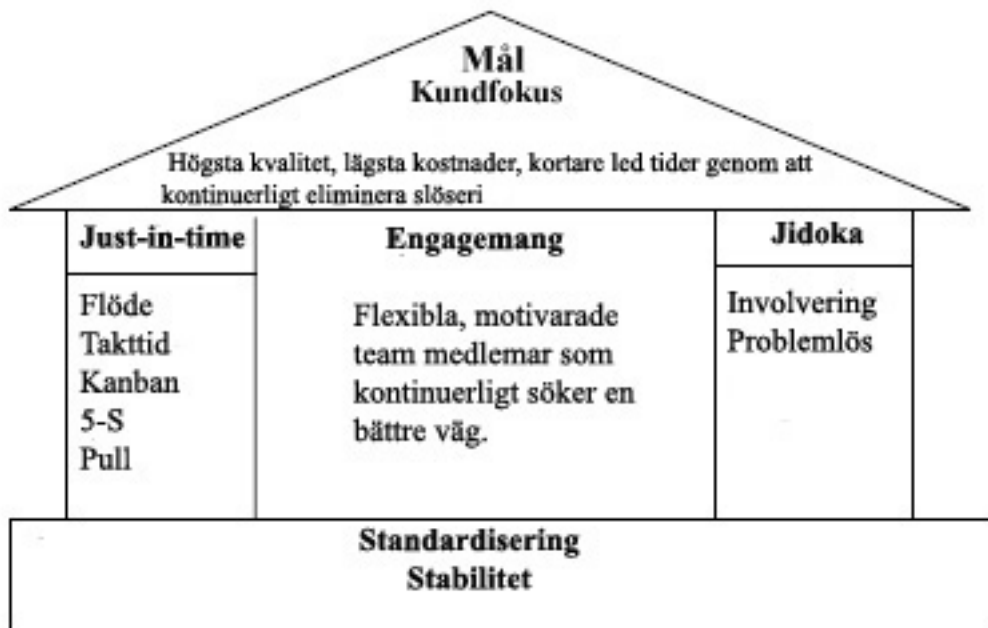
5.2.1.3 Anställda och Partners:

- | | |
|-------------------------|--|
| 9. Odla ledare: | Ledarna ska leva efter Toyotas filosofi och vara insatta i arbetet för att kunna lära andra att göra detsamma. |
| 10. Utveckla människor: | Utveckla de anställda till lysande människor som följer Toyotas filosofi. |
| 11. Respektera: | Leverantörer och partners genom att utmana dem till utveckling. |

5.2.1.4 Problemlösning:

- | | |
|----------------------------|--|
| 12. Gå själv och se efter: | För att kunna bedöma en situation ordentligt ska man konstatera och se det med egna ögon. |
| 13. Fatta beslut långsamt: | Beslut ska fattas långsamt och i samförstånd, fast genomförs snabbt. |
| 14. Lärande Organisation: | Genom att reflektera och göra ständiga förbättringar skapas en lärande organisation. Alltid fråga sig varför 5 gånger? (De 5 varför) |

Figur 2. The House of Lean Production visar lean systemets helhet, grunden som huset vilar på består av *standardisering* och *stabilitet*. Husets väggar består av *just-in-time* leveranser och *Jidoka* (automatisering av det mänskliga sinnet). Husets tak är målet, *kundfokus*: att leverera högsta kvalitet till lägsta kostnad och genom kortast ledtid. Hjärtat består av det *engagemang* som finns i huset.



Figur 2. The House of Lean Production.¹³⁰

5.2.2 Kundfokus

Målet med TPS är att uppnå högsta kvalitet till lägsta kostnad på kortast tid genom att kontinuerligt eliminera allt slöseri. Detta görs genom att fokusera på att förbättra alla aktiviteter som påverkar *produktiviteten, kvaliteten, kostnaderna, leveranstider, säkerhet* och *miljö*, samt *moralen*. Allt annat är slöseri även kallat muda.¹³¹ Världigt få aktiviteter i processerna tillför värde, därför är det att föredra att minska eller avlägsna istället för att förbättra de aktiviteter som inte tillför värde. Detta leder i sin tur till att tiden för värdeskapande minskar och på så vis kan vi återknyta till citatet som vi började med av Taiichi Ohno.¹³²

¹³⁰ Pascal Dennis (2002)

¹³¹ Ibid.

¹³² Liker K Jeffrey (2004)

5.2.2.1 Muda-Slöseri

Muda är ett japanskt ord som betyder slöseri och är kärnan inom TPS eller lean. Muda är helt enkelt motsatsen till värde, det kunden inte vill betala för.

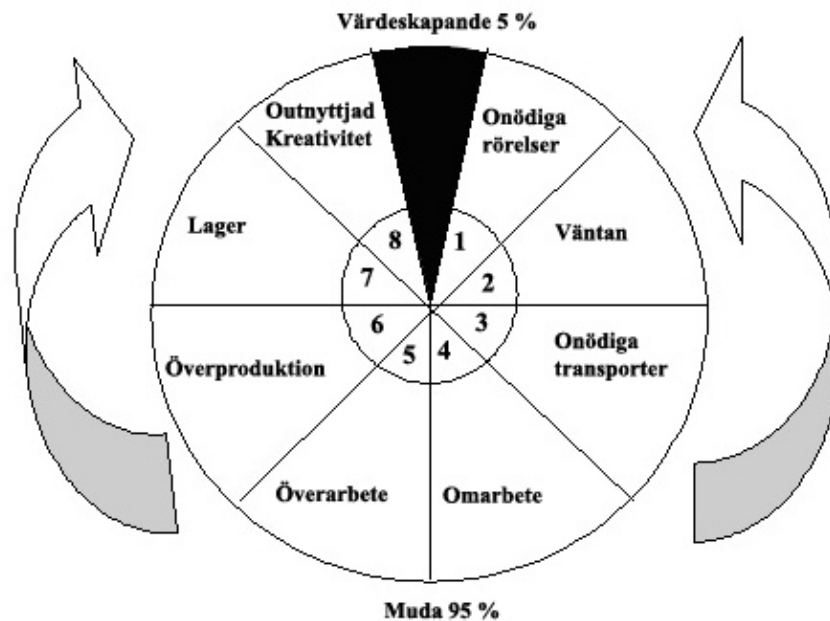
Det finns åtta olika Muda:¹³³

- *Onödiga rörelser* Dålig ergonomi på arbetsplatsen kan medföra till försämring av kvalitet, säkerhet och produktivitet. Detta gäller båda maskiner och människor.
- *Väntan* Förseningar påverkar ledtiden, dvs tiden från att kunden lämnat sin order tills att den är levererad. Ledtid = Process tid + Leveranstid.
- *Onödiga Transporter* Transporter, delar, material etc. är nödvändigt muda men bör minimeras så gott som möjligt.
- *Omarbete* Har att göra med att laga/inspektera/ersätta/skrota etc. felaktiga produkter. Gör det rätt från början!
- *Överarbete* Utför extra arbete som inte krävs för att skapa värde för kunden.
- *Överproduktion* Är roten till allt ont och leder till att allt övrigt Muda uppstår.
- *Lager* Onödigt stora lager leder inte till något värdeskapande utan binder bara kapital.
- *Outnyttjad kreativitet* Kunskap och idéer finns överallt i inom företaget och det ska man ta vara på, annars är det ett Muda också.

Figur 3. Learning to see Muda visar de åtta olika muda i proportionen 5/95 mellan värde och muda. Proportionen 5/95 är ett allmänt vedertaget mått som återkommer i litteraturen inom lean produktion. Grundtanken bakom detta resonemang är att aktiviteter som inte skapar värde kan uppgå till mer än 95 procent i det dagliga arbetet. *Vi vill dock påpeka att det inte är meningen att man ska "stirra sig blind" på procenten, utan istället försöka förstå resonemanget bakom det hela, det vill säga att man traditionellt har koncentrerat sig på att skapa värde genom att förbättra de värdeskapande aktiviteterna (5 procent),*

¹³³ Liker K Jeffrey (2004)

istället för att eliminera slöseriet (muda) som inte skapar värde (95 procent).¹³⁴ Figuren har översatts till svenska från engelska.



Figur 3. Learning to see Muda.¹³⁵

*"True cost is the size of a plum seed"*¹³⁶

Citatet av Taiichi Ohno syftar till kärnan i figuren 2, learning to see muda, vilket i figuren ovan är den innersta cirkeln. Han menade att den sanna kostnaden endast är en bråkdel av den verkliga, allt annat är muda.

5.2.3 Just-in-time (JIT)

Målsättningen med JIT är att eliminera allt slöseri (muda) från produktionsprocessen. Detta kan man göra genom att producera rätt vara, till rätt mängd och i rätt tid. JIT system kräver att kvalitén måste vara perfekt då det inte finns någon möjlighet att inspektera produkter i produktionsprocessen.¹³⁷ JIT använder sig av ett pull system som går ut på att man producerar det som efterfrågas, vilket innebär att inget skall produceras

¹³⁴ Wood Nigel (2004)

¹³⁵ Pascal Dennis (2002)

¹³⁶ Ibid.

¹³⁷ Hutt D. Michael., Speh W. Thomas (2004)

om inte en kund har efterfrågat det, därav pull. Kunden drar produktionen istället för att som konventionell massproducering trycka ut varor (Push) mot kunderna. JIT produktion kan enkelt sammanfattas i fyra regler:¹³⁸

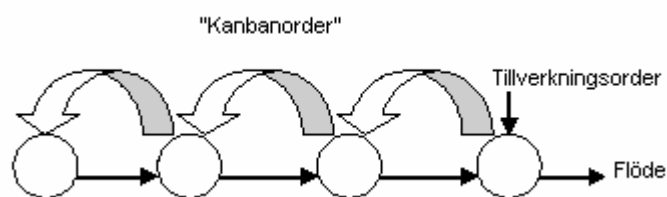
1. Producera inget om inte kunden har beställt det.
2. Flöde, att jämna ut arbetet till en jämn kontinuerlig ström genom hela fabriken.
3. Länka samman produktionsprocesserna med kundernas efterfrågan genom visuella hjälpmedel. (Kanbans)
4. Se till att människor och maskiner är flexibla, maximera flexibiliteten.

5.2.3.1 Kanban

Kanban är det visuella hjälpmedlet för att kunna upprätthålla ett JIT produktionssystem. I japanska fabriker brukar det vara ett beställningskort (Kanban) men kan även vara ett elektroniskt meddelande som är ett berättigande att producera eller dra tillbaka produktionen, den kan också innehålla annan information, till exempel leverantören av en viss del, kunden, vart det ska lagras och hur den ska förpackas och transporteras.¹³⁹

Kanban används när de efterföljande avdelningarna eller arbetsstationerna beställer arbete hos den föregående, genom beställkortet (Kanban). Problemet med Kanban är att det lätt kan uppstå flaskhalsar när det används mellan företag.¹⁴⁰

Figur 4. Kanban-systemet. Visar hur den dragande (pull) beställningsprocessen går till.



Figur 4. Kanban-systemets dragande teknik (Pull)¹⁴¹

¹³⁸ Pascal Dennis (2002)

¹³⁹ Ibid.

¹⁴⁰ Sandkull Bengt, Johansson Jan (2000)

¹⁴¹ Ibid.

5.2.3.2 Systemet 5-S

Systemet 5S är ett åtgärdsprogram för att kunna eliminera muda och dess biverkningar.¹⁴²

Systemet lyfter upp problemen till ”ytan”, genom att göra de synliga. De fem åtgärderna är:¹⁴³

1. Sortering: Se till att endast ha det du behöver runt omkring dig, gör dig av med allt onödigt!
2. Ordning: Se till att saker har sin alldeles egen speciella plats. Systematisera! Använd visuella system, färger etc. Var, vad och hur många?
3. Renlighet: Håll rent omkring dig! På så vis synliggör du problem som kan orsaka kvalitetsbrister etc. Vad ska städas, Hur ska det städas, Vem ska städa och Hur rent är rent? är frågor som bör ställas.
4. Standardisera: Utveckla system som förbättrar och kontrollerar åtgärderna 1-3. Dvs. skapa standardiserade regler och rutiner.
5. Självdisciplin: Dessa åtgärder är en löpande process som man dagligen arbetar med.

5.2.4 Jidoka

Jidoka betyder ”automatisering med det mänskliga sinnet” och dess syfte är att automatiskt kunna identifiera fel och brister under produktionen med hjälp av maskiner och medarbetare. När ett fel upptäckts upphör produktion meddetsamma och all uppmärksamhet riktas till att snabbt lösa problemet. Jidoka är en ”process” för att kunna kontrollera kvaliteten och minimera andelen defekter. Att producera noll defekter är absolut nödvändigt för att JIT system skall fungera, eftersom defekter förstör produktionsflödet. Jidoka principen kan sammanfattas i 4 punkter:¹⁴⁴

- | | |
|------------------------|---|
| 1. Upptäck avvikelser | 3. Åtgärda felet omedelbart |
| 2. Stoppa produktionen | 4. Utred orsaken till problemet och installera en motåtgärd |

¹⁴² Pascal Dennis (2002)

¹⁴³ Liker K Jeffrey (2004)

¹⁴⁴ Pascal Dennis (2002)

5.2.5 Standardisering

Standardisering är i lean produktion fokuserad på mänskliga rörelser och beteenden. Standardiserat arbete består av tre faktorer:¹⁴⁵

1. *Arbetstakt:* Hur ofta man ska producera en produkt
Takt = Totala arbetstimmar per dag / Efterfrågad kvantitet per dag
2. *Arbetsordning:* Hur man ska utföra arbetet, dvs. I vilken ordning man ska utföra varje moment.
3. *Process lager:* Är det minsta antalet obearbetat material som operatören behöver för att kunna slutföra processen.

Standardiserat arbete gör att arbetsprocessen och flödet blir stabilt. Det är även lättare att behålla know-how och kunskap inom företaget då man minimerar risken att förlora erfarenhet och kunskap, när någon lämnar företaget. Det blir lättare att identifiera problem och förbättringar men även att utbilda personal.¹⁴⁶ Standardisering bidrar till att företagets och de anställdas flexibilitet minskar, men det gör också att verksamheten blir mer förutsägbar samt att anställdas osäkerhet minskar.¹⁴⁷

5.2.6 Engagemang

Engagemang är hjärtat i TPS och utan engagemang fungerar inte lean produktion. Målsättningen med engagemanget i aktiviteterna är att förbättra produktiviteten, minska kostnaderna, leveranstiderna, öka säkerhet, miljön samt moralen genom att:

- *lösa specifika problem (Poka-yoke)*
- *Reducera strul (5-S)*
- *Reducera risker*
- *Förbättra medarbetarnas förmågor, utveckla medarbetarna*

Den centrala kärnan i engagemanget är konceptet Kaizen.¹⁴⁸

¹⁴⁵ Pascal Dennis (2002)

¹⁴⁶ Ibid.

¹⁴⁷ Sandkull Bengt, Johansson Jan (2000)

¹⁴⁸ Pascal Dennis (2002)

5.2.6.1 Kaizen

Kaizen är ett uttryck för kontinuerliga förbättringar och detta uttryck genomsyrar alla processer och aktiviteter inom TPS. Kaizen är ett tankesätt där man kontinuerligt söker efter förbättring och det gäller allt.¹⁴⁹

5.3 Lean Thinking

Lean strategier har sitt ursprung ifrån TPS och därför utgör teorin bakom TPS själva referensramen eller stommen i lean thinking.¹⁵⁰ Vad är egentligen lean thinking? LTH är helt enkelt att man försöker göra ”mer med mindre” det vill säga att noggrant undersöka hur man bäst kan utnyttja sina resurser för att uppfylla ett givet mål på bästa sätt. Eller annorlunda uttryckt, LTH är: *att tänka på hur man kan göra saker bättre, snabbare, mer ekonomiskt, minimera slöseri (muda) etc.*¹⁵¹ Det handlar om att etablera en tänkande men även en lyssnande kultur på alla nivåer inom organisationen. Tesen är alltså att de personer som är involverade i arbetsprocessen är de som ska utveckla och förbättra den, kontinuerligt (Kaizen).¹⁵²

5.3.1 Lean Thinking Modellen

Modellen består av fem steg som beskriver hur man skapar en lean process utifrån lean thinking. De fem stegen är:¹⁵³

- | | |
|--------------------------------------|------------------------------------|
| 1. <i>Definiera Värde</i> | 4. <i>Implementera pull system</i> |
| 2. <i>Identifiera värde flödet</i> | 5. <i>Sträva efter perfektion</i> |
| 3. <i>Gör så värde flödet flyter</i> | |

¹⁴⁹ Ericsson Johan. (1997)

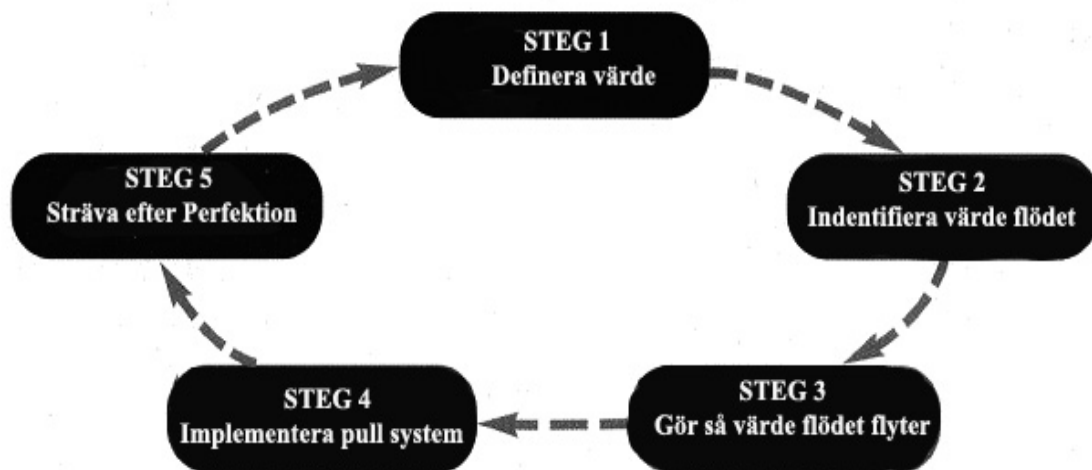
¹⁵⁰ Atkinson Philip (2004)

¹⁵¹ Ibid.

¹⁵² Wood Nigel (2004)

¹⁵³ Garnett Naomi, Jones T Daniel, Murray Simon (1998)

Figur 5. The Lean thinking model. Visar hur lean processen går till. Modellen har översatts från engelska till svenska och ser därför inte ut exakt som originalet.



Figur 5. The Lean Thinking Model¹⁵⁴

5.3.1.1 Definiera Värde

Första steget är att definiera värdet. Här är det viktigt att förstå vem det är som definierar värde och vad det är som de värderar. Alltså det är *kunderna* som ska definiera vad de anser är av värde i de specifika produkterna eller tjänsterna.¹⁵⁵ Det är kundernas behov som ska tillfredställas eftersom produkten/tjänsten ska passa deras syfte och samtidigt tillföra ett värde för pengarna.¹⁵⁶ Eftersom kundvärde syftar på allt som företaget gör som kunden är beredd att betala för bör man försöka maximera värdet till kunden genom att anpassa det man gör runt omkring kunden, istället för att välja den väg som kan tyckas vara lätt och bekväm för företaget.¹⁵⁷

¹⁵⁴ Kennedy A. Frances, Brewer C. Peter (2005)

¹⁵⁵ Ibid.

¹⁵⁶ Garnett Naomi., Jones T Daniel., Murray Simon (1998)

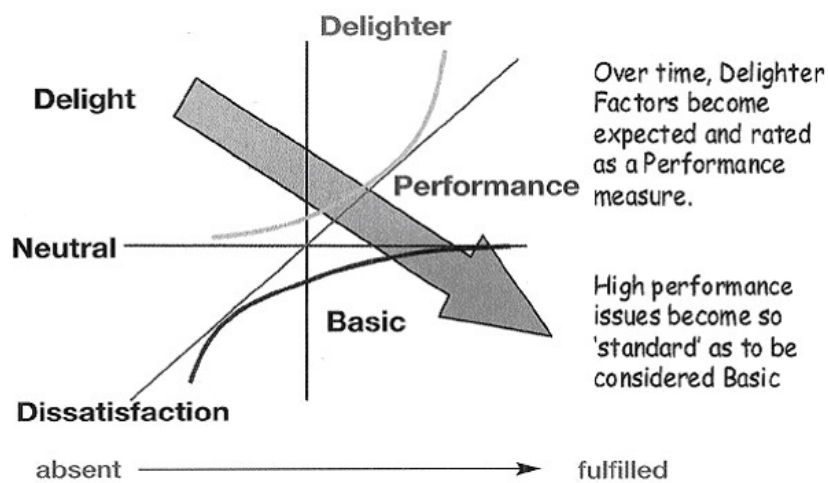
¹⁵⁷ Wood Nigel (2004)

En modell som gör det möjligt att identifiera vilka faktorer som kunder letar efter när de beslutar sig för ett köp, är Kano-modellen. Vad kunderna anser om en faktor uttrycks i graden av tillfredsställelse. Graden av tillfredsställelse sträcker sig från *dissatisfied* (missbelåten) genom *neutral* till *delight* (förtjusning).¹⁵⁸

- **Basic** Grundläggande faktor är något som kunden förväntar sig ska finnas (Måste finnas) eller hur något ska vara. Om det inte finns så blir kunden missbelåten annars endast neutral.
- **Performance** Om prestationsfaktorn inte finns leder det sannolikt till missbelåtenhet (Mer är bättre) och om den är utförd väl kan det leda till förtjusning. Om den bara finns där men inte sticker ut, leder det endast till en neutral respons. Det är viktigt att identifiera faktorerna som leder till missbelåtenhet snabbt och gottgöra dem.
- **Delighter** Förtjusning är något som kunden inte förväntar sig och leder till en (sträva efter) ökning av delight. Kano faktorerna är inte statiska utan performance och delighter faktorerna kommer med tiden bli att grundläggande faktorer, pga. att kundernas förväntan växer med tiden.

¹⁵⁸ Wood Nigel (2004)

Figur 6. Kano-modellen. Visar och identifierar vilka faktorer kunderna uppskattar och inte.



Figur 6. Kano-modellen¹⁵⁹

5.3.1.2 Identifiera värde flödet

Andra steget är att identifiera värdeflödet, det vill säga alla värdeskapande aktiviteter som används till att kunna leverera produkten/tjänsten till kunderna.¹⁶⁰ Nyckeln till tekniken bakom värdeflödet är att kartlägga processen. Anledningen till varför man kartlägger själva processen, är att förstå hur värdet är ”inbyggt” i produkten/tjänsten, från kundens perspektiv. Värdeflödesanalysen kan nästan alltid visa att tre typer av aktiviteter sker längs värdeflödet: **1.** Den första typen utav aktivitet har en tendens till att vara alldeles för tvetydig i sin karaktär, för att skapa värde. Exempelvis, att flyga/transportera en passagerare från Malmö till Stockholm, det är ju oklart om denna form utav aktivitet skapar något värde. **2.** Den andra typen av aktivitet som inte skapar något värde kan man inte undvika eller eliminera på grund av nuvarande teknologi eller produktions tillgångar. Denna form av aktivitet kallas **typ muda 1**. Exempelvis, kontrollera plan, flygplats eller boarding card. **3.** Den tredje typen av aktivitet som inte skapar något värde kan dock

¹⁵⁹ Wood Nigel (2004)

¹⁶⁰ Kennedy A. Frances, Brewer C. Peter (2005)

istället genast elimineras och denna form kallas för **typ muda 2**.¹⁶¹ Genom att kartlägga processen får man på den strategiska nivån ett perspektiv om vad som behöver göras, vilka resurser som behövs och så vidare. På den operationella nivån kan man använda kartläggning av värdeflödet till att identifiera var i processen muda uppstår och hur processen kan effektiviseras.¹⁶²

5.3.1.3 Gör så värdet flyter

Tredje steget är att göra så att värdet flyter. Här gäller det att försöka skapa ett jämnt flöde av allt som hör till processen. Man ska reducera och eliminera alla former av muda, det kan vara överarbete, ”flaskhalsar” som kan uppstå eller reducera ledtider och mycket mer. Lean använder sig av en cellformig arbetsordning, där de anställda är ”cross-trained” tränade till att kunna hoppa in och utföra varje arbetsuppgift inom cellen.¹⁶³ För att värdet ska kunna flöda på ett optimalt sätt, måste man överge det traditionella tankesättet att arbetet ska vara organiserat i avdelningar och göras buntvis eller partivis. Istället bör man koncentrera sig på produkt team och den värdeskapande processen, det vill säga, alla de värdeskapande aktiviteter som krävs för att färdigställa den specifika produkten. Med andra ord fokusera på produkten och dess behov, istället för organisationen och dess utrustning så att alla aktiviteter som behövs för att framställa sker i ett kontinuerligt flöde.¹⁶⁴

5.3.1.4 Implementera ett pull system

Det fjärde steget är att implementera ett pull system. Det betyder att det är kunden som bestämmer produktionsnivå eller när tjänsten ska levereras, där av namnet pull.¹⁶⁵ Kunden ska ”dra produkten” istället för att man som på ett traditionellt sätt trycker (push) ut produkterna mot kunderna. Man ska bara göra det kunden kräver och när han vill ha

¹⁶¹ Womack James P, Jones Daniel T (1996)

¹⁶² Garnett Naomi, Jones T Daniel., Murray Simon (1998)

¹⁶³ Kennedy A. Frances., Brewer C. Peter (2005)

¹⁶⁴ Womack James P, Jones Daniel T (1996)

¹⁶⁵ Kennedy A. Frances, Brewer C. Peter (2005)

det.¹⁶⁶ Om värdeflödet inte flyter kommer heller inte kunderna kunna ”dra produkten” och på så vis faller pull systemet.¹⁶⁷

5.3.1.5 Sträva efter perfektion

Det femte steget är strävan efter perfektion. Utnyttja de anställdas potential, kunskap och idéer för hur saker och ting kan förbättras, ledningen ska se på sin personal som intellektuellt kapital som är kapabel till att förbättra värdeflödet till kunderna.¹⁶⁸ Genom att göra så att värdeflödet flyter fortare kan ytterligare muda exponeras och på så sätt optimeras processen.¹⁶⁹ Perfektion är att hela tiden sträva efter att kunna eliminera allt slöseri. Det är det här femte steget som ser till att varje aktivitet skapar värde åt kunderna, genom ständig förbättring, Kaizen.¹⁷⁰ För att kunna uppnå perfektion måste man kontinuerligt tänka efter, vad det är som blir gjort och hur blir det gjort. Det är också viktigt att dela med sig av den av den expertkunskap man har med all som är involverade i processen, för att kunna förbättra och förändra den.¹⁷¹

5.4 Kritik mot Lean

En forskare som har riktat kritik mot JIT system är Kamata som upplevde förhållandena hos Toyota som inhumana. Under en period när han arbetade vid en monteringslinje blev han bland annat vittne till de monotona arbetsmomenten och ett oerhört högt arbetstempo.¹⁷² Andra forskare har också påpekat att JIT systemet ökar pressen på de anställda genom att man reducerar kvoterna i lagren,¹⁷³ eller tar bort exempelvis korta pauser som i längden sliter ut arbetaren.¹⁷⁴ Man bör även vara medveten om att i en lean organisation har man en begränsad rörelsefrihet, på grund av att målsättningen är att

¹⁶⁶ Wood Nigel (2004)

¹⁶⁷ Womack James P, Jones Daniel T (1996)

¹⁶⁸ Kennedy A. Frances., Brewer C. Peter (2005)

¹⁶⁹ Womack James P, Jones Daniel T (1996)

¹⁷⁰ Wood Nigel (2004)

¹⁷¹ Garnett Naomi, Jones T Daniel (1998)

¹⁷² Kamata Satoshi (1973)

¹⁷³ Monden Yasuhiro (1994)

¹⁷⁴ Schonberger J. Richard. (1983)

skapa vinst och inte att bemöta eller tillfredsställa de anställdas behov. Detta kan i sin tur leda till motstånd, att anställda gör revolt.¹⁷⁵ En annan form av kritik har riktats mot en svaghet i produktionssystemet, svagheten blottas då företaget befinner sig i en tillväxt fas och efterfrågan får ett uppsving. Anledningen till detta är att man saknar kapacitet. Orsaken till att TPS utvecklades var för att klara av att producera i en ostabil miljö då efterfrågan var ojämn, vilket resulterade i överskottskapacitet, sunk costs i form av leveranser och inventarier. Därför blottar sig systemets svaghet i goda tider med stark efterfrågan.¹⁷⁶ En annan sak som man bör lägga på minnet är att den Japanska industrin under de senaste åren påbörjat en reformering av dess organisation. Speciellt två områden har börjat reformeras och det är arbetsförhållandena och tillämpning av automatiserings teknik. Anledning till detta är att man tror att dessa områden, varit orsaken till varför personalen upplevt stress, utanförskap samt nedsatt arbetsmotivationen. Konsekvensen av detta har lett till en minskning i Kaizen aktiviteter.¹⁷⁷ JIT systemet har även motsägelsefulla krav. Det existerar en paradox inom JIT systemet som bygger på att man ska kombinera låga kostnader med hög kvalitet eller att insistera på perfektion när man befinner sig i en ostabil samt osäker miljö. Denna paradox grundar sig på den österländska filosofin om att det finns en harmoni mellan konkurrerande värden, vilket vi i väst har svårt att relatera till.¹⁷⁸ Den välkända strategen och forskaren Porter, talar även om vikten av att göra "trade offs", han säger att man inte kan, både satsa på en låg kostnadsstrategi och högsta kvalitet samtidigt.¹⁷⁹

¹⁷⁵ David Jaffee (2001)

¹⁷⁶ Ibid.

¹⁷⁷ Ibid.

¹⁷⁸ Ibid.

¹⁷⁹ Porter E. Michael (1996)

6. VÄRDESKAPANDE

I det här kapitlet kommer de gemensamma drag, som vi anser konsolidering och lean har, att beskrivas. Vi fortsätter med att föra en diskussion om hur den operativa effektiviteten påverkar företagets vinst. Kapitlet avslutas med att vi redogör för hur värdet till ägarna skapas.

6.1 Konsolidering vs Lean

Motivet till varför vi valt att skriva det här kapitlet är att knyta ihop säcken mellan de två koncepten konsolidering och Lean genom att redogöra vad den gemensamma nämnaren är samt hur värde skapas.

Den primära anledningen till konsolidering eller Lean, är som vi tidigare nämnt, ekonomiska. Vad dessa metoder har gemensamt är att de försöker uppnå sina ekonomiska mål genom att förbättra den operativa effektiviteten. Metoderna skiljer sig dock åt när det kommer till hur man vill förbättra den operativa effektiviteten, men i grunden handlar det om att öka intäkterna och sänka kostnaderna, det vill säga det är kronor och ören vi pratar om.

Idén bakom *konsolidering* är att ett stort företag är bättre än två enskilda, vilket innebär att om man utnyttjar synergier, då blir de operativa processer effektivare och på så vis kan värde åt ägarna skapas.¹⁸⁰ Lean däremot handlar om att försöka skapa ”mer med mindre” exempelvis genom att ta bort allt slöseri (muda) frigör man kapacitet, sänker kostnaderna, dessutom fokuserar man på kundvärdet vilket leder till att den operativa effektiviteten ökar och på så vis kan värdeskapas till ägarna.¹⁸¹ Dessa resonemang bygger på att det främsta syftet med att driva ett företag är att skapa värde (avkastningen på investerat kapital) åt ägarna. Vilket vi anser måste vara det främsta syftet med företagandet.

¹⁸⁰ Ross A. Stephen, Westerfield W. Randolph, Jordan D. Bradford (2006)

¹⁸¹ Atkinson Philip (2004)

6.2 Operativa Effektiviteten

Att öka den operativa effektiviteten innebär att man förbättrar sin verksamhetsförmåga att utnyttja sina resurser, till exempel att man gör ”rätt saker på rätt sätt” för att åstadkomma ett högre resultat. Detta kallas produktivitet.¹⁸² Genom att öka produktiviteten (mer output per input) kan man sänka den totala kostnaden per enhet och på så sätt öka vinstmarginalerna, förutsatt att det råder stabila förhållanden.¹⁸³ Den operativa effektiviteten kan också leda till att man lyckas sälja mer och på så sätt öka intäkterna vilket kan leda till ökade vinstmarginal, under förutsättning att prissättningen är stabil.¹⁸⁴

Vinstmarginal = Intäkter – Kostnader Formeln 1:3¹⁸⁵

Vinsten eller vinstmarginalen säger faktiskt inte så mycket om det har skapats värde eller inte. För att kunna avgöra detta måste man sätta vinstmarginalerna i relation till vad man investerat och kapitalkostnaderna. Hur ägarvärdet skapas fortsätter vi med härnäst.

6.2 Hur skapas värde åt ägarna

I förra stycket visade vi hur marginalerna kunde förbättras, här ska vi fortsätta med att visa hur värde skapas. För att kunna starta upp en verksamhet behövs kapital. Det innebär att någon eller några har investerat sitt kapital i verksamheten, det vill säga man har avstått ifrån att använda det kapitlet och på grund av det vill man ha en ersättning för tid och risk. Det vanligaste måttet på avkastningskravet är den alternativa genomsnittliga kapitalkostnaden eller WACC. Värde skapas genom att avkastningen på det investerade kapitalet (IC) är större än den alternativa kapitalkostnaden. Ju mer man kan investera i avkastningar som överstiger kapitalkostnaden, desto mer värde skapas det. Skulle avkastningen understiga kapitalkostnaden då förstörs värdet.¹⁸⁶

¹⁸² Olsson Jan, Skärvad P. Hugo. (2003)

¹⁸³ Aslyouf Imad (2002)

¹⁸⁴ Olsson Jan, Skärvad P. Hugo. (2003)

¹⁸⁵ Ibid.

¹⁸⁶ Koller Tim, Goedhart Marc, Wessels David. (2005)

6.2.2 Värde drivare och ekonomisk vinst (värde)

Vad som verkligen påverkar värdet (V) är värdedrivarna: *tillväxttakten* (g) av inkomster, *vinster* samt *avkastningen på investerat kapital* (ROIC) relaterat till *kapitalkostnaden* (WACC).¹⁸⁷ En modell som kan användas till att räkna fram det ekonomiska värdet är *the economic profit model*. Den modellen säger att den ekonomiska vinsten/värdet är lika med skillnaden mellan avkastningen på investerat kapital och kapitalkostnaden multiplicerat med andelen investerat kapital:

$$V = IC * (ROIC - WACC) \text{ Formeln 1:4}^{188}$$

Den ekonomiska vinsten/värdet kan också räknas som rörelseresultatet efter skatt (NOPLAT), minus använt kapital.

$$V = NOPLAT - (IC * WACC) \text{ Formeln 1:5}^{189}$$

Om man vill ta hänsyn till tillväxttakten (g) av inkomster/vinster när man beräknar värdet kan man använda sig av den så kallade *key value driver formula*:

$$V = \frac{NOPLAT_{t=1} * (1 - (g / ROIC))}{WACC - g} \text{ Formeln 1:6}^{190}$$

Vid beräkning av värdet till aktieägarna ska man helst använda sig av CAPM istället för WACC samt subtrahera skulderna från värdet. Dock går vi inte in djupare på ämnet utan nöjer oss med detta och hänvisar den dedikerade läsaren till (Koller et al, 2005). Som avrundning på detta kapitel bör det tilläggas att när det gäller val av strategi för att skapa värde. Ska man välja den strategi som maximerar nuvärdet av framtida kassaflöden eller ekonomisk vinst.¹⁹¹ För oss betyder detta då att man noga bör överväga olika alternativ för att skapa värde, detta gäller givetvis när det kommer till konsolidering och lean, för båda alternativen kan vara värdeskapande.

¹⁸⁷ Koller Tim., Goedhart Marc., Wessels David. (2005)

¹⁸⁸ Ibid

¹⁸⁹ Ibid

¹⁹⁰ Ibid

¹⁹¹ Ibid

7. EMPIRI

Vi kommer i detta kapitel att sammanställa och redovisa de svar som vi fått från enkäter och intervjuer och som kommer att ligga till grund för vår analys. Inledningsvis börjar vi med en bakgrund till den insamlade empirin och sedan fortsätter vi med en redogörelse för de olika empiriska resultaten.

7.1 Bakgrund

Som vi har nämnt under metodkapitlet har vi valt att göra en kvalitativ undersökning. Det är för att vi ska kunna skapa oss en bild om hur kreditprocessen ser ut på banken X för att vi ska kunna kartlägga processen. Vi började med att intervjua kreditanalytikern som har varit tidigare kreditchef, men den titeln finns nu inte längre idag på banken istället är det kreditanalytikern titeln som man får erhålla. Intervjun gjordes som vi har nämnt i metodkapitlet lite informell eftersom vi inte visste hur kreditprocessen ser ut på banken, så var det fritt för kreditanalytikern beskriva det. Sedan bestämde vi oss att göra en enkätundersökning med bankens kunder genom telefon så att vi får med deras åsikt om kreditprocessen, eftersom kunden skall sättas i centrum inom Lean tänkandet och att man ska utgå ifrån kunden. Det skulle kompletteras med enkätundersökning av anställda på företagsavdelningen i banken x som har varit delaktiga i kreditprocessen och det med motivering att inom Leankonceptet skall det finnas ”Kaizen” ständigt förbättrande som skall komma ifrån anställda. Just därför är det viktigt att man får med anställdas åsikt om hur kreditprocessen funkar enligt dem.

Framöver i kapitlet kommer vi att presentera resultatet av undersökningen åtskilda ifrån varandra för att sedan sammanföra det i analysen.

7.2 Målpopulation

Vår målpopulation i undersökningen är de kunder som är företagskund i Banken X. Där vi väljer koncentrera oss på urvalet småföretagare. Alltså småföretagare med 10 miljoner i omsättning som har tagit lån eller har varit med kreditutlåningsprocessen i banken X.

För att företagskunderna ska ha färskt minne av utlåningen har vi valt att undersöka alla småföretagare som har tagit lån eller varit med om kreditprocessen under året 2007 och fram tills det datumet då vi började samla in namnen (början i maj månad 2007) till företagen och deras kontaktpersoner som har varit insatta i kreditprocessen.

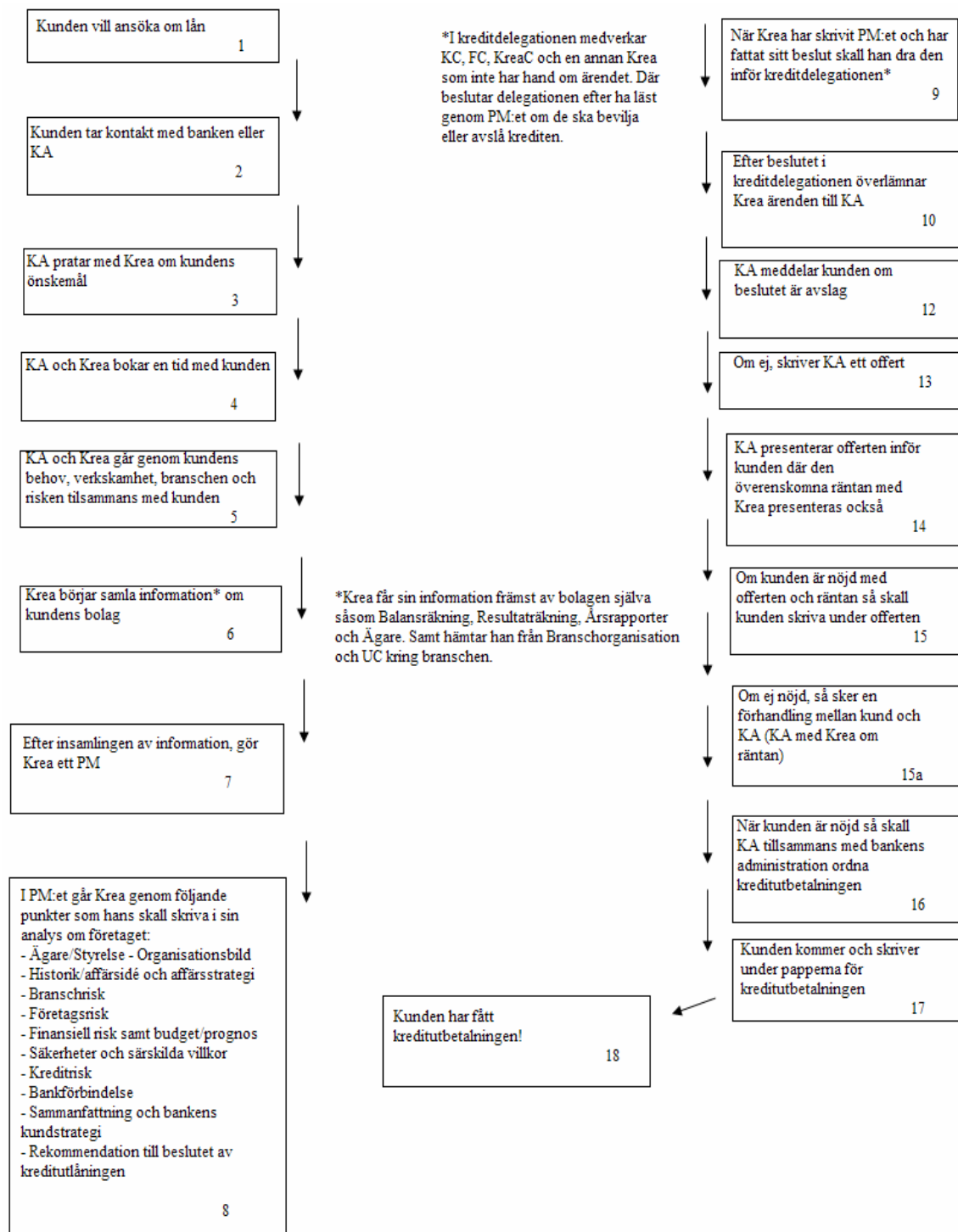
7.3 Intervju med kreditanalytikern

Målet med intervjun med kreditanalytikern har varit att kunna kartlägga kreditprocessens utformning. Eftersom vi har valt att undersöka småföretagare har vi valt att kartlägga kreditprocessen för just dessa företag. Småföretag enligt bankens X mening är dem företag som har en omsättning på cirka 10 miljoner. Besluten om kreditutlåningsärenden till dessa kunder sköter banken X på kontoret eller på lokalnivå och det är efter det som kreditprocessens kartläggning ser ut efter.

Här nedan kommer vi att presentera kartläggningen av kreditprocessen som vi grundar oss på utifrån intervjun med kreditanalytikern. Underlaget till intervjun med kreditanalytikern är bifogat i bilaga tre.

Här kommer en presentationen av kartläggningen av kreditprocessen på banken X:

Figur 7. Kreditgivningsprocessen. Bilden visar kreditprocessens utformning, där varje aktivitet är indelat i 18 steg.

Figur 7. Kreditgivningsprocessen.¹⁹²¹⁹² Enligt intervjun med Krea på Banken X, 2007-04-12

7.4 Kundundersökning

Vi har valt att göra en enkätundersökning med kunder via telefon. Vår svarsfrekvens i kundundersökning var 100 procent (36 av 36). Här nedan kommer vi att presentera resultaten av undersökningen.

Fråga 1: Kön

Bland tillfrågade företagskunder var 83 procent män och 17 procent kvinnor, vilket är allmänt vanligt bland stora företag, där män brukar vara den dominerande gruppen.

Fråga 2: Ålder

Den dominerande åldersgruppen var kunder mellan 36-45 och 46-55, vilket utgjorde nästan 70 procent av de tillfrågade.

Fråga 3: Vad har Ni för titel?

Den här frågan har ställts för att se vilka positioner företagskunderna till banken X innehade. De flesta av kunderna var antingen VD (50 %) eller Ägare (36,1 %), alltså 86,1 procent av de tillfrågade innehade ledande position i bolaget.

Fråga 4: Hur länge har Ni varit kund i Banken?

Frågan har ställts för att se hur länge kunderna har varit företagskunder i bank X. 58 procent av tillfrågade har varit kunder i banken X mer än fem år.

Fråga 5: Har Ni varit involverad i kreditutlåningsprocessen?

Eftersom syftet med undersökningen varit att undersöka företagskunder som har varit med i kreditprocessen, därför har vi filtrera bort de kunder som inte har varit med i processen.

Resultatet visade att alla kunder som deltog i undersökningen var delaktiga i kreditprocessen.

Fråga 6: Hur nöjda är Ni med följande aspekter:

Denna fråga har ställts för att veta hur nöjda kunderna var med bankens X service, produkter, priset på tjänster och information (information rörande kunderna).

Bankens kundkontakt?

Av de tillfrågade var cirka 86 procent av kunderna väldigt positiva med bankens kundkontakt, medan resten tyckte varken eller.

Prisnivå på tjänster?

På denna fråga svarade cirka 72 procent av kunderna att de var positivt nöjda med prisnivån, medan 25 procent tyckte varken eller och endast cirka 3 procent var missnöjda.

Produktjänstutbud?

Cirka 81 procent av kunderna var positivt inställda till bankens produktjänstutbud, medan 8 procent var missnöjda och 11 procent tyckte varken eller.

Produktjänstkvalitet?

Av dem tillfrågade var cirka 86 procent positiva till produktjänstkvalitet, 11 procent tyckte varken eller och endast 3 procent var missnöjda.

Information?

I den här frågan var ca 83 procent av kunderna positivt ställda till informationen från banken och 17 procent tyckte varken eller.

Bemötandet?

Cirka 56 procent av företagskunderna hos bank X var mycket nöjda med bemötandet, 41 procent var nöjda och endast 3 procent tyckte varken eller.

Fråga 7: Hur viktig är dessa faktorer för Er vid kreditutlåning:

Den frågan har ställts för att få veta vad kunderna tyckte var viktigt för dem vid kreditprocessen och det har varit av vikt att veta, då vi skall utgå ifrån kundernas åsikt enligt Lean tänkandet:

Tiden

53 procent av kunderna tyckte att tiden var mycket viktig vid kreditprocessen för dem, 41 procent tyckte att det var viktig och endast 6 procent tyckte att det var mindre viktig.

Tillgängligheten av Kundansvariga/Företagsrådgivare

Enligt kunderna tyckte 58 procent att tillgängligheten av KA/FR var mycket viktig, medan 42 procent tyckte att det var viktig.

Information rörande kreditärendet

I frågan om information rörande kreditärendet tyckte 53 procent av företagskunder att det var mycket viktig, 44 procent tyckte att det var viktig och endast 3 procent tyckte att det var varken eller.

Fråga 8: Vad anser ni är allra viktigast för Er vid kreditutlåning?

Frågorna 8 – 12 är öppna frågor av kvalitativ karaktär. Vi har valt att ha dessa frågor för att få djupare förståelse kring ämnet och flera synpunkter från kundernas sida. Svaret som vi har fått varierat med fyra eller fem svarsalternativ, därför har vi kategoriserat och sammanställt frågorna i SPSS (statistiskt analysprogram), för att det skulle gå lättare att få in dessa i programmet.

På fråga 8 ville vi få svar om vad som är allra viktigast för kunden vid kreditutlåning, för att se vad kunden värdesätter högst.

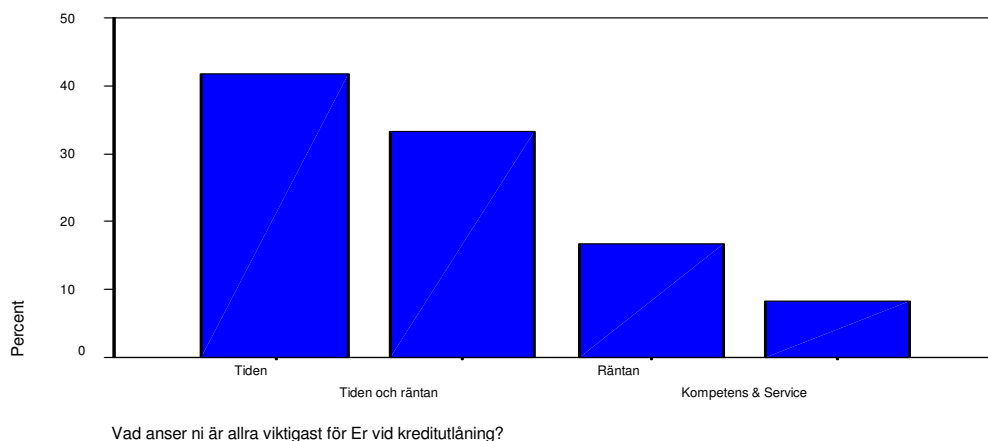


Diagram 1. Vad anser ni är allra viktigast för Er vid kreditutlåning?

42 procent av kunderna tyckte att tiden var allra viktigast för dem, 33 procent tyckte att tiden och räntan var viktigast, 17 procent tyckte att enbart räntan var viktig och endast 8 procent tyckte att kompetens och service är viktig.

Fråga 9: Vad anser ni är onödigt vid kreditutlåning?

Frågan har ställts för att komma fram till ifall någonting var onödigt i kreditprocessen, enligt Lean tänkandet skall ”Muda” minskas.

Av dem tillfrågade kunder tyckte 67 procent att ingenting var onödigt, 22 procent tyckte att pappershantering (underskrift av papper fram och tillbaka samt massviss med papper till kunden så kallad ”kundens blad”) var onödigt, 8 procent svarade vet ej och endast 3 procent tyckte att räntan var onödigt.

Fråga 10: Vilka aspekter vid kreditutlåning är ni missbelåtna med?

Vi har valt att ställa den frågan för att se ifall det finns något eller någon del i kreditprocessen som kunder inte är nöjda med. Frågan kan tyckas påminna om fråga 9 och det är för att se ifall kunden tycker samma sak som på fråga 9.

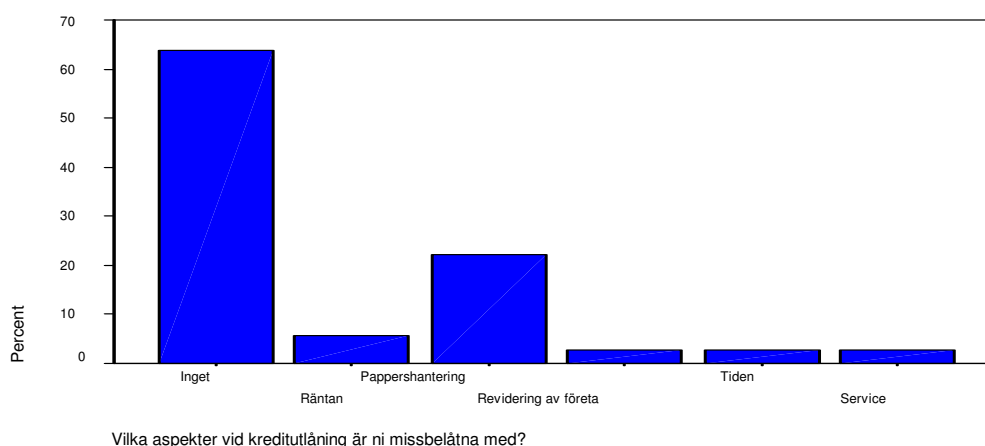
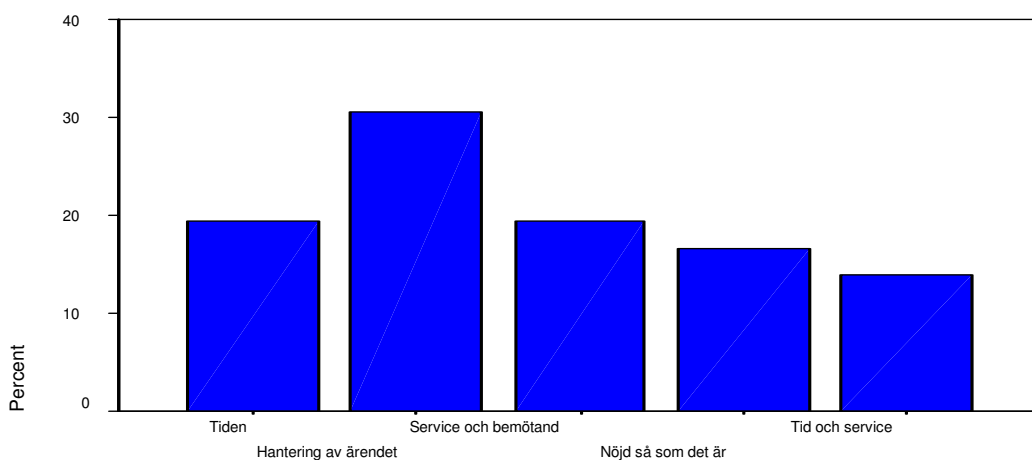


Diagram 2. Vilka aspekter vid kreditutlåning är ni missbelåtna med?

64 procent av tillfrågade inte var missbelåtna, 5 procent var missbelåtna med räntan, 22 procent var missbelåtna med pappershanteringen, 3 procent var missbelåtna med revideringen av företagets inteckningar (pantbrev och olika säkerheter som blir fortfarande kvar även när lånet har avbetalats istället för att tas bort) och 3 procent var missbelåtna med servicen.

Fråga 11: Vilka aspekter vid kreditutlåning är ni belåtna med?

Frågan har ställts för att se om kunderna är nöjda med något i processen, för att få reda på om bank X är bra på någonting i kreditprocessen.



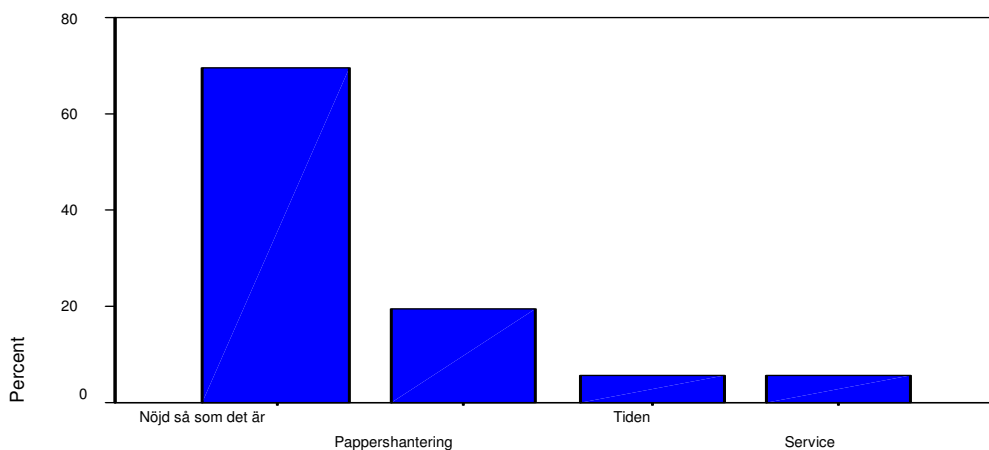
Vilka aspekter vid kreditutlåning är ni belåtna med?

Diagram 3. Vilka aspekter vid kreditutlåning är ni belåtna med?

Av dem tillfrågade var 19 procent belåtna med tiden, 31 procent var belåtna med hantering av ärendet, 19 procent var belåtna med service och bemötandet, 17 procent var nöjda så som det var och 14 procent var belåtna med tid och service.

Fråga 12: Finns det någonting ni skulle vilja förändra eller förbättra i kredit processen?

Här har vi velat få fram "Kaizen" tänkandet från kunderna för att se ifall det finns någonting de vill förbättra i kreditprocessen.



Finns det någonting ni skulle vilja förändra eller förbättra i kreditpro

Diagram 4. Finns det någonting ni skulle vilja förändra eller förbättra i kreditprocessen?

Cirka 69 procent var nöjda så som det är (alltså vill ej förändra någonting), 19 procent ville förbättra pappershanteringen, 6 procent ville förbättra tiden och 6 procent ville förändra servicen på banken X.

Fråga 13: Hur nöjd är ni generellt med kreditprocessen?

Den sista frågan har ställts för att avrunda undersökningen med att få reda på hur nöjd kunden är med kreditprocessen.

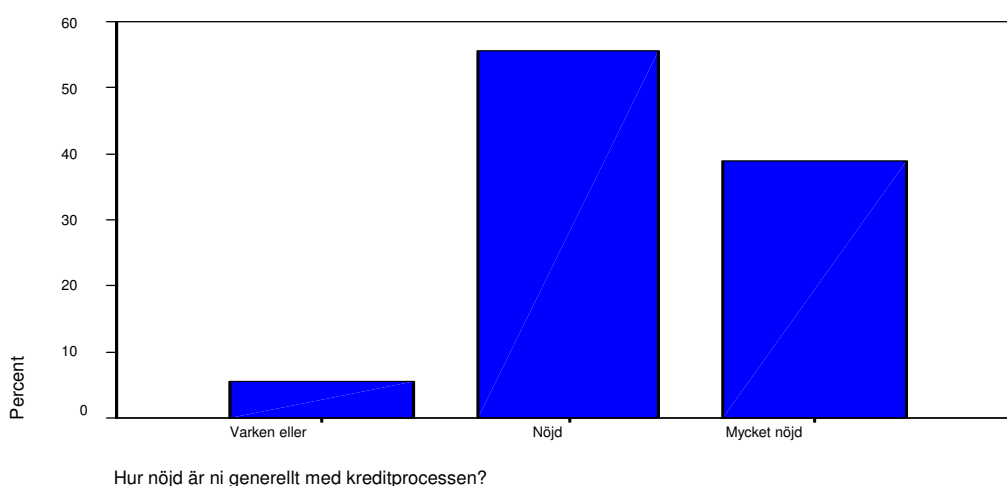


Diagram 5. Hur nöjd är ni generellt med kreditprocessen?

56 procent av kunder var nöjda, 39 procent var mycket nöjda och endast 5 procent tyckte varken eller.

7.5 Personalundersökning

Efter att ha gjort klart kundundersökningen bestämde vi oss att även göra en enkätundersökning på anställda på bank X. Det är för att vi ska kunna jämföra de med kundundersökningens resultat, för komma fram till någon slutsats om det är möjligt att effektivisera kreditprocessen enligt Lean tänkandet som är en av våra problemformuleringar.

Fråga 1: Kön

Av de tillfrågade anställda var 90 procent män på företagsavdelningen på bank X och endast 10 procent kvinnor.

Fråga 2: Ålder

Den dominerande åldersgruppen var i åldern 26-35 och utgjorde 40 procent av alla anställda.

Fråga 3: Hur länge har du jobbat inom bankväsendet?

50 procent av anställda på bank X hade mer än 10 års erfarenhet av bankväsendet, 30 procent hade jobbat mellan 5 till 10 år.

Fråga 4: Hur länge har du arbetat på den nuvarande avdelningen?

30 procent av anställda har jobbat på den nuvarande avdelningen mellan 1 till 3 år, 30 procent hade jobbat mellan 5 till 10 år, 20 procent hade jobbat mer än 10 år, 10 procent mellan 3 till 5 år och resten mellan 0 till 1 år.

Fråga 5: Vilka aktiviteter upplever du är överflödiga/onödiga i kreditprocessen?

Frågorna 5 och 6 var öppna frågor, dessa har tagits med för att anställda ska få friheten att tycka själva istället för att bli begränsade med slutna frågor. Svaren på fråga 5 har kategoriserats och sammanställts, för att underlätta användningen av SPSS.



Vilka aktiviteter upplever du är överflödiga/onödiga i kreditprocessen?

Diagram 6. Vilka aktiviteter upplever du är överflödiga/onödiga i kreditprocessen?

60 procent av anställda tyckte att det inte fanns några onödiga aktiviteter i kreditprocessen, 30 procent tyckte att systemen inte samkördes vilket de ansåg var onödigt och 10 procent tyckte att pappershanteringen var onödigt.

Fråga 6: Vad anser du kan förbättras i kreditprocessen?

Frågan har ställts till anställda för att väcka ”kaizen” tänkandet, för att få reda på om de hade några idéer eller förslag på förbättring i kreditprocessen.

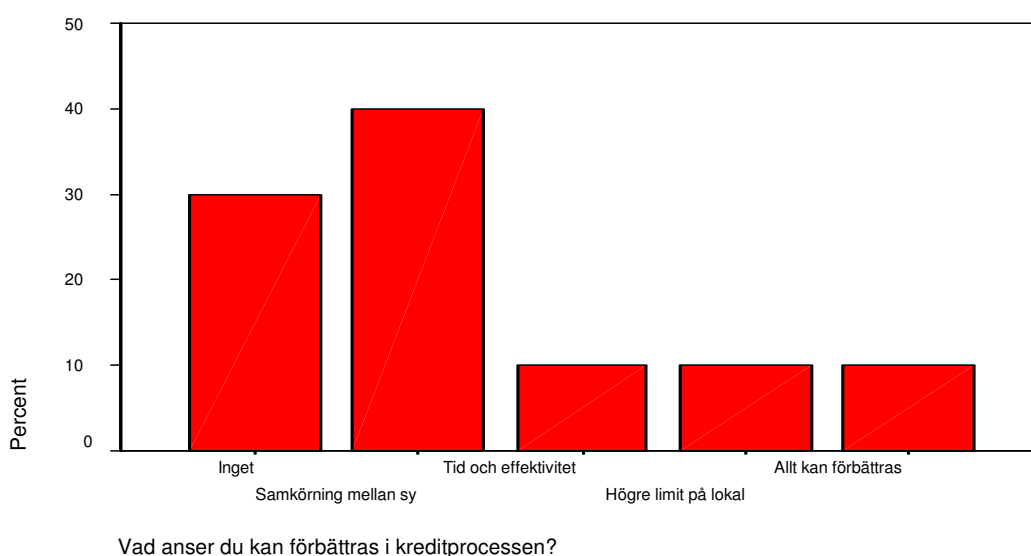


Diagram 7. Vad anser du kan förbättras i kreditprocessen?

40 procent tyckte att samkörningen mellan systemen bör förbättras, 30 procent hade inga förslag på förbättringar, 10 procent tyckte tid och effektiviteten bör förbättras, 10 procent tyckte att det borde vara högre limit på lokalnivå eller kontorsnivå och 10 procent tyckte att allt kan förbättras.

Fråga 7: Känner du att du har möjligheten att effektivisera ditt arbete?

Frågan har ställts för att ta reda på om dem anställda hade möjligheten att förbättra sitt arbete, eftersom enligt Lean tänkandet skall arbetarna ständigt effektivisera sitt arbete.

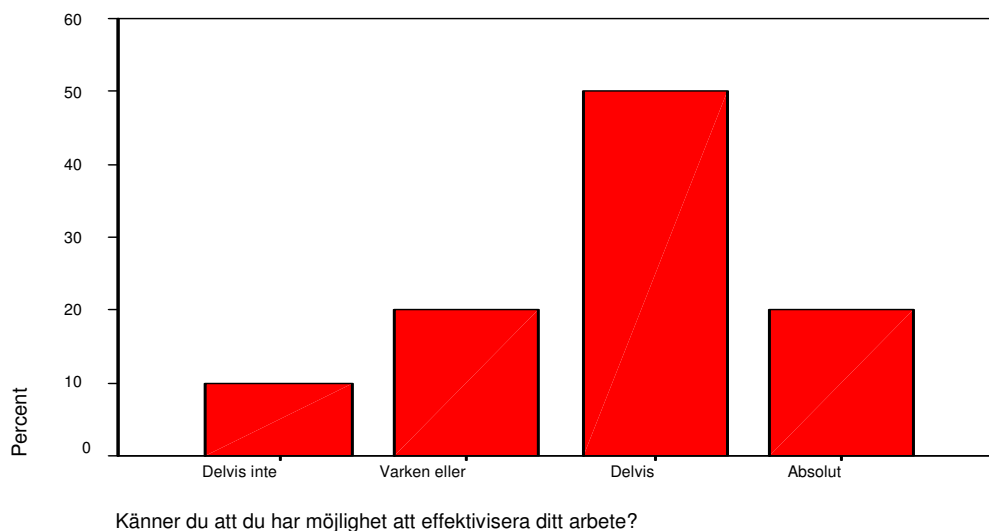


Diagram 8. Känner du att du har möjligheten att effektivisera ditt arbete?

70 procent av anställda var positivt ställda till effektiviseringen av sitt arbete, 20 procent tyckte varken eller, medan 10 procent tyckte delvis inte.

Fråga 8: Hur tycker du att kommunikationen fungerar mellan medarbetarna i kreditprocessen?

Med denna fråga har vi velat få fram information om hur kommunikationen fungerar mellan medarbetarna.

50 procent av anställda tyckte att det fungerade mycket bra, 40 procent tyckte att det var bra och endast 10 procent tyckte varken eller.

Fråga 9: Om du upplever att kommunikationen fungerar dåligt, hur kan den då förbättras?

Frågan har ställts för att få reda på om någon av de anställda tyckte att kommunikationen fungerar dåligt och för att få en förklaring och förslag på hur den kan förbättras. Ingen har svarat på den frågan därför utgår vi att alla är nöjda med kommunikationen och inga förändringar behöver genomföras.

Fråga 10: Har du all material tillgänglig för att du ska kunna utföra ditt arbete?

Här har vi velat få reda på om de anställda hade all material tillgänglig, så att de inte

behöver slösa tid för att införskaffa det. Vilket gör att de får mindre gjort per timme. Av de tillfrågade tyckte 50 procent absolut, 40 procent tyckte delvis och endast 10 procent tyckte delvis inte.

Fråga 11: Känner du att arbetsmiljön i kreditprocessen motiverar Er att komma med idéer om förbättringar?

Frågan har ställts för att få fram information om anställda som var delaktig i kreditprocessen var motiverade att komma med förbättringar eller förslag till förbättringar.

80 procent tyckte delvis att det fanns en sådan motivering, 10 procent tyckte absolut och 10 procent tyckte delvis inte.

Fråga 12: Känner du dig delaktig i utvecklingen kring kreditprocessen?

Frågan har ställts för att få reda på ifall bank X har en företagskultur där alla känner sig delaktiga kring utvecklingen av kreditprocessen.

40 procent av anställda tyckte delvis, 30 procent tyckte delvis inte, 20 procent tyckte varken eller och endast 10 procent tyckte absolut.

Fråga 13: Hur nöjd är du generellt med Erat arbete i kreditprocessen?

Med den här frågan har vi valt att avrunda enkätundersökningen, anställda har låtit att värdesätta sitt arbete kring kreditprocessen.

90 procent av alla anställda tyckte att de var nöjda med sitt arbete i kreditprocessen och 10 procent var mycket nöjda.

8. ANALYS

I detta kapitel kommer vi först att analysera den sekundära forskningsfrågan och sedan de primära forskningsfrågor med den empirin som vi har erhållit och utifrån de teorier som vi har redovisat. I texten kommer vi att analysera och föra diskussion kring vår ursprungliga frågeställning. Vi börjar med att diskutera sekundära forskningsfrågan först för att sedan gå in på en djupare analys av den forskningsfrågan. Analysen kommer att ligga som grund för våra slutsatser.

8.1 Bakgrund till analysen

När vi nu ska analysera kvalitativa data, kan vi med hjälp av att skapa hypoteser eller påståenden, tydda mönster och samband. Vi anser att detta tillvägagångssätt kommer att göra analysen mer strukturerad och lättförstådd. För att kunna testa dessa hypoteser eller påståenden är det viktigt, att söka efter alternativa förklaringar eller negativa exempel som inte överensstämmer med mönstret och sambandet. Det är värt att påpeka att detta förfarande inte är samma sak som en statistisk hypotes eller att testa dess signifikans.¹⁹³ Saunders, Lewis & Thornhill (2007) säger att: ”*Alternative explanations frequently exist, and only by testing proposition that you identify will you able to move towards formulating valid conclusions and an explanatory theory*”¹⁹⁴. Med andra ord för att åstadkomma en säker och välgrundad slutsats bör man använda hypoteser eller påståenden vid en kvalitativ analys.

8.2 Analys av den allmänna forskningsfrågan

Den allmänna forskningsfrågan: Vilken nytta har lean principer för bankers organiska tillväxt som ett alternativ till konsolidering för att skapa värde till ägarna.

I kapitel tre, fyra och sex har vi gått igenom och förklarat bland annat konsolidering,

¹⁹³ Saunders Mark, Lewis Philip, Thornhill Adrian (2007)

¹⁹⁴ Ibid.

Leankonceptet, dess för- och nackdelar, det värde som kan skapas med Lean och varför det har blivit aktuellt idag. Nu vill vi besvara den allmänna forskningsfrågan och för att göra det kommer vi att ständigt göra återblick på dessa kapitel.

I början av 2006 fanns 127 bankföretag i Sverige. Vi har tidigare nämnt att det finns storbanker som består av Swedbank, Nordea, SEB och Handelsbanken, förutom dessa finns det fristående sparbanker och övriga aktörer som exempelvis utländska filialer och nischbanker. Tillsammans utgör de en mycket koncentrerad bankmarknad. De fyra storbankerna har länge haft stark position inom flertalet delmarknader och svarar för drygt 80 procent av balansomslutningen för samtliga banker. Det är en hög andel i en internationell jämförelse.¹⁹⁵ Därtill kommer många aktörer som från utlandet bearbetar svenska kunder och konkurrerar med de inhemska bankerna.

Under de goda tiderna har affärens räckt till för alla banker. De fyra svenska storbankerna har försökt att hänga med i utvecklingen och erbjudit ett fullt sortiment av tjänster till hushåll, företag, kommuner och staten, då konkurrensen på marknaden hårdnat och kamp om kunderna blivit allt allvarligare. Alla banker har varit vinnare de senaste åren, men storbankerna har förlorat marknadsandelar till nya aktörer som ofta är nischade, det vill säga specialiserade på relativt få produkter och tjänster. I kapitel fyra har vi diskuterat att nya aktörer kommer in på marknaden och nu kan man se att de nya utländska bankerna som till exempel Danske Bank och de nischade aktörerna går framåt, medan ”våra” storbanker bevakar varandras positioner på hemmamarknaden.

Förutom tillflöde av nya aktörer stöter banker på en annan tydlig trend. Kunderna i allt större utsträckning väljer att vända sig till flera banker. I dagsläge är vi oftast kunder i fler än en bank. Enligt Svenska Bankföreningens bedömning kommer det ökade antalet aktörer och det ökade utbudet av tjänster, i kombination med IT-utvecklingen, att förstärka trenden mot att kunderna har allt fler bankförbindelser.

I kapitel fyra kom vi fram till att banker har under längre tid konsoliderats med andra banker för att kunna stå emot de nya förändringskrafterna och för att behålla sina

¹⁹⁵ Konkurrensverkets rapportserie 2006:4

marknadsandelar, men frågan är nu om det är fortfarande möjligt för bankerna att konsolidera. Många svenska banker har sökt tillväxt utomlands. Sedan några år tillbaka har det dock varit en sanning i branschen att konsolidering över nationsgränser kostar mer än de smakar.¹⁹⁶ Vi nämnde i kapitel om värdeskapande att de största skäl till konsolidering har varit synergieffekterna som kan sägas ge upphov till ökade intäkter genom marknadsandelar. Idagsläget sägs det att synergierna över nationsgränser är för små för att konsolideringen ska löna sig. Om man tittar på möjligheter för konsolidering på den svenska marknaden så har tillväxten genom konsolidering mellan de svenska storbanker, där synergierna skulle vara betydande, inte bedömts som möjliga. Föreningssparbanken (dagens Swedbank) och SEB har kollat upp möjligheten men direkt backade ur sedan EU-kommissionen hade lämnat konkurrensrättsliga synpunkter.¹⁹⁷

Efter år av konsolidering verkar det inte finnas några naturliga möjligheter till förvärv här i Sverige, därför ligger fokus istället på organisk tillväxt. Det leder till att banker står inför en ännu hårdare konkurrens om marknadsandelar. Med ökad konkurrens på marknaden där tjänsterna är snarlika följer att kostnadseffektivitet blir avgörande för konkurrenskraft och lönsamhet. Vi har i kapitel sex nämnt att primära anledningen till konsolidering eller Lean är ekonomiska, dessa både metoder försöker uppnå sina ekonomiska mål genom att förbättra den operativa effektiviteten. Eftersom konsolideringen inte längre anses vara det bästa alternativet för långsiktig tillväxt och kan anses icke vara möjlig av konkurrensrättsliga skäl, kan Lean bli det nästa alternativet för att förbättra operativ effektivitet. Det finns redan hundratals företag som har applicerat Leankonceptet och fått utomordentliga resultat, Lean kan vara en lösning på den här hårdnande konkurrensen och leda till att tillväxten nås med bibehållen eller ökad kostnadseffektivitet. Eftersom tillväxten på den svenska marknaden avtar är det idag mycket aktuellt med nya besparingsprogram, Lean kan användas då företaget inte behöver göra några besparingar och istället koncentrera sig på att reducera så kallad muda. Genom att satsa på organisk tillväxt och applicera Leankonceptet kan företaget i det långa loppet vinna konkurrens fördelar, få starkare position på marknaden bland annat

¹⁹⁶ Dag Rolander (2006)

¹⁹⁷ Dag Rolander (2006)

genom att öka företagets kundvärde. Den organiska tillväxten är förvisso långsammare, men det är också en väg som innebär lägre risk, ger företaget möjlighet och tid att applicera Lean. Företaget som väljer att växa organiskt med hjälp av Lean kan, som vi beskrev i kapitlet om värdeskapande skapa ”mer för mindre” genom att ta bort allt slöseri (muda) frigöra kapacitet, sänka kostnaderna och fokusera på kundvärde. Viktigt att inte glömma att med Lean principer kan bankens kostnader reduceras utan att arbetsstyrkan behöver decimeras, försvaga företaget på långt sikt och överskrida/försvaga nuvarande budget. Vi har sagt i kapitel fyra att nackdelen med konsolidering kan vara integrationsproblem, de anställda känner ökad oro, stress, frustration på ett psykologiskt och individuellt plan, vilket kan leda till att man tappar tron till företaget som i sin tur för med sig lägre lojalitet och engagemang. En bank som väljer att satsa på tillväxt genom Lean slipper den problematiken, då lean behavior skall följas, vilket innebär att anställda blir mer delaktiga i beslutsprocesser, de får större befogenheter och på det sättet kan trivas mer på arbetsplatsen och ge bättre service till kunden.

8.3 Analys av den specifika forskningsfrågan

För att analysera den primära forskningsfrågan kommer vi att utgå ifrån LTH modellen se avsnitt 6.3.1. Modellen består av fem steg som vi kommer att diskutera kring genom att ställa kvalitativa hypoteser.

8.3.1 Definiera värdet

Hypotes 1: Värde för kunden är tiden, räntan, kompetens & service.

Det första steget i LTH modellen är att definiera värde. Värdet ska alltid definieras utifrån kundens perspektiv. Eftersom det är kunden som bestämmer värdet på produkten/tjänsten, är det viktigt att förstå vad kunden värderar. För att identifiera de faktorer som kunden värderar vid exempelvis ett köp eller beslut kan man använda sig av

Kano-modellen¹⁹⁸ som diskuterades i teori avsnittet 6.3.1.1:

- **Basic** Här identifierade vi genom kundundersökningen några faktorer som kunden ansåg vara allra viktigast för honom, om dessa inte skulle finnas med, kan det leda till att kunden blir missbelåten. Faktorerna var **tiden, räntan och kompetens & service**.
- **Performance** För dessa faktorer (ovan), ska kunna leda till förtjusning hos kunden måste de sticka ut. Om de inte lyckas sticka ut blir responsen från kunden endast neutral. Det är också viktigt att identifiera de faktorer som leder till missbelåtenhet. Enligt undersökningen var vissa av kunderna missbelåtna med **tiden, räntan, pappershanteringen, servicen och revideringen av företagsinteckningarna**.
- **Delighter** I den här delen gäller det att göra något som kunden inte förväntar sig men som leder till förtjusning. I vår kundundersökning var vissa kunder missbelåtna med några faktorer. Om man nu skulle gottgöra dessa faktorer och samtidigt förbättra tiden (snabb hantering av ärendet eftersom det var allra viktigast för kunden) skulle det leda till en ökning av delight, alltså förtjusning. Kano faktorerna är inte statiska utan med tiden kommer Delighter och Performance bli grundläggande faktorer pga. att kundens förväntan växer med tiden. Efter att ha blivit ”tagen på sängen” förtjust en gång blir man inte lika förtjust nästa gång, ceteris paribus. Alltså måste Banken X hela tiden eftersträva förbättring ”Kaizen”, för att kundvärdet ska vara högt.

Åter tillbaka till hypotes 1, enligt kundundersökningen var värdet för kunden **tiden**,

¹⁹⁸ Wood Nigel (2004)

räntan och kompetens & service vilket överensstämmer med vår hypotes. Men Banken X bör eftersträva ett ”Kaizen” tänkande, eftersom ovanstående värden inte är statiska utan förändras med tiden.

8.3.2 Identifiera värdeflödet

Det andra steget i LTH modellen är att identifiera värdeflödet, med andra ord skall man kartlägga hela processen. Vi har redan kartlagt kreditgivningsprocessen i empiri kapitlet (7.3, figur 9) och hänvisar läsaren dit. Med hjälp av denna ”kartläggning” kommer vi i steg 3 att göra en flödesanalys genom att identifiera olika typer av muda, var i processen muda uppstår och hur processen kan effektiviseras med hjälp av lean principerna.

8.3.3 Gör så värdeflödet flyter

Hypotes 2: I kreditprocessen flyter värdet.

Det tredje steget är att se till så att värdet i kreditgivningsprocessen flyter, genom att reducera/eliminera alla former av muda. I det förra steget identifierade vi värdeflödet genom att konstruera en value-map av kreditgivningsprocessen i bank X. Vi fann att processen bestod av 18 steg, från att kunden ville ansöka om lån till att kunden fått kreditutbetalningen. Dessa steg kan också ses som 18 potentiella möjligheter till muda. Teorin (6.2.2.1) berör åtta olika former utav muda och vi har genom vår undersökning urskiljt 11 faktorer som kan ses som muda och dessa faktorer är:

<u>Empirin</u>	<u>Teorin</u>	<u>Källa</u>
1. Pappershantering	Överarbete/Onödiga transporter	Kund/Personal
2. Tiden	Väntan	Kund/Personal
3. Samkörning systemen	Onödiga rörelser	Personal
4. Informationshantering	Överarbete	Personal
5. Räntan (Förhandling)	Överarbete	Kund
6. Revidering inteckningar	Omarbete	Kund
7. Service	Väntan/Omarbete	Kund

8. Högre limit	Överarbete	Personal
9. Kreativitet/Delaktighet	Outnyttjad kreativitet	Personal
10. Material tillgängligt	Onödiga rörelser/Överarbete	Personal
11. Produkt/Tjänst	Omarbete	Kund

1. Pappershanteringen är något som både kunderna och personalen anser vara ett avsevärt besvärligt och tidkrävande moment. Pappershanteringen börjar redan i steg 5 i kreditgivningsprocessen och avslutas inte förrän steg 17. Vi anser att detta är ett praktexempel på muda, ett slöseri som bidrar till ökade kostnader men som lätt skulle gå att reduceras med hjälp av IT och mer standardiserade procedurer. Dock bör man vara medveten om att en viss form av pappersexercis alltid kommer att förekomma men strävan mot en ”nollvision” är att föredra. Bank X verkar vara medveten om ”problemet”, men våra observationer talar för att det råder brist på pro-aktivitet för att förbättra detta. Problemet är att ett enskilt bankkontor inte själv kan uppgradera IT systemet eller skapa egna standardiserade rutiner och procedurer, utan dessa beslut ska tas på central nivå och i denna byråkrati skapas ytterligare muda.

2. Tiden är en viktig faktor i lean och genom att reducera/eliminera olika former av muda förbättras ledtiderna. Detta är en av orsakerna till varför tiden alltid mäts i de olika aktiviteterna inom värdeflödet. Tiden representerar hela kreditgivningsprocessen från steg 1 när kunden vill låna pengar till steg 18 när kunden får pengarna. I både kund och personal undersökningen framkom att tiden var något man tyckte kunde förbättras. I intervjun med Krea framkom att bank X inte mäter eller registrerar tiden, men att man har diskuterat ifall man ska börja göra det.

3. Samkörning av systemen är något som har påpekats av personalen och framför allt av Krea. I dagsläget är vissa av IT systemen inte samkörda utan när Krea sitter och gör PM (steg 8 i processen) måste de sitta och klippa och klistra mellan programmen. Detta är oerhört ineffektivt, tidkrävande och medför dubbelarbete, första klassens muda, som lätt skulle gå att eliminera.

4. Informationshantering är en ytterligare del i Krea:s arbete som är tidkrävande. Steg 6 i processen då Krea måste söka efter information för att kunna göra ett PM som är

underlag till beslutet i steg 10. Eftersom informationssökning är tidskrävande anser vi att detta är muda. Vid intervjun framkom att det största problemet faktiskt är kunderna själva, som inte lämnar in årsredovisningar etc, utan "tjat" först.

5. Räntan eller rättare sagt förhandlingen av räntan vid steg 15 eller 15a i processen är ur kundernas synvinkel något som anses vara muda. Detta innebär inte att kunderna inte vill förhandla till sig lägre ränta, utan snarare att processen i sig ses som tidkrävande. Processen skulle gå att förbättra genom att göra arbetet mellan KA och Krea snabbare om kunden inte är nöjd med den första räntan. Vi bedömer att det är tydligt att kunderna inte tycker att förhandlingen är värdeskapande, men aktiviteten i sig går helt enkelt inte att eliminera, utan bör därför klassas som en typ1 muda (6.3.1.2).

6. Revidering av inteckningar är egentligen en aktivitet som sker efter det att själva kreditgivningsprocessen är slutförd och lånet är återbetalt. Vi anser att detta är muda därför att kunderna måste ringa till banken och be dem ta bort pantbrev och säkerheter, även då lånet är reglerat. Detta skapar omarbete för både kunder och personal och bör därför ses som en klassisk typ muda 2 (6.3.1.2) som genast kan elimineras.

7. Service är en viktig del i bankens arbete och pågår under hela kreditgivningsprocessen. Här är det framför allt viktigt att KA är tillgängliga för kunderna, att de får ett bra bemötande och att man erbjuder produkter/tjänster med kvalitet. Kunderna anser att KA:s kompetens är oerhört viktigt. Med kompetens menar de bland annat hur insatta KA är i företagets affärer och vad företaget vill uppnå. Muda uppstår när kunderna inte får tag på KA och istället måste vänta eller genom KA:s "inkompetens" som resulterar i att kunden inte får lånet när han behöver det. Problemet med revidering av inteckningar kan också ses som en dålig service och på så sätt är de en och samma sak.

8. Högre limit är en faktor som givetvis påverkar steg 10 i processen. Om en höjning av limiten för att ta ett lån delegeras neråt, går det också fortare att fatta ett beslut rörande ärendet och kunden kan fortare få sitt lån. I dagsläget kan de endast på den lokala nivån fatta beslut för lån upp till 10 miljoner, det innebär att det skapas dubbelarbete (omarbete) samt väntan, för lån som överstiger denna summa. En delegering av beslut avseende

limitens storlek skulle minska detta muda. Man bör dock höja en varningens finger för ett sådant förfarande då risken för dåliga stora lån skulle kunna öka om personalen inte har erfarenhet eller kompetens att bedöma dessa risker.

9. Kreativitet/Delaktighet påverkar hela kreditgivningsprocessen eftersom det handlar om hur banken X tar till vara personalens kunskap och idéer. En del av personalen tyckte att de inte var involverade i utvecklingen av processen eller att arbetsmiljön motiverade dem att komma med förbättringar. Genom att inte ta tillvara de anställdas expertkunskaper på alla områden inom processen för förbättringar, skapar man direkt muda. Man slösar bort kunskap inom områden som inte går att få på annat sätt än från de anställda.

10. Material tillgängligt att inte ha det arbetsmaterial man behöver tillgängligt för att kunna utföra sitt arbete utan avbrott är rent muda. Här återkommer vi till att söka information men också aktiviteter som kan tyckas triviala, exempelvis att inte ha en almanacka, pennor, papper etc tillgängliga eller annat som är nödvändigt vid kundkontakter.

11. Produkt/tjänst utbudet är en form av muda som leder till dubbelarbete (omarbete) på grund av att man presenterar/erbjuder fel typ eller för stort urval av produkt/tjänster för kunden. Istället för att endast erbjuda kunden det den vill ha eller behöver. Den här formen av muda uppstår framförallt i steg 2 i kreditprocessen när kunden kontaktar banken eller KA. Därför är det oerhört viktigt att man känner till kundens behov och endast presenterar de alternativ av produkter/tjänster som bäst uppfyller dessa behov. Vid en sådan här situation finns det risk för ”moral hazard”, till exempel, att KA försöker sälja produkter/tjänster som inte passar kundens behov men som istället gynnar KA själv, i form av bonus. När det gäller bank X är risken för moral hazard i det här hänseendet näst intill obefintlig, då KA inte har en prestationsbaserade bonus utan bonusen är istället knuten till bankens utveckling.

Om vi nu beaktar hypotesen vi ställde i början, flyter värdet i kreditgivningsprocessen i bank X? Det är helt klart att kreditprocessen består av massor av muda som går att

eliminera och på så sätt skulle processen gå att förbättra. Värdet i processen flyter alltså inte enligt leankonceptets regler.

8.3.4 Implementera pull system

Hypotes 3: Pull systemet går att implementera i bank X.

Det fjärde steget är att implementera ett pull system, vilket betyder att det är kunderna som styr flödet och bestämmer när produkter/tjänster ska levereras. I den bakom pull systemet kommer från konceptet JIT, att man ska producera rätt vara, till rätt mängd och i rätt tid. Det kan tyckas vara en omöjlig uppgift för en bank att skapa ett system där kunden bestämmer när lånet ska levereras. Anledning till detta är att banken är risk medveten och utlåning innebär en ökad finansiell risk som banken försöker hantera genom en bedömningsprocess. Den här processen är tidskrävande och bidrar till att typ muda 1 skapas (6.3.1.2). Det finns dock en möjlighet att pull systemet kan fungera men då måste man först skilja på om kunderna är nya eller gamla. Den här möjligheten framkom vid intervjun med Krea. Nya kunder innebär givetvis en ökad risk, där proceduren är mer långdragen och mödosam innan man når ett beslut. Gamla kunder däremot finns redan i systemet, man har kanske haft en längre relation till kunden och på så vis är man mer insatt i kundens verksamhet. Detta kan leda till att proceduren påskyndas och banken kan leverera när kunden så önskar.

Vi bedömer att hypotes 3: om pull systemet går att implementera i bank X, inte är uppnåeligt. Orsaken till detta är att en bank X vill växa organiskt och för att kunna göra detta krävs nya kunder, vilket medför som vi diskuterat ovan att pull systemet fallerar.

8.3.5 Sträva efter perfektion

Det femte steget är att försöka förbättra samtliga aktiviteter i varje steg i kreditprocessen. Det innebär att man hela tiden arbetar med att förbättra de andra fyra stegen i LTH modellen, för att värdet ska kunna flöda fortare. Personalen ansåg att deras arbete skulle

kunna förbättras genom att samköra systemen, bli effektivare, höja lånelimiten på den lokala nivån eller som någon uttryckte det, ”allt kan förbättras.” Det här innebär att en del av personalen besitter kunskap och idéer om hur kreditprocessen kan förbättras. Vissa tycker att de har möjlighet att förbättra och effektivisera sina arbetsuppgifter medan andra tycker att de endast till viss del har möjlighet att påverka. En stor del anser att de endast känner sig delvis involverade i utvecklingen av kreditprocessen och att arbetsmiljön endast delvis motiverar dem till att komma med förbättringar och idéer kring processen. Om vi jämför det här med Toyota där personalen uppmanas att komma med idéer kring förbättringar när det gäller ”deras arbete, eliminera muda, säkerhet, utbildning etc”, ”där det skapas 180 idéer per anställd varje år och att 98 % av alla idéer genomförs”¹⁹⁹, då har bank X mycket kvar att ge, eftersom den inte lyckas eller inte vill ta tillvara på de anställdas kunskap om hur kreditprocessen kan förbättras.

För att kunna implementera och ta tillvara på de positiva egenskaperna hos LTH, krävs att man tillåter kreativitet samt låter de anställda som arbetar i en process även vara med och utveckla den. För att Bank X ska kunna lyckas med att skapa ett Kaizen- tänkande måste banken motivera medarbetarna på ett sätt som skapar stort engagemang. Det är nog lättare sagt än gjort och förmodligen det största hindret för västerländska företag som vill implementera lean. Orsaken till detta tror vi ligger i den västerländska kulturen som enligt Hofstede är mer individualistiskt inriktad jämfört med den österländska, exempelvis Japan som är mer kollektivistiskt.²⁰⁰ Detta betyder att i västerländska länder värderar man individuella prestationer och frihet mer än i österländska länder där alla förutsätts se till vad som är bäst för gruppen, ”den förlängda familjen”. Detta tror vi är en av de främsta orsaker till varför bank X kommer ha svårt att kunna etablera ett stort engagemang bland sina anställda, vilket är kärnan för att kaizen ska kunna fungera optimalt. Däremot anser vi att kaizen är något positivt som bank X bör sträva efter att implementera.

¹⁹⁹ Atkinson Philip (2004)

²⁰⁰ Hill Charles W. L (2005)

9. SLUTSATS

I detta kapitel kommer vi att presentera våra slutsatser som vi baserar på den insamlade data och analys. De allmänna och specifika forskningsfrågorna kommer att besvaras. Vi avslutar med kritik mot vår egen studie och förslag till vidare forskning.

9.1 Slutdiskussion

9.1.1 Allmänna forskningsfrågan

Vilken nytta har lean principer för bankers organiska tillväxt som ett alternativ till konsolidering för att skapa värde till ägarna?

I analysen av den allmänna frågan kom vi fram till att konkurrensen på den svenska bankmarknaden har hårdnat ju med att flera utländska aktörer träder in på marknaden och att andra företag börjat utföra samma tjänster som banker. Vi har dessutom kommit fram till att efter så många år av konsolidering verkar det inte just nu vara möjligt för banker att öka tillväxten genom konsolidering och konsolidering över gränser kostar mer än det smakar. Det och kundernas ökade rörlighet vid val av bank har gjort att bankerna har börjat mer och mer koncentrera sig på att växa organiskt. Vi ansåg då att vid organisk tillväxt kan banken dra nytta av Lean principerna som kan skapa ”mer för mindre”.

Vi har konstaterat att med Lean principer kan banken förbättra den operativa effektiviteten genom att reducera all slöseri, sänka kostnader och koncentrera på kundvärde och på så vis kan värdet till ägarna skapas. Lean kan dessutom göra arbetsplatsen till en bättre miljö då anställda trivs bättre när de får enligt Lean behavior större befogenheter och får vara med i beslutsfattande.

9.1.2 Specifika forskningsfrågan

Hur skulle lean thinking kunna förbättra kreditgivningsprocessen mellan bank X och dess företagskunder?

I kreditgivningsprocessen (7.3) finns det steg som är potentiella källor för effektivisering genom LTH. Nedan kommer vi att presentera hur kreditprocessen i bank X skulle kunna effektiviseras:

- Förbättra samt anpassa de aktiviteter som är värde för kunden. Kunden ansåg att tiden (snabbare hantering av ärendet), räntan (förhandling av räntan) och kompetens & service var allra viktigast.
- Reducera pappershanteringen i hela kreditprocessen. Framförallt är det stegen 6, 13, 14, 15, 15a, 16, 17 och 18 som kan effektiviseras genom användning av elektroniska dokument och bank-id. Eftersom den här tekniken redan finns och bank X har tillgång till kan vi inte se någon som helst anledning till att den inte utnyttjas.
- Eftersom tiden är en viktig faktor för kunderna, bör Banken X implementera tidsregistrering av kreditärenden. Med andra ord skall Banken X kunna registrera tid från steg 1 till steg 18 i processen, för att kunna utvärdera vilka steg/aktiviteter som kan effektiviseras.
- I Banken X behövs det en samkörning mellan IT-systemen. Eftersom dagens system bidrar till omarbete framförallt för Krea.

Utöver ovan nämnda förslag skall Banken X sträva efter Kaizentänkandet i kreditprocessen. Vi är dock medvetna om att detta kan vara en tuff uppgift att klara av, men att sträva efter att bli bättre och effektivare på det man gör; tycker vi är en självklarhet. Såsom avslutning vill vi påpeka att LTH konceptet inte kan följas till fullo för att effektivisera kreditgivningsprocessen. Anledningen till detta är att konceptet brister när det fjärde steget i LTH modellen ska appliceras, nämligen *implementera ett pull system*. Vi anser att pull systemet inte går att implementera pga. att nya kunder bildar flaskhalsar som resulterar i att pull metoden fallerar.

9.2 Kritik mot egen studie

- En svaghet i uppsatsen är att vi inte har lyckats lägga fram konkreta fakta som tydligt kan visa hur företag som implementerat leankonceptet påverkats. Problemet ligger i att implementeringsfasen är tidskrävande och inte sker ”över en natt”. En annan orsak är att många företag och framförallt bank X befinner sig i implementeringsfasen, vilket gör att allt är väldigt otydligt.
- Ett större urval bland kunderna hade kunnat öka säkerheten men också dynamiken bland svaren, med följd att ytterligare muda kunnat identifieras.
- En träffsäkrare och mer korrekt bild av kreditgivningsprocessen och dess aktiviteter hade kunnat fastställas om vi intervjuat samtliga involverade i processen. Svagheten i uppsatsen är att kartläggningen är endast baserad på en kreditanalytikers syn.
- Vi hade fått en mer dynamisk och djupgående datainsamling om vi hade intervjuat personalen i kreditgivningsprocessen istället för den enkätundersökning vi genomförde.

9.3 Förslag på fortsatt forskning

- Det vore intressant att jämföra banker före och efter implementering av LTH, med syfte att utreda dess effekter på verksamheten, kunderna, värdeskapande etc.
- För att ytterligare kunna identifiera muda i kreditgivningsprocessen. Skulle man kunna mäta avvikelserna i samtliga steg i processen genom att använda sig av Six Sigma. LeanSixSigma är ny variant där man kombinerar LTH med Six Sigma och på så sätt kan man mäta variationen av avvikelserna, för att på ett systematiskt sätt eliminera muda.

Käll- och litteraturförteckning

Litteratur

Afrell Per, Sundqvist Sven-Ivan (1992). *Bankkrisen*, DN Förlaget.

Bakka F. Jorgen., Fivelsdal Egil., Lindkvist Lars (2001). *Organisationsteori: Struktur, Kultur och Processer*, Malmö: Liber AB, Sverige, fjärde upplaga.

Bryman Alan, Bell Emma (2003). *Företagsekonomiska forskningsmetoderna*, Liber Ekonomi, Malmö, Sverige, första upplaga.

Carlsson Pål., Sundin Anna (2007). *Ekonomisk uppslagsbok*, Sverige: Björn Lunden Information, andra upplaga.

Dag Ingvar Jacobsen (2002). *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, Studentlitteratur, Lund, Sverige.

David Jaffee (2001). *Organizational Theory: Tension and Change*, International Edition, University of North Florida.

Denscombe Martyn (2000). *Forskningshandboken-för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*, Studentlitteratur, Lund, Sverige.

Eklund Klas (2002). *Vår ekonomi*, Värnamo: Prisma, nionde upplaga.

Ericsson Johan (1997). *Störningsanalys av tillverkningssystem: ett viktigt verktyg inom lean production*, Lunds universitet.

Eriksson Kent, Thunman G. Carl (1994). *Bankmarknader i förvandling*, Studentlitteratur, Lund, Sverige, tionde upplaga.

Galpin J. Timothy., Herndon Mark (2000). *The Complete Guide to Mergers and Acquisitions*, San Francisco: Josey-Bass Inc.

Greve Jan.(2003). *Modeller för finansiell planering och analys*. Lund: Studentlitteratur.

Hill Charles W.L. (2005). *International business: competing in the global marketplace*. New York: The McGraw-Hill/Irwin, 5th edition.

Hutt D. Michael., Speh W. Thomas (2004). *Business Marketing Management: A strategic view of the industrial and organizational markets*, United States of America: Thomas Learning, eight edition.

Kamata Satoshi (1973). *Japan in the passing Lane*. New York: Random House.

Kleppesto Stein (1993). *Kultur och Identitet - vid företagsuppköp och fusioner*. Göteborg: Nerenius & Santérus.

Koller Tim., Goedhart Marc., Wessels David (2005). *Valuation: measuring and managing the value of companies*, Canada: John Wiley & sons, Inc., fourth edition.

Larsson Mats, Sjögren Hans (1995). *Vägen till och från bankkrisen*, Carlsson Bokförlag.

Larsson Rikard. (1990). *Coordination of action in M&A: Interpretive and systems approaches towards synergy*. Lund: Lund University Press.

Liker Jeffrey K (2004). *The Toyota Way: 14 management principles from the world's greatest manufacturer*, United states of America by McGraw-Hill.

Lundahl, U & Skärvard, P – H (1999). *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Studentlitteratur, Lund, Sverige, tredje upplaga.

Monden Yasuhiro (1994). *Toyota Production System: An integrated approach to Just-In-Time*, London: Chapman & Hall, second edition.

Olsson Jan., Skärvad P.Hugo (2003). *Företagsekonomi 100*, Malmö: Liber Ekonomi, tionde upplaga.

Pascal Dennis (2002). *Lean Production Simplified: A plain-language guide to the world's*

most powerful production system, New York: Productivity Press.

Ross A. Stephen., Westerfield W. Randolph., Jordan D. Bradford (2006). *Corporate Finance Fundamentals*, New York: McGraw-Hill/Irwin, seventh edition.

Runa Patel, Bo Davidson (2003). *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, Studentlitteratur, Lund, Sverige, tredje upplaga.

Sanchez Ron., Heene Aime (2004). *The new strategic Management*. USA: John Wiley & Sons, Inc.

Sandkull Bengt., Johansson Jan (2000). *Från Taylor till Toyota*, Lund: Studentlitteratur, andra upplaga.

Saunders Mark, Lewis Philip, Thornhill Adrian (2007). *Research Methods for Business Students*. UK: Pearson Education Limited, fourth edition.

Schonberger J. Richard (1983). *Japanese Manufacturing Techniques: Nine Hidden Lessons in Simplicity*. New York: The Free press.

Womack James P., Jones Daniel T. (1996). *Lean Thinking. Banish waste and create wealth in your corporation*, Simon & Schuster Inc., New York, United States of America.

Rapporter

Japanese Management Association (1989), *Kanban – Just-in-time at Toyota*, OR:Productivity Press, Portland.

Konkurrensverkets rapportserie 1999:2, *Konkurrensen på bankmarknaden - betalningsförmedling och villkor för nya aktörer*, maj 1999,

Konkurrensverkets rapportserie 2005:1, *Konkurrensen i Sverige 2005*, ISSN-nr 14018438, december 2005.

Konkurrensverkets rapportserie 2006:4, *Konkurrensen i Sverige 2006*, ISSN-nr 14018438, december 2006

Svenska Bankföreningen, (1991-1999). *Den svenska kreditmarknaden*. Årgångar 1991-1999.

Svenska Bankföreningen nr. 2007-025, *Konkurrensen på bankmarknaden, en rapport från ECON på uppdrag av Svenska Bankföreningen*, mars 2007.

Toyota Motor Corporation, Operations Management Consulting Division 1995, *The Toyota Production System*, Tokyo.

Artiklar

Aslyouf Imad (2007), *The Role of Maintenance in Improving company Productivity and Profit Ability*. International Journal of Production Economics, volym.105, issue 1, page 70-78.

Atkinson Philip (2004), *Creating and Implementing Lean strategies*. Management Service, February, Volym 48, No 2, page 18-33.

Garnett Naomi., Jones T Daniel., Murray Simon, *Strategic Application of Lean Thinking*. Proceedings IGLC 1998, Guarujá, Brazil.

Kennedy A. Frances., Brewer C. Peter (2005), *Lean accounting: What's It All About?*. Strategic Finance, November, Volume 87, No 5, ABI/INFORM Global, page 26-34.

Lohrum, Cami. (1996). *Post-Acquisition integration: Towards and understanding of employee reactions*. Helsingfors: Svenska Handelshögskolan.

Napier K. Nancy (1989), *Mergers and Acquisitions, Human Resource Issues and Outcomes: A Review and Suggested Typology*. Journal of management studies, Volume 26, No3, page 271-289.

Porter E. Michael (1996), *What is strategy?:* Harvard Business Review, November-December, page 61-77.

Porter E. Michael (1987), *From competitive advantage to corporate strategy*. Harvard Business Review, May – June, page 43-59.

Trautwein Friedrich(1990), *Merger Motives and Merger Perspectives*. Strategic Management Journal, May-June, Volume 11, page 283-295.

Wood Nigel (2004), *Lean Thinking: What it is and what it isn't*, Management Services, February, ABI/INFORM Global, page 9.

Wood Nigel (2004), *Customer Value: Applying the first principle of lean*. Management Services, March, (48/3), page 14-17.

Uppslagsbok

Hornby A-S, (2000). Oxford Advanced Learner's Dictionary. Oxford New York: Oxford University press, sixth edition.

Nordstedts ordbok AB, (2002) Svenska Akademiens Ordbok- ordlista över svenska språket. Elektronisk Pc version.

Tidskrifter

Maceus P. Karolina, (2007), *20 miljarder blev asbestnotan för ABB*. Dagens Industri, årgång 32, nr 86, 16 April, sida 7.

Mellqvist Gabriel, Törnwall Mikael, (2007), *Abestkrav för elektrolux*. Dagen Industri, årgång 32, nr 86, 16 April, sida 6.

Svensson Karin, (2007). *Intervjun Lars G Nordström*. Dagens Industri, årgång 32, nr 86, 23 April, sida 22-23.

Elektroniska källor

Berggren Christian, Spånt Roland, Mörtvik Roger (2003), *Fusioner och snabba klipp förödande*. DN2003-01-16, hämtad den 2 Maj 2007 från

<http://www.dn.se/DNet/jsp/polopoly.jsp?d=572&a=96000&forummode=show&pageno=2>

Bucher A-L.(2007). TNC-Termonologicentrum-Sveriges nationella centrum för terminologi och fackspråk. [Online]. Hämtad den 17 april 2007 från World Wide Web.

<http://www.tnc.se/>

Frisell Lars, Noréus Martin (2002), *Konsolidering inom den svenska banksektorn: ett centralbanksperspektiv*. Penning och Valutapolitik, nr. 3. Hämtad den 15 April 2007 från http://www.riksbank.se/upload/Dokument_riksbank/Kat_AFS/pv02_3_artikel2.pdf

Lindqvist Tobias, Hansson G., Lars, (2007), Svensk bankfusion med Eu:s välsignelse.

Hämtad den 15 april 2007 från

http://www.econ.no/modules/module_123/proxy.asp?I=1912&C=9&D=2&mnusel=a185a190a

Modin Anna, Feliga Jolanta (2006), *Lean tanke- och arbetssätt ger bättre resultat och arbetsmiljö*, intervju med Therese Söderlund, ESV-NYTT, nr. 3. Hämtad den 3 maj 2007 från

<http://www.esv.se/download/18.349a0e10dcf4f893a80001351/ESV-nytt+2006-3.pdf>

Rolander Dag (2006), *Därför värderas SEB högre än konkurrenterna*, Aktiespararen, nummer 10. Hämtad den 19 maj 2007 från

<http://www.aktiespararen.se/artiklar/Analyser/SEB-varderas-hogre-an-konkurrenterna/>

Sniss Örjan, VD Fujitsu Services (2007),*Lean It-den asiatiska vägen till framgång*, Updated, nummer 1, Fujitsu Services. Hämtad den 3 maj 2007 från

http://www.fujitsu.com/downloads/EU/se/news/updated/updated_nr_1-06.pdf

Svenska Bankföreningen. (2007). *Konkurrensen på bankmarknaden, en rapport från ECON på uppdrag av Svenska Bankföreningen*. Nr. 2007-025, mars. Hämtad den 15 April 2007 från

http://www.bankforeningen.se/upload/konkurrensen_p%C3%A5_bankmarknaden.pdf

http://www.valuemodel.se/48823.htm?gclid=CPeb4ebwwosCFSb1ZgodEiF9_g

Bilaga 1: Enkätundersökning för anställda på bank X, kreditgivningsenhet.

1. Kön Man Kvinna

2. Ålder 18-25 26-35 36-45 46- 55 56-

3. Hur länge har du jobbat inom bankväsendet?
 0-1 år
 1-3 år
 3-5år
 5- 10 år
 10- år

4. Hur länge har du arbetat på den nuvarande avdelningen?
 0-1 år
 1-3 år
 3-5år
 5- 10 år
 10- år

5. Vilka aktiviteter upplever Du är överflödiga/onödiga i kreditprocessen?

6. Vad anser Du kan förbättras i kreditprocessen?

7. Känner Du att du har möjlighet att effektivisera ditt arbete?

Absolut	Delvis	Varken	Delvis	Absolut	Vet ej
Inte	Inte	Eller			

8. Hur tycker du kommunikationen fungerar mellan medarbetarna i kreditprocessen?

Mycket	Dåligt	Varken	Bra	Mycket	Vet ej
Dåligt		Eller		Bra	

9. Om Du upplever att kommunikationen fungerar dåligt, hur kan den då förbättras?

10. Har du all material tillgänglig för att du ska kunna utföra ditt arbete?

Absolut	Delvis	Varken	Delvis	Absolut	Vet ej
Inte	Inte	Eller			

11. Känner du att arbetsmiljön i kreditprocessen motiverar Er att komma med idéer om förbättringar?

Absolut	Delvis	Varken	Delvis	Absolut	Vet ej
Inte	Inte	Eller			

12. Känner du dig delaktig i utvecklingen kring kreditprocessen?

Absolut	Delvis	Varken	Delvis	Absolut	Vet ej
Inte	Inte	Eller			

13. Hur nöjd är du generellt med Erat arbete i kreditprocessen?

Mycket
missnöjd

Missnöjd

Varken
Eller

Nöjd

Mycket
nöjd

Vet ej

Bilaga 2: Kundundersökning – telefonintervju.

1. Kön Man Kvinna

2. Ålder 18-25 26-35 36-45 46- 55 56-

3. Vad har du för titel?

4. Hur länge har ni varit kund i Banken?
 0-1 år
 1-3 år
 3-5år
 5- år

5. Har du varit involverad i kreditutlåningsprocessen
 Ja Nej

6. Hur nöjd är Ni med följande aspekter?

	Mycket missnöjd	Missnöjd	Varken Eller	Nöjd	Mycket nöjd	Vet ej
Bankens Kundkontakt						
Prisnivå på Tjänster						
Produktjänstutbud						
Produktjänstkvalitet						
Information						

Bemötandet

7. Hur viktig är dessa faktorer för Er vid kreditutlåning?

Ej	Mindre	Varken	Viktigt	Mycket	Vet ej
Viktigt	Viktigt	Eller		Viktigt	

Tiden

Tillgänglighet
av KA/FR

Information rörande
kreditärendet

8. Vad anser Ni är allra viktigast för Er vid kreditutlåning?

9. Vad anser Ni är onödigast vid kreditutlåning?

10. Vilka aspekter vid kreditutlåning är Ni missbelåtna med?

11. Vilka aspekter vid kreditutlåning är Ni belåtna med?

12. Finns det någonting Ni skulle vilja förändra eller förbättra i kreditprocessen?

13. Hur nöjd är Ni generellt med kreditprocessen?

Mycket missnöjd	Missnöjd	Varken Eller	Nöjd	Mycket nöjd	Vet ej
--------------------	----------	-----------------	------	----------------	--------

Bilaga 3: Kvalitativ intervju med kreditanalytikern.

Intervju med Johan på Banken X

Vad heter du och vad jobbar du med?

Johan och jobbar som kreditanalytiker på Banken X i Helsingborg.

Hur ser utlåningsprocessen ut gentemot företag del för del och vad som görs i varje aktivitet?

Det börjar väl med att antingen så kommer en kund in spontant alternativt är det ju företagskunder som vi själva med hjälp kundansvariga så att säga jobbar aktivt på för att ta över som kunder med så kallade prospekts.

Den kund ansvariga och kreditanalytiker jobbar ju i ett team så att säga. Där kundansvariga är egentligen ansiktet utåt kan man säga, sen är vi kreditanalytiker även givetvis med i processen framförallt under kreditprocessen kan man säga och vi är även med kundbesök och så vidare.

Då när vi väl har bestämt för att träffa en kund på den ena eller andra sättet, så träffar ju ibland bara kundansvariga på lite större engagemang så att säga, så är ju kreditanalytiker (jag då) med och träffar kunden tillsammans med kundansvariga.

Där vi presenterar oss som bank och självklart presenterar ju bolaget sig och sin verksamhet. Och då tillsammans tittar vi på vad de har för behov idag och även framåt här. Det kan vara en genomgång som är ganska grundligt det behöver jag som analytiker mycket information för att kunna göra ett bra jobb sen när jag kommer hem på kontoret och ska göra min analys och skriva PM som vi alltid gör.

Efter det så går vi då hem på kontoret man gör ju ganska snabbt en bedömning hur vida

vi som bank är intresserade vara partner med bolaget, är det prospekts har vi tittat på det tidigare där vi är lite mer aktiva utåt är det någon som bara kommer upp så får man göra ju en första bedömning ifall det är något att lägga tid på.

Med då kommer jag som kreditanalytiker in och vi ska då börja skriva ett PM på hela engagemanget som ska ligga till grund för, om banken vill göra affärer eller inte så att säga och det är ju en processen beroende på hur digniteten är.

Vi har olika limiter för folk på kontoren, vi har ett visst antal miljoner som vi själva kan ta på Helsingborgs kontor. Sen så är det limiter som ska dras på regionbanken, lite större dras i Stockholm. Och då går jag in på kontoret och börjar ta fram siffror, bokslut osv. budgetar och givetvis siffermaterial både bakåt och framåt, man tittar på ägarna hur det ser ut så att det inte finns några lik i garderoben osv. vid olika tjänster så att säga. Tittar så allting ser rätt ut vad gäller siffror materialet. Sen så börjar jag skissa på upplägget. Vad är det kunden vill ha och vad är det för typ av krediter som är intressanta. Vi tittar på säkerheter och vad kan de ha för säkerheter. Är det hus, fastigheter, företagsinteckningar, borgen eller objekt, kan finnas en mängd olika säkerheter. Och så börjar man ju skissa på det här upplägget, PM:et då som jag sedan ska dra i respektive kreditdelegation för beslut helt enkelt.

Man ska se ju givetvis vad dem vill är det rörelsekrediter eller fastighetskrediter, vad för typ av krediter osv. Vi gör en rating på kunden som är oerhört viktigt bedömning över hur kunden rent finansiellt och kvalitativt är. Utifrån den kan man få rätt så övergripande bild den går från 0 till 6, där 6 är mycket, mycket bra och 0 är mer eller mindre konkurs. Den måste vara i en betryggande nivå om vi ska gå in i ett nytt engagemang. Sen tittar man hur organisationen ser ut om det är dotterbolag, koncern osv. För att få ett helhetsbegrepp om den här gruppen eller företaget. Man tittar på ägarnas ekonomiska ställning, man tittar på företagets historia hur och när den startades. Vad den har för strategi och företagsidén. Sen kommer vi på olika risker som vi gör en bedömning av.

Då tittar vi dels på branschriskerna och så går vi över företagsriskerna. Därefter

kommer den finansiella risken som är oerhört väsentlig, den finansiella speglar sig den återbetalningsförmåga som är ju mest centrala begreppet i bankvärlden på företag sidan, vilken förmåga bolaget har återbetala dem åtaganden i form av ränta, amorteringar som de har gentemot banken. Där tittar vi på den finansiella risken dels bakåt framförallt framåt, nu vill man ju se vad som är på gång finns det risker osv. Då är kassaflödet oerhört väsentligt tillsammans med resultaträkning, balansräkning och kassaflöde. Då får man göra känslighetsanalyser och framåt riktade analyser för att se om dem kan tänkas uppfylla enl. kraven som vi kommer att ställa på dem. Därefter så tittar vi på säkerheterna, vad är det för säkerheter om det är realsäkerheter i form fastigheter osv. Det finns alla möjliga klausuler som man kan ha för att säkerhetsställa sig och det är ju företagsinteckningar och pantbrev som är kanske den vanligaste. Alla dem här riskerna i form bransch, företags och finansiellrisk trattas sen ner till kreditrisken som är sammanfattande bedömning av dem andra riskerna. Och därefter slutligen så tittar man på vad man har för position, ifall man är ensam bank och hur mycket lönsamhet vi har på kunden osv. Sen blir det en sammanfattning och konklusion av hela ärendet.

När jag har gjort det så skickar man ut det till KC, FC så att dem få läsa genom det och titta på det. När dem tycker det är okej, ska det upp till Stockholm osv. Där tittar man på det att det ser Ok ut, då drar vi det på kontoret ärendet. Antingen beviljar det eller så tillstryker vi det, om vi bara tillstryker det så ska det beviljas av högre instanser.

Då måste den beviljas då t.ex. i Malmö eller Stockholm och det beror hur mycket det är, det är ju en skillnad ifall det är 10 miljoner eller om det är 100 miljoner. Den här tar ju ett antal veckor göra det och det är ju inte så lätt. Det går ju inte bara på en dag bara, det beror ju så klart på komplexiteten av ärendet, men det tar ju sin lilla tid. Och under den här resan så har man mycket kontakt med bolaget, man diskuterar olika saker (det gör man ju också när man träffas). Det dyker alltid upp frågor om att de kanske vill förhandla om räntor och säkerheter osv. Så att alla blir nöjda.

Därefter när beslutet är klart egentligen från kreditanalytikerns hållet, då går bollen vidare till kundansvariga som tar över stafettpippen så att säga. Och skriver offert om det ska vara beroendet på var. Det kan ju vara omfattande om det är utlandsaffärer allt vad

det är, det tar sin lilla tid det också. Efter offerten då så åker man ju ut och presenterar. Sen ska ju bolagen då fundera eller återkomma om det nu blir affär eller inte helt enkelt.

Under förhandling när det är nästan klart, när ni ska bestämma räntan, bestämmer ni tillsammans med kundansvariga och kunden då?

Ja det är ju egentligen vi och kundansvariga som bestämmer. Men det beror ju på hur hela ärendet ser ut. Är det bra eller? Och hur mycket säkerhet. Det beror på hur bra risken är. Ju högre risk vi har desto, mer betalt tar man så klart. Men vi bestämmer ju klart. Men det blir ju en förhandlings sak som kunden tycker si och så. Det finns ju en gräns både för banken och både för kunden så klart. Det är ju förhandling helt enkelt.

Ifall kunden inte är nöjd med räntan?

Då kan dem säga att det inte är intressant och går till annan bank. Eller så säger man att det här måste vi prata om eller titta på det.

Är ni då tillbaka till samma procedur eller förhandling och måste prata tillsammans med kundansvariga?

Ja, vi gör det och sen kommer man ju tillbaka (hör av sig till kunden) så klart då.

Vilken aktivitet brukar skicka upp till Stockholm, är det när ni har gjort klart PM:et då?

Ja, dels är dem involverade lite under resan. När jag skriver PM så det är ju klart att man har löpande dialog med dem. För att, jag har en kollega där uppe som sen ska drar det för bankdirektörer. Ju mer det är, desto högre upp i hierarki ska det dras. Jag har ju en kollega uppe i Stockholmen som drar mitt ärende för cheferna där uppe. Det är klart att man har löpande dialog under resans gång. Men det skickas ju givetvis upp när jag tycker det är klart.

Vad brukar det vara för dialog?

Det är ju dialog om PM:ets utformning och även till viss del säkerheter vad dem tycker, vad jag tycker. Man hjälps ju lite åt så att säga och sen skickar man upp det. Sen kanske dem är inte nöjda, så får man tillbaka det och så får man ändra på någonting.

När dem inte är nöjda, är det analysdelen då i pm:et?

Det kan vara precis allt. Det kan vara riskerna som är för lite belysta. Det kan vara lite för framåtriktad, för lite om historien, det kan vara synpunkter på ratingen. Är det fastigheter inblandade, så kan det vara synpunkter på fastighetsvärdering osv. Så det kan var ju jätte mycket.

Tänkte fråga, du sa att ni har olika limit. Har du någon siffra på det typ fram tills någon miljon är det på lokal nivå, sedan regionnivå och sedan till Stockholm?

Jag vet faktiskt inte ifall det är sekretessbelagt.

Nej, men vi sekretessbelägger allt som sägs här.

Vi har i så fall, det beror lite på rating också. Det blir lite tekniskt här. Men vi har 10 miljoner på kontoret, men det kan vara 20 om det är 4+ på rating. Sen har Region banken 90 miljoner och över det Stockholm (över 90). Sen har man ju alltid dialog oavsett var de ska till.

Är det då över 90 miljoner som du har kontakt med Stockholm?

Japp.

Hur är det med tiden, ifall de skulle behöva mer information. Brukar dem vara

snabba med att svara tillbaka eller brukar dem dröja?

Det kan ta en till två dagar, beror lite på ärendet efter brått. Har man jätte bråttom så försöker dem hjälpa till osv. Det är lite olika men vi försöker ju jobba så fort som möjligt och ändå göra ett bra jobb. Men det kan gå ganska fort om man vill det. Men hela processen tar ju flera veckor om man ska gå upp till Stockholm från det att vi får in kunden och vi ska skriva pm osv.

På lokalnivå tar ni beslutet tillsammans med Kontorschefen?

Jag tillsammans med Kontorschef och Företagschef, men det är ju mitt arbete som ligger till grund för det.

Vem är det då som skriver på beslutet?

Nej, det får jag själv göra. Men dels är det, så att vi inte får skriva på våra egna ärenden. Men vi är 4 stycken som skriver på ärendet (KC, FC, jag och kreditchefen).

Sedan efter det tar kundansvariga över stafettpippen?

Kan man säga. Då är ju själva kreditprocessen klar.

Brukar Ni skriva upp tiden på när ni fick ansökan och när ni var klara med det?

Nej

Så ni har ingen tidkontroll?

Nej, men det har diskuterats. Men det har inte gjorts det har varit lite sämre med det.

Vad är den genomsnittliga tiden för hela processen på lokalnivå?

Om det är en ny och det inte finns någonting på det. Kan det ta 1 och 1.5 vecka

Ifall en process dröjer, som du inte kan göra något åt. Vad gör ni Då?

Då finns det andra ärenden att göra

När ni ska hämta informationen. Vad är det eran främsta källa förutom BR och RR?

Internet, då är det branschorganisationens hemsida, ftg hemsida.

Det är där ni hämtar dem flesta källorna?

Japp

Så det tar 1 och 1.5 vecka på lokalnivå?

I snitt kan man säga.

Vad är det på regionnivå?

Cirka, 2 och 2.5 vecka. Det kan ta en månad också. Så det är ju lite svårt att säga. Men det är ju inte så att man sitter i en månad. Utan man väntar på uppgifter och förhandlar.

Vad är det för uppgifter ni väntar på?

Ja du, det är oftast siffermaterial som man vill ha per kvartalsvis, som är senast uppdaterad. Man kommer på ju frågor hela tiden när man skriver PM:t. Så man vill ha svar på om t.ex. konkurrenter och just för att belysa riskerna.

Var hämtar ni kvartalsrapporter när ni ska besluta?

Det får vi av bolagen 9 fall av 10.

Men brukar dem ta sin tid?

Ja det kan det göra. Men är dem angelägna ifall det ska gå fort, då måste vi ha bokslutet. Då kan vi inte göra någonting förrän vi får den. Så det är upp till dem ju.

Vad är det enligt dig som du tycker tar lång tid?

Den information som man vill ha för att göra ett komplett PM, för att kunna göra en helhetsbedömning. Sen är ju frågorna som man vill ställa för att få den informationen man vill ha. Det är inte alltid som man kan svara på det heller (Kunderna). Ibland får man sitta ett par dagar bara vänta på en sak. Så det är svårt och skynda på det.

Känner du då att från låntagarens sida att dem inte är snabba eller flexibla komma in med kompletterande uppgifterna?

Ja det är oftast dem som tar tid. Dem tycker kanske vi är besvärliga för att vi vill ha den och den informationen. Men jag menar det måste vi ha.

Men å andra sidan, när ni bollar med regionen och Stockholm är dem snabbare än vad kunderna är?

Ju större volymerna handlar om desto större är företagen desto mer professionella är företagen, dem flesta siffermaterial har dem ju redan aktuellt. Börsbolagen är ju mycket lättare att jobba med för att det finns ju information på ett annat sätt. För man inte ska gräva mer som på mindre verksamheter.

Så ju mindre det är desto svårare är det att få tag på information jämfört med

börsnoterad?

Det finns ju ofta offentligt information.

Kvartalsrapporter kan man hämta dem någonstans än från företaget?

Dem får ju hämta det, det är ju oftast inte reviderad på dem här mindre oftast är det bara rapporter.

Hur säkra är företagens siffror?

Det märker man på en kund ifall dem alltid är snett på det. Men det är klart att i praktiken att det händer. Men man har ju lite reviderade bokslut som inte är alltför gamla. Men visst man kan aldrig vara hundra på det.

Är det då större trovärdighet ifall revisorn är med?

Ja, det är ju klart det är det. Då är det mer granskat på ett annat sätt.

Brukar ni ta kontakt med revisorn också?

Oh ja, det klart man gör det.

Då tackar jag för Intervjun!