



LUNDS UNIVERSITET

Campus Helsingborg
Institutionen för Service Management

“Mass” Customization

En ulv i fårakläder



av:

Fredrik Barner, Maria Jönsson och Andrea Kviecinska

**Handledare:
Christer Eldh
Mikael Bergmash**

Magister uppsats SMTX07

Förord

Vårt brinnande intresse för mångfaldsfrågor och företagsutveckling har legat som grund för denna magisteruppsats om *"Mass" Customization – En ulv i fårakläder*. Vi vill tacka för den hjälp vi fått från Länsförsäkringar Skåne AB genom den tid ni har avsatt för oss för intervjuer. Vi vill speciellt tacka personalchefen på Länsförsäkringar Skåne AB för hans vilja att dela med sig av sina kunskaper och sitt kontaktnät. Det har varit till mycket stor hjälp för oss.

Vi vill även rikta ett stort tack till våra handledare Christer Eldh och Mikael Bergmash vid institutionen för Service Management, Lunds Universitet för det stöd och engagemang ni har givit oss. Era kommentarer och er feedback har varit väldigt värdefulla i utvecklingen av vår magisteruppsats.

Helsingborg 2009-05-26

Fredrik Barner

Maria Jönsson

Andrea Kviecinska

Sammanfattning

Uppsatsens titel: ”Mass” Customization – En ulv i fårakläder”

Utbildning: Institutionen för Service Management, Lunds universitet - Campus
Helsingborg

Kurs: SMTX07 Examensarbete – Magisterkurs

Författare: Fredrik Barner, Maria Jönsson & Andrea Kvecinska

Handledare: Mikael Bergmash & Christer Eldh

Syfte: Huvudsyftet med denna uppsats är att belysa problematiken kring kundanpassning av tjänster inom ett massproduktionsparadigm. Tesen som vi vill föra innebär att vi ifrågasätter om ett paradigmskifte verkligen har skett från massproduktion till masskundanpassning. Vi vill även bidra till den vetenskapliga diskussionens utveckling kring paradigmet masskundanpassning genom att införa begreppet intersektionalitet.

Frågeställningar: Denna magisteruppsats har utgått ifrån ett antal ställda frågor, dessa är; Hur och varför arbetar företag med kundanpassning? Hur ser företagets tillämpning av begrepp ut och vilka följder kan detta innebära för paradigmskiftet? Vilken betydelse har intersektionalitet för utveckling av masskundanpassning?

Problembeskrivning:

Hur arbetar tjänsteföretag med individuell kundanpassning när deras marknad består utav en kollektiv massa som skall bära en gemensam risk. Denna problematik är det vi utgår ifrån när vi genom vårt fallföretag problematiserar kundanpassning och dess innebörd inom ett modernt tjänsteföretag där verksamheten grundar sig på massproduktionsparadigmet. Denna uppsats problematiserar paradigmen massproduktion och

masskundanpassning för dagens tjänsteföretag och deras utmaningar att följa utvecklingstrenden i det som anses vara en alltmer fragmenterad och heterogen marknad.

Metod:

För att besvara vårt syfte och forskningsfrågorna har vi gjort en fallstudie på Länsförsäkringar Skåne AB. Vi har haft en abduktiv ansats för uppsatsens metodologi. Vi har utfört sex kvalitativa intervjuer med anställda på Länsförsäkringar samt textanalys av Länsförsäkringar Skåne AB:s och moderbolaget Länsförsäkringar AB:s årsredovisningar, mångfaldsplan samt hemsida.

Slutsats:

Vår slutsats för denna uppsats är att vår ställda problematik kring paradigmen massproduktion och masskundanpassning har flera olika perspektiv, vilka bör tas hänsyn till. De områden vi har valt att fokusera på var strategi, begrepp, teknik, relationer, kundanpassning och intersektionalitet. Alla dessa har en inverkan på paradigmdiskursen mellan massproduktion och masskundanpassning. Masskundanpassningen har sina rötter i massproduktionen, att föra vidare paradigmet masskundanpassning ifrån sin bakgrund massproduktion och klippa banden är en komplex uppgift att lyckas med. Vi anser utifrån våra fokusområden i relation till det empiriska materialet att likheterna mellan paradigmen är fler än skillnaderna, vilket, enligt oss, innebär att det paradigmskifte vi undersökt aldrig ägt rum. Vårt bidrag till den vetenskapliga diskussionen är att införa begreppet intersektionalitet i den paradigmiska diskursen för att se om det i relation till begreppet mångfald kan föra masskundanpassningsparadigmet närmare kundanpassningen. Vi har som slutsats att intersektionalitet har en inverkan på kundanpassningen om företag förstår begreppets analytiska slagkraft. Intersektionalitet har sin grund i fler utbytbara kategorier som samarbetar, vilket är en fördel för företag som vill arbeta med kundanpassning och organisatorisk mångfald, det vill säga att de vill arbeta med kunskap och lärande både internt och externt.

Nyckelord:

Paradigmskifte, massproduktion, masskundanpassning,
kundanpassning, mångfald, intersektionalitet.

Innehållsförteckning

1. DET STORA & det lilla.....	8
1.1 Problembeskrivning.....	9
1.2 Syfte och forskningsfrågor.....	10
1.3 Disposition.....	11
2. Ankanin.....	12
2.1 Paradigmperspektiv	12
2.2 Vår förförståelse	13
2.3 Begreppsinnebörd	13
2.4 Ulvens jaktmark	14
2.4.1 Massproduktionsparadigmet	15
2.4.2 Masskundanpassningsparadigmet.....	16
2.4.3 Kundenpassning och servicemötet	18
2.4.4 Mångfald och intersektionalitet för masskundanpassningen.....	19
2.5 Operationalisering	25
3. På spaning efter Ulven	26
3.1 Beskrivning och motivering till val av metod	26
3.1.1 Abduktion.....	26
3.1.2 Habitus – en reflekterande tillbakablick	27
3.2 Vårt fallföretag, Länsförsäkringar Skåne AB	28
3.2.1 Företagsbeskrivning.....	28
3.2.2 Fallstudie hos Länsförsäkringar Skåne AB.....	28
3.3 Startskottet.....	29
3.4 Genomförandet av intervjuer	30
3.4.1 Syftet och målet med fokusfokusgruppintervjun.....	31
3.4.2 Registrering av intervjuer.....	31
3.4.3 Efterarbete - databearbetning.....	32
3.5 Textanalys- den hermeneutiska vägen	32
3.5.1 Förförståelse blir förståelse- förståelse blir förförståelse	33
3.6 Trovärdighet	34
3.6.1 Validitet, reliabilitet & generaliserbarhet	34
3.7 Övrig datainsamling	35
4. Ulvens jakt	36
4.1 Massproduktion vs masskundanpassning.....	36
4.1.1 Paradigmskifte – en strategisk fråga.....	37
4.1.2 Paradigmskifte – en begreppslig fråga.....	39
4.1.3 Paradigmskifte – en teknisk fråga.....	41
4.1.4 Paradigmskifte – en relationsfråga.....	43

4.2 Medelsvenssons kundanpassning	46
4.2.1 Paradigmskifte – en kundanpassningsfråga.....	47
4.2.2 Paradigmskifte – en intersektionalitets fråga.....	50
5. Ulvens Fårakläder.....	53
5.1 Slutdiskussion och slutsatser.....	53
5.2 Förslag till vidare forskning	56

1. DET STORA & det lilla

Den vise mannen ville förklara för den unge mannen vilken som var lyckans hemlighet. Han föreslog därför att den unge skulle ta en tur genom slottet och komma tillbaka om två timmar.

”Under tiden skulle jag vilja be dig göra något, avslutade den vise och gav ynglingen en tesked i vilken han hällde två droppar olja. Bär den här skeden medan du promenerar runt, utan att spilla ut oljan. Ynglingen började gå uppför och nedför palatsets alla trappor, hela tiden med blicken fäst på skeden. Efter två timmar återvände han till det rum där den vise mannen uppehöll sig. Nå, frågande den vise, såg du de persiska väggbonaderna i min matsal? Såg du trädgården som det tog mästaren bland trädgårdsanläggare tio år att skapa? Lade du märke till de vackra pergamenten i mitt bibliotek? Ynglingen erkände skamset att han inte hade sett någonting. Det enda han hade bekymrat sig om var att inte spilla ut oljedropparna som den vise hade anförtrott honom. Gå då tillbaka och lär känna min underbara värld, sade den vise mannen. Du kan inte lita på en man om du inte har sett hans hem. Ynglingen kände sig genast lugnare, tog skeden och började åter promenera runt i palatset, och lade denna gång noga märke till alla konstverk som hängde på väggarna och i taket. Han betraktade trädgårdarna, de omkringliggande bergen, blommornas fulländning, den finess som låg bakom varje konstföremåls placering. Åter hos den vise mannen redogjorde han i detalj för allt han hade sett. Men var är de två oljedropparna jag gav dig?: frågade mannen. När ynglingen tittade ned på skeden förstod han att han hade spillt ut oljan. Det här är det enda råd jag har att ge dig, yttrade den visaste av alla visa. ”Lyckans hemlighet ligger i att uppmärksamma allt det underbara i världen och ändå aldrig glömma de två oljedropparna i skeden.”

Det vackra citatet ovan är taget från Alkemisten, en bok av Paulo Coelho (2002:40), och vi vill med det påvisa den problematik och de begränsningar som vi anser finns knutna till människans natur, det vill säga svårigheten i att se det stora samtidigt som det lilla. Ett scenario vilket enligt oss gör det ännu svårare att få de två perspektiven att samverka. Coelhos citat om lyckans hemlighet vill vi likna vid den masskundanpassning¹ som Pine (1993) talar om. Pine (1993) menar att hemligheten med framtida strategier ligger i att tillverka produkter och tjänster till en låg kostnad med stora volymer och samtidigt lyckas att åstadkomma stora

¹ Vi översätter mass customization till det svenska ordet masskundanpassning.

individuellt anpassade variationer av dessa produkter och tjänster. Den här, som Pine (1993) anser, ultimata samverkanslösningen kallad masskundanpassning innebär ett paradigmskifte som genererar nöjda kunder och god lönsamhet för företaget. Är det möjligt ur ett paradigmatiskt synsätt att se och arbeta med två perspektiv samtidigt i samverkan?

Christopher Hart (1995) talar även han om masskundanpassning. Han menar att på grund av globaliseringen och den ökande konkurrensen växer efterfrågan av kundanpassade tjänster och produkter. Standardlösningarna anses oftast inte vara tillräckliga för att skapa bestående konkurrensfördelar och lönsamhet. Det påstås att vi har gått från ett massproduktionssamhälle in i en ny era av kunder som söker lösningar till deras enskilda behov och önskemål (se exempelvis Pine, 1993; Grönroos, 2002). Kundenpassade lösningar och individualiserade tjänsteerbjudanden ingår i ett nytänkande paradigm som benämns masskundanpassning. Hart (1995) benämner paradigmat masskundanpassning som den nya trenden men ställer sig frågande till paradigmatets innebörd.

Denna uppsats handlar delvis om att undersöka denna innebörd med utgångspunkt i det paradigmskifte som anses ha skett. Vårt avstamp börjar i ytterligheterna, det vill säga i det stora, massproduktionen och kollektivet, samt det lilla, som syftar till den individuella kundanpassningen. I det lilla vill vi även införa ett nytt begrepp som vi anser kan ge en intressant utveckling av masskundanpassningen, nämligen intersektionalitet². För att ytterligare fördjupa diskussionen vill vi även problematisera det språkbruk som företag valt att använda och menar att det finns skäl att se över vilken inverkan den paradigmiska begrepps bilden har på kundanpassningen.

1.1 Problembeskrivning

På vår resa genom uppsatsen uppstod tankar kring vilka svårigheter och utmaningar företag står inför när de möter nya utvecklingstrender. Hur möter ett företag vars grund bygger på en kollektiv affärsidé och industriell produktionsfilosofi de samhällsförändringar som bidrar till heterogena kundsegment? Masskundanpassningen, vilket sägs vara det nya strategiska

² Intersektionalitet är en teori och analysmetod som lyfter fram hur kategorier som exempelvis kön, etnicitet, religion, utbildning och ålder samverkar i organisering. Kategorierna är utbytbara, utvecklings- och komplimenterbara. Fokus ligger på den unika samverkan kategorier får exempelvis individen eller organisationen (se modell 2, sid.23).

paradigmet som företag arbetar med, anses innebära lösningen. Marknadsföringsekonomen Philip Kotler (se Pine, 1993:43) talar om att det är ett paradigmskifte som har skett i bankvärlden. Istället för att de säljer standardiserade tjänster så använder bankerna sig av kunddatabaser. Bankerna kan då identifiera de tjänster som kunden använder och på så vis kan de kundanpassa erbjudanden efter kundens behov. Kundens behov bygger i detta fall på datoriserad insamling av andra kunders konsumtionsmönster. Vi ställer oss frågande till vilka konsekvenser en teknologiskt insamlad och utvärderad masskundanpassning kan innebära för företag.

Vi har under arbetets gång funnit några stötestenar och motsättningar som vi menar skulle kunna innebära förhinder för företag att uppnå en masskundanpassning. Dessa hinder grundar sig i att vi har haft svårt att finna de dikotomiska skillnader som bör vara påtagliga vid ett paradigmskifte. Har ett paradigmskifte i själva verket inträffat? Vi anser att det finns en problematik kring kundanpassning av tjänster som baseras på ett gammalt massproduktionssynsätt. Vi vill därför problematisera kring dessa dikotomiska motsättningar, och genom att införa intersektionalitet i diskussionen vill vi utröna paradigmskiftet.

1.2 Syfte och forskningsfrågor

Huvudsyftet med denna uppsats är att belysa problematiken kring kundanpassning av tjänster inom ett massproduktionsparadigm. Tesen som vi för innebär att vi ifrågasätter om ett paradigmskifte verkligen har skett från massproduktion till masskundanpassning. Vi vill även bidra till utvecklingen av den vetenskapliga diskussionen kring paradigmet masskundanpassning genom att införa begreppet intersektionalitet. Utifrån syftet har vi formulerat följande frågeställningar:

- ❖ Hur och varför arbetar företag med kundanpassning?
- ❖ Hur ser företags strategiska, begreppsliga, tekniska och relationsmässiga tillämpning ut och vilka följder kan detta innebära för ett eventuellt paradigmskifte?
- ❖ Vilken betydelse har intersektionalitet för utveckling av masskundanpassning?

1.3 Disposition

Avsikten med det inledande kapitlet är att väcka intresse samt att ge läsaren en förståelse för problematiken kring kund Anpassning av tjänster inom ett massproduktionsparadigm. Det är just denna problematik som har legat som grund för uppsatsens forskningsfrågor. Inledande kapitel följs av teorikapitlet som behandlar uppsatsens teoretiska referensram för att orientera läsaren inom de aspekter som kommer att beröras. Kapitlet inleds med en motivering till varför de valda teorierna anses vara lämpliga i förhållande till syftet och frågeställningarna. Därefter redogörs för valda teorier. Avslutningsvis reflekterar vi över kapitlet och sammanfattar lärdomarna av dessa.

I metodkapitlet redogör vi för vårt tillvägagångssätt vid insamlingen av det empiriska material som ligger som grund för uppsatsen. Därefter följer motivering till val av metod. Vår metodkritik finns i slutet av metodkapitlet för att du som läsare ska få en uppfattning om uppsatsens validitet och reliabilitet innan själva analysen. Därefter övergår uppsatsen till analysdelen där syftet är upptäcka kopplingar och hitta jämförelser mellan uppsatsens teoretiska del och empiriska undersökningen. Analysen leder läsaren fram till det avslutande kapitlet som behandlar vår slutdiskussion och lyfter fram våra egna slutsatser. Därefter ges några intressanta förslag till vidare forskning och egna reflektioner under denna magisteruppsats resa.

2. Ankanin

Detta kapitel börjar med att förklara den verklighetsinramning som vi valt att anamma i uppsatsen och vilka effekter det innebär för analysen. Alla teorier har som syfte att pröva vår problembeskrivande tes som innebär att vi ifrågasätter om ett paradigmskifte verkligen har skett från massproduktion till masskundanpassning. För att driva vår tes behöver vi utgå ifrån ett paradigmperspektiv där utvalda teorier behandlas och analyseras för att följa uppsatsens målsättning.

2.1 Paradigmperspektiv

Uppsatsens grund bygger på att vi har en paradigmisk världsbild. Det innebär att vi även har ett dikotomiskt och dualistiskt synsätt, där vi likt Thomas Kuhn (1997:22) hävdar att ett paradigmskifte innebär en tydlig förändring av tankar och strategier, samt likt Stellan Welins tolkning av Michel Foucault (se Welin, 1984:37) menar att varje diskurs varande kräver en annan diskurs varande.

Kuhn lanserade redan 1962, i boken *De vetenskapliga revolutionernas struktur*, tanken om vetenskapliga paradig. Han beskriver där begreppet paradigm som ett överenskommet mönster bland forskare. Ett mönster som bestämmer vad det är som betecknas som det normativa inom vetenskapen, det vill säga vilka grundläggande teoretiska antaganden och metoder som betraktas som givna och legitima (Kuhn, 1997:22). Det är enligt Kuhn (1997:96) svårt att fastställa orsaken och exakt tillfälle då ett paradigmskifte inträffar. Han menar dock att inget är sig likt efter skiftet. Welin (1984:36) menar att det finns en stark tolkning av Kuhn, vilken innebär att varje paradigm utgör en egen sluten enhet som är ojämförbar med andra paradig. Detta tyder på en dualism som kan liknas vid Michel Foucaults epistemologiska teori och då i synnerhet användandet av begreppet diskurs. Foucault (se Welin, 1984:37) menar nämligen att exempelvis den psykologiska diskursen förutsätter en distinktion mellan vad som är förnuft och vad som är vansinne. Ett synsätt som vi i uppsatsen har valt att tillägna oss. Kuhn (1997:96) förklarar att ett paradigmskifte kan få forskare att se världen ur ett annat perspektiv, men aldrig ur två olika paradigmiska perspektiv samtidigt. Han refererar till bilden av den så kallade ankaninen som ett bra exempel på en paradigmisk förändring (se figur 1).



Figur 1: Ankkanin.

(Efter Molander, 2003:149)

Ankkaninen tydliggör, likt den vise mannen i Paulo Coelho (2002:40) berättelse, svårigheten med att se två perspektiv samtidigt, vilket än mer framhåller problematiken kring masskundanpassningen.

2.2 Vår förförståelse

Vi som skriver uppsatsen är tre studenter på Service Managementutbildningen i Helsingborg. Det ger oss en viss syn på världen utifrån den diskurs som vi har levt i nu under fyra års tid. Att förringa utbildningens påverkan vore att förringa vår egen kompetens. Att vi lever och verkar i en viss diskurs innebär som sagt, enligt Foucault och Kuhns filosofi, att där finns andra diskurser som tänker och verkar på andra grunder. Inom diskursen service management har begrepp som servicemötet, tjänst och kund kommit att spela en betydande roll. Dessa begrepp är då ofta associerade till strategier gällande kundfokus och kundanpassning (Grönroos, 2003). Teorier angående begrepps innebörd blir genom kopplingen mellan paradigm och diskurs intressant för uppsatsen eftersom vi genom ett företags begrepps bild kan upptäcka vilka tankar och strategier de arbetar med.

2.3 Begrepps innebörd

Lars Nordgren (2003) menar att begrepp innehåller attribut som är av en individuell karaktär. Han menar dock att det samtidigt kan urskiljas gemensamma tolkningar som baseras på om begreppet är objektifierande, passiviserande eller aktiverande. Ett exempel på ett passiviserande begreppet anser han vara patient, vilket han sätter i relation till det mer aktiva begreppet kund. Nordgren menar att begreppet kund innebär ett val och en aktiv handling, där kunden av egen kraft kan välja eller välja bort det som erbjuds. Vi ställer oss i analysen

frågor om begreppen produkt och tjänst samt säljare och kundtjänst kan innebära liknade skillnader.

Hans Lindquist och Jan E. Persson (1997:112) menar att *tjänster* kan beskrivas utifrån det som *varor* inte är. Författarna uttrycker vidare att begreppet tjänster ofta används som ett samlingsbegrepp för olika aktiviteter vars enda gemensamma nämnare är att de är opåtagliga eller immateriella dikotomier till varor som är fysiska produkter. Nordgren (2003) berättar om att begreppet kund stötte på motstånd när det skulle introduceras i sjukvården. Framför allt var det läkare som menade att kundbegreppet, vilket utgår från individens uttryckta efterfrågan, inte var förenligt med patientbegreppet, som sägs utgå från patientens medicinska behov, vilket enligt läkarna var deras uppgift att bedöma på grund av att de var de enda som besatt den kunskapen.

2.4 Ulvens jaktmark

Denna uppsats belyser, som tidigare nämnts, problematiken kring det stora och det lilla. Masskundanpassning anses vara ett paradigm som är skapat ur massproduktionens historia (Pine, 1993:34). Kotler (se Pine, 1993:43) och Pine (1993) menar att ett paradigmskifte har inträffat mellan massproduktion och masskundanpassning, vilket enligt en paradigmisk verklighetsinramning skulle innebära att dessa begrepp är två avskilda enheter (Welin, 1984:36). För att skapa en god teoretisk grund för vår uppsats behövs en teoretisk bas som skapar förståelse för vad massproduktion, masskundanpassning och kund Anpassning är. Därför kommer vi nu att förklara dessa begrepp samt även beskriva begreppet mångfald, vilket vi ämnar använda som ett exempel på individuell kund Anpassning. Därefter följer en beskrivning av begreppet intersektionalitet och dess möjligheter till utveckling. En utvecklingspotential som vi har för syfte att berika masskundanpassningen med i analysen.

2.4.1 Massproduktionsparadigmet

Frederick Winslow Taylor utvecklade *scientific management* som Henry Ford implementerade och fulländade organisatoriskt inom bilindustrin (Flaa m.fl., 1998:39; Wilson 2003:28). Det skulle nog inte vara ett för starkt påstående att mena att vi har dessa två män att tacka för mycket av den levnadsstandard som vi har idag, men precis som allt har ett slut finns också en början. Med det sagt så åker vi tillbaka till den andra industriella revolutionen mellan 1871 och 1914. Då kom elektriciteten, förbränningsmotorn, uppbygganden av den moderna infrastrukturen och urbaniseringen inleddes i allt större utsträckning. Detta krävde ett nytt sätt för att producera varor och därmed uppstod massproduktionen med sin största profil inom biltillverkningen, det vill säga Henry Ford.

Det finns tre stycken definitioner som beskriver massproduktionen och dess historiska början, vilken paradigmet baseras på. Den *första* är att skapa fokus på att sänka kostnaderna. Den *andra* bygger på att sänka kostnaderna och priserna genom att skapa standardiserade produkter till ”massan” genom den så kallade löpandebandtekniken. För att lyckas med detta kom den *tredje* idén som bygger på skalekonomins fördelar där företagets storlek och output var metoden för att skapa dessa låga tillverkningskostnader (Bryson, 2004:30; Pine, 1993:16). Vi ser fortfarande resterna utav detta tankesätt när enorma företagskonglomerat skapas där bilindustrin och läkemedelsindustrin kan ses som tydlig exempel på skalekonomins företagsfilosofi.

Taylorismen och fordismen bygger på den industriella massproduktionsfilosofin, vilken anses kräva massproduktion och standardiserade produkter mot en homogen massmarknad för att överhuvudtaget fungera. Detta skapar i sin tur en konsumtion som i bästa fall skulle kunna beskrivas som duperad, utan inslag utav egen fri vilja och valmöjligheter hos konsumenten (Aldridge, 2003). Taylorismen skapar inte bara ett system för att styra och kontrollera ett arbete, det skapar först och främst ett system för att leda. Det var en managementfilosofi som gick ut på att chefer hade rätten att styra, kontrollera och besluta vilket gjorde massproduktionen så framgångsrik att vi än idag kan se spår utav detta ledarskap (Pine, 1993:24; Wilson, 2003:31). Denna managementfilosofi, idag benämnd som en väl inarbetad strategi, som syftar till att rigid styrning och kontroll över arbetarna är av väsentlig vikt för hur ett företag löser sina tillverkningsuppgifter. Braverman (1974) beskriver hur man

applicerar denna tillverkningsfilosofi även inom den växande tjänstesektorn, vilket även Pine (1993:42) bekräftar genom att beskriva hur försäkringsindustrin anammade detta ”industriparadigm” inom sina organisationer. Att vi ser spår utav detta ”industri ledarskap” än idag inom vårt svenska tjänsteföretag gör teorins användbarhet oerhört intressant för uppsatsens syfte.

2.4.2 Masskundanpassningsparadigmet

Idag växer behovet utav kundanpassade tjänster och produkter genom ökade krav från kundernas sida. För att möta kundernas behov, enkelt, snabbt och helst till en låg kostnad är masskundanpassning det nya teoretiska paradigmet som alltmer undanröjer massproduktionsstrategin som varit dominerande under större delen utav 1900-talet (Hart, 1995:38). En del företag på marknaden har insett att man idag och i framtiden inte kan homogenisera stora marknader. Kunden ses numera som en individ med egna, individuella behov och önskemål som måste tillgodoses. Pine (1993:34) menar att den framtida strategin för att möta marknaden ligger i att tillverka produkter och tjänster till en låg kostnad med stora volymer men samtidigt lyckas åstadkomma stor variation av dessa produkter och tjänster. Utvecklingen som masskundanpassningen ska innebära är att kunden skall stå i fokus och vara en del av företagets strategiska process. Vi ställer oss i anknytning till vårt syfte frågande till om detta paradigmskifte har inträffat.

Christopher Hart har som vision att bryta det rigida standardiserade tillverkningskonceptet genom att implementera en visionär beskrivning utav masskundanpassning. Hart (1995:36) beskrev masskundanpassning som *”the ability to provide your customers with anything they want profitably, any time they want it, anywhere they want it, anyway they want it.”* Hart vill genom ovanstående citat visa på att detta verkligen är en visionär målsättning som tyvärr kommer vara en alldeles för stor uppgift att klara av oavsett hur dedikerade företaget är att implementera masskundanpassning organisatoriskt och strategiskt för att bli *”world-class customizers”*. Därför valde Hart att göra en mer realistisk beskrivning till vad masskundanpassning praktiskt är. Hart (1995:36) säger: *”The use of flexible processes and organizational structures to produce varied and often individually customized products and services at the low cost of standardized, mass production system”*.

Denna beskrivning är inte lika visionär som den första utan beskriver mer hur produkter och tjänster blir differentierade och individualiserade utifrån ett bestämt koncept och mallverk som Hart kallar "*envelope of variety*". Till stor del finns förtfarande en del tankar kvar från massproduktionsfilosofin om standardisering och hög kostnadseffektivitet i tillverkningsprocessen av produkter och tjänster inom masskundanpassning. Målet är att en anpassning och differentiering av tjänsten sker inom ett visst gränssnitt som utgår ifrån kundens behov och valmöjligheter till ett standardiserat och effektivt processflöde som är så organisatoriskt och ekonomiskt anpassat som möjligt för företagen (Hart, 1995:37). Vi skulle själva beskriva detta som att den "hylla" av produkter eller tjänster som erbjuds inom dessa företag är den variation som finns tillgänglig, antingen passar det ens behov eller så gör det inte.

Pine (1993:42) har som exempel i boken "*Mass customization*" försäkringsbolag där han explicit uttrycker att de flesta försäkringsbolag ligger kvar i den gamla massproduktionsfilosofin. I synnerhet nämner han back-office funktionerna som en stark bidragande orsak till detta strategiska grepp. Pine menar på att detta synsätt i framtiden kommer att bli en strategisk svaghet och innebär begränsningar med tanke på att det sker demografiska förändringar och att marknaden blir alltmer fragmenterad. Denna problematik diskuteras även av Grönroos (2002:208) som hävdar att en massproduktionsrelaterad strategi kan medföra en negativ påverkan för företaget vid en lågkonjunktur och hårdnande konkurrens.

Pine (1993:44) menar att det behövs en förändring där bolagen behöver fokusera på allt fler varierade, skräddarsydda och flexibla tjänster. Denna förändring sker utifrån att omvärlden förändras successivt och att införandet av ny teknologi och nya ledningssystem inom organisationer skapar nya affärsmodeller som tar företagen från massproduktionsparadigmet mot det nya masskundanpassningsparadigmet. Genom att skapa variation och kundanpassning genom flexibilitet förbättras möjligheten att svara upp för de nya krav som ställs från kunder. Hart (1995:41) menar att teknologin har fragmenterat marknaden genom att kunna erbjuda alltmer differentierade tjänster och för den delen individualiserade i allt större utsträckning. I och med detta blir masskundanpassning ett strategiskt och organisatoriskt paradigmet för allt snabbare kunna svara på den turbulens som idag finns på världens marknader. Företagen som lever kvar i ett massproduktionsparadigmet är dömda att misslyckas på grund av en för stor

tröghet i dessa alltför rigida tankesätt. Enligt Hart (1995:45) kommer ett företag som anammar masskundanpassning som ett strategiskt val att kunna skapa de rätta förutsättningarna för att greppa de möjligheter som finns och därmed lyckas bättre på vår alltmer heterogena marknad.

2.4.3 Kundanpassning och servicemötet

För att lyckas definiera masskundanpassning ännu mer och ta oss närmare det ”lilla från det stora” har vi ytterligare dissekerat begreppet masskundanpassning genom att också enbart tala om kundanpassning (customization) som ett eget begrepp. Inom detta begrepp för vi in CRM (Customer relationship management) där Christian Grönroos resonemang blir vår teoretiska bas. Anledningen till detta är att skapa en precisare teoretisk bas där vi verkligen har ett kundfokus för tjänsteföretag och deras specifika verksamhet. Vi anser att detta bidrar till att öka förståelsen för vad kundanpassning är och problematiken med att både kunna se det stora och det lilla inom ett större tjänsteföretag i deras kundanpassning av tjänster.

Relationsmarknadsföring är precis som det låter, ett sätt att skapa relationer mellan företag och kund. För att lyckas med detta krävs det en organisation som har ett inriktat kundfokus genom hela kedjan för att kundrelationer skall uppnås och bli varaktiga. Vi kan jämföra det med värdekedjan utifrån ett processperspektiv. Inom främst produktionsindustrin skapas produkter enligt ett inifrån och utifrån perspektiv där kunden står i *sista ledet*. Inom en kundfokuserad tjänsteverksamhet vänds denna kedja där kunden i detta fall kommer att stå i *första ledet*. Denna dikotomi mellan två olika värdekedjor har sina rötter ur två olika paradig, taylorismen och service management. Tjänsteperspektivet som Grönroos ytterligare utvecklar inom service management och dess värdekedja har som syfte att skapa bestående konkurrensfördelar genom att kunna erbjuda ett totalt tjänsteerbjudande som inte bara konkurrerar genom kärntjänsten utan av flera tjänster som samverkar (Grönroos, 2002:15-18). För vår del är det intressant att studera denna värdekedjedikotomi inom ett stort tjänsteföretag där vi ser tecken på produktionsvärdekedjan inom vårt fallföretag. Hur detta påverkar företaget och dess värdeprocess gentemot kunden undersöks för vår del genom att se hur fallföretaget arbetar med just kundanpassning av deras tjänster i bland annat servicemötet.

Servicemötet kommer även ha en större roll i arbetet än vad vi tidigare anat eftersom vårt fallföretag har mycket infallsvinklar kring hur ett servicemöte ser ut och dess betydelse för en

kundanpassning. Därför har vi i efterhand lagt till en del resonemang om servicemötet och hur teknik och standardisering idag influerar och styr servicemötet i allt större omfattning. I antologin: ”*Servicemötet. Multidisciplinära öppningar*” från 2005 finns ett antal skrivna texter om servicemötet av författare från service management institutionen i Helsingborg.

Vi har valt att fokusera på en text skriven av Christer Eldh (2005) där han tar upp tankar kring problematiken att teknik och standardisering av servicemöten alltmer blir en verklighet. Hans resonemangs fokus ligger på hur teknologiseringen påverkar den individuella kundanpassningen, vilken realiseras i servicemötet. Han utgår ifrån att servicemötet är en subjektiv händelse. Vi väljer att ta tillvara på resonemanget eftersom vi vill komma åt teknikens och standardiseringens influenser på servicemötet och hur detta påverkar kunder och företag idag. Eldh påpekar kunders subjektivitet i mötet av maskiners objektivitet och vi ser intressanta spår att följa i vår undersökning där företagen alltmer teknologiserar servicen, vilket till viss del kan skapa antropomorfistiska³ servicemöten. Hur mycket kundanpassning sker när teknologin alltmer styr det mänskliga handlandet i servicemöten och till vilken grad kan kundanpassning ske om vi lämnar för mycket åt den objektiva maskinen? Detta är intressanta tankar för oss att diskutera i analysavsnittet där en del empiri visar på teknologins och standardiseringens inverkan på vårt fallföretag och deras servicemöten.

2.4.4 Mångfald och intersektionalitet för masskundanpassningen

I vår uppsats ställs två paradigmer emot varandra där vi vill hitta deras ontologiska kärna för att skönja deras likheter samt skillnader. För att konkretisera och exemplifiera masskundanpassning och för den delen kundanpassning behöver vi införa ett nytt begrepp där mångfald blir dess katalysator, begreppet vi inför är *intersektionalitet*. För att konkretisera intersektionaliteten behövs mångfald som ett tydligt exempel på hur man analytiskt tar tillvara på intersektionalitetsbegreppets användbarhet.

Syftet med att införa intersektionalitet är för att lyfta paradigmet masskundanpassning till en ny teoretisk nivå där vi kan dra nytta utav intersektionalitetens analysfördelar för att utveckla både begreppets användningsområde samt paradigmet masskundanpassnings användbarhet.

³ Antropomorfism syftar på personifikation av mänsklig karaktär på icke-människor – till exempel teknik, djur eller naturen.

Innan vi djupare går in på begreppet intersektionalitet vill vi först ge läsaren en grundläggande förståelse för mångfalden och dess tvetydighet ur ett samhälleligt och organisatoriskt perspektiv.

2.4.4.1 Mångfaldens tvetydighet

Vi har valt att som ett exempel på kund Anpassning utgå från ett aktuellt ämne i både samhället och organisationer, nämligen mångfald. Rajvinder Kondola och Johanna Fullerton (1994) menar att den nya fragmenterade marknaden av mångfald kräver anpassning och påpekar att det är många författare som har introducerat modeller gällande mångfald samt hur den bör hanteras på arbetsplatsen. Gemensamt är dock att det anses att de modeller som används i organisationer idag inte är anpassade till mångfald. Sedan har de olika åsikter om hur förändringen av processen bör se ut. De förenande dragen, som Kondola och Fullerton (1994:70) har funnit, bygger på fyra ståndpunkter:

1. Observera den nuvarande situationen: kulturen, attityder, system och processer.
2. Identifiera aspekter som förhindrar mångfald.
3. Implementera en strategi för att undanröja hindren.
4. Utvärdera processen med mångfaldsstrategin kontinuerligt.

Begreppet mångfald som vi känner till idag dök upp i Sverige i mitten av 1990-talet. Det härstammar från USA, där det benämns som *diversity*. Målet för *diversity management* var att den som ledarskapsfilosofi skulle bidra till att humankapitalet utnyttjades bättre i företag. I Sverige har mångfaldsbegreppet tagit två riktningar, det *samhälleliga mångfaldsperspektivet*, även kallat det sociokulturella, samt det *organisatoriska mångfaldsperspektivet*.

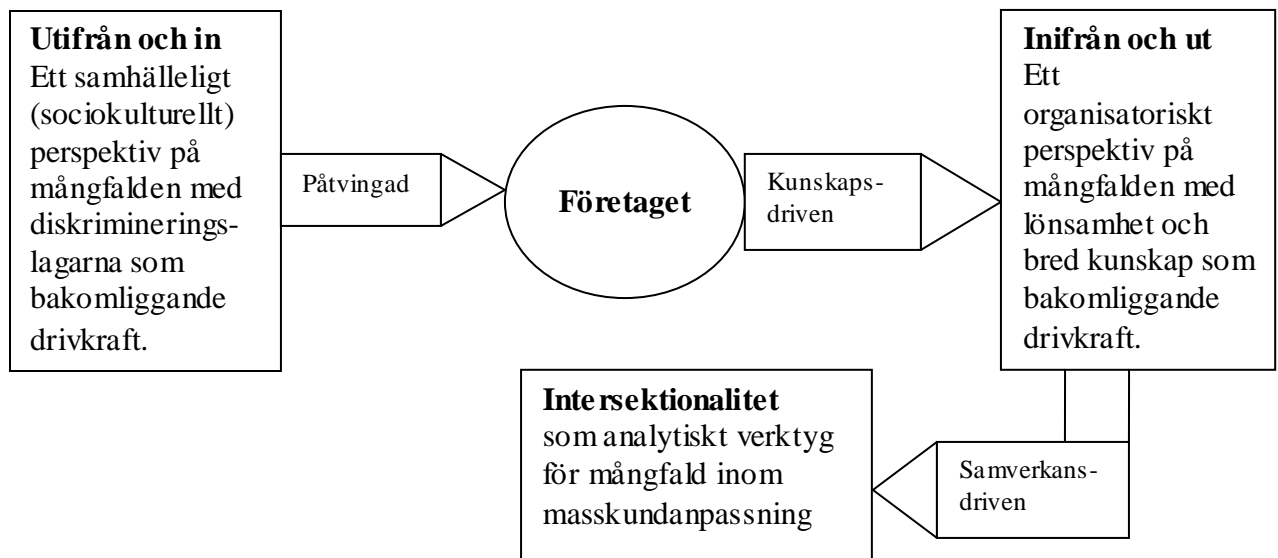
Det *samhälleliga perspektivet* har integrationspolitiken och lagarna om allas lika rätt till arbete oavsett religion, etnicitet, kön och handikapp som avstamp (Mlekov & Widell, 2003:7). Mångfaldsbegreppet definieras och innefattar i den svenska lagstiftningen begreppen kön, etnisk tillhörighet, religion, trosbekännelse, funktionshinder och sexuell läggning. Numera innefattas även av ålder. Den åldrande befolkningen, minoritetsgrupper samt individen i stort ställer högre krav på tillgänglighet, likabehandling och icke-diskriminering, vilket har satt mångfaldsfrågor i fokus (Roth, 2004:11).

Det *organisatoriska perspektivet* innefattar strategier för kunskapsutveckling inom organisationer så att anpassning till marknaden kan ske och lönsamheten öka (Mlekov & Widell, 2003:7). Parshotam Dass och Barbara Parkers teori om mångfald utgår från fyra perspektiv, varav ett av dessa är det så kallade lärande- och förändringsperspektivet. Detta perspektiv utgår, likt den organisatoriska mångfalden, från att företagens effektivitet, innovationsförmåga, kundtillfredsställelse och personalutveckling ökar om perspektivet implementeras. Dock syftar även Dass och Parkers mångfald på att företagen tar ett socialt ansvar. Perspektivet går ut på att ta tillvara på alla olikheter för att på så sätt öka kreativitets- och innovationsförmågan inom företaget. Med en heterogen personalsammansättning vill författarna skapa en ökad styrka där ett plus ett blir tre och uttrycker detta genom att citera dataföretaget IBM:s slogan: ” *None of us is as strong as all of us!*” (Dass & Parker, 1999:72). Ett uttalande som vi anser styrker betydelsen av att arbeta med organisatorisk mångfald som syftar till ett ökat kunskapsutbyte.

Andelen invandrare i Sverige som är födda i ett annat land ökar än så länge konstant och SCB menar att den under de senaste tio åren stigit från 11 till 14 procent av befolkningen (www.scb.se). Den största andelen av invandrarna kommer från Finland. Roth (2004:11) menar att företagen bör beakta samhällets demografiska förändringar och att marknaden därmed måste förändras i takt med det.

Kondola och Fullerton (1998) menar att det finns ett flertal författare som ser arbetet med att leda mångfald som något annat än att ge individer lika förutsättningar. De två fundamentala perspektiven som nämnts ovan har olika grundtankar men de har även olika färdriktningar. Det samhällliga (sociokulturella) perspektivet har ett utifrån och in perspektiv i förhållande till företag, medan ledning av mångfald har ett organisatoriskt perspektiv som börjar inifrån företaget och ut mot samhället och marknaden. Det här beskrivs bland annat genom att ledning av mångfald inte bara handlar om diskriminering, utan om att säkerställa att alla individer bidrar maximalt till organisationen genom att utnyttja alla individers fulla potential och kunskap. Lika förutsättningar och möjligheter stödjer sig på diskrimineringslagar som innefattar jämlikhet mellan kvinnor och män, handikappade och etniska minoriteter, vilket gör det till en gruppfokuserad insats. Ledning av mångfald å andra sidan riktar sig till alla individer och vill inte exkludera någon, inte ens den vita medelklassmannen.

För att illustrera teorierna gällande mångfald så har vi genom nedanstående modell sammanfattat de två olika perspektivens karakteristiska drag i förhållande till ett företag. Vi visar också på intersektionalitet och dess koppling till den organisatoriska mångfalden (se modell 1).



Modell 1: Mångfalden, företaget och intersektionalitet.

Ledning av mångfald arbetar internt med organisationens kultur och strategier ut mot de potentiella kunderna. Kondola och Fullerton (1998:9) menar att den fokuserar på möjligheter och proaktiva åtgärder för att kunna ta tillvara dessa tillfällen. Det organisatoriska perspektivet på mångfald förlitar sig inte på positiv särbehandling. Författarna menar snarare att det är ett alternativ till det och menar att dagens konkurrens kräver att företag satsar på kunskap, vilket innebär en mångfald, för att kunna överleva på marknaden.

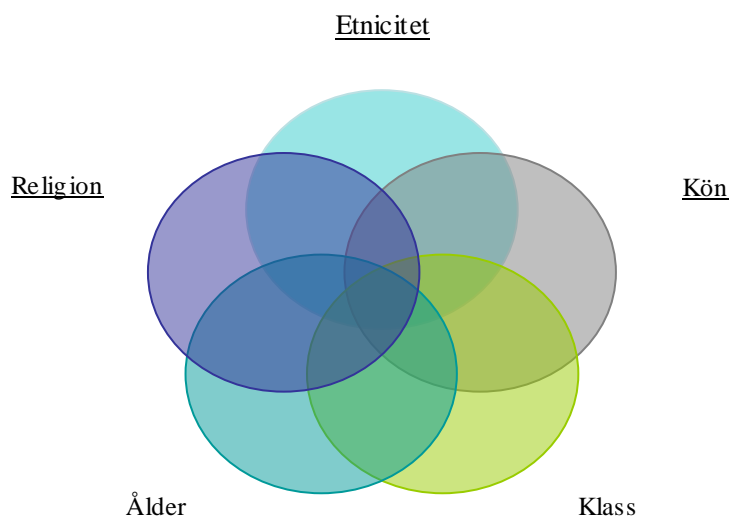
Vi vill som sagt som en del av vårt syfte införa intersektionalitet som ett nytt inslag i den forskningsmässiga diskussionen. Först vill vi dock ta läsaren genom begreppet intersektionalitet och dess bakgrund.

2.4.4.2 Intersektionalitet genom organisatorisk mångfald

Intersektionaliteten åskådliggör den organisatoriska mångfalden genom att vi vill utveckla och förnya den vetenskapliga diskussionen kring intersektionalitetens innebörd och användningsområde. En utveckling som vi menar kan förskjuta paradigmet masskundanpassning närmare kunden för att skapa det som marknaden eftersträvar; personliga kundlösningar. Vi kommer senare i analysen göra detta genom att mer eller mindre konkretisera den organisatoriska mångfalden med intersektionalitet och därmed påvisa intersektionalitets analytiska användbarhet för paradigmet masskundanpassning. Nedan beskrivs begreppets historia och elementära användbarhet.

2.4.4.3 Vad är intersektionalitet

Med intersektionalitet betonas vikten av att se till olika kategorier som bland annat etnicitet, hudfärg, kön, klass, sexualitet, religion, ålder och andra liknande samhällsvetenskapliga och humanistiska grupper som samverkar, avskär och påverkar varandra. Ett intersektionellt perspektiv upplöser gränser mellan olika kategorier såsom kön, etnicitet, sexualitet och klass och riktar istället fokus på hur de samverkar med varandra (Eriksson-Zetterquist & Styhre, 2007:9,10). För att få en bättre uppfattning och förståelse av intersektionalitet illustrerar företagsekonomerna Ulla Eriksson-Zetterquist & Alexander Styhre följande modell (se modell 2).



Modell 2: Illustration över hur olika kategorier samverkar.

(Fritt efter Eriksson-Zetterquist & Styhre, 2007:9)

De ovan nämnda identitetskonstruktionerna (religion, etnicitet, kön, klass och ålder) är utbytbara och även möjliga att komplettera med andra kategorier som exempelvis sexualitet. Dessa kategorier går in i varandra, vilket resulterar i att en påverkan sker och en dynamisk relation skapas. De olika konstruktionerna existerar inte som enskilda exemplar utan bildas av varandra vilket innebär att en teori om klass dessutom är en teori om kön, etnicitet, ålder och så vidare. Intersektionalitet visar att det är centralt att se och uppfatta flera kategorier samtidigt och förstå deras samverkan (Eriksson-Zetterquist & Styhre, 2007:12,13). Intersektionalitet som analytiskt verktyg för masskundanpassning syftar till att finna kategorier som samverkar med varandra för att skapa förståelse för vad kundanpassning faktiskt kräver och behöver. Mångfalden blir i vår uppsats det intersektionella perspektivets väg in i analysen för masskundanpassningsparadigmet.

2.4.4.4 Tidigare forskning kring intersektionalitet och dess nya väg

Begreppet ”intersectionality” började användas i början av 90-talet, men det intersektionella tänkesättet har dock en mycket längre historia än så. Genusforskare Nina Lykke förklarar intersektionalitet som ett kulturteoretiskt begrepp som har sitt ursprung i postmodern feministisk teori, postkolonial teori, afroamerikansk feministisk teori, teori om etnicitet, klassteori och queerteori. Enligt Lykke (2003:52) kan intersektionalitet vara ett redskap för att förstå och analysera dagens alltmer globaliserade samhälle som kännetecknas av snabba förändringar med avseende på bland annat nya livsstilar och samlivsformer.

Enligt Lykke kan en möjlig kritik av intersektionalitet finnas. Hon menar att intersektionalitet kan uppfattas farlig därför att begreppet skapar förutsättningar för en analytisk invasion av en oändlig rad av olika maktsymmetrier. Lykke menar att intersektionalitet kan komma att framträda som analytisk ohanterligt (Lykke, 2003:52,53). Enligt vår uppfattning har begreppet intersektionalitet flera fördelar just för att begreppet skapar förutsättningar och öppnar dörrar för en analytisk invasion av olika aktuella forskningsfält och nya områden. För att kunna diskutera uppsatsens syfte: *belysa problematiken kring kundanpassning av tjänster inom ett massproduktionsparadigm* vill vi bidra med införandet av begreppet intersektionalitet i vårt uppsatsområde och på så sätt utveckla den vetenskapliga diskussionen och lyfta intersektionalitet vidare i dess utveckling och inte se begreppets analytiska hinder utan dess möjligheter. I nästa del av uppsatsen beskrivs vår metod där vi ska redogöra för hur vi gått tillväga och vad som hänt under resans gång.

2.5 Operationalisering

För att belysa syftet med uppsatsen och möjliggöra en operationalisering av våra teorier kommer vi utgå ifrån ett paradigmiskt perspektiv. Paradigmen massproduktion och masskundanpassning hävdas vara mycket olikartade enligt våra nämnda teorier och forskare hänvisar också till att ett paradigmskifte har ägt rum. Vi ställer oss frågande till det här skiftet och i början av vår analys ställs dessa paradigm emot varandra för att vi skall finna skillnader och likheter. Paradigmen kommer att ställas upp utifrån ett antal parametrar, det vill säga strategi, begrepp, teknik och relation, för att kunna åskådliggöra paradigmens innebörd och verkningar för diskursen.

I vår fortsatta analys konkretiseras paradigmen utifrån teorin kundanpassning. Kundenpassningen görs konkret via vårt fallföretag genom mångfaldens inflytande för den heterogena kundanpassningen. Intersektionalitet blir en viktig komponent för kundanpassningen för att begreppet har möjligheten att konkretisera och exemplifiera kundanpassning genom mångfalden. Därmed kommer även intersektionalitet få en roll inom masskundanpassningsparadigmet där den individuella kundanpassningen är en del av paradigmet.

3. På spaning efter Ulven

I detta kapitel kommer vi att presentera vårt val av metod för att kunna redogöra för uppsatsens syfte: att belysa problematiken kring kund Anpassning av tjänster inom ett massproduktionsparadigm. Vår tes är att ifrågasätta om ett paradigmskifte verkligen har skett från massproduktion till masskund Anpassning. Vi vill även bidra genom att införa begreppet intersektionalitet och genom det utveckla den vetenskapliga diskussionen kring paradigmet masskund Anpassning. Metodkapitlet inleds med en beskrivning av de olika metoder vi valt att arbeta med och vilket fallföretag som har varit uppsatsens empiriska grund. Vi fortsätter därefter att redogöra metodologiskt för vad och hur vi genomfört den empiriska insamlingen. I metodens olika delar har vi en kontinuerlig reflektion kring den problematik som kan ställas mot vårt metodval.

3.1 Beskrivning och motivering till val av metod

Utifrån vårt syfte med arbetet funderade vi länge på vilken metodologisk startpunkt vi skulle ha. Vi beslutade oss för att använda abduktion eftersom den här metoden tillåter oss att växla mellan induktion och deduktion under arbetets gång.

3.1.1 Abduktion

För att genomföra vårt metodologiska forskningsarbete har vi valt *abduktion* som vår arbetsprocess. Vi vill genom abduktion finna teoretiska kunskapsmönster genom att vi deduktivt och induktivt använder oss utav befintlig kunskap (förförståelse) och ny kunskap inom uppsatsens referensramar. Genom detta kan vi göra slutledningar som fokuserar på de mönster vi hittar inom vårt empiriska material. Motivet till det här arbetssättet är att vi anser att abduktion skapar positiva effekter som innovativt och kreativt hjälper oss i uppbyggnaden av vår kunskap genom att vi hela tiden kan skifta mellan teoretisk och empirisk data. Samtidigt kan vi också efterhand förfinna våra teorier utifrån de empiriska fakta som successivt tillkommer i arbetet (Alvesson & Sköldberg, 2008:55-60). Det här flexibla och parallella arbetet anser vi ökar trovärdigheten av de slutledningar vi kommer att finna.

3.1.2 Habitus – en reflekterande tillbakablick

I arbetet har vi även haft ett reflekterande forskningsangrepp genom att vi har tagit del utav Bourdieus *habitus* teori. Vi är medvetna om vår position som studenter och hur detta påverkar den sociala kontext som studien genomförs i. Det finns specifika konkurrens- och maktförhållanden som frambringar vissa *habitus* (handlingsmönster) hos oss samt hos de anställda vid vårt valda fallföretag. I slutändan påverkar allas *habitus* den kunskap som frambringas både i förmedlingen samt tolkningen av de empiriska data genom våra olika kulturella och sociala handlingsmönster (Alvesson & Sköldbäck, 2008:19). Vi vill poängtera att eftersom vår forskningsmetod i synnerhet har påverkats av en viss subjektivitet har detta beaktats av oss under den empiriska insamlingen och det är viktigt för oss att se subjektiviteten som ett hjälpmedel istället för något som förblindar oss i undersökningen. Vi ser att subjektiviteten förstärker de paradigmiska gränserna.

Innan vi presenterar vårt valda företag vill vi igen återkoppla till vårt syfte: *Huvudsyftet med denna uppsats är att belysa problematiken kring kundanpassning av tjänster inom ett massproduktionsparadigm.* Vårt fallföretag verkar inom försäkringsbranschen och är ett av Sveriges mest kända försäkringsbolag som erbjuder försäkrings och banktjänster till både företag och privatpersoner. Anledningen till varför vi valde försäkringsbranschen som studieobjekt grundar sig på flera olika faktorer. Försäkringsbranschen är en bransch som vuxit fram ur ett behov som tycks ha sin bas i det så kallade sunda förnuftet, vilket kan förklaras som att när olyckan är framme bör alla hjälpas åt. Det är på så vis också en bransch som menas bygga på ett kollektivt tankesätt, det vill säga att sprida risken. Den måste dock samtidigt anpassas efter olyckans unika situation. Försäkringsbranschens överlevnad ligger i ett kvantitativt tankesätt, ett massproduktionstänk, där så många som möjligt skall vara med och dela risken. Samtidigt som deras lönsamhet sägs ligga i det kvalitativa, det vill säga ett förebyggande personligt arbete som motverkar olyckan.

I vårt fallföretag är kunderna även ägare, vilket de framtonar som viktigt, unikt och något som de menar förbättrar deras kundfokus. Vi menar att företaget därför är ett mycket intressant val där problematiken kring massproduktion och masskundanpassning bör ställas på sin spets. Vi hade efter gruppens beslut om att kontakta företaget även turen att några av gruppens medlemmar var involverade i ett mentorskap genom nyföretagarcentrum. Mentorn hade

kontakter inom företaget och kunde ge oss några namn på personer som kunde vara av intresse och hjälpa oss i arbetet.

3.2 Vårt fallföretag, Länsförsäkringar Skåne AB

Vi vill undersöka hur Länsförsäkringar⁴ arbetar med just masskundanpassningen för att få en djupare förståelse för masskundanpassningsparadigmets ontologiska tolkning i förhållande till massproduktionsparadigmet. Intersektionalitet har som syfte att lyfta masskundanpassningen till en ny nivå där mångfalden konkretiserar och exemplifierar intersektionaliteten för att vi ska kunna studera hur försäkringsföretag idag arbetar med kundanpassade tjänster. Länsförsäkringar säger sig själva ligga i framkant inom mångfaldsarbetet och därför blir vårt fallföretags kundanpassning intressant att studera ur ett intersektionalitetsperspektiv.

3.2.1 Företagsbeskrivning

Länsförsäkringar är ett kundägt och lokalt sammanbundet företag som erbjuder ett brett sortiment av bank- och försäkringstjänster för både privatpersoner, företagare och lantbrukare. Denna kombination av ägande och tjänster gör Länsförsäkringar unikt på marknaden. LF består av 24 självständiga och lokala länsförsäkringsbolag som samverkar inom det gemensamt ägda Länsförsäkringar AB. Genom dessa 24 dotterbolag bedrivs verksamheter inom kärnområdena *liv-, sak- och bankförsäkring* samt *djurförsäkring* och *fond*. LF:s dagliga verksamhet präglas av följande värdegrund som beskrivs med begreppen; *kundägd, lokal, tillgänglig, personlig och engagerad*. Dessa kärnvärden har sin förankring i bolagets historia och utgör grunden för bolagets inriktning och utveckling (www.lansforsakringar.se). Utifrån deras årsredovisningar kan man utläsa att de arbetar kundfokuserat med avstamp i det personliga servicemötet och vi ser därför att servicemötet kommer att ha en större roll i arbetet än vad vi förutsåg.

3.2.2 Fallstudie hos Länsförsäkringar Skåne AB

Vi valde att använda fallstudiebaserad forskning för att kunna illustrera med ett konkret exempel och på så vis förankra diskussionen i ett verklighetsperspektiv. Gummesson (se

⁴ Vi kommer att alternera mellan att använda oss av Länsförsäkringar och LF på grund av praktiska och läsvänliga skäl. I båda fallen syftar vi till Länsförsäkringar Skåne AB.

Gustavsson, 2003:115) menar att fallstudiebaserad forskning används först och främst för att förstå fenomen som är helt eller delvis okända och som omfattar stora mängder av komplexa och abstrakta bakomliggande fenomen. I komplexiteten ingår att fenomenen är svåröverblickbara, svårförutsägbara, tvetydiga och diffusa. Vi ser likheter i komplexiteten kring vår ställda problematik i skapandet av masskundanpassande tjänster i en massproducerad, kollektivistisk affärsidé och Gummessons resonemang.

3.3 Startskottet

Vår första kontakt med Länsförsäkringar Skåne AB var via personalchefen. Vi mötte honom redan under vår tidigare kurs där vi hade ett case om Länsförsäkringar. Detta tidiga möte med företaget skapade för oss intressanta frågor som vi ville driva vidare, vilket slutade med att vi valde Länsförsäkringar även för vår magisteruppsats. Vi behöll därför kontakten med personalchefen och fördjupade relationen genom att förklara vårt syfte och gemensamt diskutera fram vilka möjligheter till samarbete och tillgång till material vi kunde få under arbetet med magisteruppsatsen.

Personalchefen var den första personen vi djupintervjuade och därefter fungerade han som vår ”intervjumäklare” genom att förmedla våra önskemål om intressanta intervjupersoner för att driva vidare arbetet. Detta gav oss både för- och nackdelar. Fördelarna var att vi genom personalchefen fick tillgång till ett stort nätverk av intressanta personer som vi nog inte själva skulle kunna ha fått möjlighet att träffa om kontakten enbart togs via oss. Nackdelen som vi kunde se var att personalchefen kunde styra lite i valet av personer, vilket kan ha påverkat kvalitén på vår empiri. Om vi kunde ha påverkat mer kanske vi hade fått ihop möten med högre chefer för att få ett större generellt perspektiv på kundanpassning och hur deras verksamhetsidé styrs och hanteras uppifrån och ner eller inifrån och ut. Totalt har vi utfört en inledande intervju, fyra individuella intervjuer och en fokusgruppintervju.⁵ Syftet med fokusgruppintervjun fördjupas i ett senare stycke. Fem av sex intervjuer genomfördes på Länsförsäkringar Skåne i Helsingborg och en av intervjuerna utfördes i Malmö.

⁵ Intervjuerna genomfördes under perioden mellan 25:e mars och 21:e april 2009 och var mellan 60 till 150 minuter långa.

3.4 Genomförandet av intervjuer

Före genomförandet av de första två individuella intervjuerna med personalchefen och kommunikationschefen valde vi att skicka ut en intervjuguide till våra respondenter för att presentera uppsatsens tema och vilka sorters frågor vi ville diskutera under intervjun. Vi bad dem även ta med information som kunde vara till hjälp vid intervjun. De flesta former av kvalitativa intervjuer kräver någon form av intervjuguide menar Starrin & Renck (se Svensson & Starrin, 1996:62) då den består av grundtankar som är viktiga att avtäckas under intervjun. Vi använde oss av en intervjumall för att kunna se vilka områden vi skulle hålla oss inom. Hartman (1998:252) hävdar att om man inte har gjort en intervjuguide löper forskaren stor risk att samla för mycket onödigt material som inte har relevans för undersökningen. Via vår intervjumall fick vi in de temafrågor vi ville fokusera på och kunde lättare styra samtalet efter hand som följdfrågor och intressanta vinklar dök upp.

Genom att genomföra halvstrukturerade personliga intervjuer ville vi samla in djupa och beskrivande svar men samtidigt styra intervjuerna mot uppsatsens syfte och frågeställningar. Vi ställde situationsbaserade följdfrågor utifrån deltagarnas svar för att vägleda konversationen i riktning mot syftet. När vi fick nya svar ställde vi ytterligare följdfrågor för att se om det faktiskt var något nytt som framkommit eller om det var tolkningar av liknande svar som tydde på en mättnad i undersökningen. En halvstrukturerad intervju var enligt oss ett lämpligt val som hjälpte oss att samla in användbara och effektiva intervjusvar. Vi var väldigt flexibla och anpassade intervjutiderna enligt våra respondenter för att skapa en så optimal intervjusituation som möjligt. En intervju genomfördes efter önskemål under respondentens lunchpaus men vi anser inte att det hade någon direkt negativa påverkningar under intervjun, eftersom respondenten valde en restaurang med få gäster och lättillgängliga eluttag till kameran. Inför de resterande två individuella intervjuerna och fokusgruppintervjun valde vi att inte på förhand skicka ut en intervjumall just för att se om skillnader uppstod i svaren. De intervjusvar vi fick blev mer spontana, oväntade och livliga vilket vi ser som en positiv utveckling eftersom vår avsikt var att intervjun skulle vara ett levande samtal med berikande data som följd.

Vid intervjuer finns det alltid en risk för att intervju effekter uppstår vilket kan ge icke önskvärda följder i respondenternas svar. Med intervju effekter menas att intervjuaren påverkar respondenten genom exempelvis tonfall och kroppsspråk, vilket gör att intervjun inte

blir objektiv (Christensen et al, 2001). För att undvika intervju effekter har vi försökt att rikta all vår uppmärksamhet åt respondenten genom att vara lyhörda, lyssna och inte argumentera för att finna objektiviteten i de faktiska subjektiva situationer som enligt oss fanns.

3.4.1 Syftet och målet med fokusgruppintervju

Fokusgruppintervjuer tillför ofta en interaktion i gruppen och ömsesidig påverkan frambringas vilket kan ge ytterligare dimensioner på informationen än vad individuella intervjuer kan åstadkomma (Gummesson se Gustavsson, 2003:128-129). Gummesson påpekar att fokusgrupper är populära i näringslivet eftersom de ger mycket data på kort tid, vilket också var vårt mål. Motiveringen till varför vi har valt att använda oss av en fokusgrupp⁶ var vår ökande nyfikenhet gällande deltagarnas skilda svar utifrån intervjuernas genomförande. Utformandet av intervjufrågorna och intervjuprocessen hade nästan samma karaktär som vid de individuella intervjuerna. Skillnaden var att innan fokusgruppintervjun startade bad vi våra respondenter att prata klart och tydligt och ta hänsyn till varandras resonemang. Vi förklarade att vi måste bearbeta materialet i ett senare skede och att genom en tydlig diskussion, tankeutbyte och argumentation kunde bearbetning av det insamlade materialet underlättas. Vi lyckades framföra detta och hela fokusgruppintervjun hade en smidig och oproblematiserad process med mycket intressant data som följde.

3.4.2 Registrering av intervjuer

Utifrån vår tidigare erfarenhet från kandidatuppsatsen valde vi att utnyttja tekniken, i form av videoinspelning, vid registreringen av intervjuerna. Det fördes även anteckningar vars främsta mål var att skapa ett mementodokument som vi i ett senare skede analyserade tillsammans med intervjutranskriberingarna. Bjerke poängterar även vikten av att inte enbart förlita sig på tekniken och fördelen med kompletterande anteckningar under en intervju (se Gustavsson, 2003:241).

Videoinspelningen fångade även de visuella aspekterna under intervjuerna, så som ansikts- och kroppsuttryck, vilket enligt oss ledde till en bredare och rikare tolkning. Knut Halvorsen (1989:84) påpekar även fördelen med att använda sig utav videokameror och syftar till att

⁶ Vår gruppintervju bestod utav två säljare, varav en är säljare för banktjänster och en telefonförsäljare inom sakförsäkring.

materialet ”berikas”. I analyseringsprocessen av anteckningarna kom vi fram till att några aspekter och uttalanden hade försummats. Genom att vi hade tillgång till en videobandspelare kunde vi rekapitulera våra minnen vilket resulterade i en trygg och positiv känsla om att ingen viktig information riskerade att förloras. Enligt Sharam B. Merriam (1988:96) är brister i den tekniska utrustningen emellertid viktiga detaljer att ta hänsyn till. Vi har inte upplevt några tekniska problem under själva intervjuerna men under transkriberingen av vårt samlade material hade vi dessvärre tekniska problem som till slut löstes, men tyvärr gick lite data förlorad i början av fokusgruppintervjun, cirka fem minuter. Problemet med videokameran resulterade i att bearbetningen av datamaterialet tog längre tid än beräknat. Vi beslutade trots teknikens fallerande att fortsätta med videoinspelningsmetoden men vi försäkrade oss genom att ha tillgång till extra videoutrustning vid de övriga intervjuerna.

3.4.3 Efterarbete - databearbetning

Efter intervjuerna bestämde vi tid för diskussion om våra upplevelser och tankar samt att vi satte deadlines för transkriberingarna. Vi delade transkriberingsarbetet mellan oss och bestämde att efter några dagar senare återigen tillsammans titta på inspelningarna för att friska upp våra minnen och börja klartlägga materialet för analysen. Enligt Hartman (1998:258) består analysen av två olika moment. Det första steget är att reducera materialet genom att kategorisera det (kodningen) och det andra steget är att man söker den mening som finns i de företeelser man undersökt (tolkningen). Vi började med att eliminera överflödigt och oväsentligt material för att vidare organisera och kategorisera resterande material utifrån vårt syfte och ställda problematik. Intressanta resonemang och begrepp antecknades för att hjälpa oss att finna vetandet ur empirin och driva detta vidare. Det kändes att denna metod var lämplig för att uppnå vårt syfte med uppsatsen där vi abduktivt ökade förståelsen och kunskapen kontinuerligt.

3.5 Textanalys - den hermeneutiska vägen

Vi valde att samla in empiri utifrån Länsförsäkringar Skåne AB:s årsredovisningar från 2003 till och med 2008 samt från moderbolaget Länsförsäkringar AB från 2004 till 2007. På grund av att vi har mångfald som en del i uppsatsen valde vi även att analysera LF Skåne AB:s mångfaldsplan samt information från hemsidan. Vi vill se hur Länsförsäkringar ser på kunden och sig själva. Vi vill även se vilken bild de vill framhäva och hur företaget ställer sig till de

begrepp, exempelvis kundanpassning, produkt och tjänst, som vi vill problematisera. För att åstadkomma det här har vi valt att arbeta efter en helhetsanalys utav texterna (årsredovisningar samt mångfaldsplanen). För att öka digniteten i vår textanalys har vi först valt att reflektera över oss själva angående vår förförståelse som skapar vår förståelse i arbetsprocessen.

3.5.1 Förförståelse blir förståelse- förståelse blir förförståelse

Inom vår kvalitativa undersökning stod vi konstant inför utmaningar angående den förförståelse vi bär med oss och som är uppbyggd från egna sociala och kulturella erfarenheter (Holme & Solvang, 1997:95). Den reflexiva forskningsansats vi valt kräver en bearbetning av våra erfarenheter och den förkunskap vi besitter. Fyra års studier vid service management utbildningen har också format oss och genom den reflexiva forskningsmetodik vi utför behövs en förståelse för den förkunskap vi har och hur denna implicit och explicit styr vår forskning och därmed också vårt resultat.

Parallellt behöver vi också vår kunskap för att föra arbetet framåt och skapa helhetsperspektiv utifrån våra textanalyser där förförståelsen blir mediet för att skapa förståelse och därmed ny kunskap (Alvesson & Sköldberg, 2008:211), samtidigt kan den nya förståelsen förändra förförståelsen och därmed göra våra tolkningar av textanalysen mer pålitlig. Nietzsche (se Alvesson & Sköldberg, 2008:211) skrev en gång ”*Fakta är precis vad det inte finns, bara tolkningar*”. Detta utgör en reflektion för oss att i textanalysen ta del utav denna tanke att vi genom våra tolkningar konstruerar den verklighet vi ser och kanske vill se. Platon går djupare i detta fenomen genom att, i dialogen *Staten*, konstruera en verklighet för människor där sanningen är dold men där tolkningen av denna verklighet blir dessa människors sanning.⁷ När vi analyserade vårt textmaterial (årsredovisningar, hemsida, mångfaldsplan) hade vi i åtanke att det inte var fakta vi läste utan en tolkning av en verklighet utifrån Länsförsäkringars världsåskådning.

Vår reflexiva metodik kommer att ställas på sin spets genom att våra tolkningar inte alltid är de sanna utan till större del egna konstruktioner byggd på en förförståelse kring empirin som

⁷ Ur dialogen *Staten* beskriver Platon Grottan där människor ser en verklighet som inte är sann men som blir en ”sanning” utifrån deras tolkning av verkligheten (Platon, 2003:293-333).

kan dölja empirins sanna verklighet. Rawls ”okunnighetens slöja”⁸ kan ligga som ett stöd utifrån de val vi gör utav empiriska texter för att komma närmare verkligheten utan att dolda syften styr våra tankar i det empiriska valet.

3.6 Trovärdighet

Under denna del vill vi dela med oss utav hur vi ser på uppsatsens validitet och reliabilitet samt de resultat vi anser oss erhållit under arbetets gång.

3.6.1 Validitet, reliabilitet & generaliserbarhet

I vetenskapen finns det två vitala krav som måste analyseras för att ett forskningsarbete skall bli accepterat, dessa är *validitet* (giltighet) samt *reliabilitet* (pålitlighet) (Hartman, 1998:146). Det finns även ett tredje krav, det vill säga att det skall vara möjligt att kritiskt granska innehållet och slutsatserna i uppsatsen. Annika Lantz (2007:10) sammanfattar alla tre ovan nämnda krav i följande citat: *”En väl genomförd intervju skall möjliggöra resultat som är tillräckligt tillförlitliga och giltiga för att vara nyttiga och användbara för andra och kunna komma andra till del.”*

För att stärka validiteten har teorier från olika källor beaktats och textanalysen har baserats på ett brett utbud av material från årsredovisningarna samt mångfaldsplanen. För att stärka reliabiliteten har vi redogjort för uppsatsens tillvägagångssätt. Vi har även redovisat för den litteratur som använts samt för vår intervjuemetod. För att öka reliabiliteten ytterligare gjordes videoinspelningar under intervjuerna, till vilka det även fördes anteckningar. På så sätt säkerställdes att insamlad data var korrekt och därmed kunde en precisare analys utföras.

Vi anser att generaliserbarheten begränsades när vi gjorde valet att endast använda oss av ett fallföretag. Vinsten var dock att vi kom djupare in i företagets världsbild och fann där mönster i strategier och begrepp, vilka vi vid en ytligare granskning inte skulle lagt någon större vikt vid. För att vi ska kunna göra generaliseringar utifrån de bakomliggande kunskapsmönster vi fått genom vår empiri krävs det mer än bara ytstrukturer från materialet. Tack vare

⁸ Ur boken *A theory of justice* (En teori om rättvisa) beskriver Rawls hur människor skall skylla sig med okunnighetens slöja för att våra framtida val skall vara rättvisa och rimliga (Rawls, 1971).

abduktionen anser vi att validiteten och reliabiliteten har stärks i uppsatsen genom att vi grävt djupare och inte bara skrapat på ytan efter givna mönster och ramar utan har ifrågasatt det vi faktiskt ser för att hitta djupet i ”verkligheten”. Vi vill uttrycka det som att vi har fått mer än vi trodde och har genomgått en självgranskning, vilken vi anser gav ytterligare värde åt uppsatsen.

3.7 Övrig datainsamling

Förutom kvalitativa intervjuer och analys av Länsförsäkringars offentliga texter i formen av årsredovisningar, mångfaldsplanen och hemsidan har vi även utnyttjat andra informationskällor. För att fördjupa oss i valda teorier och metoder har vi tagit del av Lunds Universitets bibliotekskataloger, databaser samt artiklar genom ELIN.

4. Ulvens jakt

I detta kapitel övergår uppsatsen till att analysera förhållandet mellan den teoretiska ramen och det empiriska resultatet. Resonemangen ger underlaget till vårt syfte: att belysa problematiken kring kundanpassning och massproduktionsparadigmet samt att utveckla den vetenskapliga diskussionen genom införandet av begreppet intersektionalitet. Vidare har insamlingsmaterialet använts för att söka svar på följande frågeställningar: Hur och varför arbetar företag med kundanpassning? Hur ser företags strategiska, begreppsliga, tekniska och relationsmässiga tillämpning ut och vilka följder kan detta innebära för ett eventuellt paradigmskifte? Vilken betydelse har intersektionalitet för utvecklingen av masskundanpassningen? Resonemangen i detta kapitel leder oss slutligen fram till våra slutsatser som följer i det sista kapitlet.

4.1 Massproduktion vs masskundanpassning

Vi vill finna klarhet i den ontologiska spänning som finns i våra två kända paradigmen. Vad skiljer och förenar dessa paradigmen och hur påverkar de företagen på dagens alltmer fragmenterade marknad? Är massproduktion och masskundanpassning två skilda ontologiska "väsen" eller verkar de bara "inkognito" där likheterna är större än skillnaderna? Finns det en dikotomi överhuvudtaget som gör att vår livsvärld förändras på grund utav deras olikheter eller samverkar de båda tillsammans med större likheter och därigenom kan verka förhindrande till den förändring som samhället och marknaden efterfrågar. Vart resan tar oss eller var den slutar och i vilket paradigm vi kanske vaknar upp i är vår stora förhoppning att lyckas redogöra för i denna analys.

Vår problematik utgår, som sagt, från det stora, det vill säga kollektivet och massproduktionen, samt från det lilla, det vill säga den individuella kundanpassningen. Tesen som förs genom analysen bygger på att massproduktion och masskundanpassning fortfarande är för sammanlänkande för att det ska kunna anses att ett paradigmskifte har inträffat. Detta tänker vi göra genom att dela upp analysen i olika avsnitt där de olika paradigmen begrepp och strategier ställs mot varandra för att på så vis finna likheter och skillnader. I analysen diskuteras paradigmskiftet utifrån ett strategiskt, begreppsligt, tekniskt och relationsperspektiv. Vi vidareutvecklar analysdelen genom att diskutera paradigmskiftet

utifrån kundanpassningen där vi använder ”medelvensson” som startpunkten. Sista delen tar upp intersektionalitet och dess betydelse för paradigmdiskursen.

4.1.1 Paradigmskifte – en strategisk fråga

Här nedan avser vi att analysera de strategiska likheter och skillnader som vi påträffat mellan massproduktions- och masskundanpassningsparadigmet. Vi vill på så vis påvisa de samstrategiska element som existerar mellan paradigmen.

Det hävdas att produktstrategier som används i organisationer bygger på det industriella samhällets utveckling (Grönroos, 2002). Pine (1993:34), som är en av förespråkarna för att ett paradigmskifte har inträffat, skriver att masskundanpassningen är ett paradigm som är skapat ur massproduktionens historia. Richard Chase och Ray Haymes (2000) menar att en tillverkningsinriktad strategi kan skapa lönsamhet i tjänsteföretag om den används i back-office där kunderna inte ser. Även Grönroos (2002:208) betonar denna strategi, men poängterar att om marknadspotentialen stagnerar och konkurrensen hårdnar, vilket är aktuellt nu, kan en tillverkningsrelaterad inställning skapa negativa effekter och problem kan uppstå väldigt snabbt.

Under våra intervjuer på vårt fallföretag Länsförsäkringar Skåne AB var det vissa uttalanden som var ständigt återkommande. Ett av de mer frekventa var positiva inlägg kring vilken fördel det var för kunden att LF var kundägt. Ett exempel på detta är när vi frågade personalchefen om helhetslösningarna som de erbjuder var en efterfrågan från kunderna. Då fick vi svaret att; ”*Ja, vi är ju kunddrivna och på så sätt blir det kundanpassat, vi vet att detta fungerar och att man vill ha det*” (intervju personalchef, 2009-03-25). Ett uttalande som det här kan tolkas som att ett kundägende automatiskt ska innebära att företaget är kundanpassat. En av säljarna (intervju fokusgrupp, 2009-04-16) poängterar att kunderna idag är mer påstridiga upplysta och efterfrågar transparens, vilket enligt oss kan innebära ett stort problem om back-office och front-office inte är strategiskt synkroniserade.

Vi har i teoridelen tagit upp att taylorismen inte bara är ett sätt att producera varor utan det är också en strategi för hur man skall tillämpa ledarskap och styrning inom organisationer. Inom Länsförsäkringar finns en säljkultur där *volym*, *tid* och *prestation* mäts konstant (intervju fokusgrupp, 2009-04-16). Enligt oss är detta ett intressant fenomen som visar på att det finns tecken eller inslag i vårt tjänsteföretag som tyder på att det finns en ledningsstrategi som är

präglad av kvantitet och kontrollstyrning. Säljarna bekräftar även denna styrning genom att påpeka att det finns ett pinnsystem. En av säljarna säger: *”/.../ men jag känner ju vissa som bara drar på också i telefon, vi har ju tyvärr ett pinnsystem /.../”* (intervju fokusgrupp, 2009-04-16). Pinnsystemet innebär att säljarna helst ska sälja åtta nya försäkringstäckningar varje dag. Vi märkte som följd av detta pinnsystem en viss stress under slutskedet av intervjun.

Det finns även en fastställd budget som måste uppfyllas, kopplad direkt till försäkringstäckningarna. Det sker konstanta mätningar och loggningar av hur länge ett telefonsamtal är, hur många telefonsamtal man har, hur många samtal som missas samt hur många nyteckningar som görs och till och med hur länge man är på kafferast (intervju fokusgrupp, 2009-04-16). Detta kontrollerade tidsperspektiv i samband med deras säljkultur kan enligt oss skapa tvetydighet kring vad LF egentligen menar med kundanpassning. Finns det utrymme för att generera en unik säljsituation när denna tidspress finns i bakgrunden. Blir varje möte kundanpassat eller vaskas många kunder bara igenom kedjan för att skapa kvantitet? Säljarna framhåller här att tidsfaktorn är ett stressmoment främst i telefonförsäljningen av försäkringar där de helst vill komma till snabba avslut och inte dra ut på tiden med respektive kund för mycket (intervju fokusgrupp, 2009-04-16).

Försäkringsbranschen bygger på den stora massan och dess vilja att kollaborera.” *None of us is as strong as all of us!*” skriver Dass och Parker (1999:72). Dock med en lite annan innebörd när det gäller försäkringsbranschen. Dass och Parker syftar till en heterogen folkmassa där individer med olika kvaliteter och kunskap bildar en dynamisk helhet. Försäkringsbranschens kollektiva tanke bygger på helkunder som är försäkrade mot ungefär samma ”oförutsedda” händelser. Det vill säga att kunderna grupperas för att kunna behålla ett relativt homogent produktutbud. Kommunikationschefen uttrycker detta genom att säga: *”Försäkringstjänsterna ser likadana ut. Det finns ingen större skillnad. Genom tiden har standardprodukter skapats /.../”* (intervju med kommunikationschef, 2009-03-30). Ett uttalande som snarare uttrycker ett närmande mot strategisk standardisering än mot en kundanpassning.

De strategiska likheter och olikheter vi kan se mellan paradigmen massproduktion och masskundanpassning är inte oväntat grundade på att de härstammar från samma moder, nämligen industrialismen. Massproduktionens lönsamhet kommer av standardiseringen

(Aldridge, 2003), vilket även gäller LF som styr sina kunder genom att erbjuda förmånliga priser för kunder som väljer att köpa de standardiserade helhetslösningarna (intervju säljledare, 2009-04-06). Massproduktionsstrategin anses vara helt produktionsinriktat med fokus på att sänka kostnader och priser genom att införa löpandebandsteknik samt skalekonomiska fördelar till en homogen massmarknad (Bryson, 2004:30, Pine, 1993:16). Masskundanpassningen beskrivs som ett standardiserat och effektiviserat processflöde där kundens behov görs gällande inom det så kallade ”envelope of variety” (Hart, 1995). Tidsaspekten och kontrollen som genomsyrar taylorismens och fordismens massproduktionsparadigm används alltmer inom Länsförsäkringars strategiska säljfilosofi. Pinnsystemet och arbetandet efter en budget är tydliga bevis på strategier knutna till ett massproduktionssynsätt. De strategiska skillnader som vi konkret kan urskilja är avsaknaden av kundens betydelse i kärnan av massproduktionens strategi. För att gå vidare med dessa skillnader och synsätt som vi tagit upp övergår vi härmed till att redogöra för paradigmskiftet utifrån en begreppsproblematik.

4.1.2 Paradigmskifte – en begreppslig fråga

Nedan avser vi att belysa och analysera begrepps bilden som finns inom de två olika paradigmen, där masskundanpassningens röst framförs av Länsförsäkringar Skåne AB. Vi har för avsikt att påvisa begrepps valets betydelse för paradigmskiftets varande eller icke varande.

Begreppsval kan enligt oss hjälpa eller stjälpa en strategi. Den industriella strategin har som i massproduktionen en tendens att placera kunden sist i produktens utvecklingskedja. I motsats till detta talas det oftast om tjänster inom serviceorganisationer där kunden är i front-line, först i ledet och i utvecklingen.

Begrepp som produkt och produktmix förekommer även i tjänstesammanhang och förvirringen är ibland stor kring vad det är som företagen egentligen säljer. Förutom de lagliga följderna av de olika begreppens innebörd så har vi även de tillskrivna egenskaperna och attribut som ett begreppsval innebär. Vi kom i kontakt med begreppsproblematiken redan vid vårt första samtal med personalchefen på LF. Han invigde oss i försäkringsbranschen begreppsapparat genom att berätta om de produkter som LF arbetar med (intervju personalchef, 2009-03-25). Pine (1993:42) menar att just försäkringsindustrin är en av de branscher som är så djupt grundade i massproduktionssynsättet så att deras tjänster inte ses

som eller kallas tjänster utan är starkt produktifierade, vilket han påvisar genom flera exempel med en klar produktanknytning. Han menar även att masskundanpassning, som utvecklats ur massproduktionen, bygger på marknadens behov av differentiering (Pine, 1993). Massproduktionen får utifrån Pines resonemang ett indirekt släktskap med kundanpassning. Ett samband som vi ämnar titta närmare på och länka samman med uppsatsens syfte.

Gällande begreppsvalets inverkan på organisationers strategiska utformning stödjer vi oss på Lindquists och Perssons (1997:112) teori om att begreppet tjänst är utformat efter allt som en vara och produkt inte är. Vi har tidigare diskuterat begreppet produkts ursprung och koppling till det industriella. Försäkringsbranschen är här inget undantag. Begreppet produkt⁹ används flitigt av alla LF:s respondenter. Säljarna sa under intervjun exempelvis att: ”*De vill ha bra produkter och det har vi och har alla de andra också och det kan vi inte sticka under stolen med*” och ”*/.../ jag tror att vi började på säljavdelningen då gick vi igenom alla produkter som Länsförsäkringar har att erbjuda /.../*”. Det som stärker vårt argument gällande användandet av begreppet produkt och gör svaren extra intressanta är att vi i frågorna inte nämnde ordet produkt utan frågorna baserades på begreppen tjänst och kundanpassning. Den som talade mest om produkter var säljledaren, vilken också är den person som säljarna har som närmaste chef och träffar dagligen.

Oavsett problematiken kring att definiera tjänster och produkter så håller vi det för troligt att begreppet produkt framkallar fler industriella associationer än vad en tjänst gör. Är detta en realitet skulle det kunna innebära att valet av de industriellt anknutna begreppen kan leda till en förskjutning av kundens betydelse och även av kundanpassningen (jfr Nordgren, 2003:8). Feitzinger & Lee (1997) tar även upp förskjutningen i masskundanpassning och de anser att den bör ske så nära det sista ledet som möjligt för att lönsamhet skall bli möjlig. Det sista ledet är det vi kallar det första ledet i en kundfokuserad serviceorganisation, det vill säga front-line. Här ser vi ännu en problematik kring valet av begrepp som kan knytas till kundens ställning i tjänste- och produktprocessen vilket kan skapa dikotomiska företeelser inom ett tjänsteföretag. Vi tänker främst på Länsförsäkringar då de verkar inom en kundfokuserad

⁹ Länsförsäkringar använder oftast ett produktperspektiv för deras försäkring och banktjänster, för att påvisa detta skriver vi *produkt* istället för *tjänst* när respondenterna använder produktbegreppet som definition av tjänsten.

tjänstesektor där de talar om produkter och inte tjänster. Strategiska inverknings kan få begreppsliga betydelser som förskjuter kundens position.

Paradoxen som Nordgren och Gummesson funnit inom sjukvården kan vi även finna inom försäkringsbranschen. Genom att begrepp som produkt används, vilket i likhet med patient är associerat med ett passivt tillstånd där någon annan än kunden vet dennes behov bäst. Varpå de nya begreppen som tjänst och kund bemöts med ett visst motstånd. Det är dock inte riktigt hela sanningen när det gäller Länsförsäkringar. De benämnde nämligen sin nuvarande säljindelning som kundtjänst tidigare men valde, trots viljan att fokusera på kunden, att byta begrepp till säljare och säljindelning. För de anställda innebär detta ett annat tidsperspektiv, det vill säga att de numera helst ska sälja åtta nya sälj om dagen för att hålla budgeten (intervju fokusgrupp, 2009-04-16). Nu låter det kanske som om vi skulle vara emot deras, för oss uppenbart, kvantitativa säljstrategi, men så är inte fallet. Vi ämnar endast att utröna vårt syfte och vår problematik genom att ställa oss kritiska till hur och om det är möjligt att se både det stora och det lilla samtidigt, det vill säga att både tillgodose de kollektiva och de individuella fördelarna samtidigt.

Läkarna, vars motstånd mot kundbegreppet Nordgren (2003:3) beskriver, menade samtidigt, i en enkätundersökning, att just kundorienteringen var det område som ansågs viktigast att utveckla. Gemensamt för alla våra respondenter på Länsförsäkringar är att de alla betonar att det är just kundmötet och servicen till kund som de är bra på men det är också det som de vill utveckla, i synnerhet med hänsyn till marknadens etniska mångfald. Vi menar att begreppsvalet har en inverkan på masskundanpassning, genom att påverka paradigmet förskjutning antingen mot massproduktion eller mot kundanpassning. Frågan är då vad teknikens utveckling inom masskundanpassningen kan göra för paradigmet förskjutning.

4.1.3 Paradigmskifte – en teknisk fråga

I denna sektion resonerar vi kring paradigmskiftet och den tekniska inverkan på paradigmskiftets utveckling. Som en följd av detta resonemang vill vi poängtera hur viktig och oförglömlig faktor teknologin är för både massproduktions- och masskundanpassningsparadigmet.

Philip Kotler (se Pine, 1993:43) menar att ett paradigmskifte har skett från det tidigare massproduktionssynsättet till dagens masskundanpassade tjänster som baseras på kunddatabaser, där företagen som utifrån sin kundinformation kan erbjuda kunden behovsanpassade lösningar. Ett nytt paradigms uppkomst kräver en form av konsensus i frågan om att det finns en problematik och en lösning (Kuhn, 1997). Efter ett paradigmskifte ska, enligt Kuhn (1997:96), ankan ha bytt skepnad till en kanin och inget är längre sig likt (se figur 1, sid. 13). Länsförsäkringars masskundanpassning uppvisar enligt oss stora likheter med massproduktion. Den tekniska utvecklingen, vilken Kotler (se Pine, 1993:43) nämner som banbrytande och paradigmisk, utgör en av dessa faktorer.

Tekniken inom försäkringsbranschen är utvecklad för att finna likheter mellan individer, det vill säga kunderna, och inte olikheter. När vi frågade säljledaren hur de arbetade med marknadsföringen på LF i förhållande till kundanpassning så fick vi svaret att: *”Vi gör jättemycket reklam via internetbanken, där vi skickar ut anpassade erbjudanden via vår erbjudandemotor. Där kan du klicka i 40 parametrar så jämför den med tidigare kunder och ser då vilka behov du har. Sen säljs det du behöver in till dig tills någon säljare stänger av det”* (intervju säljledare, 2009-04-06). Enligt citatet ovan från säljledaren analyseras individers subjektiva behov efter grupperande och kollektiva förprogrammerade parametrar som bestäms av objektiva maskiner, vilket visar på att homogenisering förekommer vid de så kallade individuella erbjudanden. Vi menar att uttalandet stärker kopplingen mellan paradigmen massproduktion och masskundanpassning. En av säljarna påpekade även under fokusgruppintervjun att elektronisk vägledning är ett viktigt redskap. Utifrån standardiserade mallformar ställer säljaren färdiga frågor till kunden, vilket enligt säljarna underlättar och effektiviserar samtalet. En av säljarna uttrycker detta med att säga *”.../ man lägger in alla dessa parametrar så kommer det fram förslag”* (intervju fokusgrupp, 2009-04-16). En viss dikotomi uppstår här enligt oss där vi undrar vilken kundanpassning som faktiskt kan ske om subjektivitet analyseras av kollektivistiska parametrar i ”objektiva maskiner”.

Produkterna hos LF grundas alltså till stor del på den statistik som kunddatabasen levererar. Det vill säga att kundanpassningen som sker genom exempelvis marknadsföringen styrs av datorer som bygger på statistik inhämtad från andra kunder, vilket i sin tur även avgör vilka produkter som blir lönsamma och på så vis beständiga. Det är samma dator med statistik som menar att LF har 76 procent av de skånska lantbrukarna som kunder, vilket även visar sig vara

endast cirka 4,2 procent av deras marknad och troligen den del som kan tänkas ha minst potential att öka.

Vi ämnar hålla med Pines (1993:42) yttrande gällande försäkringsbranschens anammande av industriparadigmet då vi ser flera paralleller mellan försäkringsbranschen och industrin i den strategiska utformningen av arbetet på Länsförsäkringar. Detta baserar vi dels på den begreppsmodell som används och det tidsperspektiv som används av säljarna, vilket bygger på ett taylorismiskt synsätt samt den teknik som vi tidigare förklarat och som Länsförsäkringar menar styr försäljningen och marknadsföringen. Även förskjutningen av själva kund Anpassningen till sista ledet, det vill säga servicemötet i en serviceorganisation, tyder på ett industriellt tankesätt där bilindustrins färgsättning kan utgöra ett målande exempel. Det vill säga att kunden får välja vilken färg som helst på bilen bara den är svart, röd eller blå. Vill ni köpa annan färg blir den betydligt dyrare eller så går det inte alls.

4.1.4 Paradigmskifte – en relationsfråga

Enligt Grönroos och CRM handlar *”tjänster i grund och botten om relationer”*. Därför är det väsentligt att sköta sina relationer med kunderna inom tjänsteföretag för där ligger konkurrensfördelarna (Grönroos, 2002:19). Länsförsäkringar är enligt oss ett tjänsteföretag som just konkurrerar med att skapa och förbättra sina kundrelationer men vi ställer oss frågande till hur relationer skall skapas och behållas inom ett *”produktifierat”* tjänsteföretag på en alltmer kundfokuserad marknad. Produkter är inte likt tjänster något som konsumeras under en kundprocess, produkter är passiva och består inte utav relationsbyggande ontologier i motsats till tjänsters mening.

Länsförsäkringar arbetar dock väldigt aktivt med att sätta stort kundfokus på det personliga mötet genom företagsstrategin att vara ett kundägt bolag. Att Länsförsäkringar är kundägt innebär enligt dem ett särskilt ansvar eftersom att de inte har några andra än kunderna att fokusera på för kunderna är ju samtidigt ägarna. Kommunikationschefen (intervju, 2009-03-30) betonar vikten utav detta och uttrycker det genom att säga: *”/.../ detta innebär att du som kund hos oss också är delägare, detta är superviktigt för oss”*. Personalchefen (intervju, 2009-03-25) uttrycker denna relation genom att säga: *”Vi har en relation med kunden och utestänger andra aktörer, vi har ett syfte /.../”*. Syftet tolkar vi som att den kundägda affärsidén är receptet för att skapa bestående kundrelationer just därför att kund och ägare blir

samma individ. Personalchefen tar även upp denna kundrelation genom följande, ”/.../ vi har kärnvärden, vi är kundägda, vi har ingen annan att tjäna än kunden, kunden är både kund och ägare” (intervju personalchef, 2009-03-25). I årsredovisningarna ser vi även ytterligare stöd för det kundägda bolaget då man kan utläsa följande från Länsförsäkringars värdegrund ”Länsförsäkringar Skåne är kundägt, kunderna påverkar verksamheten genom att vara delaktiga och inga andra intressen än kunden driver oss” (årsredovisning 2007). Denna värdegrund kan utläsas i alla årsredovisningar från 2003 och framåt vilket enligt oss tyder på en stark förankring som går längre tillbaka i tiden. Genom hemsidan kunde vi bekräfta detta i deras värdegrunds definition:

”Vår dagliga verksamhet präglas av att vi är kundägda, lokala, tillgängliga, personliga och engagerade. Dessa kärnvärden har sin förankring i bolagets historia och utgör grunden för bolagets inriktning och utveckling.” (www.lansforsakringar.se).

Länsförsäkringar tar kundrelationsbegreppet ytterligare ett steg framåt utifrån Grönroos resonemang, då LF inte bara skapar kundrelationer utan även ägarrelationer med en och samma individ, vilket enligt Grönroos resonemang kommer att gynna långsiktigheten. LF gynnar genom sitt koncept dubbla intressen eftersom ägare och kund är samma intressent (Grönroos, 2002:21). När vi analyserar relationer inom paradigmen ser vi främst olikheter inom begreppsproblematiken där massproduktion har ett ”produktperspektiv” som vi till viss del ses appliceras inom dagens tjänsteföretag. Kärnan ligger i hur kundrelationer kan se annorlunda ut beroende på företagets perspektiv. Att Länsförsäkringar aktivt arbetar med kundrelationer är inget att sticka under stolen med och de gör det också väldigt framgångsrikt.

Enligt kundnöjdhetsindex som kommer ut varje år är Länsförsäkringar på topp, vilket personalchefen samt säljchefen stolt påvisar genom att säga att vi har *Sveriges mest nöjda kunder*. När man kommer in på kontoret i Helsingborg ser man även en stor skylt som marknadsför att de har Sveriges med nöjda kunder. Att de lyckas skapa dessa goda relationer är enligt oss starkt kopplat till deras strategi att vara kundägda, två intressenter med olika intressen tillgodoses på ett klokt sätt, kunden som vill ha service och låga priser, ägaren som vill ha avkastning och effektivitet. Att de lyckas tillfredställa dessa två på en gång visar på den aktivitet de lägger på just kundrelationer och sin ägarstrategi. Till viss del kan detta förklara hur kundrelationer kan skapas och bestå inom ett massproduktionsparadigm.

Kundanpassning blir sekundärt och något som ses utifrån stora gruppbehov och inte individbehov.

På frågan hur Länsförsäkringar kundanpassar sina tjänster svarade kommunikationschefen på följande sätt: *"Försäkringstjänster ser likadana ut, det finns ingen större skillnad, genom tiden har standardprodukter skapats och vi började paketera produkter /.../"*. Han fortsätter, *"Enligt mig är det inte tjänsterna som ska anpassas men det handlar om bemötandet av kunderna, det handlar om servicemötet"* (intervju kommunikationschef, 2009-03-30). En av säljarna visar också på deras syn i följande mening *".../ idag är det väldigt standardiserade produkter som passar många"* (intervju säljare, 2009-04-16). Vi ser att våra respondenter har en fast och klar syn gällande hur de ser på deras tjänster och i vilken utsträckning de enligt sina uttalanden anammar skapandet av kundanpassade tjänster.

Säljledaren utvecklar synen på kundanpassning genom att påvisa att det inte är produkten de anpassar utan anpassningen sker i hur produkten förmedlas, i detta fall, hur produkten säljs i servicemötet, där sker alltså själva kundanpassningen. Följande citat från säljledaren *"Det är sättet som vi väljer att möta kunden på som vi måste utveckla individanpassat"*, här ser vi tydliga tecken på att kundanpassningen sker i själva servicemötet och inte av tjänsten i sig, säljledaren fortsätter *"en banktjänst är en banktjänst och en försäkringstjänst är en försäkringstjänst /.../"* denna åsikt överensstämmer bra med kommunikationschefens syn.

Under vår fokusgruppintervju betonades vikten av att alltid rekommendera kunderna det personliga mötet. Säljaren anser att vid servicemötet kan en bättre kundrelation skapas och företaget har större chans att hitta de mest lönsamma kunderna (intervju fokusgrupp, 2009-04-16). Samtidigt som standardisering lyftes upp berättade intervjurespondenterna hur viktigt det är att företaget anpassar sina tjänster och produkter enligt kundernas behov och önskemål. Länsförsäkringars förklaring till kundanpassning är att just deras värdegrunder, som beskrivs med begreppen *lokala, tillgängliga, kundägda, personliga och engagerade*, där dessa tillgodoser kundernas behov och önskemål. Återigen ser vi sambanden mellan att vara kundägda och att detta skapar goda kundrelationer inom Länsförsäkringar. Servicemötet blir deras abstrakta konkretisering av deras kundanpassning där det personliga servicemötet uppfyller tillräcklig kundanpassning enligt Länsförsäkringar. Men som sagt, återigen ser vi inte någon kundanpassning av deras tjänsteerbjudande överhuvudtaget. Var Länsförsäkringars

kundanpassningssyn härstammar ifrån och vad den beror på är något vi tycker är oerhört intressant att utveckla vidare.

En bra början tror vi ligger i vad Pines påstående att försäkringsbolag oftast har haft ett industritänk inom deras bransch där man har ”produktifierat” sina tjänster och sitt affärstänk. Det handlar om att skapa skal fördelar inom sin ”produktion”, producera mycket och därmed sänka sina produktionskostnader för att erbjuda ett lågt pris mot kunden. Detta kräver en standardisering för att uppnå goda resultat (Pine, 1993). Att Länsförsäkringar anammat lite av denna ledningsfilosofi ser vi många tecken på när man benämner produkter och skal fördelar som viktiga delar i deras verksamhet (årsredovisningarna LF moderbolag 2004-2007). Att detta ledningsperspektiv sipprar neråt i Länsbolagen är inte alls förvånande när vi hört respondenterna tala i dessa termer genomgående under våra intervjuer. Likheterna vi ser inom massproduktion och masskundanpassning bygger mycket på ledningssynsättet och vilket verksamhetspråk man brukar; *skal fördelar, produkter, sälj, kvantitet, tid* med mera. Kopplingen vi ser till taylorismen är tydlig och vi ställer oss därför återigen frågan; har ett paradigmskifte verkligen skett mellan massproduktion och masskundanpassning när de båda paradigmen har en likartad bild av verkligheten. Växlingen mellan ankan och kaninen verkar inte vara helt klar vilket Kuhn menar för att ett paradigmskifte överhuvudtaget ska kunna ses som fulländat.

4.2 Medelsvenssons kundanpassning

I analysens nästkommande del diskuterar vi komplexiteten kring paradigmskiftet i förhållande till kundanpassning. För att bidra till utvecklingen av den vetenskapliga diskussionen kring paradigmet masskundanpassning införs och analyseras begreppet intersektionalitet. Vi tar här läsaren på en resa från kundanpassning, där mångfalden får statuera exempel på en ökande kundgrupp som anses kräva kundanpassning. Mångfalden ses som att den utgör ett behov av kundanpassning (Kondola & Fullerton, 1994). Vi menar vidare att mångfaldens tvetydighet kan innebära en svårighet för företag vid införandet av kundanpassning. Till sist inför vi intersektionalitet i den paradigmiska diskussionen med syfte att påvisa begreppets, enligt oss, möjligheter och positiva inverkan på kundanpassning och masskundanpassning.

4.2.1 Paradigmskifte – en kundanpassningsfråga

För att kunna överleva på marknaden krävs det en bredare satsning på mångfaldsarbete och dess hantering (Kondola & Fullerton, 1998:9). Inom vårt fallföretag Länsförsäkringar Skåne har de som främsta syfte med en mångfaldssatsning att finna nya kunder på marknaden och på så vis öka lönsamheten. Personalchefen uttrycker detta i vår första intervju genom citatet ”*Vi gör denna affärssatsning på rent affärsmässig grund*” (intervju personalchef, 2009-03-25). LF:s mångfaldsplan stärker det strategiska målet ytterligare genom att poängtera att det är en ökning av antalet kunder som är grunden till mångfaldsarbetet (mångfaldsplanen 2007). Årsredovisningen från 2006 förstärker detta genom att LF har som mål ”*.../ att tillgodose de grundläggande behoven hos alla som bor och verkar i Skåne, ökad andel medarbetare med annan etnisk och kulturell bakgrund än svensk bidrar till att förstärka den trovärdigheten*” (årsredovisning 2006:14). Ovan nämnda argument kan kopplas tillbaka till vår intervju med personalchefen som även påpekar LF:s affärsidé att erbjuda bank och försäkringstjänster för ”*alla som bor i Skåne*” (intervju personalchef, 2009-03-25) . Det strategiska målet med satsningen på kundanpassning, det vill säga ökad lönsamhet genom ett ökat kundantal, är här tydligt.

Mlekov och Widell (2003:7) menar att om en anpassning till marknaden ska ske och företagets lönsamhet ska öka borde företaget arbeta organisatoriskt för att uppnå önskade resultat. Länsförsäkringar har klara, tydliga organisatoriska och affärsmässiga mål med mångfaldssatsningen som baseras på att öka lönsamheten. Genom att göra satsningen vill de även öka den organisatoriska kunskapen genom att öka mångfalden inom bolaget (årsredovisningen 2006:14). LF menar att de arbetar aktivt för att öka denna kunskap genom nyrekryteringar av mångfaldspersonal. Hur denna kunskap skall förmedlas och användas är mera tvetydigt. Ingen av de intervjuade säljarna kunde direkt finna några kopplingar mellan mångfaldsarbetet och en ny implementerad kunskap inom företaget. En av säljarna menade att det inte gjorts någon omfattande utvärdering och uppföljning av traineeprogrammet så därför var det svårt att se några effekter (intervju fokusgrupp, 2009-04-16). Årsredovisningen från 2006 är väldigt klar med att en organisatorisk mångfald behövs i deras kompetensutveckling för att Länsförsäkringar överhuvudtaget skall lyckas med att hantera och nå ut till den alltmer föränderliga Skånska demografiska marknaden. Nu har vi alltså konstaterat att LF satsar på mångfald av rent affärsmässiga skäl, vilket har lett till att de insett vikten av kunskap kring kundanpassning för att kunna nå ut till kunden.

Förutom det organisatoriska perspektivet på mångfald har även den samhällsliga (sociokulturella) riktningen uppmärksammats i en mängd diskussioner i Sverige (Mlekov & Widell, 2003:7). Mångfaldsplanen inom Länsförsäkringar har ett tydligt samhällsligt perspektiv på mångfaldsarbetet genom att de lägger stor vikt vid lagbrott kring diskriminering på en arbetsplats. Diskrimineringslagen har den största och tydligaste inverkan på mångfaldsplanen genom att de anger lagens avsikt att ”!.../ alla grupper skall ha lika rättigheter och möjligheter i fråga om arbete, anställningsvillkor samt utvecklingsmöjligheter” (mångfaldsplanen 2007). Vi finner alltså två olika synsätt på mångfalden inom LF. Dels den som mångfaldsplanen förmedlar med de samhällsliga plikterna och dels den organisatoriska mångfalden som ska leda till ökad lönsamhet genom kompetensutveckling, vilken beskrivs i årsredovisningen. Nu har vi alltså konstaterat att lönsam kund Anpassning kräver kunskap som kommer av ett organisatoriskt perspektiv och arbete, men LF har en mångfaldsplan som underbyggs av ett samhällsligt perspektiv på mångfald. Den här splittrade synen av mångfalden och dess betydelse för organisationen kan, enligt oss, leda till en ytterligare förvirring kring kund Anpassningsarbetet.

Länsförsäkringars satsning på ökande mångfald via traineeprogrammet och uppföljningen av det tyder på att det tvetydiga mångfaldsbegreppet har förvillat dem. Den rekrytering som gjorts verkar nämligen inte handla om den unika kunskap som de sökande innehar utan mer om utseende, efternamn och den etniska tillhörigheten. Detta påpekas vid intervju med säljaren som själv har gått igenom LF:s traineeprogrammet. Han nämner att 9 av de 10 personer som har varit involverade i traineeprogrammet har akademisk utbildning och att alla 10 stycken pratar flytande svenska utan markant brytning. De hade dessutom bott i Sverige i större delen av sina liv (intervju säljare, 2009-04-21). Med kund Anpassningen i åtanke blir vinsterna av traineeprogrammet påfallande diffusa för masskund Anpassningsparadigmets närmande.

Kommunikationschefen påpekar även att Länsförsäkringar har två olika perspektiv på mångfaldsarbetet. De arbetar med deras *kunder* och *medarbetare*. Det vill säga arbetet med att rekrytera in mångfald och arbetet med att nå ut till mångfaldskunderna. Varav arbetet mot kund inte har gått speciellt bra enligt kommunikationschefen (intervju kommunikationschef, 2009-03-30). Personalchefen uttrycker samma problematik genom att säga; ”*Vi vet inte hur vi*

ska nå ut till dem” (intervju personalchef, 2009-03-25). Vi anser att det är kunskapsbristen om grupper och kategorier, samt avsaknaden av en organisatorisk helhetssyn som skapar LF:s kundanpassningsproblem. De ska analysera ett fenomen som de inte har kunskap om eller för den delen inte behöver förstå genom att de enligt kommunikationschefen förut aktivt har *”/.../ valt bort denna kundgrupp för att vi inte tror att de är intresserade av våra tjänster*” (intervju kommunikationschef, 2009-03-30), resultatet av det här är, enligt oss, självklart och medicinen är kunskap och insikt.

Den organisatoriska mångfalden inom LF definieras av kommunikationschefen genom att han påpekar att *”ett mångfaldsarbete kräver ändrade rutiner och arbetssätt*” (intervju kommunikationschef, 2009-03-30). Övriga håller LF en ståndpunkt att företaget inte behöver ändra sitt arbetssätt och sina rutiner samt produkter ännu fast de öppet talar om en satsning på mångfald och nya kundgrupper. Den organisatoriska mångfalden blir i detta fall klart och tydligt en förlorare genom att den kunskap som de vill ha, och säger sig behöva, inte blir implementerad för att de inte behöver ändra sig ännu. Kommunikationschefen framför följande argument *”just nu behöver vi inte heller ändra någonting men i framtiden måste vi anpassa oss och förändra oss om vi vill skapa lönsamheten och hålla takten med omgivningen*” (intervju kommunikationschef, 2009-03-30).

Även inom årsredovisningen från 2006 finns ett utdrag som stärker detta ovanstående argument; *”/.../ att utbilda handplockade elever till ett traineeprogram är särskilt värdefullt, eftersom vi då har möjligheten att forma kommande medarbetare*”. Hur de tänkt forma dem blir väldigt tvetydigt och vi ställer oss frågan om det inte var just den nuvarande formen de ville utveckla inom företaget. Det verkar för vår del som att de arbetar från två olika håll och att de inte är beredda att ändra formen speciellt mycket just nu vilket kan skapa tvivelaktiga resultat kring Länsförsäkringars kundanpassning. Ovan nämnda resonemang stärker Kondolas och Fullertons (1994) argumentation om att organisationer idag använder sig av modeller och strategier för mångfaldshantering som dock saknar anpassning till mångfald.

En av våra respondenter är en person ur LF:s traineeprogram, han berättar att det enligt honom finns en *”kulturell”* kunskap som saknas inom organisationen. Han vill inte på något sätt generalisera denna utsago men han menar att han genom sitt ursprung har vissa fördelar och kan tala på en nivå som andra invandrare kan förstå. Respondenten tydliggör detta

genom att säga: ”/.../ på grund av att man lever i bägge världarna så har man lite lättare att förstå den här irakiern /.../” (intervju säljare, 2009-04-21). Personalchefen på Länsförsäkringar Skåne menar att de efter traineeprogrammet lyckats införa delar utav denna kunskap i organisationen genom att de idag är mycket medvetna om att det personliga mötet är mer betydelsefullt för en mångfaldskund än för en ”medelsvensson” kund. Åter igen ser vi inte vad denna kunskap har lett till och säljarna säger sig som sagt inte vara informerade om några nya kunskaper relaterade till kund Anpassning utifrån mångfaldens efterfrågan.

Vi har nu påvisat att LF vill arbeta med kund Anpassning för att öka lönsamheten, vilket de menar kräver ett organisatoriskt arbete som syftar till att utveckla kunskaper om kunden inom företaget. En kund som idag tillhör en växande grupp av mångfald. Vi har även konstaterat att det finns outnyttjad kunskap inom företaget, vilken enligt LF inte behöver utnyttjas än. Innebörden av det här är, enligt oss, att kund Anpassningen mot en stor massa av mångfald låter vänta på sig, vilket då även påverkar Anpassningen till kund Anpassningsparadigmet.

Kunskap om kunden är enligt LF och oss essensen av kund Anpassningen. Att arbeta med kund Anpassning är att arbeta med organisationen och i vårt fall företag LF handlar det mer specifikt om att arbeta med en organisatorisk mångfald. Dock anser vi att diskussionen ovan pekar på att mångfaldens tvetydighet försvårar masskund Anpassningen. Därför vill vi införa begreppet intersektionalitet, som ett nytt och odissekerat begrepp i den paradigmiska diskussionen.

4.2.2 Paradigmskifte – en intersektionalitets fråga

Länsförsäkringar anser som sagt själva att det är framförallt den organisatoriska kunskapen i företaget som måste växa (årsredovisningen 2004:6, 2006:14). För att öka denna kunskap arbetar Länsförsäkringar med nyrekryteringar av mångfaldspersonal men enligt våra insamlade intervjusvar är förmedling och användning av denna kunskap någorlunda oklart. Därför vill vi lyfta fram begreppet intersektionalitet som ett begrepp som kan, enligt oss, förlänga den organisatoriska mångfalden och hitta kunskapen som verkar inom paradigmet masskund Anpassning, detta i sin tur skapar en förståelse för kund Anpassningen och vi kan då förflytta paradigmet masskund Anpassning bort ifrån massproduktionen närmare det som paradigmet vill skapa; kund Anpassning.

I teorikapitlet redogörs för begreppet intersektionalitet och vikten av att se till olika kategorier som exempelvis etnicitet, kön, religion, ålder och utbildning som samverkande, avskärande och påverkande på varandra. För att kunna uppnå den bästa effektivitet utifrån ovan nämnda kategorier är det centralt att se och uppfatta dessa kategorier samt förstå deras samverkan (Eriksson-Zetterquist & Styhre, 2007:9-13). En av våra intervjurespondenter påpekar omedvetet hur viktig intersektionalitet är i mångfaldsarbetet: *”.../ men bara för att du är invandrade så ska det ändå ha samma kvalité. Om en svensk söker ett jobb och är bättre då är det självklart att han får jobbet oavsett om man är svensk eller invandrare”* (intervju säljare, 2009-04-21). Han menar att fokus inte borde ligga på människans utseende och den etniska bakgrunden utan istället på de individuella kunskaper, personliga egenskaper och unika kompetenser som personen disponerar. Intersektionalitet med dess samverkan mellan flera utbytbara kategorier skapar, enligt oss, den unicitet och kunskap som efterfrågas inom paradigmet masskundanpassning.

Vi som människor har en inbyggd förkärlek för att gruppera och förenkla verkligheten. Så även när det gäller mångfald, vilket leder till att individer bedöms utifrån sina yttre attribut. Det organisatoriska perspektivet på mångfald är inte grundat på grupperingar utan säger sig vara en strategi för organisationens bästa som grundas på att varje individ, även den vita medelålders mannen, har ett mervärde för organisationen (Kondola & Fullerton, 1998:9). Ur ett organisatoriskt perspektiv bör även individens dolda egenskaper som kunskap och värderingar vara av intresse. Begreppet intersektionalitet betonar vikten av att se till individen och grupper som bärare av fler attribut (Eriksson-Zetterquist & Styhre, 2007:9). Intersektionalitet blir just genom den individuella uniciteten som kan skapas genom samverkan av fler kategorier ett tillskott för den organisatoriska mångfalden och masskundanpassningen. Individen, det vill säga det lilla blir synligt, samt det stora det vill säga det kollektiva blir gynnat genom organisationens strategiska val och dess påverkan på paradigmet masskundanpassning.

Intersektionalitet kan i vårt fall konkretiseras som analysverktyg för att finna den kunskap som efterfrågas i företag när de vill kundanpassa sina produkter eller tjänster mot till exempel mångfaldskunden. Intersektionalitet finner det man eftersträvar genom att begreppets förståelse för samverkan mellan olika kategorier, i vårt fall ”mångfaldskunskaper” i form av människor görs synliga och förståeliga. Sambanden visar på styrkor men även svagheter

genom att slutresultatet av ”mixen” av kunskaper antingen kommer visa sig vara tillräckliga eller inte för de uppsatta mål man har.

Intersektionalitet finner inte bara kunskap, analysen skall enligt oss också finna hur denna kunskap förmedlas och synliggörs inom organisationer. Vilka maktdimensioner finns som antingen främjar eller hindrar kunskapen, dessa maktdimensioner kan hittas och göras förståliga genom intersektionalitet.

Intersektionalitet för vår paradigmdiskurs hjälper oss att förstå hur vi kan dra masskundanpassningsparadigmet i någon utsatt målinriktning, i vår uppsats exemplifieras målet att anpassa tjänster mot ”massan” mångfaldskunden. Genom att föra in intersektionalitet genom mångfalden kan vi föra kundanpassningen i rätt riktning om analysen utförs på rätt sätt och den innefattar rätt saker. Intersektionalitet får därmed en betydelse för paradigmet i stort, masskundanpassning. Kundenpassningen av det lilla handlar även om att förstå det stora, det stora paradigmet masskundanpassning innehåller oändliga parametrar, men paradigmet innehåller en parameter som är speciellt viktigt för dess överlevnad, det vill säga, kundanpassningen. Målet att kundanpassa sig mot mångfaldskunden inom ett stort masskundanpassningsparadigm kan ses som en övervälvande uppgift att förstå och begripa. Intersektionalitet måste därför göras i det lilla och det stora, det lilla är den enskilda kunden som har ett visst behov, det stora är att skapa en förståelse som kan hantera alla dessa olikheter, intersektionalitet visar på det lilla i det stora och skapar därmed förståelse och ljuspunkter inom paradigmet masskundanpassning i de områden man väljer att fokusera på.

5. Ulvens Fårakläder

I det här avslutande kapitlet presenterar vi vår slutdiskussion och våra slutsatser kring uppsatsens syfte och frågeställningar. Syftet för uppsatsen är: att belysa problematiken kring kundanpassning av tjänster inom ett massproduktionsparadigm och våra frågeställningar är: Hur och varför arbetar företag med kundanpassning? Hur ser företags strategiska, begreppsliga, tekniska och relationsmässiga tillämpning ut och vilka följder kan detta innebära för ett eventuellt paradigmskifte? Vilken betydelse har intersektionalitet för utveckling av masskundanpassning?

5.1 Slutdiskussion och slutsatser

Om vi börjar med att ställa oss frågan om ett paradigmskifte verkligen har skett enligt Kuhns (1997:22) filosofi är vi överens om att detta inte är fallet när det gäller att vi gått från massproduktion till masskundanpassningsparadigmet. Har Pine (1993), Grönroos (2002) och Kotler (se Pine, 1993) fel som säger att vi har vandrat denna väg från massproduktion till masskundanpassning där ulven har bytt fårakläder? Nu finns det ju svarta och vita får i vår värld, frågan kanske inte ska ställas om ulven bytt färg utan frågan handlar egentligen om vilken nyans av de vita eller de svarta fårakläderna vi ser på ulven? Ovanstående forskare säger att dessa paradigms motsvarar den svarta eller vita fåraklädseln som utgör ulvens val av strategi för att fälla bytet. Valet av strategisk klädsel är det vitala för att lyckas i dagens alltmer krävande jakt. Har olika ulvar olika färger redan idag för att de måste anpassa sig efter sin omgivning, med stor sannolikhet ja. I vårt fall anser vi att Länsförsäkringar Skåne AB har valt att inte byta fårakläder för att de säger att de inte behöver ändra sig än, de passar fortfarande in i miljön och lyckas bra i jakten. Omgivning förändras dock snabbt och den har redan förändrats lite under arbetet av denna uppsats. Hur snabbt kan man byta fårakläder utan att stå "naken" inför förändringen och visa sin svaghet? Vilken omgivning man ser motsvarar vilken strategi man måste välja för att anpassa sig. Sker anpassningen för sent skrämmer man bytet, sker anpassningen för tidigt finns inget byte, sker anpassningen i rätt tid, på rätt plats och i rätt fårakläder finns alla möjligheter för att lyckas i jakten på lyckan, det vill säga ett rejält skrovsmål för ulven.

Om vi återkopplar till våra frågeställningar än en gång och börjar med *hur och varför arbetar företag med kundanpassning?* Vi kan genom undersökningen av Länsförsäkringar Skåne AB

säga att kundanpassning av deras tjänster inte är primärt för dem i deras strategi, kundanpassningen sker däremot i servicemötet mellan kunden och företaget. Länsförsäkringar är ett kundägt bolag som eftersträvar att hela tiden ha kunden i fokus och att erbjuda försäkrings- och banktjänster som uppfyller kundens behov och önskemål. Behoven bygger på att ”täcka” en risk åt kunden. Kollektivet som är ute efter att känna trygghet bär gemensamt risken utifrån deras gemensamma behov. Det är Länsförsäkringars uppgift att täcka upp för detta trygghetsbehov och samordna riskberedskapen för kunden och kollektivet, vilket för LF gäller både i hänseende av kund som kund och av kund som ägare. Kundenpassning blir därmed något tvetydigt när gemensamma risker skall anpassas mot enskilda individer. Så kan en kundanpassning verkligen ske i den utsträckning som paradigmet masskundanpassning eftersträvar inom försäkringsbranschen som arbetar mot en homogen massa där huset helst inte ska brinna ner och bilen inte skall bli stulen. Dessa behov är gemensamma oavsett om det gäller en man, kvinna, invandrare eller svensk. Dock handlar försäkrings- och banktjänster inte enbart om att fylla ett trygghetsbehov mot att individens hus brinner ner. Tjänsterna hos Länsförsäkringar har ett flertal behov på marknaden att fylla. Att nå ut till varje enskild kund kan då vara svårt om företaget ser homogena kundbehov för ens produkter. Vi menar att perspektivet på marknaden är viktig, och behoven är olikartade. Svaret på varför och hur LF arbetar med kundanpassning är att de vill öka lönsamheten och det ska göras genom att inte påverka den övergripande strategin allt för mycket. Det vill säga att kundanpassningen förskjuts till sista alternativt första ledet i processen, vilket kan ligga företag till last om front-office och back-office inte följer samma strategi och kunderna blir allt mer upplysta och begär transparens.

Vår andra fråga är: *Hur ser företags strategiska, begreppsliga, tekniska och relationsmässiga tillämpning ut och vilka följder kan detta innebära för ett eventuellt paradigmskifte?* Flera forskare såsom Pine, Kotler och Grönroos anser att vi har gått från ett standardiserat massproduktionssamhälle in i en ny era som benämns masskundanpassning där kundanpassade lösningar och individualiserade tjänsterbjudande blir alltmer viktiga. Relationer med kunder är idag en överlevnadsfaktor som inte skall förringas. Tidsaspekten, kontrollen, pinnsystemet och arbetet efter budget används till stor del som Länsförsäkringars strategiska säljfilosofi. En filosofi som har stora likheter med ett industriellt taylorismiskt synsätt. Länsförsäkringars flitiga användning av begreppen produkt och säljindelning istället för de mer serviceinriktade begreppen som tjänst och kundservice är ytterligare ett tecken på

att just försäkringsindustrin är en av de branscher som är djupt rotade i paradigmet massproduktion. Vi är medvetna om att vi inte kan generalisera hela försäkringsbranschen utifrån vårt fallföretag Länsförsäkringar Skåne AB men flera fakta i vårt undersökningsmaterial (intervjuer samt textanalys) tyder på att försäkringsbranschen är en relativt homogen bransch med liknande grundtankar, strategier och produkter.

Den tillämpning av begrepp som företag har anser vi även visar till stor del vilken ”färdläsning” de använder och hur deras strategi ser ut. Vi anser att begreppets innebörd förändras i försäkringsbranschen och menar att fokus på begrepp som exempelvis tjänst, kund, kundtjänst och relation kan innebära en förskjutning av masskundanpassningsparadigmet mot en tydligare kundanpassning och bort från det nuvarande industriellt knutna massproduktionsparadigmet.

Länsförsäkringar ser denna förändring, frågan är i vilken omfattning och i vilket tidsperspektiv man gör det, görs tillräckligt för att skaffa sig kunskaper från fältet. Hur Länsförsäkringar ska skaffa sig denna kunskap är deras uppgift att lösa, hur de ska använda sig utav denna kunskap är möjligen denna uppsats uppgift att bistå med.

Därmed övergår vi till vår tredje och sista fråga *Vilken betydelse har intersektionalitet för utveckling av masskundanpassning?* Utifrån vår analytiska diskussion kring intersektionalitet ser vi många fördelar kring begreppets styrka. Styrkan ligger i att intersektionalitet är ett analysverktyg för att skapa förståelse och visa på samband som förklarar komplexa problem. Kunskaper inom ett företag och hur dessa samverkar med varandra är ett exempel för oss där mångfalden blir begreppets pilottest. Intersektionalitet är en förlängning av denna kunskap, i vårt fall den organisatoriska mångfaldskunskapen. Intersektionalitet tydliggör behovet utav att förstå komplexa samband som bör förklaras om man vill uppnå ens satta målsättningar.

Målsättningen för Länsförsäkringar är att nå ut till mångfaldskunden med sina försäkrings- och banktjänster. Målsättningen vi ser är inte att skapa kundanpassade erbjudanden för mångfaldskunden, det kanske är en långsiktig målsättning som vi inte har sett eller hört men utifrån vårt material är deras målsättning först att försöka förstå kunden och skaffa sig kunskap inom mångfaldsfältet. Dock menar vi att förståelsen för att hantera denna kunskap ännu inte synliggjorts. Att samla denna kunskap för att uppnå kundanpassning är enligt oss

intersektionalitetens uppgift. Intersektionalitet bistår med att förstå och skapa helhetsperspektiv inom det område man väljer att fokusera på. Att föra kundanpassningen framåt är inte bara en mångfaldsfråga, det är även en intersektionell fråga som innefattar mer än mångfald. Begreppet kan vara till hjälp även i andra sammanhang gällande organisationsstrukturer, ledarskap, produkt- och tjänsteutveckling med mera. Användningsområdet för intersektionella analyser är stora och breda, men begreppet i sig bör inte missbrukas och tudelas, vilket kan leda till att det likt mångfaldsbegreppet blir tvetydigt och strategisk svårhanterbart.

I vårt fall gällande kundanpassningen av tjänster blir mångfald som bas en liten del utav något större. Detta större perspektiv är paradigmen masskundanpassning och massproduktion. Paradigmen samverkar med varandra genom att deras begreppsbild är mycket likartad. Att föra masskundanpassningsparadigmet närmare kundanpassningen är vår analytiska uppgift. Hur väl intersektionaliteten bidrar med denna utveckling kan till viss del kännas abstrakt för många läsare. Men för att tydliggöra detta måste intersektionaliteten införas via ett medium, vilket mångfalden är för vår del. Mångfalden består utav olika kategorier som är tvetydiga, det finns olika mönster, samband och synsätt som samverkar. Intersektionaliteten styr upp denna mix och ger sambanden en koppling som leder till en förståelse. Förståelsen i vårt fall kan leda ett företags kundanpassning i mångfaldsområdet framåt genom att förståelsen och kunskapen görs begriplig genom begreppet intersektionalitet.

För paradigmet masskundanpassning syftar vi till att intersektionaliteten genom mångfalden och kundanpassningen drar hela paradigmet bort ifrån gamla värden som är starkt grundad i dess tvilling paradigm, massproduktionen. För att ge intersektionalitet en chans måste man ge begreppet en startpunkt att börja vid, denna startpunkt bör utgå ifrån vilken målsättning man har med sin intersektionella analys.

5.2 Förslag till vidare forskning

Det vi erbjuder läsare är att föra vidare vår teoretiska analys av intersektionalitet som begrepp och synliggöra den praktiskt för en användare både i en paradigmisk diskussion och vidare in i andra områden. Vi har full förståelse för att detta kan kännas som en svår uppgift för läsaren om detta är er första kontakt med begreppet intersektionalitet. Begreppet kräver tid och man måste låta begreppet sjunka in innan man ser dess fulla potential i forskningen. Vågar man ge

sig ut på den resan tror vi att många samband, kategorier och mönster som tidigare inte kunde förklaras eller förstås nu givas en ny och annan möjlighet att nå ljuset.

Källförteckning

Tryckta källor

Aldridge, Alan. (2003). *Consumption*. UK: Cornwall.

Alvesson, Mats & Sköldböck, Kaj. (2008). *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Danmark: Studentlitteratur.

Braverman, Harry. (1974). *Arbete och monopolkapital. Arbetets degradering i det tjugonde århundradet*. New York.

Bryman, Alan. (2001). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.

Bryson, R., John; Daniels, W., Peter; Warf, Barney. (2004). *Service worlds. People, organizations and technologies*. London : Routledge.

Chase B. Richard & Haynes M. Ray. (2000). *Handbook of services marketing and management*. CA. Thousands Oaks: Sage Publications.

Christensen, L., Engdahl, N., Gräås, C., Haglund, L. (2001). *Marknadsundersökning – en handbok*. Lund: Studentlitteratur.

Corvellec, Hervé; Lindqvist, Hans. (2005). *Servicemötet. Multidisciplinära öppningar*. Malmö: Liber.

Dass, Parshotam & Parker, Barbara. (1999). *Strategies for managing human resource diversity: from resistance to learning*. Academy of Management Executive. Vol. 13, nr.2. Sid. 68-79.

Eldh, Christer. I Corvellec, Hervé; Lindqvist, Hans. (2005). *Servicemötet. Multidisciplinära öppningar*. Malmö: Liber.

Eriksson-Zetterquist, Ulla & Styhre, Alexander. (2007). *Organisering och intersektionalitet*. Liber. Malmö.

Flaa, Paul ; Hofoss, Dag ; Holmer-Hoven, Finn ; Medhus, Thorstein ; Rønning, Rolf. (1998). *Introduktion till organisationsteori*. Lund : Studentlitteratur.

Feitzinger, Edvard & Lee, L., Hau. (1997). *Mass customization at Hewlett-Packard: The power of postponement*. Harvard Business Review. Vol. 75, nr.1.

Grönroos, Christian. (2002). *Service management och markandsföringen. En CRM ansats*. Malmö: Liber.

Gustavsson, Bengt. (2003). *Kunskapande metoder inom samhällsvetenskapen*. Lund: Studentlitteratur.

- Halvorsen, Knut. (1989). *Samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Hart, W. L. Christoffer. (1995). *Mass customization. Conceptual underpinnings, opportunities and limits*. International Journal of Service Industry Management. Vol.6, nr.2.
- Hartman Jan. (1994). *Vetenskapligt tänkande. Från kunskapsteori till metodteori*. Lund: Studentlitteratur.
- Hartman Jan. (1998). *Vetenskapligt tänkande. Från kunskapsteori till metodteori*. Lund: Studentlitteratur.
- Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn. (1997). *Forskningsmetodik . Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.
- Kuhn, S. Thomas. (1997). *De vetenskapliga revolutionernas struktur*. Falun: AiT ScandBook AB.
- Kondola, Rajvinder & Fullerton, Johanna. (1994). *Diversity in action. Managing the mosaic*. London.
- Kondola, Rajvinder & Fullerton, Johanna. (1998). *Diversity in action. Managing the mosaic*. London.
- Lantz, Annika. (2007). *Intervjumetodik*. Polen: Studentlitteratur.
- Lindquist, Hans & Persson, E. Jan. (1997). *Kundupplevd kvalitet i tjänsteverksamheter*. Kristianstad: Kristianstad Boktryckeri AB.
- Merriam, B. Sharan. (1988). *Fallstudien som forskningsmetod*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Mlekov, Katarina & Widell, Gill. (2003). *Hur möter vi mångfalden på arbetsplatsen?* Lund: Studentlitteratur.
- Molander Joakim. (2003). *Vetenskapsteoretiska grunder – Historia och begrepp*. Lund: Studentlitteratur.
- Nordgren, Lars. (2003). *Från patient till kund. Intåg av marknadstänkande i sjukvården och förskjutningen av patientens position*. Lund : Intellecta Docusys.
- Pine, II B. Joseph. (1993). *Mass customization, the new frontier in business competition*. US: Harvard.
- Smith, N. Jeremy. (2009). *Mass producing modernity*. Vol. 22, Sid. 50.
- Stolpe, Jan. (2003). *Staten*. Atlantis: Stockholm.
- Rawls, John. (1971). *A theory of justice*. US: Belknap.

Roth, Ann-Katrine. (2004). *Mångfaldsboken. Från teori till praktik.*, Stockholm: Norstedts Juridik AB.

Welin, Stellan. (1984). *Att förstå världen*. Lund: Doxa AB.

Årsredovisningar Länsförsäkringar Skåne AB, från 2003 till 2008

Årsredovisningar Länsförsäkringar AB, från 2004 till 2007

Mångfaldsplan Länsförsäkringar Skåne AB, 2007

Elektroniska källor

Länsförsäkringar AB:s hemsida

Tillgänglig: http://www.lansforsakringar.se/privat/om_oss/skane/vardegrund/sidor/default.aspx

(Läst 2009-03-15).

Statistiska Centralbyrån

Tillgänglig: http://www.scb.se/Pages/PressRelease_257212.aspx

(Läst 2009-05-14).

Muntliga källor

Intervju med personalchef, 2009-03-25, Helsingborg

Intervju med kommunikationschef, 2009-03-30, Helsingborg

Intervju med säljledare, 2009-04-06, Helsingborg

Intervju med fokusgrupp, 2009-04-16, Helsingborg

Intervju med säljare, 2009-04-21, Malmö