

Lønnsomheten av Lean i Norge

- Fører praktisering av Lean til forbedret lønnsomhet blant norske forretningsbanker?

Av: Jørn Erik Larsen

Veileder: Jon Iden

Selvstendig arbeid innen masterstudiet i økonomi og administrasjon,
hovedprofil i økonomisk styring

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Bergen, våren 2009

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen inntår for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet eller de konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Sammendrag

Formålet med utredningen er å undersøke om praktisering av Lean fører til forbedret lønnsomhet. Denne undersøkelsen gjennomføres i form av en casestudie av 17 forretningsbanker med virksomhetsområde innenfor Norge.

Oppgavens teoretiske rammeverk baserer seg i all hovedsak på de fem prinsipper bak "Lean thinking" av Womack et al. (2003), hvor teorien rettes inn mot tjenesteytende bedrifter. Bankene ble kategorisert ut ifra hvilken grad de praktiserte hvert av de fem prinsippene, og på bakgrunn av dette ble 4 forretningsbanker klassifisert som "Lean bedrifter".

Resultatene av utredningen indikerer at praktisering av Lean fører til forbedret lønnsomhet blant norske forretningsbanker, og at det finnes en moderat positiv samvariasjon mellom bruk av de fem Lean prinsipper og lønnsomhet. Analysens lave populasjonsutvalg og korte tidsperiode reduserer derimot undersøkelsens generaliserbarhet.

Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG	2
FIGURLISTE	5
TABELLER	5
FORORD	6
1. INNLEDNING	7
1.1 FORMÅL	7
1.2 PROBLEMSTILLING	7
1.3 BAKGRUNN	8
1.4 AVGRENSNING	10
1.5 STRUKTUR	11
2. LEAN	12
2.1 LEANS OPPRINNELSE	12
2.2 FREMVEKSTEN AV LEAN INNENFOR PRODUKSJONSINDUSTRIEN	14
2.3 DE SYV OPPRINNELIGE FORMER FOR SLØSING ("THE SEVEN WASTES")	18
2.4 DE FEM PRINSIPPER BAK IMPLEMENTERINGEN AV LEAN	22
2.5 LEAN TILPASSET TJENESTEYTENDE BEDRIFTER	25
2.6 KRITIKK AV LEAN	29
3. METODE	30
3.1 INNLEDNING	30
3.2 UTVIKLING AV PROBLEMSTILLING	30
3.3 VALG AV FORSKNINGSDESIGN	31
3.4 DATAINNSAMLING	34
3.5 POPULASJON/UTVALG	37
3.6 ANALYSEMETODER	38
3.7 UTREDNINGENS RELIABILITET OG VALIDITET	41
4. NORSKE FORRETNINGSBANKER	44
4.1 GENERELT	44
4.2 HISTORISK UTVIKLING	44

4.3 BANKKRISEN PÅ 90-TALLET	46
4.4 NORSKE FORRETNINGSBANKER I 2009	46
5. ANALYSE.....	48
5.1 INNLEDNING	48
5.2 ANALYSE ANGÅENDE UTBREDELSEN AV LEAN.....	48
5.2.1 Klassifisering av "Lean-bedrifter"	48
5.2.2 Generelle forskjeller og likheter mellom bedriftene	50
5.2.3 Oppsummering av den kvalitative analysen.....	53
5.3 LØNNSOMHETSANALYSE	54
5.3.1 Lønnsomhetsutviklingen blant norske forretningsbanker	54
5.3.2 Sammenligning av lønnsomheten mellom "Lean" vs. "ikke Lean"-bedrifter.....	56
5.3.3 Lønnsomhetsutvikling blant forretningsbanker som praktiserer Lean.....	58
5.3.4 Sammenhengen mellom praktisering av Lean og lønnsomhet.....	60
5.3.5 Oppsummering av den kvantitative analysen.....	61
5.4 MÅLEPROBLEMATIKK.....	62
6. KONKLUSJON	64
6.1 RESULTATER AV UTREDNINGEN	64
6.2 UTREDNINGENS BEGRENSNINGER OG FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING	65
LITTERATURLISTE:	66
BØKER:	66
ARTIKLER:	67
INTERNETT:	68

Vedlegg

Vedlegg 1: Spørreskjema, praktisering av Lean i norske forretningsbanker

Vedlegg 2: Intervjuguide

Vedlegg 3: Kategoriseringsskjema for praktisering av de fem prinsippene knyttet til Lean

Vedlegg 4: Utrekning av forretningsbankenes EK-rentabilitet og resultatgrad 2005-2008

Vedlegg 5: Lean bedriftenes EK-rentabilitet og resultatgrad 2001-2008

Figurliste

Figur 2.1: Utviklingen av produksjonsmetoder i bilindustrien	14
Figur 2.2: Japansk andel av den globale bilproduksjonen 1955-89	15
Figur 3.1: Ambisjonsnivå i undersøkelser	33
Figur 3.2: Formler for egenkapitalrentabilitet etter skatt og resultatgrad.....	41
Figur 4.1: Tap på utlån i prosent av forvaltningskapital.....	47
Figur 4.2: Egenkapitalavkastning	47
Figur 5.1: Egenkapitalrentabilitetsfordeling til norske forretningsbanker 2005-2008	54
Figur 5.2: Fordeling av resultatgrad til norske forretningsbanker 2005-2008.....	55
Figur 5.3: Avkastning og risiko blant norske forretningsbanker 2005-2008.....	56
Figur 5.4: Utviklingen av egenkapitalrentabilitet blant ”Lean bedrifter” 2001-2008	59

Tabeller

Tabell 2.1: Produktutviklingsytelse i bilindustrien	18
Tabell 5.1: Klassifisering av Lean bedrifter per 31.12.2008	50
Tabell 5.2: Egenkapitalrentabilitet etter skatt blant ”Lean bedrifter” 2001-2008.....	58

Forord

Denne masteroppgaven er skrevet i forbindelse med masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole våren 2009. Utredningen er utarbeidet med bakgrunn i hovedprofileringen økonomisk styring.

Jeg har i løpet av min studietid blitt gjort oppmerksom på, og fått interesse for fagområdet Lean. Av denne grunn fant jeg det spennende å kombinere Lean med lønnsomhetsanalyse, siden det finnes lite empiri omhandlende dette temaet. Arbeidet med å utarbeide en problemstilling og prosessen med å følge en utredning fra start til slutt har vært både lærerikt og inspirerende.

Undertegnede mener utredningen baserer seg på en reflektert og objektiv vurdering av datamaterialet, som er innhentet med formål om å besvare oppgavens problemstilling. Videre anses utredningens systematiske og strukturerte oppbygning som en av dens sterke sider. Resultatenes lave generaliserbarhet og den grove klassifiseringen av forretningsbankers praktisering av Lean anses derimot som begrensinger tilknyttet utredningen.

Mange personer har bidratt til utformingen av denne utredningen. Jeg vil med dette takke Ingeborg Kyvik i Hartmark Consulting for god hjelp i forbindelse med utarbeidelse av problemstilling. Videre vil jeg gjerne takke alle respondentene som tok seg tid til å besvare mine henvendelser i en ellers hektisk hverdag. Uten deres bidrag ville ikke denne utredningen latt seg gjennomføre. En stor takk rettes også til førsteamanuensis Jon Iden for veiledning og konstruktive råd og tilbakemeldinger, noe som har vært med på å løfte oppgaven. Sist, men ikke minst, vil jeg takke min kjære samboer Gry Heidi for både faglig og moralsk støtte underveis i arbeidet.

Bergen, 15.06.2009

Jørn Erik Larsen

1. Innledning

1.1 Formål

Formålet med denne masterutredningen er å undersøke om det finnes en sammenheng mellom praktisering av Lean og lønnsomhet blant norske forretningsbanker. Samtidig ønsker jeg å undersøke om en implementering av Lean forbedrer lønnsomheten til norske forretningsbanker. Siden Lean som styringsprinsipp og verktøy er relativt nytt i norsk sammenheng finnes det lite empiri om dets virkning her til lands. Av denne grunn vil denne utredning kunne bidra i så måte, i tillegg til at den kan gi grobunn for videre forskning innenfor fagområdet.

1.2 Problemstilling

I utredningen gjennomføres en empirisk lønnsomhetsanalyse hvor jeg sammenligner finansielle nøkkeltall med praktisering av ulike Lean prinsipper for å se om det finnes noen sammenheng mellom lønnsomhet og praktisering av Lean. I tillegg analyseres lønnsomheten til de bedrifter som praktiserer Lean både før og etter implementering for å se om det har ført til endringer i lønnsomheten. Denne lønnsomhetsanalysen utføres i form av en casestudie av norske forretningsbanker. Problemstillingen blir dermed som følger:

”Norske erfaringer med Lean: fører praktisering av Lean til forbedret lønnsomhet blant norske forretningsbanker?”

Uttrykket Lean er et begrep for en prosessforbedrings- og effektiviseringsfilosofi som fokuserer på å skape mer verdi med mindre bruk av ressurser. Dette oppnås ved at alle aktiviteter i produksjonen av en vare eller tjeneste som ikke skaper noe verdi for sluttkunden fjernes (Womack et al. 2003). Prinsippene og verktøyene forbundet med Lean blir videre utdypet i kapittel 2.

Med norske forretningsbanker menes de banker som er registrert som forretningsbanker i Enhetsregisteret i Brønnøysundregistrene. I tillegg må disse bankene ha bedrevet virksomhet i Norge i 2008. Utvalget av norske forretningsbanker vil bli nærmere spesifisert i kapittel 3.5 og definert i kapittel 4.1.

Lønnsomhet er et økonomisk faguttrykk og kan defineres som en forrentning (avkastning) av den innsatsen som legges i en virksomhet i form av penger, arbeid og/eller kunnskap (no.wikipedia.org). I denne utredningen måles lønnsomhet i form av målene egenkapitalrentabilitet og resultatgrad. Disse lønnsomhetsmålene vil bli gjennomgått grundigere i kapitlene 3.6 og 4.

1.3 Bakgrunn

Oppmerksomheten rundt Lean har de siste tiårene økt i takt med suksessen til japansk industri, spesielt Toyota, som er selve opphavet bak "Lean". I kjølvannet av dette har metodene og verktøyene forbundet med Lean spredd seg til andre deler av verden, dog med forskjellig hell. Selv om Lean i utgangspunktet ble utviklet med tanke på produksjonsindustrien, egner prinsippene og verktøyene seg også for andre næringsformer. Ved å tilpasse teorien til forholdene man opererer under, har også tjenesteytende bedrifter oppnådd suksess ved å implementere en slik prosessforbedrings- og effektiviseringsfilosofi. Johnny Dahl, daglig leder i Protec Innovation, sier følgende angående bruken av Lean i tjenesteytende bedrifter til Mediaplanet Online:

"Også tjenesteytende organisasjoner har sett resultater ved å innføre Lean, sier han. Man skal være klar over forskjellene mellom produksjonsbedrifter og tjenesteytende næringer, men så lenge man driver med prosessorientert behandling med kunden i fokus, gjelder det å øke verdiskapning ved å eliminere sløsing. Ifølge Dahl finnes selskaper i verdensklasse der 80 % av de ansatte deltar i problemløsningsgrupper. Her er produktivitetsforbedringene enorme. Han mener at så lenge det finnes kunder, interne eller eksterne, kan egentlig alle prosesser "Leanes". " (www.mediaplanetonline.no (a))

I Norge er metodene derimot lite utbredt, og det finnes derfor lite tilgjengelig datamateriale som forteller om implementeringen av Lean har vært vellykkede eller ei. Internasjonalt er det imidlertid undersøkelser knyttet til praktisering av Lean og dets virkning på effektivitet og lønnsomhet.

Womack et al. (2003) har gjennom en casestudie av den amerikanske flymotorprodusenten Pratt & Whitney, en amerikansk flymotorprodusent, studert virkningen implementering av Lean har hatt på selskapets bunnlinje. Siden Pratt først startet å praktisere Lean i 1992 har selskapet økt dens avkastning på eiendeler (ROA) og omsetning (ROR), fra hhv. 3,3 % og 3,0 % i bunnåret 1993 til hhv. 22,9 % og 17,9 % i 2001.

En studie utført av Manufacturing Insights i 2007 undersøkte praktiseringen av Lean sin påvirkning på økonomisk lønnsomhet blant 250 globale produksjonsbedrifter. Studien viste at bedrifter som praktiserer relativt modne Lean-prosesser oppnådde 68 % raskere omsetningsvekst over en periode på 20 kvartaler, sammenlignet med konkurrenter som ikke tar i bruk Lean. I tillegg konkluderte de med at Lean-produsenter i gjennomsnitt hadde 26 % høyere profittmarginer enn sine konkurrenter (www.managingautomation.com)

Det har også blitt gjennomført studier som gransker Leans innvirkning på lønnsomhet og effektivitet innenfor tjenesteytende industrier. Staats og Upton (2006), referert på hjemmesidene til Harvard Business School (www.exed.hbs.edu), undersøkte effekten implementeringen av Lean-prosjekter blant softwarefirmaer hadde på bedriftenes ytelse. Ut fra dette studiet kom forskerne frem til at 8 av 10 prosjekter førte til effektivitetsforbedringer på over 10 %.

Swank (2003), visepresident i et amerikansk forsikringsselskap, viser til effektiviseringsgevinster som en følge av at bedriften tok i bruk Lean i sin organisasjon. Effektivitetsgevinstene bestod blant annet av en reduksjon i lønnskostnader på 26 % og en halvering av den gjennomsnittlige tiden det tok fra en kundeforhenvendelse ble mottatt til tjenesten var levert. Forbedringsprosessene som ble implementert førte til en økning i antall nye årlige livsforsikringspoliser på 60 % over en toårsperiode.

En spesialisert forretningsbank reduserte tiden det tok å gjennomføre en transaksjon med 70 %, samtidig som de økte produktiviteten med 30 %. Dette klarte de ved å tilpasse filosofien bak Lean til bankens spesialiserte prosesser (www.mckinseyquarterly.com).

1.4 Avgrensning

På grunn av tids- og ressursbegrensninger må jeg avgrense denne masterutredningen både når det gjelder teori som blir belyst og utvalget som skal undersøkes og analyseres. Teorien som denne utredningen baserer seg på omhandler et omfattende tema med mange ulike verktøy og vinklinger, og tar utgangspunkt i problemstillingens formulering. Teoridelen av denne oppgaven fokuserer derfor først og fremst på å gi et helhetlig overblikk over fagområdet Lean. Ved å nevne alle verktøyer og beslektede styringsprinsipper forbundet med Lean vil undersøkelsen fort bli uoversiktlig. Samtidig vil det i liten grad bidra til å belyse hva problemstillingen er ute etter å besvare. Videre rettes teorien mer inn mot tjenesteytende bransjer, siden forretningsbanker i stor grad befinner seg innenfor denne næringsformen.

Videre har jeg avgrenset utredningens populasjonsutvalg til å gjelde norske forretningsbanker. Grunnen til at jeg valgte å undersøke denne bransjen kom av at jeg ønsket å gjennomføre en empirisk undersøkelse av Leans innvirkning på lønnsomhet blant norske bedrifter. I tillegg har mesteparten av tidligere empirisk forskning angående Lean omhandlet produksjonsindustrien. Derfor mener jeg at en studie av bedrifter innenfor tjenesteytende bransjer vil ha en større informasjons- og nytteverdi. Gjennom litteraturstudiet kom jeg frem til at Lean er relativt utbredt blant norske forretningsbanker. De forretningsbanker som ble undersøkt ble utvalgt på bakgrunn av at det fantes tilgjengelige regnskapsdata via søk gjennom Brønnøysundsregistrene og Finansnæringens Hovedorganisasjon. De banker hvor regnskapstall ikke var tilgjengelig via disse søkekildene ble ekskludert fra undersøkelsen. Utredningen ble deretter gjennomført som en casestudie av de resterende forretningsbankene, av den grunn at datamaterialet blir mer sammenlignbart og pålitelig.

Telefonintervjuene har blitt utformet og gjennomført med bakgrunn i problemstilling og

teorien denne utredning bygger på. For å kartlegge hvilke banker som har implementert Lean, og i hvor stor grad de praktiserer en slik forbedringsfilosofi, har jeg tatt i bruk relevante måleparametere belyst i teoridelen av oppgaven (kapittel 2). Hovedfokus ved analysering av datamaterialet har vært på å få en helhetlig oversikt over forretningsbankenes bruk av Lean som styringsprinsipp og forbedringsverktøy. På grunn av utredningens omfang har ikke svarene på alle måleparametere blitt analysert i detalj. Utformingen og gjennomføringen av telefonintervjuene og valg av måleparametere er beskrevet nærmere i kapittel 3.4 og 3.6.

1.5 Struktur

I det første kapittelet har jeg beskrevet formålet med og bakgrunnen for oppgaven. Videre presenteres problemstilling og avgrensning av utredningen.

Kapittel 2 omhandler begrepet Lean som vil fungere som oppgavens teoretiske rammeverk. Først vil jeg ta for meg Leans historiske opphav og utvikling, for deretter å utrede om sentrale prinsipper og verktøy knyttet til metoden. Til slutt vil teorien dreies inn mot tjenesteytende bedrifter før sentral kritikk av Lean vil belyses.

Neste kapittel omhandler metode, hvor valg av metoder og gjennomførelsen av undersøkelsen blir beskrevet og forklart. Videre blir utredningens reliabilitet og validitet drøftet. Påfølgende kapittel gir en kort beskrivelse av den historiske utviklingen og dagens markedssituasjon for forretningsbanker som driver bankvirksomhet i Norge

Kapittel 5 omhandler selve hoveddelen av oppgaven, hvor lønnsomhetsanalysen av forretningsbankene står i sentrum. I dette kapittelet vil jeg sammenligne finansielle nøkkeltall opp mot hvilken grad de ulike forretningsbankene benytter Lean. Dette gjøres for å se om det finnes en sammenheng mellom lønnsomhet og praktisering av diverse prinsipper knyttet til Lean. I tillegg vil jeg sammenligne finansielle nøkkeltall før og etter implementeringen av Lean hos bedrifter som tar dette i bruk for å se om det finnes noen trend. Siste kapittelet i utredningen inneholder en konklusjon og oppsummering av oppgaven. Deretter følger litteraturliste og vedlegg.

2. Lean

Selve hovedideen bak Lean er at man skal fokusere på hva som skaper verdi for kunden. For at bedriften skal kunne drives på en mest mulig effektiv måte må man fjerne alle aktiviteter som opptar ressurser, men som ikke skaper noe verdi for brukeren av produktet/tjenesten. Formålet med Lean er da å fjerne all *muda* (japansk; betyr sløsing/waste) (Womack et al. 2003).

Hensikten med denne delen av utredningen er å belyse teori som er relevant i forhold til hva problemstillingen ønsker å besvare. I dette kapittelet vil jeg derfor legge vekt på å studere de grunnleggende ideer og prinsipper forbundet med Lean, spesielt innenfor tjenesteytende bransjer. Denne teorien vil dermed danne grunnlaget for å kunne vurdere og kartlegge hvilke forretningsbanker som praktiserer Lean.

2.1 Leans opprinnelse

Prinsippene bak Lean stammer fra Japan og en av pionerene innenfor dette temaet er tidligere direktør i Toyota, Taiichi Ohno. I perioden 1948-1975 utviklet Ohno, Shigeo Shingo (industriell ingeniør) og Eiji Toyoda (tidl. president av Toyota) et produksjonssystem for Toyota basert på amerikanske produksjonsteknikker. Dette produksjonssystemet baserer seg på to hovedkonsepter: ”jidoka” og ”Just-in-Time” (www.strategosinc.com).

Jidoka kan løst oversettes til ”automatisering med menneskelig involvering”, og er en kvalitetskontrollprosess hvor formålet er å raskest mulig oppdage, forstå og korrigere feil som oppstår i produksjonsprosessen, slik at disse problemene ikke gjentas senere. Dermed unngår man at defekte produkter blir sendt videre i verdikjeden (www.toyota.co.jp).

Just-in-Time (JIT) er et konsept der hensikten er at hvert ledd i produksjonsprosessen kun skal produsere det som behøves i det neste leddet i produksjonen gjennom en kontinuerlig flyt. Produksjonen skal derfor være basert på faktisk etterspørsel, ikke prognoser og anslag, slik at varelagre og sikkerhetsbufferes reduseres/fjernes. For at JIT skal fungere

tilfredsstillende forutsettes det imidlertid at også jidoka blir tatt i bruk, slik at alle delene som blir videresendt til neste ledd i prosessen oppfyller de forutbestemte kvalitetskravene (www.toyota.co.jp).

Uttrykket Lean ble først introdusert i artikkelen ”Triumph of the Lean Production System” skrevet av John Krafcik og publisert i Sloan Management Review i 1988. Krafcik arbeidet innenfor Toyota-konsernet hvor han ble inspirert av bedriftens beryktede Toyota Production System, som kartla store effektiviseringsmuligheter innenfor både produksjon og design av varer og tjenester. Krafcik sin forskning dannet senere grunnlaget for den internasjonale bestselgeren ”The Machine That Changed The World” (1990) av Womack, Jones & Roos (Murman et al. 2002).

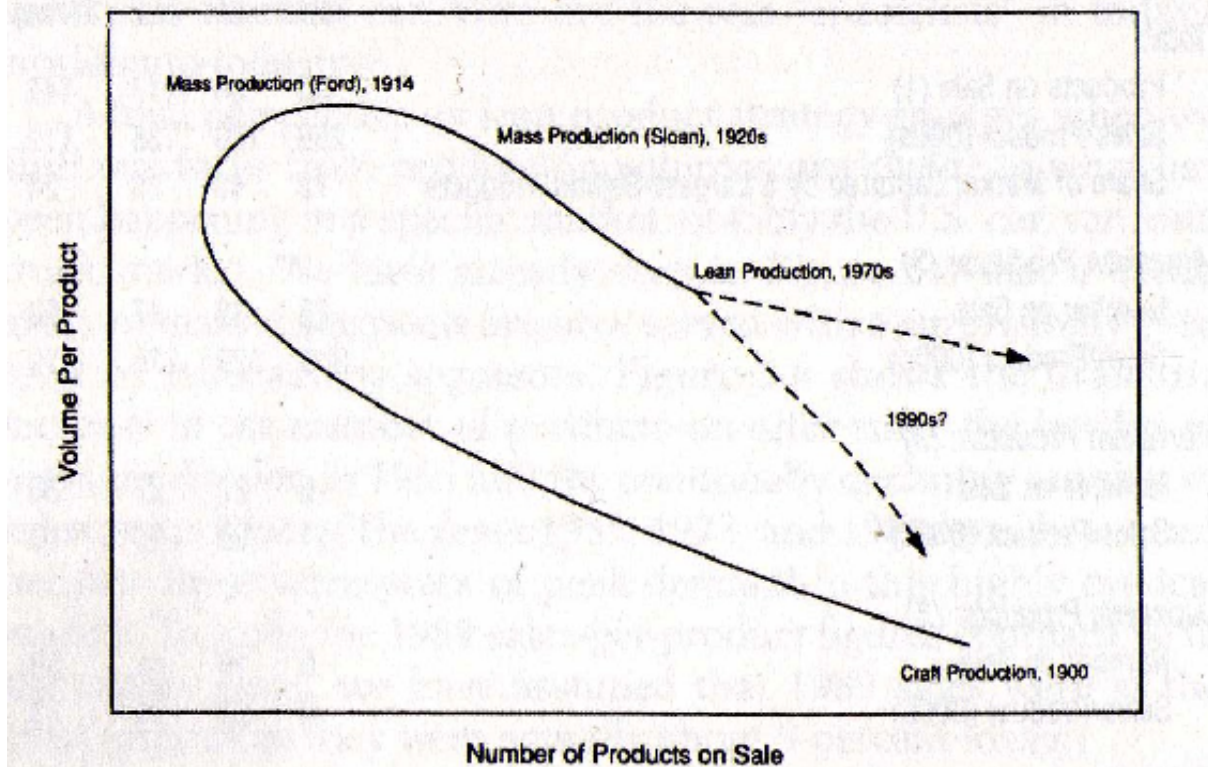
Womack et al. (1990) anser Lean (produksjon) for å være en videreutvikling av prinsippene brukt i tradisjonell masseproduksjon, som igjen er en videreutvikling av håndverksproduksjon. De produsentene som praktiserer Lean oppnår fordelene forbundet med både håndverks- og masseproduksjon, henholdsvis fleksibilitet i produktspekteret og skalafordeler/lave produksjonskostnader, noe som i tidligere produksjonsteori har blitt ansett som umulig å kombinere.

I figur 2.1 nedenfor illustreres utviklingen av ledende produksjonsteknikker innenfor bilindustrien. Rundt 1900-tallet ble alle kjøretøy produsert av håndverkere etter kundens direkte ønsker. Dette førte til at produktspekteret var svært bredt, mens produksjonsvolumet var lavt grunnet de tidskrevende tilvirkningsmetodene. Under Henry Fords revolusjonerende industriutvikling økte produksjonsvolumet per produkt kolossalt (på det meste ble det produsert nærmere 2 millioner eksemplarer av T-Forden per år). Produktspekteret ble derimot snevret inn radikalt, siden de ulike fabrikantene tilbød kun et fåtall standardiserte modeller, slik at de kunne oppnå skalafordeler i tilvirkningen. Den klassiske masseproduksjonen, utviklet av Alfred Sloan (tidligere president i General Motors), økte produktspekteret noe, men av heller moderate dimensjoner (Womack et al. 1990).

Lean vil, i følge Womack et al. (1990), i mye større grad kunne tilpasse produktene etter kundenes individuelle ønsker, noe som førte til at produktspekteret steg betraktelig, samtidig

som man var i stand til å opprettholde visse skalafordeler i produksjonen. Forfatterne er derimot usikre på den videre utviklingen av produksjonsmetoder (symbolisert ved de stiplede linjene i figur 2.1). Et ekstremt tilfelle vil være at man i framtiden igjen vil ta i bruk håndverksproduksjon, der alle kunder kan bestille et produkt helt skreddersydd etter egne behov og ønsker.

The Progression of Product Variety and Production Volume in the Auto Industry

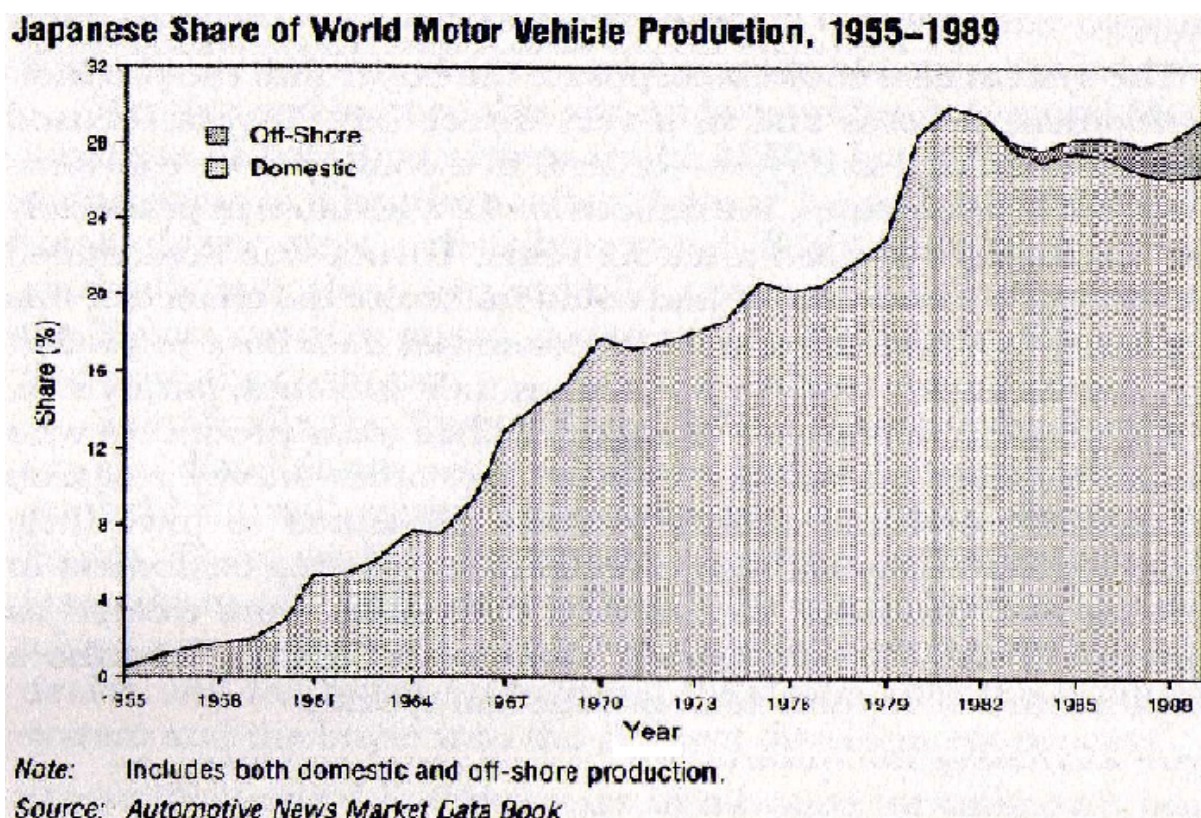


Figur 2.1: Utviklingen av produksjonsmetoder i bilindustrien (Womack et al. 1990, 128)

2.2 Fremveksten av Lean innenfor produksjonsindustrien

På bakgrunn av Toyotas (og andre Lean-praktiserende bedrifters) formidable suksess i de siste tiårene, har den vestlige verden for alvor fått opp øynene for denne tankegangen. I løpet av 2007 gikk Toyota forbi General Motors som verdens største bilprodusent, noe som understreker betydningen Lean har hatt for Toyotas vekst siden de startet med bilproduksjon tilbake i 1934 (business.timesonline.co.uk).

Figur 2.2 nedenfor viser økningen de japanske bilprodusentene har hatt i det globale markedet fra 1955 – 1989, hvor den samlede markedsandelen har økt fra rundt 1 % i 1955 til ca. 30 % på toppen i 1979. Som en følge av en nedgang i verdensøkonomien i 1979 med påfølgende handelsbarrierer stagnerte/falt markedsandelen til de japanske bilfabrikantene noe i etterkant. De japanske bilfabrikantene, først og fremst bestående av Toyota, Nissan, Honda, Mazda og Mitsubishi, praktiserer alle i stor grad prinsippene forbundet med Lean produksjon, selv om suksessgraden av implementeringen varierer mellom de ulike bedriftene. I tillegg har de vestlige produsentene i stadig økende grad imitert de japanske ved at også de har implementert teknikker og prinsipper forbundet med Lean, noe som har minsket effektivitetsforskjellene mellom de japanske og de vestlige fabrikantene. Dermed kan effektene Lean har hatt på den globale bilindustrien være enda større enn hva som fremkommer av figur 2.2 (Womack et al. 1990).



Figur 2.2: Japansk andel av den globale bilproduksjonen 1955-89 (Womack et al. 1990, 68)

Womack et al. (2003) begrunner behovet for "lean thinking" med at tradisjonelle masseproduserende bedrifter som oftest fokuserer for mye på å oppnå kortsiktig profitt ved hjelp av oppsigelser, trekke ut inntekter fra sine kunder og utnytte sine leverandører for å tilrive seg en større andel av gevinsten. Selv om dette kan være lønnsomt på kort sikt, vil et slikt fokus ha uønskede bivirkninger på lengre sikt, noe som ikke vil være lønnsomt for verken kunder, leverandører eller bedriften selv. Videre argumenteres det for Lean med at svært få produsenter legger vekt på hvilke av aktivitetene det er man utfører som faktisk skaper verdi for (slutt)kunden. I stedet vektlegges det å effektivisere prosesser som allerede blir ansett som standard praksis innenfor den aktuelle bransjen, og hvor produktutvikling baserer seg på anslag om hva kundene vil etterspørre.

Basert på årevis med benchmarking og observasjoner av organisasjoner som har konvertert fra et tradisjonelt masseproduksjonssystem til et system basert på kontinuerlig flyt hvor produksjonen blir drevet av hva og hvor mye kundene etterspør ("lean thinking") har Womack et al. (2003) kommet frem til følgende tommelfingerregler om innføring av Lean:

- Dobler arbeidernes produktivitet.
- Reduserer den totale produksjonstiden med 90 prosent.
- Reduserer den totale lagerbeholdningen med 90 prosent.
- Produksjonsfeil som når kunden, jobbrelevante skader og produksjonsfeil i produksjonsprosessen halveres.
- Tid-til-markedet for nye produkter halveres.
- En bredere variasjon av produkter kan tilbys til svært beskjedne ekstrakostnader.
- Kapitalinvesteringer som trengs vil være meget lave, muligens negative, hvis fasiliteter og utstyr kan frigjøres og selges.

Forbedringene knyttet til innføringen av "lean thinking" oppnås både i selve produksjonen og distribusjonen av varen/tjenesten, i tillegg til selve produktutviklingen. Siden man

fokuserer på hva som faktisk skaper verdi for kunden, blir man allerede på produktutviklingsstadiet i stand til å fjerne muda/sløsing (Womack et al. 2003).

Professor Kim Clark ved Harvard Business School gjennomførte fra 1983 – 1987 en verdensomspennende undersøkelse angående produktutviklingsaktiviteter i biltilvirkningsbransjen. Basert på 29 ”clean sheet” utviklingsprosjekter som nådde markedet, fant han ut at en helt ny japansk bil krevde i gjennomsnitt 1,7 millioner timers ingeniørarbeid og brukte 46 måneder fra første design til kundelevering. Det gjennomsnittlige amerikanske og europeiske sammenlignbare prosjektet krevde derimot 3 millioner timers ingeniørarbeid og brukte 60 måneder fra første design til kundelevering. (Med ”clean sheet” menes biler med helt nytt karosseri, selv om enkelte brukte rester eller delte motorer fra andre biler.) De japanske bilfabrikantene praktiserte Lean, mens de amerikanske og europeiske i stor grad fortsatt tok i bruk prinsippene bak tradisjonell masseproduksjon. Produktdesign basert på Lean kontra tradisjonell masseproduksjon krevde dermed i gjennomsnitt nesten halvparten av ingeniørarbeidet og sparte en tredjedel i utviklingstid. Tabell 2.1 nedenfor viser også en mer detaljert oversikt over Clarks funn og viser forskjellen i ytelse ved produktutviklingsstadiet mellom de ulike regionene innenfor bilindustrien. Muligens det mest interessante funnet ved Clarks studie var derimot at han kom frem til at produktutvikling basert på Lean samtidig med besparelsene beskrevet ovenfor også førte til at tiden og innsatsen som kreves i selve produksjonen reduseres (Womack et al. 1990).

Ved å fokusere på hva som skaper verdi for kunden av produktet/tjenesten, blir man også i bedre stand til å eliminere hva som ikke er verdiskapende for kundene (muda). Dette vil igjen kunne forbedre lønnsomheten til bedriften uavhengig om det er en vareproduserende eller tjenesteytende virksomhet.

” Waste elimination is one of the most effective ways to increase the profitability of any business. Processes either add value or waste to the production of a good or service.” (www.emsstrategies.com)

Product Development Performance by Regional Auto Industries, Mid-1980s

	<i>Japanese Producers</i>	<i>American Producers</i>	<i>European Volume Producers</i>	<i>European Specialist Producers</i>
Average Engineering Hours per New Car (millions)	1.7	3.1	2.9	3.1
Average Development Time per New Car (in months)	46.2	60.4	57.3	59.9
Number of Employees in Project Team	485	903		904
Number of Body Types per New Car	2.3	1.7	2.7	1.3
Average Ratio of Shared Parts	18%	38%	28%	30%
Supplier Share of Engineering	51%	14%	37%	32%
Engineering Change Costs as Share of Total Die Cost	10–20%	30–50%		10–30%
Ratio of Delayed Products	1 in 6	1 in 2		1 in 3
Die Development Time (months)	13.8	25.0		28.0
Prototype Lead Time (months)	6.2	12.4		10.9
Time from Production Start to First Sale (months)	1	4		2
Return to Normal Productivity After New Model (months)	4	5		12
Return to Normal Quality After New Model (months)	1.4	11		12

Source: Kim B. Clark, Takahiro Fujimoto, and W. Bruce Chew, "Product Development in the World Auto Industry," *Brookings Papers on Economic Activity*, No. 3, 1987; and Takahiro Fujimoto, "Organizations for Effective Product Development: The Case of the Global Motor Industry," Ph.D. Thesis, Harvard Business School, 1989, Tables 7.1, 7.4, and 7.8

Tabell 2.1: Produktutviklingsytelse i bilindustrien (Womack et al. 1990, 119)

2.3 De syv opprinnelige former for sløsing ("The seven wastes")

Selv om produkters funksjonalitet og design varierer fra bedrift til bedrift, er kildene bak sløsing av ressurser ofte relativt like. Et verktøy kalt "The Seven Wastes", utformet av Taiichi Ohno, hjelper med å kategorisere disse kildene til sløsing og gir også en strategi for å fjerne/reducere effekten denne sløsing har på virksomhetens produktivitet og ytelse. De syv kildene bak sløsing av ressurser er som følgende: (www.emsstrategies.com)

Overproduksjon – å produsere mer enn hva som umiddelbart trengs i neste ledd i produksjonen eller som har blitt bestilt fra kunder. Dette kan også bidra til å skjule og/eller skape andre former for sløsing. Overproduksjon fører til en oppbygning av varelagre som igjen leder til høyere lagerkostnader. I tillegg blir det vanskeligere å oppdage defekte produkter, ledetider stiger og faren for å sitte igjen med et produkt ingen etterspør øker. Løsningen på dette problemet er å basere produksjonen på Just-in-Time-prinsippet beskrevet i kapittel 2.1. Man skal da kun produsere hva som umiddelbart kan selges/fraktes videre i verdikjeden og forbedre omstillingstider i produksjonen. Et slikt produksjonsoppsett vil dessuten gjøre det lettere å oppdage andre typer sløsing i verdikjeden.

Transportering/forflytning - når et produkt forflyttes fra et ledd i produksjonsprosessen til et annet oppstår en viss fare for at produktet blir forsinket, skadet eller tapt. I tillegg øker ikke denne aktiviteten kundens verdsettelse av produktet, dvs. at kostnaden forbundet med transporteringen anses som ikke-verdiskapende (muda). Transportkostnader kan ofte være vanskelig å redusere, siden det ofte kan være vanskelig å bestemme hvilke prosesser som bør plasseres i nærheten av hverandre, og kostnadene tilknyttet en eventuell omallokering oppfattes som for høye. For å kvitte seg med denne formen for muda kan man kartlegge produktflyten i produksjonsprosessen, noe som vil gjøre det lettere å visualisere hvordan produksjonsoppsettet bør utformes.

Venting – Ventetider oppstår idet et produkt/en tjeneste ikke blir bearbeidet eller beveger seg i verdikjeden. I tradisjonelle masseproduserende bedrifter vil disse ventetidene ofte utgjøre opptil 99 % av den totale tilvirkningstiden (fra råvare til sluttprodukt/tjeneste leveres til sluttkunde), og forekommer i større eller mindre grad i alle virksomheter.

Vanlige årsaker til at ventetider oppstår kommer av at produksjonspartiene er for store og avstanden og oppsettet av produksjonsprosessen er ineffektiv. Disse årsakene kan komme av overproduksjon og mye transport mellom leddene i produksjonsprosessen. Høye ventetider kan dog også føre til overproduksjon ved at ventetiden brukes til å produsere mer av et produkt/ en tjeneste enn hva som blir etterspurt.

Denne formen for muda oppstår i like stor grad i tjenesteytende som i vareproduserende

bransjer, slik at man kan forvente at dette er/var et problem også hos forretningsbankene denne utredningen fokuserer på. I likhet med problemet med transportering mellom prosessleddene kan ventetider reduseres ved å kartlegge produktflyten i produksjonsprosessen for deretter å linke aktivitetene sammen slik at ett ledd i produksjonen videresender produktet/tjenesten direkte til påfølgende ledd i produksjonsprosessen. Et av formålene bak Just-in-Time-produksjon vil være nettopp dette, nemlig å linke prosesser sammen for å redusere ledetider gjennom å la etterspørselen drive produksjonen.

Defekte produkter – En form for sløsing av ressurser som enklest kan sees på bunnlinjen til en virksomhet er kostnadene forbundet med å produsere varer av for lav kvalitet (defekte varer). Produksjonsfeil som fører til at produktet må kastes eller bearbeides på nytt vil ofte utgjøre en stor andel av de totale tilvirkningskostnadene uten at dette øker kundens verdsettelse av varen. Alle kostnader som pådras som en følge av produksjonsfeil, slik som omkostninger forbundet med kvalitetskontroll, kapasitetstap, svekket omdømme, oppretting av defekte produkter, vraking av defekte produkter m.m., skaper ingen verdi for (slutt)kunden.

For å redusere/fjerne antall defekte produkter må man skape rutiner hvor de ansatte blir involvert i arbeidet med å kontinuerlig forbedre og utvikle produksjonsprosessene og dermed unngå at de samme feilene blir gjentatt i fremtiden.

Unødvendige varelagre – Varelagre, enten de består av råvarer, varer i arbeid eller ferdigvarer, skaper ingen inntekt for produsenten eller verdi for kunden og er således sløsing av ressurser og investert kapital. Denne formen for sløsing er et resultat av overproduksjon og venting, og bidrar til å skjule problemer i produksjonsprosessene. Just-in-Time-produksjon er et verktøy som også skal bidra til å redusere/fjerne varelagrene gjennom en kontinuerlig flyt mellom alle ledd i produksjonsprosessen. Ved å begrense/fjerne varelagrene vil man redusere ledetider og mengden kapital og arbeidskraft man trenger for å håndtere de overflødige varelagrene. Samtidig vil man øke varenes og kapitalens omløpshastighet. Denne form for sløsing er først og fremst et utpreget problem innen vareproduserende industrier, mens tjenesteytende bransjer i mye mindre grad er utsatt for dette.

Overprosessering – Aktiviteter som fortsatt utføres, men som ikke lenger er nødvendige er en annen form for muda. Grunnen til at slik sløsing av ressurser oppstår kan komme av at nye produksjonsprosesser innføres uten at gamle fjernes, arbeid utføres for å være ”på den sikre siden”, det er vanskelig å spesifisere nøyaktige arbeidsoppgaver og dårlig produksjonsoppsett hvor tilhørende prosesser er plassert langt fra hverandre (www.agilean.com). Overflødige ledd i produksjonsprosessen og unødvendig innsats av tid og ressurser kan reduseres/fjernes ved å investere i mindre og mer fleksibelt utstyr hvor dette er mulig, kombinere ledd i produksjonen og få en bedre oversikt over hvilke aktiviteter som faktisk skaper verdi for (slutt)kunden av produktet/tjenesten.

Overflødige bevegelser – Denne formen for muda tar for seg bevegelser av utstyr eller mennesker som ikke øker verdien av et produkt eller tjeneste. Eksempler på slike overflødige bevegelser er leting etter deler eller verktøy, henting av deler på lager, fysisk håndtering av produkter og deler og andre aktiviteter som omhandler ergonomi. Løsningen på slike problemer er å analysere og redesigne aktiviteter hvor overflødige bevegelser forekommer ved å involvere de ansatte dette omhandler direkte i forbedringsprosessen.

Som et tillegg til disse 7 typene av sløsing beskrevet ovenfor legger Womack et al. (2003) til ubrukt menneskelig potensial som en åttende form for muda. I mange organisasjoner blir de ansatte belønnet for å utføre den jobben de er satt til å utføre, men få blir oppmuntret til å bruke sin kreativitet og ideer til å forbedre sin arbeidsplass. I stedet tar man utformingen av arbeidsoppgavene og arbeidsplassen for gitt og forsøker å gjøre det beste ut i fra de rammer man opererer under. Forfatterne mener derimot at en virksomhet må ta i bruk de ansattes kreativitet og ubenyttede potensial for å redusere/fjerne de syv andre formene for sløsing og kontinuerlig forbedre bedriftens ytelse.

Jon Miller (www.gembapantarei.com) påstår at de fleste tilleggsforslag til de 7 opprinnelige formene for muda, først identifisert av Taiichi Ohno, nesten alltid kan inkluderes i en av de opprinnelige typene av sløsing. De oppstår som oftest som en følge av en av de 7 opprinnelige former for muda, enn å være en egen form for sløsing selv. Men Miller ser på ubrukt menneskelig potensial/kreativitet som en åttende form for muda, siden den ikke passer inn i noen av de 7 opprinnelige formene. Videre anser han utnyttelsen av de ansattes

kreativitet for å være sentral i prosessen med å redusere sløsing av ressurser og forbedre lønnsomheten:

” If people’s ideas are not being utilized, this means that you will have more of the 7 wastes (defects, motion, inventory, transportation, overproduction, processing, waiting). It’s important to understand that certain things (like underutilized creativity) cause waste, and waste causes losses in profitability.” (www.gembapantarei.com)

2.4 De fem prinsipper bak implementeringen av Lean

Som et verktøy for å bli en Lean bedrift har Womack et al. (2003) ett sett med 5 prinsipper for implementering av ”lean thinking”, hvor verktøyets hovedhensikt er å fjerne sløsing av ressurser i alle aktiviteter hvor det er mulig.

Spesifiser verdi

Det første prinsippet i dette verktøyet er å spesifisere verdi. Verdi er noe som blir skapt av produsenten, men kan kun bli definert av sluttkunden. Og denne verdien gir kun mening når den uttrykkes som et spesielt produkt (vare, tjeneste eller begge kombinert). Det første steget mot å bli en Lean bedrift blir dermed å identifisere hvilke produkttegenskaper sluttkunden faktisk verdsetter ved utviklingen av et produkt, og fjerne alt annet som ikke skaper verdi ovenfor sluttkunden.

”Lean thinking therefore must start with a conscious attempt to precisely define value in terms of specific products with specific capabilities offered at specific prices through a dialogue with specific customers” (Womack et al. 2003, 19).

Identifiser verdistrømmen

Prinsipp nummer 2 i verktøyet er å identifisere hele verdikjeden til et produkt, fra råvare til sluttprodukt. Ved en slik analyse vil man som oftest finne 3 ulike typer av aktiviteter som forekommer langs verdikjeden:

1. Aktiviteter som utvilsomt skaper verdi for sluttkunden.
2. Aktiviteter som ikke skaper verdi for sluttkunden, men som er unngåelig gitt nåværende teknologi og produksjonsutstyr (type 1 muda).
3. Aktiviteter som ikke skaper verdi for sluttkunden og som kan unngås umiddelbart (type 2 muda).

Igjen søker man etter å fjerne alle ledd i verdikjeden som ikke skaper verdi. I denne fasen er det viktig å fokusere på helheten, ikke kun aktiviteter som blir utført i ens egen organisasjon. Aktiviteter i bedrifter over eller under ens egen bedrift i verdikjeden har også innvirkning på produktet sluttkunden mottar.

Flyt

Tradisjonelt har man sett på produksjon av varer som mest effektivt utført når det blir gjort i store partier, slik at man minimerer omstillingstiden og kostnadene forbundet med å bytte fra en aktivitet til en annen. Baksiden med en slik tankegang er derimot at man bygger opp store buffere av varer mellom aktiviteter i produksjonsprosessen, store råvare- og ferdigvarelagre, produksjonsfeil blir oppdaget sent, tar lang tid fra råvare til ferdigvare (ventetider) m.m. Det tredje prinsippet i verktøyet fokuserer derimot på at de verdiskapende aktivitetene til hvert spesifikt produkt skal forekomme gjennom en kontinuerlig flyt i hele verdikjeden. Kontinuerlig flyt oppnås ved å redusere/fjerne omstillingstider mellom ulike aktiviteter i et produkts verdikjede, slik at en enkelt vare blir produsert på kortest mulig tid. Siden ventetider ikke innehar noen verdi for sluttkunden, ønskes dette fjernet. Samtidig reduserer man buffere i produksjonen og varelagrene, øker fleksibiliteten ovenfor etterspørselsendringer, reduserer svinn og feilproduksjon, legger mindre beslag på ressurser m.m. Også i denne fasen er det viktig å fokusere på hele verdikjeden, ikke bare sin egen bedrift.

Pull (etterspørselsbasert produksjon)

Det neste prinsippet i verktøyet er å la kundene bestemme hva som skal produseres (pull) i stedet for å basere produksjonen på salgsprognoser o.l. (push). Ved å tilpasse produksjonen etter kundenes krav fjerner man behovet for å lage salgsprognoser (som ofte kan være unøyaktige), reduserer/fjerner faren for å sitte inne med ukurante varer, reduserer produksjonsutviklingstiden og tiden det tar fra et produkt er bestilt til det er levert faller drastisk. I tillegg vil etterspørselen fra kundene bli mye mer stabil som en følge av at de vet at de kan få det de vil ha uten lang ventetid samtidig som produsentene kutter ut salgskampanjer som søker etter å selge varer som allerede er produsert, men som ingen vil ha.

”... you can let the customer pull the product from you as needed rather than pushing products, often unwanted, onto the customer” (Womack et al. 2003, 24).

Perfeksjon

Det femte og siste prinsippet i ”lean thinking” er søken etter å oppnå perfeksjon. For å oppnå dette er det viktig at det er gjennomsiktighet (transparency) i hele verdikjeden, fra ansatte, kunder, leverandører o.l., for å gjøre det lettere å finne muligheter for nye forbedringer. I tillegg vil et miljø preget av nesten umiddelbare og positive tilbakemeldinger for de ansatte virke motiverende, og vil bidra til å fortsette arbeidet med ytterligere forbedringer. Det er ikke selve målet om å oppnå perfeksjon som er det viktige med dette prinsippet, men de kontinuerlige prosessene man utfører i forsøket på å nå dit. Dessuten er målet om perfeksjon en god benchmark mot situasjonen man for øyeblikket befinner seg i. Dette kan man gjøre ved å sette Target Cost lik kostnaden til et produkt totalt fritt for muda.

På veien mot å oppnå perfeksjon kan man ta i bruk to verktøy, Kaikaku og/eller Kaizen. Kaikaku er store, drastiske forbedringer (revolusjonær), mens Kaizen er mindre, kontinuerlige, inkrementelle forbedringer (evolusjonær). En overgang mellom mer tradisjonelle metoder å drive en organisasjon på og en Lean bedrift vil ofte behøve kaikaku, mens man etter overgangen ofte vil ta i bruk kaizen.

2.5 Lean tilpasset tjenesteytende bedrifter

Womack et al. (2003) har lagt spesielt vekt på hvordan tradisjonelle masseproduserende bedrifter skal takle overgangen til Lean, men presiserer også at en slik filosofi også passer for andre bedrifter og organisasjoner (både vareproduserende og tjenesteytende), slik at disse prinsippene og verktøyene også vil være velegnet for forretningsbankene som undersøkes i denne utredningen. Dessuten vil produksjonsvirksomheter og tjenesteytende organisasjoner ha mange likhetstrekk ved en lang rekke av administrative funksjoner. Av denne grunn blir Lean prinsipper og verktøy i stadig større grad tatt i bruk i andre sektorer, slik som bygg- og anleggsbransjen (Lean construction), helsesektoren og innen softwareutvikling.

I følge en studie, utført av Industry Week og Manufacturing Performance Institute i 2004, indikerer 55 % av produksjonsbedriftene at de praktiserer Lean manufacturing, Lean og Six Sigma, eller Toyota Production System som sin primære forbedringsmetode. (Det er dog viktig å presisere at 37 % av disse bedriftene rapporterer at de kun har implementert Lean til ”en viss grad”. Dette kan da være så begrenset som å ta i bruk et verktøy forbundet med Lean.) Av de som indikerte at de tok i bruk Lean hadde en andel av disse igjen utvidet Lean til også å gjelde andre virksomhetsområder: innkjøp (37 % av Lean bedriftene), engineering (28 %), regnskap og revisjon (15 %), leverandørforhold (18 %), kundeforhold (18 %), administrasjon (18 %) og FoU (8 %) (www.lean.org).

Per Nikolaj Bukh, professor i økonomisk styring ved Aalborg Universitet, sier følgende angående implementeringen av Lean innen bank- og finanssektoren:

– Lean kan ha mange formål, og innen finanssektoren brukes det til å flytte en del administrative funksjoner til andre medarbeidere i bankens ”backoffice”. Dette kan ha stor innflytelse på saksbehandlingstiden. Du får et endret fokus og noen prosesser som strekker seg lenger ut i virksomheten, på tvers av flere avdelinger og medarbeidere som skal fungere sammen, for at dette skal kunne la seg gjøre. Dermed blir det mer komplekst å få Lean til å fungere i en bank enn i en produksjonsvirksomhet. Men det gir også et potensial til å frigjøre mer tid til kunden, og i en rekke danske banker, forsikringsselskaper og kredittinstitusjoner

har man ved hjelp av Lean frigjort ganske mye mer tid til kundene (www.mediaplanetonline.no (b)).

Hovedforskjellen mellom vareproduserende og tjenesteytende bedrifter, slik som f.eks. forretningsbanker, er at de vareproduserende tilbyr sine kunder et fysisk gode, mens de tjenesteytende i all hovedsak tilbyr et ikke-fysisk produkt. Av denne grunn vil ikke enkelte av de 7 (8) formene for sløsing beskrevet i kapittel 2.3 forekomme innenfor slike næringsformer. Sløsing av ressurser i form av overproduksjon og unødvendige varelagre vil i svært liten grad være et problem innen tjenesteytende bransjer. De andre formene for sløsing vil derimot være overførbare til serviceindustrien, hvor potensialet for forbedring vil være like stor som hos produksjonsvirksomheter. En kartleggingsprosess hvor man identifiserer og kategoriserer mulige kilder til sløsing vil derfor også være nyttig for tjenesteytende bedrifter.

De fem prinsipper knyttet til implementering av Lean, beskrevet i kapittel 2.4, er også beregnet for serviceindustrien, dog med visse tilpasninger. En vare vil inneholde et sett produkttegenskaper som kunden har en verdsettelse av, uavhengig av om varen er et fysisk produkt eller en tjeneste. Av denne grunn kan man kartlegge hvilke produkttegenskaper som innehar noen verdi for sluttkunden, og fjerne/reducere aktiviteter som ikke bidrar til å skape noe verdi ovenfor kunden. Dette kan gjøres uavhengig av produksjonsform. Selve hovedessensen bak Lean-filosofien, at man fokuserer på hva som skaper verdi ovenfor kunden og fjerner alle aktiviteter som ikke bidrar til dette, kan derfor også overføres til andre næringsformer.

En annen tilpasning tjenesteytende bedrifter må gjøre i forhold til vareproduserende virksomheter angår kartleggingen og flyten av verdistrømmen. Produksjonsbedrifter som praktiserer Lean vil identifisere og kartlegge den konkrete forflytningen av et produkt gjennom hele verdikjeden, fra råvare til et ferdig produkt er levert. Fokuset på å oppnå en kontinuerlig flyt i verdistrømmen vil dermed i stor grad omhandle aktiviteter og prosesser knyttet til logistikk og transport. For en tjenesteytende bedrift som tar i bruk Lean vil derimot hovedfokuset være på å identifisere og kartlegge informasjonsflyten i en verdikjede. Kommunikasjonen mellom de ulike prosessene i verdistrømmen må dermed optimaliseres

for at bedriften skal kunne skape en kontinuerlig flyt fra kundeforholdene mottas til tjenesten er levert sluttkunden. Det er dog viktig å presisere at informasjonsflyt er en viktig del av praktiseringen av Lean, uansett hvilken næring virksomheten befinner seg innenfor.

Harris og Harris (2008) påstår at det mest vanlige problemet knyttet til en vellykket implementering av Lean er mangelen på god informasjonsflyt. En pålitelig informasjonsflyt er en nødvendig forutsetning for å lykkes med implementeringen av Lean i enhver virksomhet. For å oppnå dette mener forfatterne at man må bygge et informasjonssystem som knytter sammen alle de ulike prosessene innenfor produktet/tjenestens verdikjede. Et effektivt informasjonssystem skal sørge for at den nødvendige informasjonen når de individer som trenger den, i det øyeblikket de trenger den.

Den interne kommunikasjonen i bedriften blir derfor en viktig del av enhver bedrift, uavhengig av næringsform. Intern kommunikasjon er informasjonsflyten og meningsutvekslingen mellom ledere og medarbeidere, i tillegg til tverrfaglig kommunikasjon innad i en organisasjon.

”Lederne er bindeleddet som skal sørge for at medarbeiderne vet hva de skal gjøre, og at de har den nødvendige motivasjonen til å gjøre en god jobb slik at virksomheten når sine mål. Intern kommunikasjon er virkemiddelet som skal forene disse ulike interessene og skape et godt samspill mellom de ulike aktørene i organisasjonen” (Erlie 2006)

Tjenesteytende bedrifter vil i svært liten grad ha problemer med ukurante varer, i den forstand at man sitter igjen med et lager av produkter det er liten etterspørsel etter. Men de kan ha problemer med ukurante tjenester, ved at bedrifter bruker ressurser på å bygge opp et ”lager” av kunnskap og kompetanse som kundene ikke vil benytte seg av. Derfor bør også tjenesteytende virksomheter basere hva de ”produserer” på hva kundene etterspør. Produksjon vil i dette tilfellet handle om en opparbeidelse av relevant kunnskap og kompetanse i forhold til hva markedet etterspør. For at en slik ”produksjonsprosess” skal kunne fungere må bedriften ta i bruk et effektivt informasjonssystem som gir beslutningstakerne riktig og relevant informasjon til rett tid.

Søken etter å oppnå perfektion kan overføres til alle næringsformer, uavhengig av produksjonssystemer. Målsetningen med et slikt Lean prinsipp er først og fremst å skape en

organisasjonskultur innad i organisasjonen. En kultur som er tuftet på kontinuerlige forbedringsrutiner gjennom økt involvering og motivering av de ansatte. De ansatte er derfor en meget viktig del av en Lean bedrift. En sentral del av Lean er at de ansatte skal komme med forslag til forbedringer i bedriftens aktiviteter. Derfor er det viktig at alle medarbeidere får grundig opplæring i prinsippene bak Lean for at implementeringen skal bli vellykket. Spesielt viktig er det at de kan se helheten i produktenes verdikjede, slik at en forbedring i en aktivitet ikke går på bekostning av en annen.

En bedrift som har klart overgangen til Lean vil være preget av en flatere struktur (mindre hierarkisk), hvor forbedringene i stor grad vil komme i form av bottom-up initiativer. I kombinasjon med umiddelbare, positive tilbakemeldinger vil de ansatte være mer motiverte som en følge av at de føler en større grad av medeierskap i sin egen arbeidsplass. En utfordring knyttet til innføringen av Lean er å signalisere på en troverdig måte ovenfor de ansatte at effektiviseringen som kommer som en følge av implementeringen ikke vil føre til nedbemanning. Hvis man ikke får til dette kan det føre til at de ansatte vil motvirke innføringen av Lean for å ikke risikere å miste sin egen arbeidsplass. Men samtidig må man sørge for å omplassere de ansatte som innehar stillinger som etter effektiviseringsprosesser er overflødige, siden de da vil skape muda.

På den annen side er det også viktig å kvitte seg så fort så mulig med de som ikke vil akseptere innføringen av "lean thinking". Generelt sett er det en liten prosentandel av de ansatte som vil motarbeide introduksjonen av Lean i en organisasjon, mens det også er en liten del som raskt vil akseptere denne innføringen. Størsteparten av de ansatte vil derimot befinne seg i midten, altså de som er nøytrale ovenfor Lean. Ved en hver feil og tilbakegang man oppnår ved implementeringen av Lean vil de som er negative forsøke å påvirke de i midten, noe som kan påvirke sannsynligheten for suksess i sterkt negativ grad (Womack et al. 2003).

2.6 Kritikk av Lean

Enkelte forskere hevder at praktisering av Lean vil medføre negative bieffekter. De negative konsekvensene de ansatte blir utsatt for blir spesielt fremhevet.

Parker (2003) har gjennomført en 3 års kvasiekperimentell feltundersøkelse av en engelsk produksjonsbedrift, hvor hun studerer hvilke effekter innføringen av Lean-prinsipper har på organisasjonens ansatte. Parker konkluderer ut i fra denne undersøkelsen med at Lean produksjon vil føre til at de ansatte føler en redusert forpliktelse ovenfor arbeidsgiveren, jobbfrilheten reduseres, økt stressnivå, økt gruppepress fra arbeidskolleger og svekket motivasjon som en følge av utydelige arbeidsoppgaver.

Berggren (1993) påstår at japanske bilfabrikanter kan tilby sine ansatte bedre jobbsikkerhet, færre hierarkinivåer i bedriften, yrkesstolthet og en høy grad av involvering i forbedringsprosesser, sammenlignet med amerikanske bilfabrikanter. På den annen side mener Berggren at et slikt produksjonssystem medfører ubegrensede ytelseskrav og arbeidstider, tilbakevendende helse og sikkerhetsklager og et fullstendig rigid produksjonsregime.

Videre kritiserer Mehri (2006) Toyota, og Lean produksjon generelt, for å skjule produksjonssystemets ulemper bak et teppe av formaliteter og budskap fra ledelsen. Mehri har selv arbeidet innen Toyota konsernet, og hevder at Toyotas produksjonssystem (TPS) begrenser potensialet for kreativitet og innovasjon og bidrar til å dekke over arbeidsulykker. I tillegg mener han at TPS og Lean fører til farlige arbeidsforhold langs produksjonslinjen, snevre arbeidsoppgaver, overdreven bruk av overtid, isolering av de ansatte, mobbing og dårlig livskvalitet blant de ansatte (Mehri 2006).

Matt Vidal (2007) hevder at mangelen på ”buffere” i systemet, og et økt ansvarsområde som følge av Lean implementering, ofte vil generere økt stress og frustrasjon blant de ansatte.

3. Metode

3.1 Innledning

I dette kapittelet vil jeg gjennomgå de forskningsmetoder som har blitt brukt i denne utredningen og en begrunnelse for de valgene jeg har gjort.

Først drøftes utformingen av problemstilling og valg av forskningsdesign. Deretter gjennomgår jeg fremgangsmåten ved innsamlingen av datamateriale og valg av undersøkelsespopulasjon. Videre beskrives det hvordan analysen av datamaterialet har blitt utført. Kapittelet blir til slutt avsluttet med en drøfting av utredningens reliabilitet og validitet.

”En metode betyr en planmessig fremgangsmåte. Hvilken planmessig fremgangsmåte som er best egnet i en gitt situasjon, avhenger både av hva som er vårt mål, hvordan ”verden” ser ut, og av hvilke ressurser vi har til disposisjon” (Gripsrud et al. 2007).

Ved valg av forskningsmetode er det viktig å gjennomføre en helhetlig vurdering av hvilke midler som er best egnet til å besvare den problemstillingen utredningen baserer seg på. I løpet av hele undersøkelsesprosessen er det mange faktorer som påvirker hva sluttresultatet av en utredning vil bli. Derfor er det viktig å ta hensyn til dette ved valg av best egnet forskningsmetode.

3.2 Utvikling av problemstilling

Den første fasen i enhver undersøkelse er utvikling av en problemstilling, dvs. en formulering av hva man er interessert i å finne ut mer av. For at en problemstilling skal kunne undersøkes empirisk må den konkretiseres, slik at problemstillingen bringes fra et teoretisk til et operativt nivå (Jacobsen 2005).

Før man tar fatt på selve undersøkelsesprosessen er det svært viktig å avgrense temaområdet man fokuserer på, som en følge av de begrensninger forskeren står ovenfor. De sentrale komponentene i en problemstilling består av undersøkelsesenheter (de man ønsker å studere), variabler (det man ønsker å studere nærmere), verdier (ulike karakteristikk enhetene kan ha på variablene) og konteksten (rammebetingelsene rundt undersøkelsen) (Jacobsen 2005).

I denne utredningen består undersøkelsesenheterne av norske forretningsbanker og variablene som analyseres består av ulike prinsipper knyttet til praktisering av lean og diverse lønnsomhetsmål. Prinsippene kan kategoriseres og innta verdiene 0, 1 eller 2, avhengig av i hvilken grad undersøkelsesenheterne tar i bruk ulike prinsipper knyttet til Lean (utdypes i kapittel 3.6). Variablene knyttet til lønnsomhet inntar verdier i form av et rentabilitetsmål. Konteksten rundt oppgaven tar for seg alle norske forretningsbanker, siden antallet norske forretningsbanker er relativt lavt. Dessuten ønsker jeg å generalisere resultatene av undersøkelsen ved å få et helhetlig bilde av situasjonen i en bransje. Utredningen er gjennomført i form av en casestudie, hvor jeg studerer et utvalg av norske forretningsbanker. Oppgavens avgrensninger er videre utdypet i kapittel 1.4.

En problemstilling er enten beskrivende eller forklarende. Problemstillingen i denne oppgaven kan karakteriseres som beskrivende, siden jeg ønsker å finne ut av om det finnes en sammenheng mellom praktisering av Lean og økt lønnsomhet blant norske forretningsbanker. Kjennetegnene til en beskrivende problemstilling vil ofte være at den søker etter å beskrive forskjeller og likheter på et gitt tidspunkt. En forklarende problemstilling vil derimot søke etter å forklare hvorfor det finnes forskjeller og likheter (Jacobsen 2005).

3.3 Valg av forskningsdesign

Forskningsdesignet er den samlede planen som binder sammen den konseptuelle problemstillingen med relevant og gjennomførbar empirisk forskning. Valg av forskningsdesign er dermed et strategisk valg, hvor hensikten er å utforme analyseprosessen,

slik at problemstillingen blir besvart på best mulig vis. Den som gjennomfører utredningen vil derimot stå ovenfor visse gitte restriksjoner, slik som tids-, penge-, kapasitets-, kunnskaps- og kompetansebegrensninger (Ghauri et al. 1995).

Dette må man derfor ta høyde for når man skal velge hvilken fremgangsmåte som besvarer problemstillingen mest effektivt, for å sikre at den informasjonen man samler inn og tolker er pålitelig og relevant. Utredningens reliabilitet og validitet vil bli videre drøftet i kapittel 3.7. Man kan dermed si at forskningsdesign omfatter alle faser i undersøkelsesprosessen bortsett fra formål og utvikling av problemstilling.

Innenfor metodelitteraturen er det vanlig å skille mellom tre hovedtyper av undersøkelsesdesign: eksplorativt (utforskende) design, deskriptivt (beskrivende) design og kausalt (årsak - virkning) design (Gripsrud et al. 2007).

Vider poengterer Gripsrud et al. (2007) at det er tre faktorer som vil påvirke hvilken design man bør ta i bruk for å besvare problemstillingen i en utredning:

- Erfaring fra saksområdet
- Kjennskap til teoretiske studier som identifiserer relevante variabler
- Ambisjonsnivået med hensyn til å identifisere sammenhenger mellom variabler

I startfasen av denne utredningen benytter jeg et eksplorativt design, hvor undersøkelsens tema utforskes nærmere. Dette gjøres for å få en bedre innsikt og økt kunnskap angående undersøkelsens temaområde, der målet i første omgang vil være å forstå og tolke dagens situasjon. En slik form for undersøkelsesdesign tas i bruk for å øke min kunnskap og forståelse av temaet Lean ved å utforske teori og empiri knyttet til fagområdet. Et eksplorativt design er derfor godt egnet og brukes ofte som en forundersøkelse når man velger et deskriptivt eller kausalt forskningsdesign (Gripsrud et al. 2007).

Ved selve hovedfasen av utredningen benytter jeg meg av deskriptivt design, hvor formålet er å beskrive situasjonen på et bestemt område og kartlegge sammenhengen mellom to eller flere variabler. Selv om man kartlegger sammenhengen mellom variabler ved bruk av deskriptivt design, har man ikke grunnlag for å påstå at det foreligger kausale sammenhenger

mellom variablene. Dette betyr at man ikke kan påstå at det er en årsak -virknings sammenheng mellom variabler, bare at det foreligger samvariasjon (Gripsrud et al. 2007).

I denne utredningen ønsker jeg å se på sammenhengen mellom bruken av Lean og lønnsomhet blant norske forretningsbanker. For å gjennomføre en deskriptiv forskningsdesign benytter jeg meg av en kombinasjon av spørreskjemaundersøkelser per e-post og telefonintervjuer. Disse fremgangsmetodene beskrives utdypende i kapittel 3.4.

Grunnen til at jeg tar i bruk et eksplorativt forskningsdesign som forundersøkelse, mens en deskriptiv design tas i bruk som hovedundersøkelse henger nøye sammen med problemstillingens utforming. En viktig del av å gjennomføre undersøkelser er å studere hva som tidligere har blitt gjort innenfor fagområdet problemstillingen omhandler. Tidligere teori og empiri vil dermed danne et godt grunnlag for hva som skal fokuseres på i den deskriptive delen av undersøkelsen. I tillegg er min erfaring innenfor fagområdet Lean og kjennskap til teoretiske studier som identifiserer variablene ”bruk av Lean” og ”lønnsomhet” relativt begrenset (to av tre faktorer som påvirker valg av design, se ovenfor). Derfor vil en eksplorativ forundersøkelse gjennom litteraturstudier være svært velegnet i dette tilfellet.

Utredningens ambisjonsnivå er å kartlegge om det finnes en mulig sammenheng mellom bruk av Lean og lønnsomhet (den siste av faktorene som påvirker valg av design, se ovenfor). Ut ifra dette vil en deskriptiv undersøkelse ha et ambisjonsnivå som befinner seg et sted mellom økt forståelse av temaet (eksplorativt) og klarlegging av årsak – virkning sammenhenger (kausalt) (se figur 3.1). Dermed vil en slik forskningsdesign være velegnet i den beskrivende delen av undersøkelsen.



Figur 3.1: Ambisjonsnivå i undersøkelser (Gripsrud et al. 2007:72)

3.4 Datainnsamling

I forundersøkelsen til denne utredningen benytter jeg meg av sekundærdata ved datainnsamlingen. Sekundærdata er data/informasjon som er samlet inn til et annet formål enn den problemstilling forskeren ønsker å belyse (Jacobsen 2005). Hovedsakelig har jeg benyttet meg av bøker og artikler hentet fra tidsskrifter og internett som kilder til litteraturstudiet i forundersøkelsen. Disse kildene har blitt brukt for å få en dypere forståelse av temaet Lean og empirien knyttet til dette fagområdet. I tillegg har denne forundersøkelsen bidratt til å gi meg ideer om hvordan denne utredningen skulle utformes. Det er dog viktig å presisere at jeg i litteraturgranskningen har vært kritisk til kildene jeg har tatt i bruk, siden dette har stor innvirkning på utredningens troverdighet og pålitelighet.

I selve undersøkelsen har jeg benyttet meg av en blanding av kvalitative og kvantitative datainnsamlingsteknikker. Kvalitative data er empiri i form av ord som formidler meninger, mens kvantitative data er empiri i form av tall eller mengdeenheter (Jacobsen, 2005). Grunnen til at jeg har kombinert disse to tilnærmingene til datainnsamling er at jeg på denne måten kan vektlegge både detaljer og nyanser i informasjonen som samles inn. Samtidig kan jeg tallfeste variasjoner mellom undersøkelsesenheter i utredningen. Grønmo (1983), referert i Gripsrud et al. (2007), påstår at kvalitative og kvantitative metoder er komplementære, og at de i realiteten fungerer som to ytterpunkter på en skala:

”Det er problemstillingen som bestemmer hvilken som benyttes i et gitt tilfelle, men ofte vil man ha utbytte av å benytte begge de to hovedtypene av metoder (metodetriangulering) i forbindelse med en problemstilling”.

Begrepet Lean er et relativt uklart begrep, slik at de ulike respondentene i undersøkelsen kan tolke spørsmål knyttet til dette temaet på forskjellige måter. I innsamlingen av primærdata fant jeg det derfor mest ideelt å utforme et åpent spørreskjema hvor respondentene gis rom til å uttrykke seg selv med sine egne ord. Primærdata er data som er samlet inn av forskeren selv med hensikt å klargjøre en spesiell problemstilling (Jacobsen 2005).

Hovedhensikten med innsamlingen av primærdata i denne undersøkelsen er å finne ut hvilke norske forretningsbanker som praktiserer Lean og hvor lenge de i tilfellet har praktisert slike prinsipper. Antallet norske forretningsbanker er relativt lavt, noe som gjør det mulig å

gjennomføre en kvalitativ spørreundersøkelse med åpne spørsmål (svært ressurskrevende i form av bearbeiding og analyse av svar). Jeg utformet derfor et kort og åpent spørreskjema (vedlegg 1), hvor hovedhensikten var å kartlegge hvilke banker som praktiserte Lean i større eller mindre grad. Dette spørreskjemaet ble deretter sendt per e-post til de forretningsbanker som befinner seg i Norge. Som et supplement til dette tok jeg i bruk purrende/oppfølgende telefonintervjuer i de tilfellene hvor dette var nødvendig. Notater ble skrevet underveis under intervjuene i stikkordsform, hvor jeg i etterkant renskrev og utdypet notatene. Under intervjuene fokuserte jeg på å opparbeide meg et helhetlig overblikk over hvordan, og i hvor stor grad, bankene praktiserte Lean.

Fordelene knyttet til disse formene for datainnsamling er at man får et nyansert og detaljert bilde av hvilke banker som praktiserer Lean og hva de selv legger i begrepet Lean. Dessuten får man fanget opp og vurdert tvilstilfeller, der banker som hevder de ikke tar i bruk Lean praktiserer prinsipper/metoder som har mange likhetstrekk med Lean, og vice versa. Ofte har ulike styringsverktøy/prinsipper ulike benevnelser selv om de i praksis er nesten identiske. Dette kan blant annet komme av konsulentselskapers ulike begrepsdefinisjoner ved implementering av like styringsverktøy, og at enkelte begreper har et belastet renommé, slik at andre navn tas i bruk (lean blir eksempelvis forbundet med nedbemanning, økt arbeidsbelastning, ”lean is mean” osv.).

Bruken av telefonintervjuer i de tilfeller hvor dette vurderes som nødvendig vil dessuten bidra til å fjerne eventuelle tvetydigheter i informasjonen fra respondentene, i tillegg til å være kostnadseffektivt og tidsbesparende (i forhold til personlig intervju). Både spørreskjemaet og telefonintervjuene ble utformet korte med det formål å stimulere til økt svarprosent. Anslagsvis vil det ta maksimalt 10 – 15 minutter å besvare spørreskjemaet/telefonintervjuet, avhengig av om bedriften praktiserer Lean eller ikke.

Etter den innledende kartleggingsprosessen utformet jeg en mer utdypende intervjuguide (vedlegg 2). For å kartlegge hvilke forretningsbanker som praktiserer Lean benyttet jeg de fem prinsippene knyttet til implementeringen av Lean, tilpasset tjenesteytende bedrifter (kapittel 2.4 og 2.5). Denne teorien dannet derfor grunnlaget for utformingen av intervjuguiden, hvor hovedfokuset har vært på å identifisere i hvilken grad de ulike

bedriftene praktiserer de fem forskjellige prinsippene. Intervjuguiden hadde en middels strukturingsgrad med relativt åpne spørsmål. Dvs. at det er en viss rekkefølge på spørsmålene som skal stilles, og det er få begrensninger på hva respondenten kan svare. Dette åpner for at intervjuobjektet selv kan ta opp tema, samtidig som man sørger for at viktige temaer man vil belyse blir nevnt senere i intervjuet. Intervjuene ble utført per telefon, og respondentene bestod i all hovedsak av ansatte som var ansvarlig for strategi og/eller interne prosesser i de respektive forretningsbankene. Lengden på intervjuene var i gjennomsnitt på rundt 15-20 minutter. Informasjonen jeg mottok ut ifra disse intervjuene ble deretter renskrevet og klargjort for videre analysering.

Informasjonen jeg mottok fra hvert enkelt telefonintervju ble deretter benyttet for å kategorisere i hvilken grad hver enkelt bank benyttet seg av de fem ulike prinsippene knyttet til Lean. Kategoriseringene gjenspeiler i hvor stor grad de ulike forretningsbankene tar i bruk prinsippene knyttet til praktiseringen av Lean.

En av begrensningene knyttet til en slik form for datainnsamling er derimot at det kan være tidskrevende, siden mye tid brukes på å få alle bankene til å besvare henvendelsene. P.g.a. et lavt populasjonsutvalg er det nødvendig med en høy svarprosent for at utredningen skal kunne gi noen nytte- og informasjonsverdi. Et annet potensielt problem forbundet med spørreundersøkelser per e-post og telefonintervju er mulige feilkilder. Feilkilder kan oppstå ved at intervjuer påvirker respondenten, respondenten besvarer spørsmål man ikke har kunnskap/kompetanse om, intervjuer feiltolker informasjon grunnet manglende visuell kontakt og respondenten feiltolker spørsmålene.

Den kvantitative tilnærmingen til datainnsamling i denne utredningen ble utført i form av innhenting av alle forretningsbankers årsregnskaper. Årsregnskapene for hvert enkelt år til alle forretningsbanker ble funnet og studert ut ifra Finansnæringens Hovedorganisasjons hjemmesider (www.fnh.no) og/eller via søketjenesten Ravninfo, som inneholder regnskapsdata for norske foretak registrert i Brønnøysundregistrene. Deretter ble årsregnskapene analysert i form av en lønnsomhetsanalyse (se kapittel 3.6 og kapittel 5).

Ut ifra utredningens problemstilling fant jeg det mest gunstig å kombinere en kvantitativ og kvalitativ tilnærming til datainnsamlingsprosessen. På denne måten mener jeg at man får utnyttet de to ulike tilnærmingenes styrker, samtidig som man minimerer undersøkelsens feilkilder.

3.5 Populasjon/utvalg

Formålet med denne utredningen er å undersøke om det finnes samvariasjon mellom praktisering av Lean og lønnsomhet innenfor en spesifikk bransje i Norge. Etter en omfattende litteraturstudie og rådgivning fra personer med solid erfaring innenfor Lean, kom jeg frem til at norske forretningsbanker er langt fremme når det gjelder praktisering av Lean i norsk sammenheng. Undersøkelsens målgruppe, de enheter man ønsker å uttale seg om, består dermed av alle forretningsbanker som opererer innenfor Norges landegrenser.

På hjelp av søk i databasene til søketjenesten Ravninfo, kom jeg frem til at det finnes 27 registrerte forretningsbanker som driver forretningsvirksomhet i Norge per 1.1.2009. Videre verifiserte jeg at alle bankene var forretningsbanker, enten nasjonale eller utenlandskeide med filialer i Norge, ved hjelp av enhetsregisteret i Brønnøysundsregistrene.

Siden utvalget av norske forretningsbanker er svært lavt, tok jeg i bruk e-post adresser og telefonnumre funnet manuelt på bankenes hjemmesider for å komme i kontakt med personer som kunne besvare undersøkelsen/intervjuene. Disse kontaktpersonene var i all hovedsak ansvarlig for strategi og/eller interne prosesser i sine respektive banker, som jeg anser for å inneha nok kunnskap og kompetanse til å besvare utredningens spørsmål på en fullgod og pålitelig måte. I de tilfeller hvor den opprinnelige kontaktpersonen ikke var i stand til å besvare mine spørsmål, ble jeg videresendt til andre som var i bedre stand til å svare på mine henvendelser. Dette forekom både per e-post og telefon. I de tilfeller hvor jeg betraktet den innledende kartleggende undersøkelsen som ufullstendig besvart, tok jeg videre kontakt per telefon for å sikre at informasjonen jeg mottok var troverdig og tilfredsstillende.

På grunn av utredningens lave populasjon har det blitt vektlagt å oppnå en svært høy svarprosent fra undersøkelsens respondenter. For at utvalget skal være representativt for

norske forretningsbank som helhet, må det faktiske utvalget være tilnærmet lik den teoretiske populasjonen. Siden utredningens teoretiske populasjon er så lav (27 banker), vil et frafall av kun en bank kunne føre til stor skjevfordeling av undersøkelsens faktiske utvalg. Dermed kan utredningens resultater og konklusjoner gi et misvisende bilde av hvordan den virkelige samvariasjonen mellom praktisering av Lean og lønnsomhet er for bransjen som helhet. Den teoretiske populasjonen består av alle de enheter man ønsker å uttale seg om, mens det faktiske utvalget består av de enheter som faktisk har besvart undersøkelsen tilfredsstillende (Jacobsen 2005).

Jeg er av den oppfatning at denne utredningen består av et representativt utvalg av norske forretningsbanker, siden det faktiske utvalget er i nærheten av den teoretiske populasjonen. Siden seks av forretningsbankene (Handelsbanken, S|E|B, Citibank, GE Money Bank, Ekspresbank og Nordnet Bank) ikke har registrert tilstrekkelige regnskapsdata for sine norske filialer i Brønnøysundregistrene, ekskluderes disse fra undersøkelsen. I tillegg har tre andre banker blitt opprettet etter 1.1.2007 (Gjensidige, Bank Norwegian og Pareto), slik at disse bedriftenes regnskapstall i liten grad vil være sammenlignbare med tallene til de øvrige forretningsbankene. En bank (Landkreditt Bank) har dessuten valgt å avstå fra å delta i denne undersøkelsen. Dermed vil utredningens faktiske utvalg bestå av i alt 17 av 27 forretningsbanker. I grad av disse bankenes størrelse og markedsandeler føler jeg at utvalget fortsatt er representativt for norske forretningsbanker i sin helhet.

3.6 Analysemetoder

For at datamaterialet som har blitt samlet inn i løpet av undersøkelsesprosessen skal kunne analyseres må dataene struktureres og systematiseres. Informasjonen må derfor inspiseres og renses, slik at de data man sitter igjen med er både pålitelige og relevante i forhold til den problemstilling man skal besvare.

Jacobsen (2005) påstår at analyse av kvalitativ data i all hovedsak dreier seg om tre ting:

-
- Beskrive: Beskrivelse av det datamaterialet man har innhentet gjennom intervjuer eller observasjoner, noe som innebærer utskrivning og renskrivning av intervjuer o.l.
 - Systematisere og kategorisere: Utsiling og forenkling av informasjon for å få en bedre oversikt over dataene. Nødvendig for å kunne gjennomføre en god analyse.
 - Sammenbinde: Fortolkning av informasjon, dvs. å lete etter meninger og årsaker, forsøke å generalisere eller bringe en viss orden inn i datamaterialet.

I denne utredningen startet den kvalitative dataanalysen med å renskrive den informasjonen man fikk gjennom telefonintervjuene. Denne informasjonen ble så lagt til de data man hadde mottatt per e-post i de tilfeller hvor disse undersøkelsene har blitt besvart. Dermed satt jeg igjen med et helhetlig datamateriale omhandlende hver enkelt forretningsbanks forhold til Lean. Videre i dataanalysen ble all renskrevet informasjon systematisert og kategorisert, slik at det ble enklere å fortolke datamaterialet som ble innhentet. I tillegg førte denne kategoriseringen til at det ble lettere å få en oversikt over all relevant informasjon, som igjen gjorde det enklere å sammenligne de ulike bankene opp imot hverandre.

Den siste fasen i den kvalitative dataanalysen bestod av å fortolke den informasjonen jeg hadde mottatt ut ifra hva problemstillingen ønsker å belyse. Dette arbeidet gikk dermed ut på å vurdere i hvilken grad de forskjellige forretningsbankene praktiserte de ulike prinsippene knyttet til implementeringen av Lean (kapittel 2.4 og 2.5). Denne kategoriseringen forekom ved at jeg analyserte og vurderte datamaterialet ut ifra et vurderingsskjema jeg hadde utarbeidet (vedlegg 3). De tre ulike alternativene under hvert prinsipp kan sammenlignes ut ifra en skala, hvor 0 og 2 kan betraktes som to ytterpunkter, mens 1 befinner seg cirka midt imellom. De ulike bedriftene ble plassert i den kategorien undertegnede vurderte som mest passende. Det er derfor viktig å presisere at kategoriseringen er utført på bakgrunn av min subjektive oppfattelse av hver enkelt bedrift. I tillegg må det understrekes at praktiseringen av de ulike prinsippene varierer mellom hver enkelt virksomhet, også mellom de som plasseres innenfor samme kategori. Kategoriseringen ble utført for å gjøre det kvalitative datamaterialet kvantitativt sammenlignbart. Grunnen til at jeg valgte å kategorisere bedriftene ut ifra de fem prinsippene, i motsetning til å la hver enkelt bank gjøre dette selv, kommer av at spørsmålene og svaralternativene gir store rom for individuelle fortolkninger.

Dermed føler jeg at tallene blir mer sammenlignbare ved at jeg utfører dette selv, siden alle virksomhetene blir kategorisert ut ifra samme vurderingsgrunnlag.

For å vurdere hvilke banker som praktiserer Lean tok jeg i bruk all informasjon innhentet fra den kvalitative datainnsamlingen. De bedrifter som i utstrakt grad tok i bruk de fem ulike prinsippene bak implementeringen av Lean blir betegnet som "Lean-bedrifter", mens de forretningsbanker som i mindre grad benytter seg av disse prinsippene blir betegnet som "ikke Lean-bedrifter". Med utstrakt grad av praktisering menes en samlet verdi på de fem Lean prinsippene på 8 eller høyere, mens en samlet verdi på 7 eller lavere er ensbetydende med at man i mindre grad benytter seg av Lean (se vedlegg 3).

Neste del av dataanalysen bestod av en kvantitativ analyse av forretningsbankenes lønnsomhet. Formålet med den kvalitative analysen er å kartlegge i hvilke grad de ulike bankene tar i bruk ulike prinsipper og verktøy forbundet med Lean. Formålet med den kvantitative dataanalysen er derimot å regne ut og sammenligne lønnsomheten med praktisering av Lean hos de ulike bankene. Denne kombinasjonen av kvalitativ og kvantitativ dataanalyse vil dermed være velegnet til å besvare problemstillingen.

Lønnsomhetsmålet som blir benyttet i denne utredningen består av et avkastningsmål i form av egenkapitalrentabilitet etter skatt (ROE), som forteller hvor stor avkastningen er på eiernes kapital. Jeg har valgt å bruke den bokførte verdien av egenkapital ved utregningen av ROE. I enkelte studier har man valgt å benytte seg av markedsverdien på egenkapitalen, som baseres på forventninger til fremtidig inntjening. Siden formålet med denne utredningen er å måle og sammenligne den historiske lønnsomheten i bransjen, føler jeg derimot den bokførte verdien er mest velegnet. I tillegg har jeg beregnet resultatgraden til forretningsbankene. Resultatgraden viser hvor mye det er i "fortjeneste" per omsatt krone. Hvordan disse lønnsomhetsmålene har blitt beregnet vises nedenfor i figur 3.2. Grunnen til at jeg har valgt disse målene i lønnsomhetsanalysedelen av denne utredningen er at alle bedriftene som sammenlignes befinner seg i samme bransje. Dermed vil det også være rimelig å anta at alle bedriftene opererer under tilnærmet lik risiko og konkurransesituasjon (selv om størrelsen på firmaet/konsernet, ulik gjeldsgrad og andre faktorer kan påvirke dette). Rentabilitetsmålene

(avkastningsmålene) vil av denne grunn være sammenlignbare, som igjen vil danne et godt grunnlag for en vurdering av eventuelle lønnsomhetsforskjeller mellom virksomhetene.

$$\begin{array}{l} \text{Egenkapitalens} \\ \text{rentabilitet} \end{array} = \frac{\text{Årsresultat}}{\text{Gjennomsnittlig egenkapital}} \times 100$$
$$\text{Resultatgraden} = \frac{(\text{Driftsresultat} + \text{Finansinntekter})}{\text{Driftsinntekter}} \times 100$$

Figur 3.2: Formler for egenkapitalrentabilitet etter skatt og resultatgrad (Banken og Busch 2001, 132-133)

Videre har bankenes lønnsomhet og praktisering av de ulike Lean prinsippene blitt sammenlignet ved hjelp av en korrelasjonsanalyse ved bruk av Excel. Hensikten med denne analysen er å se om det finnes noen signifikant samvariasjon mellom praktisering av de fem prinsippene knyttet til Lean og finansiell lønnsomhet. Analysen blir utdypet videre i kapittel 5.3.

3.7 Utredningens reliabilitet og validitet

En god undersøkelse skal alltid forsøke å minimere problemer knyttet til gyldighet (validitet) og pålitelighet (reliabilitet). For å minimere slike problemer må man gjøre en kritisk vurdering av de data man har samlet inn (Jacobsen 2005).

Gyldigheten av utredningen kan vurderes ut ifra flere ulike faktorer. Undersøkelsens interne validitet forteller om de data man har samlet inn og de konklusjoner man har kommet frem til, er riktige. For å teste den interne gyldigheten kan man enten validere gjennom å teste dataene mot andre eller gjennom en kritisk gjennomgang av kilder og informasjon fra kildene (Jacobsen 2005).

I denne utredningen har jeg fokusert på å være kritisk til både kildene jeg tar i bruk og informasjonen jeg mottar fra disse kildene for å sikre den interne validiteten. I litteraturstudiet i forundersøkelsen har først og fremst tatt i bruk internasjonalt velrenommerede bøker og tidsskrifter, hvor jeg har vært spesielt kritisk til informasjon innhentet via internett. Videre har jeg, i den grad det har vært mulig, konsentrert meg om å komme i kontakt med ansatte som er ansvarlig for strategi og/eller interne prosesser innenfor de forskjellige forretningsbankene for å besvare spørreskjemaet og telefonintervjuene. Ved den kvantitative dataanalysen har jeg valgt å ta i bruk selskapenes årsregnskaper som kilder til utredningens lønnsomhetsanalyse.

Det er dog viktig å presisere at resultatbegrepene i årsregnskapene er beheftet med stor usikkerhet, siden mange poster er basert på skjønsmessige vurderinger. Disse skjønsmessige vurderingene kan bidra til å svekke den interne gyldigheten av utredningen. Bruk av ulike regnskapsprinsipper blant de ulike forretningsbankene kan dessuten føre til det samme.

Undersøkelsens eksterne validitet dreier seg om i hvor stor grad funnene fra undersøkelsen kan generaliseres til en hel populasjon, noe som innebærer at man kan påstå at et fenomen som finnes i et mindre utvalg også gjelder for en større gruppe enheter (Jacobsen 2005). I denne utredningen har en stor andel av bedriftene i en bransje blitt undersøkt (17 av 24), slik at den eksterne gyldigheten ovenfor bransjen forretningsbanker kan anses som sterk. Om funnene fra denne utredningen kan generaliseres til å gjelde flere bransjer er derimot mer tvetydig. Undersøkelsens lave populasjon tyder på at funnene vanskelig lar seg generalisere til å gjelde flere bransjer uten videre forskning.

Utredningens pålitelighet (reliabilitet) kan betraktes som et mål på hvordan undersøkelsen har blitt utført, og vil avhenge av datainnsamlingen, databehandlingen og måleinstrumentene som blir benyttet (Jacobsen 2005). Måleinstrumentenes pålitelighet er knyttet til hvor godt disse måler det man er ute etter å måle. I denne utredningen avhenger dette av hvor godt rentabilitetsmålene beskriver forretningsbankenes lønnsomhet, noe som har blitt beskrevet nærmere i kapittel 3.6. Datainnsamlingens reliabilitet knyttes til hvordan datainnsamlingen

har blitt utført, mens databehandlingens pålitelighet avhenger av hvordan dataanalysene har blitt gjennomført. Disse temaene har blitt gjennomgått tidligere i hhv. kapittel 3.4 og 3.6.

4. Norske forretningsbanker

4.1 Generelt

En norsk forretningsbank er en bank som bare kan stiftes som et aksje- eller allmennaksjeselskap. Slike foretak skaffer seg midler til sin virksomhet ved å ta imot innskudd fra en ubestemt krets av innskyttere. Etter loven om forretningsbanker av 24. mai 1961 kan ikke en forretningsbank registreres og drives uten konsesjon fra Kongen, og skal ha forretningskontor og hovedkontor i Norge. Kredittinstitusjoner utenfor EØS-området kan gis tillatelse til å drive bankvirksomhet i Norge gjennom filialer, hvis de har tillatelse i sitt hjemland til å drive tilsvarende virksomhet.

Videre spesifiserer loven at en forretningsbank ikke kan stiftes uten en aksjekapital på mindre enn et beløp i norske kroner som tilsvarer 5 millioner euro. Kongen kan dog i spesielle tilfeller samtykke til at aksjekapitalen settes til et lavere beløp, begrenset til 1 million euro. Alle bankene er dessuten underlagt offentlig tilsyn av Kredittilsynet og er pålagt å tilslutte seg et banksikringsfond (www.lovdatabank.no).

Forretningsbankene ble opprettet med formål om å kunne dekke bedrifters behov for kortsiktig finansiering, og for sikker plassering av overskuddslikviditet. Utlån til privat- og bedriftsmarkedet utgjør i dag ca. 75 prosent av forretningsbankenes aktiva, mens det øvrige er plassert i verdipapirer og innskudd i andre banker. Innskudd fra allmennheten utgjør over 60 % av de midler forretningsbankene har til forvaltning. For øvrig står alle forretningsbankene tilsluttet Finansnæringens Hovedorganisasjon, som bistår med en rekke praktiske oppgaver, spesielt innen betalingsformidling (www.snl.no).

4.2 Historisk utvikling

Før forretningsbankenes opprinnelse ble bankvirksomhet drevet av velstående privatpersoner, som ofte tok i bruk høye rentesatser og ubarmhjertige innsamlingsmetoder. Blant de første som drev med slik privat utlånsvirksomhet var Nicolai Andresen i 1809 og Thos. Joh. & Søn i 1818. Norges første forretningsbank ble opprettet i 1848 ved navn

Christiania Kreditkasse (skiftet navn til Christiania Bank og Kreditkasse i 1862). Målsetningen ved opprettelsen av denne banken var å frigjøre Norge fra utenlandske leverandørers kreditt og fra import av utenlandske industriartikler. Utlånsvirksomheten ble utformet slik at kjøpmannsstanden fikk adgang til å reise likvider mot sikkerhet i sine varelagre. På bakgrunn av sikkerheten varelagrene representerte, utstedte banken vekslere til kundene, som så kunne diskontere disse i Norges Bank. Senere startet banken opp med innskuddsvirksomhet for å skaffe midler til å finansiere utlånsvirksomheten uten å være avhengig av Norges Bank og de offentlige låneinretninger. Siden denne tiden har inn- og utlånsvirksomhet vært selve kjernen i forretningsbankenes drift (www.agderkultur.no).

Etter hvert startet stadig flere forretningsbanker opp i Norge. Bergens Privatbank ble opprettet i 1855, etterfulgt av Den norske Creditbank i 1857 og Nordenfjeldske Kreditbank i 1868. I kjølvannet av dette eskalerte stiftelsen av antall forretningsbanker kolossalt frem til 1919, hvor det på det meste fantes 198 banker, det største antall forretningsbanker man har hatt her til lands. I løpet av 1920-tallet merket stadig flere banker en tøffere hverdag som en følge av blant annet en internasjonal finanskrisen og likviditetsmangel. I 1938 var antall forretningsbanker nede i 105, i 1950 var antallet 89 og i 1960 fantes det kun 68 stykk. Trenden med et stadig færre antall av forretningsbanker her til lands fortsatte frem til 1980-årene, hvor antallet forretningsbanker økte igjen (www.snl.no).

Åpningen av de internasjonale finans- og kredittmarkedene rundt 1980 førte til at også det norske kredittmarkedet ble liberalisert. I 1984 ga norske myndigheter utenlandske banker tillatelse til å drive bankvirksomhet i Norge. Dereguleringen av finansmarkedene i 1984/85 førte til at både husholdninger og banker fikk lettere lån. Spesielt opphevelsen av kravet om tilleggsreserver i 1984 hadde stor betydning, da det gjorde det mye billigere for bankene å låne ut penger. Kravet om tilleggsreserver gikk ut på at et beløp tilsvarende en viss andel av veksten i forvaltningskapitalen skulle settes på en ikke-rentebærende konto i Norges Bank. Dette kravet fungerte i praksis som en slags statlig regulering av bankenes utlån. Som en følge av denne dereguleringen økte antallet forretningsbanker i Norge for første gang siden 1948, og bankenes utlån steg med gjennomsnittlig med 20 % i året i perioden 1983-1987 (www.ssb.no).

4.3 Bankkrisen på 90-tallet

Den lave realrenten etter skatt (ned mot null eller negativ) kombinert med dereguleringen av finansmarkedene på midten av 80-tallet førte til en kortsiktig kredittfinansiert boom, hvor det ble mer attraktivt å låne enn å spare. På slutten av 80-tallet kom derimot en nedgangskonjunktur i norsk økonomi, og som en følge av fall i boligpriser, høy gjeldsprosent og stigende realrente fikk stadig flere husholdninger og bedrifter problemer med å behandle lånene sine. Forretningsbankene opplevde dermed en krise, hvor tap på utlån og garantier i % av utlån økte fra 0,35 % i 1983 til 5,80 % i 1991. I tillegg til dette tapte bankene store verdier i verdipapirmarkedet som en følge av den generelle nedgangen på børsen. Totalt tapsførte norske banker 76 mrd NOK i perioden 1987 til 1993.

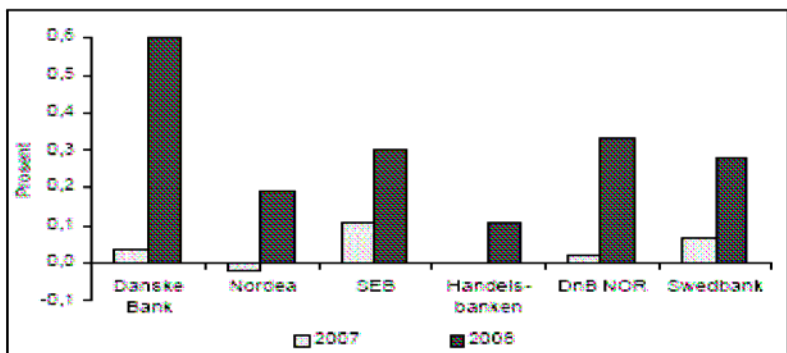
Statens Banksikringsfond ble opprettet våren 1991, som en følge av at bankenes egne sikringsfond var sterkt svekket og ikke kunne dekke bankenes kapitalbehov lenger. Bankkrisens dramatiske høydepunkt kom i løpet av høsten 1991, hvor aksjekapitalen til to av landets tre største forretningsbanker (Kreditkassen og Fokus Bank) ble nedskrevet til null og overtatt av Statens Banksikringsfond. Det samme skjedde med den siste av landets tre største forretningsbanker i 1993 (Den norske Bank). I samme periode ble andre banker tvangsfusjonert, og i 1995 fantes det kun 18 selvstendige banker igjen i Norge. I 1991 kom nye regler for kapitaldekning som skulle sikre at bankene til enhver tid skulle ha en forsvarlig kapitaldekning og derigjennom sikre god soliditet. I tillegg etablerte Kredittilsynet nye forskrifter om føring av tap på utlån og garantier, som ble tatt i bruk fra og med 1992 (Hodne og Grytten 2002).

4.4 Norske forretningsbanker i 2009

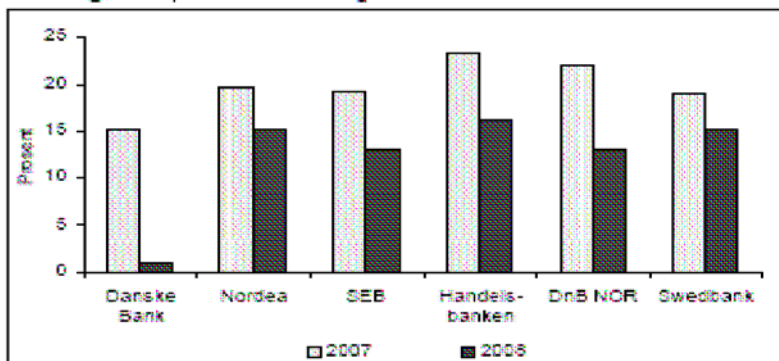
Det norske markedet for forretningsbanker er preget av et relativt lavt antall banker (27 i følge Brønnøysundregistrene via Ravninfo). I siste halvdel av 1900-tallet og starten av 2000-tallet har næringen vært preget av en stadig økende grad av markedskonsentrasjon gjennom oppkjøp og fusjoner av banker. Forretningsbanknæringen i Norge domineres nå av noen få store banker. De tre største forretningsbankene har en samlet markedsandel på ca. 85 % per 31.12.2008 (hhv. DnB NOR, Nordea og Fokus Bank, målt i % av gj.snittlig

forvaltningskapital). Ved siden av de store finansinstitusjonene er næringen preget av en rekke mindre banker som fokuserer på nettbaserte løsninger og nisjer hvor man kan konkurrere med de store og etablerte aktørene. I tillegg driver de internasjonale finansinstitusjonene Citibank, Santander og GE Money Bank virksomhet i Norge, hvor de er svært proaktive i sin markedsføring av betalingskort og bil-, bolig- og forbrukslån.

Strukturen i den norske finanssektoren ble i liten grad påvirket av finanskrisen i 2008, i motsetning til i Danmark og Island, hvor behovet for tilførsel av statlig kapital eller fusjonspartnere har vært atskillig større. Resultatene og lønnsomheten til de nordiske finanskonsernene ble også påvirket av den internasjonale finanskrisen i 2008. I følge den årlige tilstandsrapporten fra Kredittilsynet angående tilstanden i finansmarkedet 2008, har det vært en markant økning i tap på utlån (figur 4.1) og en betydelig reduksjon i lønnsomhet (figur 4.2) for de største nordiske bankkonsernene (www.kredittilsynet.no). For den generelle utviklingen i lønnsomheten til forretningsbankene som driver bankvirksomhet i Norge henviser jeg til kapittel 5.



Figur 4.1: Tap på utlån i prosent av forvaltningskapital (www.kredittilsynet.no)



Figur 4.2: Egenkapitalavkastning (www.kredittilsynet.no)

5. Analyse

5.1 Innledning

Dette kapittelet omhandler analysen av datamaterialet som er samlet inn ved hjelp av forskningsmetodene beskrevet i kapittel 3. Denne informasjonen er innhentet på bakgrunn av problemstillingens formulering, og analyseringen av datamaterialet blir utført ut ifra hva denne utredningen ønsker å belyse.

Første del av kapittelet tar for seg analyseringen av hvilke forretningsbanker som praktiserer Lean, og i hvilken grad de tar i bruk de fem ulike prinsippene beskrevet i kapittel 2.4 og 2.5. Del 5.3 gir et innblikk i den generelle lønnsomhetsutviklingen blant forretningsbankene. Deretter rettes fokus mot en sammenligning av lønnsomheten mellom bedrifter som praktiserer Lean kontra virksomheter som ikke tar i bruk slike prinsipper.

Videre analyseres sammenhengen mellom Lean og lønnsomhet ved hjelp av en korrelasjonsanalyse, hvor det undersøkes om det finnes en samvariasjon mellom bruk av Lean (praktisering av de fem Lean prinsippene) og lønnsomhet blant bankene.

Deretter belyses og drøftes ulike målefeil og eventuelle mangler forbundet med utredningen. Til slutt avrundes kapittelet med en oppsummering av resultatene jeg har kommet frem til i analyseringen av datamaterialet.

5.2 Analyse angående utbredelsen av Lean

5.2.1 Klassifisering av ”Lean-bedrifter”

Telefonintervjuene og spørreskjemaet ble utformet med formål om å kartlegge hvilke bedrifter som praktiserer Lean ut i fra de fem prinsippene beskrevet i kapittel 2.4 og 2.5. Informasjonen jeg mottok fra disse undersøkelsene ble deretter tolket, og hver forretningsbank ble (som tidligere nevnt) vurdert opp imot kategoriseringskjemaet (vedlegg

3) og tilegnet verdien 0, 1 eller 2 for hvert enkelt prinsipp. 0 tilsvarer at bedriften i liten grad tar i bruk et prinsipp, 1 tilsvarer at man benytter et prinsipp til en viss grad, mens 2 er ensbetydende med at man i stor grad praktiserer et prinsipp. Womack et al. (2003) presiserer at man må implementere alle de fem prinsippene for at virksomheten skal kunne karakteriseres som en "Lean bedrift". Et sentralt element innenfor Lean filosofien er at man skaper en organisasjonskultur tuftet på kontinuerlig forbedring, hvor alle ledd i verdikjeden drives mest mulig effektivt for å optimalisere verdiskapingen ovenfor sluttkunden. Jeg mener derfor at en forretningsbank må ta i bruk alle de fem prinsippene i relativt stor grad for å kunne kategoriseres som en Lean bedrift. Av denne grunn må en bedrift oppnå en sum på minimum 8 sammenlagt for de fem prinsippene for å klassifiseres som en "Lean bedrift". Virksomheten må da praktisere minst 3 av 5 prinsipper i stor grad, i tillegg til å benytte seg av de andre prinsippene til en viss grad. Banker som har en sum på 7 eller lavere klassifiseres som "ikke Lean-bedrifter". Dette fordi bedriftene maksimalt kan ta i bruk 3 av 5 prinsipper i stor grad, samtidig som et av prinsippene i liten grad blir benyttet. Klassifiseringen i tabell 5.1 samsvarer dessuten godt med datamaterialet som ble samlet inn ved hjelp av de innledende spørreskjemaene/telefonintervjuene. Ut ifra denne datainnsamlingen hevdet fire banker at de praktiserte Lean i 2008 (Nordea, Skandiabanken, Fokus Bank og Storebrand Bank). Resten av forretningsbankene hevdet at de ikke tok i bruk slike prinsipper/verktøy i særlig grad. Virksomhetene må gjennom telefonintervjuene også ha gitt et helhetlig inntrykk av at de i utstrakt grad praktiserer Lean for å kunne betraktes som en Lean bedrift.

På bakgrunn av nevnte kategorisering kom jeg frem til at 4 forretningsbanker per 31.12.2008 kan klassifiseres som "Lean-bedrifter" (se tabell 5.1). Det er imidlertid viktig å presisere at i skrivende stund befinner ytterligere to forretningsbanker seg i innledende faser av en Lean implementering. En bedrift (DnB NOR Bank) startet en konkret innføring av Lean i begynnelsen av 2009, mens en annen forretningsbank (BNP Paribas) igangsatte en delvis implementering av Lean høsten 2008/vinteren 2009. Av denne grunn har praktiseringen av de fem prinsippene hos disse forretningsbankene blitt kategorisert på bakgrunn av hvordan prosedyrene rundt disse prinsippene var før implementeringen. Dette har blitt gjort for at sammenligningen mellom lønnsomhet og praktisering av Lean senere i utredningen skal være pålitelig og gyldig. De fire "Lean-bedriftene" har praktisert Lean i utstrakt grad siden

minimum januar 2008. Hvor lenge hver av bedriftene har tatt i bruk Lean belyses nærmere i forbindelse med lønnsomhetsanalysen i kapittel 5.3. Kategoriseringen av forretningsbankene i forhold til de fem prinsippene knyttet til Lean vil danne grunnlag for korrelasjonsanalysen utført i kapittel 5.3.4.

	Praktisering av Leans 5 prinsipper per 31.12.2008					Sum
	1	2	3	4	5	
Skandiabanken	2	2	2	2	2	10
Nordea	2	2	2	1	2	9
Fokus Bank	1	2	2	2	2	9
Storebrand Bank	1	2	2	1	2	8
Swedbank	1	2	1	2	1	7
Verdibanken	1	2	2	1	0	6
SEBPrivatbanken	1	2	1	1	1	6
DNB NOR	1	2	1	1	1	6
BNP Paribas	0	2	1	1	0	4
Santander	1	0	1	1	1	4
Nordlandsbanken	0	0	1	1	1	3
Bank 1 Oslo	1	0	0	1	1	3
yA Bank	0	0	0	1	1	2
BNbank	0	0	1	1	0	2
Vekselbanken	0	0	0	1	0	1
Netfonds	0	0	1	0	0	1
Bank 2	0	0	0	0	1	1

Tabell 5.1: Klassifisering av Lean bedrifter per 31.12.2008

5.2.2 Generelle forskjeller og likheter mellom bedriftene

Den kvalitative datainnsamlingen, med påfølgende analyse, avdekket en rekke forskjeller og likhetstrekk mellom forretningsbankene på generell basis. Enkelte av disse forholdene er knyttet direkte opp mot Lean og dets prinsipper, mens andre faktorer har en mer indirekte tilknytning til Lean filosofien.

Den første trenden som fremkommer ut ifra datamaterialet er at det først og fremst er de største forretningsbankene som praktiserer Lean i utstrakt grad. Ut av de fire bankene som klassifiseres som ”Lean-bedrifter” i tabell 5.1 ovenfor, er 3 av disse blant

undersøkelsesutvalgets 5 største forretningsbanker (målt i gjennomsnittlig forvaltningskapital for 2008). Dette understrekes videre ved at landets største forretningsbank (DnB NOR Bank) startet opp med implementeringen av Lean i begynnelsen av 2009, noe som ikke vises ut ifra klassifiseringen ovenfor. Bankene som ikke tar i bruk Lean kjennetegnes med at de som oftest er relativt små nisjebanker, som spesialiserer på et smalere segment av den totale banknæringen. En årsak til at det er de største bankene som tar i bruk Lean kan komme av at disse bedriftene har det største ressursgrunnlaget (både i form av kapital, men også ved bredden og dybden i kunnskap og kompetanse de ansatte innehar). Av denne grunn vil disse bankene ha større mulighet til å frigjøre ressurser for å igangsette og lære opp organisasjonen i prinsippene og teorien som danner grunnlaget for Lean filosofien. Selv om selve hovedmantraet innenfor Lean tankegangen er å skape mer verdi med mindre bruk av ressurser, kan det oppleves som vanskelig for de mindre bedriftene å frigjøre tid og midler til å lære opp organisasjonen i Lean. Størrelsen på bedriften kan dermed fungere som en barriere mot å innføre Lean i virksomheten.

En annen observasjon jeg har gjort er at enkelte banker praktiserer delelementer av den totale Lean filosofien, hvor man tar i bruk et eller flere av dets prinsipper og/eller verktøy. Det som skiller disse bankene fra "Lean-bedriftene" er at de ikke tar i bruk Lean som en overordnet styringsfilosofi, hvor hvert prinsipp/verktøy er en komplementær del av en helhetlig forbedringsprosess. Forbedrings- og effektiviseringstiltak blir som oftest heller iverksatt på bakgrunn av ad hoc prosesser fra ledelseshold, hvor ting utføres når behovet oppstår. Hos "Lean-bedriftene" fokuseres det derimot på å skape en organisasjonskultur basert på kontinuerlige forbedringer, der alle ansatte i organisasjonen skal bidra i forbedringsprosessene.

Et annet kjennetegn vedrørende bedriftene som praktiserer Lean er at de i stor grad tar i bruk Kaizen implementering av Lean i forhold til Kaikaku implementering. Bruk av Kaizen (evolusjonær) innebærer at man gjør små, inkrementelle tiltak for å oppnå kontinuerlige forbedringer. Sammenlagt vil disse små forbedringene ha potensialet til å oppnå store effektiviseringsgevinster. Kaikaku (revolusjonær) innebærer derimot at man utfører radikale og umiddelbare tiltak for å oppnå forbedringer i verdiskapingsprosessen. Disse to

forbedringsprosedyrene kan betraktes som komplementære, ikke substitutter, ovenfor hverandre.

Innsamlingen og analyseringen av datamaterialet avdekker også at ”Lean-bedrifter” i langt større grad fokuserer på hele verdikjeden i forhold til ”ikke Lean-bedrifter”, som generelt sett konsentrerer seg hovedsakelig om driften av sin egen virksomhet. Tabell 5.1 understreker også dette, ved at de 9 øverste bedriftene i klassifiseringen av ”Lean-bedrifter” alle i stor grad kartlegger og identifiserer hele verdikjeden (verdien 2 ved prinsipp 2). De øvrige bedriftene fokuserer i liten grad på å identifisere og kartlegge verdikjeden (verdi 0 ved prinsipp 2).

Et generelt likhetstrekk i undersøkelsen er at mange av forretningsbankene har et bevisst fokus på å opptre mest mulig effektivt ovenfor kundene. Dette konkretiseres da ved at man automatiserer prosesser i verdiskapingen for å redusere ventetider, kvalitetsmangler m.m. Den utstrakte bruken av nettbank og lignende tjenester er et godt eksempel på dette, og bidrar til at banknæringen er en ledende bransje innenfor bruk av IT-teknologi knyttet direkte opp mot interaksjon med kundene. Bedriftenes innsats for å skape en mest mulig effektiv flyt ovenfor kundene illustreres også i figur 5.1, hvor 13 av 17 banker har en verdi på 1 eller 2 vedrørende prinsipp 3.

De fleste bankene som deltar i undersøkelsen benytter seg av en eller annen form for prestasjonsmåling av de ansatte. Disse målene omhandler forhold som kundebehandling, responstid o.l., hvor formålet enten er å måle den ansattes produktivitet eller tid og ressurser brukt på ulike aktiviteter. Det er derimot bare ”Lean-bedriftene” som knytter prestasjonsmålingene (både individbaserte og gruppebaserte måletall) direkte opp imot ulike forbedrings- og effektiviseringstiltak.

Produktene og tjenestene som kundene etterspør i forhold til forretningsbankene er relativt homogene og stabile. Dette innebærer at bankene i begrenset grad trenger å tilpasse seg etter kundenes etterspørsel, og vil derfor tilby relativt standardiserte produkter og tjenester. Skreddersøm av produkter og tjenester forekommer derfor som oftest kun ovenfor enkelte kunder (ofte storkunder som står for en betydelig del av omsetningen). Prinsipp 4 i

klassifiseringsskjemaet av forretningsbanker (tabell 5.1) vil av denne årsak være av relativt moderat betydning i kartleggingsprosessen av ”Lean-bedrifter”.

Til slutt kan det nevnes at flere av bankene som klassifiseres som ”ikke Lean-bedrifter” vurderer eller er i startfasen av å implementere Lean eller lignende forbedringsfilosofier. Mye tyder derfor på at utbredelsen av Lean blant norske forretningsbanker vil øke, hvor de mindre bankene imiterer prinsippene og verktøyene brukt av de etablerte ”Lean-bedriftene”.

5.2.3 Oppsummering av den kvalitative analysen

Ut ifra den kvalitative analysen av datamaterialet innhentet ved hjelp av spørreskjema og telefonintervjuer har jeg kommet frem til at 4 av 17 forretningsbanker praktiserer Lean per 31.12.2008. Denne klassifiseringen har blitt utført ved å vurdere i hvor stor grad hver enkelt bedrift tar i bruk de fem prinsippene knyttet til Lean (beskrevet i kapittel 2.4 og 2.5).

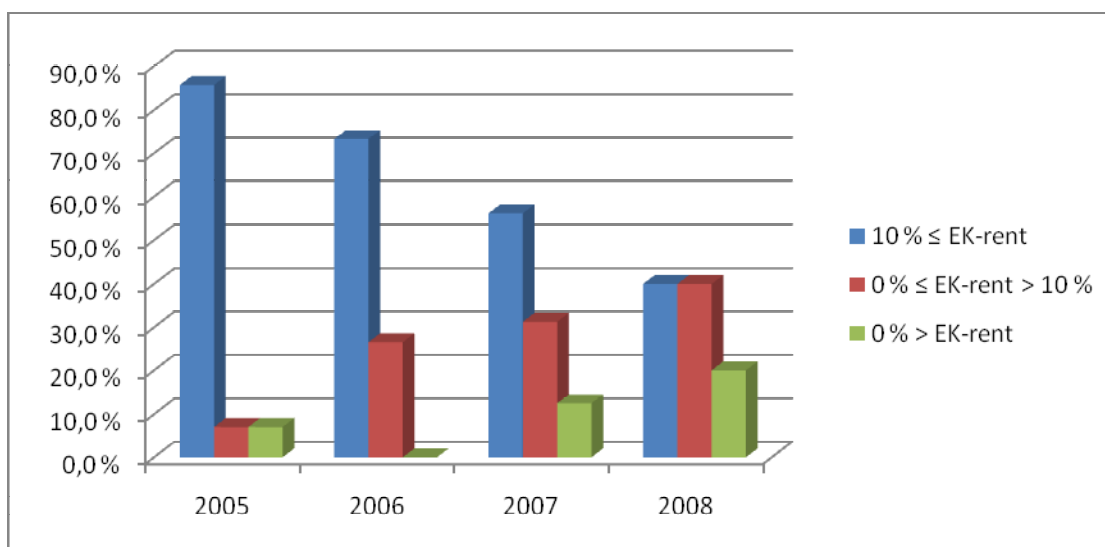
I tillegg viser datamaterialet at det først og fremst er de største bankene som praktiserer Lean, der 3 av de 5 største forretningsbankene i utredningen praktiserer Lean ved utgangen av 2008. Dette understrekes ytterligere ved at landets største forretningsbank startet implementeringen av Lean i begynnelsen av 2009. Den kvalitative analysen har dessuten avdekket at flere forretningsbanker ut over de 4 (6 med DnB NOR og BNP Paribas) er i startfasen av en Lean implementering.

Hovedforskjellen mellom ”Lean-bedrifter” kontra ”ikke Lean-bedrifter” er at bankene som praktiserer Lean i stor grad kombinerer de fem Lean prinsippene for å skape en organisasjonskultur bygd på kontinuerlige forbedringer, hvor alle ansatte i organisasjonen bidrar. Bankene som ikke praktiserer Lean tar derimot kun i bruk enkelte prinsipper/verktøy knyttet til Lean, og forbedringstiltak blir som oftest initiert av ledelsen i organisasjonen.

5.3 Lønnsomhetsanalyse

5.3.1 Lønnsomhetsutviklingen blant norske forretningsbanker

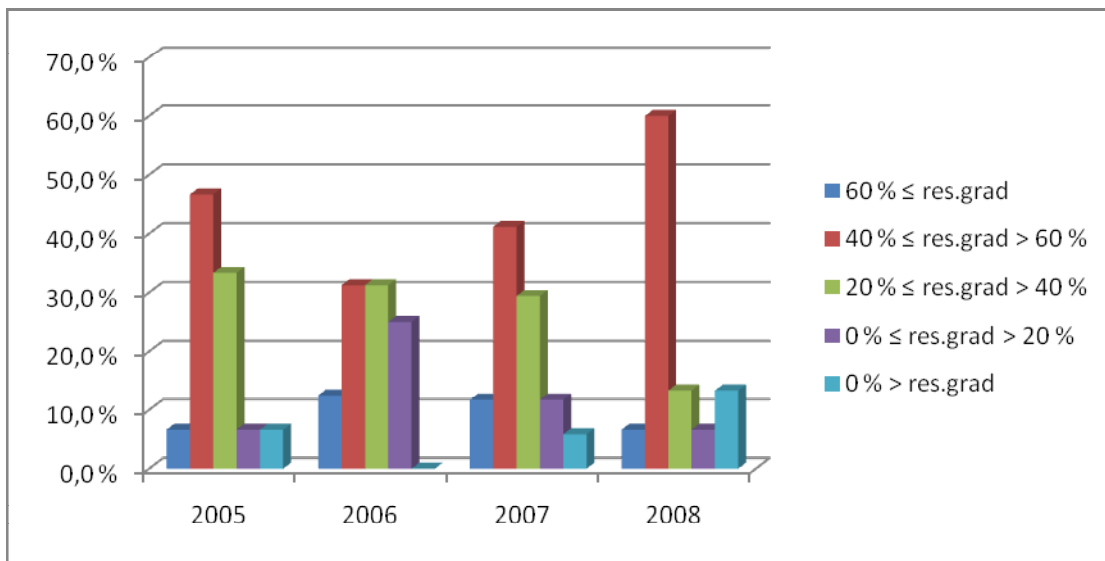
Formålet med lønnsomhetsanalysen i denne utredningen er å gjennomføre en empirisk undersøkelse av om praktisering av Lean fører til forbedret lønnsomhet blant norske forretningsbanker. Før jeg analyserer forskjeller i lønnsomhet mellom bedriftene ønsker jeg å undersøke den generelle lønnsomhetsutviklingen blant norske forretningsbanker. Denne informasjonen vil deretter danne grunnlag for resten av lønnsomhetsanalysen.



Figur 5.1: Egenkapitalrentabilitetsfordeling til norske forretningsbanker 2005-2008

Figur 5.1 ovenfor, beregnet ut ifra tallene i vedlegg 4, viser fordelingen av egenkapitalrentabilitet blant undersøkelsens forretningsbanker i perioden 2005-2008. Som man kan se av illustrasjonen har andelen av banker som har en egenkapitalrentabilitet etter skatt (ROE) på over 10 % sunket fra 85,7 % i 2005 til 40 % i 2008. Denne trenden har dessuten vært nedadgående hvert år under den aktuelle perioden. Samtidig har andelen av forretningsbanker med en ROE på mellom 0-10 % steget hvert år, fra 7,1 % i 2005 til 40 % i 2008. Tilsvarende har skjedd med ROE under 0 %, selv om trenden ikke er like entydige. Disse tallene kan tyde på at den generelle lønnsomheten blant norske forretningsbanker har blitt svekket i løpet av den aktuelle perioden. Dette kan være et resultat av økt konkurranse blant bankene, som kan komme av en økt bruk av nettbank blant kundegruppen. Dette vil

drastisk redusere etableringsbarrierene i markedet, ved at behovet for lokaler og kundebehandlere minskes radikalt. At det har blitt lettere å bytte og sammenligne banker opp imot hverandre kan også ha bidratt til at konkurransen i bankbransjen har tilspisset seg. Det er viktig å presisere at antall undersøkelsesenheter er meget lave, og tidsperioden bedriftene undersøkes er relativt kort, slik at utregningene kan gi et noe misvisende bilde av den faktiske trenden. Finanskrisen kan også ha påvirket bankenes lønnsomhet i 2008, slik at figur 5.1 i mindre grad henspeiler den virkelige lønnsomhetstrenden blant norske forretningsbanker.



Figur 5.2: Fordeling av resultatgrad til norske forretningsbanker 2005-2008

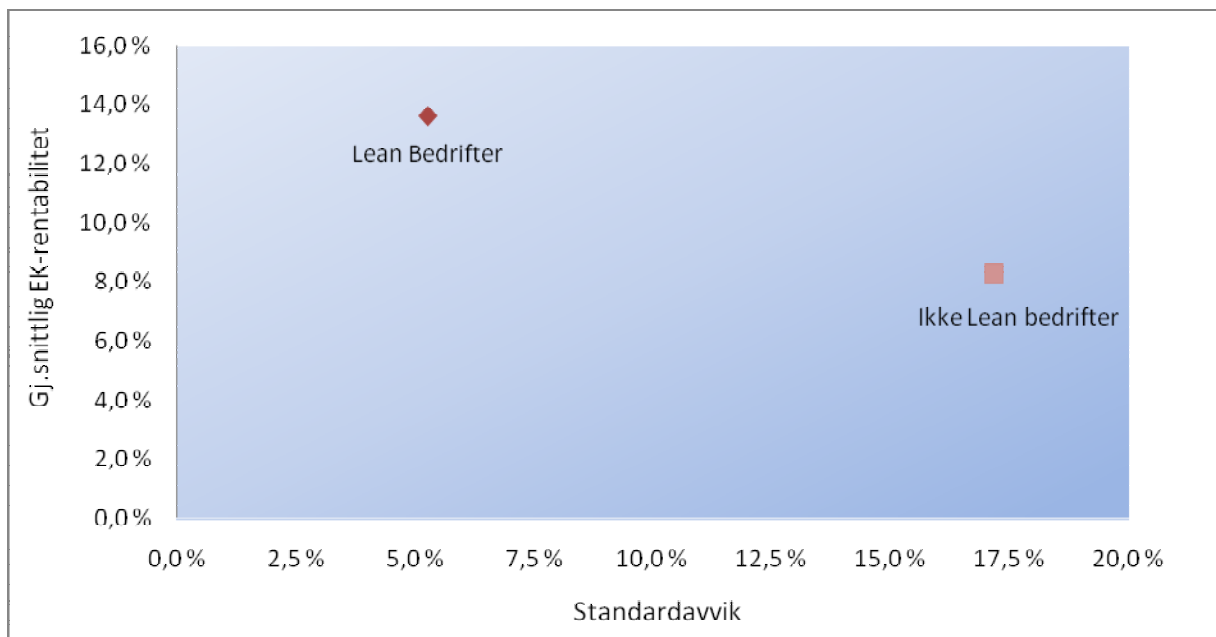
Figur 5.2 viser fordelingen av resultatgrad blant undersøkelsens forretningsbanker i perioden 2005 til 2008. Disse tallene viser ingen spesiell trend angående lønnsomhetsutviklingen blant bedriftene. Andelen banker med en resultatgrad mellom 40-60 % har økt fra 46,7 % i 2005 til 60 % i 2008. Andelen forretningsbanker med en resultatgrad mellom 20-40 % har blitt redusert, mens antall banker med negativ resultatgrad har økt i samme tidsperiode. Det er derfor vanskelig å fastsette noen trend i dette datamaterialet. I likhet med utregningene av ROE er også disse tallene basert på et lite utvalg og over en kort tidsperiode. I tillegg til finanskrisen 2008 kan dette også påvirke tallmaterialet i stor grad.

Den gjennomsnittlige ROE og resultatgrad for bankbransjen som helhet (vedlegg 5) viser også en nedadgående trend i lønnsomhetsutviklingen. I 2005 er den gjennomsnittlige ROE

og resultatgrad på hhv. 14,16 % og 37,07 %, mens den i 2008 er på hhv. 5,06 % og 28,55 %. Disse utregningene indikerer dermed en viss trend av svekket lønnsomhet blant norske forretningsbanker. Standardavvikene på disse utregningene er derimot høye i forhold til den gjennomsnittlige ROE og resultatgrad, slik at beregningene er preget av stor usikkerhet.

5.3.2 Sammenligning av lønnsomheten mellom ”Lean” vs. ”ikke Lean”-bedrifter

For å avdekke eventuelle lønnsomhetsforskjeller mellom bankene som praktiserer Lean kontra konkurrerende banker, har jeg sammenlignet den gjennomsnittlige egenkapitalrentabiliteten etter skatt (ROE) for perioden 2005-2008. De forretningsbankene som praktiserer Lean, ut ifra klassifiseringen i kapittel 5.2.1, har blitt vurdert opp imot bedriftene som faller utenfor denne kategorien. Den gjennomsnittlige ROE til de to gruppene blir sammenlignet med hensyn til avkastningens volatilitet. Volatiliteten uttrykker svingninger i avkastningen på eiernes kapital (ROE), og henspiller markedsrisikoen ved å investere i hvert av de forskjellige segmentene (”Lean” eller ”ikke Lean”). Risikoen måles i form av standardavviket til ROE. Datamaterialet i figur 5.3 under er utregnet på bakgrunn av siste tabell i vedlegg 4.



Figur 5.3: Avkastning og risiko blant norske forretningsbanker 2005-2008

Ut ifra figuren kan man se at "Lean bankene" hadde en gjennomsnittlig årlig egenkapitalavkastning etter skatt (ROE) på 13,6 % og et standardavvik på 5,3 %. I samme periode hadde bedriftene som klassifiseres som "ikke Lean bedrifter" en gjennomsnittlig årlig ROE på 8,3 % og et standardavvik på hele 17,2 %. For en risikoavers eller risikonøytral person vil næringer/bedrifter med lavere risiko og høyere avkastning, mot øvre venstre hjørne, foretrekkes. "Lean bedrifter" viser en høyere gjennomsnittlig avkastning i forhold til "ikke Lean bedrifter", samtidig som risikoen er lavere. På generell basis tyder derfor dette datamaterialet på at forretningsbanker som praktiserer Lean er mer lønnsomme enn sine konkurrenter.

Tallmaterialet for Skandiabanken 2008 er ikke tilgjengelig i øyeblikket dette skrives, slik at antall "Lean-bedrifter" i 2008 reduseres til 3 av 15. Fokus Bank startet opp med en full implementering i begynnelsen av 2008, slik at antall "Lean bedrifter" i 2007 og 2006 er hhv. 3 av 16 og 3 av 15. Storebrand startet opp med Lean i januar 2006, slik at antall "Lean bedrifter" i 2005 er 2 av 14. Det gjennomsnittlige årlige utvalget var på 15 bedrifter. Perioden denne undersøkelsen strekker seg over er relativt kort (4 år). Dette kan bidra til at resultatene av dataanalysen kan gi et noe misvisende bilde av den virkelige trend. Faktorer som ikke er inkludert i analysen kan også ha stor innvirkning på resultatene av undersøkelsen (f.eks. markedskonsentrasjon, markedsforhold, finansieringsstruktur m.m.) Dette strekker seg derimot utenfor utredningens omfang.

Tilsvarende trend som ved gjennomsnittlig ROE kan vises ved gjennomsnittlig resultatgrad hos de to gruppene. "Lean bedrifter" har en gjennomsnittlig resultatgrad på 38,5 % i perioden 2005-2008, og et standardavvik på 9,5 %. "Ikke Lean bedrifter" har derimot en gjennomsnittlig resultatgrad på 33,2 %, og et standardavvik på 35,5 % i samme tidsperiode. Selv om disse tallene ikke indikerer like tydelige forskjeller mellom de to gruppene, tyder også dette tallmaterialet på at bedrifter som praktiserer Lean har en høyere gjennomsnittlig resultatgrad og en lavere risiko enn forretningsbanker som ikke tar i bruk Lean. Disse utregningene er derimot også heftet med de samme "problemene" som nevnt i forbindelse med gjennomsnittlig ROE.

5.3.3 Lønnsomhetsutvikling blant forretningsbanker som praktiserer Lean

Før man kan konkludere med hvilken effekt Lean har på lønnsomheten til norske forretningsbanker må man også sammenligne lønnsomheten før og etter implementeringen. På bakgrunn av dette kan man finne ut om en innføring av Lean fører til en endring i lønnsomheten blant utredningens populasjon. Hva en implementering av Lean innebærer er tidligere beskrevet i kapittel 5.2.1.

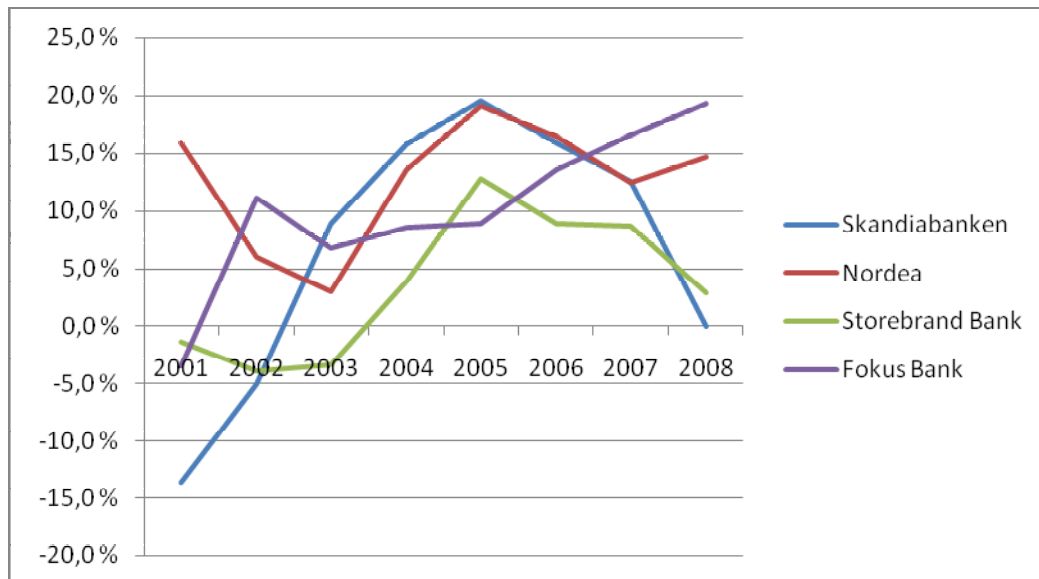
For å sammenligne lønnsomheten før og etter implementeringen av Lean har jeg valgt å undersøke utviklingen i ROE i perioden 2001 – 2008 for de fire forretningsbankene som klassifiseres som ”Lean bedrifter”. Deretter sammenlignes den gjennomsnittlige ROE før og etter implementeringen for hver enkelt bedrift, og for de fire bankene samlet.

EK-rentabilitet etter skatt:

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Skandiabanken	-13,6 %	-5,1 %	8,9 %	15,8 %	19,6 %	15,8 %	12,5 %	-
Nordea	15,8 %	6,0 %	3,0 %	13,5 %	19,1 %	16,4 %	12,4 %	14,7%
StorebrandBank	-1,4 %	-4,0 %	-3,4 %	3,8 %	12,8 %	8,8 %	8,6 %	2,8 %
Fokus Bank	-3,5 %	11,1 %	6,8 %	8,6 %	8,9 %	13,6 %	16,6 %	19,4%

	Gj.snitt før	Gj.snitt etter	Endring +/-	Std.av før	Std.av etter	Endring +/-
Skandiabanken	-	7,7 %	-	-	12,3 %	-
Nordea	9,6 %	15,6 %	6,0 %	6,1 %	2,8 %	-3,2 %
StorebrandBank	1,6 %	6,8 %	5,2 %	7,0 %	3,4 %	-3,6 %
Fokus Bank	8,9 %	19,4 %	10,5 %	6,4 %	0,0 %	-6,4 %
Totalt	6,8 %	10,4 %	3,6 %	7,1 %	9,0 %	2,0 %

Tabell 5.2: Egenkapitalrentabilitet etter skatt blant ”Lean bedrifter” 2001-2008



Figur 5.4: Utviklingen av egenkapitalrentabilitet blant ”Lean bedrifter” 2001-2008

I kapittel 5.3.1 analyserte jeg den generelle lønnsomhetsutviklingen blant forretningsbanker mellom 2005-2008. Tallmaterialet fra denne analysen viste en trend mot svekket lønnsomhet blant bankene, målt ut i fra ROE etter skatt. Tabell 5.2 og figur 5.4, beregnet ut ifra tallene i vedlegg 5, viser at dette også i stor grad har vært tilfelle for de fire ”Lean bedriftene”. Trenden blant disse bedriftene har vært at ROE etter skatt har økt frem til 2005, før den synker frem mot 2008. Eneste avviket fra denne trenden kommer fra Fokus Bank sin ROE, som har steget hvert år, bortsett fra perioden 2002-2003. Denne bedriften tok imidlertid ikke i bruk Lean (utstrakt bruk av alle fem Lean prinsipper) før årsskiftet 2007/08, slik at dette i liten grad kan ha hatt innvirkning på lønnsomhetsutviklingen. Det som dog er verdt å nevne er at 2 av 4 ”Lean bedrifter” (Fokus Bank og Nordea) har opplevd en forbedring av ROE mellom 2007 og 2008, i motsetningen til den generelle trenden i markedet. Dessuten foreligger det ingen tallmateriale for Skandiabanken for 2008 når dette skrives, slik at det oppstår en endepunktsfeil i figur 5.4 hvor Skandiabanken står oppført med 0 % ROE for 2008. Derfor er det også en mulighet for at denne bedriften har hatt en økning i ROE mellom 2007 og 2008.

Tabell 5.2 viser dessuten at alle ”Lean bedriftene” har en høyere gjennomsnittlig ROE etter implementeringen av Lean enn før (Skandiabanken har praktisert Lean siden oppstart i 2000, slik at dette ikke kan måles). Totalt sett har de 4 ”Lean bedriftene” en gjennomsnittlig ROE som er 3,6 % høyere etter kontra før implementeringen i perioden 2001-2008. Volatiliteten

har også økt med 2,0 % i denne sammenheng. Dette kan være en svak indikasjon på at innføringen av Lean har ført til bedre lønnsomhet blant de fire forretningsbankene. Faktorer utenfor forskningsmodellen kan ha påvirket tallmaterialet, noe som vil svekke undersøkelsens gyldighet.

5.3.4 Sammenhengen mellom praktisering av Lean og lønnsomhet

En korrelasjonsanalyse brukes for å undersøke om det er korrelasjon, dvs. samvariasjon, mellom to sett av variable størrelser. En positiv korrelasjon indikerer at en økning i den ene variabelen gjennomgående svarer til en økning i den andre. Negativ korrelasjon foreligger når en økning i den ene variabelen fører til en reduksjon i den andre. Styrken av en eventuell korrelasjon angis av en såkalt korrelasjonskoeffisient. Selv om det finnes en korrelasjon mellom to sett av variabler trenger det ikke å bety at det er en kausal sammenheng mellom dem. Årsakene til korrelasjonen kan komme av andre variabler som korrelasjonsanalysen ikke tar hensyn til. I denne utredningen ønsker jeg å finne ut av om praktisering av Lean fører til forbedret lønnsomhet blant norske forretningsbanker. Av denne grunn gjennomføres en korrelasjonsanalyse, hvor variablene som måles opp imot hverandre er hhv. ROE etter skatt for 2008 og ”summen” av de fem Lean prinsippene hver bedrift praktiserer (verdiene 0-10, se tabell 5.1). Grunnet manglende regnskapsdata fra to av bankene, vil utvalget bestå av 15 bedrifter.

Ved bruk av Excel gjennomførte jeg en korrelasjonsanalyse, hvor korrelasjonskoeffisienten mellom ”summen” av praktisering av de fem Lean prinsippene og ROE etter skatt var på 0,2806. Dette indikerer derfor at det er en svak positiv korrelasjon mellom praktisering av de fem ulike Lean prinsippene og lønnsomhet. Sammenhengen mellom ROE etter skatt og praktisering av Lean kan dermed uttrykkes slik:

$$0,2806 * (\text{”summen av de fem Lean prinsipper”}) = \text{ROE etter skatt}$$

Det er som nevnt flere potensielle feilkilder grunnet utvalg og tidsaspektet. Tallmaterialet behøver dessuten ikke å bety at det finnes en kausal sammenheng mellom variablene. Variablene kan i stedet være indirekte koblet opp mot hverandre gjennom at de korrelerer

med samme faktorer, men som befinner seg utenfor analysens fokusområde (f.eks. bedriftens modenhet, antall ansatte, bedriftsstørrelse o.l.).

5.3.5 Oppsummering av den kvantitative analysen

Den kvantitative dataanalysen indikerer en viss svekkelse i den generelle lønnsomheten (målt i ROE etter skatt og resultatgrad) blant norske forretningsbanker i perioden 2005 – 2008. Dette kan som nevnt være et resultat av økt konkurranse mellom bankene, som en følge av en økning i bruk av nettbank og at det har blitt lettere å sammenligne og bytte bank blant kundegruppene. (dette er nevnt tidligere) Finanskrisen i 2008 vil sannsynligvis også ha hatt en innvirkning på den generelle lønnsomhetsutviklingen.

Videre i analysen viser datamaterialet en trend mot at banker som praktiserer Lean er mer lønnsomme enn sine konkurrenter. ”Lean bedriftene” hadde i perioden 2005-2008 en gjennomsnittlig ROE etter skatt på 13,6 % årlig og et standardavvik på 5,3 %. ”Ikke Lean bedriftene” hadde derimot en gjennomsnittlig årlig ROE etter skatt på 8,3 % og et standardavvik på 17,2 % i samme periode. Den gjennomsnittlige resultatgraden for de to gruppene indikerte det samme, dog ikke i like sterk grad.

Lønnsomhetsutviklingen blant de fire ”Lean bedriftene” tyder på at lønnsomheten har blitt forbedret etter at de har tatt i bruk Lean i organisasjonen. Utrekningene viser at de fire forretningsbankenes gjennomsnittlige ROE etter skatt har økt med 3,6 % etter implementeringen av Lean. Volatiliteten i lønnsomheten har derimot også økt i den forbindelse, der standardavviket har steget med 2,0 %. Tallmaterialet viser dessuten at minst 2 av 4 ”Lean bedrifter” har forbedret sin lønnsomhet i en periode hvor den generelle trenden i markedet indikerer en viss svekkelse av ROE etter skatt.

Korrelasjonsanalysen viser en moderat positiv korrelasjon mellom implementering av de fem Lean prinsippene og ROE etter skatt i 2008.

En grunn til at ”Lean bedriftene” er mer lønnsomme enn sine konkurrenter kan komme av at disse forretningsbankene i større grad fokuserer på å skape en organisasjonskultur, hvor

kontinuerlige forbedringsinitiativ utgjør en sentral del av den daglige driften (prinsipp 5). I gjennomsnitt vil en forvente at disse bankene gjennomfører et høyere antall forbedringstiltak enn ”ikke Lean bedrifter”. Effektene av disse forbedringstiltakene vil som oftest ha innvirkning på bunnlinjen, slik at eventuelle forskjeller i antall igangsatte forbedrings- og effektiviseringsprosjekter kan forklare forskjeller i lønnsomhet blant forretningsbankene.

På den annen side kan det drøftes om økt fokus på kontinuerlige forbedringsinitiativer er årsaken til forbedret lønnsomhet blant ”Lean bedriftene”, i stedet for at de i stor grad praktiserer alle fem Lean prinsipper. En korrelasjonsanalyse mellom praktisering av prinsipp 5 og ROE etter skatt i 2008 viser en svak korrelasjon (0,0895) mellom variablene. Hensikten med de fem prinsippene er å fungere som komplementære faktorer ovenfor hverandre, slik at praktisering av et prinsipp forsterker effekten av de andre. Et helhetlig fokus på alle fem prinsipper vil derfor forventes å forsterke effektene av forbedringstiltakene.

5.4 Måleproblematikk

Ved siden av et lite undersøkelsesutvalg og en relativt smal tidsramme, som er nevnt tidligere, finnes det en rekke faktorer som potensielt kan påvirke resultatene av analysen. Brynjolfsson (1992) nevner fire faktorer som knytter seg til måleproblematikk i forbindelse med en undersøkelse: målefeil av inndata og utdata, tidsforskjeller mellom innsats og virkning, redistribusjon av profitt, og vanstyre i bedriftene.

Målefeil oppstår når man ikke måler det forskningsmodellen er ute etter å besvare. I denne utredningen kan dette oppstå ved at de fem Lean prinsippene undersøkelsen bygger på ikke er et godt mål for å kartlegge praktiseringen av Lean blant forretningsbankene. Min subjektive klassifisering av bedriftene i henhold til de fem prinsippene kan i tillegg inneholde målefeil, og er forklart tidligere i kapittel 3.6. Det kan dessuten hende at egenkapitalrentabilitet etter skatt og resultatgrad ikke er gode mål for bedriftenes lønnsomhet. Ut ifra min begrunnelse tidligere i oppgaven, føler jeg derimot at disse variablene gir et godt bilde av bankenes finansielle lønnsomhet. Analysen tar derimot ikke hensyn til ikke-finansielle faktorer, slik som f.eks. arbeidsmiljø, kundetilfredshet, miljøvennlige tiltak o.l.

Lønnsomhetsanalysen baseres på virksomhetenes regnskapsdata, noe som kan medføre en rekke problemer knyttet til sammenlignbarheten mellom tallene. Ulikt valg av periodiseringer i forbindelse med kostnader og inntekter, vurderingsforskjeller i balansen, ulik avskrivningspraksis, variasjoner i vekst og inflasjon og ulik valutaeksponering er alle forhold som kan svekke sammenlignbarheten mellom bedriftene i undersøkelsen. Målefeil kan også oppstå når selskapene har ulik egenkapitalandel. Bedrifter med høy giring (investert kapital per krone egenkapital) kan ha varierende egenkapitalavkastning før og etter skatt, som en følge av at skattefordeler i sin helhet tilfaller egenkapitalen. Avkastningen vil dermed øke når egenkapitalandelen reduseres.

En eventuell tidsforskjell mellom når tiltak gjennomføres til effektene av dette trer i kraft kan også føre til problemer i tilknytning til resultatene av en analyse. Lean er et relativt nytt begrep blant norske forretningsbanker, hvor praktiseringen av slike prinsipper i stor grad har blitt implementert i løpet av de siste 3-4 årene. Den komplette effekten av denne implementeringen, både positiv og negativ, kan derimot inntreffe flere år i etterkant. Virkningen en innføring av Lean vil ha på bedriftenes lønnsomhet vil dermed ikke vises i sin helhet før prinsippene har blitt fullstendig implementert.

Redistribusjon av profitt kan føre til måleproblemer i forbindelse med dataanalysen. Eksempler på dette kan være at en bedrift bruker en andel av sine inntekter/overskudd til veldedige formål, tiltak som forbedrer arbeidsmiljøet eller andre tiltak som fører til endringer i årsresultatet. Dette vil da svekke sammenlignbarheten mellom egenkapitalrentabiliteten til de ulike forretningsbankene.

Vanstyre av en virksomhet kan være en annen kilde til potensielle måleproblemer i undersøkelsen. Dårlig bedriftsledelse, motstand mot endring og en mangel på kunnskap og kompetanse kan føre til at en implementering av Lean mislykkes. Resultatene av dataanalysen kan derfor være misvisende i tilfeller hvor prinsippene tas i bruk under utilstrekkelige rammevilkår. Om dette har inntruffet vil i stor grad baseres på subjektive vurderinger i hvert enkelt tilfelle. Hvorvidt vanstyre fører til en ineffektiv implementering av Lean, eller om en implementering av Lean fører til vanstyre, kan derfor drøftes.

6. Konklusjon

6.1 Resultater av utredningen

Denne utredningen har sett på om praktisering av Lean fører til forbedret lønnsomhet blant forretningsbanker som driver virksomhet i Norge. For å definere og kartlegge hvilke bedrifter som benyttet seg av Lean som forbedringsfilosofi har jeg tatt i bruk de fem prinsippene bak "Lean thinking", beskrevet av Womack et al. (2003). Jeg har kommet frem til at det i stor grad er de største bedriftene i markedet som i utstrakt grad benytter seg av alle fem Lean prinsipper i sin virksomhet. Totalt 4 av 17 banker praktiserte Lean per 31.12.2008, mens ytterligere 2 banker befant seg i innføringsfasen ved årsskiftet 2008/2009. Datamaterialet viser imidlertid en trend mot at flere banker, også de mindre, vurderer/er i startfasen av å implementere slike prinsipper.

Resultatene av dataanalysen konkluderer med at forretningsbanker som praktiserer Lean er mer lønnsomme enn sine konkurrenter i perioden 2005-2008. "Lean bedriftene" hadde en gjennomsnittlig årlig egenkapitalavkastning etter skatt på 13,6 % og et standardavvik på 5,3 % i perioden 2005-2008. Tilsvarende tall for bedriftene som ikke praktiserte Lean var på hhv. 8,3 % og 17,2 %. Videre konkluderer analysen med at forretningsbankene som praktiserer Lean har opplevd en samlet økning av den gjennomsnittlige egenkapitalavkastning etter skatt på 3,6 % etter implementeringen av Lean. En korrelasjonsanalyse viser dessuten at det finnes en moderat positiv samvariasjon mellom praktisering av de fem Lean prinsippene og den gjennomsnittlige egenkapitalavkastningen etter skatt i 2008.

6.2 Utredningens begrensninger og forslag til videre forskning

På grunn av utredningens lave populasjon og at tidsperioden som analyseres er relativt kortvarig, kombinert med andre potensielle målefeil, vil konklusjonene ovenfor ha begrenset gyldighet. Av denne grunn kan også resultatene i liten grad generaliseres til å gjelde andre bransjer og næringsformer. Derimot mener jeg at utredningen gir en indikasjon på at praktisering av Lean forbedrer lønnsomheten. Siden de fulle effektene av en Lean implementering vil forventes å inntreffe først flere år i etterkant, vil resultatene være tydeligere noen år frem i tid. Jeg mener derfor at en oppfølging av denne utredningen om noen år vil være interessant, hvor ”Lean bedriftene” har rukket å modnes og flere av undersøkelsesenheterne har implementert Lean.

Videre kan det være interessant å teste effektene Lean har innenfor andre næringsformer i form av empiriske undersøkelser. Innenfor blant annet bygg- og anleggsbransjen og helsesektoren har mye forskning blitt utført med hensikt om å tilpasse teorien bak Lean til andre industrier (hvv. ”Lean Construction” og ”Lean Healthcare”). Derimot finnes det lite empiri knyttet til effekten dette har på andre faktorer, slik som lønnsomhet, arbeidsmiljø, kundetilfredshet o.l.

Generelt sett finnes det lite empiri angående de direkte effektene Lean har på finansielle nøkkeltall, spesielt i tilknytning til norske virksomheter. En casestudie av en bedrift som praktiserer Lean, hvor man utfører en dypere analyse av implementeringens effekter, ser jeg på som spesielt spennende. I tillegg vil en dyptgående utredning omhandlende generelle likheter og forskjeller mellom vellykkede kontra mislykkede implementeringer av Lean være interessant. Grunnen til dette er at denne utredningen har belyst noen likhetstrekk og forskjeller mellom undersøkelsesenheterne.

Litteraturliste:

Bøker:

- Banken, Kjell og Tor Busch (2001): Analyse av finansregnskapet, 2. opplag Universitetsforlaget, Oslo
- Erlien, Bente (2006): Intern kommunikasjon – Planlegging og tilrettelegging, 4. utgave Universitetsforlaget, Oslo
- Ghauri, Pervez et al. (1995): Research Methods in Business Studies – A Practical Guide, Prentice Hall, Hemel Hempstead
- Gripsrud, Geir et al. (2007): Metode og dataanalyse – Med fokus på beslutninger i bedrifter, 4 opplag, Høyskoleforlaget, Kristiansand
- Harris, Chris og Rick Harris (2008): Lean Connections – Making Information Flow Efficiently and Effectively, Productivity Press, New York
- Hodne, Fritz og Ola Honningdal Grytten (2002): Norsk økonomi i det tyvende århundre, Fagbokforlaget, Bergen
- Jacobsen, Dag Ingvar (2005): Hvordan gjennomføre undersøkelser? – Innføring i samfunnsvitenskapelig metode, 2. utgave, Høyskoleforlaget, Kristiansand
- Murman, Earll et al. (2002): Lean Enterprise Value – Insights from MIT's Lean Aerospace Initiative, Palgrave, New York
- Womack, James P. et al. (1990): The Machine That Changed the World – How Lean Production Revolutionized the Global Car Wars, 2007 edition. Simon & Schuster, London
- Womack, James P. et al. (2003): Lean thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation, Revised and Updated. Simon & Schuster, London

Artikler:

- Berggren, Christian (1993): Lean Production – The End of History?, Work, Employment & Society, Vol. 7, No. 2, p 163-188
- Grønmo, Sigmund (1983): Forholdet mellom kvalitative og kvantitative metoder i samfunnsforskningen (I Kvalitative metoder i samfunnsforskning), Universitetsforlaget, Oslo: Referert i Gripsrud et al. 2007, 97.
- Mehri, Darius (2006): The Darker Side of Lean: An Insider's Perspective on the Realities of the Toyota Production System, The Economist, May 2006, Vol. 20, Issue 2, p 21-42
- Parker, Cynthia K. (2003): The Lean Service Machine, Harvard Business Review, Oct 2003, Vol. 81, Issue 10, p 123-129
- Parker, Sharon K. (2003): Longitudinal Effects of Lean Production on Employee Outcomes and the Mediating Role of Work Characteristics, Journal of Applied Psychology, Aug 2003, p 620-634
- Staats, B. og David Upton (2006): Lean at Wipro Technologies, Harvard Business School Cases, Oct 2001, p 1, referert i (www.exed.hbs.edu).
- Vidal, Matt (2007): Lean Production, Worker Empowerment, and Job Satisfaction: A Qualitative Analysis and Critique, Critical Sociology, Jan 2007, Vol. 33, p 247-278
- Brynjolfsson, Erik (1992): The Productivity Paradox of Information Technology: Review and Assessment (http://rjijena.ublog.cl/archivos/103/199307_brynjolfssonthe_productivity_paradox_of_information_technology_review_and_assessment.pdf)

Internett:

business.timesonline.co.uk/tol/business/industry_sectors/engineering/article1697835.ece
(Lest: 21.04.2009)

no.wikipedia.org/wiki/L%C3%B8nnsomhet (Lest: 21.04.2009)

www.agderkultur.no/Fra%20fjerpenn%20til%20internett%20i%20bank/Side1.htm (Lest: 12.05.2009)

www.agilean.com/seven_wastes_article.htm (Lest: 29.04.2009)

www.emsstrategies.com/dm090203article2.html (Lest: 28.04.2009)

www.exed.hbs.edu/cgi-bin/wk/5741.html (Lest: 02.05.2009)

www.gembapantarei.com/2005/07/what_about_the_8th_waste.html (Lest: 28.04.2009)

www.fnh.no/no/Hoved/Statistikk/Bank/Se-ogsaa/Forretningsbankenes-arsregnskaper/ (Lest: 02.05.2009)

www.kredittilsynet.no/Global/Venstremeny/Om%20Kredittilsynet/Tilstanden%20i%20finansmarkedet/Tilstandsrapport%202008.pdf (Lest: 19.05.2009)

www.lean.org/admin/km/documents/e166591c-14ed-46f2-99a0-1d242135e428-Lean%20Beyond%20Production%20v%204.doc (Lest: 03.05.2009)

www.lovdatab.no/all/hl-19610524-002.html#2 (Lest: 12.05.2009)

www.managingautomation.com/maonline/news/read/Lean_Has_A_Clear_Impact_On_Financials_28929 (Lest: 16.04.2009)

www.mckinseyquarterly.com/adapting_lean_for_customized_bank_processes_2181#Exhibit
(Lest: 18.04.2009)

www.mediaplanetonline.no/article/27 (a) (Lest: 14.04.2009)

www.mediaplanetonline.no/article/1040 (b) (Lest: 12.04.2009)

www.snl.no/forretningsbank (Lest: 12.05.2009)

www.ssb.no/aar2000/art-1999-11-10-01.html (Lest: 13.05.2009)

www.strategosinc.com/just_in_time.htm (Lest: 23.04.2009)

www.toyota.co.jp/en/vision/production_system/index.html (Lest: 23.04.2009)

Vedlegg 1

Hei.

Mitt navn er Jørn Erik Larsen, og jeg arbeider for øyeblikket med en masteroppgave om Lean (management) ved Norges Handelshøyskole. Masteroppgaven omhandler lønnsomheten til bedrifter som praktiserer Lean (eller lignende prinsipper) innenfor forretningsbanksegmentet.

Selve hovedideen bak Lean er at man skal fokusere på hva som skaper verdi for kunden. For at bedriften skal kunne drives på en mest mulig effektiv måte må man fjerne alle aktiviteter som opptar ressurser, men som ikke skaper noe verdi for brukeren av produktet/tjenesten. Formålet med Lean er da å fjerne all sløsing av ressurser.

I den anledning lurte jeg på om dere kunne besvart noen få spørsmål angående deres bedrift.

- Praktiserer bedriften Lean/ tar i bruk lignende verktøy eller prinsipper?
- Hvis ja, hvilke tiltak har blitt gjort for å bli "Lean" (kort fortalt)?
- Hvor lenge har bedriften praktisert Lean?

På forhånd takk.

Mvh

Jørn Erik Larsen

Vedlegg 2

Intervjuguide

- **Intervjuobjektets stilling i organisasjonen:**
- Lean Management kan kort beskrives som en effektiviseringstankegang hvor man gjør mer med mindre bruk av ressurser. Dette får man til ved å fokusere på hva som skaper verdi for sluttkunden, og fjerner alle aktiviteter som sløser med ressurser. **I den forbindelse lurte jeg på om dere har noen rutiner for å spesifisere hvilke prosesser/aktiviteter bedriften utfører som skaper verdi for kunden?**
- **Benytter dere noe verktøy for å identifisere og kartlegge hele verdikjeden til bankens produkter?** (fra underleverandører til sluttkunde, f.eks. IT-løsninger fra underleverandør, Value Stream mapping)
- **Fokuserer dere på å skape en kontinuerlig flyt mellom de ulike aktivitetene i en tjenestes verdikjede?** (Fra henvendelser fra kunden mottas til den er besvart/tjenesten er levert)
- **Hvordan bestemmer dere hvilke produkter/tjenester som skal tilbys?** (tar dere i bruk prognoser, trendanalyser e.l. (push) eller tilpasses tjenester etter hva kundene etterspør(pull)?)

-
- **Hvilke rutiner har banken for prestasjonsmåling av effektiviseringstiltak? Har dere noen konkrete målsetninger om ønsket ytelsesnivå? (f.eks. en målsetning om null ventetid ved kundebehandling)**

 - **Tar bedriften i bruk noen form for forbedrings-/effektiviseringsprosesser (Lean-prosjekter)? Hva går disse prosessene ut på? (aktiviteter som fokuserer på å forbedre prosesser i verdikjeden)**

 - **Er disse prosessene kontinuerlige eller var/er det et engangsprosjekt?**

 - **Hvem er involvert i disse prosjektene/prosessen? (ledere, mellomledere, ansatte, konsulenter o.l.)**

 - **Har bedriften noen rutiner for opplæring av de ansatte i forbindelse med disse forbedrings- og effektiviseringstiltakene (Lean-tiltak)?**

 - **Når startet bedriften med implementeringen av disse forbedringsprosessene (Lean initiativene)? Har dere planer om å fortsette med dette i fremtiden?**

 - **Tas disse forbedringsprosessene i bruk i hele organisasjonen eller kun i enkelte avdelinger?**

 - **Benyttet dere eksterne konsulenter eller utviklet dere disse prosessene internt i bedriften ved implementering av forbedringstiltakene?**

Vedlegg 3

Kategoriseringskjema for praktisering av de fem prinsippene knyttet til Lean

1. Kartlegging/spesifisering av hva/hvilke prosesser som skaper verdi for kunden:

0 – I liten grad. Ingen konkrete aktiviteter utføres for å evaluere hva som er verdiskapende sett fra kundens synspunkt.

1 – Til en viss grad. Fokuserer på enkelte aktiviteter som er verdiskapende ovenfor kunden og/eller som ikke skaper verdi ovenfor kunden.

2 – I stor grad. Sterk fokus på hvilke prosesser og produktegenskaper som skaper verdi for kunden, og fjerne aktiviteter som ikke er verdiskapende.

2. Identifisering og kartlegging av hele verdikjeden, fra leverandør til sluttkunde (value stream mapping o.l.):

0 – I liten grad. Tar for det meste eksterne forhold for gitt, og fokuserer i all hovedsak på å gjøre nåværende prosesser best mulig. Ingen konkrete tiltak gjøres.

1 – Til en viss grad. Lite konkrete tiltak utføres, men fokuseres noe på å forbedre og effektivisere nåværende ”produksjonsprosesser” og leverandørforhold.

2 – I stor grad. Kartlegger hele verdikjeden og konkretiserer i hvilken grad de ulike aktivitetene bidrar i verdiskapningen. (bruker for eksempel value-stream mapping e.l.)

3. Fokuserer på å skape flyt i verdiskapningen, fjerne aktiviteter som ikke skaper verdi ovenfor kunden:

0 – I liten grad. Ansvar for flyt og fremdrift ligger først og fremst hos de ulike avdelingene/ansatte.

1 – Til en viss grad. Fokuserer på å opptre effektivt ovenfor kunden og skape god flyt mellom både medarbeidere og kunder.

2 – I stor grad. Sterk fokus på å skape en kontinuerlig flyt mellom alle ledd gjennom hele verdikjeden. Tiltak gjennomføres for å forbedre aktivitetene i verdistrømmen.

4. Etterspørselsbasert produksjon (pull) (prognoser og trendanalyser vs. å tilpasse tjenesten til kunden/skreddersøm):

0 – I liten grad. Tilbyr tradisjonelle og standardiserte produkter innenfor sitt markedssegment.

1 – Til en viss grad. Noe skreddersøm forekommer, men fokuserer også på hva andre banker tilbyr (standardiserte produkter).

2 – I stor grad. Tilpasser tjenestene som tilbys i stor grad etter hva kunden etterspør.

5. Perfeksjon/bruk av prestasjonsmål (involvering av de ansatte):

0 – I liten grad. Forbedringstiltak forekommer som oftest på bakgrunn av ad hoc fra ledelsen – ting utføres når situasjonen gjør det nødvendig eller ønskelig.

1 – Til en viss grad. Konkrete målsetningen ovenfor ansatte og aktiviteter, hvor hensikten er å motivere og bidra til forbedringer. Både ledelsen og medarbeidere involveres.

2 – I stor grad. Utstrakt bruk av måleverktøy. Sterk fokus på å bygge en organisasjonskultur tuftet på kontinuerlige forbedringsrutiner blant alle virksomhetens ansatte.

Vedlegg 4

	2008						
	Driftsinnt.	Driftsres.	Fin.innt.	Årsresultat	Gj.snitt EK	EKrent	Res.grad
DNB NOR	23 821 000	12 037 000	48 000	7 610 000	65 195 000	11,7 %	50,7 %
Nordea	9 663 000	5 212 000	0	3 286 000	22 421 000	14,7 %	53,9 %
BNbank	137 000	-219 000	0	-486 000	1 524 500	31,9%	-159,9%
Storebrand Bank	582 000	204 000	0	58 000	2 053 100	2,8 %	35,1 %
Bank 1 Oslo	480 000	91 000	0	2 000	1 068 272	0,2 %	19,0 %
Vekselbanken	58 000	25 000	0	14 000	215 677	6,5 %	43,1 %
Verdibanken	29 000	7 000	0	5 000	86 900	5,8 %	24,1 %
Skandiabanken	-	-	-	-	-	-	-
Fokus Bank	3 663 000	1 750 000	0	734 000	3 792 400	19,4 %	47,8 %
BNP Paribas	304 000	175 000	0	112 000	567 000	19,8 %	57,6 %
Nordlandsbanken	622 000	284 000	16 000	135 000	1 493 924	9,0 %	48,2 %
SEB Privatbanken	273 000	110 000	0	7 000	782 404	0,9 %	40,3 %
Neffonds	70 000	42 000	0	35 000	109 959	31,8 %	60,0 %
Santander	1 209 000	720 000	0	428 000	2 888 161	14,8 %	59,6 %
Bank 2	91 000	51 000	0	-24 000	238 000	10,1%	56,0 %
Swedbank	-	-	-	-	-	-	-
yA Bank	55 000	-4 000	0	-33 000	169 500	19,5%	-7,3 %

	2007						
	Driftsinnt.	Driftsres.	Fin.innt.	Årsresultat	Gj.snitt EK	EKrent	Res.grad
DNB NOR	24 474 000	13 355 000	1 566 000	11 141 000	53 265 000	20,9 %	61,0 %
Nordea	7 525 000	3 316 000	0	2 516 000	20 350 500	12,4 %	44,1 %
BNbank	208 000	69 000	0	51 000	1 999 000	2,6 %	33,2 %
Storebrand Bank	499 900	154 700	0	167 000	1 934 750	8,6 %	30,9 %
Bank 1 Oslo	518 900	134 700	0	102 700	1 048 347	9,8 %	26,0 %
Vekselbanken	63 500	31 500	0	21 400	202 515	10,6 %	49,6 %
Verdibanken	24 700	4 600	0	13 300	71 980	18,5 %	18,6 %
Skandiabanken	493 000	131 400	0	83 200	665 937	12,5 %	26,7 %
Fokus Bank	3 008 000	1 270 000	0	1 213 000	7 323 900	16,6 %	42,2 %
BNP Paribas	161 000	31 000	0	41 000	429 500	9,5 %	19,3 %
Nordlandsbanken	630 900	284 300	0	-834 700	1 431 825	58,3%	45,1 %

SEB Privatbanken	251 700	61 900	21 963	63 700	773 057	8,2 %	33,3 %
Netfonds	77 600	54 200	0	39 000	96 930	40,2 %	69,8 %
Santander	998 500	439 300	0	310 200	2 200 932	14,1 %	44,0 %
Bank 2	79 000	46 000	0	26 000	249 500	10,4 %	58,2 %
Swedbank	217 300	91 000	0	63 600	-	-	41,9 %
yA Bank	36 000	-24 000	0	-27 000	194 500	13,9%	-66,7 %

	2006						
	Driftsinnt.	Driftsres.	Fin.innt.	Årsresultat	Gj.snitt EK	EKrent	Res.grad
DNB NOR	22 021 000	11 297 000	1 137 000	9 659 000	42 397 000	22,8 %	56,5 %
Nordea	7 348 000	3 234 000	39 000	3 097 000	18 897 000	16,4 %	44,5 %
BNbank	379 000	258 000	0	238 000	2 317 000	10,3 %	68,1 %
Storebrand Bank	472 800	134 200	8 800	147 200	1 663 600	8,8 %	30,2 %
Bank 1 Oslo	575 400	226 000	0	172 100	934 676	18,4 %	39,3 %
Vekselbanken	61 100	29 600	0	22 400	185 866	12,1 %	48,4 %
Verdibanken	20 800	500	0	1 000	53 659	1,9 %	2,4 %
Skandiabanken	416 900	122 100	0	85 100	536 926	15,8 %	29,3 %
Fokus Bank	2 598 000	922 000	0	953 000	7 007 000	13,6 %	35,5 %
BNP Paribas	175 000	57 000	0	39 000	336 500	11,6 %	32,6 %
Nordlandsbanken	659 500	356 500	0	283 500	1 409 543	20,1 %	54,1 %
SEB Privatbanken	167 300	11 100	0	19 200	757 721	2,5 %	6,6 %
Netfonds	82 400	55 500	0	44 900	83 833	53,6 %	67,4 %
Santander	830 600	448 400	0	283 000	1 904 837	14,9 %	54,0 %
Bank 2	29 000	5 000	0	3 000	223 000	1,3 %	17,2 %
Swedbank	243 900	29 300	0	20 100	-	-	12,0 %
yA Bank*	6 000	-29 000	0	-22 000	208 000	10,6%	-483,3%

* opprettet 26.06.2006

	2005						
	Driftsinnt.	Driftsres.	Fin.innt.	Årsresultat	Gj.snitt EK	EKrent	Res.grad
DNB NOR	20 441 000	10 253 000	0	7 421 000	43 017 500	17,3 %	50,2 %
Nordea	7 332 000	3 472 000	98 000	3 352 000	17 575 500	19,1 %	48,7 %
BNbank	367 000	263 000	0	240 000	2 135 500	11,2 %	71,7 %
Storebrand Bank	526 600	191 600	42 700	222 100	1 736 950	12,8 %	44,5 %
Bank 1 Oslo	468 200	120 100	0	137 900	903 601	15,3 %	25,7 %
Vekselbanken	56 400	27 300	0	19 200	170 028	11,3 %	48,4 %
Verdibanken	13 900	-3 800	0	-5 300	50 579	10,5%	-27,3 %

Skandiabanken	348 100	110 700	0	77 200	394 698	19,6 %	31,8 %
Fokus Bank	2 099 000	620 000	0	513 000	5 748 500	8,9 %	29,5 %
BNP Paribas	155 000	44 000	0	32 000	310 500	10,3 %	28,4 %
Nordlandsbanken	616 300	314 500	0	272 000	1 394 284	19,5 %	51,0 %
SEB Privatbanken	153 618	48 500	0	90 300	748 135	12,1 %	31,6 %
Netfonds	43 800	24 900	0	27 700	68 722	40,3 %	56,8 %
Santander	660 800	320 100	0	196 500	1 762 133	11,2 %	48,4 %
Bank 2 *	3 000	-8 000	0	-9 000	197 000	-4,6 %	-266,7%
Swedbank	173 000	29 000	0	21 000	-	-	16,8 %
yA Bank	-	-	-	-	-	-	-

* opprettet 01.09.2005

Alle tall oppgis i 1000 NOK

Swedbank, Fokus Bank, BNP Paribas, Bank 2, yA Bank og BNbank sine regnskapstall er hentet fra hjemmesidene til Finansnærings Hovedorganisasjon (<http://www.fnh.no/no/Hoved/Statistikk/Bank/Se-ogsaa/Forretningsbankenes-arsregnskaper/>)

All benyttet datamateriale fra 2004 og tidligere, i tillegg til året 2008, er hentet fra hjemmesidene til FNH. Alt materiale fra 2005 eller nyere er hentet fra Brønnøysundsregisteret via søketjenesten Ravn.

Punkter betegnes med strek (-) hvor ingen datamateriale er tilgjengelig

I de tilfeller hvor egenkapitalverdien på starten av et år har blitt funnet, har gj.snitt EK blitt satt til verdien av EK ved utgangen av året (gjelder yA bank 2006 og Nordlandsbanken, SEB Privatbanken, Netfonds, Santander og Bank 2 2005)

	2008		2007		2006		2005	
	EK-rent	Res.grad	EK-rent	Res.grad	EK-rent	Res.grad	EK-rent	Res.grad
DNB NOR	11,67 %	50,73 %	20,92 %	60,97 %	22,78 %	56,46 %	17,25 %	50,16 %
Nordea	14,66 %	53,94 %	12,36 %	44,07 %	16,39 %	44,54 %	19,07 %	48,69 %
BNbank	-31,88 %	-159,85 %	2,55 %	33,17 %	10,27 %	68,07 %	11,24 %	71,66 %
Storebrand Bank	2,82 %	35,05 %	8,63 %	30,95 %	8,85 %	30,25 %	12,79 %	44,49 %

Bank 1 Oslo	0,19 %	18,96 %	9,80 %	25,96 %	18,41 %	39,28 %	15,26 %	25,6
Vekselbanken	6,49 %	43,10 %	10,57 %	49,61 %	12,05 %	48,45 %	11,29 %	48,4
Verdibanken	5,75 %	24,14 %	18,48 %	18,62 %	1,86 %	2,40 %	-	-27,3
Skandiabanken	-	-	12,49 %	26,65 %	15,85 %	29,29 %	19,56 %	31,8
Fokus Bank	19,35 %	47,78 %	16,56 %	42,22 %	13,60 %	35,49 %	8,92 %	29,5
BNP Paribas	19,75 %	57,57 %	9,55 %	19,25 %	11,59 %	32,57 %	10,31 %	28,3
Nordlandsbanken	9,04 %	48,23 %	-58,30 %	45,06 %	20,11 %	54,06 %	19,51 %	51,0
SEB Privatbanken	0,89 %	40,29 %	8,24 %	33,32 %	2,53 %	6,63 %	12,07 %	31,5
Netfonds	31,83 %	60,00 %	40,24 %	69,85 %	53,56 %	67,35 %	40,31 %	56,8
Santander	14,82 %	59,55 %	14,09 %	44,00 %	14,86 %	53,99 %	11,15 %	48,4
Bank 2	-10,08 %	56,04 %	10,42 %	58,23 %	1,35 %	17,24 %	*	
Swedbank	-	-	-	41,88 %	-	12,01 %	-	16,7
yA Bank	-19,47 %	-7,27 %	-13,88 %	-66,67 %	*	*		
Gjennomsnitt	5,06 %	28,55 %	7,67 %	33,95 %	14,94 %	37,38 %	14,16 %	37,0
Standardavvik	16,10 %	55,24 %	20,63 %	29,59 %	12,49 %	20,49 %	10,59 %	22,8

**yA Bank sine tall for 2006 og Bank 2 sine tall for 2005 er ekskludert fra tabellen ovenfor, siden bankene ble opprettet i andre halvdel av hhv. 2006 og 2005. Tallene vil dermed ikke være sammenlignbare med tallene fra de andre bankene.

Vedlegg 5

	2008						
	Driftsinnt.	Driftsres.	Fin.innt.	Årsresultat	Gj.snitt EK	EK-rent	Res.grad
Nordea	9 663 000	5 212 000	0	3 286 000	22 421 000	14,7 %	53,9 %
Storebrand Bank	582 000	204 000	0	58 000	2 053 100	2,8 %	35,1 %
Skandiabanken	-	-	-	-	-	-	-
Fokus Bank*	3 663 000	1 750 000	0	734 000	3 792 400	19,4 %	47,8 %

* tok i bruk Lean januar 2008

	2007						
	Driftsinnt.	Driftsres.	Fin.innt.	Årsresultat	Gj.snitt EK	EK-rent	Res.grad
Nordea	7 525 000	3 316 000	0	2 516 000	20 350 500	12,4 %	44,1 %
Storebrand Bank	499 900	154 700	0	167 000	1 934 750	8,6 %	30,9 %
Skandiabanken	493 000	131 400	0	83 200	665 937	12,5 %	26,7 %
Fokus Bank	3 008 000	1 270 000	0	1 213 000	7 323 900	16,6 %	42,2 %

	2006						
	Driftsinnt.	Driftsres.	Fin.innt.	Årsresultat	Gj.snitt EK	EK-rent	Res.grad
Nordea	7 348 000	3 234 000	39 000	3 097 000	18 897 000	16,4 %	44,5 %
Storebrand Bank*	472 800	134 200	8 800	147 200	1 663 600	8,8 %	30,2 %
Skandiabanken	416 900	122 100	0	85 100	536 926	15,8 %	29,3 %
Fokus Bank	2 598 000	922 000	0	953 000	7 007 000	13,6 %	35,5 %

* tok i bruk Lean januar 2006

	2005						
	Driftsinnt.	Driftsres.	Fin.innt.	Årsresultat	Gj.snitt EK	EK-rent	Res.grad
Nordea*	7 332 000	3 472 000	98 000	3 352 000	17 575 500	19,1 %	48,7 %
Storebrand Bank	526 600	191 600	42 700	222 100	1 736 950	12,8 %	44,5 %
Skandiabanken	348 100	110 700	0	77 200	394 698	19,6 %	31,8 %
Fokus Bank	2 099 000	620 000	0	513 000	5 748 500	8,9 %	29,5 %

* tok i bruk Lean høsten 2004/begynnelsen av 2005

	2004						
	Driftsinnt.	Driftsres.	Fin.innt.	Årsresultat	Gj.snitt EK	EK-	Res.grad

						rent	
Nordea	7 144 000	3 205 000	0	2 332 000	17 241 500	13,5 %	44,9 %
Storebrand Bank	701 000	121 000	0	75 000	1 976 500	3,8 %	17,3 %
Skandiabanken	298 000	62 000	0	49 000	310 500	15,8 %	20,8 %
Fokus Bank	1 735 000	444 000	20 000	420 000	4 884 000	8,6 %	26,7 %

2003							
	Driftsinnt.	Driftsres.	Fin.innt.	Årsresultat	Gj.snitt EK	EK-rent	Res.grad
Nordea	7 195 000	2 944 000	0	512 000	17 167 000	3,0 %	40,9 %
Storebrand Bank	812 000	103 000	0	-46 000	1 353 500	-3,4 %	12,7 %
Skandiabanken	232 000	33 000	0	19 000	213 000	8,9 %	14,2 %
Fokus Bank	1 734 000	553 000	11 000	296 000	4 345 000	6,8 %	32,5 %

2002							
	Driftsinnt.	Driftsres.	Fin.innt.	Årsresultat	Gj.snitt EK	EK-rent	Res.grad
Nordea	6 947 000	2 775 000	165 000	1 028 000	17 054 500	6,0 %	42,3 %
Storebrand Bank	431 000	-14 000	0	-30 000	753 000	-4,0 %	-3,2 %
Skandiabanken	205 000	-6 000	0	-9 000	177 500	-5,1 %	-2,9 %
Fokus Bank	1 651 000	528 000	158 000	443 000	3 981 000	11,1 %	41,6 %

2001							
	Driftsinnt.	Driftsres.	Fin.innt.	Årsresultat	Gj.snitt EK	EK-rent	Res.grad
Nordea*	7 433 000	3 053 000	0	2 631 000	16 645 000	15,8 %	41,1 %
Storebrand Bank	582 000	-22 000	0	-11 000	773 500	-1,4 %	-3,8 %
Skandiabanken**	138 000	-39 000	0	-30 000	220 500	-13,6 %	-28,3 %
Fokus Bank	1 650 000	330 000	46 000	-126 000	3 627 500	-3,5 %	22,8 %

* Benyttet tallene til Kreditkassen for bokført verdi på EK per 1.1.2001

** har tatt i bruk Lean siden oppstart i 2000