



Handelshøyskolen BI i Oslo

BTH 36201

Bacheloroppgave - Økonomi og administrasjon

Bacheloroppgave

En utredning av effektivitet og konkurransekraft i
H.M.Kristiansens Automobilbyrå AS

Navn	Julie Elisabeth Smith Halvorsen, Øyvind Risan, Karen Emilie Rusten
------	--

Utlevering:	09.01.2017 09.00
-------------	------------------

Innlevering:	02.06.2017 12.00
--------------	------------------

H.M.Kristiansens Automobilbyrå AS



EN UTREDNING AV EFFEKTIVITET OG KONKURRANSEKRAFT

Denne oppgaven er gjennomført som en del av studiet ved Handelshøyskolen BI. Dette innebærer ikke at Handelshøyskolen BI går god for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet eller de konklusjoner som er trukket.

Forord

Fra vi startet arbeidet med denne oppgaven hadde vi et ønske om å skrive om lean i servicebransjen. Etter hvert som vi ble bedre kjent med H.M.Kristiansens Automobilbyrå sin posisjon i det norske bussmarkedet innså vi at en overordnet effektivitetsutredning ville være enda mer interessant. Dette ettersom vi ønsket et bredere sammenligningsgrunnlag for å kunne undersøke hvordan de har kunnet prestere godt i markedet over så mange år og hvordan de gode prestasjonene kan opprettholdes i fremtiden. Resultatet har blitt en undersøkelse av deres effektivitet og konkurransekraft samt en prosessforbedringsanalyse basert på lean-tenkning. På denne måten har vi kombinert og vist sammenhengen mellom begge våre temaønsker.

Først og fremst vil vi få takke vår veileder Tor Tangenes ved Handelshøyskolen BI Oslo. Gjennom sitt engasjement for temaet og vår oppgave har Tangenes vært en sterk motivasjonskilde og har utfordret oss til å tenke i nye retninger gjennom arbeidet med oppgaven. Denne hjelpen har vært utslagsgivende for at oppgaven har blitt det den er i dag.

Videre vil vi få takke de ansatte og ledelsen i HMK for godt samarbeid og interesse for resultatene fra undersøkelsen. Spesielt vil vi takke de ansatte i ordremottaksavdelingen for deres tålmodighet gjennom observasjonene, samt respondentene ved intervjuene.

Til slutt vil vi også takke venner og familie for at de har støttet oss og vært svært tålmodige gjennom hele arbeidsperioden.

God lesning!

Sammendrag

Denne oppgaven omhandler i hvilken grad prosessdesign og ressursutnyttelse bidrar til H.M.Kristiansens Automobilbyrås gode prestasjoner i bussbransjen, hvor det finnes mange aktører og lave marginer. Formålet med oppgaven er, som problemstillingen tilsier, å undersøke *Hvordan kan HMK opprettholde eller øke sin effektivitet gjennom god ressursutnyttelse og prosessdesign?* For å besvare dette har vi valgt en bred metodisk tilnærming med både kvalitative og kvantitative data. Innhenting har skjedd gjennom å gjøre intervjuer, observasjoner og en spørreundersøkelse samt å benytte oss av sekundærdata. Dette har gitt oss en god overordnet oversikt over effektiviteten i virksomheten samt avdekket forbedringspotensial. Resultatene viser at HMK er markedsledere i det definerte markedet og at deler av denne konkurransekraften kan tilskrives ytelser fra deres kompetansebaserte ressurser, formålstjenlige prosessdesign og dynamiske kapabiliteter. For å kunne opprettholde eller øke sin effektivitet anbefaler vi at de fokuserer mer på etterutdanning og medbestemmelse for de ansatte og fjerner ikke-verdiskapende elementer ved aktivitetene i ordremottaksprosessen slik at ledig kapasitet kan benyttes til alternativ anvendelse av ansatte, eksempelvis busskjøring. Videre anbefaler vi at de samler ansvaret for standardiserte bestillinger under en enkelt stilling og gjør videre analyser for å strømlinjeforme ytterligere prosesser der dette er hensiktsmessig.

Innholdsfortegnelse

Forord	1
Sammendrag	2
1.0 Innledning	5
1.1 Bakgrunnen for problemstillingen	5
1.2 Problemstilling	5
1.3 Avgrensning og begrensninger	6
1.4 Disposisjon	6
2.0. Introduksjon av H. M. Kristiansens Automobilbyrå	7
2.1 Historie.....	7
2.2 Dagens drift.....	7
3.0 Utredningsmetode.....	8
3.1 Forberedelse	8
3.1.1. <i>Formål</i>	9
3.1.2. <i>Tilnærming</i>	9
3.2 Datainnsamling	10
3.2.1. <i>Forskningsstrategi</i>	10
3.2.2. <i>Datagrunnlaget</i>	10
3.3. Dataanalyse	12
3.3.1. <i>Analyseverktøy</i>	12
3.3.2 <i>Metodologiske kvaliteter, begrensninger og kritikk</i>	13
4.0 Teoretisk forankring.....	14
4.1 Michael M. Porters verdikjede	14
4.2 Lean.....	14
4.2.1 <i>Flerdimensjonal prosessanalyse</i>	16
4.3 Ressurser og dynamiske kapabiliteter	18
4.3.1 <i>Det ressursbaserte synet (RBV)</i>	18
4.3.2 <i>Dynamiske kapabiliteter</i>	19
4.3.3 <i>Måling av virksomhetens effektivitet</i>	20
5.0 Presentasjon av resultater	24
5.1 Verdikjeden for HMK	24
5.1.1 <i>Primæraktiviteter</i>	24
5.1.2 <i>Støtteaktiviteter</i>	25
5.1.4 <i>Ordremottak nedbrutt i aktiviteter</i>	25
5.2 Dynamiske kapabiliteter	26
5.3 Tids-, ressurs- og verdibidragsanalyse	28

5.3.1 Tidsanalyse	28
5.3.2 Ressursanalyse.....	29
5.3.3 Verdibidrag	30
5.3.4 Estimering av kostnader tilknyttet IVA	32
5.4 Oppstilling av konkurrentregnskap.....	32
5.4.1 Beregninger av MRI	34
6.0 Diskusjon av resultatene.....	35
6.1 Intern effektivitet.....	36
6.2 Forbedringer i ordremottaksprosessen	37
6.3 Konkurranseskraft	41
7.0 Konklusjon og anbefalinger	43
7.1 Anbefalinger	45
7.2 Videre forskning.....	45
7.3 Tilbakeblikk på forskningsprosessen	46
8.0 Litteraturliste	47

1.0 Innledning

1.1 Bakgrunnen for problemstillingen

Den norske bussbransjen er en lavmarginsbransje som stadig blir mer utsatt ettersom utenlandske selskaper, med lave lønnsvilkår, har fått slippe til med svært billig turkjøring de siste årene. Dette gjør at det vil være spesielt viktig for aktørene å sørge for optimal ressursutnyttelse slik at de kan opprettholde lønnsomheten i driften. Aktualiteten i dette inspirerte oss til å gjøre en utredning av effektiviteten i busselskapet H.M.Kristiansens Automobilbyrå AS (heretter referert til som HMK). I denne oppgaven vil effektivitet dreie seg om i hvilken grad bedriftens ressurser bidrar til prestasjoner som er høyere enn for sammenlignbare virksomheter. Valget av virksomhet falt naturlig ettersom det er familiebedriften til en i vår gruppe. På denne måten var det interessant å se på hvordan videre drift kan og bør gjøres ved en eventuell overtagelse. Vi mener at denne oppgaven kan være til hjelp for ledelsen ved at vi her belyser virksomhetens nåværende ytelsesevne og forutsetninger de bør ta for å kunne opprettholde sin sterke markedsposisjon.

1.2 Problemstilling

Med utgangspunkt i dette har vi valgt hovedproblemstillingen:

Hvordan kan HMK opprettholde eller øke sin effektivitet gjennom god ressursutnyttelse og prosessdesign?

For å kunne analysere hvordan de kan forbedre sin drift i fremtiden har det vært nødvendig med analyser av dagens effektivitet. Disse analysene resulterer i vår første underproblemstilling: ***Hvordan scorer HMK på effektivitet i forhold til sine konkurrenter og hvorfor?***

For å få et godt inntrykk av dagens drift og forbedringspotensialer ved denne har vi også gjort flere observasjoner av én spesifikk prosess og de tilknyttede aktivitetene. Med grunnlag i dette har vi valgt ***Hvordan kan ordremottaksprosessen strømlinjeformes ved å eliminere ikke-verdiskapende aktiviteter?*** som vår andre underproblemstilling. Bakgrunnen for valget av

prosessen er at den anses å ha stor innvirkning på de etterfølgende prosessene i verdikjeden og dermed er viktig for HMKs overordnede effektivitet.

1.3 Avgrensning og begrensninger

Oppgavens omfang er avgrenset til å gjelde den delen av konsernet som kalles HMK Buss. Videre har vi avgrenset den flerdimensjonale prosessanalysen til å kun omfatte ordremottaksprosessen. For at HMK skal få en full forbedringsplan, anbefaler vi at de bruker analysemetoden også i andre egnede prosesser. Videre vil slutningene som blir trukket og presentert i denne oppgaven kun være valide for HMK buss og ikke generelt i bussbransjen.

Oppgavens mest betydelige begrensning har vært tid. Foruten at dette har begrenset antall prosesser for analyse, har det også ført til at vi ikke har kunnet innhente primærdata i høysesong, ettersom den begynner først etter at oppgaven er levert.

1.4 Disposisjon

Oppgaven består og er sammensatt av syv kapitler. Vi vil starte med å legge frem informasjon om virksomheten. Videre redegjør vi for metoden vi har valgt å bruke ved våre undersøkelser og hvordan denne kan påvirke våre resultater. Deretter presenterer vi teori for å belyse problemstillingen. Hovedmomentene er her Porters verdikjede, ressurser med tilhørende dynamiske ferdigheter og lean med flerdimensjonal prosessanalyse som analyseverktøy. Resultatene presenteres kortfattet i det påfølgende kapitlet, før de diskuteres opp mot problemstillingen og teorigrunnlaget i neste del av oppgaven. Avslutningsvis presenteres konklusjonen samt våre anbefalinger basert på funn og underbyggende teori. Dette vil også ligge til grunn for perspektivene vi her presenterer som interessante for videre studier av virksomheten og tilbakeblikket vi kaster på vår forskningsprosess.

2.0. Introduksjon av H. M. Kristiansens Automobilbyrå

2.1 Historie

Vognmann Hans Martin Kristiansen startet 28 år gammel selskapet allerede i 1873 under navnet H.M.Kristiansens Vognmannsforretning. Han kunne tilby innbyggerne i Christiania luksuriøs hestetransport med 14 hester og fem vogner i stallen i Akersgaten. Etterhvert som bilene gjorde sitt inntog i byene, forsvant et lite stykke romantikk og hestene ble omsider skjøvet ut. Da Hans Martin Kristiansen junior døde 1936, hadde forretningen seks busser og fire syvsetere, i tillegg til seks hester og 12 bryllupskjøretøyer. Samme år ble firmaet et aksjeselskap, og fikk navnet H.M.Kristiansens Automobilbyrå AS.

I 1979 kjøpte de nåværende eierne, brødrene Ola Øivind Halvorsen og Erling Halvor Halvorsen, opp firmaet av daværende daglig leder. Tidligere hadde brødrene en bussrute i Årnes, deres barndomshjem, før de flyttet til Oslo for å drive med turbuss. Da brødrene overtok selskapet bestod bilparken av tre busser, to limousiner og to begravellesbiler.

2.2 Dagens drift

I dag er HMK et av de ledende turbilselskapene i Norge og det eldste i Europa som fortsatt er i drift. Selskapet har vokst til å bli et konsern med eierskap i datterselskapene Bislet Limousine, HMK Eiendom og Norske Turistbusser. Virksomheten sysselsetter i dag rundt 120 årsverk. Til sammen består bilparken av 45 lavutslippsbusser, 10 minibusser og 25 selskapsvogner. Både kontorene, bussparkeringsen og deres eget skadeverksted ligger på en tomt på Rommen i Oslo.

De siste tiårene har betjeningsområdet mer eller mindre vært begrenset til Oslo og Akershus, med hovedfokus på sightseeingturer i Oslo. I dag har de igjen utvidet tilbudet til å omfatte turer til Vestlandet og turer nedover i Europa. Selskapets viktigste samarbeidspartnere er kunder som Color Line, alle norske departementer, Norske Statsbaner og Det Norske Veritas. Videre har de gode avtaler med deres leverandør av busser, MAN Norge.

Av de ansatte er det 10 som jobber med administrasjon og kontorstøtte for HMK buss. De resterende medarbeiderne jobber som sjåførere, turguidere og verkstedspersonell. Kontormedarbeidernes ansvarsområder er delt opp i fire avdelinger. Den operasjonelle driften består av ordremottaksavdelingen og kjørekontoret, mens støtteavdelingene er økonomiavdelingen og ledelsen. Alle holder til i samme bygning, men med atskilte kontorområder. Ordremottaksavdelingen er organisert som i et åpent kontorlandskap slik at de kan samarbeide og ha oversikt over hva de andre tar imot av bestillinger.

For å kunne opprettholde sitt gode rykte har de i dag et sterk fokus på miljøet. Blant annet har de en avtale med MAN Norge for å alltid ha de nyeste bussene. Avtalen går ut på at de kun har bussene i 40 måneder og er garantert å få byttet dem inn i nye busser etter denne perioden. Dette gjør også at de har mulighet til å ha 10 busser mindre om vinteren, som er deres lavsesong. HMK ble i 2015 utnevnt som miljøfyrtårnsbedrift. I den anledning har de blant annet installert et program som heter "Tenix" i alle bussene, som skal sørge for at sjåførene kjører på en mer behagelig og økonomisk måte.

3.0 Utredningsmetode

I dette kapitlet vil vi gjøre rede for den metodiske tilnærmingen gjennom våre undersøkelser. "Metode betyr å følge en bestemt vei mot et mål" (Johannessen, 2011). I vår forskningsmessige sammenheng sikter denne veien til hvordan vi har gått frem for å innhente kvalitative og kvantitative data fra HMK samt relevante teorier fra faglitteraturen. Videre har vi analysert informasjonen for å finne ut hva den faktisk forteller oss om effektivitet. Forskningsprosesser avsluttes gjerne med en rapportering. For våre undersøkelser vil selve bacheloroppgaven ses som den endelige forskningsrapporten.

3.1 Forberedelse

Vi startet vår forskningsprosess med uformelle samtaler med eier og daglig leder i HMK. Basert på disse kunne vi gjøre oss opp en mening om hva som ville være mest interessant å se på ved driften av virksomheten. I samarbeid ble vi enige om

å gjøre en utredning av deres operasjonelle effektivitet, for senere å kunne komme med anbefalinger til forbedringer. For å skaffe oss et innblikk i de mest relevante effektiviseringsteoriene startet vi vårt litteratursøk ved å lese mye i boken “Økonomi og virksomhetsstyring” av Gjønnnes og Tangenes (2014) og artiklene fra fotnotene i denne. Flere litteratursøk på blant annet oria.no og Google Scholar ga oss en mer inngående kunnskap om de ulike teoriene og deres anvendelsesområder. Vi lagret også alle artiklene og bøkene i EndNote for å kunne holde oversikten over hva vi hadde lest og senere henviser til de relevante kildene.

3.1.1. Formål

Vår forskningsdesign begynte som eksplorativ gjennom intervjuer hvor formålet var en bedre forståelse av effektivitetssituasjonen i HMK, samt hvilke variabler som ville være hensiktsmessige å ta med i den videre analysen. Videre fikk undersøkelsene en mer deskriptiv design gjennom observasjoner og tallfesting av gjennomløpningstidene i ordremottaksprosessen, beregninger av effektivitetskapskapital og sammenligning av finansielle tall i konkurrentregnskapet. Formålet var da å se på sammenhenger mellom effektivitet, prosessdesign og konkurransevne.

3.1.2. Tilnærming

Vår forskningsmessige tilnærming kan betegnes både som deduktiv og induktiv. Den er deduktiv ved at vi har tatt utgangspunkt i allerede etablert teori for å kunne gjøre undersøkelser av effektiviteten i HMK og av hensiktsmessigheten ved utformingen av den valgte prosessen (Johannessen, 2011, s. 55). Videre kan den kalles induktiv på grunn av sitt eksplorerende preg. Vår utredning av virksomheten har gått i dybden for å se på ulike nyanser av effektiviteten. Vi har tilegnet oss kunnskap i en del av virksomheten hvor det er blitt gjort lite forskningsmessige analyser tidligere.

3.2 Datainnsamling

3.2.1. Forskningsstrategi

For å sikre et bredt grunnlag for våre analyser har vi brukt en krysning av både kvalitative og kvantitative primær- og sekundærdata. Vår forskning kan betegnes som en *evaluering* av HMK sin operasjonelle effektivitet. En evaluering defineres av finansdepartementet som «En systematisk datainnsamling, analyse og vurdering av en planlagt, pågående eller avsluttet aktivitet, en virksomhet, et virkemiddel eller en sektor» (Finansdepartementet, 2005).

3.2.2. Datagrunnlaget

Vårt datagrunnlag har først og fremst blitt hentet fra primærkilder, som betegner informasjon gitt av en som har førstehånds kjennskap til fenomenet det gis informasjon om (Johannessen, 2011). Våre primærkilder har gitt oss både kvalitative data, gjennom intervjuer og observasjoner, og kvantitative data gjennom en spørreundersøkelse. Videre har vi benyttet Proff Forvalt og informasjon fra HMK sine interne systemer som sekundærkilder, det vil si informasjon som ikke direkte har blitt innhentet for bruk til denne undersøkelsen (Johannessen, 2011). Dataene kan deles inn i ulike kategorier, som presenteres i det følgende. Verdene dataene viser vil bli gjort rede for i kapittel 5.

Intervjuer

Vi startet vår datainnhenting gjennom intervjuer med seks av de ansatte (se vedlegg: transkriberte intervjuer). Her ble det benyttet semi-strukturerte intervjuguider, basert på teori om lean og andre effektiviseringskonsepter, som vi anser som relevante for å belyse problemstillingene. Slik kunne intervjuobjektene svare på noen relativt like spørsmål, mens andre var spontane oppfølgingsspørsmål (Kvale, 2015, s. 47). På denne måten sikret vi god validitet, men likevel åpenhet for utdypelser der intervjuobjektene så det som ønskelig, slik at vi kunne forstå deres arbeidssituasjon ut fra deres eget synspunkt (Kvale, 2015, s. 157).

Alle intervjuene ble tatt opp med lydopptaker og transkribert direkte etter at de fant sted av den som avholdt intervjuene. Dette for å sikre at detaljene rundt samtalen fortsatt satt friskt i minne (Kvale, 2015, s. 207). Enkelte av spørsmålene kunne være noe krevende for intervjuobjektene å svare på, fordi de var nødt til å være ærlig om sin egen arbeidsplass og arbeidsgiver. Derfor var det viktig for oss ved transkriberingen og analysen å være kritiske til hvilke svar som var valide og kunne brukes i videre forskning.

Spørreundersøkelse angående dynamiske kapabiliteter

For å få en klarere forståelse av hvorvidt HMK besitter dynamiske kapabiliteter, og i så fall på hvilken måte, sendte vi ut en kort spørreundersøkelse. Spørsmålene var basert på Madsens fire typer av dynamiske kapabiliteter (se vedlegg: spørreundersøkelse). Denne ble sendt ut til og besvart av samtlige 10 ansatte i kontorstøtten til HMK. Etersom undersøkelsen kun ble sendt ut internt i virksomheten og svarene derfor vil være lite objektive, forsøkte vi å kvalitetssikre enkelte av funnene. Gjennom et telefonintervju med redaktøren i Bussmagasinet, som også er leder i den internasjonale bussjuryen, fikk vi styrket påliteligheten ved enkelte av respondentenes svar.

Observasjoner

Observasjonene ble utført over to fulle arbeidsdager i normalsesong. I forkant av observasjonsdagene fikk vi en innføring av de ansatte angående det benyttede datasystemet og ordremottaksavdelingens rutiner. Slik kunne vi senere unngå avbrytelser som påvirket målingene. Den første dagen avholdt vi et informasjonsmøte hvor vi forklarte hvordan observasjonene skulle foregå. For å følge flest mulig prosessgjennomløpninger ba vi de ansatte gi beskjed så fort de fikk en relevant forespørsel eller ordreregistrering. Dette så vi som hensiktsmessig da de sitter i et åpent kontorlandskap.

Vi har valgt å skille mellom to ulike bestillingstyper ved gjennomføring av observasjonene. Disse er transferbestillinger (bestillingstype 1) og mer omfattende bestillinger (bestillingstype 2). Med transferbestillinger siktes det til vanlige bestillinger med et standardisert preg. De omfattende bestillingene er i stor grad

unike for hver gjennomløpning og derfor lite standardiserte. Gjennom samtale med de ansatte fremkommer det at tid brukt på bestillingstype 2 er svært varierende og kan være alt fra 20 minutter til to dager. Vi har med bakgrunn i dette valgt å utelate bestillingstype 2 fra våre beregninger.

Innhenting av data fra interne systemer

For å finne antall bookinger i den gjeldende perioden hentet vi ut ordrehistorikk fra HMK sitt bookingsystem. Videre fikk vi tilgang til lønnstall for den gjeldende avdelingen for å benytte under ressursanalysen. Alle tall er hentet ut med godkjenning fra HMK og vi har anonymisert der dette var et ønske fra deres side.

Innhenting av regnskapstall

Tallene ble hentet fra Proff Forvalt og det ble spesielt lagt vekt på hva slags regnskapsprinsipper de ulike virksomhetene benyttet. I så stor grad som mulig har vi brukt de tallene som ligger nærmest virkelig verdi av kapitalen.

3.3. Dataanalyse

3.3.1. Analyseverktøy

Vi har benyttet både numerisk og ikke-numerisk informasjon, slik at både tallmessige analyser og kvalitative vurderinger har vært relevant. Intervjuene ble analysert med fokus på å forstå den underliggende meningen bak det som ble sagt. Dette gjorde at vi dannet oss et helhetsinntrykk og fant likhetstrekk i det de ulike intervjuobjektene fortalte. Disse analysene la grunnlaget for våre videre undersøkelser. Data fra spørreundersøkelsen ble behandlet gjennom analysefunksjonen i undersøkelsesprogrammet SurveyMonkey. Her fikk vi en grafisk fremstilling av alle respondentenes svar. Den flerdimensjonale prosessanalysen ble brukt for å samle informasjon innhentet ved observasjon av ordremottaksprosessen. Data innhentet fra regnskapene til HMK og konkurrenter ble satt sammen i et konkurrentregnskap, som også er å anse som et analytisk verktøy.

3.3.2 Metodologiske kvaliteter, begrensninger og kritikk

I forskning er validitet en betegnelse på hvor godt man lykkes i å måle det man faktisk ønsker å måle eller undersøke (Johannessen, 2011). Vi har forsøkt å sikre validiteten i våre undersøkelser ved å ta i bruk mange ulike datainnsamlingsmetoder, for å få bekreftet funnene fra ulike vinkler. Ytterligere datainnsamling kunne likevel vært relevant for å sikre et bredere grunnlag for våre studier. Dette blant annet gjennom flere intervjuer, nærmere studier av konkurrentene og kundene, samt innhenting av primærdata i virksomhetens høysesong. Ved å utføre prosessanalyser av samtlige prosesser i virksomheten ville vi lykkes bedre i å måle HMKs totale effektivitet og forbedringspotensial. Tiden satt en stopper for videre analyser. Under kapittelet videre forskning tar vi for oss hva det her kunne vært interessant å se videre på.

Reliabilitet omhandler konsistens og stabilitet i målinger slik at undersøkelsen er til å stole på (Johannessen, 2011). Dette var spesielt viktig ved den flerdimensjonale prosessanalysen, derfor sørget vi for å observere en betydelig andel av prosessgjennomløpningene ved de gjeldende dagene. Reliabiliteten kan likevel være en svakhet, da prosessene viste seg å ha relativt store variasjoner med tanke på gjennomløpningstider.

En videre kritikk av vår metode er eventuell påvirkning på forskningsprosessen som følge av at en i gruppen har familierelasjoner i virksomheten. Kjennskap til virksomhetens rutiner kan ha hatt en innvirkning på hvordan dataene analyseres, ved at persepsjonen til samtlige i gruppen blir farget av denne personens oppfattelse av virksomheten. Vi har forsøkt å hensynta dette ved å være mest mulig objektive i våre analyser, men det kan implisitt ha vært med på å påvirke resultatene.

4.0 Teoretisk forankring

Vi vil i det følgende presentere teorier vi har brukt for å belyse vår problemstilling på en hensiktsmessig måte.

4.1 Michael M. Porters verdikjede

I boken *Competitive Advantage* presenterte Porter *verdikjeden* for første gang (1985). Formålet med denne er å kunne analysere virksomhetens konkurransemessige fortrinn ved at man ser på ulike deler av virksomheten hver for seg. En verdikjede er en rekke med aktiviteter og prosesser som trengs for å utvikle et produkt eller en tjeneste. Dette omfatter tilvirkningen helt fra den første utformingen, gjennom de ulike fasene av produksjon, til levering til sluttbruker og endelig avhending etter bruk (Kaplinsky & Morris, 2001). Disse primæraktivitetene, som utføres når varene og tjenestene utvikles, blir støttet av tekniske, administrative og finansielle aktiviteter, disse kalles støtteaktiviteter (Gjønnes & Tangenes, 2014, s. 455).

Verdikjedeanalyse er et diagnostisk verktøy, definert av Taylor (2005) som «en flerdimensjonal evaluering av ytelsen i de ulike delene av verdikjeden». Her inkluderes analyser av produksjonsflyt, informasjonsflyt, samt ledelse og kontroll. For samtlige av de påfølgende teoriene er verdikjedeanalysen et fundament med det formål å undersøke effektiviteten generelt i virksomheten, samt i en enkelt prosess.

4.2 Lean

På japansk heter sløsing *muda*. Spesielt handler det om menneskelig aktivitet som forbruker ressurser, men ikke skaper verdi. Taiichi Ohno, mannen bak Toyotas produksjonssystem, identifiserte syv typer muda som han jobbet systematisk for å bli kvitt (Womack, 2003). Senere har det blitt definert ytterligere to.

Produksjonssystemet han skapte ble senere kjent som «Lean Manufacturing». Det er dog viktig å presisere at lean ikke er et konsept eller et verktøy, men en overordnet tenkemåte og filosofi hvor oppfatningen hviler på at “selv om noe fungerer bra, kan det alltid forbedres”. Brukt i operasjonell effektiviseringsammenheng handler lean om å forsøke å fjerne alle

uhensiktsmessigheter ved produksjonsprosessen, slik at man kun sitter igjen med aktiviteter som tilfører produktet egenskaper sluttbrukeren er villig til å betale for (Gjønnes & Tangenes, 2014, s. 643).

Vi skal her bruke definisjoner fra Tangenes og Gjønnes (2014) for å beskrive tre typer muda som er relevante for oppgaven. **Feil/defekter** omhandler avvik fra produkt-/tjenestespesifikasjonene slik at de ikke møter kundens forventninger. **Overdreven/unødvendig bearbeiding** vil si all bearbeiding som ikke tilfører sluttproduktet verdi i kundens øyne. Dette kan skje på grunn av lite egnet teknologi eller uklare produktspesifikasjoner. **Manglende utnyttelse av evner** dreier seg om å kaste bort talent som eksisterer i virksomheten. Grunnen kan være at ansatte ikke tilstrekkelig bemyndiges, eller at de har en feil type stilling. Menneskene er sentrale for kontinuerlige forbedringer i virksomheten og et av kjennetegnene ved lean-filosofien er bottom-up involvering (Gjønnes & Tangenes, 2014, s. 628).

Lean assosieres ofte med produksjon, men empiri har vist at også tjenesteytende virksomheter kan dra fordeler av å implementere denne tankegangen (Bowen & Youngdahl, 1998). Dette forutsetter riktignok at prosessen har en tilnærmet rutinemessig karakter hvor standardisering og strømlinjeforming er positivt og at en på forhånd kan definere de ønskede egenskapene for output. Videre vil lean først og fremst være relevant for prosesser der feil og kvalitetssvikt fort kan oppstå og få relativt store konsekvenser (Gjønnes & Tangenes, 2014, s. 635).

Lean bygger på et svært vidt spekter av forbedringsverktøy og det finnes ikke én konsekvent metodikk som samler hele filosofien. I det følgende vil vi presentere et analyseverktøy som støttes av lean og har mange berøringspunkter med denne, men som kan fremstilles i en mer avgrenset form egnet for vår oppgaves størrelse.

4.2.1 Flerdimensjonal prosessanalyse

Flerdimensjonal prosessanalyse (FPA) er en metodisk tilnærming som muliggjør analyser av flere ytelsesdimensjoner i en gitt prosess (Ostrenga, 1992). Som i verdikjedeanalysen og lean er prosessforbedringer stikkordet og den bakenforliggende tanken at undersøkelser av virksomheten skal foregå på prosessnivå, ettersom styring av ressursbruken forutsetter kjennskap til og kontroll over prosessene (Gjønnes & Tangenes, 2014, s. 656). De tre ytelsesdimensjonene i FPA er tidsbruk, ressursbruk og verdibidrag.

4.2.1.1 Tidsbruk

For tids- og ressursanalysen av den gjeldende prosessen har vi benyttet fremgangsmåten fra Kaplan og Andersons tidsdrevne ABC-kalkulasjon (2004). Ved denne typen ABC estimerer man den krevde ressursbruken for hver tidsenhet direkte. Ettersom den valgte prosessen er arbeidskraftintensiv og ressurskostnaden i stor grad vil være ensbetydende med lønnskostnadene til de involverte, kan vi bruke samme beregninger for å måle både tids- og ressursbruk.

For hver gruppe av ressurser trengs det estimerer av to parametere:

(1) *Estimere kostnaden per tidsenhet av kapasiteten.* Kaplan og Anderson anslår at praktisk full kapasitet er ca. 80% av ressursenes, altså medarbeidernes, teoretiske makskapasitet. Dette anslaget legger til grunn at 20% av tiden går til pauser, det å komme og gå fra jobben, å snakke med andre osv. Etter at full arbeidstid er justert for disse 20% kan de faste kostnadene for å drive den gjeldende prosessen fordeles ut på den totale arbeidstiden tilgjengelig.

(2) *Estimere enhetstider for aktiviteter.* Her avdekkes gjennomløpningstiden per aktivitet. Dette kan gjøres gjennom intervjuer eller ved direkte observasjon. Når disse to trinnene er utført multipliseres variablene med hverandre. Produktet brukes så til å anslå ressursforbruket til hver enkelt aktivitet.

Hovedformålet med tidsanalysen i FPA er å tallfeste produktiv og ikke-produktiv tid slik at en kan synliggjøre potensiell tidsbesparelse (Gjønnes & Tangenes, 2014). Ved å supplere med den nevnte typen ABC-kalkulasjon vil det også være enkelt å knytte kostnader til unødvendig tidsbruk.

Etter at produktiv og ikke-produktiv tid har blitt tydeliggjort beregnes produktivhetsgraden:

$$\frac{\text{PRODUKTIV TID}}{\text{SAMLET GJENNOMLØPNINGSTID}}$$

Uttrykt i prosent er dette et måltall for hvor stor andel av gjennomløpningstiden som faktisk er produktiv tid.

4.2.1.2 Ressursbruk

Til forskjell fra tidsanalysen, hvor man estimerer kostnaden forbundet med én prosessgjennomløpning er formålet med ressursanalysen å se på den samlede kostnaden for å både opprettholde og operere en prosess over en gitt tidsperiode, herunder kostnader medgått til ledig kapasitet og ikke-verdiskapende aktiviteter. (Gjønnes & Tangenes, 2014, s. 664).

Prosessens kapasitet uttrykkes ved gjennomløpningsraten, som viser til antall gjennomløpninger per definerte tidsenhet. I vår oppgave vil vi benytte arbeidsdager.

$$\frac{\text{ANTALL GJENNOMLØPNINGER}}{\text{DEFINERT TIDSENHET}}$$

Dersom gjennomløpningsraten er lavere enn hva prosessen er dimensjonert for står en ovenfor tilfeller av ledig kapasitet. Ved å korrigere teoretisk kapasitet til 80%, slik Kaplan og Anderson (2004) anbefaler, kan man lettere skille mellom ledig kapasitet som skyldes irrasjonell drift og den man må regne med i en normal arbeidssituasjon.

4.2.1.3 Verdibidrag

Hovedformålet ved FPA er å fjerne ikke-verdiskapende aktiviteter samt å effektivisere de verdiskapende aktivitetene (Ostrenga, 1992). Verdibidraget kartlegges gjennom følgende gruppering av aktivitetene. **Verdiskapende:** aktiviteten tilfører en nytteverdi for sluttbrukeren som overstiger kostnaden forbundet med aktiviteten. **Verdibærende:** aktiviteten kompenserer for uhensiktsmessigheter ved prosessen som det på relativt kort sikt er vanskelig å fjerne. En slik aktivitet kalles *muda type 1* og er like fullt en ikke-verdiskapende

aktivitet som på sikt bør elimineres. Eksempler på dette kan være leting etter informasjon, samt mangel på arkivering og gjenfinningsmuligheter. **Ikke-verdiskapende:** aktiviteten tilfører ikke verdi i sluttbrukerens øyne og er heller ikke nødvendig for interne formål. Betegnelsen for en slik aktivitet er *muda type 2*.

For å kunne klassifisere en aktivitet som verdiskapende må den oppfylle tre krav. Den må tilføre produktet egenskaper som sluttbrukeren er villige til å betale for. Videre må aktiviteten bidra direkte i produksjon av varen eller tjenesten. Det siste kravet er at aktiviteten skal utføres på riktig måte, slik at den ikke må gjøres om igjen og dermed gjør den første gjennomføringen ikke-verdiskapende (Gjønnes & Tangenes, 2014, s. 667).

Oppsummert kan FPA brukes for bevisstgjøring rundt kostnader og bedre utnyttelse av ressurser. Virksomhetens ressurser er essensielle for alle produktive aktiviteter. De omfatter alle eiendeler, all kompetanse, prosesser og egenskaper ved virksomheten som gjør det mulig for den å skape og å implementere strategier for å forbedre produktiviteten og effektiviteten (Daft, 2010). Påfølgende teori redegjør mer for viktigheten rundt dette.

4.3 Ressurser og dynamiske kapabiliteter

4.3.1 Det ressursbaserte synet (RBV)

Barney (1991) klassifiserer ressurser i tre kategorier. Første kategori er de fysiske kapitalressursene, her inngår teknologi benyttet av selskapet, dens utstyr og geografiske beliggenhet. Videre beskriver han menneskelige ressurser med alt det innebærer av trening, erfaring, intelligens, dømmekraft og mellommenneskelige forhold. Den siste kategorien er organisatoriske ressurser, som inkluderer virksomhetens rapporteringsstruktur, formell og uformell planlegging, kontrollering og koordineringssystemer, i tillegg til relasjoner mellom grupper internt i bedriften og med andre bedrifter (Barney, 1991).

Ved det ressursbaserte synes antas det at overlegne resultater kan forklares gjennom tilgang til unike ressurser. Denne teorien ble først introdusert av blant annet Rumelt og Wernerfelt (1997). De argumenterer for at virksomheter kan ha vedvarende konkurransefortrinn dersom de er i besittelse av, eller kan utvikle og benytte seg av, ressurser som er verdifulle (valuable), sjeldne (rare), ikke-imiterbare (imperfectly imitable) og ikke-substituerbare (non-substitutable), de såkalte VRIN-egenskapene.

4.3.2 Dynamiske kapabiliteter

Til nå har ikke RBV tilstrekkelig kunnet forklare hvordan og hvorfor enkelte virksomheter har konkurransemessige fortrinn i situasjoner med rask og uforutsigbar endring. Det dynamiske kapabilitetsperspektivet har blitt utviklet til dels som et svar på denne kritikken. Perspektivet vektlegger at måten virksomheter 'integrerer, bygger, omorganiserer og frigjør intern og ekstern kompetanse for å møte endringene i miljøet', kan være kilden til deres vedvarende konkurransemessige fortrinn (Teece, Pisano, & Shuen, 1997).

Følgende definisjon presenteres av Madsen (2009):

Lærte ferdigheter som setter bedriften i stand til å anskaffe, integrere, fornye og omforme interne og eksterne bedriftsressurser og ordinære kapabiliteter på en måte forutsatt og ansett formålstjenlig av bedriftens hovedbeslutningstaker(e).

Videre introduserer Madsen et rammeverk med fire typer dynamiske kapabiliteter.

Ekstern observasjon og vurdering handler om å følge med i markedet for å oppdage nye muligheter eller trusler. En virksomhet bør ha evnen til å kunne ta til seg læring og nye ideer fra det eksterne markedet for raskt å kunne tilpasse sine produkter, tjenester og produksjonsprosesser.

Intern ressursfornyelse omfatter evnen til å organisere virksomhetens ressurser på den mest hensiktsmessige måten, for eksempel desentralisering og god mobilisering av medarbeiderne, samt å gi dem muligheten til å videreutvikle seg. Det dreier seg her om evnen til å skape og håndtere sammenhenger mellom ressursene slik at de i fellesskap kan bidra til å utvikle og lansere nye produkter og

tjenester. Det lønner seg videre å sørge for at medarbeidere har mulighet til og aksepterer å utføre flere ulike arbeidsoppgaver, slik at man kan kombinere ressurser på mange ulike måter.

Ekstern ressursanskaffelse handler om virksomhetens evne til å hente eller å koble bedriften til eksterne ressurser. Her snakker man gjerne om å få gode, personlige relasjoner med andre bedrifter slik at man kan skape vinn-vinn situasjoner som bygger på tillit og gir tilgang på kompletterende ressurser.

Intern ressursomforming dreier seg om hvordan bedriften omorganiserer og former sine ressurser slik at man kan eksperimentere med nye ideer. For små og mellomstore bedrifter vil det ofte være lurt å ha en enkel organisasjonsstruktur uten for mange interne hinder. Direkte eierinvolvering kan gjøre veien til beslutningstaking kortere. Videre kan lite formell struktur med rom for fleksibilitet gi muligheter for rask omforming og godt samarbeid mellom ressursene i bedriften (Amboise & Muldowney, 1988).

4.3.3 Måling av virksomhetens effektivitet

Det å besitte dynamiske kapabiliteter har mange fellesnevner med det Tangenes betegner som samordning av ressurser (2010a). Han beskriver følgende to ressurskategorier:

Transaksjonsbaserte ressurser (TBR) omfatter alle ressurser som virksomheten har anskaffet eller kan anskaffe i faktormarkedet, og gjenspeiles i finansregnskapet som anleggs- og omløpsmidler i balansen og som kostnader i resultatoppstillingen.

Kompetansebaserte ressurser (KBR) er ressurser som virksomheten har utviklet internt gjennom ulike læringsprosesser, og som ikke kan identifiseres og separeres. KBR omfatter de ansattes kompetanse (kunnskap og ferdigheter) og virksomhetens strukturer og relasjoner.

KBR er avgjørende for hvordan TBR utnyttes og det er nettopp dette som er samordning. Det kan skje gjennom kvantitativ samordning, hvor flaskehalsen fjernes og unødvendig kapasitet reduseres, noe vi skal hjelpe HMK med gjennom flerdimensjonal prosessanalyse. Samordning kan også skje kvalitativt, da gjør man anvendelsesmulighetene til ressursene overlappende for å bidra til verdiskapning. Ressurser med tidligere nevnte VRIN-egenskaper er typisk, men ikke nødvendigvis, kompetansebaserte og kan dermed bidra til vedvarende konkurransemessige fortrinn (Tangenes, 2010b).

Videre i sin artikkel introduserer Tangenes begrepet effektivitetskapital. Han definerer det på følgende måte: «Effektivitetskapital er en egenskap ved virksomhetens kompetansebaserte ressurser som muliggjør et effektivitetsfortrinn i forhold til sammenlignbare virksomheter utover det som kan tilskrives ressurser som kan identifiseres og registreres i finansregnskapet». Effektivitetsdrevet verdiskapning viser altså kun de verdiene som skapes gjennom de kompetansebaserte ressursenes utnyttelse og utvikling av de transaksjonsbaserte ressursene. Her handler det om å se på årsakene bak inntjeningen, i motsetning til rent finansielle måltall.

For å isolere effektivitetsdrevet verdiskapning fra økonomisk verdiskapning må en først verdsette alle TBR som er registrert, eller kan registreres, i finansregnskapet til markedsverdi for identiske eiendeler. De justerte verdiene brukes videre som grunnlag for beregning av normalavkastning i det definerte markedet. Dette tallet trekker man så fra inntektene gjennom perioden, sammenlagt andre markedsverdijusterte kostnader. En vil da få et bilde av hvor mye markedsverdien av eiendelene utgjør av virksomhetenes sammenlagte ressurser. Den gjenværende residualen er det som kalles effektivitetskapital og skyldes den effektiviteten som drives på grunn av egenskaper ved virksomhetens KBR (Gjønnes & Tangenes, 2014, s. 421).

Ved bruk av International Financial Reporting Standards (IFRS) kan virksomheten regnskapsføre verdier uavhengig av om det har skjedd en transaksjon eller ikke og man vil her større grad ta hensyn til markedsverdien av kapitalen. Dette i motsetning til god regnskapsskikk (GRS) hvor regnskapet

reflekterer transaksjonsbasert historisk kost og oppskrivninger av eiendeler ikke er tillatt (Fardal, 2007). På denne måten vil IFRS være egnet som grunnlag for beregninger av MRI.

Markedsverdibasert residualresultat (MRI) på driftsnivå kan defineres slik:

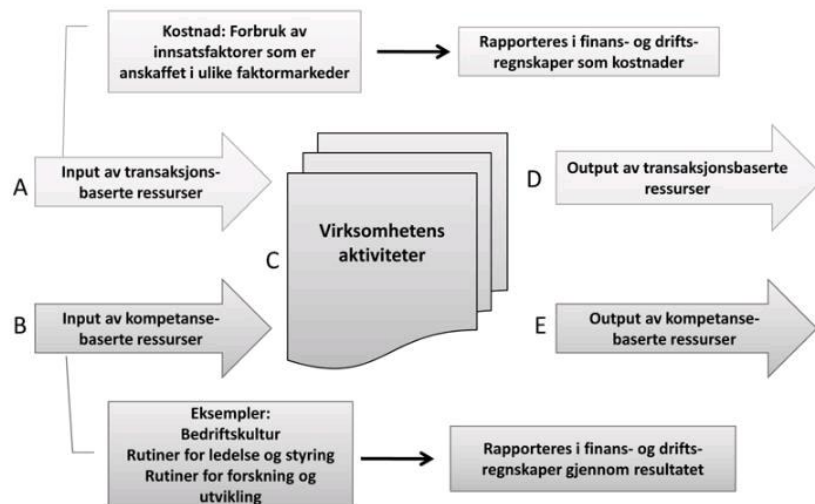
MRI = Ordinært resultat før skatt + lånekostnader - normalavkastning

(Der normalavkastningsleddet regnes ut gjennom $TKR \times MVIE$)

Dette måltallet vil være et virkelighetsnært sammenligningsgrunnlag for det effektivitetsfortrinnet eller -ulempen bedriften har skapt i den gjeldende perioden, i forhold til sine konkurrenter. MRI for en periode kan ses som en godtgjørelse for ytelser fra de kompetansebaserte ressursene i perioden, slik at dersom man besitter effektivitetskapital vil MRI være positiv.

Ifølge Simmonds (1986) kan det benyttes to ulike kriterier ved sammenligning av finansielle måttall med konkurrenter. Vi velger å bruke de samme kriteriene ved sammenligninger av effektivitetskapital. Det første kravet er strengt og sier at en skal, over en lengre periode, prestere bedre enn alle virksomheter man sammenligner seg med. Det andre kravet er mer moderat og sier at man bør prestere bedre enn gjennomsnittet av disse virksomhetene.

For transaksjonsbaserte ressurser er kostnader et forbruk av ressursene. Dette skjer gjennom at man forbruker innkjøpte ressurser (som arbeidskraft og driftsmidler), eller at balansens eiendeler synker i verdi (for eksempel ved avskrivninger). Output fra aktiviteter som forbruker TBR er gjerne ferdigvarer eller tjenester. I modellen nedenfor vises dette som gruppe D. Fra aktiviteter som forbruker KBR vil output (gruppe E) gjerne bli input (gruppe B) ved neste aktivitetsgjennomløpning. Dette skjer naturlig ved at man lærer og utvikler seg etterhvert som man får mer erfaring.



Figuren er hentet fra artikkelen til Tangenes (2010a)

Læring som output fra en aktivitet, og som input neste gjennomløpning, er det som gjør at de kompetansebaserte ressursene kan bidra til samordning, effektivitet og konkurransekraft, slik teorien om RBV påstår at enkelte ressurser gjør.

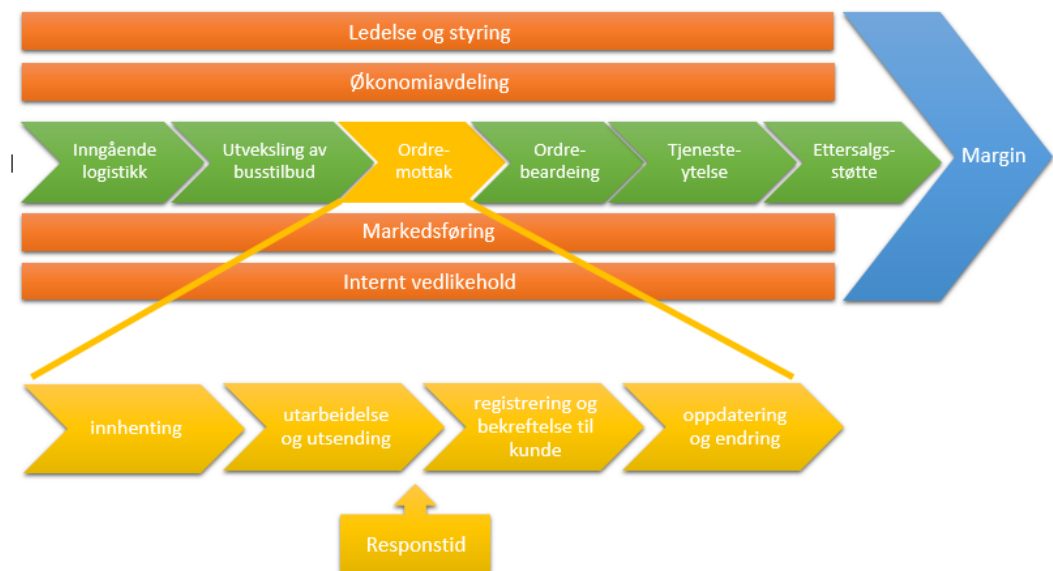
Dersom en virksomhet har høy periodisk MRI vil det ikke nødvendigvis være en idealsituasjon. Dette gjelder spesielt virksomheter i omgivelser som skifter fort, fordi svært høy kortsiktig effektivitet og inntjening kan gå på bekostning av prioriteringen av de dynamiske ferdighetene og resulterende innovasjoner (Tangenes, 2007). Dessuten kan en mulig konsekvens av ekstremt høy effektivitet i en periode være den såkalte Penrose-effekten. Denne handler om at begrenset ledelseskapasitet kan være en flaskehals som gjør at virksomheten får begrensede muligheter for vekst (Penrose, 2009).

5.0 Presentasjon av resultater

I denne delen av oppgaven vil vi presentere og kommentere funnene fra våre undersøkelser. Resultatene vil videre diskuteres og drøftes opp mot hverandre og tidligere presentert teori i kapittel 6.

5.1 Verdikjeden for HMK

Med utgangspunkt i informasjon innhentet gjennom intervjuene kunne vi danne oss et bilde av hvordan verdikjeden til selskapet er bygget opp. For å skape god oversikt og for å forstå og vurdere dagens drift, har vi laget en verdikjedefremstilling etter overensstemmelse med daglig leder i selskapet.



5.1.1 Primæraktiviteter

Vi har definert 6 primæraktiviteter for HMK. Under **inngående logistikk** siktes det til den operasjonelle planleggingen knyttet til driften, herunder å sørge for at det innhentes dekkende informasjon før innkjøp av varer og tjenester. Videre følger **utvikling av busstilbud**. Dette omfatter utforming av tilbud for turkjøring, utleie og sightseeing. Her inkluderes også utvikling og kontroll av prislister. Under **ordremottak** finner vi aktiviteter knyttet til bearbeiding av forespørsler og utarbeidelse av pristilbud til kunden. Dersom kunden takker ja til tilbudet, registreres dette i et felles datasystem. Dette systemet har de ansatte vært med på å tilpasse og optimalisere til sitt bruk. Prosessen **ordrefordeling** knytter seg til arbeidet med ordren etter at den er registrert. Dette foregår på et eget kjørekontor

og innebærer å tilpasse busser og sjåførere til turene. Selve **tjenesteytelsen** ut mot kunden står bussjåførene for, etter at de har mottatt oppdrag fra kjørekontoret. Til slutt følger **ettersalgstøtte**, som er alle aktiviteter som skjer etter at tjenesten er levert. Dette omfatter eventuelle feilrettinger og generell oppfølging av kundene.

5.1.2 Støtteaktiviteter

De definerte støtteaktivitetene er inndelt i **ledelse og styring, økonomiavdeling, markedsføring** og **internt vedlikehold**, herunder verkstedsdrift og rengjøring. Disse fungerer støttende og parallelt med samtlige primæraktiviteter. Med unntak av “ledelse og styring” vil disse ikke inngå i våre videre analyser.

5.1.4 Ordremottak nedbrutt i aktiviteter

Gjennom intervjuene og forberedelsene opp mot observasjonene har vi kommet frem til at aktivitetene oppgitt i figuren i avsnitt 5.1 er gjeldende for ordremottaksprosessen.

Prosessen starter med **innhenting av informasjon** fra en felles mail, der forespørsler og bestillinger fra kunder kommer inn. Eksisterende kunder kan også kontakte de ansatte direkte på deres personlige e-post. Når en relevant forespørsel eller bestilling er funnet følger **utarbeidelse og utsending av tilbud**. Her benyttes det fastsatte prislister med ulike variabler som tid, kjørelengde og antall passasjerer. For å kunne fastslå kjørelengde mellom ulike destinasjoner brukes elektroniske kartløsninger. Enkelte kunder har også egne prislister med rabattavtaler slik at de selv kan beregne pris. I så tilfelle kontrollregner ordremottaksavdelingen prisene før endelig bekreftelse finner sted. Utarbeidelse og utsending har vi valgt å definere som samme aktivitet, ettersom de kalkulerte prisene legges fortløpende inn i besvarelsen til kunden.

Den påfølgende aktiviteten er **registrering og bekreftelse** av bestilling, under forutsetning av at tilbudet aksepteres. Oppstart av denne aktiviteten vil i stor grad påvirkes av *responstid*. Dette omfatter først kundens og deretter ordremottaksavdelingens responstid. Selve aktiviteten starter med registrering av foreløpige detaljer rundt bookingen og kunden. En bekreftelse sendes og denne

arkiveres deretter i et felles mappesystem. Mappene fungerer som et oppslagsverk blant ansatte dersom noe skulle være uklart, eller hvis den opprinnelige kundebehandleren ikke er tilstede. Senere blir den endelige ordrebekreftelsen benyttet i økonomiavdelingen som fakturagrunnlag.

Etter at bestillingen er registrert forekommer det svært ofte **oppdatering og endring**. Herunder ny informasjon om tidspunkter, stoppesteder på veien og endelig antall passasjerer eller større korrigeringer som endring av dato eller antall busser.

5.2 Dynamiske kapabiliteter

Her presenteres HMKs dynamiske kapabiliteter punktvis ut fra Madsens liste (2009). Resultatene er basert på spørreundersøkelsen utsendt til kontorstøtten i HMK og et telefonintervju med redaktør i Bussmagasinet.

Ekstern observasjon og vurdering: Her er det svært spredte svar fra spørreundersøkelsen. Dessuten antar vi at de ansattes meninger på dette punktet vil være for subjektive til å være valide. Derfor kontaktet vi redaktøren i Bussmagasinet angående dette temaet (se vedlegg: transkriberte intervjuer). Han påpeker at HMK stort sett alltid er først med å tilpasse seg det som skjer i markedet, og trekker også frem at de er de første i Norge til å installere Tenix for miljøvennlig, økonomisk og behagelig kjøring. Redaktøren forteller oss videre at HMK generelt er en foregangsbedrift i bussmarkedet. Dette eksempelvis med tanke på miljøfokus, og at de er den første virksomheten som setter kapring av buss som terrormål på agendaen. Allerede for et par uker siden (intervjuet ble gjort 02.05.17) hadde de et opplæringsmøte med alle sjåførene og politiet. HMK har også vært flinke til å skape nye typer sightseeingturer, for eksempel har de kjøpt inn sykler som et ekstratilbud på turene for å møte dagens fokus på helse. **Klassifiseres som dynamisk kapabilitet.**

Intern ressursfornyelse: Vi fikk høre ved intervjuene at ledelsen ikke gir kontormedarbeidere tilbud om å delta på kurs for å holde kunnskapen i bedriften ved like. Et av intervjuobjektene trekker frem at avdelingsledere i virksomheten

ikke har administrativ bakgrunn og derfor ønsker å få delta på kurs i for eksempel HR, personalledelse og administrasjon. Flere forteller også at daglig leder har så mye å gjøre at det er vanskelig for ham å sørge for opplæring og utvikling av virksomhetens arbeidsstyrke, slik at den kan være med å drive virksomheten fremover. Når det gjelder autonomi og desentralisering sier de intervjuede at det har vært forbedringer de siste årene. I spørreundersøkelsen svarer 75% av respondentene at de i stor eller svært stor grad har mulighet til å ta selvstendige beslutninger. Rundt mobilisering av de ansatte forekommer det derimot svært spredte svar (se vedlegg: spørreundersøkelse). **Klassifiseres ikke som dynamisk kapabilitet.**

Ekstern ressursanskaffelse: Respondentene svarer, både ved intervjuene og spørreundersøkelsen, at dette er HMK sin sterkeste dynamiske ferdighet. Samtlige av respondentene i undersøkelsen svarte at HMK som bedrift i stor eller svært stor grad har gode relasjoner til andre bedrifter. Dette gjenspeiles i virksomhetens gode avtaler med kunder og leverandører, noe de ansatte trekker frem som et resultat av eierens personlige relasjoner til ledere i disse virksomhetene. Eksempelvis er forholdet til lederen i MAN Buss Norge, deres viktigste leverandør, av stor betydning for at HMK har fått inngå den unike avtalen om å ha bussene i 40 måneder med gunstige innbyttmuligheter. Avtalen er et eksempel på en vinn-vinn situasjon: HMK får busser til en god pris med svært gunstige avtaler, samtidig som at MAN øker sitt salg. **Klassifiseres som dynamisk kapabilitet.**

Intern ressursomforming: Samtlige av respondentene svarer at HMK i stor eller svært stor grad har en enkel organisasjonsstruktur, dette var også inntrykket som ble gitt gjennom dybdeintervjuene. Videre virker det for oss, gjennom observasjoner og mye kontakt med virksomheten, som det eksisterer få interne hindre for kommunikasjon, omforming og beslutninger. Dessuten er begge eierne svært involvert i driften, de er på kontoret hver dag, kjører buss, eller jobber på verkstedet. Dette ble også bekreftet ved at 90% svarte at begge eierne i stor eller svært stor grad er involvert i den daglige driften. I intervjuene nevner et av intervjuobjektene videre at fleksibilitet med tanke på tid er en av grunnene til at de kan "kaste seg rundt fort for å møte kundenes behov". **Klassifiseres som dynamisk kapabilitet.**

5.3 Tids-, ressurs- og verdibidraganalyse

Som nevnt i avsnitt 3.2.2. har vi utelatt bestillingstype 2 fra våre beregninger. Videre analyser vil i sin helhet dreie seg om bestillingstype 1. Over to arbeidsdager à 8 timer observerte og registrerte vi tidsbruken per aktivitet ved totalt 30 prosessgjennomløpninger. Dette utgjorde 53% av de totale fullførte prosessgjennomløpningene i perioden, noe vi anser som et representativt utvalg.

5.3.1 Tidsanalyse

Vi lot de ansatte si ifra så fort de hadde en passende forespørsel eller registrering og måtte derfor utføre egne målinger på tidsbruk knyttet til innhenting av ordre. Dette ble gjort med utgangspunkt i observasjoner av én ansatt gjennom 10 innhentinger, for så å måle snitt av disse. For å finne responstid brukte vi arkivert mailhistorikk på 30 tilfeldig valgte bestillinger i perioden februar-mars. Her fant vi tidsindikatorer for når tilbud ble besvart (kundens responstid) og når bekreftelse ble utsendt (intern responstid). Spesielt kundens responstid viste seg å ha store tidsavvik. Tallene kunne derfor gi oss et feilaktig inntrykk av gjennomløpningstiden, noe som har resultert i at responstid er atskilt som en utenforstående påvirkningsvariabel. Varierende responstid førte videre til at det ikke alltid lot seg gjøre å følge den samme forespørselen fra start til slutt, noe som er en svakhet ved våre målinger. Vi supplerte med registreringer og bekreftelser av tilsvarende karakter der det var behov.

Ettersom *oppdatering og endring* ikke oppstod under hver prosessgjennomløpning valgte vi å se på antall slike tilfeller vi hadde registrert og gjennomsnittlig tid tilknyttet disse, for så å beregne en vektet prosentsats. Den samme tilnærmingen brukte vi under tid knyttet til *manglende informasjon fra kunder og leting etter informasjon i mappene*. Oppdatering og endring fremkom i 60% av gjennomløpningene og tok i gjennomsnitt 2 minutter og 14 sekunder. I vektet form utgjør dette ca. 1 minutt og 20 sekunder. Vektet gjennomsnittlig tidsbruk tilknyttet manglende informasjon fra kunden ble 49 sekunder. Ved leting etter informasjon i mappene har vi kun tatt med tilfeller av leting der arkiveringen i mappene var svært mangelfull eller ikkeeksisterende, noe som forekom i 40% av

observasjonene. Vektet gjennomsnittlig tidsbruk ble her 1 minutt og 13 sekunder. For fullstendige utregninger og observasjonsdetaljer, se vedlegg: *Data fra FPA*.

Av våre 30 observasjoner ble gjennomsnittlig gjennomløpningstid **12 minutter og 58 sekunder** (ikke medberegnet responstid). Dette er fordelt over: **(1)** 45 sekunder på innhenting. **(2)** 4 minutter og 17 sekunder på utarbeidelse og utsending **(3)** 4 minutter og 35 sekunder på registrering og bekreftelse. **(4)** 4 minutt og 26 sekunder på oppdatering og endring. Gjennomsnittlig responstid fra kundene var 1 dag, 15 timer og 40 minutter, fra HMK var den 2 timer.

For beregning av produktiv tid har vi trukket 49 sekunder fra aktiviteten 'utarbeidelse og utsending av tilbud' grunnet manglende informasjon fra kunden. Videre har 1 minutt og 13 sekunder blitt trukket fra aktiviteten 'oppdatering og endring' grunnet leting etter informasjon ved mangelfull arkivering. Produktiv tid ble da 10 minutter og 32 sekunder og produktivtetsgraden ble følgelig **83,8%**.

5.3.2 Ressursanalyse

Av Barneys (1991) tre kategorier for ressurser; fysiske kapitalressurser, menneskelige ressurser og organisatoriske ressurser, vil alle være nødvendige for en hensiktsmessig drift i den valgte prosessen. Den viktigste fysiske ressursen for avdelingen anser vi som datasystemet. Kostnadene knyttet til dette er lave sammenlignet med lønnskostnadene for de menneskelige ressursene. Vi klassifiserer derfor prosessen som arbeidskraftintensiv, slik at fulltidsekvivalenten vil være en egnet måleindikator for ressursbruk.

Av de fire ansatte tilknyttet ordremottaksprosessen er det en som har bestillinger av turguider som sin hovedoppgave og har derfor kun lagt inn 5% av de totale bussbestillingene for gjeldende perioden (31 av 664 ordre). Det ansettes en vikar i sommermånedene som får fulltidslønn i den gjeldende perioden. Disse to personene har vi utelatt fra tids- og ressursberegningene og estimerer alle tall kun basert på de tre som arbeider med bookinger på fulltid. Deres samlede årslønn er konfidensiell, men de utregnede satsene er basert på summen av disse.

Tilgjengelig tid:

Timer tilgjengelig per arbeidsuke (8t*3personer*5dager)	120
Minutter totalt per arbeidsuke	7200
Minutter totalt justert for 20% (praktisk tid)	5760
Praktisk tid minutter totalt per dag	1152
Praktisk tid minutter per person per dag	384

Beregningene basert på teori om tidsdrevet ABC er derfor som følger:

$$\begin{aligned} & (\text{Totale lønnskostnader} / \text{antall totale arbeidsminutter} - 20\%) \\ & = \underline{5,22 \text{ kroner pr. minutt}} \end{aligned}$$

Vi benyttet gjennomsnittlig produktiv gjennomløpningstid som utgangspunkt for å beregne hvor mange av bestillingstype 1 det er mulig å gjennomføre per dag ved optimal prosessdesign. Disponibel tid ble satt til 8 timer minus 20%.

Estimeringene viste at de 3 ansatte har en samlet kapasitet på 104,7 prosessgjennomløpninger per dag, det vil si 34,9 per ansatt.

Fra ordrehistorikken fant vi at gjennomsnittlig antall bookinger per dag samlet for de 3 ansatte i høysesong var **30,4**. I lavsesong var det derimot **23,8**. Tallene er utelatelt bestillingstype 2, som var i snitt 6 og 5 i henholdsvis høy- og lavsesong.

5.3.3 Verdibidrag

Tre av aktivitetene blir utført på en måte som gjør at de ikke er fullstendig verdiskapende. Dette skaper i enkelte tilfeller feil og defekter ved tjenesten eller forårsaker kø for påfølgende aktiviteter.

Aktiviteten tilknyttet innhenting av forespørsler har elementer som er ikke-verdiskapende. Ved gjennomgang av dataprogrammet i forkant av observasjonene påpekte flere av de ansatte at det kunne være vanskelig å se om forespørsler som lå i fellesmailen allerede var under behandling. Dermed eksisterer det en risiko for at to ansatte utarbeider tilbud på samme forespørsel uten å være klar over det. Det

var vanskelig å observere dette, ettersom HMK selv ikke er klar over hendelsen før i ettertid. I løpet av observasjonsdagene skjedde dette to ganger per dag, noe de ansatte antar er et representativt antall. Vanligvis blir problemet oppdaget slik at en booking slettes, da er konsekvensen at det skjer en prosessgjennomløpning for mye. På en annen side kan aktiviteten få følger som strekker seg langt utover ordremottaksprosessen dersom dobbeltbookingen ikke blir oppdaget i tide. Eksempelvis sendte de to busser til samme oppdrag ved to tilfeller i foregående måned. **Aktiviteten ‘innhenting av informasjon’ inneholder muda type 2.**

Det fremkommer at kundene ofte gir så lite informasjon i forespørselen at aktiviteten ‘utarbeidelse og utsending av tilbud’ har elementer som er verdibærende. Eksempelvis gjelder dette henvendelser via det ferdig utarbeidede skjemaet på hjemmesiden, ettersom dette kan sendes inn uten at alle feltene er fylt ut. Allerede eksisterende kunder gir også lite informasjon i sine forespørsler. Resultatet er ytterligere mailkorrespondanse og avklaringer før aktiviteten kan gjennomføres. Denne letingen etter informasjon kompenserer for dårlig utforming av skjemaet og er dermed verdibærende. **Aktiviteten ‘utarbeidelse og utsending av tilbud’ inneholder muda type 1.**

Vi observerte svært ulike rutiner knyttet til arkivering av bestillinger, som er en del av aktiviteten ‘registrering og bekreftelse’. Enkelte medarbeidere er meget nøyaktige med arkivering av dialogen med kunden og alle endringer underveis. Andre lagrer kun en kopi av selve ordrebekreftelsen eller glemmer å opprette mappe. Gjennom samtaler med de ansatte etter observasjonene avdekket vi at det ikke er fastsatt noen felles rutine knyttet til arkivering og at dette kan by på utfordringer. Her trekker de spesielt frem vanskeligheter med innhenting av informasjon for oppdatering av ordre, samt å holde oversikt over allerede registrerte bestillinger. De manglende arkiveringsmulighetene må kompenseres for gjennom tidsbruk på leting etter informasjon. Dessuten har manglende oversikt i enkelte tilfeller ført til at busser møter på feil sted eller til feil tidspunkt. **Aktiviteten ‘registrering og bekreftelse’ inneholder muda type 1.**

5.3.4 Estimering av kostnader tilknyttet IVA

Funnene fra disse tre analysene kan oppsummeres ved hjelp av kostnadsallokeringene presentert nedenfor. Her har hvert enkelt ikke-verdiskapende element fått tilført en kostnad, slik at deres effekt på kostnaden for å opprettholde og operere prosessen blir tydeliggjort.

*Kostnadene tilknyttet én gjennomløpning er (5,22 kr.*12 min 58 sek) 197 kroner.*

Type muda	Utregninger	Kostnad
Dobbeltbookinger (som blir oppdaget før buss sendes)	2 ganger daglig * 5 dager * 197 kroner	<u>1970 kroner</u>
Manglende informasjon fra kunder	1170 sek daglig * (5,22/60) * 5 dager	<u>1525 kroner</u>
Leting etter informasjon grunnet dårlig arkivering	1749 sek daglig * (5,22/60) * 5 dager	<u>2285 kroner</u>
		SUM = 5780 kroner/uke

5.4 Oppstilling av konkurrentregnskap

For å sammenligne HMK med deres konkurrenter har vi satt opp et konkurrentregnskap. Virksomhetene vi har valgt å sammenligne med er: Schau's Buss, Moss Turbiler, Team Tour og JVB Tur. Utvalget har skjedd i samarbeid med ledelsen i HMK og er basert på størrelse og beliggenhet. De valgte virksomhetene er alle privateide, driver først og fremst med turkjøring og holder til på Østlandet, noe ledelsen så som formålstjenlige krav for sammenligning. Flere av de valgte konkurrentene er vesentlig mindre enn HMK, men det finnes ingen andre like store som oppfyller sammenligningskravene. De parameterne vi sammenligner er inntekt, resultat før skatt, EBITDA, total kapitalrentabilitet (TKR) og MRI.

Konkurrentregnskapet vi har satt opp for det avgrensede markedet:

	År	Inntekter	Res. f/skatt	Lånekostnad	Totalkapital	TKR (%)	Normalavk.	MRI	Rel. MRI	Rel. mark.and	EBITDA
	2015	92 709	4 660	2264	120 204	5,70 %	6 780	144			15 311
HMK	2014	92 763	-106	2719	123 645	2,20 %	-4 426	7 039			12 717
	2013	84 657	1 855	1781	118 200	3,20 %	-3 451	7 087			7 651
	2015	71 804	1 698	288	51 387	4,60 %	2 898	-912	-6,31	0,77	9 292
Schau's	2014	54 849	-415	285	40 420	-0,20 %	-1 447	1 317	0,19	0,59	6 788
	2013	53 581	47	313	39 610	0,90 %	-1 157	1 517	0,21	0,63	6 390
	2015	23 430	354	45	21 410	2,50 %	1 208	-809	0,89	0,25	3 704
JVB Tur	2014	27 527	447	124	24 887	3,00 %	-891	1 462	1,11	0,30	4 099
	2013	30 161	1 229	208	27 513	6,10 %	-803	2 240	1,48	0,36	4 640
	2015	21 116	864	0	15 787	7,70 %	890	-26	0,03	0,23	2 034
Team T.	2014	18 808	-91	0	9 416	-0,20 %	-337	246	0,17	0,20	438
	2013	20 903	-698	0	9 101	-4,60 %	-266	-432	-0,19	0,25	-70
	2015	17 511	194	104	3 769	7,70 %	213	85	-3,24	0,19	885
Moss Tur.	2014	15 608	-1 398	42	4 009	-22,70 %	-144	-1 212	-4,93	0,17	-767
	2013	18 515	-1 438	56	7 950	-20,20 %	-232	-1 150	2,66	0,22	-889

(Se regnskapet i fullformat i vedlegg: Konkurrentregnskapet)

Gjennom samtaler med ledelsen i HMK har vi avdekket at 2013 og 2014 var dårlige år i turistnæringen i Oslo. Dette blant annet ettersom cruisebåttrafikken til Oslo i sommermånedene 2013 ble halvert grunnet høyere havneavgifter og drivstoffpriser. Dessuten er det enighet i bransjen om at terrorisme i Europa kan ha bidratt til at folk ble mindre reiselystne (se transkribert intervju med redaktør i Bussmagasinet). En ser spesielt virkningene av dette i 2014, da gjennomsnittlig resultat før skatt er negativt med 444.600 kroner.

Ved å se på relativ markedsandel for hver virksomhet i forhold til HMK, som et gjennomsnitt av de tre måleårene, har vi konkludert med at HMK kan klassifiseres som markedsleder i det definerte markedet. Nedenfor til venstre har vi fremstilt de andre virksomhetenes størrelse i % av HMK. Virksomhetens lønnsomhet i drift, målt gjennom EBITDA, har vi sammenlignet med markedsgjennomsnittet i figuren til høyre.

	Størrelse ift. HMK
Schau's	67 %
JVB Tur	30 %
Team Tour	23 %
Moss Turbiler	19 %

	Gj.snitt. EBITDA	HMK EBITDA
2015	3979	15 311
2014	2639	12 717
2013	2518	7 651

5.4.1 Beregninger av MRI

Vi har benyttet gjennomsnittlig total kapitalrentabilitet (TKR) som et mål på normal oppnådd avkastning på total kapitalen for turbussvirksomheter på Østlandet. Sammen med lånekostnader, resultat før skatt og kapitalverdiene oppgitt i årsregnskapet hos de ulike virksomhetene, har vi laget et estimat av deres effektivitetskapskapital. Våre beregninger viser at HMK sin MRI ligger godt over gjennomsnittet for det definerte markedet. Sammenligningene er fremstilt i tabellen under.

	Gj.snitt. MRI	HMK MRI
2015	399,75	7 087
2014	453,00	7 039
2013	- 415,50	144

Alle tall er oppgitt i hele tusen.

Samtlige virksomheter i det definerte markedet benytter 'god regnskapsskikk' i regnskapene som er offentliggjort hos Proff Forvalt. Vi antar derfor at flere av disse kan ha skjulte reserver som ikke kommer til uttrykk og derfor gjør normalavkastningen for lav og følgelig den estimerte meravkastningen kunstig høy. På den andre siden er store deler av varige driftsmidler i denne bransjen busser og andre kjøretøy. Det er logisk å anta at det ikke eksisterer stor grad av skjulte reserver i disse eiendelene, da kjøretøy i denne klassen normalt sett ikke har en stigende markedsverdi. Ledelsen i HMK forteller oss at det finnes egne regler for avskrivning på busser og at man kan anta hensiktsmessige avskrivninger. Ingen av virksomhetene har varelager av betydelig størrelse, de fleste har her en bokført verdi på 0. Dette reduserer faren for skjulte reserver betraktelig da det særlig er varelagerbeholdning som er gjenstand for undervurderinger (Dahl, 2011).

Det er kun HMK og Team Tour som eier egen eiendom, tomt eller andre varige driftsmidler vi ser det som sannsynlig at har steget vesentlig i verdi. For HMK gjelder dette en regnskapsmessig verdi på 7.977.000 av totale varige driftsmidler på 73.220.000 i regnskapsåret 2015. Da tomten ble kjøpt i 1998 var transaksjonsverdien 16,8 millioner. Siste taksering av tomten avdekket en markedsverdi på 32 millioner (tall hentet fra HMK sine interne arkiver).

Verdistigningen skyldes i hovedsak planlagt statlig utbygging av et boligområde på Rommen. Tomtens beliggenhet antas ikke å føre til konkurransemessige fortrinn, ettersom den geografiske plasseringen er utenfor allfarvei. Beliggenheten gir ikke særskilt publisitet og heller ikke spesielle fordeler med tanke på reisevei. Dette bekreftes ytterligere ved at HMK har investert i en eiendom på Kløfta som de mener vil oppfylle tilsvarende behov når de flytter virksomheten dit på sikt. Vi ser derfor ikke dagens tomt som en driftsrelatert eiendel og har valgt å forholde oss til dagens regnskapsførte verdi ved utregningen av MRI.

6.0 Diskusjon av resultatene

I denne delen av oppgaven vil alle funnenes betydning drøftes hver for seg og opp mot hverandre. Resultatene vil også diskuteres med hensyn til tidligere presenterte teorier. Funnene er basert på ulike datainnsamlingsmetoder, men det eksisterer en overordnet sammenheng mellom dem, da de alle er indikatorer på HMKs effektivitet og eventuelle forbedringer av denne. Vi har valgt å strukturere diskusjonen under tre punkter i dette kapitlet.

Under det første punktet *intern effektivitet* diskuterer vi våre studier av HMK sine prestasjoner opp mot Tangenes sin teori om effektivitetskapskapital, for deretter å forklare årsakene gjennom teorien om dynamiske kapabiliteter. Neste moment omhandler *forbedringer i ordremottaksprosessen*. Her diskuterer vi underproblemstillingen om hvordan HMK kan strømlinjeforme ordremottaksprosessen ved å eliminere ikke-verdiskapende aktiviteter med utgangspunkt i teori om lean og resultatene fra den flerdimensjonale prosessanalysen. Siste punkt i diskusjonsdelen er dagens *konkurranseskraft* basert på det utarbeidede konkurrentregnskapet. Under dette punktet svarer vi på underproblemstillingen om hvordan HMK scorer på effektivitet i forhold til sine konkurrenter og hvorfor. Herunder hvordan konkurranseskraften kan opprettholdes gjennom vedlikehold og utvikling av kompetansebaserte ressurser.

Sammenlagt danner disse tre momentene grunnpilarene for våre undersøkelser. Videre vil vår problemstilling: «*Hvordan kan HMK opprettholde eller øke sin effektivitet gjennom god ressursutnyttelse og prosessdesign?*» kunne besvares gjennom det som diskuteres her.

6.1 Intern effektivitet

Kompetansebaserte ressurser er ifølge Tangenes ressurser som virksomheten har utviklet internt. De omfatter ansattes kompetanse og virksomhetens strukturer og relasjoner. Til tross for at HMK er en kapitalintensiv bedrift som eier både tomt, bygg og en omfattende busspark, har vi gjennom utregninger av MRI funnet støtte til å anta at det er deres kompetansebaserte ressurser som er avgjørende for effektiviteten i deres drift. Utregningene av MRI diskuteres videre i avsnitt 6.3.

I følge Tangenes (2010b) kan samordning av ressurser skje både kvalitativt og kvantitativt. Gjennom våre observasjoner har vi avdekket at de ansattes kompetanse i ordremottaksavdelingen er avgjørende for hvordan de transaksjonsbaserte ressursene de benytter, først og fremst dataprogrammet for booking, utnyttes og utvikles. Et eksempel på dette er at de har utviklet en måte å sende registrerte bestillinger ned til kjørekontoret direkte, for en rask og god sammenstilling av passende busser og sjåfører til hvert oppdrag. Dette kan betegnes som kvalitativ samordning av ressurser.

Output fra aktiviteter som benytter kompetansebaserte ressurser er ideelt sett læring, som igjen blir input til neste utførelse av aktiviteten (Tangenes, 2010). Læring fra aktivitets- og prosessgjennomløpninger over tid har bidratt til en kontinuerlig forbedring av ordremottaksprosessen. Gjennom den flerdimensjonale prosessanalysen fikk vi dette bekreftet ved at det eksisterer relativt få flaskehalser og andre uhensiktsmessigheter ved bruken av ordremottakssystemet. Dette tyder på at de ansatte tilknyttet prosessen til en viss grad har sørget for kvantitativ samordning. Vi har på den andre siden også avdekket forbedringspotensial i form av at deler av aktivitetene er ikke-verdiskapende i den gjeldende prosessen, noe vi diskuterer videre under punkt 6.2.

Da våre undersøkelser viser at HMK besitter tre av Madsens (2009) fire typer dynamiske kapabiliteter, antar vi at disse er med på å forklare deres høye effektivitetskaptal. I følge Madsens teori er dynamiske kapabiliteter noe som kan forklare hvorfor enkelte virksomheter har konkurransemessige fortrinn i situasjoner med rask og uforutsigbar endring, slik HMK har vist tendenser til i utfordrende år for bransjen. De kapabilitetene som utpekte seg var her unike relasjoner til kunder og leverandører, samt en organisasjonsstruktur som legger til rette for rask omstillingsevne for å møte nye trender i markedet. Vi finner støtte i teorien om det ressursbaserte synet for å hevde at disse også kan klassifiseres som ressurser som har vært med på å skaffe og opprettholde konkurransemessige fortrinn, ved at de kan klassifiseres som verdifulle, sjeldne, ikke-imiterbare og ikke-substituerbare.

Det bør dog nevnes at en av kapabilitetene ikke er tilfredsstillende oppfylt. I følge Madsen (2009) er «intern ressursfornyelse» evnen til å skape og håndtere sammenhenger mellom ressursene slik at de i fellesskap kan bidra til å utvikle og lansere nye produkter og tjenester. Det faktum at HMK ikke kurser sine ansatte for å fornye kunnskapen i virksomheten og heller ikke skaper arbeidsplasser med høy grad av autonomi kan føre til at deres dynamiske kapabiliteter svekkes over tid. Dessuten er det å betegne som en muda av typen ‘manglende utnyttelse av evner’ at medarbeiderne ikke tilstrekkelig bemyndiges og gis muligheten for videreutvikling. En kan påstå at HMK i fremtiden bør rette blikket mot mobilisering og opplæring av arbeidsstyrken, samt en høyere grad av desentralisering og medbestemmelse.

6.2 Forbedringer i ordremottaksprosessen

I følge teori om lean er denne tankegangen først og fremst relevant i analyse av prosesser der feil og kvalitetssvikt fort kan oppstå og gi relativt store konsekvenser. Gjennom intervjuene kom det frem at ordremottaksprosessen registrerer informasjon som blir benyttet i de påfølgende prosessene i verdikjeden. Videre er det stor sannsynlighet for at oppdragene legges inn feil, da informasjonen kan være tvetydig. Eksempelvis finnes enkelte adresser flere steder i landet. At en buss blir sendt til feil sted får store kostnadmessige konsekvenser

og kan skade HMKs rykte. Basert på teorien anser vi derfor denne prosessen som egnet for analyse.

Bruk av leantilnærming forutsetter at prosessen kan beskrives som relativt rutinemessig og at en på forhånd kan definere de ønskede egenskapene for output (Gjønnes & Tangenes, 2014). Dette stemmer over ens med våre funn gjennom den flerdimensjonale prosessanalysen, som viste seg å være best egnet for å forbedre prosessen knyttet til bestillingstype 1. Derimot var de ansatte enige i at standardisert gjennomføring av bestillingstype 2 vil være negativt ettersom hver prosessgjennomløpning her bør være unik og ta form mens den utspiller seg. Dette må til for å møte kundens forventninger hver gang. Vår erfaring er likevel at selv ved å gjøre denne isoleringen og forsøke å fokusere på de *mest* rutinemessige delene av ordremottaksprosessen, var det krevende å tilpasse leantilnærming til en serviceytende virksomhet som HMK. Til tross for relativt standardisert prosessdesign må output alltid tilpasses etter kundens ønsker ved hver bussbestilling og vil aldri være helt lik.

Hovedformålet med tidsanalysen i FPA er å tallfeste produktiv og ikke-produktiv tid (Gjønnes & Tangenes, 2014). Ettersom vi avdekket høye tidsavvik på prosessgjennomløpningstiden og utelot responstid fra våre beregninger, antar vi at produktivtetsgraden, som vi målte til 83,8%, ikke er helt virkelighetsnær. Vi anser likevel denne rimelig høye graden som et tegn på at dersom prosessen kan foregå uten de ikke-verdiskapende elementene, er den godt utarbeidet og strømlinjeformet.

Gjennomløpningsraten er et mål for hva prosessen er dimensjonert for (Gjønnes & Tangenes, 2014). Basert på differansen mellom gjennomsnittlig antall bookinger i høysesong (30,4) og lavsesong (23,8) konkluderer vi med at det eksisterer ledig kapasitet i lavsesong. Ettersom to av de ansatte tilknyttet ordremottaksprosessen har bussførerkort, mener vi et alternativ er at de selv kan ta kjøreoppdrag når det oppstår ledig kapasitet i lavsesong. En positiv effekt av dette er reduserte lønnskostnader til sjåfører. På en annen side kan man argumentere for at et visst nivå av ledig kapasitet er et gode i virksomheten og at en reduksjon av denne kan føre til at deres høye fleksibilitet svekkes. En av deres dynamiske kapabiliteter er

intern ressursomforming og de ansatte trekker frem at tid til å «kaste seg rundt for å møte kundens behov» er særlig viktig for å opprettholde denne omstillingsevnen.

Gjennom analysen fant vi at forventet praktisk kapasitet per person for bestillingstype 1, beregnet ved antall minutter disponibelt per person dividert med gjennomsnittlig gjennomløpningstid ($384 \text{ min} / 10 \text{ min } 32 \text{ sek} = 36,6$), ligger nære gjennomsnittlig antall registrerte bestillinger av type 1 per dag i høysesong (30,4). Sammenligningen gir støtte for en antagelse om at disse kan håndteres av en enkelt person. Tallene er begge justert til sitt formål; det første for 20% påregnelig ledig kapasitet, det andre ved å utelate bestillingstype 2. Vi antar derfor at forholdet mellom disse to vil være relativt overensstemmende i praksis og at det tidsmessig passer godt å samle dette til en enkelt stilling.

Manglende utnyttelse av evner er en muda i virksomheter som ikke benytter seg av eksisterende talent internt (Gjønnes & Tangenes, 2014). De ansatte knyttet til ordremottaksprosessen forteller i intervjuene om at arbeidsoppgavene er lite avklarte og at de har liten påvirkning på hvordan prosessen utføres fordi alle «gjør litt av hvert». Ved å knytte samtlige bestillinger av type 1 til én enkelt stilling antar vi at det vil ha en positiv effekt på utnyttelsen av evner hos de ansatte. Hver ansatt vil da få et mer definert ansvarsområde og i større grad bemyndiges til å optimalisere prosessen kontinuerlig. På denne måten kan det skapes en bottom-up involvering ved at de som er nærmest prosessen gis muligheten til å forbedre den. Man bør imidlertid ta med i betraktningen at en slik fordeling av arbeidsoppgaver ifølge Madsen vil gå på bekostning av intern ressursfornyelse. Besittelse av denne dynamiske kapabiliteten gjør virksomheten i stand til å omstille seg raskt ved at de ansatte har kunnskaper på flere områder. Det kan derfor eksistere en risiko for at anbefalingen om mer oppdelte ansvarsområder slår ut negativt.

For denne prosessen har vi funnet at en av aktivitetene har elementer av muda type 2 og at to har elementer av muda type 1. Ingen av aktivitetene bør elimineres helt, da store deler av dem oppfyller de tre lean-kriteriene for å være verdiskapende (Gjønnes & Tangenes, 2014). Derimot kan de utføres på en bedre måte. Standardisering av utførelsen, slik leanteorien bygger på, vil gjøre

sannsynligheten for feil vesentlig mindre og dermed gjøre aktivitetene verdiskapende i sin helhet. Ved å fjerne eller forbedre elementene som ikke fungerer optimalt vil det frigjøres tid og ressurser som kan anvendes i mer verdiskapende sammenhenger. Effekten vil derfor være mest betydelig internt i bedriften, men på sikt vil også kundene nyte godt av høyere produktivitet og verdiskapning hos HMK. Frigjøring av mer tid kan eksempelvis føre til at responstiden blir kortet ned, noe det kom frem gjennom intervjuene at HMK erfarer som høyt verdsatt av deres kunder.

Muda er en betegnelse på menneskelig aktivitet som konsumerer ressurser, men ikke skaper verdi. Dobbelbooking kan klassifiseres som unødvendig bearbeiding og tilskrives blant annet lite hensiktsmessig teknologi. Denne delen av aktiviteten 'utarbeidelse og utsending av tilbud' er ikke-verdiskapende og bør elimineres. Eksempelvis kan dette gjøres ved en bedre design av dataprogrammene slik at de ansatte kan se om en forespørsel er under behandling. Lite standardisert bruk av mappesystemet fører til at bestillinger relativt ofte blir feilarkivert eller ikke arkivert overhodet. Dette gjør at man ikke kan lete frem ordrehistorikk dersom en ansatt ikke er tilstede, eller ved oppdateringer fra kundens side. Dessuten fører det til den verdibærende aktiviteten 'leting etter informasjon'. Ved tilfeller av disse to mudaene oppstår det en risiko for at bussene møter opp på feil sted, tid eller i feil antall, noe som kan grupperes under mudakategorien feil/defekter ved tjenesteleveransen og får store konsekvenser.

Manglende informasjon fra kundenes side kan til dels tilskrives fravær av orden og systematikk fra HMK sin side. Måten bestillingsskjemaet på deres nettsider er utformet har negative konsekvenser for gjennomløpningstiden. Leting etter informasjon som et resultat av dette er derfor en verdibærende aktivitet. Vi anser dette som en muda det er relativt overkommelig å gjøre noe med ved å gjøre alle punktene i skjemaet obligatoriske å fylle ut. Problemet gjelder også eksisterende kunder som sender mail til sin faste korrespondent. Ved å opprette en mal for minstekrav til informasjon ved bestillinger kan HMK forebygge disse problemene og spare ressursbruk. Gjennom disse endringene vil 'utarbeidelse og utsending av tilbud' bli en fullstendig verdiskapende aktivitet.

Ved å synliggjøre kostnader knyttet til de tre nevnte mudaene vil forbedringer kunne settes på ledelsens dagsorden. Vi fant at potensiell kostnadsbesparelse per uke i den valgte prosessen var 5780 kroner. I tillegg kan det gjøres ytterligere besparelser dersom muligheten for dobbeltbookinger blir eliminert og det ikke sendes dobbelt antall busser til oppdragene. De totale kostnadene knyttet til dette vil være drivstoffkostnader, timelønn til sjåføren og andre oppdrags alternativinntekt. Videre hender det at manglende arkivering fører til at busser møter opp på feil sted eller til feil tid. Dette vil ha de samme nevnte kostnadene, samt tap av kundelojalitet og omdømme. Dessuten vil virksomheten kunne oppnå vesentlig større kostnadsbesparelser dersom de velger å gjøre analyser av ytterligere prosesser. Ressursforbruket knyttet til ikke-verdiskapende aktiviteter kan ha alternative anvendelsesområder og dermed skape merinntekt.

6.3 Konkurranseskraft

Simmonds (1986) hevder at man kan bruke to ulike kriterier for sammenligning mellom virksomheter. I konkurrentregnskapet fremkommer det at HMK sin salgsinntekt ligger over samtlige i det definerte markedet og måltallet oppfyller dermed Simmonds strengeste krav. Når det kommer til driftens lønnsomhet, her uttrykt gjennom TKR og EBITDA, presterer de også på et høyt nivå. Disse to måltallene oppfyller dog kun det mer moderate kravet om å være bedre enn gjennomsnittet av konkurrerende virksomheter.

Imidlertid mener Tangenes (2007) at slike rent finansielle måltall er lite anvendelige for prestasjonsmålinger, da de ikke tar hensyn til årsakene *bak* inntjeningen. Som nevnt under punkt 6.1 kan HMKs interne effektivitet tilskrives de kompetansebaserte ressursene og deres dynamiske kapabiliteter. For å materialisere dette og sammenligne virksomhetene med hverandre har vi regnet ut deres markedsverdibaserte residualresultat (MRI), også kalt effektivitetskapital.

Teorien sier at effektivitetskapital er noe som oppstår når man kan sammenstille sine ressurser slik at virksomheten presterer på et høyere nivå enn markedsgjennomsnittet (Tangen, 2007). De første to måleårene ligger HMK sin MRI på et markant høyere nivå sammenlignet med de andre virksomhetene. Store

omstillinger er å forvente i bussbransjen, som påvirkes blant annet av svingninger i verdensøkonomi, turisme og reglement for utenlandske busselskaper. I disse to årene har HMK klart å prestere godt tross dårlige forutsetninger i markedet. Et viktig moment er at HMK på flere områder er markedsledere og derfor har en kjent merkevare å selge, noe som antageligvis har kommet dem til gode i disse periodene. Ettersom vi ikke har markedsverdijustert for dette, og andre nevnte verdier, antar vi at det kan være med på å forklare deler av det høye måltallet.

Man bør være forsiktig med å anse en svært høy periodisk MRI som en idealsituasjon. Spesielt for virksomheter i omskiftelige omgivelser, skriver Tangenes, kan en høy periodisk inntjening gå på bekostning av prioriteringen av de dynamiske kapabilitetene og resulterende innovasjoner. Sistnevnte er antagelig det mest kritiske punktet for HMK. De har opparbeidet seg gode relasjoner og er flinke til å følge med i markedet, men det kan virke som at de tar sin gode markedsposisjon noe for gitt og derfor har lite fokus på ansattes tilegning av ny kunnskap og medfølgende innovasjon.

Vi har også avdekket tendenser til den såkalte Penrose-effekten, som handler om at begrenset ledelseskapasitet kan være en flaskehals som gjør at virksomheten får begrensede muligheter for vekst (2009). I intervjuene ble det flere ganger trukket frem at daglig leder er svært kompetent og samlende for virksomheten, men at han har så mye å gjøre at tiden ikke strekker til for alt. De siste årene har vært intense for HMK, det får vi hint om gjennom intervjuene og bekreftet gjennom måling av MRI. Daglig leder har antageligvis for mange ulike funksjoner. For å kunne opprettholde deres svært høye MRI i en periode med mindre etterspørsel og høyere kostnader for markedet, har han de siste årene måttet ta imot mange bookinger direkte og kjøre buss selv. Vi antar at dette kan være en del av bakgrunnen for at fokus på utvikling av ansatte og fremtidens resultater har vært noe nedprioritert sammenlignet med dagens prestasjoner.

Da HMKs ressurser med VRIN-egenskaper først og fremst er menneskelige, dette i motsetning til for eksempel tilgang på verdifulle naturressurser, vil det være kritisk for bærekraften at de vedlikeholdes og utvikles. I lys av lean-teorien anser vi det derfor som nødvendig for HMK å fokusere på bottom-up involvering, samt

kontinuerlige forbedringer. Driften fungerer godt til tross for at strategi, lederstil og arbeidsvaner har vært uendret gjennom mange år og det kan derfor virke som om det eksisterer lite motivasjon for endringer også i fremtiden. Redaktør i Bussmagasinet forteller at bussbransjen nok går tøffere tider i møte. Vi anser det derfor som vesentlig for virksomheten å implementere lean-tankegang om at «selv om noe fungerer godt, kan det alltid forbedres».

7.0 Konklusjon og anbefalinger

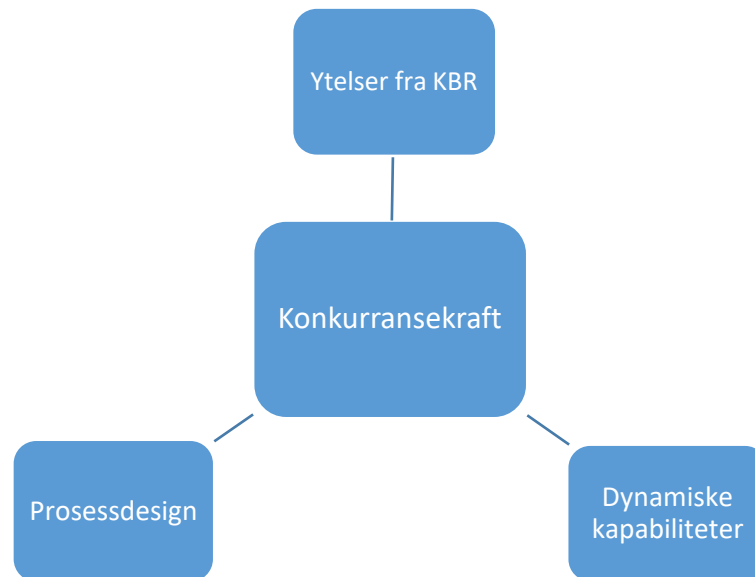
I denne oppgaven har vi hatt til hensikt å gjøre en utredning av effektiviteten og følgelig konkurransekraften til H.M.Kristiansens Automobilbyrå AS. I den forbindelse utarbeidet vi problemstillingen:

Hvordan kan HMK opprettholde eller øke sin effektivitet gjennom god ressursutnyttelse og prosessdesign?

Med tilhørende underproblemstillinger:

- *Hvordan scorer HMK på effektivitet i forhold til sine konkurrenter og hvorfor?*
- *Hvordan kan ordremottaksprosessen strømlinjeformes ved å eliminere ikke-verdiskapende aktiviteter?*

For å belyse virksomhetens ytelsesevne, konkretisert gjennom konkurransekraft, har vi laget figuren nedenfor som en sammenfatning av det vi anser som relevante påvirkningsfaktorer. Disse er ytelser fra de kompetansebaserte ressursene, formålstjenlige prosessdesign og dynamiske kapabiliteter.



Deres konkurranseskraft har vi målt gjennom finansielle måltall samt utregning av effektivitetskaptal. Det viser seg at HMK scorer over snittet for det definerte markedet på alle de valgte sammenligningsparameterne. På den andre siden kan det virke som om de tar sin gode posisjon noe for gitt og har begrenset fokus på fremtiden. Vi har gjort undersøkelser av hva som forklarer deres ytelses og hvordan de kan opprettholde eller øke sin effektivitet i de videre årene. Deres interne effektivitet forklares i stor grad av måten de kompetansebaserte ressursene utnytter de transaksjonsbaserte og hvordan læring gjennom tid har bidratt til både kvalitativ og kvantitativ samordning av ressurser. Her må de likevel prøve å rette fokuset mer mot utviklingsmuligheter for de ansatte slik at de kan være bidragsytere til innovasjoner i fremtiden.

I ordremottaksprosessen har designen vist seg å ha relativt lite forekomster av muda. Her kan man se en sammenheng med deres høye effektivitetskaptal ved at læring har bidratt til kontinuerlig forbedring av prosessen. Likevel har vi her avdekket elementer av feil som får betydelige konsekvenser videre i verdikjeden når de oppstår. Da HMK driver i en lavmarginsbransje vil eliminering av ikke-verdiskapende aktiviteter være avgjørende for bærekraft. Man kan dog argumentere for at bærekraft i HMK har et godt fundament i de dynamiske kapabilitetene. Virksomheten viser seg å være dyktige til å følge med i markedet

og å møte de raske svingningene de står ovenfor. For å opprettholde konkurransekraften må de likevel drive vedlikehold og utvikling av kompetansebaserte ressurser gjennom mobilisering og bedre vekstmuligheter.

7.1 Anbefalinger

Våre anbefalinger til ledelsen har blitt presentert fortløpende gjennom diskusjonsdelen i oppgaven og sammenlagt vil de besvare vår hovedproblemstilling. For det første mener vi det vil være viktig å øke muligheten for etterutdannelse gjennom kursing slik at de ansatte i større grad kan bidra til kontinuerlig forbedring. Dessuten vil eliminering av de ikke-verdiskapende elementene ved enkelte av aktivitetene i ordremottaksprosessen kunne gjøre at den frigjorte kapasiteten bidrar til å kutte ned responstiden og redusere kostnader gjennom alternativ anvendelse av ansatte til eksempelvis busskjøring. Videre ser vi det som hensiktsmessig å samle ansvaret for bestillingstype 1 under en stilling og på den måten sørge for mer definerte ansvarsområder.

Det vil eksistere fordeler og ulemper ved alle disse anbefalingene som ledelsen må ta stilling til før de gjør eventuelle endringer. Samtidig ønsker vi igjen å påpeke at vi har funnet mye positivt ved HMKs drift og effektivitet og at dette har bidratt til deres enestående prestasjoner sammenlignet med det definerte markedet. Disse egenskapene bør de ikke ta for gitt og vi anbefaler kontinuerlig forbedring og videre analyser av virksomhetens ytelser.

7.2 Videre forskning

Videre prosessforbedringer er en måte for virksomheten å tenke fremtidsrettet. Egnede prosesser bør ha en tilnærmet rutinemessig karakter hvor standardisering og strømlinjeforming er positivt og hvor en på forhånd kan definere de ønskede egenskapene for output. For videre forskning hadde det derfor vært interessant å bruke følgende prosesser som analyseobjekter, i den rekkefølgen de er presentert: renholdsprosess av buss, ordrefordelingsprosessen, overrekkelse av ordre fra kontor til sjåfør samt ettersalgstøtte.

Dersom en ser videre forskning i et langsiktig perspektiv vil våre undersøkelser kunne være irrelevante for HMK. Dette fordi transportbransjen står ovenfor store endringer i fremtiden grunnet økt miljøfokus og automatisering. Ved slike omveltninger vil HMK ha behov for helt nye kostnadsstrukturer og effektivitetsbegrepet vil få en ny betydning ved at det blant annet er mindre behov for menneskelig arbeidskraft. Ved et slikt langsiktig perspektiv vil problemstillingen *Hvordan kan HMK opprettholde eller øke sin effektivitet gjennom god ressursutnyttelse og prosessdesign?* fortsatt være interessant, men den vil måtte ses i et helt nytt lys.

7.3 Tilbakeblikk på forskningsprosessen

Når vi ser tilbake på forskningsprosessen erkjenner vi at vår brede forskningstilnærming med mange ulike datainnhentingsmetoder kan ses som en svakhet. Vi har på en side oppnådd det vi ønsket; en analyse av effektiviteten i virksomheten og en god overordnet forståelse av denne. På en annen side har tilnærmingen resultert i at våre undersøkelser mangler dybdeanalyser av ett spesifikt felt. Enkelte emner kunne antagelig blitt studert nærmere for en bedre forståelse av fenomenet. Likevel ser vi disse manglene som vesentlig mindre enn nytteverdien av effektivitetsanalysen. Ettersom lignende analyser ikke har blitt gjort for HMK tidligere vil det være av verdi for virksomheten å ha overordnede sammenligningsgrunnlag med resten av markedet, samt innspill til forbedringer i fremtiden.

8.0 Litteraturliste

- Amboise, G., & Muldowney, M. (1988). Management Theory for Small Business: Attempts and Requirem. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 13(2), 226.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Bowen, D. E., & Youngdahl, W. E. (1998). " Lean" service: In defense of a production- line approach. *International Journal of Service Industry Management*, 9(3), 207-225.
- Daft, R. L. (2010). *Organization theory and design* ([10th ed.]. utg.). Andover: South-Western Cengage Learning.
- Dahl, G. A. (2011). Oversikt over ulike verdsettelsesmodeller. *Praktisk økonomi & finans*, 28(02), 3-14.
- Fardal, A. (2007). IFRS og norske regnskapsregler. *Magma*.
- Finansdepartementet. (2005). Veileder til gjennomføring av evalueringer.
- Gjønnnes, S. H., & Tangenes, T. (2014). *Økonomi- og virksomhetsstyring : strategistøtte ved prestasjonsstyring, ressursstyring og beslutningsstøtte* (2. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Johannessen, A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3. utg. utg.). Oslo: Abstrakt forl.
- Kaplan, R., & Anderson, S. (2004). Time- Driven Activity- Based Costing. *Harvard Business Review*, 82(11), 131-138.
- Kaplinsky, R., & Morris, M. (2001). *A handbook for value chain research* (Vol. 113): IDRC Ottawa.
- Kvale, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg., 2. oppl. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Madsen, E. L. (2009). Dynamiske kapabiliteter ; verktøy for endring i etablerte bedrifter. *Magma*, 12(3), 52-61.
- Ostrenga, M. R. (1992). *The Ernst & Young guide to total cost management*. New York: Wiley.
- Penrose, E. (2009). *The theory of the growth of the firm* (4th ed. utg.). Oxford: Oxford University Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage : creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Rumelt, R. P. (1997). Towards a strategic theory of the firm. *Resources, firms, and strategies: A reader in the resource-based perspective*, 131-145.
- Simmonds, K. (1986). The Accounting Assessment of Competitive Position. *European Journal of Marketing*, 20(1), 16-31. doi:10.1108/EUM00000000004626
- Tangen, T. (2007). Når to finansielle måltall møter ressursbasert firmateori og fremvokst strategi ; nødvendige korreksjoner av regnskapstall og et forslag til videreutvikling. *Magma*, 10(3), 81-102.
- Tangen, T. (2010a). Måling av virksomhetens effektivitet: – Om hvordan verdier av ytelser fra kompetanse bør måles. *Praktisk økonomi & finans*, 27(02), 93-106.
- Tangen, T. (2010b). Måling av virksomhetens effektivitet: – Om hvordan verdier av ytelser fra kompetanse bør måles. *Praktisk økonomi & finans*, 27(02), 93-106.
- Taylor, D. (2005). Value chain analysis: an approach to supply chain improvement in agri-food chains. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 35(9/10), 744-761.

- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
doi:10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z
- Womack, J. P. (2003). *Lean thinking : banish waste and create wealth in your corporation* (Rev. and updated [ed.]. utg.). New York: Free Press.