



Handelshøyskolen BI - campus Bergen

BTH 97431

Bacheloroppgave - Bedriftsutvikling for SMB

Bacheloroppgave

Meland Elektro AS

Navn: Ingvild Marie Landsvik

Utlevering: 09.01.2017 09.00

Innlevering: 02.06.2017 12.00

Bacheloroppgave
ved Handelshøyskolen BI

MELAND ELEKTRO AS

Eksamenskode og navn:

BTH 97431 Bacheloroppgave – Bedriftsutvikling for SMB

Utleveringsdato:

09.01.2017

Innleveringsdato:

02.06.2017

Stuedsted:

BI Bergen

Innhold

FORORD	III
SAMMENDRAG	IV
1. INNLEDNING	1
1.1 FORMÅLET MED OPPGAVEN.....	1
1.2 PROBLEMSTILLING	1
1.3 BEGRUNNELSE OG AVGRENSING	1
1.4 PRESENTASJON AV BEDRIFTEN	1
2. TEORI	2
2.1 LEAN.....	2
2.1.1 Historie.....	3
2.1.2 Total Quality Management.....	3
2.1.3 Ulike former for sløsing.....	4
2.2 STYRET	4
2.2.1 Oppbygging	4
2.2.2 Oppgaver.....	5
2.3 LEDELSE.....	6
2.3.1 Lederstiler	6
2.3.2 Lean ledelse.....	7
2.3.3 Visjon og misjon.....	8
2.3.4 Motivasjon.....	9
2.4 KOMMUNIKASJON	10
2.4.1 Ledelses -og lederkommunikasjon.....	10
2.4.2 Intern kommunikasjon	11
2.4.3 Koorienteringsmodellen	11
2.4.4 Endringskommunikasjon	12
2.5 VARELAGER	13
2.6 SVINN.....	13
3. METODE	14
3.1 PRIMÆRDATA OG SEKUNDÆRDATA	14
3.2 KVALITATIV METODE.....	14
3.3 INTERVJUER	14
3.4 OBSERVASJONER.....	15
3.5 VALIDITET OG RELIABILITET	16

3.6 SVAKHETER VED METODEN	16
4. RESULTATER OG FUNN	16
4.1 LEAN	16
4.2 STYRET	18
4.3 LEDELSEN	19
4.3.1 <i>Visjon og misjon</i>	20
4.4 KOMMUNIKASJON	20
4.5 VARELAGER	21
4.6 SVINN	22
5. DISKUSJON.....	24
5.1 LEAN	24
5.2 STYRET	25
5.3 LEDELSE.....	26
5.3.1 <i>Visjon og misjon</i>	29
5.4 KOMMUNIKASJON	29
5.5 VARELAGER	31
5.6 SVINN.....	33
6. ANBEFALING	39
7. REFERANSELISTE.....	42

Forord

Etter mine 3 år på BI Bergen er det tid for å levere inn bacheloroppgaven i Bedriftsutvikling for små og mellomstore bedrifter. Veien hit har vært både utfordrende og spennende. Jeg valgte fordypning i Bedriftsutvikling for SMB fordi jeg fant det veldig interessant og viktig å se bedriften som en helhet. Ved å fordype meg og skrive om Meland Elektro AS, føler jeg at jeg har fått sett dette i praksis. Jeg er veldig takknemlig for at de ga meg tillatelse til å bruke dem i min oppgave. De har vært hjelpelig når jeg har trengt det, og de har tatt godt imot meg når jeg har kommet på besøk. Alt jeg har spurt om har jeg fått svar på, og de har latt meg få full tilgang i bedriften. De skal ha en stor takk for at jeg kan vise til det ferdige resultatet.

Ved semesterstart stod jeg uten en bedrift å bygge bacheloroppgaven min på. Likevel var jeg fast bestemt på at jeg skulle starte oppgaveskrivingen så tidlig som mulig. Jeg begynte derfor å ringe rundt til bedrifter for å høre om noen kunne være interessert, men alle svarte at de ikke hadde tid eller ressurser til å imøtekomme det jeg trengte. Etter den syvende telefonen var jeg begynt å miste håpet, men jeg visste at jeg måtte fortsette. Den åttende telefonen gikk til Meland Elektro AS hvor jeg møtte en ivrig Asle Fløysand som var svært interessert. Før jeg var ferdig med å forklare formålet mitt hadde han allerede kommet med forslag til hvilke områder i bedriften jeg kunne ta for meg. Dette ga meg bare mer motivasjon for å starte oppgaveskrivingen og kort tid etter hadde jeg mitt første besøk hos Meland Elektro AS.

Jeg vil også takke veilederen min, Robert Ingvaldsen, for gode innspill og nyttige kommentarer.

Bergen, Juni 2017

Ingvild Marie Landsvik

Sammendrag

Denne bacheloroppgaven er skrevet på bakgrunn av faget Bedriftsutvikling for små og mellomstore bedrifter, hvor jeg har valgt Meland Elektro AS som min bedrift. Bedriften befinner seg i dag i et marked hvor det er viktig å skille seg ut da kampen om kundene er hard. Det gjelder å følge med på endringene som skjer og holde kostnadene så lave som mulig, uten at det går utover driften. Kampen om å tilby kvalitet til de laveste prisene er stor og sikkerhetsmarginene er derfor ikke de største. Jeg har derfor valgt å fokusere på hvordan bedriften kan redusere ressursbruken sin, og skape mer flyt i den daglige driften.

Jeg har innledet oppgaven med en kort presentasjon av bedriften hvor jeg tar for meg historikken og hvordan det står til i dag. Videre presenterer jeg min valgte problemstilling hvor jeg kommer med en begrunnelse for valget og hvordan jeg har valgt å avgrense oppgaven.

«Hvilke tiltak kan Meland Elektro AS gjøre for å redusere ressursbruken og skape mer flyt i bedriften?»

I teorikapittelet av oppgaven har jeg beskrevet ulike teorier og modeller som er relevant for min videre vurdering av bedriften. Noen av disse er lean, ulike ledelsesteorier, kommunikasjon, både internt og ved ledelse, og svinn. Videre i oppgaven tar jeg for meg metodene jeg har brukt og påliteligheten av disse, før jeg presenterer resultatene rundt dette og relevante funn jeg har gjort.

Til slutt i oppgaven tar jeg for meg alle aktuelle ledd i bedriften hvor jeg kommer frem til ulike tiltak jeg mener bedriften kan tjene på å iverksette og argumentasjonen bak disse.

For å kunne besvare problemstillingen best mulig har jeg benyttet meg av kvalitative metoder hvor jeg har observert og hatt samtaler med de ansatte og ledelsen i bedriften. Sekundærkildene jeg har brukt har vært hentet fra pensum fra min tid på BI Bergen, og annen litteratur som jeg fant relevant for å kunne besvare min oppgave.

1. Innledning

1.1 Formålet med oppgaven

Formålet med denne bacheloroppgaven er å kunne bidra til å hjelpe Meland Elektro AS med å skape rutiner og struktur i bedriften, og på den måten redusere ressursbruken. Dette må gjøres på en måte som er til fordel for bedriften og som ikke går utover daglig drift.

1.2 Problemstilling

Hvilke tiltak kan Meland Elektro AS gjøre for å redusere ressursbruken og skape mer flyt i bedriften?

1.3 Begrunnelse og avgrensing

Da jeg først tok kontakt med bedriften var daglig leder veldig interessert og spurte om jeg kunne flette inn «lean» i oppgaven min. Dette var en retning han ønsket at bedriften skulle ta, og være med på den såkalte «leanbølgen». Etter at jeg hadde hatt et møte med Meland Elektro AS og snakket med både daglig leder og kontoransvarlig, kom det fort frem at bedriften har muligheter til å gjøre ting annerledes og på den måten redusere ressursbruken sin. Lean er altså en naturlig retning å vinkle oppgaven fra, og istedenfor å bare «flette det inn» vil lean være min grunnflate.

Leantankegangen tar for seg hele bedriften, men på grunn av både tid og plassmangel velger jeg å fokusere på de postene i bedriften jeg har observert kan hjelpe Meland Elektro AS mest. Videre har jeg avgrenset det til primært å omhandle bedriftens privatkunder, da det er rundt disse bedriften har mest å hente.

1.4 Presentasjon av bedriften

Meland Elektro AS er et lite firma som har etablert seg i Meland kommune, et stykke nord for Bergen. Det hele startet i 1979 da Harry Meland etablerte bedriften under navnet Installatør Harry Meland. Han holdt da til i sin egen garasje der han drev sammen med en annen. I 1986 ble navnet og selskapsformen endret til Meland

Elektro AS. I 1995 kom Asle Fløysand inn i bildet, og bedriften bestod da av Harry, Asle og sønnen til Harry som da jobbet som lærling. Asle ble i 1999 godkjent installatør og i år 2000 flyttet de inn i nye lokaler på Mjåtveitflaten i Meland.

Bedriften består av i dag ca. 14 ansatte elektrikere og en kontoransatt i halv stilling. Den drives av daglig leder Asle Fløysand som også er leder for styret. Meland Elektro AS er en autorisert elektroentreprenør og firmaet utfører alle typer elektriske installasjoner innen bolig, landbruk og industri (Meland Elektro, 2017).

Majoriteten deres av kunder er hovedsakelig lokalisert i Nordhordland, men kundekretsen strekker seg fra Bergen til Fensfjorden, som grenser til Sogn og Fjordane i nord. Nylig fikk de i stand en avtale der de nå er underleverandør for Mongstad Tavleteknikk. Selv om det er nedgang i markedet og arbeidsledigheten øker, har ikke Meland Elektro AS merket noe til dette. Inntektene øker jevnt og de har ingen planer om å permittere noen per dags dato. Faktisk trenger de å ansette flere elektrikere for å tilfredsstille etterspørselen i markedet.

Videre i oppgaven vil Meland Elektro AS herved bli omtalt som Meland Elektro.

2. Teori

Det er mange poster i bedriften som har innvirkning på ressursbruken og flyten i den daglige driften. Lean er et nokså nytt fenomen som har dette som fokus og vil derfor være en hjelper for videre analyse. Hvordan ledelse praktiseres i bedriften og hvor stor vekt det legges på kommunikasjonen, har mye å si for hvordan ting prioriteres og utføres. Det handler om å skape flyt ved å redusere unødvendig tidsbruk og fokusere på hva som tilfører bedriften verdi. Andre områder som er verdt å se på, med dette i fokus, er lagerstyring og hvordan dette kan bidra til å skape kontroll, samtidig som det kan bidra til å få en bedre oversikt over svinnet.

2.1 Lean

«Lean handler om å levere kunde verdi med minimalt tap av ressurser gjennom å etablere flyt og kontinuerlig forbedring» (Wig, 2013, s.38). En skal altså redusere sløsing av ressurser i arbeidet, slik at de stegene som gjenstår er med på å tilføre

direkte verdi for kunden. Begrepet lean betyr slank eller mager produksjon. Utfordringen blir å finne balansen mellom flyteffektiviteten og ressurseffektiviteten. For mye fokus på ressurseffektivitet vil føre til at en må bruke ekstra ressurser på arbeid og innsats, noe en kan unngått med å også ha fokus på flyt. Bedriften må ta tiden til hjelp og jobbe for å kontinuerlig forbedre flyten. Dette betyr at en ikke skal bli så effektiv som mulig med en gang, men la bedriften endre seg gradvis og ta til seg lærdommen dette gir (Modig & Åhlstrøm, 2015, s.122).

2.1.1 Historie

Det hele startet i Japan hos bedriften Toyota, der de tok i bruk uttrykket «Just in time». Dette gikk ut på å redusere lageret, materialer og annet utstyr ved å ha varene klare akkurat når kunden trengte dem. På den måten unngikk bedriften å ha varene unødvendig på lager, noe som igjen reduserte bedriftens kostnader. Lean er på mange måter en videreføring av Just in time- filosofien, da den tar for seg ressursbruken og arbeidet i bedriften som en helhet (Hoff & Helbæk, 2016, s.452). I dag er lean et kjent begrep og stadig flere bedrifter ønsker å benytte seg av dette.

2.1.2 Total Quality Management

Total quality management handler om å jobbe med en kontinuerlig forbedring av hvert ledd i bedriften, hvor de ansatte også blir involvert. Her er det kvaliteten som står i fokus da dette blir prioritert fremfor å redusere kostnader eller implementere leveringssystemer. Dette blir sett på som et moderne og viktig konsept, da det har fokus på hele systemet samtidig som det tar for seg behovene både internt og eksternt. Total quality management blir regnet som en av de viktigste elementene for videre forbedring, både hva gjelder bedrift og ledelse (Parkes, 2015, s. 112).

Ordet «quality» har mange definisjoner, men det er likevel noe alle har til felles: ulike krav som må være oppfylt, spesielt kundens behov, fokus på spesifikke produkter, service og prosesser, forbedre bedriftens ytelse og unngå feil. Videre gjelder ikke dette bare produktene, men også prosessene og andre viktige faktorer som teknologi og personlige ressurser (Hietschold, Reinhardt & Gurtner, 2014, s. 6255).

2.1.3 Ulike former for sløsing

Formålet med lean er som sagt å eliminere de aktivitetene som ikke er verdiskapende i kundens øyne. Det eksisterer ulike former for sløsing der en kan dele de inn i 7 grupper:

1. Feilproduksjon: Målet er null feil, altså at tingene skal gjøres riktig første gangen.
2. Overproduksjon: Etterspørselen etter det virksomheten produserer av produkter eller tjenester skal være behovsstyrt, slik at det ikke bygges opp lagerbeholdninger.
3. Unødvendig transport: Unødvendig transport internt skal unngås.
4. Venting: Kødannelse internt, om det er fysiske produkter eller dokumenter eller henvendelser som skal saksbehandles eller besvares, skal elimineres eller reduseres til et minimum.
5. Unødvendig lagerhold: beholdning av råvarer, varer i arbeid og ferdigvarer skal reduseres til et minimum, altså Just in time – filosofien knyttet til lagerhold.
6. Unødvendige bevegelser: Virksomheten skal tilstrebe jevn flyt av produkter og tjenester for å unngå venting/kødannelse.
7. Uhensiktsmessige prosesser: Målet er forenkling i alle ledd og prosessene skal være utformet med utgangspunkt i kundene/brukernes behov.

(Hoff & Helbæk, 2016, s. 465)

2.2 Styret

Styret er definert i Aksjeloven (1997) som øverste leder i bedriften. «Styret er det organet som kollektivt tar de overordnede beslutninger i virksomheten, og har ene og alene det fulle ansvaret for resultatene og oppfølgingen av disse beslutningene.» (Erichen, Solberg & Stiklestad, 2015, s.139).

2.2.1 Oppbygging

Styret bør bestå av en sammensetning av personer med ulike kompetansefelt for å kunne møte de utfordringene bedriften står overfor til enhver tid. I små og

mellomstore virksomheter er det vanlig at det er få aksjonærer, og at disse gjerne er sentrale i den daglige driften, og representanter i styret.

De ansatte er også en viktig ressurs som kan være positivt å ha representert i styret. Det kan gi dem en følelse av å bli verdsatt og sett. Dette kan igjen resultere i økt motivasjon i bedriften og mer effektiv implementering av beslutninger (Erichsen et al, 2015, s. 165).

I virksomheter med en aksjekapital på mindre enn tre millioner kroner er det lov at styrets leder og daglig leder i bedriften er samme person. Dette er også ganske vanlig. Ulempen er at styret har som oppgave å ha tilsyn til daglig leder og bedriften ellers, og dersom dette er en og samme person vil det ikke alltid være like lett å skape den distansen som trengs (Bråthen, 2003).

Levorsen (2014, s.28) mener at i et mellomstort eller lite selskap vil en god sammensetning av styret være på rundt 4-5 personer, hvor minst halvparten av disse bør være eksterne. Dette fordi disse kan gi objektive syn på bedriften og komme med råd og nyttige impulser på videre utvikling.

2.2.2 Oppgaver

«Styret skal sette ambisjoner for virksomheten i forståelse med eierne (generalforsamlingen) og legge til rette for at disse ambisjonene nås» (Erichsen et al, 2015, s. 156). Styrets oppgaver er beskrevet i Aksjeloven (1997) som:

- (1) «Forvaltningen av selskapet hører under styret. Styret skal sørge for forsvarlig organisering av virksomheten»
- (2) «Styret skal i nødvendig utstrekning fastsette planer og budsjetter for selskapets virksomhet. Styret kan også fastsette retningslinjer for virksomheten»
- (3) «Styret skal holde seg orientert om selskapets økonomiske stilling og plikter å påse at dets virksomhet, regnskap og formuesforvaltning er gjenstand for betryggende kontroll»
- (4) «Styret iverksetter de undersøkelser det finner nødvendig for å kunne utføre sine oppgaver. Styret skal iverksette slike undersøkelser dersom dette kreves av ett eller flere av styremedlemmene»

2.3 Ledelse

Det er vanskelig å gi en klar definisjon på begrepet ledelse. En kan si at det finnes like mange definisjoner som det er personer som har prøvd å definere det. Ingen tar direkte feil, men noen er mer rett enn andre. Brønn og Arnulf mener at «ledelse dreier seg om å mobilisere innsatsvilje og samarbeid mot et felles mål» (2014, s. 126).

«En leder er en som skaper forhold som får frem og fokuserer talent og energi hos andre til å arbeide mot et felles mål» (Huse, 2011, s. 159). Det eksisterer mange ulike former for ledelse og lederstiler. Igjen er det ikke et fasitsvar på hvilken som er å regne som den beste. Her er det mange forskjellige faktorer som spiller inn, bl.a. hvilken type virksomhet det er, hva er situasjonen, er oppgavene krevende eller rutineoppgaver? Alt dette må tas i betraktning når en skal velge hvilken lederstil som er den beste for akkurat den bedriften.

2.3.1 Lederstiler

Relasjonsledelse:

Relasjonsledelse går ut på at lederen skal knytte bånd med hver enkelt ansatt. Dette skjer ved at lederen tar initiativ med å bli kjent med medarbeideren, og viser at han er lyttende og engasjert. Denne lederstilen regnes som utfordrende da den krever relasjonell kompetanse, og at lederen tar seg tid til å involvere seg i arbeidsdagen til hver enkelt medarbeider. Når båndet er knyttet gjelder det å opprettholde dette, og forsterke relasjonen. Målet er at det skapes et tillitsforhold mellom leder og medarbeider. Dette kan bare gjøres dersom det ligger til grunn god kommunikasjon og riktig kunnskap og ferdigheter forøvrig. «Begge parter må tilstrebe dialog, likeverdighet, respekt og gjensidig samspill» (Erichen et al, 2015, s.76).

Selvledelse:

Selvledelse går ut på at en skal få medarbeiderne til å lede seg selv. De skal ha ansvar for sine egne oppgaver og selv vite hva som skal gjøres for å nå de målene som er satt. Målet er at de ikke skal være avhengig av lederen og styre arbeidsdagen deres selv (Erichen et al, 2015, s. 363-365).

Gi en mann en fisk, -og han vil ha mat for én dag.

Lær mannen å fiske, -og han vil ha mat for hele livet.

(Kinesisk ordtak, hentet fra Berg, Martinsen & Thompson, 2011, s 9)

Selvledelse skal være en motivasjonsprosess der en selv skal ta tak i de utfordringene en møter, og tilegne seg strategier og annen kunnskap for å klare å takle arbeidsoppgavene på egenhånd. Som et resultat av dette øker kompetansen og kreativiteten i bedriften, og den blir igjen mer effektiv (Erichen et al, 2015, s.364). For at dette skal fungere optimalt er det viktig at ledelsen anerkjenner de ansatte og gir de ros om de har gjort seg fortjent til det. Denne måten å vise medarbeiderne at ledelsen ser dem og er fornøyd med arbeidet de utfører, er kalt Bestemors lov. Dette spiller en stor rolle på arbeiderenes motivasjon videre (Berg et al, 2011, s. 48).

Endringsledelse:

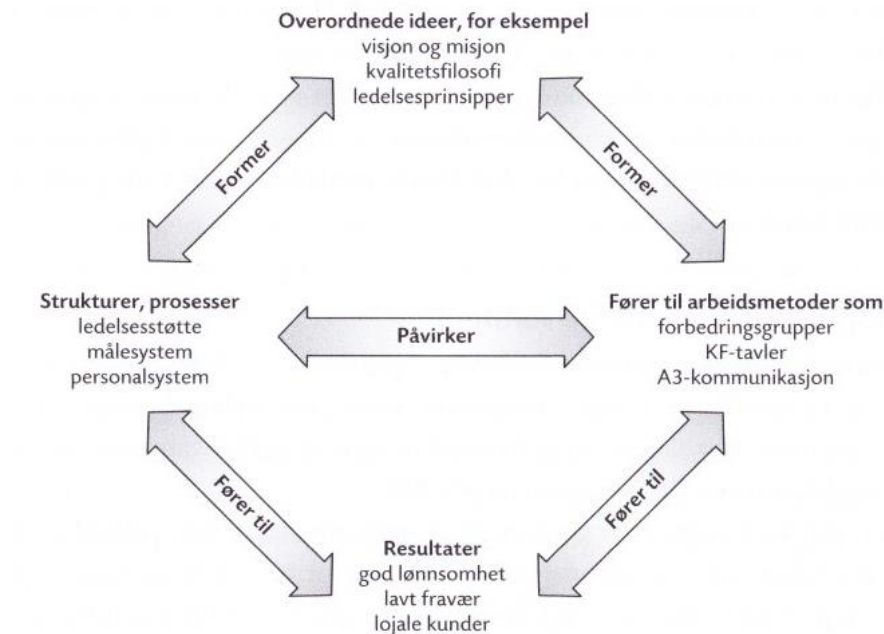
En viktig del av lederens oppgaver er å initiere til å lede endringer bedriften står overfor, og som er nødvendige for videre drift. For at dette skal gjøres på en god måte kreves det at lederen bruker endringsverktøy fornuftig, og at han gjennomfører tilfredsstillende analyser. Lederen bør også tilpasse måten å lede på ut fra hvilke endringer som skal iverksettes (Erichen et al, 2015, s. 287).

Det er viktig at lederen har de riktige egenskapene og kunnskapen for å kunne ta riktige beslutninger for bedriften, i et marked som stadig er i bevegelse. Om en ikke er dynamisk vil en ikke klare å henge med, og det kan da i verste fall ende med at bedriften går under.

2.3.2 Lean-ledelse

«Lean-ledelse innebærer at vi skal utvikle en kultur som gjør det mulig å delegere og involvere medarbeiderne i utvikling av organisasjonen» (Wig, 2013, s. 28). En skal utvikle bedriften til å bli en lærende organisasjon der en jobber for kontinuerlig forbedring, og læring ved å systematisk fjerne steg som ikke er verdifulle i kundens øyne. For å få til dette må en finne en balanse mellom struktur og kultur. Struktur vil si at en har systemer der en rapporterer, måler og kontrollerer. Grunnen til at de fleste virksomheter som prøver seg på lean feiler, er at de fokuserer for mye på

strukturen og ikke nok på kulturen i bedriften. Kulturen er basert på bedriftens verdier, visjoner og ideer og utvikles etter disse.



Figur 1: Lean-ledelse, (Wig, s 29)

Modellen viser at overordnede ideer som visjon og misjon, kvalitetsfilosofi og ledelsesprinsipper er med på å forme hvordan bedriften arbeider, hvilke prosesser som iverksettes og hvordan den struktureres. En kan med dette se hvordan strukturelementene og kulturelementene henger sammen. Dette fører igjen til at bedriften skaper resultater i form av god lønnsomhet, lavt fravær og lojale kunder. Det er kulturen som er kjernen i bedriften, og det er dens ideer og verdier som er med på å bestemme bedriftens valg av struktur og metoder. Dersom en finner en god balanse mellom disse skal en klare å innføre lean med suksess (Wig, 2013, s. 29).

2.3.3 Visjon og misjon

En visjon er viktig for motivasjonen og tilhørigheten til de ansatte i bedriften. Wig definerer visjon som «oppfatningen en organisasjon har av hvor den vil være, eller av den posisjonen den vil ha om noen år. Visjonen skal ikke nødvendigvis nås, men være en rettesnor eller en lederstjerne for organisasjonens aktiviteter» (2013, s.

214). Det skal altså skapes et samhold mellom de ansatte i bedriften for å jobbe sammen mot et spesifikt mål.

Visjon er altså hvor bedriften ser seg selv i fremtiden, mens misjon, eller forretningsidé som det også blir kalt, forteller hva bedriften er i nåtiden. Hvilken funksjon den har, hvordan den gjør det og hvordan dette skaper verdi for kundene (Fjeldstad & Lunnan, 2015, s. 156). Dette er viktig for å vise kundene hvordan bedriften skiller seg fra konkurrentene og hva de står for.

2.3.4 Motivasjon

Motivasjonen til de ansatte har mye å si på hvordan det går med bedriften. Dette er en faktor som ikke alltid er prioritert hos ledelsen, noe som er uheldig da dette kan utgjøre en god del for bedriften. Det handler om å velge noe fremfor noe annet og ha lyst til å gjøre det. Ofte sikter vi mot bestemte mål.

Kaufmann & Kaufmann definerer motivasjon som «de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål» (2011, s. 93).

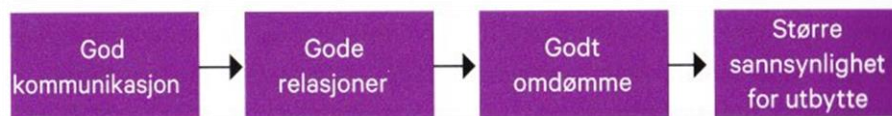
En kan dele motivasjon inn i to ulike retninger: indre og ytre motivasjon. Indre motivasjon går ut på at de ansatte selv finner lusten til å lære og oppleve gleden når de får ting til. Målet blir da selve læringen og resulterer med at de ansatte kjenner trivsel og mestringen ved å tilegne seg ny kunnskap (Andresen, 2014, s. 53). Denne formen for motivasjon er den viktigste over lengre tid, da en trenger å føle at det en gjør er meningsfullt og spennende. Det skaper en positiv drivkraft som er med på å holde effektiviteten på jobben (Alvesson, 2011, s.33).

Ytre motivasjon handler om at det er faktorene utenfra som har innvirkning på personens motivasjon. Dette kan være ulike belønninger i form av bonuser, lønnsøkninger eller ulike goder. Selve jobben vil dermed ikke være hva som driver de ansatte til å utføre jobben, men belønningen den resulterer i. Over lengre perioder vil denne typer motivasjon virke mot sin hensikt da de ansatte blir så opphengt i belønningen at de mister fokuset fra selve gleden med arbeidet. Ytre motivasjon vil dermed ha høyest effekt ved ensidig arbeid og over korte perioder, da eksempel prosjekter o.l.

Innenfor motivasjon kan en også trekke inn Herzbergs to-faktor teori hvor han skiller mellom motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer. Han fant at motivasjonsfaktorene annerkjennelse, prestasjon, ansvar, forfremmelse og jobben i seg selv er viktige faktorer for at en skal trives med jobben, men at de ikke er relativt viktig for mistrivselen. Hygienefaktorene derimot har stor betydning for ikke å mistrives i jobben, men ikke avgjørende for å trives. Disse er arbeidsforhold, tilsyn, mellommenneskelige forhold, administrasjonen og bedriftsreglene. En vil da trives i jobben om en blir anerkjent, men det vil likevel ikke føre til mistrivsel selv om dette uteblir (Wall & Stephenson, 1970, s.44).

2.4 Kommunikasjon

«Kommunikasjon er for samspill det som pusten er for å leve» har den danske filosofen Søren Kierkegaard sagt, (referert i Dahl, Sandnes & Huseby, 2017). Kommunikasjon er altså helt avgjørende for at en virksomhet skal kunne klare seg og fungere best mulig.



Figur 2: Forholdet mellom kommunikasjon, relasjoner, omdømme og sannsynlighet for utbytte (Flynn, 2006, referert i Brønn & Arnulf, 2015, s. 50)

Som en kan se fra figuren er god kommunikasjon viktig for å skape gode relasjoner både innad i bedriften, men også med kundene. Dette er igjen med på å gi bedriften et godt omdømme, noe som er helt avgjørende for et verdiverksted. En er avhengig av at kundene velger dem og et dårlig omdømme kan i verste fall velte en bedrift.

2.4.1 Ledelses -og lederkommunikasjon

Mintzberg (1973) påstår at ledere nærmest kontinuerlig er involvert i kommunikasjon. Lederen har en informativ rolle som går ut på å formidle, overvåke og tale på bedriftens vegne. Han har samtidig en rolle som beslutningstaker der han skal opptre som problemløser, forhandler, entreprenør og ressursfordeler. Altså kan en si at mange lederroller går innenfor kommunikasjonsroller, og at det derfor er

viktig at lederen har de riktige egenskapene for å kunne utspille disse rollene optimalt (referert i Brønn & Arnulf, 2015, s. 53).

2.4.2 Intern kommunikasjon

Erlie (2006, s. 17) skriver i sin bok: «Med internkommunikasjon mener jeg informasjonsflyten og utvekslingen av ideer og synspunkter mellom enkeltpersoner og grupper på forskjellige nivåer og i ulike enheter eller deler av organisasjonen.»

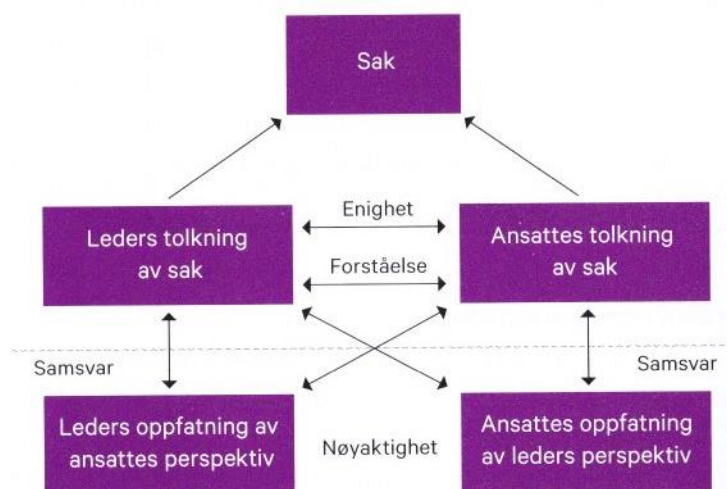
En kan dele intern kommunikasjon inn i fire funksjoner:

1. En sosial funksjon - Skape følelse av fellesskap og samhørighet, man gir hverandre trygghet og omsorg.
2. En ekspressiv funksjon - Skape identitet, man bekrefter overfor seg selv og andre hvem man er.
3. Informasjonsfunksjonen - Overføre eller skaffe seg kunnskap
4. Kontrollfunksjonen - Resultatorientert kommunikasjon for å påvirke holdninger og handlinger.

(Kommunikasjonsforeningen, 2012)

Med andre ord kan en si at internkommunikasjonen er viktig for de ansattes trivsel, tilhørighet og hvordan de kommuniserer innad i bedriften, med hverandre og ledelsen.

2.4.3 Koorienteringsmodellen



Figur 3: Koorienteringsmodellen, (Brønn & Arnulf, 2015, s 152)

Uten god kommunikasjon vil det ikke alltid være mulig å vite om lederen sine tolkninger og vurderinger er de samme som de ansattes. Dette kan føre til det Dozier og Ehling (1992) kaller de fire koorienteringstilstandene, sann konsensus, dissens, falsk konsensus og falsk konflikt. Disse skildrer når partene er enige, uenige, at de tror de er enige og at de tror de er uenige, men egentlig er enig, (referert i Brønn & Arnulf, 2015, s. 152-153). Korrienteringsmodellen viser hvor lett det kan oppstå misforståelser, som igjen da kan resultere i kriser. God kommunikasjon er med andre ord viktig for å kunne skape forståelse og samsvar.

2.4.4 Endringskommunikasjon

Ved endringer innad i bedriften er det viktig å kommunisere godt med de ansatte. Elving (2005) kan fortelle at opptil 70 % av endringene mislykkes. Dette er i hovedsak fordi en ikke kommuniserer godt nok, samtidig som en kan drøfte om endringen var riktig for bedriften i utgangspunktet. Uten å kunne kommunisere effektivt med arbeiderne, vil en ikke klare å lede gjennom en endring og vil med det havne innenfor statistikken, (referert i Brønn & Arnulf, 2015, s. 339).

Dette kan skje ved at en anvender det en kaller top-down kommunikasjon, altså ensidig kommunikasjon. Her forteller ledelsen hva som skal skje, hvordan de skal møte endringen, og involverer ikke de ansatte i samtalen.

Andre ting kan være å utelate informasjon, at en oppgir feile opplysninger eller at det oppstår rykter (Kitchen og Daly, 2002, referert i Brønn & Arnulf, 2015, s. 339-340).

For å klare å gjennomføre en endring mener Barret (2002) at det er fem mål for å anvende en god endringskommunikasjon:

1. *«ha klare og konsistente budskap som gjør de ansatte i stand til å forstå visjonen, de strategiske målene og hva endringen betyr for dem»*
2. *«motivere de ansatte til å støtte den nye retningen til selskapet»*
3. *«oppmuntre til bedre presentasjoner og bedre innsats»*
4. *«begrense misforståelser og rykter som kan skade produktiviteten»*
5. *«sørge for at de ansatte står samlet bak selskapets strategiske og overordnede forbedringsmål»*

(referert i Brønn & Arnulf, 2015, s. 340)

Å involvere de ansatte i dette vil skape interesse, gjøre at de føler seg mer trygg og sikker på endringene som er i vente, og at det da vil redusere en eventuell motstand.

2.5 Varelager

Kristoffersen definerer varelager som «fysiske eiendeler som er anskaffet eller tilvirket for slag» (2014, s. 566). Varelageret utgjør en del av omløpsmidlene til bedriften og regnes som bunden kapital. Dette vil si at det skrives opp som en eiendel for bedriften, men at det er ikke noe likvide midler. Lageret må finansieres på en måte, og det gjøres da enten med egenkapital eller lån. Det er ikke lønnsomt å ha mye kapital bundet i varelageret da dette er penger en ikke kan bruke på andre nødvendige poster. Det beste er å la det rullere og ha en så høy omløpshastighet som er passende for bedriftens daglige arbeid.

Varelagerets omløpshastighet = vareforbruk / gjennomsnittlig varebeholdning

Gjennomsnittlig lagringstid = 365 dager / omløpshastigheten = antall dager

(Hoff & Helbæk, 2016, s. 168)

2.6 Svinn

Svinn «er uregistrert vareforbruk som gjerne fanges opp ved varetelling» (Sending, 2014, s. 458).

Svinn reduserer fortjenesten til bedriften og det er derfor ofte lønnsomt å ta seg tid til å finne tiltak som skal motarbeide dette. I Norge bruker de fleste bedrifter «først inn, først ut-prinsippet». Dette går ut på at de varene som først kommer inn, først går ut, slik at det alltid er en rullering og lagertiden per vare da blir minst mulig. Dette er spesielt viktig når det kommer til varer som hører til en spesiell sesong eller hva som er populært i markedet. Dette endrer seg stadig og bedrifter kan da brenne inne med varer de ikke får solgt da trenden har endret seg (Fredriksen, 2010, s 258).

Et godt virkemiddel som kan brukes for å oppdage svinn er svinnhjulet. Dette illustrerer hvilke svinnkilder som kan finnes i en virksomhet samtidig som den viser varenes ferd fra bestilling til fakturering. En illustrasjon av dette hjulet vil bli presentert i punkt 4.6 Svinn, (Fredriksen, 2010).

3. Metode

Her vil jeg beskrive og gjøre rede for hvilken metode jeg har benyttet meg av, hvilke typer data som har blitt brukt og hva som kan være mulige feil og svakheter ved disse.

3.1 Primærdata og sekundærdata

Primærdata er førstehåndsdata, altså direkte fra kilden (Sundbye & Nisted, 2017). Jeg har brukt en del primærdata for å kunne besvare problemstillingen best mulig. Dette har jeg oppnådd ved å intervjuer daglig leder og andre ansatte i bedriften, og observere hvordan den daglige driften går for seg.

Sekundærdata er andrehåndsdata, altså data som allerede eksisterer. Pensum og annen relevant litteratur jeg har benyttet meg av, er å regne som sekundærkilder. Disse har jeg blant annet tilegnet meg ved å ha søkt i BI sin database på nett og brukt biblioteket på BI Bergen.

3.2 Kvalitativ metode

De forskningsetiske komiteene skriver på sin nettside at «kvalitative metoder bygger på teorier om fortolkning og menneskelig erfaring. Metodene omfatter ulike former for systematisk innsamling, bearbeiding og analyse av materiale fra samtale, observasjon eller skriftlig tekst.»

Jeg har benyttet meg av intervjuer med daglig leder, kontoransvarlig og noen av de andre ansatte. Her har jeg fått et godt bilde av hvordan det står til med bedriften og hva som kan være ønskelig å endre på, slik at det skal bli mer flyt i den daglige driften. Jeg har også fått lov til å være med å observere de et par dager på jobb, slik at jeg kunne få en bedre oversikt over hva dagene deres går ut på, og hvilke utfordringer de har og rutiner som kreves.

3.3 Intervjuer

Jeg hadde mitt første intervju med Meland Elektro 1. februar 2017. Da snakket jeg med daglig leder Asle Fløysand. Han fortalte historien bak Meland Elektro og hvordan en vanlig dag på jobben er. Videre beskrev han hvilke rutiner og systemer de opererer med, og kunne gleden si at bedriften går bra og at de ikke har merket noe til den litt trege økonomien i markedet.

Samme dag hadde jeg også et intervju med kontoransvarlig der hun fortalte videre om det Fløysand hadde sagt. Hun fortalte litt mer om den daglige driften og viste meg hvordan det stod til med regnskapet. Senere fikk jeg en omvisning rundt om i hele bedriftens lokaler, og fikk da se hvor og hvordan hver enkelt prosess arter seg.

Jeg avtalte et nytt besøk hos Meland Elektro den 15. mars 2017. Jeg fikk da et nytt intervju med kontoransvarlig der hun fortalte mer om kommunikasjonen innad i bedriften. Jeg snakket også med noen av de ansatte og spurte om de hadde noen innspill. Jeg ville gjerne høre deres meninger om hvordan en vanlig dag var for dem, og om det var noe de mener det kunne gjøres endringer på for at det skal bli enda bedre.

Siste besøk hos Meland Elektro hadde jeg 20. april 2017. Denne gangen var det noen siste opplysninger jeg trengte å vite før jeg kunne skrive ferdig oppgaven. Jeg hadde da en samtale med både daglig leder og kontoransvarlig og spurte avslutningsvis om det var noe mer de følte at jeg trengte å vite, før jeg leverte det endelige resultatet. Videre ønsket de meg lykke til og sa at de var spente på utfallet.

Taktikken min har vært å starte med et åpent spørsmål slik at intervjuobjektene bare kunne snakke fritt. Jeg har da kommet med oppfølgingsspørsmål visst det var noe mer jeg lurte på. Dersom det noen ganger var mer spesifikke ting jeg trengte informasjon om, har jeg spurt dem direkte om dette, men ellers latt dem snakke fritt. Jeg føler at denne metoden har fungert bra for at jeg skulle kunne opparbeide meg den informasjonen som er nødvendig for å besvare min valgte problemstilling.

3.4 Observasjoner

Meland Elektro har også vært så snill å la meg være med å observere hvordan de har det på jobb og hvordan arbeidet går for seg. Jeg har fått et bedre inntrykk av hvordan hverdagen deres er og hva som kan gjøres for å optimalisere den.

Jeg har snakket med noen av elektrikerne og fått vite hva de mener kan gjøres for å gjøre arbeidsdagen deres lettere og redusere tidsbruken. Dette har vært veldig nyttig og læringsrikt med tanke på å kunne besvare problemstillingen best mulig.

3.5 Validitet og reliabilitet

Validitet vil si om en kan si at det en har kommet frem til er gyldig. At en måler det en har til hensikt å måle og ikke noe annet (Dahlum, 2015).

Reliabilitet vil si om det en har funnet er pålitelig. Svaret er altså reliabelt om en kan måle flere ganger å få det samme svaret hver gang (Tønnessen, 2016).

Alt jeg har snakket med Meland Elektro om har vært hvor bedriften er i dag og hvordan de kan effektiviseres og redusere tidsbruken. Alle observasjoner og samtaler har vært knyttet til lean-tankegangen og jeg tror også at dersom målingene gjøres om igjen, at det vil resultere i det samme. Jeg føler derfor at jeg kan si at funnene mine er valid og reliable.

3.6 Svakheter ved metoden

Det finnes svakheter og feilkilder med enhver undersøkelse, og dette tilfellet er nok ikke noe unntak. Det kan selvsagt hende at bedriften har unnlatt å si noe til meg som kan påvirke i hvilken retning problemstillingen blir besvart. Da at det bildet jeg har fått av bedriften ikke samstemmer med hvordan det faktisk står til. Samtidig er det mulig at jeg ikke stilte de riktige spørsmålene og at det derfor ikke ble naturlig å bringe det opp selv. Jeg tror likevel at det jeg har kommet frem til er til å stole på, da bedriften genuint ønsket hjelp og var mer enn villig til å svare eller være behjelpelig der jeg trengte det.

4. Resultater og funn

4.1 Lean

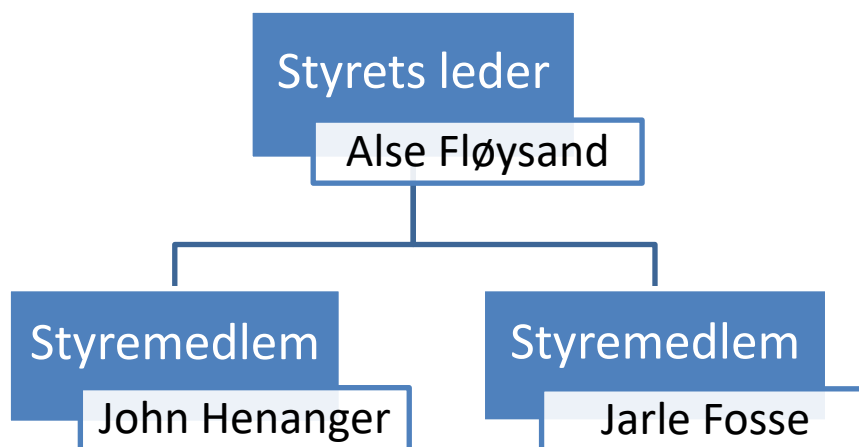
Ved å intervju og observere fant jeg ut at bedriften har mange steg i sin daglige drift som ikke er med på å skape verdi for kunden, altså sløsing med tid og ressurser. Jeg ble også opplyst om at bedriften hadde prøvd å innføre ulike lean-tiltak tidligere, men at de ikke hadde klart å implementere dem i bedriften. Jeg har selv observert hva jeg mener bedriften kan endre på for å skape mer flyt i hverdagen. For å skape en bedre oversikt har jeg delt dem inn i de 7 ulike formene for sløsing:

-
1. Feilproduksjon: Det hender at det gjøres feil hos en kunde der en må erstatte det en kom i skade for å ødelegge. Dette kan gjelde materialer, produkter, ledninger mm.
 2. Overproduksjon: Meland Elektro havner ikke innenfor dette punktet hva gjelder tjenesteyting. De har faktisk for få elektrikere til å kunne tilfredsstillere etterspørselen. Men en kan si at bedriften har et for stort lager av varer utfra hvilke produkter som brukes mest hyppig.
 3. Unødvendig transport: Det hender at elektrikere må dra tilbake til lageret for å hente et produkt som trengs for å gjøre jobben ferdig hos kunden. Dette prøver de å unngå ved å få en så spesifikk beskrivelse av jobben som mulig. Dersom kunden ikke gir en ordentlig forklaring på hva de trenger å få gjort, vil denne ekstra turen gå på kundens regning. Noen ganger er det elektrikere som ikke har alt det de skulle hatt i bilen av verktøy og produkter, og de må da ta det på sin kappe.
 4. Venting: En vanlig ordre starter med at en kunde ringer inn og spør om de har mulighet til å gjøre en jobb. Det blir da opprettet et dokument hvor det står en beskrivelse av hva jobben går ut på. Videre blir denne ordren sendt til den elektriker som er ledig og han starter med å finne det nødvendige utstyret. Når jobben er gjort skal elektriker egentlig sitte seg ned å fullføre ordren, da med å fylle inn hvor mange timer som gikk med, hvilke produkter som ble brukt og avsluttende dokumentasjon. Dette blir ikke alltid gjort, da elektriker får et nytt oppdrag allerede før han er ferdig med det nåværende. Dette resulterer i at elektriker må fullføre ordren på et senere tidspunkt. Ofte er dette flere dager etter, i verste fall mange uker eller måneder. Det som skjer da er at elektriker noen ganger glemmer hvilke produkter som gikk med til jobben eller hvor mange av hver enhet kunden skal faktureres for. Bedriften kan ikke fakturere kunden før ordren er klar og ferdig utfylt. Siden dette ofte ikke gjøres når jobben er gjort, og bedriften samtidig

braker et par uker på å sende ut faktura til kundene, resulterer det at bedriften bruker unødvendig lang tid til å få inn inntektene sine.

5. Unødvendig lagerhold: Meland Elektro har mulighet til å bestille varer innen klokken 16 samme dag, og få dem tilsendt morgningen etter. Altså passer dette godt sammen med Just in time – filosofien. Likevel har de et stort varelager til en bunden verdi av rundt 2,6 millioner. Noen av varene brukes sjeldent, andre daglig. Dette punktet blir bedre utdypet i punkt 4.5 om varelageret.
6. Unødvendige bevegelser: Bedriften har ikke optimale systemer hva gjelder rutiner og orden på varelageret. De bruker unødvendig lang tid på å finne riktig utstyr for jobben og med de rutinene de har i dag, strekker ikke tiden til hva gjelder daglig arbeidsmengde.
7. Uhensiktsmessige prosesser: Her har Meland Elektro potensiale til å kunne forenkle sine daglige prosesser og ha mer fokus på hva kundene etterspør. Mange av dagens prosesser har unødvendige ledd eller gjør at noe av tiden blir ineffektiv.

4.2 Styret



Styret består i dag av Alse Fløysand, John Henanger og Jarle Fosse. Disse er alle deleiere og ansatt i Meland Elektro hvor Fløysand fungerer som styreleder og daglig

leder i bedriften. Henanger er styremedlem og fungerer som kommunikasjonsansvarlig, og Fosse er styremedlem og ansatt i bedriften. Aksjene er fordelt slik at styremedlemmene eier 16 % hver av bedriften, og Asle eier det resterende hvor 50 % av dette er finansiert gjennom Fløysand Holding AS. De har styremøte én gang i året hvor de tar opp alt hva gjelder bedriften, hvordan året har gått og hva som kan gjøres bedre. Dette finner sted rundt mai da det er på denne tiden av året at årsrapporten blir lagt frem. Meland Elektro inviterer noen ganger med revisor på disse møtene, noe som også er planen for det kommende møtet.

4.3 Ledelsen

Daglig leder mener selv at han ikke har en spesifikk lederstil han utøver. Han sier selv at han hvert fall ikke havner innenfor diktatorstilen, men at han derimot ofte hører at han er for snill. Dersom han må sette ord på hvilken stil som ligner mest på hvordan han praktiserer vil det være selvledelse. De ansatte er veldig selvgående og selvstendig. Dersom det skulle være noe de lurer på er han alltid tilgjengelig. Det er viktig for han å holde en god tone med de ansatte og ikke heve seg over dem. Ledelsen skal være ledelsen, men samtidig være på samme plan som de ansatte.

Hos Meland Elektro er det John Henager som har personalansvaret. Det er han som har mest med de ansatte å gjøre og passer på hvem som skal hvor til hvilken tid. Han er, i likhet med daglig leder, alltid tilgjengelig om de ansatte skulle ha spørsmål e.l.

Meland Elektro har ikke hatt årlige medarbeidersamtaler med sine ansatte, da de ikke har funnet tid, men er enig med at dette er noe viktig som bør prioriteres i fremtiden.

Meland Elektro har personalemøter ca hver annen måned. Disse går for seg etter arbeidstid og varer mellom en til to timer. De prøver å ha et tema hvert møte hvor de snakker om aktuelle ting som omhandler dette. I tillegg informeres det om hva som har blitt gjort og hva som står på agendaen i tiden fremover. De ansatte er velkommen til å komme med innspill og ta ordet om de ønsker det.

4.3.1 Visjon og misjon

Meland Elektro har ikke noen definert misjon eller visjon. De mener misjonen sier seg selv da de er et elektrikerfirma og elektrikere gir folk elektrisitet og lys. Bedriften har prøvd seg på å lage en visjon, men har ikke kommet frem til noe endelig. Dette ble tatt opp på et personalmøte og planen er å få utviklet en aktuell visjon så snart som mulig. Daglig leder sa selv at planen når han ble med i firmaet var å drive et sunt firma som har trivsel i hovedsete. Dette er viktige verdier som gjenspeiles i bedriften.

4.4 Kommunikasjon

Kommunikasjonen innad i bedriften er bra. De ansatte føler at det ikke er noe problem å ta kontakt med ledelsen om det skulle være noe. De er alltid tilgjengelig og behjelpelig om det skulle trenge. Bedriften har i nyere tid tatt i bruk «Messenger», som er en applikasjon som gjør at en kan opprette en gruppesamtale med dem en måtte ønske. Dette har vist seg å være en effektiv måte å nå ut til alle ansatte, dersom det er beskjeder som gjelder alle. De bruker den også til litt jobbhumor og andre sosiale planer. Hos Meland Elektro brukes det mye muntlig kommunikasjon, men det kommuniseres også innad via telefon, meldinger og mail. Alle ansatte har hver sin outlook – konto, men disse blir ikke like mye brukt som en skulle ønske.

I felten har alle elektrikere et nettbrett med en applikasjon som de kaller «Handyman». Det er på denne appen de får tilsendt ordrene som skal utføres, og det er også her de legger inn noen av dokumentasjonene når de er ferdig med jobben, dersom de er å regne som små. Om dokumentasjonen er stor eller krever tegninger e.l må de returnere til basen og utføre den der. Videre blir ordrene, når de er ferdig utført, sendt til «fakturaavdelingen» og merket med grønn.

Ledelsen har en god tone med sine ansatte og de prøver å få til noen sosiale sammenkomster i året hvor de ansatte kan kose seg sammen uten alt jobbstresset. Eksempler på slike sammenkomster har vært en skitur til Hafjell, en koselig grillkveld eller ute på pils og pizza. De har også som mål å få til en ordentlig tur i plenum ca. hvert andre år. De ansatte betaler ca. 300 kr av den månedlige lønnen

sin inn til velferdskassen hvor disse blir brukt til å finansiere noe av dette. Siste store reise var nå i januar 2017, hvor turen gikk til de franske alpene.

Utfordringen til Meland Elektro er at de ikke klarer å kommunisere ved nødvendige endringer slik at det faller tilbake til gamle vaner etter et par måneder. De prøver også å minne de ansatte på å holde bilene ryddige og bli ferdig med ordrene så fort som mulig, uten at dette har endret seg særlig.

Kommunikasjonen utad med kundene er god og bedriften markedsfører seg ikke særlig på andre måter enn at kundene forteller venner og bekjente om opplevelsen de hadde av jobben de har fått utført. Dersom kunden trenger Meland Elektro til å gjøre en jobb for dem, skjer dette ved at de ringer inn og utdyper hva som er problemet eller hva de ønsker å få gjort. Videre blir det opprettet en ordre på dette som enten blir lagt i bunken for hasteoppdrag eller det som ikke trengs å tas med en gang. Alt blir ført ned på papirer og med stadig nye oppdrag blir de eldste liggende nederst i bunken. Disse blir dermed ikke prioritert med det første, med mindre de ringer inn igjen og får jobben framskyndet. Det kan altså ta lang tid før en kommer til bunnen av bunken da det stadig er noen som kommer foran. Dette kan resultere i at kundene blir irritert eller velger et annet firma. Siden jungeltelegrafene er viktig for dem vil ikke dette være bra for bedriften, og en bør vurdere om noe kan gjøres annerledes.

4.5 Varelager

Som tidligere skrevet har Meland Elektro mye bunden kapital i sitt varelager. Ut fra hva en kan lese av regnskapet hadde lageret en verdi på over 2,6 millioner kroner i 2015. Dette er en økning på nesten én million fra året før, altså 2014. Det har også vært en solid økning når en regner antall dager varene ligger på lager. På Proff Forvalt sine sider kan en lese at varene i gjennomsnitt lå 145 dager på lager, i 2015, før de ble solgt. Dette er en økning på 83 dager fra et par år tidligere. Også omløpshastigheten på lageret er redusert. Den lå i 2015 på 2,48, noe som vil si at Meland Elektro bare ruller varelageret ca. 2,5 gang i året. Det er en nedgang på over 50 % fra 2011, da den var 5,98.

Organiseringen av lageret er ikke optimalt da det er utfordrende å finne riktig utstyr og produkter. Dette er fordi det ikke finnes et system hvor det står hva hvert av de ulike produktene heter. Dette gjør at produktene lett legges feil og det tar tid å bestille inn nye varer, da en må lete opp i ulike hefter for å finne riktig serienummer. Dersom de ansatte ser at det begynner å minke på en vare, skal de skrive den opp på listen før de fortsetter jakten på det andre utstyret de trenger. Denne prosessen tar tid og det blir også kunden som betaler for den, da tiden elektrikerne bruker på lageret er med i antall timer som faktureres kunden.

Meland Elektro jobber nå for å få i stand et strekkodesystem der alle varer har hver sin strekkode som identifiserer dem. Målet er at elektrikerne bare skal scanne strekkoden til den varen de tar, og at den da vil direkte legge seg på den aktuelle ordren. Dette systemet vil kun være til hjelp ved føringer på ordre og ikke gi noen videre oversikt over hvor mange enheter som er på lager til enhver tid, og når en bør bestille inn mer før en går tom.

Bedriftens lager består i dag av to etasjer. Etter samtale med noen av de ansatte kom det frem at det er ønskelig å omorganisere lageret på en måte slik at tidsbruken på lageret blir redusert, og som samtidig vil gjøre arbeidsdagen deres enklere. Slik lageret er organisert i dag er en del av det elektrikerne trenger til daglig, plassert i andre etasje. Samtidig brukes ikke en del av det som står i første etasje like ofte. Det er også mange av de tunge tingene som er plassert i etasjen over, noe som gjør det tungt og risikabelt å frakte de opp og ned den bratte trappen. Tidligere var det ikke satt opp rekkverk, men etter at et par av de ansatte ramlet i trappen fikk de det endelig på plass.

I dag utfører bedriften bare én varetelling i året, da rundt nyttår. Denne blir utført av daglig leder noen kvelder etter arbeidstid. Kontoransvarlig hjelper også til om det trengs.

4.6 Svinn

Da jeg gikk gjennom regnskapet til Meland Elektro så jeg at de ikke hadde en egen konto for svinn. Jeg forhørte meg med daglig leder og kontoransvarlig om de visste hvor mye som årlig havner innenfor denne posten. Her fikk jeg ulike svar. Den ene mente at svinnet lå på rundt 4 %, mens den andre mente at ca. 10 % var mer riktig.

Altså har de ikke en ordentlig oversikt over hvor mye tapte kostnader bedriften har. Kontoransvarlig røpte at noen av varene på lageret hadde ligget der i ca. 10 år, og var nå blitt så gammel at det var ingen som brukte det lenger. Tidene har forandret seg og produktene var derfor utdatert og måtte kastes.

Bedriften har også svinn når det kommer til å ha produktene lagret i bilene. Bilene er ofte full og det hender noen ganger at produktene havner på gulvet inne i bilen og blir med det da skitnet til. Det som en gang var hvitt er ikke like hvitt nå, og er dermed ikke attraktiv for kundene. Dette problemet har bedriften prøvd å bekjempe med å fortelle elektrikerne at de skal ha det ryddig i bilen til enhver tid. Dette er viktig for omdømme deres da de er bedriftens ansikt utad.

Meland Elektro taper nok mest penger når det kommer til å avslutte ordre da alt av timer og produkter skal telles opp. Dette blir, som tidligere skrevet, gjerne bokført flere uker etter endt jobb, av og til senere enn dette også. Det gjelder da for elektrikerne å huske på hvilket utstyr de brukte og hvor mange enheter det gikk med. Noen ganger blir det en ekstra tur tilbake til basen for å hente utstyr som trengs for å fullføre jobben, og det skjer da at elektrikerne gjerne glemmer hvor mange enheter som ble brukt. De fører da opp et for lavt antall eller utelater noe annet, og kunden blir da fakturert dette. Ved store prosjekter blir store kvantum bestilt til det spesifikke prosjektet og alt av utstyr og produkter havner automatisk på den aktuelle ordren. Som oftest er de fleste jobber en enmannsjobb, men noen ganger må det to til for å gjøre jobben. Bedriften har også lærlinger som må være med en annen ansatt da den ikke har lov til å handle på egenhånd. Det hender da at bare den ene dokumenterer timene sine og at kunden da bare betaler for hva den ene elektrikerer har gjort. Bedriften gir på en måte bort gratis arbeidskraft og utstyr da de likevel må betale elektrikerer lønn. Dette utgjør fort en del penger som koster bedriften mye.

Nedenfor har jeg illustrert i et svinnhjul, hvilke poster som kan gjelde Meland Elektro. Disse vil bli utdypet og drøftet i punkt 5.6 Svinn.



Figur 5: Svinnhjulet for Meland Elektro, med inspirasjon fra Fredriksen (2010, s.258)

5. Diskusjon

5.1 Lean

Ledelsen er som sagt veldig interessert i at Meland Elektro skal bli en lean-bedrift. Å ha fokus på effektivisering og kundens verdi vil nok bli mer og mer viktig i årene fremover, da sikkerhetsmarginene i dagens marked allerede er små. Kostnadene for varer går jevnlig opp, noe som resulterer i at kostnadene til bedriftene øker. Utfordringen blir derfor å spare der en kan, slik at en ved årsslutt kan vise til et tilfredsstillende resultat.

Etter hva jeg har sett i regnskapet og utfra hva bedriften har sagt vil jeg si at det står bra til med Meland Elektro. De har en nokså jevn økning i inntektene pr år, men problemet er at kostnadene de siste årene har økt prosentvis mer enn inntektene. Da bedriften ikke har en egen konto for svinn, vil det da være vanskelig å si hvor mye av disse kostnadene som havner innenfor denne posten. Utfordringen til bedriften er at de ikke har de systemene og rutineene som trengs for å bli mer oppmerksom og redusere dette.

Utover dette står det bra til med bedriften da lønnsomheten er god og likviditetsgrad 1 og 2 årlig øker. De er i dag på et tilfredsstillende nivå. Meland Elektro har også mange lojale kunder som har dem som sitt faste elektrikerfirma. Det er derfor rimelig å anta at de er fornøyd med arbeidet bedriften utfører og servicen de tilbyr. Det skal med andre ord ikke mye til for Meland Elektro å øke sitt årsresultat og bli mer effektiv.

År	2011	2012	2013	2014	2015
Inntekter	15 011	15 777	16 803	17 680	18 928
Kostnader	15 892	16 070	16 087	15 879	17 506
%-økning inntekter	-	4,9	6,1	5,0	6,6
%-økning kostnader	-	1,1	0,1	-1,3	9,3

Tabell: Tall i hele 1000. Viser forholdet mellom inntekter og kostnader de siste 5 årene, hentet fra Proff Forvalt.

5.2 Styret

Ved at styret bare består av ansatte som også står som eiere av bedriften, er det muligheter for at de ikke klarer å se hva som trengs i bedriften, og dermed ikke tar tak i dette. En kan derfor spørre om det trengs å få inn en nøytral tredjepart som kan se ting fra et annet perspektiv. Selv om Meland Elektro går bra vil det likevel være rom for forbedringer som kan være vanskelig å se når en jobber med det til daglig. En kan være redd for å prøve noe nytt og vil dermed holde fast ved det gamle velkjente. Dette er farlig da markedet er i evig endring og bedriften må være oppdatert for å klare å henge med. Utfordringen blir da å finne en person som firmaet stoler på, er nøytral og som ikke er redd for å spille «djevlelsens advokat», om det skulle trenge.

En annen ting som er verdt å tenke på er å få inn en annen ansatt i styret. En som ikke er eier, men som kan tilføre styret en annen vinkling på bedriften enn hva ledelsen ser. Han vil da representere de ansatte, noe som vil være viktig for bedriften da det er de ansatte som er drivkraften i virksomheten. Ved å implementere den ansatte i styret viser det at de ser de ansatte og at styret er interessert i deres synspunkter og meninger. Dette kan igjen resultere i at de ansatte blir mer fornøyd

med sin arbeidsplass og dermed yte mer. Også her må styret velge en person som de føler representerer majoriteten av de ansatte og som vil ta oppgaven seriøst. Styret har til nå bare hatt ett styremøte i året, noe som er påkrevd i loven. Her har de noen ganger valgt å invitere med seg revisor, noe som kan være bra da de ikke har utdanning innen dette. Videre er spørsmålet om ett styremøte i året er nok. Ved implementering av nye endringer vil det være i bedriftens interesse å ha jevnlig kontroll for å forsikre seg om at disse blir gjennomført på en optimal måte. Det kan da være lurt å møtes hvert halvår og drøfte hvordan det til nå har gått og hva som skal til for at de er der de vil være.

5.3 Ledelse

Som tidligere skrevet føler daglig leder at hans lederstil ligner mest på selvledelse. Selvledelse er viktig i denne type virksomhet da de ansatte trenger å vite at de mestrer det de skal gjøre, føle seg selvsikker, da de som oftest utfører jobbene alene. Det handler om å motivere de ansatte til å ta ansvar selv og at de da skal kunne mestre oppgavene uten hjelp. Dersom de likevel skulle lure på noe er det betryggende å vite at en alltid kan spørre ledelsen, da de som sagt nærmest alltid er tilgjengelig. Denne stilen for ledelse spiller på de ansattes indre motivasjon og er en faktor for at de trives i jobben.

En kan også trekke frem relasjoner som et viktig punkt innenfor en slik liten virksomhet, hvor de ansatte og ledelsen har så mye med hverandre å gjøre. Det blir derfor naturlig å blande inn relasjonsledelse og hvorfor dette er viktig. Med bare 15 ansatte er Meland Elektro en liten bedrift hvor de ansatte så og si går oppå hverandre. Det er derfor viktig at de har en god tone med hverandre og at det ikke skapes store konflikter. Dersom noen ikke går så godt overens vil dette merkes godt og det kan utvikle seg til noe større. Selv om noen bare har et dårlig humør vil dette påvirke resten av gjengen, og det er derfor viktig å kunne klare å håndtere slikt før det går utover hele driften. Relasjonsledelse handler om å knytte bånd til hver medarbeider og lære de å kjenne. Målet er å skape tillitt, noe som er avgjørende i en liten bedrift der alle har noe med hverandre å gjøre. Ledelsen må vise at de ser og anerkjenner hver ansatt, noe Meland Elektro kan bli bedre på. Som tidligere skrevet har de ikke gjennomført medarbeidersamtaler. Disse er en gylden mulighet

til å pleie forholdet til de ansatte og vise at de ønsker deres innspill og tilbakemeldinger. Det vil derfor være viktig å sette av tid og prioritere dette da trivsel er en av kjerneverdiene i selskapet.

Bedriften er som tidligere skrevet interessert i å bli en lean-bedrift. Lean-ledelse vil derfor være en naturlig retning å trekke måten å lede på. Den tar utgangspunkt i bedriftens verdier og visjon, altså bedriftens kultur hvor den på bakgrunn av dette finner systemer som fungerer for sin bedrift. Per dags dato har ikke Meland Elektro en visjon å ta utgangspunkt i, men dette er noe bedriften selv ønsker å få i stand. I dagens marked er det viktig å være innovativ og gå nye veier. Lean-ledelse er derfor en god måte å lede bedriften på, da den skaper en lærende organisasjon hvor en jobber med kontinuerlige forbedringer. Bedriften unngår derfor å bli hengende etter og kan være med å konkurrere.

Spørsmålet videre er hvilken lederstil som er den rette for Meland Elektro. Deres hverdag handler om å være selvstendig, motivere, skape trivsel og relasjoner samtidig som en må jobbe med forbedringer og nytenkning. Som en kan se havner dette litt innenfor alle stilene, og en kan dermed si at det ikke finnes én riktig måte å lede på. Situasjonen en står overfor har mye å si på hvordan en videre går frem og hvordan en håndterer dette i etterkant. Situasjonsbestemt ledelse vil kanskje være den beste for Meland Elektro, samtidig som det er viktig å kjenne verdiene av de andre teoriene og bruke disse dersom dette føles riktig. Utfordringen vil være å klare å opprettholde dette og ikke ende med «la det skure ledelse», noe som vil gjøre at bedriften ikke klarer å utvikle seg og levere positive resultater.

Endringene som bedriften til nå har prøvd å innføre har ikke lyktes slik de hadde ønsket. Ved innføring av nye tiltak er det viktig at ledelsen involverer de ansatte og forklarer hva som skal gjøres og hvorfor. Det er lettere for de ansatte å bli med på endingene dersom de føler at det har en mening. Utfordringen blir å holde den åpne dialogen med de ansatte, også etter at endringene er implementert. Slik det er i dag har de hatt fokus på nye endringer i et par måneder for så å nedprioritere hvor de da ikke klarer å opprettholde dem. For å kunne gjennomføre endringer i en bedrift er det viktig at lederen har gode egenskaper og den riktige kunnskapen som skal til for å se hva som trengs å gjøres i enhver situasjon. Hos Meland Elektro er Asle

Fløysand daglig leder, styreleder og bedriftens installatør. Å være installatør vil si at han har ansvar for alt det sikkerhetsmessige i hele bedriften. Han har dermed en veldig travel hverdag hvor tiden ikke alltid strekker til. Fløysand er først og fremst elektriker, han har ikke utdanning innen lederskap eller økonomi. Han ønsker mest å være ute i felten, ikke sitte foran en datamaskin nærmest hele dagen. Meland Elektro kan dermed tjene på at han enten delegerer noe av lederskapet til de andre i ledelsen, eller som de også selv nå ser på muligheten for, å få inn en ny daglig leder. Dette vil nok bedriften tjene mest på da Fløysand igjen får holde på med det som han ønsker mest. Samtidig frigir det en ekstra person til å kunne ta på seg noen av ordrene Meland Elektro alltid har liggende. Ved å få inn en daglig leder med erfaringer og utdanning kan gi bedriften det lille sparket den trenger. Det er riktignok ikke avgjort om dette bytte skal finne sted, men det vil være i bedriftens interesse å holde muligheten åpen.

Motiverte arbeidere er som sagt helt avgjørende for at en bedrift skal kunne gå rundt. Det er derfor viktig for ledelsen å ta seg tid til å høre på de ansatte og hva deres meninger og tanker er. Et tiltak bedriften kan iverksette er en forslagskasse hvor de ansatte kan komme med ideer eller forslag til ledelsen og driften. Daglig leder kan da lese gjennom forslagene før personalmøtene, slik at han kan tenke ordentlig gjennom og vurdere dem før han tar det opp i plenum. Dette vil gjøre at de ansatte føler at lederen tar seg tid til dem og faktisk ønsker å høre deres meninger. Arbeiderene sier selv at de skulle ønske de ble inkludert i hvordan det står til med bedriften, da i hovedsak hvordan salgssinntektene ser ut. Dette er viktig for dem da de trenger å se at den jobben de gjør har betydning og at bedriften går godt. Samtidig må en da også vise dem hvilke kostnader bedriften har hatt i samme periode slik at de ser differansen, og ikke tror at bedriften bare hover inn og at eierne tar alt selv.

De ansatte ønsker også flere små sammenkomster. Dette kan være en lønningspils i ny og ne eller en koselig hjemmekveld hos en av dem. Dette trenger ikke koste dyrt og det vil samtidig ha en positiv innvirkning på de ansattes holdninger til jobben. De er veldig glad i den store turen bedriften tar hvert andre år, men skulle som sagt ønske at en også møttes oftere utenom dette.

5.3.1 Visjon og misjon

Visjonen til bedriften er viktig for å kunne vise kundene hva en står for og hvilke verdier en har. Den skal lede og motivere de ansatte til å bli bedre og skape et felles mål. Det en må tenke på ved valg av visjon er at den skal gjøre akkurat dette. Den skal også være så kort og presis at det er lett å skjønne budskapet. Da bedriften selv ikke har funnet en visjon kan det være en idé å gi oppdraget til kundene deres. Dette kan gjøre at en skaper et tettere bånd mellom bedriften og kundene, samtidig som det gir dem en mulighet for å få et innblikk i hvordan de oppfattes utenifra. Dette kan gjøres med å opprette en konkurranse på Facebook hvor vinneren kan få et gavekort på et bestemt beløp. Konkurransen kan også resultere i at det skapes mye oppmerksomhet rundt Meland Elektro, noe som vil fungere som gratis markedsføring.

Jeg har selv valgt å komme med et eksempel på en visjon på bakgrunn av min tid i bedriften. Bedriften er veldig opptatt av at alt av arbeidere og produkter skal gjenspeile kvalitet. Selv om bedriften trenger å ansette flere, og det finnes mange ledige elektrikere på markedet, velger bedriften å ikke ansette dem da de føler at de ikke har de ønskede kvalitetene. Kundene kan derfor være trygge på at elektrikerne fra Meland Elektro er gode arbeidere som har kvalitet på arbeidet de utfører.

Eksempel på visjon: -- *Kvalitet i hvert ledd* --

5.4 Kommunikasjon

Kommunikasjonen innad i bedriften kan regnes som god. De har i dag funnet et system som fungerer for dem, nemlig «Messenger». Dette er et godt verktøy som når ut til alle parter. Ellers har ikke de ansatte noen problemer med å ta kontakt med ledelsen om de skulle trenge noe da de som oftest alltid er tilgjengelig. Slik jeg oppfatter det er stemningen mellom de ansatte og ledelsen god. Dette har nok noe å gjøre med de ulike sammenkomstene som arrangeres utenom jobben. Internkommunikasjon har en sosial funksjon som skal gi de ansatte en følelse av felleskap og tilhørighet, noe disse sammenkomstene bidrar til.

Meland Elektro bruker også outlook, der hver medarbeider har en konto hver. Her sendes det mail om viktige informasjonsskriv, beskjeder og jobber. Bedriften prøver å bruke kalenderen til å legge inn hvilke jobber som står for tur og når disse

skal gjennomføres. Utfordringen er da å få alle ansatte til å holde seg jevnlig oppdatert på kalenderen. Dette er det ikke alle som gjør i dag. Selv om dette er ønskelig har det ikke noen spesielle konsekvenser da elektrikerne alltid blir påminnet om de neste jobbene muntlig, et par dager før. Noe som sikkert er grunnen til at ikke alle føler at de trenger å sjekke så ofte.

Utfordringen til Meland Elektro er at de ikke klarer å få til å endre noen av rutinene sine. De prøver å si fra til de ansatte at de må bli flinkere på å ferdigstille ordrene når jobben er gjort og at bilene må være ryddige. Likevel har det ikke skjedd noen spesielle endringer og det har heller ikke blitt fulgt opp noe videre. Ledelsen kan derfor sies å være litt for snill og at de må bli mer bestemt for at det skal kunne skje en permanent endring. Her kan bedriften tjene på å benytte seg av Barret sine fem mål for å kunne anvende en god endringskommunikasjon. En må skape en dialog med de ansatte hvor de forteller hvilke konsekvenser det får for bedriften at de ikke gjør det ledelsen etterspør. Hva det koster og det ekstra arbeidet. Samtidig må ledelsen benytte internkommunikasjonens kontrollkommunikasjon hvor de jobber for å påvirke holdningene og handlingene til de ansatte. De må gå frem som gode eksempler på hvordan de ønsker at driften skal fungere og hvilke verdier som er viktige for dem. Bare ved hjelp av god dialog kan de få de ansatte til å se hvorfor en endring er nødvendig og muligens da oppnå sann konsensus.

Når det kommer til bunkene med ordrer bedriften har liggende, kan det være lurt av bedriften å opprette et system slik at alle ordrer kommer inn på data med en gang de opprettes. Bedriften kan da for eksempel bli enig med kunden at jobben ikke trenger å tas med en gang, men at de kan komme om tre ukers tid. Dette blir da lagt direkte inn på kalenderen til bedriften, og vil på den måten skape mer orden for bedriften samtidig som kunden blir prioritert. Dersom dette ikke skulle passe for noen av partene, kan en ringes å avtale nytt møte hvor også dette føres inn og systemerers. Kunden vil med dette ikke føle seg glemt og fortsatt ha et godt syn på bedriften.

5.5 Varelager

Lagertiden på varelageret er unødvendig lang da bedriften, som sagt før i punkt 4.5 Varelager, har mulighet til å bestille varer før kl. 16 og få varene neste morgen. Dette fungerer ikke alltid like godt i praksis, hvor noen av varegruppene brukes til daglig og det derfor vil være tungvint å bestille inn disse hver dag. Disse varene kan være lurt å bestille inn i store kvantum da dette kan resultere i rabatter. Andre varer som ikke brukes like ofte vil nok bedriften vinne på å bestille inn når de trengs. Selvsagt er det lurt å ha en liten beholdning av dem også, men samtidig ikke for mye da dette er bunden kapital som bedriften heller kan dra nytte av på andre hold, for eksempel nedbetaling av gjeld som resulterer i en skattefordel. Selv om bedriften har mulighet til å skaffe produkter allerede neste dag vil dette koste i det lange løp da bedriften må betale for transporten. Det handler derfor om å finne en balanse mellom hva som trengs og når det trengs. Omløpshastigheten er i dag på 2,48. Samlet vil nok kostnadene for å øke denne være mindre enn hva det koster å ha et stort varelager, da dette vil medføre mindre svinn og mer kontroll. Slik situasjonen er nå har Meland Elektro et stort varelager som er verdt ca. 2.6 millioner. Mye av dette brukes ikke like ofte og det er mengden enheter av disse som hovedsakelig står for den høye lagertiden på varene.

En annen grunn til den lange lagertiden er at bedriften ikke har oversikt over hvilke varer de har og hvor mange enheter dette utgjør. Det vil derfor hjelpe Meland Elektro mye å få installert et lagersystem som kan opplyse dem om akkurat dette. Systemet vil bidra til å skape mer kontroll og redusere tiden brukt på lageret. Kostandene ved dette vil nok ikke være spesielt store da de allerede nå har investert i strekkodesystemet og appen «Handyman». Dersom de får systemene til å «snakke sammen», vil de ha full kontroll på hvor mange enheter som ligger på lager og når det er på tide å bestille inn nye, da de blir gjort oppmerksom når en enhet blir scannet inn på en ordre og ut av lageret. Dersom en ikke ønsker å investere i systemet, må det jobbes for å få en bedre oversikt og gode rutiner på lageret. Slik det er i dag brukes det alt for lang tid på å lete etter og føre opp produkter. Utfordringen blir da i første omgang å få en oversikt over hva en har og kategorisere det.

Videre er spørsmålet om Meland Elektro tjener på å ha en lageransvarlig som passer på å holde lageret ryddig og bestille inn nye varer når det trengs. Dette vil på en side spare de ansatte for tid da de slipper å lete etter riktig produkt og selv ikke trenger å føre opp hva som mangler eller hva en snart går tom for. Noe som vil skape en mindre stressende dag på jobb. På en annen side kan en si at en slik person koster bedriften unødvendig med penger da denne personen skal ha lønn. Spørsmålet blir derfor om hva som gagnar bedriften mest. En slik person trenger ikke å koste bedriften for mye. Det kan være en av de ansatte som begynner dagen med å ta en sjekk gjennom lageret. Med det nye systemet opp å virke vil nok ikke dette ta spesielt lang tid, da det digitalt står hvor mange enheter som er disponibel. Dersom de velger å fortsette uten investeringen vil det likevel med nye rutiner og kategorisering være lettere å holde lageret oversiktlig, slik at det heller ikke da skal utgjøre mye tid.

Slik lageret er organisert i dag er det meste av de tunge produktene plassert i andre etasje. Noe av dette er produkter som elektrikerne sier at de nærmest bruker til daglig. De har derfor et ønske om at disse flyttes ned i første etasje og at det som ikke brukes like ofte heller flyttes opp. Det tar unødvendig mye tid å plassere opp varene ved en varelevering, da en må være forsiktig i den bratte trappen. Samtidig går det samlet mye tid til å hente det en trenger til det daglige arbeidet. Tiden elektrikerne bruker på lageret faktureres kunden, og det vil derfor være i kundens interesse å redusere denne tiden så godt det lar seg gjøre uten at det går utover servicen eller de ansatte.

En kan i tillegg blande inn HMS (helse, miljø og sikkerhet) da det kan utgjøre en fare for sikkerheten til elektrikerne. Som tidligere skrevet har det allerede vært flere elektrikere som har falt ned trappen. Dette var riktig nok da det ikke fantes et rekkverk, men den bratte trappen kan likevel utgjøre en risiko da det ikke alltid er like lett å se hvor en går når en bærer på en tung forpakning. Det har heldigvis ikke skjedd noen alvorlige ulykker ennå, men det vil være i alles interesse å omorganisere slik at dette ikke skjer i fremtiden. Elektrikerne vil samtidig føle at de blir hørt og tatt hensyn til, noe som igjen kan føre til at de er mer tilfreds med jobben. Er de ansatte fornøyd gjenspeiles dette i arbeidet deres, og det blir bedriften som da går seirende ut av dette.

5.6 Svinn

Svinn er det største problemet hos Meland Elektro. De har ikke oversikt over hvor mye som årlig havner innenfor denne kategorien, og dermed blir det vanskelig å gjøre noe med dette. Det er ikke bare svinn i form av produkter, men også timer og tid. Tid koster penger som vi alle vet og Meland Elektro kan dermed spare mye på å innføre noen gode system og rutiner i den daglige driften. Det handler om å skape flyt og finne den gyldne middelvei som både gjør ledelsen, de ansatte og kundene tilfreds og fornøyde.

Siden Meland Elektro per dags dato ikke har en konto for svinn i sitt regnskap, vil det første tiltaket bedriften bør iverksette være å opprette denne. De vil da kunne få et overblikk over hvor mye det er snakk om og videre ta avgjørelser om hva som trengs gjøres. Utfordringen kan bli å oppdage svinnet og føre det inn. Det er ikke alt svinn en er klar over og det vil da være vanskelig å få et helt riktig bilde av den totale summen.

For å oppklare hvor svinnet hos Meland Elektro kan ligge, skal jeg ta for meg det selvlagde svinnehjulet der jeg utdyper hvert punkt, og komme med tiltak som kan innføres for å prøve å redusere svinnet.

Bestilling: Det er ikke alltid like lett å vite hvilke varer en skal bestille inn eller hvor stort kvantum. Tidene endrer seg, sesonger kommer og går og det skal da ikke mye til før en brenner inne med varer som ikke blir solgt. Dette har også skjedd hos Meland Elektro hvor noen varer har ligget på lager i bort imot 10 år. Varene er da for utdatert til at kundene vil ha dem og blir da kastet.

Tiltak for å hindre svinn: For å prøve å unngå dette må en ha gode IKT-systemer som kan hjelpe med å holde orden på hva en har på lager, hvor det minker og hva som selger. For å kunne tilpasse seg sesongene bør bedriften se på rapporter fra tidligere år for å se hvor mye som da ble solgt, og bruke denne informasjonen til å bestille varer for kommende sesong. Siden mange produkter i elektrikerbransjen brukes året rundt, vil det ikke utgjøre alt for mye å bestille inn litt for mange da disse nok kan brukes videre. Verre er det at de bestiller inn for mange av for eksempel en lysbryter e.l og denne typen da «går av moten». Da vil ikke bedriften

få solgt dem og de ender som svinn. Rådet er derfor å være godt orientert om hva som er ettertraktet blant kundene og handle utfra tidligere tall.

Leverandør: En annen kilde til svinn er at bestilt kvantum avviker fra hva som blir levert bedriften. Dette kan igjen også avvike fra hva som står på fakturaen. Prisen en ble enig om ved bestilling kan være en annen enn den som står oppført ved levering. Noen ganger er det leverandørene som gjør feil, andre ganger kan det være at transportøren stjeler. Jeg har ikke blitt informert om at dette er noe som har hendt Meland Elektro, men det er likevel en relevant post som kan utgjøre store summer om det ikke passes på.

Tiltak for å hindre svinn: For å unngå denne typen svinn må en ha gode rutiner på å kontrollere leveranser. En må se at en har fått riktig type varer, riktig antall, samtidig som det skal kontrolleres at prisen på varene er som avtalt og at eventuelle rabatter er trukket fra. For at kontrolleringen skal fungere optimalt er det viktig at alle ansatte er informert og at de blir samkjørt på rutinene.

Lagring: Hvordan en lagrer produktene har også mye å si på rulleringen av lageret og tilstanden til produktene. Ved manglende orden er det vanskelig å kunne praktisere «først inn, først ut» prinsippet, da en ikke vet hvilke varer som ble kjøpt inn når og om det ligger varer andre steder. Dersom en ikke har et ordentlig system eller gode rutiner kan en også oppleve at varene kan bli ødelagt, enten på lager, i bilene eller ute på arbeidsplassen. Det er derfor nødvendig å bruke ekstra tid på denne posten da dette kan utgjøre store summer. Hvordan sikkerheten er på lageret spiller også en rolle i den forstand om det er muligheter for at uvedkommende har tilgang til lageret. Ved mangel på dette eller manglende observasjon skal det ikke mye til for at en kan gå inn å forsyne seg med det en måtte ønske. Hos Meland Elektro vil nok dette gjelde personer som har kunnskaper om hva de ulike produktene brukes til, da utenforstående ikke vil se verdien.

Tiltak for å hindre svinn: Den mest effektive måten å bekjempe denne typen svinn er å opprette gode systemer for å holde styr på hvilke varer bedriften har og hvordan det står til med lagerbeholdningen. Samtidig må en være flinke å rullere lageret slik

at «først inn, først ut» går automatisk. Det er ikke før i nyere tid at Meland Elektro har tatt første skritt mot dette og prøver nå å få i stand strekkodesystemet sitt. Varene vil med dette kunne identifiseres lettere og samtidig ha en fast plass slik at plukkingen går mer effektivt. Dette systemet vil i første omgang være til hjelp for de ansatte ved at produktene går direkte inn på ordren ved scanning. Det vil likevel ikke gi en oversikt over hvor mange enheter en har tilgjengelig eller gi beskjed når det er på tide å bestille inn mer. Dette er noe bedriften ønsker å innføre og ser da muligheter for det i fremtiden, da de ikke kjenner at tiden strekker til nå. Det optimale hadde vært at håndscannerne synkroniserte med lagerbeholdningen slik at bedriften alltid vet hvilke varer som er på lager og at den gir beskjed når det begynner å minke. Samtidig kan det være lurt å klassifisere varene etter hvor mye en bruker av de ulike produktene, hvor A-varer er de varene som går mest og som bedriften derfor alltid må ha tilgjengelig. Videre er de varene som ikke brukes like mye, B-varer og til slutt de varene som bedriften bestiller inn til spesifikke prosjekt, C-varer. Dette gjør at bedriften får et overblikk over hvilke varer som har hvilken verdi og betydning for driften.

Når det gjelder sikkerheten på lageret er lagerdøren til Meland Elektro som oftest åpen. Den har ikke noe nøkkelsystem for å kunne identifisere hvem som går inn. Spørsmålet er om dette er nødvendig da dette er en liten bedrift og systemet det er snakk om kanskje er for mye med tanke på kostnadene det vil medføre og det ekstra arbeidet. Det beste vil da være å jobbe med å bli mer oppmerksom på hvem som går inn og observere området rundt. Eventuelt begynne å alltid ha døren låst og bruke nøkkel om en må ta turen inn. Problemer med uvedkommende på lageret er ikke noe Meland Elektro har hatt problemer med, som de selv vet om, men da de ikke har en oversikt over lagerstatusen kan det alltid hende av dette likevel er tilfellet.

Prising: Hvilken pris de ulike produktene har endrer seg årlig, noen ganger oftere enn dette også. Dersom det prises feil kan dette ha stor betydning for samlet resultat. Det kan av og til være kampanje på ulike produkter og det gjelder da å huske å prise de tilbake til ordinær pris ved kampanjeslutt. Andre ganger, dersom prisen ikke er oppgitt, oppstår det syensing hvor det som oftest går på bekostning av bedriften. En kan også trekke frem timeprisen for elektrikerne da det er like viktig å endre denne

i takt med markedet. Ved lønnsøkning er det viktig å sette opp timesprisen slik at disse står i forhold til hverandre sånn at bedriften ikke taper unødige penger.

Tiltak for å hindre svinn: Det primære blir her å holde seg oppdatert på prisøkningen i markedet og endre sine priser i takt med dette. En må samtidig være flink til å oppdatere prisene på produktene slik at det alltid er den nyeste prisen som står oppført. De fleste priser vil ligge inne på dataen og det er da viktig at systemet fungerer optimalt slik at de oppdateres jevnlig. Dersom prisen er feil utfra hva en avtalte kan dette gå utover forholdet til kundene og kan koste bedriften mye penger, da bedriften lever av at kundene er fornøyde og lar jungeltelegrafene gå. Også andre produkter som ikke har elektronisk prising må bedriften være flinke med å prisen riktig og sette synlig prislapp slik at syningen uteblir.

Innenfor denne bransjen handler det mye om anbud, hvor da jobben går til dem som kan stille med best pris. Det er også vanlig å tilby reduserte priser til lojale kunder og det vil dermed ikke være mulig å ha en fast pris på alt. Jobben blir å være oppdatert der en kan og sørge for at bedriften ikke taper penger der de ikke trenger.

Butikken: Meland Elektro har i tillegg en liten butikk der de har stilt ut det mest sentrale en trenger innenfor lyspærer o.l. Også her er det viktig å ha kontroll på hvilke varer en har og jevnlig rullere disse. Det hender at store kunder stikker innom for å hente ulike ting hvor de sier at bedriften bare skal skrive det på deres konto. Videre er det plutselig noe som skjer som trekker oppmerksomheten til den ansatte bort fra tankene, for eksempel at telefonen ringer e.l. Det blir derfor lett å glemme at en skulle skrive det opp og det ender med at bedriften gir kunden varene gratis, uten å fakturere dem.

Tiltak for å hindre svinn: Rullering av varene er viktig også her da varer går av moten og lyspærer har en estimert holdbarhet. Det gjelder da å opparbeide seg en oversikt og jevnlig sjekke produktene for å unngå svinn. Når det gjelder å få bukt med tapet av varer som ender opp med å gis vekk, kan en innføre en rutine som sier at kunden selv skal skrive under på at han har mottatt produktene før han tar dem med seg og går. Dette vil gjøre det enklere for bedriften å ha kontroll på hvem som har tatt hva og en får ordnet opp med en gang. Dette kan lett gjennomføres ved å ha

et skjema liggende på disken hvor det skrives hvem kunden er, hva kunden tok, datoen og signaturen til personen som hentet dem. Videre legges dette inn på kundens konto ved en senere anledning og en har på denne måten sikret seg mot at denne typen svinn skal inntreffe igjen.

Personaltyveri: Personaltyveri kan skje i form av at de ansatte fysisk stjeler eller at de gir spesialpriser til venner og bekjente. Dette er et problem som de fleste bedrifter opplever en eller annen gang, og en bør derfor vite hvordan en skal håndtere dette eller sikre seg for at dette ikke skal skje igjen. Jeg har ikke blitt informert om at dette har vært tilfelle hos Meland Elektro, men det er en post en må ta med i betraktning.

Tiltak for å hindre svinn: En kan sikre seg mot dette ved å ha gode rutiner for lagerbeholdningen. Dette vil gjøre at en lett oppdager avvik og det vil bli vanskeligere å komme unna med stjelningen. En annen måte er å jobbe med de ansattes holdninger til arbeidsplassen og gjøre at de føler et ansvar. Dersom en er åpen med de ansatte og viser at en stoler på dem vil det være vanskeligere for dem å gjennomføre det.

Felten: Svinn kan også oppstå ute i felten hvor en kan risikere at ting detter ut av bilene, blir gjenglemt på byggeplassen eller hos privatpersoner. Det kan skje at elektrikere gjør skade på kundens eiendom og bedriften er da pliktig til å erstatte dette. Dette er ikke noe som skjer mye, men det hender. Unødvendig transport hører også til innenfor denne posten, hvor det hender at elektrikere må ta turen tilbake til basen da de ikke har riktig eller nok utstyr med seg til å gjøre jobben ferdig. Som oftest er det kundene selv som må betale for den ekstra turen, men dersom det er elektrikeren sin feil at han ikke har med seg det han trenger, selv om kunden har gitt alle nødvendige opplysninger, blir den ekstra transporten ført på Meland Elektro.

Tiltak for å hindre svinn: Her blir jobben å øke oppmerksomheten på at dette kan skje og skape gode rutiner for å forsikre seg om at en har alt med selv av hva en trenger og ikke har glemt igjen noe. Det kan være lurt å sjekke en ekstra gang før

en setter seg i bilen for å forsikre seg om at ikke noe mangler. Samtidig er det viktig å forklare de ansatte at ting koster penger og at dette kan utgjøre store summer om en ikke holder orden. Når det kommer til skade på kundens eiendom har ikke Meland Elektro hatt noe særlig problemer med det. Det skal godt gjøres å komme unna uten en eneste skade i løpet av sin karriere og det eneste en kan gjøre er å opparbeide seg full oversikt over situasjonen og området før en foretar seg noe. På denne måten vil en holde skadene på et minimum, noe Meland Elektro er flinke på.

Ordre/fakturering: Meland Elektro har mye svinn når det gjelder ordrer og fakturering. Dette i form av både tid og penger. De er som tidligere skrevet ikke flinke til å ferdiggjøre en ordre før de går til neste kunde. Mye av dette skyldes at en må returnere til basen for å gjøre ferdig tilhørende dokumentasjon, noe de ikke finner tid til. Ved at det tar så lang tid før dette blir gjort kan det hende at både feil antall timer og produkter faktureres kunden og koste bedriften mye. Meland Elektro har mange åpne ordrer i sitt system hvor noen av disse er kunder som har sagt at de skal ha utført noe annet arbeid i nærmeste fremtid. Bedriften holder derfor disse ordrene åpne og venter med å fakturere for den jobben som er ferdiggjort da tanken er at det er lettere å samle all dokumentasjon i en ordre enn å fordele det på to. Dette er til fordel for kunden da det gjør det mer ryddig for dem, men en ulempe for bedriften da de ikke får inn pengene før lang tid etter. Det hender også at det blir glemt å føre en faktura med innkjøpte varer på en ordre og at den da havner på lageret i stedet. Denne kommer da ikke opp på det som faktureres kunden.

Tiltak for å hindre svinn: Her finnes det ulike tiltak en kan innføre for å prøve å redusere svinnet. En del vil nok bli bedre nå da det nye strekkodesystemet gjør at produktene kan scannes direkte inn på den aktuelle ordren. De ansatte trenger da ikke å lete opp hvert produktnummer for å føre den på ordren. Dette vil gjøre prosessen enklere for de ansatte og redusere tidsbruken.

Ved å kunne foreta all dokumentasjon på «Handyman» vil en også slippe turen tilbake til basen og med det kunne utføre den hos kunden. Dette kan gjennomføres ved å investere i et program som gjør at en lett kan jobbe med tilhørende tegninger o.l på selve nettbrettet. Bedriften hadde før en ansatt som kun jobbet med privatpersoner, men etter at han flyttet har de ikke lyktes med å finne en tilsvarende

erstatte. Noen av de andre ansatte har derfor påtatt seg disse, men har problemer med å klare alle da de også har andre prosjekter gående. Tiden er derfor en viktig faktor som er avgjørende å redusere da de har mye å gjøre. Ved å ta i bruk disse hjelpemidlene vil ikke dette lenger være et like stort hinder for at ikke elektrikerne skal kunne fullføre ordren før en begynner på neste jobb. Siden dette utgjør en stor andel av svinn til bedriften er det viktig at de ansatte nå tar seg tid og får inn gode rutiner på at jobben ikke er ferdig før all dokumentasjon er utfylt. Et tiltak bedriften kan ta i bruk er å ha en fast dag der det faktureres kunder, for eksempel fredag, hvor de ansatte har til denne dagen å gjøre ferdig og kvalitetssjekke alle ordrer de har hatt den uken. Dette hjelper bedriften med å få inn pengene sine hurtigere, noe som vil bedre likviditeten til bedriften, de får gode rutiner som resulterer i bedre kontroll, og ved at det kvalitetssjekkes kan det avdekke svinn som før gikk uoppdaget. Det er vanskelig å endre gamle metoder så her må ledelsen være bestemt med de ansatte for at de skal klare å holde denne ordningen vedlike. Videre må de kontrollere og følge opp til alt går av seg selv.

Bedriften tjener også på å slutte å holde ordrene åpne for å unngå to dokumentasjoner da dette vil gjøre at likviditeten bedres samtidig som det skaper mer orden i systemene deres. Hva gjelder feilføring gjelder det å være oppmerksom rundt dette og kvalitetssjekke for å være på den sikre siden.

Svinn er noe enhver bedrift har, men det er mye en kan gjøre for å forebygge dette. En vil nok aldri klare å bli kvitt dette helt, men det handler om å skape oppmerksomhet rundt svinn og huske på at alt har verdi. Hvert produkt en glemmer å føre eller varer som blir liggende forlengt på lager koster bedriften penger som den heller kunne brukt på andre poster i bedriften. Målet må være å opparbeide seg rutiner og prosesser som skal hjelpe til med å holde dette på et minimum. Alt dette går på at bedriften tar seg tid til og ønsker å endre seg. Uten velvilje fra bedriften og de ansattes side vil ikke de klare å gjennomføre dette.

6. Anbefaling

Gjennom oppgaven har jeg kommet frem til anbefalinger av ulike tiltak som jeg mener bedriften kan tjene på å innføre for å redusere ressursbruken og skape mer flyt. Disse er som sakt kun råd og det er bedriften selv som bestemmer om eller når

dette blir noe av. Tiltakene er av ulik størrelse hvor noen krever mer enn andre. Det vil ikke koste spesielt mye penger for å få i gang dette, men det kan ta tid. Tid er noe Meland Elektro har lite av og det vil derfor være utfordrende å iverksette noen av disse tiltakene. Spørsmålet er hva en vil prioritere og hvordan de ønsker å fungere som bedrift. Med planer om en ny daglig leder vil dette kanskje være mer innen rekkevidde da dette vil føre til at mer tid frigjøres.

Nedenfor har jeg valgt å kategorisere tiltakene etter hvilke bedriften bør prioritere å iverksette med en gang, og videre hvilke som kan lønne seg å se på ved en senere anledning, når en har tid. Disse er ikke organisert etter en spesiell rekkefølge, men representerer hvilke områder bedriften kan gjøre noe med.

Tiltak Meland Elektro bør prioritere:

Ansette en ny elektriker: Som sagt er ikke dette så lett som det høres ut da bedriften ikke har funnet noen med ønskede kvaliteter. Meland Elektro bør jobbe hardere for å få tak i en ny ansatt. De kan prøve å legge ut en annonse på Facebook, både på sin egen side og inne i ulike grupper, f.eks «Oppslagstavlen for Meland», annonsere på Finn, eller prøve et bemanningsbyrå, kanskje ved høysesongene, for å se om dette er noe de tjener på.

Opprette en svinnpost i regnskapet: Dette er viktig for å holde orden på hvor mye dette utgjør årlig. Det er ikke før en er oppmerksom på det at en kan gjøre noe med det. Utfordringen blir å være oppmerksom på hva som er svinn og føre det på posten.

Tiltak Meland Elektro kan tjene på å iverksette:

All dokumentasjon på «Handyman»: Ved å organisere all dokumentasjon på «Handyman» sparer en tid ved å slippe å dra tilbake til basen, og faktureringen går fortere.

La de ansatte bli mer oppmerksom på driften: De ansatte får se hvordan det står til med driften og får da etterkommet ønsket sitt slik at de føler seg mer inkludert.

Ivareta kunden: Ved å få alle ordrer inn på data med én gang de opprettes, vil dette gjøre at kunden ikke føler seg nedprioritert eller glemt.

Én fast faktureringsdag: Ved å organisere det slik at det faktureres en fast dag, har de ansatte til denne dagen med å gjøre ordrene deres ferdige og kvalitetssjekke dem før de sendes ut. Dette vil gjøre at bedriften får inn pengene fortere og at svinnet reduseres.

Lage en visjon: Dette er viktig for å motivere de ansatte og skape et felles mål.

Skape distanse mellom styret og ledelsen: Dette kan gjøres ved å få inn en objektiv tredjepart, eller inkludere en vanlig ansatt i styret. Muligens, som bedriften selv har planer om, å få inn en ny daglig leder.

Omorganisere lageret: Ved å gjøre dette etterkommer en de ansattes ønske og viser at ledelsen bryr seg om deres meninger. Dette vil gjøre hverdagen til de ansatte enklere samtidig som det vil redusere tiden brukt på lageret.

Investere i lagersystem: Dette skaper mer kontroll og gir en bedre oversikt, samtidig som det reduserer svinnet. Her kan en også tenke på å innføre et system som klassifiserer hvilke varer som er A, B eller C varer, slik at de varene som brukes mye blir prioritert.

7. Referanseliste

- Aksjeloven (1997) – II. Ledelsens oppgaver og saksbehandling m.v – Hentet fra https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1997-06-13-44/KAPITTEL_6#KAPITTEL_6
- Alvesson, M. (2011). Hvordan motivere individer. *Magma* (3), s.33-40. Hentet fra <https://www.magma.no/hvordan-motivere-individer>
- Andresen, K. (2014). Forandring fryder og frustrerer. *Stat og styring*. Vol.(01), pp.52-54. Hentet fra https://www-idunn-no.ezproxy.library.bi.no/file/pdf/65891171/stat_2014_01_pdf.pdf
- Berg, M.E, Martinsen, Ø & Thompson, G. 2011. *Ledelse, kompetanse og omstilling*. Oslo: Gyldendal
- Brønn, P. S & Arnulf, J. K. 2015. *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget
- Bråthen, T. (2003). Styrelederen – Hva sier loven? *Magma*, (6). Hentet fra: <https://www.magma.no/styrelederen-hva-sier-loven>
- Dahlum, S. (2015). Validitet. *I Store norske leksikon*. Hentet fra <https://snl.no/validitet>
- Dahl, Ø, Sandnes, S & Huseby, E.M. (2017). Hva er kommunikasjon? Hentet fra <http://ndla.no/nb/node/21798?fag=6118>
- De nasjonale forskningsetiske komiteene. (2010). Kvalitative og kvantitative forskningsmetoder – likheter og forskjeller. Hentet fra <https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Medisin-og-helse/Kvalitativ-forskning/1-Kvalitative-og-kvantitative-forskningsmetoder--likheter-og-forskjeller/>

Erichsen, M, Solberg, F & Stiklestad, T. 2015. *Ledelse i små og store virksomheter*.
Bergen: Fagbokforlaget

Erlie, B. 2006. *Intern kommunikasjon: Planlegging og tilrettelegging (4.utgave)*. Oslo:
Universitetsforlaget AS

Fjeldstad, Ø.D & Lunnan, R. 2015. *Strategi*. Bergen: Fagbokforlaget

Fredriksen, J.I. 2010. *Varehandelsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget

Hietschold, N., Reinhardt, R., & Gurtner, S. (2014). Measuring critical success factors of
TQM implementation successfully – a systematic literature review. *International
Journal Of Production Research*, 52(21), 6254-6272.
doi:10.1080/00207543.2014.918288

Hoff, K. G & Helbæk, M. 2016. *Bedriftens økonomi (8.utgave)*. Oslo:
Universitetsforlaget AS

Huse, M. 2011. *Styret: Tante, barbar eller klan (4.utgave)*. Bergen: Fagbokforlaget

Kaufmann, G & Kaufmann, A. 2011. *Psykologi i organisasjon og ledelse (4.utgave)*.
Bergen: Fagbokforlaget

Kommunikasjonsforeningen. (2012). Internkommunikasjon – hva og hvorfor. Hentet fra
<http://www.kommunikasjon.no/fagstoff/internkommunikasjon/intern-kommunikasjon-hva-og-hvorfor>

Kristoffersen, T. 2014. *Årsregnskapet – en grunnleggende innføring (4.utgave)*. Bergen:
Fagbokforlaget

Levorsen, S. O. 2014. *Styrearbeid i praksis (8.utgave)*. Oslo: Universitetsforlaget

Meland Elektro AS. (2017). Om oss. Hentet fra http://melandelektro.no/om_oss/

Modig, N & Åhlstrøm, P. 2015. *Dette er lean*. Stockholm: Rheologica Publishing

Parkes, A. (2015). Lean Management Genesis. *Management (1429-9321)*, 19(2), 106-121. doi:10.1515/manment-2015-0017

Proff Forvalt. (2016). Meland Elektro AS. Hentet fra

<https://www.forvalt.no/foretaksindex2/firma/FirmaSide.aspx?orgnr=945955678>

Sending, A. 2014. *Økonomistyring 2* (2. utgave). Bergen: Fagbokforlaget

Sundbye, L.M.T & Nisted, I.M. (2017). Primære og sekundære datakilder. Hentet fra

<http://ndla.no/nb/node/93370?fag=52293>

Tønnessen, S. (2016). Reliabilitet. *I Store norske leksikon* Hentet fra

<https://snl.no/reliabilitet>

Wall, T.D, & Stephenson, G.M. (1970). Herzberg's two-factor theory of job attitudes: a critical evaluation and some fresh evidence. *Industrial Relations Journal*, 1(3), 41-65

Wig, B.B. 2013. *Lean: Ledelse for lærende organisasjoner*. Oslo: Gyldendal