

[Alexander Osen Holtet
Tom Erik Kavli
Andreas Aabakken]

Bacheloroppgave ved Handelshøyskolen BI

Økonomistyring & Investeringsanalyse, BI Trondheim

Insentiver i Strandveien Auto AS

Innlevert: 07.06.2012



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

Førord

Denne utredningen er et resultat av undertegnedes avsluttende bacheloroppgave. Arbeidet med oppgaven har pågått gjennom hele vårsemesteret i 2012. Studiet er økonomi og administrasjon og er gjennomført ved handelshøyskolen BI Trondheim. Spesialiseringsfaget som oppgaven har grunnlag i er økonomistyring og investeringsanalyse.

Bakgrunnen for oppgaven er en felles interesse for insentivsystemers rolle i moderne organisasjoner. Vi ønsker også å belyse et tema i en bransje som har et forbedringspotensial. Forhåpentligvis vil våre forslag oppleves som en positiv endring og øke de ansatte sin motivasjon.

De største utfordringer vi har møtt på i løpet av arbeidet, har også vært de mest lærerike. Det har vært spesielt lærerikt å sette seg inn i en reell bedrift og forstå hvordan den fungerer. Problemet er derimot de ansatte sine ulike synspunkter og hvordan vi skal konkludere ut ifra dette. Vi har hatt et stort fokus på å være kritiske til informasjonen vi har innhentet og begrunnet våre synspunkter. Noe annet som vi har tatt lærdom av, er hvor mange prosesser insentivsystemer kan påvirke.

Samtidig vil vi benytte anledningen til å takke de personene som har bistått oss i arbeidsprosessen. Først og fremst vil vi takke Bjørn Krogstad, daglig leder ved Strandveien Auto, for uvurderlig hjelp. Videre vil vi rette en stor takk til Olav Lilleberg for veiledning og inspirasjon, og til andre forelesere i relaterte fag som har bidratt til å bygge opp vår kompetanse om fagfeltet. Sist men ikke minst vil vi takke de ansatte på Strandveien Auto for at de tok seg tid til å besvare spørreundersøkelsen, og for å ha stilt til intervju.

Trondheim, 06. juni, 2012

Alexander Osen Holtet

Andreas Aabakken

Tom Erik Kavli

Innholdsfortegnelse

FORORD

INNHOLDSFORTEGNELSE	I
----------------------------------	----------

SAMMENDRAG.....	IV
------------------------	-----------

1.0 INNLEDNING.....	1
----------------------------	----------

1.1 BAKGRUNN FOR OPPGAVEN OG PROBLEMSTILLING	1
--	---

1.2 PRESENTASJON AV BEDRIFTEN	1
-------------------------------------	---

1.3 INSENTIVSYSTEMER PÅ VERKSTEDAVDELINGEN VED STRANDVEIEN AUTO.....	2
--	---

1.3.1 Rollefordeling	2
----------------------------	---

1.3.2 Grunnlønn	2
-----------------------	---

1.3.3 Bonus	2
-------------------	---

1.3.4 Frynsegoder.....	3
------------------------	---

2.0 TEORI.....	4
-----------------------	----------

2.1 INSENTIVTEORI.....	4
------------------------	---

2.1.1 Agent- prinsipalteori	4
-----------------------------------	---

2.1.2 Grunnlønn	5
-----------------------	---

2.1.3 Prestasjonsbasert lønn	5
------------------------------------	---

2.1.4 Frynsegoder.....	6
------------------------	---

2.1.5 Ikke-økonomisk kompensasjon	6
---	---

2.2 MOTIVASJONSTEORI.....	7
---------------------------	---

2.2.1 Hackman og Oldhams jobbkarakteristika	7
---	---

2.2.2 Hertzbergs tofaktorteori	8
--------------------------------------	---

2.2.3 Psykologisk jobb-behov	8
------------------------------------	---

2.2.4 Ytre og indre motivasjon	9
--------------------------------------	---

2.2.5 Belønning basert på gruppe og individuelle resultater	10
---	----

2.3 BALANSERT MÅLSTYRING (BM)	10
-------------------------------------	----

2.3.1 Utviklingen av balansert målstyring.....	12
--	----

3.0 METODE.....	14
------------------------	-----------

3.1 UNDERSØKELSESPØRSMÅL.....	14
-------------------------------	----

3.2 UNDERSØKELSESDSIGN	15
------------------------------	----

3.2.1 Eksplorativt design	15
---------------------------------	----

3.2.2 Deskriptivt design.....	16
-------------------------------	----

3.2.3 Valg av design	16
----------------------------	----

3.3 UTVALG	17
------------------	----

3.4 DYBDEINTERVJU	17
-------------------------	----

3.5 SPØRRESKJEMA	17
------------------------	----

3.5.1 Skalabruk.....	18
----------------------	----

3.6 ANALYSE AV METODE	19
3.6.1 Reliabilitet	19
3.6.2 Intern validitet	19
3.6.3 Ekstern validitet.....	20
3.7 RESYMÉ METODE	20
4.0 STRATEGI.....	20
4.1 VISJON OG FORRETNINGSIDÉ	20
4.2 INTERNANALYSE	21
4.2.1 Verdikonfigurasjon.....	21
4.2.2 Verdiverksted.....	22
4.3 RESSURSANALYSE.....	23
4.3.2 VRIO.....	24
4.3.3 Modell VRIO.....	26
4.4 EKSTERNANALYSE	27
4.4.1 PESTEL	27
4.4.2 Porters fem krefter.....	28
4.5 SWOT ANALYSE FOR STRANDVEIEN AUTO AS – VERKSTED.....	32
5.0 HYPOTESER.....	33
5.1 UTGANGSPUNKT FOR HYPOTESER	33
6.0 ANALYSE	36
6.1 RESULTATER SPØRREUNDERSØKELSE	36
6.2 ROLLEFORDELING OG KUNDETILFREDSHET.....	39
6.3 PRODUKSJONSKRAV	41
6.4 SYKEFRAVÆR.....	43
6.5 KOLLEKTIV BONUS.....	43
6.6 FRYNSEGODER	44
6.7 MOTIVASJON.....	45
6.8 HOLDNINGER SOM RESULTAT AV LEDELSE.....	46
6.9 KOMMUNIKASJON	47
7.0 UTVIKLING AV BALANSERT MÅLSTYRING.....	48
7.1 FASTSETTELSE AV MÅL OG VEKTING AV PARAMETERNE	50
7.2 STRATEGIKART	50
8.0 RESULTATEFFEKT	51
9.0 KONKLUSJON.....	53
10.0 REFERANSELISTE.....	57

VEDLEGG

VEDLEGG 1 ORGANISASJONSKART	59
VEDLEGG 2 BONUSBEREGNING.....	60
VEDLEGG 2 BONUSBEREGNING MED FORMLER	61
VEDLEGG 3 SPØRREUNDERSØKELSE	63
VEDLEGG 4 BESKRIVENDE STATISTIKK.....	67
VEDLEGG 5 BALANSERT MÅLSTYRING.....	68
VEDLEGG 6 BUDSJETT FOR VERKSTED	69

Sammendrag

Vår oppgave fokuserer på insentivsystemene til Strandveien Auto i Trondheim. Vi har tidligere skrevet en strategiplan for verkstedet deres. Deler av strategiplanen blir benyttet i denne oppgaven, men strategien her har mer vekt på insentiver. Oppgaven begynner med en presentasjon av hvilke teorier vi ønsker å benytte i forbindelse med insentiver, motivasjon og utvikling av balansert målstyring. Deretter følger en presentasjon av hvordan vi har samlet inn data, samt behandlingen av de respektive dataene. Etter metodedelen kommer strategiplanen som er tilrettelagt verkstedet. Før analysen gir vi en oversikt over ulike hypoteser vi har formulert i forbindelse med selve analysen. Analysen er ikke bare gjort på bakgrunn av problemstillingen vi har valgt, men fungerer også som et svar på hypotesene. Avslutningsvis har vi utarbeidet et forslag for prestasjonsstyring gjennom balansert målstyring, og foretatt en hypotetisk simulering på resultateffekten. Vi har gjennom balansert målstyring kommet med et forslag på hvordan Strandveien kan implementere strategien og forslagene vi kommer med i den daglige driften.

Gjennom en spørreundersøkelse fant vi ut at de ansatte hos Strandveien ikke finner dagens bonussystem rettferdig og hvilke faktorer som motiverer til innsats. Dybdeintervjuene har hjulpet med å styrke hypoteser og analysere de funnene som har fremkommet. Vi har analysert dagens systemer og identifisert forbedringspotensialer.

Forslagene til endring av insentiver hos Strandveien er:

- Akkumulert krav for minsteproduksjon for mekanikerne etter aktivitet
- Bonus ved at omarbeid er unødvendig
- Stryke rollefordelingen på verkstedet som insentiv
- Reduserte tilgangen på frynsegoder
- Veiledning av mekanikere
- Lederopplæring for ledere
- Offentliggjøre målingen av kundetilfredshet for verkstedet

1.0 Innledning

Vi vil i denne oppgaven gå igjennom insentivsystemene til Strandveien Auto i Trondheim. Gjennom tidligere samarbeid vet vi at det finnes forbedringspotensialer. Derfor håper vi med denne oppgaven å fremheve hvor endringer bør gjøres, samt forslag til endringer. Med tanke på insentivsystemer og lønninger handler om å motivere mennesker, er det vanskelig å konkludere med at våre løsninger er de optimale. Likevel føler vi at det viktig å finne hvor problemene med dagens systemer befinner seg også. For øvrig har vi valgt å kritisere oppgaven underveis der vi fant det hensiktsmessig.

1.1 Bakgrunn for oppgaven og problemstilling

Siden vi tidligere har skrevet en strategiplan for Strandveien sitt verksted, falt det oss naturlig å be om et ytterligere samarbeid med dem. Når vi arbeidet med strategien fant vi ut at Strandveien har problemer på enkelte områder. Dette er særlig knyttet til omdømme, som innebærer at kunder sprer misnøyen sin videre til bekjente. Misnøyen skyldes blant annet at kundeservice ikke har kommunisert godt nok med kunden, eller at mekanikerne ikke har løst problemet som forelå.

På bakgrunn av disse områdene med forbedringspotensial har vi valgt å skrive om insentiver. Vi ønsker å finne ut hvordan Strandveien kan motivere sine mekanikere til å gjøre en bedre jobb, og samtidig skape en ansvarsfølelse ovenfor arbeidsgiveren sin.

Problemstillingen vi har valgt å arbeide med er følgende:

Hvilke insentivsystemer skaper størst motivasjon hos de ansatte, og gir resultateffekt på verkstedavdelingen til Strandveien Auto?

1.2 Presentasjon av bedriften

Strandveien Auto AS er en bilforhandler lokalisert i Trondheim og ble etablert i 1960. Selskapet er i dag en av mange bilforhandlere som tilbyr nye og gamle biler. Bilmerkene Strandveien selger er Mazda, Hyundai, BMW og Mini. Selskapet er eid av Leif Krogstad gjennom LK HOLDING AS. Strandveien består i dag av 40 ansatte som er fordelt på fire avdelinger (Vedlegg 1). Vårt fokus ligger

på verkstedet. De tilbyr ulike tjenester innen service og reparasjoner av de respektive bilmerkene.

1.3 Incentivsystemer på verkstedavdelingen ved Strandveien Auto

I den kommende delen ønsker vi å gi en innføring i hvordan de ansatte på verkstedet arbeider i dag og informasjon av generell art som benyttes senere i oppgaven. Informasjonen er hentet fra dybdeintervjuer med daglig leder og tillitsvalgt. Innledningsvis gir vi bare en kort beskrivelse av de ulike formene insentiver som Strandveien praktiserer i dag (Vedlegg 2).

1.3.1 Rollefordeling

Verkstedet består av mekanikere, lærlinger, teknikere og kundemottak. De tre førstnevnte har relativt like arbeidsoppgaver, men teknikere har noe mer kompetanse innen feilsøking på biler. Personene på kundemottaket er tidligere teknikere med lang ansiennitet, og de fordeler arbeidsoppgavene utover lærlingene, teknikerne og mekanikerne. Kundemottaket gjør også fakturering.

1.3.2 Grunnlønn

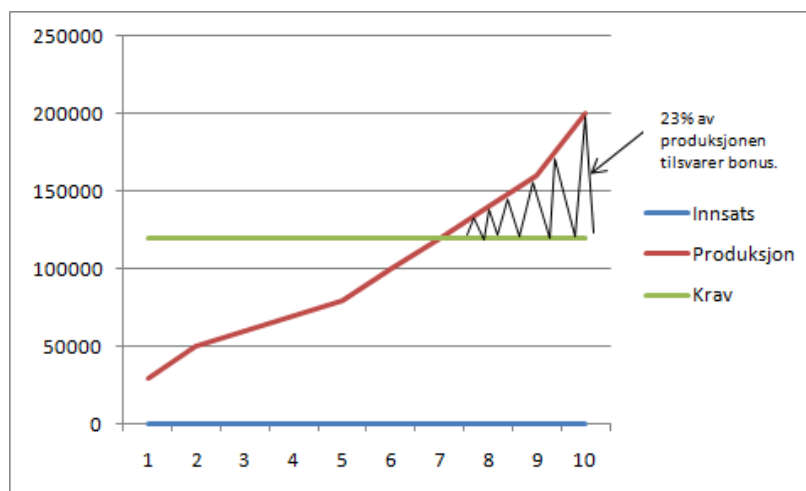
Mekanikerne har i dag en grunnlønn etter ansiennitet og stilling. Grunnlønnen i dag ligger på omtrent 23.000,- per måned. Lønnen kan forbedres med inntil 1.000 kroner hvis de gjennomfører kurs eller videreutdanning innen bilmerkene.

Kundemottakere har en fast lønn på 35.000,- per mnd.

1.3.3 Bonus

Lønnen til de ansatte består av grunnlønn og bonuser. Grunnlønnen er for øvrig relativ lav sammenlignet med konkurrenter i bransjen, men de ansatte har likevel muligheter til å sikre seg en god inntekt hvis de arbeider hardt. Dette kan de oppnå gjennom bonussystemet. Bonusene relaterer seg henholdsvis til kundetilfredshet og produksjon, der produksjon er antall kroner de fakturerer for i måneden.

Kriteriene og kravene for å få utbetalt bonus er forskjellig for de ulike stillingene. Mekanikere og teknikerne får et minimumskrav i forhold til hva de skal produsere hver måned. Når kravet er oppnådd vil det påløpe en bonus på 23% av det de fakturerer utover minimumskravet.



Illustrasjon av bonusordningen for mekanikere.

Kundemottaket sin bonus er gjennomsnittet av bonusen som mekanikere og teknikere får utbetalt, men kan ikke overstige 6000 kr per person. Samtidig må kundemottaket oppfylle noen kriterier for å oppnå bonus. Kriteriene er antall ufakturerte order og kundetilfredshet. Antall ufakturerte order skal ikke overstige et visst antall, og kundetilfredsheten skal være på minimum 75%. Dersom kun et av kriteriene er tilfredsstilt vil kundemottaket kun få utbetalt 50% av bonusbeløpet. Grunnen til at vi skriver et visst antall ufakturerte order skyldes at dette endres for hver måned. Formålet er å forhindre at man samler opp ufakturerte timer. I teorien kan man la være å fakturere alle ordrene hvis det maksimale bonusbeløpet er oppnådd for inneværende periode. Vi vil presisere at det er kundemottaket som foretar faktureringen og derfor er de ilagt dette kriteriet. Dersom verkstedet oppnår en kundetilfredshet på minimum 75% utbetaler de respektive bilmerkene et varierende beløp til Strandveien. Dette beløpet fordeler Strandveien på de ansatte i kundemottaket.

1.3.4 Frynsegoder

Hver uke arrangeres det fotballtreninger og det er åpent verksted for de ansatte på kveldene, slik at de kan utføre reparasjoner og service på egne biler. Det er også muligheter for å låne bil gratis og handle hos Strandveien for rabatterte priser. Med andre ord kan de få billigere biler, deler og annet tilbehør. Strandveien har også pensjonsavtaler og helseforsikring for de ansatte.

2.0 Teori

I den kommende delen er teoriene vi ønsker å benytte eller bruke som forankring i oppgaven presentert.

2.1 Insentivteori

Insentiver er faktorer som motiverer mennesker til å gjøre noe, som er selve drivkraften i oss. Når vi snakker om insentiver skiller vi gjerne mellom ytre og indre belønning. Formålet med dette kapittelet er å legge et grunnlag for hva som har blitt forsket på innen emnet tidligere, og bruke det som byggesteiner i oppgaven vår. Vi ønsker til slutt å trekke inn egne konklusjoner på kryss av flere teorier. Teoriene viser hva som gir størst utslag i motivasjon gjennom ulik bruk av insentiver. Årsaken til at vi har valgt å se på flere teorier er fordi vi føler at oppgaven blir for snever hvis vi legger til grunn en enkelt forsker sitt synspunkt på et praktisk problem. Vi synes ikke det er tilstrekkelig for hvordan insentiver fungerer i hverdagen. Det første vi skal se nærmere på er grunnleggende agent-prinsipal teori før vi går nærmere inn på ulike belønningssystemer.

2.1.1 Agent- prinsipalteori

Agentteori er ingen eksakt vitenskap. Det er flere skjønnsmessige forhold som ligger til grunn i agentteori og det er knyttet opp mot hvordan de myke ressursene i en bedrift virker. Ønsket utkom av belønningssystemer er å motivere ansatte til å gjøre jobben mest mulig effektivt med størst mulig nøyaktighet. Optimalt sett skal det tiltrekke de dyktige medarbeiderne, og videreutvikle ferdighetene til de mindre dyktige. Tradisjonell insentivteori handler om hvordan en arbeidsgiver gjennom ulike tiltak skal gi konstruktiv tilbakemelding til arbeidstakeren, for at han skal yte maksimalt og på en effektiv måte. Arbeidsgiveren er i denne settingen prinsipalen, og arbeidstakeren har agentrollen som tar på seg et oppdrag. Agenten ønsker å få så stor belønning som mulig med minst mulig innsats. Prinsipalens rolle i en bedrift er å ta vare på eierens interesser og selskapets resultat. De ulike aktørene har i utgangspunktet ulike mål, og det oppstår en målkonflikt. Insentivsystemer er en metode å redusere målkonflikten på, og gjør at belønning og innsats blir sterkt korrelert.

Vi kan gjerne se på målkonflikten som en lineær produktfunksjon, $\gamma = \alpha + \varepsilon$, hvor α er en variabel vi ikke kan observere for å produsere γ , og ε er støy. Her eier prinsipalen utkommet av situasjonen. Prinsipalen inngår en kontrakt med agenten på hvor mye han mener innsatsen og kunnskapene hans er verdt, som er lønn for arbeidet. En lønnskontrakt som gis på bakgrunn av utkommet i produktfunksjonen kan i sin enkleste form skrives som $\omega = s + \beta \cdot \gamma$. Her representerer s selve lønna. β er bonusen som inntreffer etter hvor mye som produseres. I vårt tilfelle representert ved hvor mange biler som faktureres. Agentens overskudd er $\omega - c(\alpha)$, altså den realiserte lønna minus det agenten legger ned som innsats $c(\alpha)$. Prinsipalens overskudd er $\gamma - \omega$, altså det realiserte netto utfallet. Nøkkelen her ligger i at agenten er risikoavers. Det betyr at en høyere bonus β vil skape et sterkere insentiv for agenten, og i tillegg legger mer risiko i hendene på agenten. En effektiv bonusordning gir β en verdi mellom 1 og 0, hvor 0 er risikofri kontrakt hos agenten som da jobber bonusfritt (Gibbons 1998, 116-123).

2.1.2 Grunnlønn

Lønn forteller i prinsippet hvor stor pris bedriften setter på sine medarbeidere, og angir det vederlaget den ansatte vil ha for å stille sin innsats og kompetanse til rådighet (Knudsen og Ryen 2005, 19). Grunnlønn kan være stillingsbasert supplert med et tillegg for ansiennitet. Lønn kan også være kompetansebasert, eller prestasjonsbasert (Nordhaug 2003). Agenter som er lønnet på bakgrunn av effektivitet er særlig stilt i farsesonen, ved at de ofrer kvalitet fremfor kvantitet da det gir større personlig gevinst. (Baker, Jensen og Murphy 1988, 597). Dette er et kjent problem i bilbransjen. Hvor går grensen for hvilken standard man må opprettholde som minstekrav? Endringer av agentens rutiner kan oppleves som en trussel for at bonusen blir redusert. Denne frykten for dårligere lønningsvilkår gjør at viktige detaljer og informasjon om produksjonsprosessen blir tilbakeholdt. Dette forhindrer videre effektivitet.

2.1.3 Prestasjonsbasert lønn

Motiverte arbeidere vil anstrenge seg for å prestere ekstra hvis de har en høy forventning om belønning. Grunnlønn skaper trygghet og forutsigbarhet, men gjør det utfordrende å belønne god og dårlig innsats. Prestasjonsbasert lønn derimot

krever et system som sikrer kvaliteten og gjennomføringen, og er godt egnet i jobber med dårlige forutsetninger for høy indre motivasjon. Prestasjonsbasert lønn kan også være bonuser. Incentiver sett i en økonoms øyne er veldig drevet av at alt skal være penger. I praksis er ikke nødvendigvis den fysiske utbetalingen viktigst. Noen mener også at det er ikke hvor mye man får, men måten man får det på som er viktigst (Jensen og Murphy 1990a). Det samme gjelder en bonusutbetaling. For øvrig er det rimelig å anta at muligheten for høyere lønn gjennom bonus eller provisjon påvirker en arbeiders motivasjon. Bonus er avhengig av periodens resultat. Større muligheter for bonus gir større muligheter for høyere lønn. Samtidig øker da risikoen for arbeidstakeren, siden den totale lønnsutbetalingen er avhengig av resultatet den aktuelle perioden.

Vi kan måle prestasjonsbasert arbeid i objektive og i subjektive målinger. Objektive målinger oppfatter arbeiderne gjennom flere synspunkter, mens subjektive målinger ser på enkeltindivider fra ett enkelt perspektiv som gjerne er lederens. Subjektive målinger er også tid og ressurskrevende, noe som kan være kostbart. En fallgrube her er dårlig bedømmelsesgrunnlag som kan gi feil vurderinger. De kan slå negativt ut dersom de blir brukt mot agenten som et argument for forskjellsbehandling (Murphy, Baker og Jensen 1988).

2.1.4 Frynsegoder

Frynsegoder er en del av en belønningspakke for de ansatte, og består av ulike goder. Frynsenes funksjon er å sikre den enkeltes fulle innsatsvilje og lojalitet, samt å motivere til gode prestasjoner. Frynsegoder er en del av ytre belønning, og fungerer best som en del av prestasjonsbasert insentiv. Fordelen med frynsegoder er at de kan være skattefrie for begge parter, og de kan gi et positivt omdømme for potensielle arbeidstakere. Farene rundt frynsegoder ligger i det at hvis de blir benyttet feil så blir de rene kostnader for bedriften uten gevinst (Knudsen og Ryen 2005).

2.1.5 Ikke-økonomisk kompensasjon

En del av en insentivordning er å gi mer ansvar, anerkjennelse og andre ting som fører til personlig vekst. Dette viser de ansatte at bedriften setter pris på arbeidet de gjør. For eksempel en forfremmelse kan skape større motivasjon og større tilknytning til bedriften hvis det blir brukt mot de rette personene. Det betyr ikke

nødvendigvis at en som bidrar mye på et nivå i bedriften vil gjøre en like god jobb på et høyere nivå. I tillegg mister man jo en dyktig medarbeider i den stillingen de tidligere jobbet i. Det er derfor viktig å se etter egenskaper ved denne personen som gjør den mer egnet enn andre. En svakhet ved å bruke forfremmelse som insentiv er at det oppstår sjeldent. Personene som ikke ble forfremmet kan også slå ut negativt på effektivitetsskalaen. Samtidig er det også en mulighet for at de som blir forfremmet ikke ser på dette som et insentiv for å jobbe hardere. Dersom agenten på forhånd vet at en annen person blir forfremmet, kan dette medføre at den respektive agenten legger seg tilbake. Det er lettere å anvende forfremmelse i en voksende bedrift enn i en stagnerende bedrift (Jensen og Murphy 1990b).

Her har vi nevnt noen ulike teorier som er av et generelt grunnlag, og gjelder stort sett alle bedrifter i dagens samfunn. Videre skal vi se nærmere på ulike motivasjonsteorier som vi har brukt for å analysere og komme med forslag til Strandveien.

2.2 Motivasjonsteori

2.2.1 Hackman og Oldhams jobbkarakteristika

Hackman og Oldhams arbeid er basert på at jo mer en jobb er preget av visse trekk, desto mer egnet er den til å engasjere individets indre motivasjon for arbeidet. Dette mener de ville resultere i større grad av produktivitet (Kaufmann og Kaufmann 2003, 61). De fem hovedtrekkene er:

- variasjon i ferdigheter
- oppgaveidentitet
- oppgavebetydning
- autonomi
- tilbakemelding

De fokuserte på at det er den subjektive opplevelsen av et insentiv som er viktigst for om det fungerer eller ikke. Den kan også sees på med forskjellig syn, og teorien har fått mye kritikk i nyere tid. Det går i hovedsak ut på at to personer kan stå i samme jobb og oppleve tilværelsen helt forskjellig, og dermed er det ingen konkret trekk ved jobben som kan bestemme om et insentiv er bra eller ikke.

2.2.2 Hertzbergs tofaktorteori

Fredrik Hertzberg benyttet to ulike faktorer som skal påvirke motivasjonen hos ansatte. Han fokuserte på arbeidsforhold gjennom hygienefaktorer som arbeidsbetingelser, lønn og sikkerhet, ledelse og mellommenneskelige relasjoner. Dette er faktorer som ligger tett opp mot selve arbeidet. Abraham Maslows behovspyramide viser at hygienefaktorene er det mest grunnleggende behovet hos mennesker etter mat og søvn. Videre viser Hertzberg at dersom hygienefaktorene ikke er tilstedet så kan det føre til mistriivsel. Man snakker blant annet om trivselslønn, som er den minste lønnen ansatte føler arbeidet deres er verdt. Det er heller ikke gitt at faktorene skaper større trivsel hvis de er tilstedeværende (Kotler og Keller 2009, 203). Det er viktig å presisere at Hertzbergs forskning er bygget på fastlønn, og ikke prestasjonsavhengig.

Hertzbergs andre side av forskningen handler om motivasjonsfaktorer som personlig vekst, ansvar, prestasjoner og anerkjennelse. Disse er faktorer som tilhører de høyeste nivåene i Maslows behovshierarki. Motivasjonsfaktorene kan skape større motivasjon når de brukes.

2.2.3 Psykologisk jobb-behov

Einar Thorsrud ser på seks grunnleggende jobb behov han mener må være oppfylt for at en arbeidstaker skal være motivert. Disse seks kravene tar for seg innholdet i jobbhverdagen, og skal i teorien føre til høyere motivasjon. Det første behovet for innhold handler om å få nok passende utfordringer i jobben og å ha et minimumskrav av variasjon. Videre ser han på det å kunne lære noe i jobben og å kunne fortsette denne læringsprosessen. Deretter beskriver han et behov for et minimumskrav av beslutningsmyndighet og ansvar som individet kan kalle sitt eget. Det fjerde behovet handler om å få sosial støtte og anseelse på arbeidsplassen. Punkt nummer fem dreier seg om muligheten til å relatere arbeidet på jobben til ens sosiale liv i videre forstand. Det sjette og siste jobbkravet er å kunne se at jobben fører frem til ønskelige fremtidige tilstander, herunder personlig vekst, utvikling og karriereutvikling (Kaufmann og Kaufmann 2003).

Thorsrud sine funn kan sammenlignes med både Hackman og Oldham og Hertzberg sine funn. Thorsrud bygget mye av ideene sine på teori om at enkelte trekk ved jobben skaper motivasjon. IDP (industrielt demokrati programmet) ble

innarbeidet i arbeidsmiljøloven i 1977. Det har satt styringer for hva en arbeidstaker kan kreve i en jobb. Mekanikere stiller høyere krav til lønn, frynsegoder og jobbinnhold enn hva som er vanlig i mange andre land. Når vi ser på verkstedavdelingen til Strandveien så har de gode forutsetninger til å implementere flere av disse kravene inn i håndverkernes hverdag. Krav nummer fire skiller seg kanskje litt ut fra de andre, da den fokuserer mest på kommunikasjonen på avdelingen, og er ikke noe en enkelt arbeidsgiver kan forlange. Den handler mer om kulturen for å ha lyst til å prestere på et høyt nivå, noe vi kommer nærmere tilbake på i analysekapittelet.

2.2.4 Ytre og indre motivasjon

Ikke-økonomisk belønning basert på elementene i psykologisk eierskap virker bedre og har lengre vedvarende effekt enn økonomisk belønning (Knudsen og Ryen 2005, 50). Individet ser på belønning som et resultat av hva de leverer i forhold til kunnskap og ferdigheter. Organisasjoner tenker først på hvilke mål de har satt i forhold til hvordan resultatet blir, og til slutt hvordan utkommet av situasjonen blir etter hvor fornøyde de er med resultatet (Kaplan og Atkinson 1998).

Ytre stimulans i en jobb som i utgangspunktet er interessant og spennende kan ha en negativ effekt for motivasjonen. Likevel er det vanlig å tro at kolleger har flere økonomiske motiver enn det man selv har. Det er fordi det er lettere å måle om ytre insentiver har effekt, fordi insentivet er en fysisk sak. Indre motiver er skjulte for andre og det er vanskelig å si nøyaktig hva som motiverer ved insentivet, da det kan være av personlige årsaker. Hvis mekanikerne ikke endrer atferd som følge av et nytt belønningssystem og de ansatte ikke går ned i fastlønn, så vil en prestasjonsbasert belønning være det samme som å kaste penger ut av vinduet.

Ytre motivasjon er atferd som følge av at drivkraften kommer fra ytre stimuli som skryt, eller det å bli framstilt i et godt lys. I arbeidslivet gjør vi jobben nesten utelukkende for å oppnå ytre belønning som lønn, bonus, frynsegoder eller forfremmelse.

Indre motivasjon refererer til atferd utført med bakgrunn i indre belønninger som tilfredshet, interesse, glede eller velbehag knyttet til de oppgaver vi utfører, og det

blir mindre viktig hva vi får for å utføre aktiviteten. Et viktig kriterium her er at de dyktigste og mest engasjerte medarbeiderne gjerne vil ha best mulig betalt for å gjøre en god jobb, men det er ikke årsaken til at de gjør den. Det å gi prestasjonsbasert lønn viser at gode holdninger og riktig atferd blir satt pris på. Spesielt jobber med lavt potensial for indre motivasjon har sterkt behov for prestasjonsbasert lønn (Knudsen og Ryen 2005, 42).

2.2.5 Belønning basert på gruppe og individuelle resultater

Hvordan skal de ansatte belønnes? Man deler gjerne inn i individuelle belønninger og gruppebaserte. Fordelen med å ha individuell belønning er at hver enkeltes bonus blir premiert etter innsats, så langt den er mulig å måle. Nedsiden med individuell belønning er at det ikke skaper gruppeorientert opptreden, og det kan bli mye fokus på hele tiden å prestere, som kan gå ut over kvaliteten på arbeidet. Når det gjelder gruppebasert belønning så skaper den ingen personlige insentiver. Det kan oppstå gratispassasjerer som ikke ser hvordan deres egen innsats påvirker deres egen bonus.

En måte å kombinere personlige og gruppebasert lønninger er å se på den totale gruppens belønning på gruppeinnsats som for eksempel organisasjonsprofitt. Hver enkelt av dem i gruppen kan oppnå en bonus ut i fra prestasjoner i forhold til hva som forventes av hver enkelt ut i fra deres egne evner og forventninger (Kaplan og Atkinson 1998).

Korttidsbelønninger er lett anvendelige, men skaper derimot ingen større gruppefølelse. Kollektive prestasjonsbaserte belønningssystem uten fokus på direkte insentiveffekt, understøtter indre motivasjon og er mindre risikabel. De som gjør en god jobb liker å få godt betalt, men det er ikke årsaken til ekstra godt utført arbeid. Fokus på indre motivasjon legitimerer ikke underbetaling av gode medarbeidere. Det bør fokuseres på rettfærdig konkurransedyktig lønn, for deretter å se på tiltak rettet mot indirekte motivasjon.

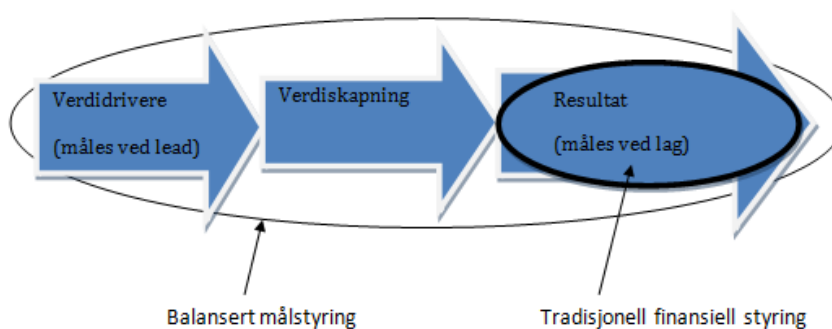
2.3 Balansert målstyring (BM)

Ettersom vår oppgave fokuserer på Strandveien sitt insentivsystem og hvilke endringer som kan gjøres, vil det kunne være utfordrende å måle effekten av eventuelle tiltak umiddelbart. Dette kommer av at prosessen vedrørende endringer

først vil gi utslag etter en viss periode. Allikevel ønsker vi å komme med forslag til hvordan man kan måle effekten av endringer. Vi har tidligere i studiene fått en innføring i balansert målstyring, som er den mest brukte formen for prestasjonsstyring i dagens samfunn, som vi ønsker å benytte.

Innledningsvis kan det være greit med en oppklaring vedrørende definisjonen av uttrykket prestasjonsstyring, som ligger til grunn for balansert målstyring. I korte trekk handler prestasjonsstyring om implementering av en bedrifts strategi og tilrettelegging for eventuelle uforutsette endringer. Bedriftens strategi omgjøres til kritiske suksessfaktorer som skal illustrere hva som er relevant for bedriftens verdiskapningsprosess. Dette vil også gjøre det mulig for bedriften å måle resultater og gjøre eventuelle forbedringer. Samtidig kan man også se effekten av ulike tiltak og vurdere hvorvidt disse burde gjenskapes eller avsluttes. (Gjønnes og Tangenes 2012). Målet med prestasjonsstyring/målstyring er å motivere ansatte og ledere til å implementere bedriften sin strategi. Med andre ord er bedrifter som klarer å oversette strategien til måleparametere bedre rustet til å utføre sin strategiplan (Kaplan og Norton 1996). I vårt tilfelle vil ikke hovedsakelig strategien implementeres gjennom balansert målstyring. Vi vil i større grad forsøke å implementere forslagene fra analysen. Analysen er tross alt gjort på bakgrunn av blant annet strategien.

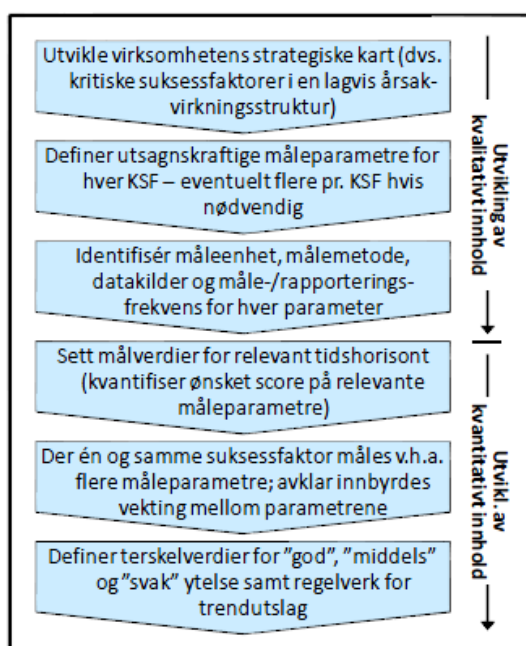
Svakheten ved tradisjonell prestasjonsstyring er etter manges mening det høye fokuset på det finansielle perspektivet. Balansert målstyring har i større grad fokus på ikke-finansielle perspektiver i tillegg til det finansielle. Gjennom balansert målstyring vil man ende opp med et målekort, som i bunn og grunn skal oppsummere hele prosessen som man går igjennom ved utviklingen av balansert målstyring tilrettelagt for en bedrift.



Modell hentet fra forelesning i økonomi og virksomhetsstyring vår 2011.

En fullverdig utvikling av BM for Strandveien vil kreve god innsikt i Strandveien sin verdiskapningsprosess. Siden vår oppgave fokuserer på insentiver, vil denne BM modellen være noe begrenset. Når det er sagt så vil vi i denne teoridelen kommentere hva vi skal benytte og hva vi mangler. For øvrig er den teoretiske bakgrunnen hentet fra, faget Økonomi og virksomhetsstyring, og bøkene The execution premium og The balanced scorecard. Vi har valgt å bruke vår egen kombinasjonen av teoriene som passer best til vår oppgave.

2.3.1 Utviklingen av balansert målstyring



Dette er noen av stikkordene som går igjen ved utvikling av BM:

- Strategiske kart
- Kritiske suksessfaktorer (KSF)
- Strategiske mål
- Strategiske temaer
- Måleparametere
- Kausalitet
- Målekortperspektiver

Metode for utvikling av balansert målstyring (Gjønnes og Tangenes 2012, 65).

Det første man gjør ved utvikling av BM er å sette opp strategikartet med følgende fire perspektiver: finansielle, kunder, interne prosesser og infrastruktur. Allerede her vil vi begrense vår oppgave, siden vi kun vil inkludere infrastrukturperspektivet. De strategiske perspektivene fokuserer på ulike verdier hos bedriften, men denne fokuserer mest på de verdiene vi er ute etter å undersøke i oppgaven. Oppsummert kan man si at strategikartet er en kartlegging av KSF'er.

Kritiske suksessfaktorer (KSF)

Videre vil man identifisere KSF'er som blant annet er basert på strategiske temaer og mål. Forenklet kan man si at strategien til Strandveien gjøres om til en rekke relevante KSF'er som skal illustrere Strandveien sin strategi, samt hvordan man

skal gjennomføre strategiplanen praksis. De strategiske temaene skal gjenspeile hva som er viktig for driften av Strandveien og strategiske mål er noe mer tilrettelagt hva som er viktig for hvert enkelt perspektiv. Noe som vil kunne begrense oppgaven vår er å tydeliggjøre de kausale relasjonene mellom KSF'ene i de ulike perspektivene.

Kausalitet

Kausalitet er viktig for oppbyggingen av det strategiske kartet. Dersom man skal kunne tilrive seg markedsandeler og andre fordeler fremfor konkurrentene, er det vesentlig å ha god kunnskap om sin egen verdiskapningsprosess. God kunnskap om dette kan for eksempel effektivisere prosessene til en bedrift og skape fordeler i konkurransen om kundene, samt redusere kostnader. Med andre ord er det vesentlig å vite hvordan de ulike faktorene påvirker hverandre. Årsak- virkning sammenhengen kan også tolkes som en top- down tilnærming. Med andre ord begynner man i det overordnede målet og spør seg hva som skal til for å nå dette målet. For eksempel vil høy kundetilfredshet og gjenkjøp fra eksisterende kunder kunne medføre et godt renommé og kundetilvekst. Dersom Strandveien senere skal utvikle en fullstendig BM bør de med andre ord tilegne seg høy kunnskap om alle sine prosesser, samt hva som påvirker og driver disse.

Vi kan også tilføye at strategikart er tilpasset en spesifisert avdeling hos den gjeldende bedriften. Et konsern vil for eksempel bestå av en rekke ulike avdelinger som kan ha ulike funksjoner og derfor særegne strategier. Med andre ord kan et konsern bestå av flere balanserte målekort og strategikart. I vårt tilfelle vil verkstedet hos Strandveien ha hovedfokuset og strategiplanen i denne oppgaven er knyttet til verkstedet.

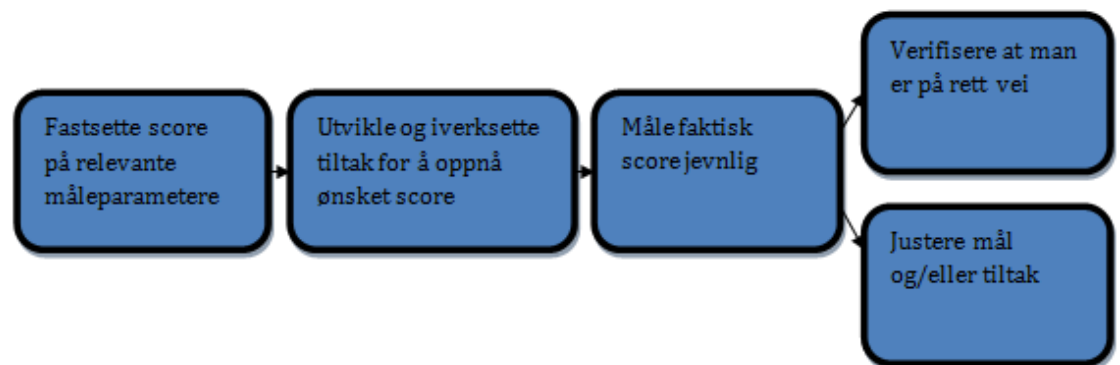
Måleparametere

Etter at strategikartet er satt opp med de påfølgende faktorene beveger man seg over til identifiseringen av måleparametere til hver enkelt suksessfaktor. Ved utviklingen av disse parameterne er det flere elementer som må tas hensyn til. Oppsummert er dette validitet, reliabilitet, lag versus lead indikatorer og relative versus absolutte parametre. Validitet handler om det er entydig sammenheng mellom KSF og måleparameter. Reliabilitet i denne sammenhengen dreier seg om hvorvidt parametrene kan sammenlignes over tid både internt og eksternt. En KSF

sin lead og lag indikatorer skal synliggjøre hva som påvirker suksessfaktoren og hvorvidt målet er oppnådd. Lead indikator er med andre ord drivere for fremtidige resultater, mens lag indikator er det faktisk oppnådde resultatet. Relative versus absolutte parametere handler kort fortalt om å ha fleksible parametere som enkelt kan sammenlignes, fremfor absolutte parametere som ikke nødvendigvis gir et godt bilde ved sammenstilling av resultater over tid. Relative parametere kan blant annet knytte ressursbruk til resultater, fremfor at man kun uttrykker absolutt ressursbruk.

Når identifisering av måleparametere er ferdigstilt vil vi finne ut hvordan de ulike parametere skal måles og hvordan man skal finne datagrunnlag. Avslutningsvis vil vi deretter velge ønskete målverdier og vurdere hva som kan defineres som bra eller dårlig. Dersom man har funnet flere parametre til hvert KSF, så må man gjøre en innbyrdes vektning av hvor viktige de respektive parametrene er.

Hele denne prosessen skal munne ut i et balansert målekort som enkelt skal vise utviklingen til bedriften i jakten med å nå sine forelagte strategier.



3.0 Metode

I forrige kapittel presenterte vi hvilke teorien vi ønsker å benytte i forbindelse arbeidet vårt. Den kommende delen fokuserer på hvordan vi vil innhente data og hvordan vi bruker den.

3.1 Undersøkelsesspørsmål

Hva er sammenhengen mellom insentivsystemene og motivasjonen til de ansatte på verkstedet til Strandveien Auto? Hvilke insentiver motiverer de ansatte på verkstedet til Strandveien Auto?

Vi har en hypotese om at innsats er en indikator på motivasjonen. De ansattes arbeidsinnsats er korrelert med hvilke insentiver de har for å jobbe. Variabelen for arbeidsinnsats er da de ansattes produktivitet og fakturerte timer. Strandveien har ulike insentiver for de ulike stillingene som er på verkstedet, men man ser også at ansatte med samme stilling og insentiver har forskjellig produktivitet og fakturerte timer. Man kan også se etter hva faktisk produktivitet er beregnet til mot da AV-tiden for de ulike reparasjonene. AV-tid vil si hvor lang tid en spesifikk reparasjon er beregnet og ta. Dermed kan man sammenligne AV-tiden opp imot hvor lang tid man faktisk bruker. En effektiv mekaniker vil for eksempel bruke kortere tid enn oppsatt AV-tid.

Dybdeintervjuene og spørreundersøkelsen skal hjelpe oss å gi oss svar på hva de ansatte mener om dagens situasjon og hva som motiverer til arbeidsinnsats. Vi ønsker å finne alternativer til dagens situasjon som fremmer både Strandveien Auto og de ansatte på verkstedet. Dette gjøres gjennom at begge interessegruppene skal ha felles mål og interesser som ultimt sett er de beste for alle deltakende parter.

3.2 Undersøkellesdesign

Det finnes ulike metoder for hvordan undersøkelsen skal gjennomføres. Hva som skal måles i undersøkelsen bestemmer valget av design. Undersøkelsens design innebærer en beskrivelse av hvordan hele analyseprosessen skal legges opp for at man skal løse den aktuelle oppgaven (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2004).

Ved valg av metode er det viktig å vite hva slags informasjon man ønsker å hente ut. Valget av design avhenger av hvor mye man vet på forhånd om temaet, og hvilke ambisjoner man har for å analysere og forklare sammenhenger mellom funnene. Vi har valgt å fokusere på to typer undersøkelsesdesign.

3.2.1 Eksplorativt design

Før en undersøkelse vil man ofte ikke ha noen klar oppfatning av hvilke sammenhenger som kan tenkes å eksistere. I en slik situasjon kan bedre innsikt på problemområdet være det viktigste. Målet for undersøkelsen er ofte å forstå og tolke de aktuelle problemene på best mulig måte. Det er også viktig å utvikle ulike hypoteser om ulike sammenhenger før det utføres en undersøkelse. Formålet med

eksplorativt design er ikke bare å forstå og tolke dagens situasjon, men å utforme hypoteser som kan testes ved undersøkelser (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2004).

Vi bruker hovedsaklig et eksplorativt design. I eksplorativt design er det mest vanlig å bruke dybdeintervjuer eller fokusgrupper.

3.2.2 Deskriptivt design

Deskriptiv metode brukes når man har en grunnleggende forståelse av problemområdet og man skal prøve å beskrive situasjonen (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2004). Det kan være en enkelt variabel, eller sammenhenger mellom ulike variabler. Man kan da lage hypoteser med grunnlag i økonomisk teori, og prøve å trekke slutninger på bakgrunn av resultatet i undersøkelsen. I deskriptivt design er den mest vanlige typen undersøkelser spørreskjema for et utvalg.

3.2.3 Valg av design

De ulike typene design tar også stilling til hva slags undersøkelse som skal foretas. Dette skilles ved:

Kvantitative data er data som kan uttrykkes i tall eller mengde enheter

- Eksperimenter
- Spørreundersøkelse

Kvalitative data

- Feltundersøkelser
- Intervjuer

Vi ønsker å kombinere kvalitative og kvantitative undersøkelser. Grunnen er for å prøve å få en dypere innsikt fra ulike ståsteder i organisasjonen, og kombinasjonen av design kan hjelpe oss med det. Det er forskning på temaet om at kvalitativ- og kvantitative metoder er komplementære, og at de to ulike metodene i realiteten måler ytterpunktene på en skala (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2004).

3.3 Utvalg

Populasjonen vår består av de ansatte på verkstedet til Strandveien Auto. De er mekanikere, serviceteknikere og kundemottakere. Vi tar hensyn til de ulike stillingene fordi de har ulike insentivsystemer. Ved gjennomføringen av spørreundersøkelsen fikk vi inn 15 ferdigutfylte spørreskjema.

Vi har valgt å basere deler av oppgaven på en spørreundersøkelse, fordi spørreundersøkelse gir oss mulighet til å se på sammenheng mellom insentiver og jobbmotivasjon. Spørreundersøkelsen skal vise oss trender hos Strandveien som trenger dypere undersøkelse gjennom intervjuer. Det er også lettere å samle inn data fra arbeiderne når vi ønsker å måle de samme tingene i undersøkelsen, enn å ha intervjuer med hver enkelt mekaniker. Spørreundersøkelsen gir oss tendensene i forhold til hva de ansatte mener om insentivene de har. Vi vil også ha dybdeintervju med daglig leder i Strandveien og den tillitsvalgte på verkstedet. Da får vi belyst synspunktene fra ledernivå og fra medarbeidernivå i tillegg til hva spørreundersøkelsen avdekker.

3.4 Dybdeintervju

Vi har hatt dybdeintervju med flere ansatte på verkstedet til Strandveien i tillegg til daglig leder. Spørsmålene for dybdeintervjuene er laget for å belyse problemstillingen og de hypotesene vi har utviklet. Gjennom dybdeintervjuer får man større grad av individuell informasjon og slipper at det er noen gruppepåvirkning ved svar (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2004, 109). Vi har for eksempel ønsket å finne grunnen til at medarbeiderne på verkstedet synes bonussystemet er lite rettferdig. Gjennom spørreundersøkelsen oppdaget vi problemet, gjennom dybdeintervju ønsker vi å finne hvorfor det er et problem. Oppgaven vår er hovedsakelig basert på funn gjort i dybdeintervjuene.

3.5 Spørreskjema

Vi ønsker å benytte et spørreskjema som en av metodene til å innhente data til oppgaven (Vedlegg 3). Vi har prøvd å formulere spørsmålene i skjemaet på en fornuftig og konkret formulering, slik at det ikke skal oppstå noe tvil om hva det spørres etter. Det gjør det lettere å måle hypotesene vi ønsker å se på. I undersøkelsen skiller vi mellom åpne og lukkede spørsmål. På de åpne

spørsmålene står medarbeideren på verkstedet åpen til å svare som han ønsker.

Dette i forhold til hvilke av insentivsystemene som påvirker hans arbeidshverdag. De lukkede spørsmålene er formulert som påstandsfrem med en forhåndsdefinert skala for alternativene. Vi ønsker at de ansatte skal komme fram med sine oppfatninger og holdninger. Eksempel på slikt spørsmål er: ”jeg synes bonusordningen er rettferdig”.

Ved bearbeiding av resultatene fra spørreundersøkelsen har vi erfart at det hadde vært gunstig med en større skala. Alternativene utvalget hadde å velge mellom ble for lite, slik at svarene ikke skilte seg helt fra hverandre i forhold til hva utvalget mente. Derfor har spørreundersøkelsen blitt brukt mer til å se trender hos Strandveien Auto og bygge opp funn fra dybdeintervjuene vi har foretatt.

3.5.1 Skalabruk

Måling innebærer at det registreres visse egenskaper ved bestemte enheter. Ved enheter menes for eksempel mennesker eller bedrifter, og egenskapene er variablene til disse (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2004). Vi har i denne sammenhengen valgt bare å beskrive de skalanivåene vi har brukt i undersøkelsen.

- **Normalnivå** er variabler som bare gir grunnlag for å gruppere enheter i ulike kategorier. Da ved å klassifisere demografiske forhold som kjønn, alder og bosted.
- **Ordinalnivå** er variabler hvor det gir mening å rangere den verdien variablene har for intervjuobjektet. I vår undersøkelse har vi brukt dette i forhold til hvilke insentiver som er viktig for utvalget vårt. Et annet eksempel på en ordinalskala er karaktersystemet der A er bedre enn B og så videre.
- **Likert-skalaen** er at intervjuobjektene blir bedt om å angi hvor enig eller uenige de er i en rekke utsagn, hvor man ønsker å måle holdningene til utsagnene. Vanligvis brukes det en skala på 5 hvor man da skal beskrive hvor man er svært enig, enig, verken enig eller uenig, uenig eller svært uenig. I Likert-skalaen lager man en liste over utsagn som både er positive

og negative, men så at alle spørsmålene omhandler det man ønsker å måle holdningen til.

3.6 Analyse av metode

3.6.1 Reliabilitet

Reliabiliteten i undersøkelsene skal vurderes etter hvordan data er innhentet, brukt og bearbeidet. Spørreundersøkelsen er utarbeidet etter de ulike teoriene vi har innhentet om motivasjon og insentiver, men samtidig etter hva slags hypoteser vi har om sammenhengene på verkstedet.

Spørreundersøkelsen er gitt til daglig leder i Strandveien, og det har vært hans oppgave å distribuere den ut til de ansatte. Undersøkelsen er delt ut til de ansatte i papirform, altså er ikke påvirkning fra de andre undersøkelsesobjektene fjernet. Det er en klar svakhet i selve utføringen av spørreundersøkelsen, men det er ikke et reelt alternativ for Strandveien og oss å utføre den ved bruk av programvare. Det er vi på gruppa som han innhentet spørreundersøkelsene, slik at anonymiteten til medarbeiderne er opprettholdt.

Spørsmålene i dybdeintervjuene vi har utført har tatt utgangspunkt i de resultatene vi har funnet ved spørreundersøkelsen. Vi ønsker å se om vi intervjuobjektene støtter de hypotesene vi har fra spørreundersøkelsen og vi ønsker å fjerne eventuelt støy som kan ha oppstått. Fordelen med dybdeintervju er at man har muligheten til å stille oppfølgings spørsmål til intervjuobjektet og at man får mer inntrykk av hvem personen er.

3.6.2 Intern validitet

Intern validitet skal undersøke om de valgte metodene måler det de skal måle. I denne sammenhengen er det om spørreundersøkelse og dybdeintervju er den beste måten å måle hvordan insentivsystemene påvirker de ansatte i forhold til motivasjon og arbeidsinnsats. Vi tror at den beste måten for oss å skaffe data om problemet er spørreundersøkelser. Dette i forhold til tidsaspektet og i forhold til hvilke ressurser vi har til rådighet.

3.6.3 Ekstern validitet

Ekstern validitet handler om i hvilken grad resultatene fra undersøkelsene våre kan overføres til liknende situasjoner, altså om problemstillingene våre og funnene kan generaliseres (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2004). Vi tror at problemstillingene er i stor grad overførbare. Funnene i undersøkelsene våre vil variere ut i fra hva slags insentiver medarbeiderne har på de ulike verkstedene, men hypotesene våre om hvordan de ansatte blir påvirket av insentivene vil være overførbare.

3.7 Resymé metode

Metodedelen av oppgaven viste hvordan vi har tenkt til å innhente informasjon for å løse problemstillingen. Vi har hovedsakelig valgt å innhente data ved dybdeintervjuer med de ansatte hos Strandveien. Vi har også utført en spørreundersøkelse for å avdekke trender på verkstedet og for å støtte opp dybdeintervjuene. For å beskrive Strandveien er neste del strategi.

4.0 Strategi

Strandveien har i dag en strategiplan som i hovedsak angår salgsavdelingen. Det er på grunn av at hovedomsetningen hos Strandveien er på salg av nybil. Samtidig er det på verkstedet det er mulighet for gjenkjøp, og det er der bruttofortjenesten er best. I følge daglig leder benytter nesten samtlige som kjøper bil hos Strandveien å bruke verkstedet det første året i forbindelse med garanti. Det er derfor viktig at også de ansatte på verkstedet kan ha en strategiplan som de også kan kjenne seg igjen i.

4.1 Visjon og forretningsidé

Strandveien har en underliggende visjon som er svakt eller lite implementert i bedriften. Den er følgende "Å være den foretrukne bil samarbeidspartneren for private og bedrifter i Trondheim. Dette innebærer at vi blir oppfattet av våre kunder som en kvalitetsleverandør av biler og ettermarkedstjenester i vårt distrikt". Dette er en lang visjon uten slagkraft som kan være vanskelig å forstå. Nøkkelfaktorene med en visjon er at den skal være enkel å huske og lett forståelig. På bakgrunn av dette ønsker vi å foreslå en ny visjon: "Strandveien Auto skal være den mest attraktive bilsamarbeidspartner i Trondheim og omegn".

En samarbeidspartner er et utvidet begrep som omfatter hele bilens livssyklus, mens en bilforhandler gir uttrykk av at fokuset ligger kun på salg. Bilbransjen følger i dag politikretsenes landegrenser. Med andre ord vil Trondheim og omegn følge de respektive distriktenes grenser. Det betyr ikke nødvendigvis at verkstedet ikke tar på seg oppdrag utenfor distriktene også, men at de sjeldent har oppdrag fra disse distriktene. Denne visjonen skaper fokus på verdier i bedriften som igjen skaper vinnerholdninger blant de ansatte med fokus på å bli best. I det lange løp skal dette være med på å bygge opp et bedre omdømme hos kundene, og det vil kunne bli en ettertraktet arbeidsplass for fremtidlige jobbsøkere.

Forretningsideen deres har vært ”tjene penger på å drive med bil”. Vi ønsker at denne skal utvides til ”Levere biler av god kvalitet som tilfredsstillende kundenes behov. Våre produkter skal være kjente bilmerker som gjør at både privat- og bedriftsmarkedet vil velge oss. Vi skal gi kundene god og hyggelig service slik at de vil benytte vårt verksted ved en senere anledning”.

4.2 Internanalyse

4.2.1 Verdikonfigurasjon

Verdikonfigurasjon handler om konkurransefortrinn gjennom å treffe strategiske valg om sine aktiviteter (Løwendahl og Wenstøp 2011, 135). En av faktorene som gir Strandveien et konkurransefortrinn er lokaliseringen deres. De har valgt å plassere seg rett ved siden av en av de mest trafikkerte motorveiene i byen, og opplever mye gratis reklame. Det som skaper verdi for bedriften er å gjøre tjenesten deres tilgjengelig for kunder. Da må de tilby de rette servicetjenestene når kunden selv ønsker det. Gjennom å reparere eller bytte deler på bilen skapes det verdi for bedriften i form av avkastning, som igjen fører til et bedre omdømme ved godt arbeid. Det som skaper verdi for kunden er at Strandveien reparerer bilen for å sikre at bilen er i orden og ikke trenger videre utbedringer av problemet. Det strategiske for Strandveien er at biler kommer inn for utbedringer som går på garanti på bilen, men som ikke skaper noe videre inntjening for dem. Samtidig er det viktig at dette blir utført korrekt slik at kundene igjen velger Strandveien ved senere problemer som da vil skape verdi i form av inntjening.

4.2.2 Verdiverksted

Vi ser at Strandveien sin verkstedavdeling tilhører kategorien verdiverksted. Verdi skapes ved å løse unike problemer hos hver enkelt kunde. Det er kunden selv som kontakter det bilverkstedet de ønsker å benytte, og da dreier det seg om en reparasjon eller annet utbredelsesarbeid på bilen. Da tas det i bruk ulike typer verktøy, ressurser og kompetanse for å utbedre hvert enkelttilfelle uavhengig av andre kunders problemer.

Fellestrekk for verdiverksteder er at de har fokus på å løse klienters problemer. De tilpasser aktivitetene sine etter kundens behov. Dette kan være både tid og pengekrevenne ettersom det krever mye forskjellig utstyr og spesialbestillinger. Hovedårsaken er at det ikke er realistisk å spesialisere seg i tillegg til å ta inn flest mulig bilmerker på verkstedet. Når en kunde er misfornøyd med resultatet på bilen så skaper dette et dårlig renommé for hele bedriften. Godt omdømme er viktig for at et bilverksted skal lykkes. Denne faktoren kalles en kritisk verdidriver, og er noe annet enn et rykte. Et godt verksted tar hensyn til å sjekke at også kunden får det ønskede resultatet, som kan føre til gjenkjøp.

Kundene oppsøker verkstedet med et problem eller noe de vil ha ordnet med bilen og blir stilt ovenfor alternative løsninger. Deretter gjennomfører bilmekanikerne et foreløpig overslag om hva som må repareres eller utbedres og hvor mye det kan koste. En annen faktor som definerer et verdiverksted er at Strandveien direkte fakturerer for timer brukt på verkstedet.

Et av bransjefortrinnene bilverksteder har er at de tilbyr profesjonell hjelp innen et fagfelt kunden ikke har kunnskap om. Det gjelder både reparasjoner og muligheten til å kjøpe inn dyrt utstyr som kan være helt nødvendig for å drive feilsøking av problemet. Da handler det om hvem som utfører dette best for kunden ved å sette en pris som rettfærdiggjør arbeidet i kundens øyne. Strandveien differensierer seg ved og prøve å være et av de billigste merkeverkstedene. På denne måten ønsker de å ta større markedsandeler fra andre verksteder. Problemet ligger da rundt de merkeløse verkstedene, som kan virke enda billigere.

4.3 Ressursanalyse

Hovedårsaken med ressursanalyse er å finne konkurransefortrinn hos bedriften. Dette er viktig i forhold til å se hva som kan forbedres og hvilke ressurser som vi faktisk er tjent med å ha (Løwendahl og Wenstøp 2011, 185).

Immaterielle ressurser

Strandveien sitt verksted består av både individuelle og kollektive ressurser. Ressurser er relasjonsbaserte eller kompetansebaserte. Strandveien sine individuelle ressurser bygger på kompetanse om bil. De har høy faglig kunnskap om bil og vet hvordan det tekniske arbeidet skal utføres. En annen naturlig ressurs for verkstedet er renommé. Grunnen til at vi finner dette naturlig er at relasjonsbaserte ressurser vil kunne øke effektiviteten. Dette kommer av at du kan spare tid i forhold til å få nye kunder eller leverandører. Dessverre er ikke denne ressursen optimal på kundefronten. Ser vi ressursen opp mot leverandører og andre interessenter så er denne ressursen meget sterk. Strandveien sine ansatte har tilgang til gode databaser som viser kundetilfredshet og løsningsforslag vedrørende skader på biler.

Materielle ressurser

Strandveien har også synlige ressurser som god teknologi og beliggenhet. Alle forhandlere av BMW må investere i deres datasystem. Systemet gir økt effektivitet vedrørende feilsøking og problemløsning. Deres beliggenhet medfører lett fremkommelighet og økt synlighet fra veien.

Kjernekompetanse

For å kunne utlede en VRIO analyse av Strandveien sine ressurser er det nødvendig med en dypere forståelse av hva som er deres kjernekompetanse. I den forbindelse har vi gjort en vurdering i henhold til hva som kreves for å kunne kalles kjernekompetanse. Et verdifullt moment for Strandveien er at de kan karakteriseres som et merkeverksted. De operer med originale deler fra leverandører og har mye kunnskap om spesifikke bilmerker. Strandveien sine mekanikere er i følge organisasjonsstrukturen ment til å arbeide med separate merker (Vedlegg 1). Med andre ord så arbeider enkelte ansatte spesifikt med BMW, mens andre kan ha hovedfokus på for eksempel Mazda. Det som likevel

er et faktum er at samtlige arbeider med bil og vil kunne bistå andre avdelinger ved behov.

4.3.2 VRIO

For å finne ut hvilke ressurser som gir Strandveien varige konkurransefortrinn er det nødvendig å se på de sterke og svake sidene ved ressursene. Dersom de skal gi et konkurransefortrinn må de være verdifulle, sjeldne, vanskelig å kopiere og godt organiserte. (Løwendahl og Wenstøp 2011, 189)

Beliggenhet

Strandveien har etter vår vurdering plassert seg meget strategisk. De ligger i nærheten til Omkjøringsveien hvor det er stor trafikk. Trafikken gir de gratis reklame med tanke på synlighet, samtidig som de vil være lett tilgjengelige. Derimot er ikke dette unikt og konkurrenter kan legge sin virksomhet til samme område.

Merker

Merkene Strandveien distribuerer er etter vår mening en god ressurs. Likevel er ikke merkene av vesentlig betydning for verkstedet i seg selv. Kunder som foretrekker et merkeverksted velger dette på grunn av kompetansen verkstedet har om merkene. Det vil være nærliggende og tro at denne ressursen har en langt høyere verdi knyttet til salg.

Merkekompetanse

Grunnen til at vi har valgt merkekompetanse som en egen ressurs istedenfor for å legge dette under generell kompetanse kommer av at Strandveien er et merkeverksted. Et merkeverksted i seg selv kan være en såpass verdifull ressurs. Ressursen fører til en differensiering gjennom økt kunnskap om færre merker sammenlignet med frittstående verksteder.

Teknologi

Strandveien har tilgang til gode teknologiske systemer som gir store effektivitetsfortrinn sammenlignet med mange frittstående verksteder. Blant annet har de et system som kobles opp mot biler som har skader. Deretter feilsøker systemet automatisk etter feil. Når feilen er identifisert vil mekanikerne ha

mulighet til å søke opp dette i en verdensomspennende database som viser tilsvarende feil og løsningsforslag. Det er også en viktig faktor at utstyret er moderne, ikke bare for arbeidet som utføres av mekanikerne, men også i forhold til trivsel på arbeidsplassen.

Kompetanse

Kompetanse omfatter mekanikernes kunnskaper om merkene de behandler, hvordan de utfører reparasjoner, og hvordan de evner å ta lærdom for personlig utvikling. Med tanke på at Strandveien bruker ressurser på videreutdanning i form av kurs, vil kunnskapene til deres ansatte være tilfredsstillende. Det er ingen selvfølge at de ansatte velger å ta i bruk den kunnskapen de skal besitte etter kursene. Våre undersøkelser og tilbakemeldinger tyder på at kundene ikke er utelukkende fornøyde med utført arbeid. Dette kommer antageligvis ikke av mangel på kunnskap og ferdigheter, men er mest sannsynlig et resultat av de ansattes holdninger.

Det er lav turnover i bedriften, noe som skaper kontinuitet. Da er det vanlig at det utvikler seg sterke holdninger mot forandringer. For eksempel hvordan enkelte rutiner og prosesser skal legges vekt på, og rekkefølgen prosessen utføres. Samtidig sliter Strandveien med kostnader knyttet til omarbeid ved reparasjoner. Mekanikerne har ingen insentiver til å utføre reparasjonene rett første gang. Vi ønsker at man på verkstedet skal ha en innstilling som er mer kundeorientert. De som har jobbet lenge på verkstedet vender på seg rutiner fra starten av, og trenger ikke være spesielt imøtekommende for å implementere nye strategier. Dette er et eksempel på at en positiv side ved bedriften som kan bli sett på som negativ til samme tid.

Kommunikasjon

En viktig faktor for kunder som har bil på verksted er god kommunikasjon. I dette tilfelle vil det bety at reparasjoner er utført til avtalt tid og pris. Samtidig er det viktig med god kommunikasjon hvis det oppstår komplikasjoner. Dersom en reparasjon viser seg å bli mer tidkrevende og dyrere enn planlagt, er det viktig at kundene får god informasjon om dette og deretter valget om de ønsker dette utført.

Renommé

Undersøkelser og tilbakemeldinger tyder på at Strandveien sitt omdømme ikke er helt tilfredsstillende. Dette har en sammenheng med utført arbeid som deretter har medført negativ omtale mellom tidligere og potensielle kunder.

Frynsegoder

Strandveien tilbyr de ansatte blant annet leie av firmabil, cageball, og åpent verksted en kveld i uka. Disse og flere er ønsket av de ansatte, men er ikke like høyt verdsatt som lønn. De er dermed ikke et like sterkt insentiv for de ansatte, men kan ha negative virkninger hvis de fjernes.

4.3.3 Modell VRIO

I denne analysen har vi forsøkt å vurdere hvilke av ressursene på Strandveien sitt verksted som gir et varig konkurransefortrinn. Enkelte ressurser vil kunne sies å oppfylle de fire kravene som kreves for å oppnå dette. Det er også ressurser som kan karakteriseres som en direkte svakhet for verkstedet. Det som i midlertidig fremkommer av vår analyse er at Strandveien har en rekke gode ressurser, men likevel skaper ikke alle et konkurransefortrinn per dags dato. Enkelte av ressursene beskriver ikke i seg selv hva som er positivt og negativt. Derfor føler vi at en beskrivelse av enkelte ressursene var nødvendig for å klargjøre tankegangen og prosessen vedrørende analysen av disse.

Ressurs	Verdifull	Sjelden	Vanskelig å kopiere	Godt organisert	Implikasjon for konkurransefortrinn	Påvirkning på avkastning	Styrke/Svakhet
Beliggenhet	Ja	Nei	Nei	Ja	Fortrinn	Over normal	Styrke
Merker	Nei	Nei	Nei	-	Paritet	-	-
Merkekompetanse	Ja	Ja	Ja	Ja	Fortrinn	Over normal	Styrke
Teknologi	Ja	Ja	Ja	Ja	Fortrinn	Positiv	Styrke
Kompetanse	Ja	Nei	Nei	Nei	Paritet	Negativ	Svakhet
Kommunikasjon	Nei	Nei	Nei	Nei	Ulempe	Negativ	Svakhet
Renommé	Nei	Nei	Nei	Nei	Ulempe	Negativ	Svakhet
Frynsegoder	Ja	Nei	Nei	Ja	Paritet	Positiv	Styrke

4.4 Eksternanalyse

Formålet med å analysere Strandveien sine makroøkonomiske forhold er ikke bare å se hva som påvirker de i dag, men også for å vurdere hvordan endringer i makroomgivelsene vil påvirke konkurransefortrinn over tid (Løwendahl og Wenstøp 2011, 230)

4.4.1 PESTEL

Politiske forhold som hovedsakelig er viktig for Strandveien er skatte- og avgiftspolitikken. Hvis kundene sitter igjen med en større andel av inntekten sin ved form av at skattenivået er lavt eller stabilt så ønsker kunden å bruke mer penger på reparasjon av bilen, men også dyrere reparasjoner. Det samme ser vi med økonomiske forhold som rentenivå (Norges Bank 2012). Økonomiske forhold som påvirker antall verkstedkunder vi har er om samfunnet er inne i en høy- eller lavkonjunktur. I en lavkonjunktur er forbrukerne mer opptatt av å stramme inn forbruket sitt og være mer forsiktig, mens høykonjunktur får ned spareraten og øker konsumeringen.

Antall arbeidsledige også en faktor som spiller inn, og er sterkt knyttet til konjunkturbevegelser (Statistisk Sentralbyrå 2012). Lønn til mekanikere og arbeidere i markedet er også en viktig økonomisk faktor. Strandveien har som mål om å være konkurransedyktig, slik at hva andre bilforhandlere betaler sine ansatte vil også påvirke Strandveien. Slik mekanikerne opplever det betaler Strandveien en lav grunnlønn til de ansatte i forhold til konkurrentene sine. Siden det er etablert en næringsklynge med bilforhandlere på Tunga er det lett for de ansatte i Strandveien å sammenlikne seg med andre ansatte i samme bransje.

Politiske forhold kan også være påvirkende i forhold til toll på importerte varer til bruk på verkstedet. Verkstedet er avhengig av å få originaldeler fra fabrikkanten da Strandveien er et merkeverksted. Derfor er det viktig for Strandveien at det er stabile tollsatser.

Sosiokulturelle forhold som er med og påvirker hvor mange kunder vi kan få på verkstedet vårt er hvor mange biler som er registrert i Norge. Etter tall fra Opplysningsrådet for Veitrafikk er det i 2010 128.000 nyregistrerte personbiler (Opplysningsrådet for Veitrafikk AS 2012). Når man ser dette i forhold til

tidligere perioder kan man se at bilsalget er i en økende fase. Antageligvis vil mange av disse bilene trenge verkstedtimer. Det kan også se ut som at forbrukere i økende grad bruker store deler av inntekten sin på bil.

Andre sosiokulturelle forhold som påvirker bedriften er hvordan verksteder og mekanikere oppfattes. De fleste har et forhold til at mekanikere er sleipe og prøver å lure deg. Holdning ligger i underbevisstheten til en stor del av samfunnet og er kanskje noe vi ikke klarer å endre hos kundene, hvert fall ikke på kortsikt. Bilbransjen i Trondheim er også en åpen bransje. Bilforhandlerne ønsker å dele informasjon og erfaringer med hverandre for å bedre inntrykket av bransjen. Sosiokulturelle forhold trenger ikke bare være oppfattningen av bilmekanikere generelt, men også hva slags omdømme verkstedet faktisk har (Kotler og Keller 2009).

Våre undersøkelser viser at Strandveien sliter med omdømmet sitt på verkstedet. Det er en langsiktig prosess å få opp omdømmet til en bedrift. Derfor er det ikke sikkert at tiltak som blir satt inn vil vises i en kortsiktig periode, men hvis man ser på lengre sikt har kanskje tiltakene bidratt til stor forbedring. Det er viktig for Strandveien og mekanikerne at det er høy kundetilfredshet på verkstedet. Høy kundetilfredshet gjør at det er mer å gjøre på verkstedet og at mekanikerne ser at det er muligheter for å oppnå bonus. De forskjellige bilmerkene har egne standarder som stilles til de verkstedene som ønsker å bruke merkenavnet deres i forbindelse med verkstedtjenester. Dette krever at verkstedet er utstyrt med nye teknologiske instrumenter som tilfredsstillende bilmerkene krav. Det er rimelig og anta at det som er i bruk i dag må oppgraderes eller erstattes på lengre sikt.

Legale forhold kan være til visse krav som stilles ved ulike reparasjoner og kontroller av bil som skal utføres. Det er også lovverk som gjelder for reklamasjonsfrister og pris (Norges Automobil-forbund 2012). Et eksempel på kontroll er innføringen av EU-kontroll av bil slik at biler kun kan godkjennes etter bestemte standarder.

4.4.2 Porters fem krefter

For å avgjøre hva som egentlig gjør et marked eller et markedssegment attraktivt og lønnsomt i det lange løp er det viktig og analysere markedskreftene. Vi har

valgt å bruke Porters fem krefter for denne analysen (Løwendahl og Wenstøp 2012).

Konkurrenter og bransje

Vi har valgt å kategorisere konkurrentene i to grupper. Merkeverksteder av samme bilmerker, og uavhengige verksteder. Konkurrerende virksomheter som ønsker å differensiere seg i markedet er GS bildeler (GS Bildeler 2012) og Okkenhaug Bil (Okkenhaug Bil 2012). Disse er etablerte merkeverksteder i Trondheim som har spesialisert seg på BMW, Hyundai og Mazda. De utgjør likevel ikke den største konkurransetrusselen når det kommer til selve driften av verksted. Trenden er at det etableres flere og flere uavhengige verksteder. Disse har ikke valgt å differensiere seg på bilmerker, men ønsker seg en større og bredere kundemasse. Tendensen er at merkeløse verksteder klarer å kapre til seg markedsandeler fra merkeverksteder og utgjør den største trusselen i markedet. De har også begynt å etablere seg i kjeder. Daglig leder har informert oss om at Strandveien har en prisgaranti opp mot sine konkurrenter. Prisgarantien er slik at Strandveien skal kunne garantere samme pris som kunden har fått fra andre verksted, merkeløst eller merkeverksted.

Når vi skal vurdere verdien i markedet mener vi det fortsatt er muligheter for nye verksteder å etablere seg. Stadig etablerer det seg nye verksteder i Trondheim. Etter mikroøkonomisk teori vil det fortsette å etablere seg nye virksomheter i et marked der det er muligheter for å tjene ren profitt. Dette vil fortsette helt til markedet blir effisient og man ikke lenger kan oppnå ren profitt som er avkastning utover normalavkastning.

Det er mange konkurrenter på markedet som kjemper om de samme kundene. Dette kan også tyde på at bransjen er inne i modningsfasen og den viktigste oppgaven for bedriften er å beholde eksisterende kunder. Da må de sørge for at kundene velger å komme tilbake til verkstedet når de kjøper bil. Kundene kan også føle at konkurrentene i markedet kan virke like siden de tilbyr samme tjenester. Dette er også med på å øke konkurranseintensiteten. Intensiteten i markedet blir derimot redusert hvis det eksisterer lojalitet i forhold til merkevarer. Dette eksisterer i verkstedmarkedet, og Strandveien ønsker å differensiere seg etter merkevaren for å bygge på lojaliteten som kundene føler.

Vi anser konkurransen fra andre verksteder som veldig sterk. Grunnen er at det er veldig mange konkurrenter i markedet. De forskjellige verkstedene skiller seg lite ut i kunden sine øyne. Prisnivået på merkeløse verksted ligger lavere og lojaliteten i forhold til merkeverksted er ikke like sterk i dag som det var tidligere.

Inntrengere

Her ser vi på hva som skal til for at eventuelle inntrengere blir potensielle konkurrenter. Strandveien ser på verkstedtjenesten sin som den delen av virksomheten hvor de har de beste forutsetningene for økt fortjeneste. Et signal på at det eksisterer inntrengere i markedet, er at bedriften selv ser at det er muligheter for å tjene mer penger på drift av verksted. Når det er høy kundelojalitet så er det vanskeligere for inntrengere å komme inn i markedet.

For å starte opp et merkeverksted kreves det mye planlegging. Man trenger først og fremst en god del utstyr, søke om salgstillatelse av bilmerket, finne en strategisk plassering av verkstedet, og bør ha egne avtaler med delleverandører. Desto større merkeverkstedene er, desto høyere er inngangsbarrierene for nykommere i markedet. For merkeløse verksteder er ikke kravene like store. De trenger ikke like mye startkapital siden de skaffer seg billige avtaler med mindre kjente merker på utstyr og deler. Dette gjør at de tiltrekker seg kunder som fokuserer mer på å få reparasjonen billigst mulig som på sin egen måte skaper en lojalitet hos kunden hvis resultatet er tilfredsstillende. Poenget her er at det vil alltid være trusler om nyetableringer rundt omkring. Vi anser markedskraften til å være middels sterk, da det vil være ulike inngangsbarrierer. Dette i forhold til om de potensielle konkurrentene velger å være et merkeverksted eller ikke.

Leverandørmakt

Leverandører stiller ulike krav til merkeverksteder om hva slags utstyr som skal brukes og hvilke deler som kan bestilles. Dette er vanlig praksis for å kunne bruke merkenavnet som er bygget opp, og for å kunne yte den servicen kunden forventer av merkenavnet. Det rimelig å anta at makten til leverandørene er stor. De kan stille krav til oss som verksted om at vi må være en seriøs aktør og opptre profesjonelt for at vi skal få lov til å distribuere merket deres. På denne måten skaper de en slags garanti for at deres merkenavn ikke skades av

underleverandører. En annen grunn til at makten er så sterk er at det ikke er mulighet til å foreta oppkjøp av leverandørene.

Substitutter

Det er vanskelig å definere hvem som er substitutter for verkstedtjenester. Andre verksteder definerer vi som konkurrenter og ikke som tjenester som tilfredsstill kundens behov på en annen måte. Hvis vi for eksempel ser på NAF så tilbyr de tjenester som EU-kontroll og andre tjenester fra et ikke profittmaksimerende syn, men de utfører ikke selve reparasjonene og utredningene. Reparasjonen må foretas av et vanlig verksted, slik at NAF ikke er et substitutt. Vi ser heller ingen klare substitutter i forhold til verkstedtjenestene. Derfor er konkurransekraften for verkstedtjenester svak i bransjen.

En annen form for substitutt turnover av mekanikere. Det er mange verksteder i bransjen og etterspørselen etter mekanikere er stor. Mekanikere er i stor grad interessert i lønn og frynsegoder. Derfor er det avgjørende for Strandveien å tilby sine medarbeidere gode avtaler som sikrer at de gode medarbeiderne blir i bedriften og er motiverte for å gjøre en god jobb.

Vi anser konkurransekraften etter faglig sterk arbeidskraft for sterk. Årsaken er at det finnes mange konkurrenter, og det er muligheter til høyere lønninger selv om arbeidsoppgavene mellom konkurrentene er like.

Kundemakt

Kundegruppen vår er primært tidligere bilkjøpere som kommer tilbake med bilen til oss for reparasjon eller bruk av garanti. Denne gruppen utgjør anslagsvis 70% av kundene på verkstedet. Resterende er innflyttere, bruktbilkunder og importbiler. Når man skal se på hvor stor kundemakten er i bransjen er det noen punkter som trekker i forskjellige retninger. Det forekommer byttekostnader i verkstedbransjen. Kunden har ved et tidligere tidspunkt gjort en stor grunninvestering i å kjøpe seg en bil. Det er da naturlig å vende tilbake til merkeverksted av samme biltype. Slik vil bilen fortsette å ha originale deler som er tilpasset akkurat biltypen til kunden.

Kundenes makt øker hvis tjenesten utgjør en større andel av inntekten (Kotler og Keller 2009). En reparasjon kan utgjøre en stor andel av en kundes inntekt. Dette gjør noe med hvordan kunden vil være ovenfor oss. Kunden blir da mer kravstor. Han forventer mer av arbeidet som utføres, ønsker mer informasjon om hva som gjøres, og bruker mer tid på å undersøke om alt er som det skal. Kundens makt øker også hvis det finnes muligheter for å få utført samme tjeneste hos andre, og gjerne billigere. Kunden ønsker for eksempel å skape en konkurranse mellom to eller flere verksteder for å oppnå tjenesten til en pris kunden kan godta. Vi anser kundemakten som sterk, fordi det er stor konkurranse om kundene.

Verkstedtjenesten kan utgjøre en stor del av inntekten, men kunden kan søke mot verksted som leverer tjenester for bilmerket kunden har.

4.5 SWOT analyse for Strandveien Auto AS – Verksted

Styrker	Svakheter
<p><i>Frynsegoder</i></p> <p><i>Bransjefordeler</i></p> <p><i>Ekspertise på bilmerkene</i></p> <p><i>Teknologi og spesialverktøy</i></p> <p><i>Lav grad av turnover intensjoner</i></p> <p><i>Beliggenhet</i></p> <p><i>Originale bildeler</i></p>	<p><i>Bonusordninger</i></p> <p><i>Renommé</i></p> <p><i>Begrenset kompetanse</i></p> <p><i>Holdninger</i></p> <p><i>Lite intern kommunikasjon</i></p> <p><i>Markedsaktiviteter</i></p>
Muligheter	Trusler
<p><i>Informasjonsdeling innenfor bransjen</i></p> <p><i>Spre seg ut i distriktene</i></p> <p><i>Egne verksted for merkene</i></p> <p><i>Gode samarbeidsavtaler med eksterne verksteder</i></p> <p><i>Avtaler med forsikringsselskaper</i></p>	<p><i>Lav grunnlønn</i></p> <p><i>”Word of mouth” på tvers av bedrifter</i></p> <p><i>Merkeløse verksteder</i></p> <p><i>Dårlig omdømme</i></p> <p><i>Begrenset kjøpekraft i nærområdet</i></p>

SWOT er en oppsummering av interne og eksterne analyser. Strandveien bruker sine sterke sider i bredriften på en god måte, men må jobbe med å effektivisere enkelte deler ved den. Gjennom å tilegne seg nye vaner så vil Strandveien redusere det dårlige ryktet de har, og skape muligheter til å kunne bruke de ressursene de har best mulig. På lang sikt vil dette åpne opp for helt nye markeder, som til syvende og sist kan skape større og bedre økonomiske resultater. Strandveien kan dra nytte av at flere strategifaktorer som kan bidra til økt motivasjon hos ansatte. Det er lett å se bransjefordeler som kan være både sterke og svake sider ved insentivsetting internt sett (Kotler og Keller 2009).

5.0 Hypoteser

Før vi analyserer insentivsystemene til Strandveien, har vi valgt å formulere hypoteser og definere sammenhenger vi ønsker å se nærmere på. Disse skal bidra til å forstå hvordan vi har tenkt, og hjelpe til med å legge grunnlaget for sammenhengene i analysedelen. Hypotesene er laget på bakgrunn av våre antakelser om hvordan de ulike insentivene påvirker motivasjonen til mekanikerne og hvordan dette igjen påvirker kundetilfredsheten. I analysen bruker vi innholdet i metodekapitlet til å bekrefte eller avkrefte i hvilken grad hypotesene er sanne.

5.1 Utgangspunkt for hypoteser

Gjennom vårt arbeid har vi etter hvert dannet oss et bilde på hvordan man kan påvirke motivasjonen til Strandveien sine ansatte. Vi skriver primært om insentiver og hvordan man skal motivere mekanikere til innsats. Likevel synes vi det er viktig å tenke på hva man egentlig ønsker med motiverte ansatte. Strandveien lever av fornøyde kunder som velger deres verksted hvis bilen har behov for service. Hvis de ansatte ikke trives på jobb og utfører et dårlig arbeid, så kan det resultere i misfornøyde kunder og lavere omsetning.

Hypotese: Er rollefordeling og stilling et insentiv for de ansatte?

De ansatte hos Strandveien besitter ulik kompetanse som innebærer holdninger, erfaring og kunnskap. På bakgrunn av dette har de ansatte også forskjellige stillinger. Hovedsakelig skiller de mellom mekanikere og teknikere. Ideelt sett skal teknikere utføre feilsøking og forslag til løsning, mens mekanikere skal utføre

selve reparasjonen eller servicearbeidet. Med tanke på at teknikere vanligvis skal besitte høyere kompetanse, vil de i mange tilfeller kunne finne rett problem og løsning bedre enn mekanikere. En faktor som i den forbindelse påvirker kundetilfredshet er omarbeid. Det vil si at feilen på bilen ikke blir funnet første gang, og kunden må sende tilbake bilen fordi at arbeidet må gjøres om igjen. Vi har på bakgrunn av dette en teori om at arbeidsfordelingen kan påvirke kundetilfredsheten og kostnader knyttet til omarbeid.

Går kvantitet utover kvaliteten?

Når en kunde leverer bilen til reparasjon forventer de at verkstedet så fort som mulig kan formidle hva problemet er, hvor lang tid det tar å utbedre rettelser, og hvor mye arbeidet vil koste dem. Kunden tar det som en selvfølge at feilen vil bli reparert. Strandveien har også de samme målene som kunden. Likevel vil oppdragstaker ha ulikt syn på hvordan kundens krav tilfredsstilles samlet sett. Strandveien har et system hvor bonusen blir regulert på grunnlag av produksjonsmengde, og om kravene for å motta bonus er oppnådd. På bakgrunn av dette har vi dannet oss en hypotese om at fokuset på effektivitet og produksjon, kan ha en negativ innvirkning på kvaliteten av arbeidet.

Blir de ansatte motivert av videreutdanning?

Når man gjennomfører kurs så får man økt lønn, og ny tilførsel av kunnskap om bilene. Dette kan være med på å redusere omarbeid. Bakgrunnen for at vi har med denne hypotesen er fordi daglig leder har et inntrykk om at de ansatte ikke har lyst til å dra på kurs. Vi spekulerer i om fraværet på grunn av kurs påvirker muligheten de ansatte har til å kvalifisere seg for bonus. Følgelig er vi interessert i å undersøke hvorvidt de ansatte blir motivert av muligheten til å dra på kurs.

Påvirkes sykefraværet av lønnsutbetalingene?

Gjennom samtaler med vår veileder har vi også formulert en hypotese som vedrører sykefravær. I for eksempel restaurantbransjen ser man at sykefraværet øker i perioder med forventet lav aktivitet. Dersom man nylig har vært inn i en god salgsperiode så vil spesielt servitører vurdere sykmelding. Sykepengene blir da vurdert på grunnlag av den siste periodens inntjening og servitørene vil sikre seg mot lavere en lønning i den kommende perioden.

Vi ønsket å sammenligne denne problemstillingen opp i mot Strandveien sitt verksted. Med andre ord så ønsker vi å analysere hvorvidt sykefraværet øker i perioder som historisk sett har lavere aktivitetsnivå.

Er kollektiv bonus ønskelig blant de ansatte?

I andre håndverksyrker som for eksempel byggebransjen, blir ofte kollektiv bonus praktisert. Poenget er å forsterke lagfølelsen og motivere de ansatte til å arbeide mot samme mål. Gjennom denne hypotesen vurderer vi hvorvidt kollektiv bonus er fordelaktig hos Strandveien. Kollektiv bonus har både positive og negative sider. Antakelsen vår er at mekanikerne vil ha forskjellig syn på saken i forhold til hva slags situasjon de er i med tanke på kompetanse og dyktighet.

Motiverer muligheten til å påvirke arbeidsoppgavene?

Teori viser at muligheten til å påvirke arbeidsoppgavene sine er en vesentlig faktor for å ha motiverte ansatte. I dette tilfellet søker vi først å undersøke om de ansatte på verkstedet har denne muligheten, for deretter om dette er en motiverende faktor. Det finnes en rekke ulike problemstillinger og dertil arbeidsoppgaver i forbindelse med biler. Likevel ser vi for oss at personer som får relativt ensidige arbeidsoppgaver vil ha en synkende motivasjon.

Utrekning av minsteproduksjon oppfordrer ikke til produktivitet?

For å oppnå bonus må mekanikerne på Strandveien ha en produksjon utover en fast minsteproduksjon. Denne minsteproduksjonen er fast og ikke tilpasset aktiviteten for de respektive periodene. På grunn av dette undersøkte vi om denne minsteproduksjonen kunne vært estimert annerledes. Dersom den er estimert feil ser vi for oss at dette kan ha en negativ effekt på motivasjonen.

Bidrar frynsegodene til mer motivasjon?

Strandveien har mange ulike insentiver som ikke er lønn for de ansatte. De har blant annet muligheten til å disponere verkstedet på kveldstid for eget bruk. Frynsegodene er goder de ansatte har, men bidrar de til å øke motivasjonen og produktiviteten for de ansatte?

6.0 Analyse

Analysen har en kritisk vinkling til Strandveien sine insentiver, og er svarene vi har på problemstillingen. Gjennom analysen så kommer vi med forslag til forbedringer av dagens systemer, og til nye muligheter innen insentivordninger. Vi har bygget analysen opp ved hjelp av hypoteser som skal belyse det vi mener er kritiske områder for Strandveien. Den er også bygget opp av strategidelen som gir en oversikt over ressurser som kan karakteriseres som enten fordelaktige eller ulemper. Gjennom metodekapitlet har vi konkretisert hvordan informasjonen skal innhentes og dette har hjulpet oss med å finne de svarene vi har lett etter.

6.1 Resultater spørreundersøkelse

Gjennom spørreundersøkelsen har vi utforsket trender blant de ansatte (Vedlegg 3). Som nevnt i metodedelen har vi bommet litt på skalanivåene i spørreundersøkelsen. Lite skalanivå og begrenset utvalg førte til at hypotesetestingen ble utfordrende. Det har ført til store standardavvik, noe som gjorde det vanskelig å forkaste påstandene ut i fra hypotesetesting med utgangspunkt i svar fra spørreundersøkelsen (Vedlegg 4). Nivået var som nevnt tidligere fra en til fem. Verdien 1 betydde *helt uenig* og verdien 5 *helt enig*. Utvalget var på 15 observasjoner og representerte antall ansatte på verkstedet. Vi kunne dermed ikke øke antall observasjoner i undersøkelsen uten å trekke inn andre ansatte. De sammenhengene vi ønsket å se på i spørreundersøkelsen, var hva som motiverer de ansatte av de ulike insentivene som Strandveien tilbyr dem.

Under følger en oversikt over noen av påstandene fra undersøkelsen. De er gjengitt her for at man enklere skal kunne følge resonnetet nedenfor.

Påstand	
1.3	Jeg opplever bonusordningen min som rettferdig
1.4	Jeg vil ha kollektiv bonus
2.1	I hvilken grad er jeg klar over de ulike frynsegodene Strandveien tilbyr meg
2.2	Frynsegodene er viktige for min motivasjon
2.4	Frynsegodene er like viktig for meg som lønn
3.1	Det er viktig for meg å bli sendt på kurs for videreutdanning
3.2	Jeg blir motivert av å få muligheten til videreutdanning
3.5	Jeg vil heller jobbe som vanlig i stedet for å bli sendt på kurs
4.2	Jeg har muligheten til å påvirke mine arbeidsoppgaver

For å finne ut om de ansatte tok testen på alvor, presenterte vi 2 like spørsmål som er skrevet på forskjellige måter. For deretter å sammenligne resultatene opp imot

hverandre. Hypotesetest om at gjennomsnittet av observasjonene er like hjelper oss med å bekrefte at observasjonsobjektene svarte det samme. Spørsmålene er da om muligheten for å bli sendt på kurs påvirker motivasjonen, og om muligheten for videreutdanning påvirker motivasjonen. For Strandveien Auto blir videreutdanning og kursing samme sak. Derfor skal i prinsippet de ansatte også se på det som det samme.

t-Test: To utvalg med antatt like varianser	kursing og opplæring	
	4	4
Gjennomsnitt	4,357142857	4,357142857
Varians	0,554945055	0,554945055
Observasjoner	14	14
Gruppevarians	0,554945055	
Antatt avvik mellom gjennomsnittene	0,05	
fg	26	
t-Stat	-0,177579992	
P(T<=t) ensidig	0,430214548	
T-kritisk, ensidig	1,705617901	
P(T<=t) tosidig	0,860429095	
T-kritisk, tosidig	2,055529418	

De ansatte har lik besvarelse på de to spørsmålene. Vi beholder dermed nullhypotesen om at gjennomsnittene for de to utvalgene er like. Med andre ord er dette en indikasjon på at testen ble utført med seriøsitet fra de ansattes side.

Før vi begynte med oppgaven spekulerte vi om muligheten til å oppnå bonus er viktig for de ansatte. I spørreundersøkelsen er derfor spørsmål vedrørende bonus et av de viktigste punktene. Man kan lese ut i fra svarene at dette stemmer overens med vår oppfatning på forhånd. Bonus har et gjennomsnitt på 3,93 der 5 er det høyeste. Samtidig er det også høyt standardavvik. En av grunnene til høyt standardavvik er at noen av de ansatte ikke har bonus og at det ikke er vesentlig for deres motivasjon og arbeidsinnsats.

Spørreundersøkelsen avslørte en trend. De ansatte er ikke helt fornøyde med bonussystemet de har i dag. I Påstand 1.3 ser vi fra resultatene at det er en gjennomsnittsverdi på 2,73. Også her er standardavviket stort i forhold til skalaen vi har satt for undersøkelsen. Vi har valgt å ta en hypotesetest her ved at vi sammenlikner gjennomsnittet av påstand 1.3 mot hvordan bonus påvirker

motivasjonen. Ved et ideelt insentivsystem bør gjennomsnittet av observasjonene være like.

t-Test: To utvalg med antatt like varianser		
	5	5
Gjennomsnitt	3,85714286	2,57142857
Varians	1,36263736	1,8021978
Observasjoner	14	14
Gruppevarians	1,58241758	
Antatt avvik mellom gjennomsnittene	0,05	
fg	26	
t-Stat	2,59900154	
P(T<=t) ensidig	0,00760207	
T-kritisk, ensidig	1,7056179	
P(T<=t) tosidig	0,01520414	
T-kritisk, tosidig	2,05552942	

Vi ser at vi kan forkaste nullhypotesen om at gjennomsnittet av de ulike observasjonene har likt gjennomsnitt. Vi påstår alternativt at vi med 95% sikkerhet kan si at gjennomsnittene er forskjellige. Med andre ord oppfatter ikke alle bonussystemene som rettferdig, selv om det er viktig for deres motivasjon.

En annen hypotese er at de ansatte ønsker kollektiv bonus. Kollektiv bonus er en vanlig ordning i håndverksyrker fordi man skal jobbe mot felles mål, og at det ikke skal være miljø for forskjellsbehandling mellom de ansatte. I spørreundersøkelsen har vi sett på kollektiv bonus i Påstand 1.4. Gjennomsnittet ble 2,4, mens standardavviket ble 1,45. Vi mener det likevel er grunnlag til å forkaste muligheten til å innføre kollektiv bonus, da det ikke er ønskelig blant de fleste mekanikerne.

Rollefordelingen er viktig for mekanikerne på verkstedet i forhold til muligheten til å oppnå bonus. Påstand 4.2, muligheten til å påvirke arbeidsoppgavene har et gjennomsnitt på 3,6. Vi ser at det er mekanikerne med lengst ansiennitet som svarer at de har størst mulighet til å påvirke arbeidsoppgavene sine. Hvis man siler ut de mekanikerne som har jobbet lengst i Strandveien så faller gjennomsnittet av utvalget til 3,3. De som har mest ansiennitet i Strandveien er de som kan påvirke sin egen arbeidshverdag.

Ut i fra undersøkelsen er det et ønske fra mekanikerne å bli sendt på kurs for videreutdanning. Påstand 3.1 har et gjennomsnitt på 4,67 og standardavvik på 0,52. Det er også tydelig at de ansatte vurderer muligheten for kurs som en motiverende faktor etter påstand 3.2 hvor gjennomsnittet av målingen er 4,27. Påstand 3.5 ble et viktig punkt etter et dybdeintervju vi hadde med daglig leder som hadde oppfatningen av at mekanikerne ikke ble motiverte av å dra på kurs. Svarene fra spørreundersøkelsen viser at de ansatte vil heller få videreutdanning og utvikle seg med et gjennomsnitt fra utvalget på 1,93. Altså er de uenige i påstanden vår.

Strandveien Auto har også insentiver for de ansatte som ikke går på lønn. Vi ønsket å se hvordan mekanikerne så på frynsegodene. Påstand 2.1 er i forhold til hvor klare de er over hva Strandveien tilbyr av goder som ikke er monetære for de ansatte. Påstand 2.2 og 2.4 er med i undersøkelsen for å kunne se om det er sammenheng mellom motivasjonen på grunn av frynsegoder, og hvordan frynsegodene står i forhold til lønnsutbetaling.

t-Test: To utvalg med antatt like varianser		
	4	2
Gjennomsnitt	3,71428571	3
Varians	0,83516484	1,53846154
Observasjoner	14	14
Gruppevarians	1,18681319	
Antatt avvik mellom gjennomsnittene	0,5	
fg	26	
t-Stat	0,5204165	
P(T<=t) ensidig	0,30358849	
T-kritisk, ensidig	1,7056179	
P(T<=t) tosidig	0,60717699	
T-kritisk, tosidig	2,05552942	

Vi kan ikke forkaste nullhypotesen her. Påstandene er ikke forskjellige fra hverandre. Frynsegodene er viktige for motivasjonen, men det er samtidig rimelig å anta at frynsegodene ikke er like viktige for mekanikerne som lønn.

6.2 Rollefordeling og kundetilfredshet

I dybdeintervjuet med tillitsvalgt hos Strandveien fikk vi vite at det ikke er noe klart skille i arbeidsoppgavene for mekanikere og teknikere. Begge stillingene

utfører både feilsøking og reparasjoner. På denne måten utnytter ikke Strandveien teknikerne sin kompetanse optimalt.

Etter at kundene har fått tilbake bilen fra verkstedet sender kundemottaket ut en kundeundersøkelse. Undersøkelsen skal kartlegge hva kundene mener om service og arbeidet som er gjort. Det er nærliggende å tro at hvis arbeidsfordelingen er ideell, der teknikere og mekanikere har en bestemt arbeidsfordeling, så vil Strandveien få en god tilbakemelding. Siden praksisen ikke er ideell så har dette ført til en blandet tilbakemelding. I den forbindelse har vi også avdekket en noe kritikkverdig gjennomføring av kundeundersøkelsene. Det forekommer selektering av hvilke mekanikere som får tilbakemeldinger fra kundene på bakgrunn av tidligere resultater. Naturligvis er dette en praksis som vil fremstille et feil bilde av kundetilfredsheten.

Argumentet for en lik arbeidsfordeling er at mekanikere også må tilegne seg kompetansen til teknikere angående feilsøking. Dersom de ikke får prøvd seg så vil de ikke lære. Denne argumentasjonen kan forsvares, men vår oppfatning er at man burde fokusere mer på at teknikere skal ha en veiledende rolle. I dag arbeider mekanikere og teknikere med hver sin bil uten innblanding fra kolleger. Eneste unntaket er når man spør hverandre om hjelp.

I utgangspunktet skulle ikke denne praksisen medføre noe problem. Likevel er resultatet som tidligere nevnt at mekanikere ikke har samme grad av vellykkede feilsøkinger som teknikere. Samtidig synker kundetilfredsheten ved omarbeid. Etter vår mening burde mekanikere fått veiledning av teknikere når de foretar feilsøking på biler. På denne måten vil man ha en lavere risiko for at feilen ikke blir funnet, samt en brattere læringskurve for mekanikerne.

Et annet potensielt problem som kan oppstå som følge av denne rollefordelingen er synkende insentiver for å bli tekniker. Teknikere skal tross alt besitte mer kompetanse og mottar høyere lønninger. Praksisen i dag skaper ingen insentiver for å bli forfremmet til tekniker eller å ha mer ansvar.

Vi synes selekteringen av kundeundersøkelsen er urovekkende og har i den forbindelse forsøkt å finne ut hvorfor dette skjer. I innledningen til oppgaven

nevnte vi kriterier for at kundemottaket skal oppnå 100% bonus. Et av disse kriteriene var en kundetilfredshet på minimum 75%. Det vil si at kundemottaket kun får 50% av den gjennomsnittlig bonusen til mekanikerne dersom kundetilfredsheten er under 75%. På bakgrunn av dette foregår selekteringen av kundeundersøkelsen utelukkende for å oppnå bonus. Vi synes ikke at det skal være nødvendig med et spesifikt insentiv for å unngå slik atferd. Ærligheten og ansvarsfølelsen ovenfor Strandveien burde være til stede uten at det skulle være nødvendig med et påskudd for å gjennomføre undersøkelsene på rett vis. Forslaget vårt er helt enkelt at dette burde følges opp fra ledelsen uten at de ansatte føler seg overvåket.

Det foregående avsnittet kan også bidra til å forklare arbeidsfordelingen mellom mekanikere og teknikere. I spørreundersøkelsen fremgår det at muligheten til å påvirke arbeidsoppgaver er en viktig motivasjonsfaktor. Gjennom samtaler har vi funnet ut at mekanikerne per i dag ikke har store muligheter for å påvirke oppgavene sine. Som vi tidligere har poengtert er det kundemottaket som er ansvarlig for arbeidsfordelingen, og fordelingen i dag foregår på bakgrunn av ferdigheter. Også her kan vi trekke inn bonuser som en relevant faktor. Muligheten for at de mest innbringende oppdragene blir tildelt de dyktigste arbeiderne kan ha en sammenheng med den gjennomsnittlige bonusen til mekanikerne blir høyere. Således blir også den potensielle bonusen til kundemottaket høyere. Poenget er at de dyktigste arbeiderne utbedrer skader raskere og samtidig får fakturert hyppigere.

6.3 Produksjonskrav

Bonussystemet for de ansatte hos Strandveien baseres utelukkende på produksjonsresultater. Med produksjonsresultater mener vi hvor mye hver enkelt ansatt fakturerer for. Dersom en ansatt ikke oppnår kravene som er satt, vil de heller ikke motta bonus for inneværende periode. Siden Strandveien har en relativt lav grunnlønn utgjør en eventuell bonus en stor andel av lønningene til de ansatte. Naturlig nok fokuserer derfor mekanikere på å være effektive og på å produsere mest mulig.

Under analysen av rollefordelingen diskuterte vi hvordan kundetilfredsheten blir påvirket av omarbeid. Omarbeid vil også være relevant i denne sammenheng.

Mekanikerne vil gjøre arbeidet raskest mulig for å få ferdigstilt flest mulig biler. Derimot har ikke Strandveien noe insentiv for at arbeidet også skal utføres best mulig. På grunn av dette har Strandveien høye kostnader knyttet til omarbeid. Med andre ord går kvantitet utover kvaliteten på arbeidet. En måte problemet kan løses på er ved å innføre et insentiv som skal hindre at dette skjer. Kort sagt burde Strandveien innføre et insentiv for å gjøre arbeidet så bra som mulig ved første forsøk. Et forslag til et insentiv i denne sammenheng kan være at de ansatte har mulighet til å opparbeide seg en bonus hvis skaden de har behandlet er korrekt utført. Det er vanskelig å måle, men dersom kunden kommer tilbake ved en senere anledning og feilen som tidligere var et problem er løst, og det følgelig er en ny skade som har skjedd. Dette vil være en indikator på at de slipper omarbeid, tapte inntekter og kostnader knyttet til dette.

Et annet emne som kan påvirke motivasjonen til de ansatte i forbindelse med produksjonskravene er fastsettelsen av selve kravene. Kravene er flatt budsjettert, og tar ikke hensyn til eventuelle aktivitetsforskjeller i ulike perioder. I hektiske perioder vil kravene være mer oppnåelige. Det virker demotiverende for de ansatte, og resulterer i lavere innsats. Hvis de ansatte ser at muligheten for å oppnå bonus ikke er realistisk, vil de praktisere en strategisk atferd ved å spare krefter til neste måned og dermed ikke yte maksimalt.

Som vi har kommentert tidligere har Strandveien lav grunnlønn og bonusen utgjør en betydelig andel av lønnen til mekanikerne. Når dette er sagt så har likevel mekanikerne muligheten til å få en god inntekt hvis man står på. Vi har for øvrig funnet ut at mekanikerne ønsker en høyere grunnlønn, og at bonusen skal utgjøre en mindre del av lønnen. Dette kan ha en sammenheng med at Strandveien praktiserer flat budsjettering av kravene, men også at de ansatte ikke er nok motiverte i arbeidet sitt. Enkelte hos Strandveien mener til og med at høyere grunnlønn vil medføre at innsatsen blir enda lavere enn den er i dag, og at dette ikke burde gjennomføres.

Vårt forslag er å akkumulere minsteproduksjonskravene i henhold til historisk aktivitet. Med andre ord kan man med fordel sammenligne historisk aktivitet og tilpasse kravene for å oppnå bonus. Akkumulerte krav kan virke mer oppnåelige sammenlignet med de som er flatt budsjetterte. Samtidig må vi også påpeke at

dette skal virke fremmende for Strandveien i forbindelse med perioder med høy aktivitet. I perioder med lavere aktivitet vil naturligvis kravene senkes, men i perioder med høy aktivitet vil derimot kravene forhøyes. Poenget er uansett å estimere krav som illustrer forventet aktivitet på en mer rettferdig måte.

Vår oppfatning vedrørende deltakelse på kurs viste seg å være feil. De ansatte har en positiv holdning til kurs og responderer positivt i henhold til spørreundersøkelsen. Kurs gir økt motivasjon, selv om det per i dag vil medføre redusert mulighet for å oppnå bonus. Samtidig viser det seg også de færreste har deltatt på flere enn 0-10 kursdager. Vi vil også påpeke at de akkumulerte kravene burde tilpasses fravær som følge av at de er sendt på kurs. Uten å konkludere noe sikkert, kan en av årsakene til den lave kursdeltakelsen skyldes økte lønninger. Med tanke på man har krav på høyere lønnskostnader ved bestått kurs, kan dette være en medvirkende faktor til at Strandveien ikke sender mange ansatte på kurs.

6.4 Sykefravær

En av våre hypoteser relaterte seg til sykefravær i forbindelse med perioder som har lav aktivitet. Strandveien har omtrent seks prosent fravær, men vi kan ikke konkludere med at dette har noen sammenheng med vår teori. Etter samtaler med representanter fra Strandveien og analyser av sykefraværet har vi ikke funnet en signifikant sammenheng mellom aktiviteten og sykefraværet. Forklaringen kan helt enkelt være at de ansatte trives på jobben og ikke utnytter systemet på dette området. For å koble dette til resten av oppgaven vil vi anbefale at sykdom ikke burde redusere de akkumulerte produksjonskravene. Lav terskel for sykefravær skal ikke være fordelaktig i sammenheng med mulighet for bonusoppnåelse.

6.5 Kollektiv bonus

De ansatte på verkstedet arbeider på separate biler, og jobber som oftest hver for seg. Med andre ord arbeider de ikke på samme måte som for eksempel bygningsarbeidere. I spørreundersøkelsen kom det frem at denne bonusordningen ikke var ønskelig. En begrunnelse for dette kan skyldes at de ansatte besitter ulike ferdigheter. Enkelte er rett og slett dyktigere enn andre. Et mulig resultat ved innføring av kollektiv bonus hos Strandveien kan være at enkelte mekanikere vil utnytte dyktigheten til andre kolleger. De dyktigste må med andre ord bære hele lasten. Da risikerer man oppsigelser som følge av at de dyktigste ikke føler at de

får betalt for innsatsen. Resultatet hver enkelt mekaniker produserer er ikke direkte avhengig av andre enn den aktuelle mekaniker. Hvis resultat og avlønning er avhengig av et felles resultat vil det være muligheter for gratispassasjerer. Noen vil jobbe mer enn andre samtidig som alle får betalt det samme.

Vi er av den oppfatning at Strandveien burde starte på individnivå hvis de skal forbedre holdinger og ferdigheter før en kollektiv ordning kan innføres. Mekanikerne er håndverkere, men har individuelle oppdrag. Det gjør at individuell belønning gjennom bonus er det mest rettferdige og riktige ovenfor de ansatte per dags dato.

6.6 Frynsegoder

Gjennom undersøkelsene våre virker det som frynsegodene er viktige for de ansatte på verkstedet. Svarene fra spørreundersøkelsen og dybdeintervjuene er litt avvikende. I spørreundersøkelsen virker det som de ansatte er opptatt av frynsegodene og hva Strandveien kan tilby. Det som vi synes er oppsøynsvekkende er informasjonen fra dybdeintervjuer som forteller noe helt annet. Frynsegodene oppfattes ikke som et gode de ansatte har fått fra Strandveien, men noe Strandveien må tilby dem. Når oppfatningen av frynsegodene er slik vil det ikke gi motivasjon for økt arbeidsinnsats og produktivitet. utfordringen for Strandveien er å vise de ansatte at frynsegodene de tilbyr ikke er en gitt faktor. Psykologisk er det verre å miste noe og enn å motta noe nytt. I stedet for å innføre nye eller forbedrede frynsegoder anbefaler vi å redusere tilgangen av nåværende ordninger. Muligheten av å bruke verkstedet er mest sannsynlig det frynsegodet de ansatte ser på som det viktigste. Ved åpent verksted har de ansatte muligheten til å tjene penger på å reparere biler som de kan selge videre. Mange goder er også skattefrie for bedriften og for arbeidstakeren å motta. Vi vil anbefale å redusere tilgangen i første omgang fra en gang i uken til annenhver uke. Hvis man fortsatt ikke ser endring i holdninger ved omarbeid, selektering av kundetilfredsmål, dårlig arbeidsinnsats og mye kaffedriking kan man redusere tilgangen ytterligere. Frynsegoder koster penger for Strandveien. Dagens situasjon er en dårlig ordning for bedriften, samtidig som ledelsen ikke har noen formening av at frynsegodene har en kostnad for dem.

6.7 Motivasjon

Strandveien Auto har en praksis hvor de legger ut hvor mye hver enkelt mekaniker produserer hver måned på anonymt grunnlag. Dette gjøres for å vise mekanikerne hvordan de ligger an i forhold til hverandre. Et åpent system har både positive og negative effekter på arbeidernes motivasjon. Det er helt klart at mye av fokuset på om arbeiderne gjør en god jobb måles i økonomiske tall slik vi har sett i målstyringen. Derimot er økonomiske måltall best egnet på kort sikt. Den er avtakende på lang sikt. Slik vi ser det er informasjonsdeling en viktig faktor for å øke indre motivasjon. Formålet med informasjonsdelingen er å skape konkurranse internt på verkstedet, slik at de ønsker å være best og fakturere flest timer. Prestasjonsjaget har tatt litt overhånd når flere av arbeiderne heller ønsker å jobbe raskt kontra det å gjøre jobben grundig nok første gangen og unngå omarbeid. For at kunden skal komme tilbake til verkstedet så er de avhengige av å gi et godt inntrykk, og vi presiserer nok en gang at godt gjennomført servicearbeid på bilen er kritisk for gjenkjøp.

En negativ side med prestasjonsmåling er frykten for underprestering. Det kan oppleves som belastende for mekanikerne hvis det blir implementert på feil måte. Hvis ikke kan stressnivået, samt arbeidspresset øke. Samtidig er det viktig at man ikke overstrider personopplysningsloven. Effektivitet må måles på langt flere punkter enn kun finansielle. Denne form for gulrot og pisk kan være meget nedbrytende i en jobb med lav jobbautonomi. Med gulrot menes her at Strandveien kan prøve å skape holdninger som gir en stolthetsfølelse av å ferdigstille førstegangsreparasjoner. Slik vil motivasjonen hos de ansatte forbedre seg. Samtidig som holdningene endres vil det også kunne ha en positiv smitteeffekt på kolleger. En jobbdynamikk som dette kan gi bedre flyt i arbeidet, og ta bort mye av presset fra prestasjonsjaget. Vi kan på en måte si at dette er en form for å snu noe negativt om til noe positivt.

En annen svak side med et for åpent målingssystem er at selve rangeringen av arbeiderne kan virke demotiverende på de som gjøre det dårligst, og at de legger mer i det enn hva hensikten er, og ser på det som en personlig uthenging. Da er det viktig for leder å føre en god dialog med de ansatte, og forklare situasjonen.

For å snu det for store fokuset på produksjon foreslår vi et tilsvarende stort fokus på kundetilfredshet. Strandveien burde begynne å vektlegge prosessen vedrørende kundeundersøkelse i større grad og synliggjøre resultatene. Dersom man får gjennomført kundeundersøkelser uten selektering og får resultater som fremstiller bilde på en rett måte, burde resultatet av undersøkelsen synliggjøres. Muligens burde også en bonus ved gode kundemålinger vurderes.

6.8 Holdninger som resultat av ledelse

Lavt motiverte ansatte opplever ikke følelsen av fellesskap og tillit på jobben. Våre undersøkelser viser at de som klager mest som regel gjør en dårligere innsats på jobb. De er ikke bevisst på at når de gjør en dårlig jobb så reflekterer dette i kundens øyne hele Strandveiens holdninger. Det er skadelig for merkenavnet Strandveien. Slike situasjoner og medarbeidere er ikke ønskelige, men hva kan gjøres for å unngå dette? Vi ønsker å gå enda dypere inn for å finne roten til dårlige holdninger. En mulig forklaring er signaler fra ledelsen.

Etter vår mening virker det som ledelsen er for operativ. Resultatet er at det ikke blir nok tid til oppfølging av de ansatte. Lite motiverte mekanikere trenger en leder som er i stand til å støtte og gi tilbakemeldinger. Mekanikerne trenger strengere og mer nøyaktig oppfølging på områder det slurves med. I tillegg må lederne gå inn og berømme dem ved forbedringer, eller i andre situasjoner hvor problemer blir løst på en reflektert og god måte. I vår analyse har vi funnet ut at det legges lite til rette for at mekanikerne skal ha kunnskap om hva som forventes og hva som skal til for å oppnå høyere nivå på arbeidet. Mekanikerne vet rett og slett ikke hva som er fordelene med oppfølging. Derfor er det verkstedlederens rolle å være klar og tydelig på hva som forventes. Samtidig burde verkstedlederne følge opp kvaliteten på arbeidet som blir utført. En mulighet kan være at lederne får mer lederopplæring gjennom kurs. En lederjobb krever mye mer enn kunnskaper om det praktiske arbeidet. De må også inneha lederkunnskaper, og bruke tid på å sette seg inn i arbeidernes problemer. Det kan tyde på at verkstedledelsen per i dag ikke evner å lede på en effektiv måte. Lederne burde ikke være motivert av penger alene, men må ha ønsket om å gjøre Strandveien til en attraktiv arbeidsplass med gode muligheter for personlig utvikling.

Ved mer fokus på verkstedleders oppfølging av de ansatte kan mekanikere enklere lære av sine feil. Lederen må gi klare kjøreregler på hva som er akseptabelt, og det skal være direkte pinlig å måtte gjøre samme feilen flere ganger. Lederen må skape yrkesstolthet blant de ansatte. Yrkesstolthet vil føre til mindre omarbeid og bedre kundetilfredshet. Tettere oppfølging skaper bedre kommunikasjonen på avdelingen, og viser de ansatte at prestasjoner blir målt og verdsatt. Hensikten bak målingene i seg selv kan også være viktige å formidle for at mekanikerne skal på en betryggende måte vite hvorfor de blir målt.

6.9 Kommunikasjon

Et helhetsinntrykk vi har av verkstedavdelingen er at det foregår lite eller nesten ingen form for tilbakemelding og kommunikasjon mellom ledelsen, verkstedleder, og de andre ansatte på hvordan ting blir gjort. Mekanikerne kan føle at deres jobb og innsats betyr lite for en ledelse som virker mer opptatt av resultater på salgsavdelingen. Som følge av dette oppstår mye slurvete arbeid, og vi presiserer nok en gang at slurv er svært kostbart for Strandveien. Over tid blir slurv en del av hverdagen. Det er lettere å akseptere latskap når man først har fått det som vane. I tillegg virker det ikke som noen bryr seg om det, eller nok til å ta tak i problemet. Da vil ikke mekanikerne lengre se på dette som et problem. De fortsetter å fakturere for de ekstra timene de bruker på samme bil som fortsatt trenger reparasjonen. Det er timer som også blir en del av bonusgrunnlaget deres.

Dette er hva Hertzberg beskrev i sine studier. Mellommenneskelig relasjoner og anerkjennelse er eksempler på hvor kommunikasjon er viktig. Motivasjonsfaktorer kan skape økt motivasjon hvis de er til stedet, noe Strandveien sliter med.

Kompetansen på hygienefaktorer er til stedet, men skaper ikke økt motivasjon blant medarbeiderne, og bør fortsatt være en del av deres insentivsystem.

Verkstedet og ledelsen kan være mer bevisste på å gi tilbakemeldinger til hverandre på ting som skjer på avdelingen. Dette handler om anerkjennelse for prestasjoner som kan føre til økt ansvar eller gi muligheten til kurs som en gulrot hvis de gjør det bra. Strandveien har mye forbedringspotensial på dette området. De har gode muligheter til å påvirke medarbeiderne sine gjennom å være mer tilstede. Et forslag er at Strandveien kan sette seg et mål om redusere omarbeidstimer. Det er viktig å belønne de ansatte underveis gjennom delmål, og til slutt når det overordnede målet er nådd. Et mål vi føler er realistisk er å halvere

omarbeidstimer. Ved å fokusere på en ting av gangen så kan de gjennom skjerpene rutiner gradvis forbedre sine kunnskaper og holdninger. En for brå overgang for arbeiderne kan føre til mistriksel og det kan oppstå unødvendige misforståelser i et team hvor flere har vært med over lengre tid, og har sine rutiner og måter å gjøre ting på.

7.0 Utvikling av balansert målstyring

Nedenfor er vårt forslag til Strategikart innenfor infrastruktur perspektivet utarbeidet. Som nevnt tidligere i oppgaven er det noe utfordrende å vise til de kausale relasjonene mellom de kritiske suksessfaktorene (KSF'ene) opp i mot de andre perspektivene. Likevel har vi forsøkt oss på en liten utredning for de respektive KSF'ene i det fullstendige strategikartet for Strandveien som ligger i avslutning av dette kapitlet. For øvrig er strategikartet nedenfor kun relatert til perspektivet infrastruktur. De strategiske temaene som er oppnevnt ville i utgangspunktet vært gjeldene for alle de fire perspektivene, mens de strategiske målene er tilrettelagt perspektivet.

Fokus på utvikling	Kunden har alltid rett	Attraktiv arbeidsplass
Kurs og opplæring	Rutiner	Gode organisatoriske virkemidler
Utvikling	Godt verktøy HMS	Motiverte ansatte Gode insentivordninger

(Forenklet strategikart: Øverst strategiske temaer – midten strategiske mål innenfor perspektivet - nederst KSF'er)

Siden vi har definert de mest kritiske suksessfaktorene for infrastruktur perspektivet, er neste steg å finne en måleparameter som illustrerer de respektive KSF'ene på en best mulig måte. Nedenfor følger parameterne vi foreslår, samt en begrunnelse.

KSF	Måleparameter
I0 Gode insentivordninger	I0 ₁ Antall ansatte sluttet siste halvåret
I1 Motiverte ansatte	I1 ₁ Produksjon per ansatt den siste måneden
	I1 ₂ Antall personer oppnådd bonus siste måned
I2 HMS	I2 ₁ Antall renhold siste uken
	I2 ₂ Antall personer borte fra arbeid pga. sykdom den siste måneden
I3 Utvikling	I3 ₁ Antall kurs per medarbeider siste kvartal
	I3 ₂ Antall personer som har fått opplæring i ny teknologi det siste kvartalet.
I4 Tilgang til verktøy	I4 ₁ Antall nye verktøy bestilt siste måned

På bakgrunn av at vi skriver om insentiver, har gjennomført dybdeintervjuer og spørreundersøkelse, så har vi identifisert disse suksessfaktorene som vesentlige for medarbeiderne på Strandveien sin trivsel. Vi har dannet oss den oppfatningen at frynsegoder og bonuser har en viktig betydning for mekanikerne sin motivasjon. Med andre ord vil en person som makter å produsere nok til og kvalifisere for bonus være motivert for ytterligere arbeid. Dette kan vi si på bakgrunn av at de fleste mener bonus er en viktig motivasjonsfaktor. Samtidig viser det seg at ansatte som tidligere har arbeidet for Strandveien vender tilbake på tross av dårligere grunnlønnsbetingelser. Dette kan tyde på gode insentivordninger. Med andre ord kan antall ansatte som har sluttet det siste halvåret være et tegn på at andre faktorer enn lønn spiller inn. Innenfor denne parameteren teller naturligvis eventuelle pensjoner ikke negativt, noe som man antagelig vil ha informasjon om.

I spørreundersøkelsen fikk vi også personlige tilbakemeldinger om at renholdet kunne vært bedre. Renhold er naturlig nok en viktig faktor for å hindre eventuell spredning av sykdom, samt reduksjon av defekte verktøy. Et annet moment innen HMS går på sykdomsfravær. Selvfølgelig kan alle oppleve å være syk fra tid til annen, men man har lavere terskel for å være borte fra jobb hvis man gleder seg til å gå på jobb. Etter vår mening faller dette inn under HMS og det strategiske målet ”rutiner”. Noe som kommer av at man burde ha en rutine for oppfølging av ansatte som kanskje er noe mer sykdomsplaget enn andre.

Utvikling er en viktig del av enhver bedrifts hverdag og kan ikke gjøres av ledelsen alene. Derfor ser vi på antall kurs som mekanikerne gjennomfører som en viktig brikke i utvikling av kompetanse om både biler og avansert verktøy som benyttes.

Noe som blir fremhevet hos Strandveien er de ansattes tilgang på godt utstyr i hverdagen. Denne KSF'en skulle muligens vært plassert under interne prosesser, men siden vi fokuserer på insentiver og dette har en viktig betydning for arbeidernes tilfredshet velger vi følgelig å plassere det her. I et av intervjuene kom det også frem at tilgang på verktøy også er en avgjørende faktor for mekanikere når de ser etter arbeidsgiver.

7.1 Fastsettelse av mål og vekting av parameterne

KSF	Måleparameter	Vekting	Mål		
I0	Gode insentivordninger	I0	Antall ansatte sluttet siste halvåret	100%	>1
I1	Motiverte ansatte	I1 ₁	Gjennomsnittlig produksjon per ansatt den siste måneden	50%	120.000
		I1 ₂	Antall personer oppnådd bonus den siste måneden	50%	14
I2	HMS	I2 ₁	Antall renhold siste uken	30%	5<
		I2 ₂	Hvor mange prosent fravær siste kvartal	70%	>6%
I3	Utvikling	I3 ₁	Antall kursdager per medarbeider siste året	60%	3<
		I3 ₂	Antall personer som har fått opplæring i ny teknologi det siste kvartalet.	40%	1<
I4	Godt verktøy	I4 ₁	Antall nye verktøy bestilt siste måned	100%	4<

I forbindelse med utarbeidelsen av balansert målstyring har vi stilt en rekke spørsmål knyttet til disse måleparameterne. Strandveien hadde dessverre ikke veldig mange ikke-finansielle målinger per i dag. Målene er derfor satt på bakgrunn av våre observasjoner og inntrykk. Vi kan derfor ikke konkludere med at målene er optimale eller realiserbare. Man kan få et inntrykk av at enkelte mål er av finansiell art. Likevel føler vi på bakgrunn av våre undersøkelser at for eksempel gjennomsnittlig produksjon per ansatt er vesentlig når man ser på motivasjonen til de ansatte.

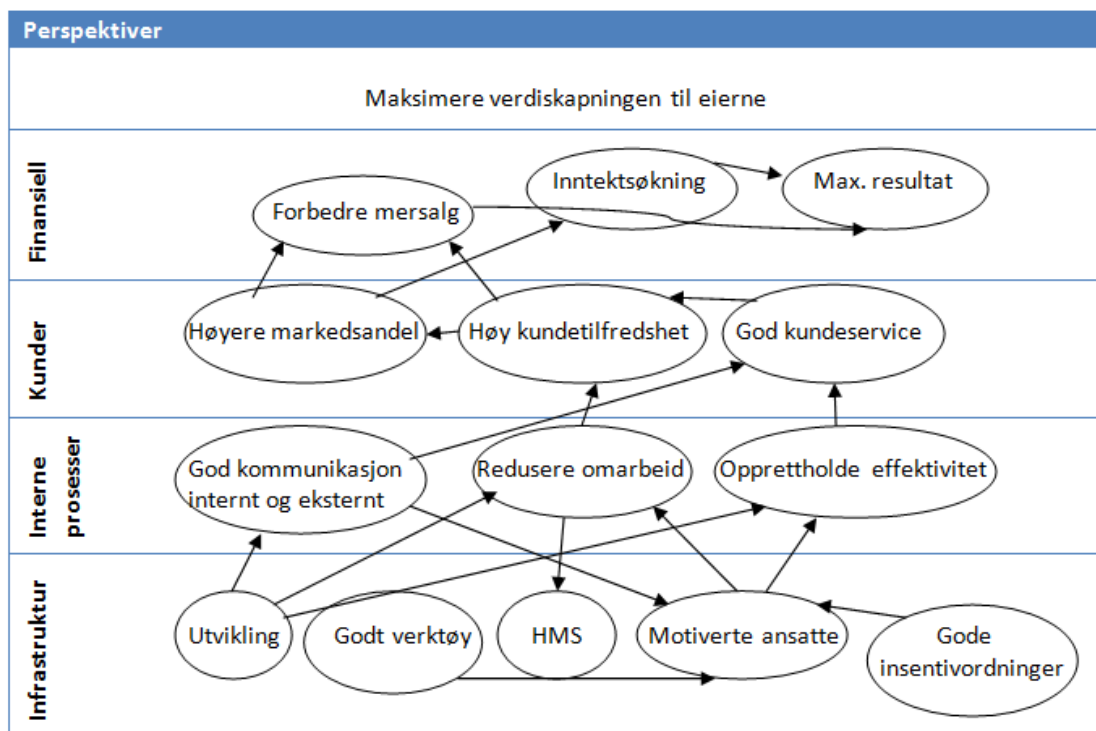
Med tanke på at Strandveien ikke har målinger på våre forslag til mål, så blir det utfordrende å ferdigstille hele prosessen ved utvikling av balansert målstyring. Vi har derfor forenklet det med å lage en modell i excel ved hjelp av IF-funksjonen. Positive verdier blir automatisk markert med grønn farge, ok- verdier blir markert med gul og negativt blir markert med rød farge. Selve målsettingen er hypotetisk og vektingen er ikke tatt høyde for i modellen (Vedlegg 5).

KSF	Måleparameter	Vekting	Mål	Resultat	Status		
I0	Gode insentivordninger	I01	Antall ansatte sluttet siste halvåret	100 %	>1	0	Godkjent
I1	Motiverte ansatte	I11	Gjennomsnittlig produksjon per ansatt den siste måneden	50 %	120.000	120000	OK
		I12	Antall personer oppnådd bonus den siste måneden	50 %	14	14	Godkjent
I2	HMS	I21	Antall renhold den siste måneden	30 %	5<	6	Godkjent
		I22	Hvor mange prosent fravær siste kvartal	70 %	>6%	8	Ikke godkjent
I3	Utvikling	I31	Antall kursdager per medarbeider siste året	60 %	3<	1	OK
		I32	Antall personer som har fått opplæring i ny teknologi det siste kvartalet.	40 %	1<	11	Godkjent
I4	Godt verktøy	I41	Antall nye verktøy bestilt siste måned	100 %	10<	4	Ikke godkjent

7.2 Strategikart

Selv om vår oppgave hovedsakelig fokuserer på Strandveien sin infrastruktur, så ønsker vi å vise kausaliteten på tvers av de ulike perspektivene. Med andre ord hvordan de viktigste KSF'ene påvirker hverandre. Modellen nedenfor inneholder

KSF'er innenfor de fire perspektivene og pilene indikerer hva som påvirker hverandre. For eksempel vil god kundeservice kunne medføre fornøyde kunder. Dersom kundene er fornøyde vil man kunne oppnå positiv omtale og tilførsel av nye kunder.



Oppsummering

De fleste av stegene ved utarbeidelse av balansert målstyring for Strandveien sitt verksted var ferdigstilte. Som vi kommenterte avslutningsvis ble det utfordrende å ferdigstille alle stegene siden Strandveien manglet målinger av ikke-finansiell art. Strandveien ville teoretisk sett ha vært på god vei til å implementere strategiplanen vi utarbeidet, dersom de hadde oppnådd terskelen for en bra verdi på alle målene vi fastsatte (forutsatt at målene vi satte faktisk var optimale og fremstilte strategiplanen på en god måte). Etter gjennomgangen av de ulike stegene så laget vi et utkast til et strategikart. Kartet besto av fire hovedperspektiver. Det viste en oversikt over hvordan ulike KSF'er påvirket hverandre, og hva som var kritisk for å maksimere eiernes interesser.

8.0 Resultateffekt

Målet med simuleringene er å vise hvordan vi tror ulike poster i resultatet blir påvirket av endring i insentivene. Vi tar da utgangspunkt i budsjettet til

Strandveien for 2012 og endrer tallene i forhold til hvilken tendens endringene vil ha (Vedlegg 6). Tallene som viser tendenser blir hypotetiske og er antagelser tatt av oss på forhånd. Simuleringene skal vise endringene i forhold til forslagene våre og skal vise oss resultateffekten som en støtte til analysen og utforming av balansert målstyring for Strandveien. Utbetaling av bonus er ikke en post i budsjettet til Strandveien. Vi har derfor tatt utgangspunkt i bonusutbetalingen fra januar, og antatt at januar er en mønstermåned. (Vedlegg 2). Antagelsen om at januar er en mønstermåned er i utgangspunktet feil. Aktiviteten er lavere og bonusutbetalingen blir lavere. I mangel av tall i forhold til bonusutbetaling i 2012 er dette beste alternativ til estimat for bonusutbetaling.

	Budsjett 2012	Simulering ut i fra forslag	Forandring
Inntekter verksted	21 649 625	23 749 625	2 100 000
Kostnader ved omarbeid og garanti	-1 050 000	-750 000	300 000
Lønn Serviceteknikere og kundemottakere	-2 860 319	-3 000 000	-139 681
Lønn mekanikere inkl bonus	-3 305 687	-3 500 000	-194 313
Bonus mekanikere	-780 000	-980 000	-200 000
Bonus serviceteknikere og kundemottakere	-504 000	-554 000	-50 000
Frynsegoder		20 000	20 000

Endringer pga nye insentiver	
Økt bonus ved lav aktivitet	-300 000
Lavere bonus ved høy aktivitet	200 000
Bonus økning følge av økt aktivitet*	-100 000
Endring bonus mekanikere	-200 000
Økt bonus teknikere og kundemottakere	-50 000
Økt salg pga bedre omdømme	1 500 000
Omarbeid omgjort til inntekt	300 000
Mindre ledig kapasitet	300 000
Sum økt inntekt	2 100 000

Resultat effekt før skatt	13 149 619	14 985 625	1 836 006
Skatt 28%	-3 681 893	-4 195 975	-514 082
Resultat etter skatt	9 467 726	10 789 650	1 321 924

*Økt bonus i forhold til økt aktivitet og bonusutbetaling ved at biler ikke trenger omarbeid.

Antagelsene i forhold til hva som påvirker resultatet:

- Reduksjon av omarbeid fører til bedre kundetilfredshet og omdømme over tid. Reduseres omarbeid vil den tiden som tidligere ble benyttet til omarbeid brukes til reparasjoner av nye biler. Dette vil ikke føre til økte lønnskostnader for Strandveien da lønnskostnadene allerede ligger inne pga. omarbeid.
- Akkumulert krav om minsteproduksjon vil endre utbetaling av bonus i forhold til aktivitet. Kravet vil føre til høyere bonusutbetaling ved lav aktivitet og lavere ved høyere aktivitet.

- Bonusen vil øke i forhold til dagens nivå på grunn av mer motiverte ansatte og større produktivitet.
- Bonusen vil også øke i ved at en bil kommer tilbake til Strandveien uten behov for utbedring i forhold til forrige reparasjon eller service.
- Bedre kundetilfredshet og omdømme vil føre til større kundemasse. De økte inntektene vil da øke i forhold til den reduserte ledige kapasiteten. Samtidig vil lønn og bonus øke i forhold til økningen i salg av verkstedtimer
- Tilbudet om frynsegoder vil reduseres for å bedre holdningene til de ansatte. Hvis det er bedring vil de vante frynsegodene gå tilbake til dagens nivå. Kostnadene ved frynsegoder er ikke med i dagens budsjett for Strandveien, fordi ledelsen ikke ser på frynsegoder som en kostnad. Vi har valgt å ta med frynsegoder i oppsettet vårt for å vise ledelsen at frynsegoder også påvirker resultatet til Strandveien. Frynsegoder er ikke en spesifisert kostnad for Strandveien. Den kommer fram i regnskapet gjennom strømkostnader, slitasje av verktøy og sosiale goder. Derfor er frynsegoder en positiv faktor i vår simulering, fordi vi anbefaler Strandveien å redusere tilgangen.
- Omdømme og kundetilfredshet vil forbedres, men det er vanskelig å verdsette verdien av kundetilfredshet i form av penger. Omdømme vil medføre en større og en mer lojal kundemasse over tid som vil påvirke resultatet til Strandveien positivt.

9.0 Konklusjon

I strategidelen fremkom Strandveien sine styrker og svakheter. Analysen vår fokuserte primært på de svake sidene. Her fikk vi et inntrykk av at det meste ble gjort galt. Likevel vil vi påpeke, uten å gå nærmere inn på dette nå, at det er mange positive sider ved Strandveien sine insentivordninger. Vi fokuserte på å identifisere områder med forbedringspotensial, og nettopp derfor ble de svake sidene fremhevet og bearbeidet i denne oppgaven. Noen av de insentivene Strandveien har i dag kan manipuleres av de ansatte for å oppnå ønsket resultat.

Et begrep vi gjentok flere steder var omarbeid. Grunnen til at vi la så stor vekt på dette, skyldes negative ringvirkninger som ikke bare kunne måles i penger. Omarbeid betydde mer enn økte kostnader for Strandveien. Et dårlig omdømme

som omarbeid var med på å skape, førte til tapte potensielle kunder. Frustrerte kunder som blir utsatt for omarbeid ville i mange tilfeller videreformidle dette til venner og bekjente. Med tanke på at disse potensielle kundene har alternativer til Strandveien sitt verksted, ville dette utgjøre stor skade på omsetningen. En reduksjon av omarbeid ville vært viktig for å bedre kundetilfredsheten og omdømme. I analysen reflekterte vi over negative aspekter ved dagens insentivsystemer, og presenterte kort mulige løsninger. I den kommende delen vil disse forslagene tydeliggjøres.

En viktig motivasjonsfaktor er lønn, og muligheten til å oppnå bonus. De ansatte føler at dagens bonusordning ikke er rettferdig. Vi mener dette har opphav i beregningen av kravene. Gjennom akkumulerte krav vil de ansatte få krav som tilpasses aktiviteten i de respektive periodene. Muligheten til å kvalifisere for bonus vil dermed bli enklere i perioder med lav aktivitet, og på samme måte noe vanskeligere i perioder med høy aktivitet. Man får uansett en rettferdig mulighet til å kvalifisere for bonus. Samtidig vil en akkumulert utregning av produksjon føre til at lønnsutbetalingene blir mer forutsigbare for mekanikerne, da kravet varierer med aktivitet.

Gjennom akkumulerte krav vil man også åpne opp for å bedre kvaliteten i arbeidet. Kravene vi stiller skal være i tråd med aktiviteten i de respektive periodene. Da vil jaget etter å nå kravene reduseres. Mekanikere og teknikere kan samtidig fokusere mer på kvaliteten i arbeidet. De kan fokusere mer på feilsøking og kvalitetssikring av utført arbeid. Vi foreslår at det innføres et insentiv for at dette skal utføres i praksis. Insentivet kan være en bonus hvis problemet blir løst ved første forsøk. Strandveien kan for eksempel måle dette ved å se om de samme feilene går igjen ved neste service eller reparasjon. Dersom en ny feil har oppstått så er dette et godt tegn på arbeidet som ble utført første gang ble utbedret.

Et annet element som kan knyttes til kvaliteten på arbeidet er rollefordelingen. For at en forfremmelse av en servicetekniker skal kunne oppfattes som et insentiv, bør teknikere ha et større ansvar. Vi er enige i at mekanikere også bør ha kompetanse på feilsøking, og at dette kan tilegnes gjennom praktisk utøvelse. Med andre ord bør teknikere ha en veiledende rolle, og stå for opplæring av mekanikere i arbeidet med biler. Dersom de dyktigste teknikere får muligheten til å hjelpe mekanikere

med feilsøking og blir belønnet for å hjelpe, så vil mest sannsynlig mekanikerne gjøre et bedre arbeid på sikt. Teknikere som har bevist at de er gode på å lokalisere feil bør uansett kvalitetssikre arbeidet før kunder får tilbake bilene hvis mulig.

Ansatte på verkstedet er ikke klare over at frynsegodene de faktisk er et utvidet tilbud fra Strandveien. De tar godene for gitt, og ledelsen er ikke oppmerksom på at frynsegodene har en reell kostnad. En kostnad som slitasje av utstyr utgjør en merkbar forskjell. Poenget er at det er viktig å tydeliggjøre ovenfor de ansatte at frynsegodene skal bidra til økt motivasjon. Dersom de ansatte ikke responderer kan et tiltak være å redusere frynsegodene for en periode. Effekten av å frata mekanikere noe de har fra før, er betydelig større enn innføringen av nye goder. Formålet er å gjøre de ansatte bevisste over hvilke goder de har gjort seg fortjent gjennom ekstra ytelse på jobben. Ulemper med å frata arbeiderne noe de allerede har, kan også ha sterk negativ effekt og må behandles veldig sensitivt. Det kan føre til oppsigelser og misnøye fordi de føler seg mindre verdsatt. De ansatte kan føle at tilbudet er bedre hos konkurrentene.

Avslutningsvis vil vi rette et kritisk blikk til selve utførelsen av oppgaven og innholdet i den. Et av de viktigste punktene er at vi til daglig ikke jobber på Strandveien. Vi vet med andre ord ikke hvordan alt fungerer i praksis, eller hvordan arbeiderne hos Strandveien opplever ting som vi ikke har vurdert i oppgaven vår. Som vi har kommentert tidligere så har spørreundersøkelsen et snevert skalanivå. Det har medført upresise resultater. Et annet viktig element er verdiskapningsprosessen. Vi har selv kommentert gjennom balansert målstyring at det er vesentlig å kjenne sin egen verdiskapningsprosess godt. Dersom man har god kunnskap, vil man i langt høyere grad kunne definere hvilke faktorer som påvirker hverandre. Samtidig er ikke dybdeintervjuene med daglig leder og tillitsvalgt nødvendigvis en korrekt fremstilling av mekanikernes syn.

Vi har hatt et forholdsvis kritisk blikk på omdømme og andre eksterne faktorer. En grundig kundeundersøkelse i Trondheim ville vært mer illustrativ enn våre stikkprøver, og antagelig gitt en mer nøyaktig vurdering.

Det har vært noe utfordrende å få tak i konkrete tall på enkelte områder. Spesielt tallene i balansert målstyring og simuleringene ble mer hypotetiske. Vi kan derfor ikke konkludere med ett enkelt fasitsvar. Likevel føler vi at det viktigste i den forbindelse er å vise hvordan de ansattes motivasjon og Strandveien sitt resultat kan forbedres ved våre vurderinger. Ideelt sett burde vi hatt muligheten til å observere forslagene i praksis over tid for å kunne vurdere om forslagene til insentiver fungerer for Strandveien.

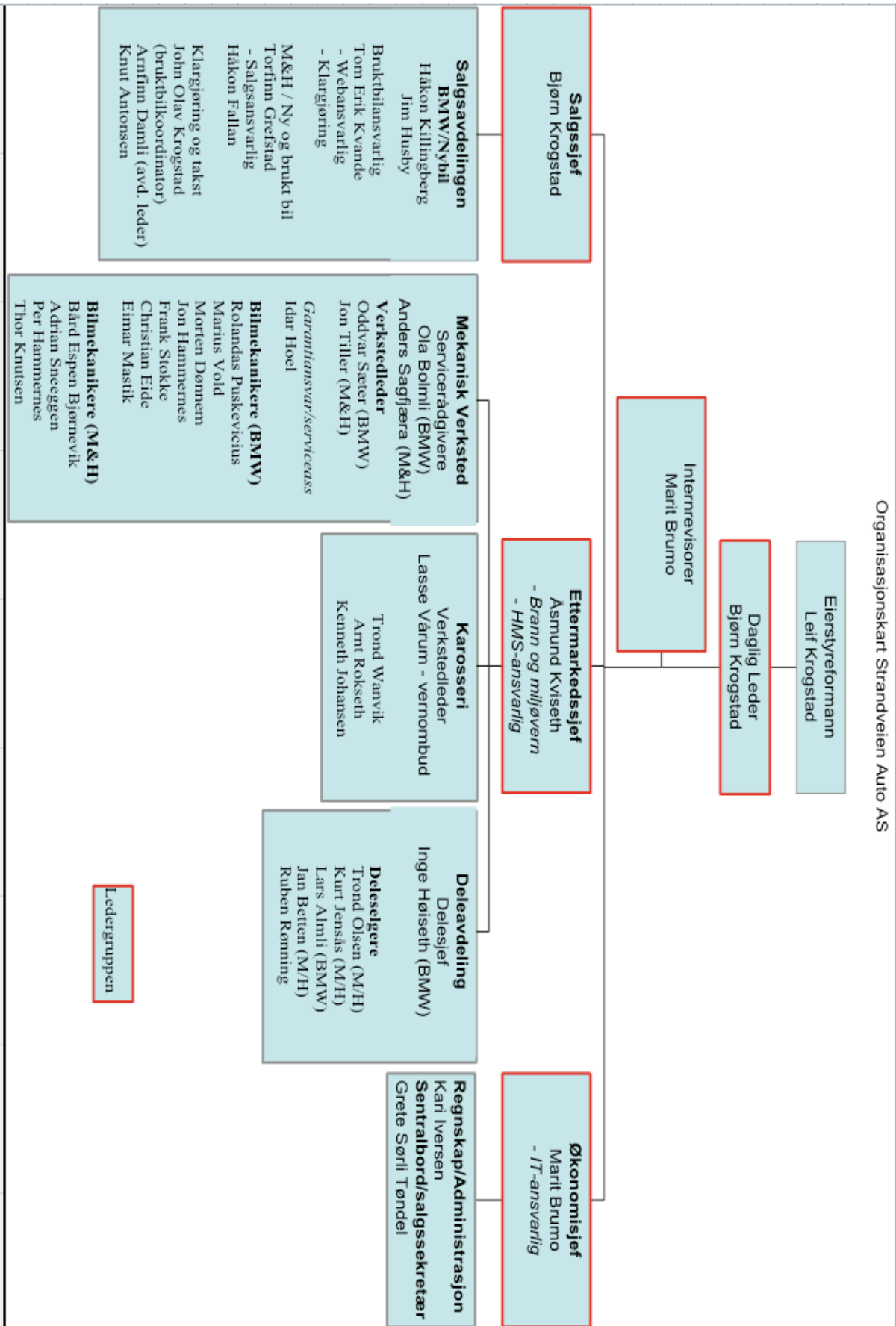
10.0 Referanseliste

- Baker, George P. Og Michael C. Jensen og Kevin J. Murphy. 1988. "Compensation and Incentives: Practice vs. Theory." *The Journal Of Finance*, 43 (3): 593-616.
- Bimmers. 2011. "Forum, Strandveien Auto Trondheim." Hentet 1. mai 2012.
<http://www.bimmers.no/forum/viewtopic.php?f=9&t=97285&start=15>
- Gibbons, Robert. 1998. "Incentives in Organizations". *Journal of Economic Perspectives*, 12 (4): 115-132.
- Gjønnnes, Svein H. og Tor Tangenes. 2012. *Økonomi- og virksomhetsstyring: strategistøtte ved prestasjonsstyring, ressursstyring og beslutningsstøtte*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Gripsrud, Geir, Ulf Henning Olsson og Ragnhild Silkoset. 2004. *Metode og dataanalyse*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- GS Bildeler AS. 2012. "GS bildeler for BMW." Hentet 1. mai 2012.
<http://www.gsbildeler.no/article.asp?w=42048521&x=20304>
- Jensen, Michael C. og Kevin J. Murphy. 1990a. "Performance pay and top management incentives". *Journal of political economy*, 98(2): 225-264.
- Jensen, Michael C. og Kevin J. Murphy. 1990b. "CEO incentives- it's not how much you pay, but how". *Harvard Business review*, (3): 138-153
- Kaplan, Robert S. og Anthony A. Atkinson. 1998. *Advanced Management Accounting*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Kaplan, Robert S. og David P. Norton. 2008. *The execution premium: linking strategy to operations for competitive advantage*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Kaplan, Robert S. og David P. Norton. 1996. *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School.
- Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann. 2009. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 4.utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Knudsen, Knud og Anne Ryen. 2005. "Frynsegoder i en ny tid." I *Hvordan kan frynsegoder bli belønning?*, redigert av Knut Knudsen og Anne Ryen, 13-27. Oslo: Cappelen.
- Kotler, Philip og Kevin L. Keller. 2009. *Marketing management*. 13th Ed. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education Inc.

-
- Kuvaas, Bård. 2005. "Belønning og motivasjon: ytre og indre motivasjon som kilde til innsats og kvalitet i arbeidslivet." I *Hvordan kan frynsegoder bli belønning?*, redigert av Knut Knudsen og Anne Ryen, 28-50. Oslo: Cappelen.
- Løwendahl, Bente R. og Fred E. Wenstøp. 2010. *Grunnbok i strategi*. 3. Utgave. Oslo: Capellen.
- Nordhaug, Odd 2003. *Ledelse av menneskelige ressurser - målrettet personal- og kompetanseledelse*. 2. Utgave. Oslo. Universitetsforlaget.
- Norges Automobil-forbund. 2012. "Reklamasjon på verkstedreparasjon." Hentet 1. mai 2012.
<http://naf.no/Alle-saker/NAF-eksperten/Lover-og-regler/Reklamasjon-pa-verkstedreparasjon/>
- Norges Bank. 2012. "Styringsrenten." Hentet 1. mai 2012.
<http://www.norges-bank.no/no/prisstabilitet/rentemoter/styringsrenten/>
- Okkenhaug Bil. 2012. "Bilverksted av Hyundai og Mazda." Hentet 1. mai 2012.
<http://www.okkenhaug.no/?page=6>
- Opplysningsrådet for Veitrafikk AS. 2012. "Bilsalget 2010". Hentet 1.mai 2012.
http://ofvas.no/bilsalget/bilsalget_2010/
- Proff Forvalt. 2012. "Strandveien Auto". Hentet 1. mai 2012.
<http://www.forvalt.no/foretaksindex2/firma/FirmaSide.aspx?orgnr=975964310>
- Snap Drive. 2012. "Verksteder Trondheim." Hentet 1. mai 2012.
<http://www.snapdrive.no/verksteder.aspx>
- Statistisk Sentralbyrå. 2012. "Arbeid." Hentet 1. mai 2012
<http://www.ssb.no/arbeid/>

Vedlegg

Vedlegg 1 Organisasjonskart



Vedlegg 2 Bonusberegning med formler

MEKANISK VERKSTED								
Debiteringspris kr:			970					
Arbeidsdager			D.MND					
Arbeidstimer		22	=C6*7,5					
Tekst	GRUNNLØNN	FERIE	FRAVÆR	AVSPAS	SYKEFR.	DIV	SUM	TREKK
Ole Nordmann								
Denne mnd	0	=C17	=D17		22,5	=F17	=SUMMER(C17:F0	=H17
Hi.å								
Kalle Klovn								
Denne mnd	23185	=C39	=D39		0	=F39	=SUMMER(C39:F0	=H39
Hi.å								
Donald Duck								
Denne mnd	23185	=C48	=D48		0	=F48	=SUMMER(C48:F0	=H48
Hi.å								
Peter Smart								
Denne mnd	23185	7,5	=D51		0	=F51	=SUMMER(C51:F0	=H51
Hi.å								
Ole Brum								
Denne mnd	23185	0	=D54		7,5	=F54	=SUMMER(C54:F0	=H54
Hi.å								
Dolly Duck								
Denne mnd	23185	82,5	=D57		0	=F57	=SUMMER(C57:F0	=H57
Hi.å								
Fred Flintstone								
Denne mnd	23185	37,5	=D60		0	=F60	=SUMMER(C60:F0	=H60
Hi.å								
Snurre Spret								
Denne mnd	23185	15	=D66		0	=F66	=SUMMER(C66:F0	=H66
Hi.å								

BONUSSKJEMMA										
OMSETNING KRONER	TIMER	MØNSTR. TID	INNARBEIDELSE TIMER	%	KKE PROD TID	OVER- TID	23% av OMS +I PROD TID	BONUS GR LAG	BONUS KR	BONUS %
90899	=+17/\$C\$3	=+\$C\$7-G17+O1 =+K17	=+17-K17	=+1.17/K17	0	=+O17	=(+17+(N17*\$C\$3))*0.23	=+K17*\$C\$3*0.5*0.23	=+P17-Q17 =+P18-Q18	=+R17/Q17
137028	=+139/\$C\$3	=+\$C\$7-G39+O3 =+K39	=+139-K39	=+1.39/K39	0	=+O39	=(+139+(N39*\$C\$3))*0.23	=+K39*\$C\$3*0.5*0.23	=+P39-Q39 =+P40-Q40	=+R39/Q39 =+S39
12892	=+148/\$C\$3	=+\$C\$7-G48+O4 =+K48	=+148-K48	=+1.48/K48	0	=+O48	=(+148+(N48*\$C\$3))*0.23	=+K48*\$C\$3*0.5*0.23	=+P48-Q48 =+P49-Q49	=+R48/Q48 =+S48
89209	=+51/\$C\$3	=+\$C\$7-G51+O5 =+K51	=+51-K51	=+1.51/K51	0	=+O51	=(+51+(N51*\$C\$3))*0.23	=+K51*\$C\$3*0.85*0.23	=+P51-Q51 =+P52-Q52	=+R51/Q51 =+S51
152927	=+54/\$C\$3	=+\$C\$7-G54+O5 =+K54	=+54-K54	=+1.54/K54	0	=+O54	=(+54+(N54*\$C\$3))*0.23	=+K54*\$C\$3*0.85*0.23	=+P54-Q54 =+P55-Q55	=+R54/Q54 =+S54
89641	=+57/\$C\$3	=+\$C\$7-G57+O5 =+K57	=+57-K57	=+1.57/K57	0	=+O57	=(+57+(N57*\$C\$3))*0.23	=+K57*\$C\$3*0.85*0.23	=+P57-Q57 =+P58-Q58	=+R57/Q57 =+S57
206066	=+60/\$C\$3	=+\$C\$7-G60+O6 =+K60	=+60-K60	=+1.60/K60	0	=+O60	=(+60+(N60*\$C\$3))*0.23	=+K60*\$C\$3*0.85*0.23	=+P60-Q60 =+P61-Q61	=+R60/Q60 =+S60
203395	=+66/\$C\$3	=+\$C\$7-G66+O6 =+K66	=+66-K66	=+1.66/K66	0	=+O66	=(+66+(N66*\$C\$3))*0.23	=+K66*\$C\$3*0.85*0.23	=+P66-Q66 =+P67-Q67	=+R66/Q66 =+S66
januar										
2012										

Vedlegg 3 Spørreundersøkelse

Spørreundersøkelse Strandveien Auto, verkstedavdeling

Vi ønsker å kartlegge hvordan medarbeiderne på verkstedet tenker i dag. For å ha en optimal insentivordning må det kartlegges hvordan de ansatte selv tenker om fordeling av goder. Dette er fordeler som kan være i større eller mindre grad påvirkbare for holdninger og motivasjon. For å finne ut av dette bruker vi en spørreundersøkelse. Undersøkelsen vil være anonym og vi ønsker så mange svar som mulig for høyest mulig nøyaktighet og pålitelighet. Deretter vil vi benytte oss av resultatene denne undersøkelsen bringer, når vi skal trekke inn teorier om hvorfor faktorer som: arbeidsinnsats, motivasjon etc. henger sammen med arbeidsinnsats, effektivitet, trivsel på arbeidsplassen og kundetilfredshet.

Demografi

(Kryss av det alternativet som passer best)

Antall år i Strandveien Auto (Ansiennitet):	0-3	4 - 6	7 - 9	10-
Kjønn:	Mann	Kvinne		
Alder:	20 - 30	31 - 40	41 - 50	50 - 60
	60			
Stillingstittel:	Lærling	Mekaniker	Servicemekaniker	Annet
Kursdager:	0 -10	11-20	21-30	31-40

Generelt

I hvilken grad synes du følgende er viktig for din motivasjon?

Avkryssningsskjema med skala fra 1-5, hvor 1 er lavest score og 5 er høyest	1. ikke viktig	2. litt viktig	3. verken viktig eller uviktig	4. litt viktig	5. veldig viktig
• Høy grunnlønn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Bonuser	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Andre frynsegoder (helseforsikring, firmabil, rabatter, tilgang til utstyr på privat service/bil, Pensjonsordning)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Ferie og fritid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

• Godt arbeidsmiljø	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Dyktige medarbeidere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Status og yrkestittel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Gode arbeidstider	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Overtidsbetaling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Kursing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Ansvar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Motiverte kolleger	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Opplæringsmuligheter og kurs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Karrieremuligheter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Medarbeidersamtaler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Lønn & bonusordninger

I hvor stor grad er du enig i følgende spørsmål om lønn:	1. uenig	2. litt uenig	3. verken enig eller uenig	4. litt enig	5. helt enig
1.1- Lønn er en viktig faktor for min arbeidsinnsats	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2- Jeg er fornøyd med min nåværende grunnlønn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.3- Jeg opplever bonusordningen min som rettferdig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.4- Jeg vil ha kollektiv bonus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.5- Min arbeidsinnsats avgjør hvor mye jeg får i bonus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.6- Muligheten for å oppnå bonus påvirker min motivasjon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Frynsegoder

Når det gjelder frynsegoder er det snakk om de ordningene Strandveien kan tilby dere som ikke er lønn. Dette er for eksempel rabatter ved kjøp, pensjonsordning, varebil, åpent verksted på kveldstid etc.

I hvor stor grad er du enig i følgende spørsmål om frynsegoder:	1. helt uenig	2. litt uenig	3. verken enig eller uenig	4. litt enig	5. helt enig
2.1 - I hvilken grad er jeg klar over de ulike frynsegodene Strandveien tilbyr meg	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2 - Frynsegodene er viktige for min motivasjon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.3 - Jeg er fornøyd med frynsegodene Strandveien tilbyr meg	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.4 - Frynsegodene er like viktig for meg som lønn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Arbeidsforhold

Under arbeidsforhold menes muligheten for videreutvikling ved fordypning innen for bilmerkene å bli sendt på kurs.

Ranger påstandene etter hvor enig du er fra 1-5 der 1 er minst viktig og 5 er viktigst

I hvor stor grad er du enig i følgende spørsmål om Arbeidsforhold	1. helt uenig	2. litt uenig	3. verken enig eller uenig	4. litt enig	5. helt enig
3.1 - Det er viktig for meg å bli sendt på kurs for videreutdanning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2 - Jeg blir motivert av å få muligheten til videreutdanning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3 - Jeg blir mer motivert til innsats når jeg har fullført kurs for videreutdanning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4 - Videreutdanning påvirker min arbeidsinnsats	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.5 - Jeg vil heller jobbe som vanlig i stedet for å bli sendt på kurs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Miljø

Ranger påstandene etter hvor enig du er fra 1-5 der 1 er minst viktig og 5 er viktigst

I hvor stor grad er du enig i følgende spørsmål	1. helt uenig	2. litt uenig	3. verken enig eller uenig	4. litt enig	5. helt enig
4.1 - Arbeidsoppgavene mine er utfordrende	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.2 - Jeg har muligheten til å påvirke mine arbeidsoppgaver	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.3 - Utfordrende arbeidsoppgaver gir økt arbeidslyst	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.4 - Positivt arbeidsmiljøet er viktig for min arbeidsinnsats	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Annet

Hva gjøres bra og hva gjøres mindre bra på verkstedavdelingen?

På forhånd takk for deltakelsen. Resultatene blir til stor nytte for oss.

Vedlegg 4 Beskrivende statistikk

	Observations	Minimum	Maximum	Mean	Std. Dev.	Skewness	Kurtosis	Probability
ANSIENNITET	15	0.000000	4.000000	2.133333	1.505545	-0.102455	1.714974	0.589106
KJØNN	15	1.000000	1.000000	1.000000	0.000000	-	-	0.000000
ALDER	15	1.000000	3.000000	1.933333	0.883715	0.127605	1.383551	0.433057
STILLING	15	1.000000	4.000000	3.266667	1.032796	-0.955101	2.470743	0.292934
KURSDAGER	15	1.000000	5.000000	2.000000	1.603567	1.075829	2.361111	0.207149
GRUNNLØNN	15	4.000000	5.000000	4.533333	0.516398	-0.133631	1.017857	0.286476
BONUS	15	1.000000	5.000000	3.933333	1.162919	-1.279133	3.985221	0.095507
FRYNSEGODER	15	3.000000	5.000000	4.333333	0.723747	-0.563410	2.169421	0.542065
FRITID	15	1.000000	5.000000	4.333333	1.046536	-2.250494	7.982042	0.000001
ARBEIDSMILJØ	15	4.000000	5.000000	4.866667	0.351866	-2.157277	5.653846	0.000329
MEDARBEIDERE	15	3.000000	5.000000	4.466667	0.639940	-0.719721	2.536777	0.489411
STATUS	15	1.000000	4.000000	3.066667	1.032796	-0.938994	2.847417	0.329753
ARBEIDSTIDER	15	3.000000	5.000000	4.200000	0.676123	-0.229640	2.273438	0.793831
OVERTIDSBETALING	15	3.000000	5.000000	4.600000	0.736788	-1.464032	3.544321	0.062548
KURSING	15	3.000000	5.000000	4.333333	0.723747	-0.563410	2.169421	0.542065
ANSVAR	15	3.000000	5.000000	4.133333	0.516398	0.252944	3.600765	0.824678
MOTIVERTE KOLLEGER	15	3.000000	5.000000	4.466667	0.743223	-0.963695	2.551427	0.294121
OPPLÆRINGSMULIHETER	15	3.000000	5.000000	4.333333	0.723747	-0.563410	2.169421	0.542065
KARRIERE	15	3.000000	5.000000	3.800000	0.774597	0.343622	1.846939	0.569453
MEDARBEIDERSAMTALER	15	2.000000	5.000000	3.533333	0.833809	0.274357	2.467724	0.833079
PÅSTAND 1.1	15	3.000000	5.000000	4.266667	0.703732	-0.388461	2.159024	0.663889
PÅSTAND 1.2	15	1.000000	4.000000	2.066667	0.961150	0.866731	3.038102	0.390830
PÅSTAND 1.3	15	1.000000	5.000000	2.733333	1.437591	0.184928	1.747128	0.586680
PÅSTAND 1.4	15	1.000000	5.000000	2.400000	1.454058	0.565647	2.081264	0.514933
PÅSTAND 1.5	15	1.000000	5.000000	3.600000	1.352247	-0.487984	1.943848	0.524012
PÅSTAND 1.6	15	1.000000	5.000000	4.000000	1.309307	-0.988212	2.812500	0.291799
PÅSTAND 2.1	15	2.000000	5.000000	3.866667	0.990430	-0.188050	1.846121	0.631109
PÅSTAND 2.2	15	2.000000	5.000000	3.733333	0.883715	-0.746587	2.989738	0.498191
PÅSTAND 2.3	15	2.000000	5.000000	4.200000	0.861892	-1.080865	3.878698	0.182388
PÅSTAND 2.4	15	1.000000	5.000000	2.933333	1.222799	0.371669	2.015924	0.621699
PÅSTAND 3.1	15	4.000000	5.000000	4.466667	0.516398	0.133631	1.017857	0.286476
PÅSTAND 3.2	15	4.000000	5.000000	4.266667	0.457738	1.055290	2.113636	0.194454
PÅSTAND 3.3	15	3.000000	5.000000	4.266667	0.703732	-0.388461	2.159024	0.663889
PÅSTAND 3.4	15	1.000000	5.000000	3.666667	1.112697	-0.918334	3.417160	0.330036
PÅSTAND 3.5	15	1.000000	3.000000	1.933333	0.798809	0.114753	1.686456	0.573701
PÅSTAND 4.1	15	3.000000	5.000000	3.733333	0.703732	0.388461	2.159024	0.663889
PÅSTAND 4.2	15	2.000000	5.000000	3.600000	1.121224	-0.100711	1.726240	0.594700
PÅSTAND 4.3	15	4.000000	5.000000	4.466667	0.516398	0.133631	1.017857	0.286476
PÅSTAND 4.4	15	3.000000	5.000000	4.533333	0.639940	-0.973003	2.901839	0.305310

Vedlegg 5 Balansert målstyring

	KSF		Måleparameter
I0	Gode insentivordninger	I01	Antall ansatte sluttet siste halvåret
I1	Motiverte ansatte	I11	Gjennomsnittlig produksjon per ansatt den siste måneden
		I12	Antall personer oppnådd bonus den siste måneden
I2	HMS	I21	Antall rennhold den siste måneden
		I22	Hvor mange prosent fravær siste kvartal
I3	Utvikling	I31	Antall kursdager per medarbeider siste året
		I32	Antall personer som har fått opplæring i ny teknologi det siste kvartalet.
I4	Godt verktøy	I41	Antall nye verktøy bestilt siste måned

Vekting	Mål	Resultat	Status
1	>1	0	=HVIS(H3>1;"Ikke godkjent";HVIS(H3=1;"OK";"Godkjent"))
0,5	120.000	10000	=HVIS(H4>130000;"Godkjent";HVIS(H4>=110000;"OK";"Ikke godkjent"))
0,5	14	14	=HVIS(H5>=14;"Godkjent";HVIS(H5>=10;"OK";"Ikke godkjent"))
0,3	5<	6	=HVIS(H6>=5;"Godkjent";HVIS(H6=4;"OK";"Ikke godkjent"))
0,7	>6%	8	=HVIS(H7>6;"Ikke godkjent";HVIS(H7=6;"OK";"Godkjent"))
0,6	3<	1	=HVIS(H8>=3;"Godkjent";HVIS(H8>=1;"OK";"Ikke godkjent"))
0,4	1<	11	=HVIS(H9>10;"Godkjent";HVIS(H9>=5;"OK";"Ikke godkjent"))
1	10<	4	=HVIS(H10>12;"Godkjent";HVIS(H10>=8;"OK";"Ikke godkjent"))

Vedlegg 6 Budsjett for verksted

BUDSJETT VERKSTEDENE									
Strandveien Auto as.									
Antall arbeidsdager minus ferie 2012	227	Fravær %	6,0	Salgbare timer	19.668	kjøpte timer	24.336	År 2012	
Ant. mekanikere (lærlinger og hj. arb.)	10,75	Timepris mekanisk.	970	Ant. funksjonærer og coachere	7,00	Ant. prod. pr. funksj = 1,56			
Ant. opprettere (lærlinger og hj. arb.)	3,00	Timepris karosseri	935	Grunnlønn funksjonær pr. mnd.	37.147				
Ant. lakkerere (lærlinger og hj. arb.)		Timepris lakkering u.matr.		Startpunkt bonus verkstedledere. (effektivitet).					
FASTLØNN / pr. time mek. + lærl. og hj. arb.	173,74	Timepris lakk med matr.	0	Bonuskronefaktor for ledere pr. mnd				pr. time / pers	
FASTLØNN / pr. time oppr.+ lærl. og hj. arb.	176,00	VEIET Timepr. kar/ lakk.	935,00	Bonus funksjonærer	0			0,00	
FASTLØNN / pr. time lakk. + lærl. og hj. arb.		Prod. forh.(effekt. mek.)	0,92	Total lønn funksj. m / bonus / år u.f.p.	2.660.319	pr. år 496.617		pr. funksj	
Veist time lønn kar. / lakk inkl. bonus	175,00	Prod. forh.(effekt. kar.)	0,80	Beveg. h.dager / off. h.dager 2012	3,96 %			pr. time / pers	
STARTpkt. bonus mek/ oppr. og lakk (effektivitet).		Prod. forh. (effekt. lakk)		LØNN. mek. uten bonus	3.305.667	bonus mek.	0	0,00	
Bonuskronefaktor		SNITT prod.forh. (eff.)	0,89	LØNN. kar. uten bonus	934.517	bonus kar.	0	0,00	
TOTALT eksternt arbeids %	73,9%	Overtids arb. %		LØNN. lakk. uten bonus	0	bonus lakk	0	0,00	
TOTALT intern arbeids %	26,1%	Andel fellesutg. %		TOTAL lønn prod. med bonus u.f.p.	4.240.204	= 22,4%	4.749.828	= med lønsp.	
Lakkmateriale %		Tot. lønn m / s.o.s utg.	9.093.924	Salg arb. pr. produktiv u.lakkmater.	1.377.733				
		Antall prod. i verkst.	13,75	Bto. fortj. arbeid pr. produktiv	1.060.354				
Resultat verkstedene før felleskostnader				37,6%	8.648.384		Salg	20%	
Resultat verkstedene etter felleskostnader				#VERDI!	ikke beregnet		Verkst.	39%	
Bruttofortjeneste salg arbeid = 77,6 %				Arb.salg pr. prod. lønnskroner u.f.p. = 4,47			Deler.	42%	
RES. ALLE AVD. ETTER FELLESGIFTER					7.490.132	2,5%			

SERVICEVERKSTEDET			KAROSSERI VERKSTED.			LAKK VERKSTED.		
kto.nr			kto.nr			kto.nr		
Arb. ext. mek.	10.759.482	70,1%	Kar. arb. ext	3.232.067	90,0%	Lakk.ext.u.materiale	0	100,0%
Arb. int. br. bil (%)	27% av påk. 908.523	5,9%	Kar. arb. int. brukt	0	0,0%	Lakk.int.bruktbil u.materiell.	0	
Arb. int. serviceavtaler.	0		Kar. arb. int.rekl. nye	359.119	10,0%	Lakk.int.rekl. nye u.materiell	0	
Arb. int. rekl. nye	3.224.054	21,0%				Lakkmateriell ext. arb.	0	
Arb. int. rekl. br. (%)	0% av rekl. 0	0,0%				Lakkmateriell int. arb.	0	
Arb. int. kl. og/mont. utst.	460.579	3,0%	Bto. kar. arb.	3.591.185	100%	Bto lakk.arb.med.materiale.	0	0 %
Bto servicearb.	15.352.638	100%	Lønn ink. bon	194,65 934.517	26,0%	Bto lakk.arb.uten.matr.	0	100%
Lønn ink. bon.	192,15 3.305.687	21,5%				Lønn ink.bon	#DIV/0!	#DIV/0!
			Bto. fortj. kar. arb.	2.656.668	74,0 %	Lakkmateriale	0	#DIV/0!
Brutto fortj. serv. arb.	12.046.951	78,5 %				Bruttofortj. lakk arb.	0	#DIV/0!

Arb. ext. bil % av bto. arb	74,6 %	BRUTTO SALG KAROSSERI OG LAKKARBEID uten lakkmater.	3.591.185	3.591.185
Arb. int. bil % av bto. arb	4,6 %	BRUTTO SALG ARBEID totalt inkl. lakkmateriale	18.943.823	18.943.823 u. lakkm.
Arb. ext. nye bil % av bto. arb	19,5 %			

VERKSTEDMATERIELL / OLJE			FREMMEARBEID (Generelt)			EV. FREMMEARB. LAKK		
kto.nr			kto.nr			kto.nr		
Salg (%vis av ext. arb.)	4,5%	629.620	Salg (% av. arb)	2,0%	378.876	Salg(% av bto. kar. arb)	85,0%	3.052.508
Kost (%vis av salg)	100%	629.620	kost	75,0%	284.157	kost	89,0%	2.716.732
Salg olje		0						
Kost olje		0						
Bto. fortjeneste olje / vm. arb.			Fortjeneste fremmearb.generelt.	94.719		Bto.fortjeneste fremmearb. lakkering	335.776	

Bto. fortj. verksteden med verkst. mat. og fr. arb.	15.134.114	65,8%
Bto. fortj. rent verksted arb. uten lakkmater.	14.703.619	77,6%
Bto. oms. verkstedene	23.004.827	inkl. lakkmater.

AVDELINGSKOSTNADER verkstedet								
PERSONALKOSTNADER				Andre kostnader		Reklame og ev. andre kostnader 2.		
kto.nr		%/bto.oms		kto.nr	%/bto.oms	kto.nr	%/bto.oms	
	Arb.giver avg. % =	14,1			0,0%		0,0%	
	Lønn funksjonærer	2.860.319	15,1%	Netto leiebilkostnad	340.000	1,8%	Reklamekostnader	0,0%
	Fordel frie elementer (som bil og tlf.)		0,0%	Vedlikehold bil		0,0%	Annonser - markedsføring	0,0%
	Bonus funksjonærer	0	0,0%	Parkering / Bomavgifter		0,0%		0,0%
	Feriepenger	852.063	4,5%	Forsikring egen bil / prøveskilt		0,0%	Omarbeide / verkstedgaranti	500.000
	Obl. tjeneste pensjon %	2,0	0,7%			0,0%	Tabbekonto	550.000
	Arbeidsgiveravgift	1.141.338	6,0%	Drivstoff biler		0,0%		0,0%
	Tilstelninger ansatte (felles)	0	0,0%	Leie maskiner - pappresse		0,0%	Tap på fordringer	0,0%
	Tilskudd lærlinger	-100.000	-0,5%			0,0%		0,0%
			0,0%	Rep og vedlikehold utstyr		0,0%		0,0%
	kurs / opplæring		0,0%	Resultat reklamasjonsarbeid nye		0,0%		0,0%
	Yrkesskadeforsikring		0,0%			0,0%		0,0%
	Verktøygodtgjørelse		0,0%			0,0%		0,0%
			0,0%	Reisekostnader		0,0%		0,0%
	Overtidsmat - spesielle arrangementer		0,0%	Innventar - avskrivninger		0,0%		0,0%
	Overtidsmat		0,0%	Verktøy og inventar / småansk. - kjøp		0,0%		0,0%
	Annonsekostnader rekruttering		0,0%	Andre driftskostnader		0,0%		0,0%
	Andre personalkostnader		0,0%	Kontorrekvisita		0,0%		0,0%
			0,0%	Innleid arbeidskraft		0,0%		0,0%
	Lønn deksesong	100.000	0,5%	Avskrivninger - utstyr		0,0%		0,0%
	Lønn oppsigelse Vilandas	100.000	0,5%	Aviser / Tidsskrifter		0,0%		0,0%
			0,0%			0,0%		0,0%
			0,0%	Jur. bistand		0,0%		0,0%
			0,0%	Andre honorarer		0,0%		0,0%
			0,0%	Arbeidstøy innkj / vask / vedlikehold	0	0,0%		0,0%
	Sum pers. kostn. uten prod. lønn	5.095.730	26,9%	Sum andre kostn.	340.000	1,8%	Sum andre kostn. 2 reklame.	1.050.000
								5,5%

Bto.omsetning verkstedene inkl. lakkmateriale	23.004.827
Brutto fortjeneste verkstedene.	15.134.114
Avdelingskostnader	6.485.730
DEKNINGSBIDR. VERKSTEDET	37,6% 8.648.384
DEKNINGSBIDR. verkst. etter felleskostn.	#VERDI! ikke beregnet.