

Chris AlexanderValbrek

Eirik Rogstad Nordback

Bacheloroppgave
ved Handelshøyskolen BI

*Ressursoptimalisering gjennom
leanimplementering hos
Byggmakker Tiller*



BYGGMAKKER

BTH 9503 – Økonomistyring og investeringsanalyse

Innleveringsdato:
06.06.2013

Stuedsted:
BI Trondheim

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

Forord

Denne bacheloravhandlingen er skrevet som en avslutning av bachelorstudiet ved økonomi og administrasjon ved BI Trondheim våren 2013. Oppgaven omhandler optimalisering av ressurs ved implementering av lean hos Byggmakker Tiller i Trondheim Kommune.

Gjennom oppgaven har vi utviklet vår kunnskap og evne innen et begrep som først ble kjent for verden i 1990-tallet. Lean er et spennende tema som krever dyp innsikt i en bedrift for å kunne gjøre de riktige valgene. Noe av det mest interessante med lean er hvordan tiltak og konsekvenser ved endringer i produksjonsprosess overlapper hverandre til å resultere til forbedring ved alle ledd i en hel organisasjon og/eller virksomhet. For oss kjent er det ikke før blitt skrevet noen studentoppgaver med temaet lean hvor ressursoptimaliseringen har fokus på de ansatte. Dette gjorde at oppgaven noe utfordrende, men og friere ved at vi ble mindre påvirket av tidligere konklusjoner og fokusområder av samme tema.

Vi vil gjerne rette en stor takk til Byggmakker Tiller, og spesielt til daglig leder Finn Åge Bjørkamo og proffsegmentansvarlig Marius Meier som alltid har vært imøtekommende og positiv innstilt til vår oppgave.

Avslutningsvis ønsker vi å gi en stor takk til vår veileder Olav Lilleberg som har gjennom vårsemesteret hjulpet oss gjennom oppgaven med kontinuerlig veiledning ført oss i riktig retning.

Trondheim, 06. juni 2013

Eirik R. Nordback

Chris A. Valbrek

Sammendrag

Oppgaven bygger på følgende problemstilling:

”Hvordan kan Byggmakker Tiller optimalisere ressursbruk ved hjelp av implementering av lean?”

Innledningsvis har vi gitt en grundig beskrivelse av butikken og organisasjonen for og kunne identifisere situasjoner hvor det forekommer sløsing. I intern og ekstern analyse har vi gitt et ytterligere bilde av momenter ved butikken, kundene og konkurrentene. Deretter gir vi en innføring i konseptet lean og dens historiske utviklingen. Videre retter vi teorien mot de aspektene av lean-teori som er relevant med problemstillingen; lean i operasjonelt nivå, strategisk nivå og lean i servicebransjen. Avslutningsvis supplerer vi med teori innen kommunikasjon og motivasjon begrunnet i at servicen er definert som hovedproduktet. I metodekapitlet beskriver vi hvilke metoder som er benyttet for innhenting av data. Vi definerte målområdene sammen med daglig leder og med inspirasjon fra tidligere undersøkelser gjort ved bygget og konsernet. Av dette utarbeidet vi en kundeundersøkelse og en ansattundersøkelse, og videre presenterer vi sekundærdata som er benyttet fra byggevarebransjen. I resultat og analyse kommer vi frem til at pris, service, utvalg av produkter og kvalitet på produktet er de viktigste kundeverdiene. Begrensningene i oppgaven legger grunnlaget for at vi analyserer service og utvalg av produkter. Dette legger grunnlaget for de resterende faktorene vi analyserer. I kapitlet om tiltak presenterer vi våre løsninger som kan redusere sløsing og øke kundeverdi gjennom ressursoptimalisering, og konkluderer avslutningsvis med implementering av følgende tiltak:

- Produsere kartbrosjyre
- Økt opplæring hos de ansatte
- Etablere avdelingsmøter
- Endring i rutiner i henhold til betjeningen av kunder

Og en oppfordring om å lage et strategidokument spesifikt for Byggmakker Tiller.

Innholdsfortegnelse

Forord	i
Sammendrag	ii
Innholdsfortegnelse	iii
Figur- og tabelloversikt	vi
1 Innledning	1
1.1 Bakgrunn og formål	1
1.2 Problemstilling	1
1.3 Begreps avklaring	1
1.4 Begrensninger	1
2 Presentasjon av Byggmakker og Byggmakker Tiller	2
2.1 Organisasjonen	2
2.2 Ansatte	3
2.3 Strategi og verdier	3
2.4 Butikken	4
3 Intern og ekstern analyse	5
3.1 Intern Analyse	5
3.1.1 Produkter	5
3.1.2 Pris	6
3.1.4 Promosjon.....	7
3.2 Ekstern analyse	7
3.2.2 Konkurransanalyse	7
4 Lean Thinking	8
4.1 Hva er Lean?	8
4.2 Historisk utvikling: Håndproduksjon og masseproduksjon	9
4.3 Toyota vs USA	10
4.4 Sløsing	10
4.5 Eliminering av sløsing	11
4.6 Begrepet lean blir kjent	11
5 Teori	12
5.1 Lean i operasjonelt nivå, BM Tiller	12

5.2 Lean i strategisk nivå, BM Tiller	12
5.3 Lean i servicebransjen	13
5.3.1 Kundetilfredshet.....	13
5.3.2 Kunde verdi.....	14
5.3.3 Kvalitet.....	14
5.3.4 Kulturendring og fokusområder av produktet service.....	14
5.3.5 Kartlegge verdikjeder.....	15
5.3.6 Skape flyt.....	15
5.3.7 Pull.....	15
5.3.8 Jakten på det perfekte.....	15
5.3.9 Sløsing i serviceindustrien.....	16
5.3.10 Hurtighet og kvalitet.....	17
5.3.11 Verktøy.....	17
5.3.12 Variasjon og redusere kompleksitet.....	18
5.4 Kommunikasjon og motivasjon i organisasjon	18
5.4.1 Kommunikasjon.....	19
5.4.2 Organisasjonskommunikasjon.....	19
5.4.3 Konsekvens av dårlig kommunikasjon.....	19
5.4.4 Motivasjon i organisasjonen.....	20
6 Metode	22
6.1 Undersøkellesdesign	22
6.1.1 Eksplorativt design.....	22
6.1.2 Deskriptivt design.....	23
6.1.3 Kausalt design.....	23
6.2 Valg av undersøkelsesdesign	23
6.2.1 Kunde verdi.....	23
6.2.2 Proff- og privatsegmentene.....	23
6.2.3 Varelager.....	23
6.2.4 Produktplassering.....	23
6.2.5 Ansatte.....	24
6.2.6 Ikke verdiskapende arbeid.....	24
6.2.7 Svinn.....	24
6.3 Data	24
6.3.1 Primærdata.....	24
6.3.2 Kvalitativ:.....	24
6.3.3 Kvantitativ.....	25
6.4 Sekundærdata	25

6.5 Validitet og reliabilitet	25
6.6 Kundeundersøkelsen.....	26
6.7 Ansattundersøkelse.....	28
7 Resultat og analyse.....	31
7.1 Kunde verdi.....	31
7.2 Proff og privat.....	32
7.3 Varelager.....	34
7.4 Produkt plassering	35
7.5 Ansatte	35
7.5.1 Identifisering av interne kommunikasjonskanaler, BM Tiller	35
7.5.2 Ansatteundersøkelsen.....	37
7.6 Ikke verdiskapende arbeid.....	38
8 Leancost-tiltak ved BM.....	39
8.1 Strategisk nivå.....	39
8.2 Operasjonelt nivå	41
9 Konklusjon og anbefaling.....	43
10 Oppgavekritikk	44
11 Kildehenvisning.....	45
12 Vedleggoversikt	47

Figur- og tabelloversikt

<i>Figur 1: Hierarkisk infrastruktur av Byggmakker.....</i>	<i>2</i>
<i>Figur 2: Stillingsoppsett ved BM Tiller.....</i>	<i>3</i>
<i>Figur 3: Byggmakker Norges visjoner.....</i>	<i>4</i>
<i>Figur 4: Sortimentspyramiden for Norgros Handel.....</i>	<i>6</i>
<i>Figur 5: Ipsos markedsundersøkelse av byggevarehus i Midt-Norge, 2012.....</i>	<i>8</i>
<i>Figur 6: Kommunikasjonsprossessen (Kaufmann og Kaufmann 2009, 291).....</i>	<i>19</i>
<i>Figur 7: Herzbergs teori om motiverings- og hygienefaktorer.....</i>	<i>21</i>
<i>Figur 8: Søylediagram av høyst verdsatt kunde verdi.....</i>	<i>31</i>
<i>Figur 9: Ipsos preferansediagram av byggevarehus i Midt-Norge, 2012.....</i>	<i>32</i>
<i>Figur 10: Graf av tilfredsgrad, Ipsos markedsundersøkelse 2012.....</i>	<i>33</i>
<i>Figur 11: Mest anvendte avdelinger, proffsegment.....</i>	<i>34</i>
<i>Figur 12: Mest anvendte avdelinger, privatsegment.....</i>	<i>35</i>
<i>Tabell 1: Økonomisk utvikling av BM Tiller.....</i>	<i>5</i>
<i>Tabell 2: Kundefordeling vist i omsetning, intern notat BM Tiller.....</i>	<i>32</i>
<i>Tabell 3: Nasjonal salgsutvikling av segment, intern notat BM Tiller.....</i>	<i>32</i>
<i>Tabell 4: Gjennomsnittsgard av tilfredshet, heltid- og deltidsansatt.....</i>	<i>38</i>

1 Innledning

1.1 Bakgrunn og formål

26. april 2008 åpnet en ny Byggmakker på Tiller. Trondheims største byggevarerhus, over 80 ansatte, nye it-systemer og økt antall varelinjer skapte store utfordringer. 2008 var også året hvor byggevarerbransjen gikk inn i tøffere tider på grunn av finanskrisen. I kjølevannet av dette kom det en rekke utenlandske aktører fra et svakere Europa til Norge, og konkurransesituasjonen er presset. Formålet med oppgaven er å presentere begrepet lean, både som et verktøy og en tankemåte som kan skape et langsiktig konkurransefortrinn for Byggmakker Tiller.

I samtale med daglig leder av Byggmakker Tiller har det kommet til vår oppmerksomhet at oppgaven blir mer nyttig hvis den presenterer forslag til tiltak for implementering av lean. Derfor vil vi denne oppgaven gå inn i de første fire fasene av konsulentprosessen, og se på implementering. (Kubr 2002, 153-229)

1.2 Problemstilling

”Hvordan kan Byggmakker Tiller optimalisere ressursbruk ved implementering av lean?”

1.3 Begreps avklaring

Byggmakker Tiller: Byggmakker sin butikkavdeling på Tiller, heretter kalt BM Tiller.

1.4 Begrensninger

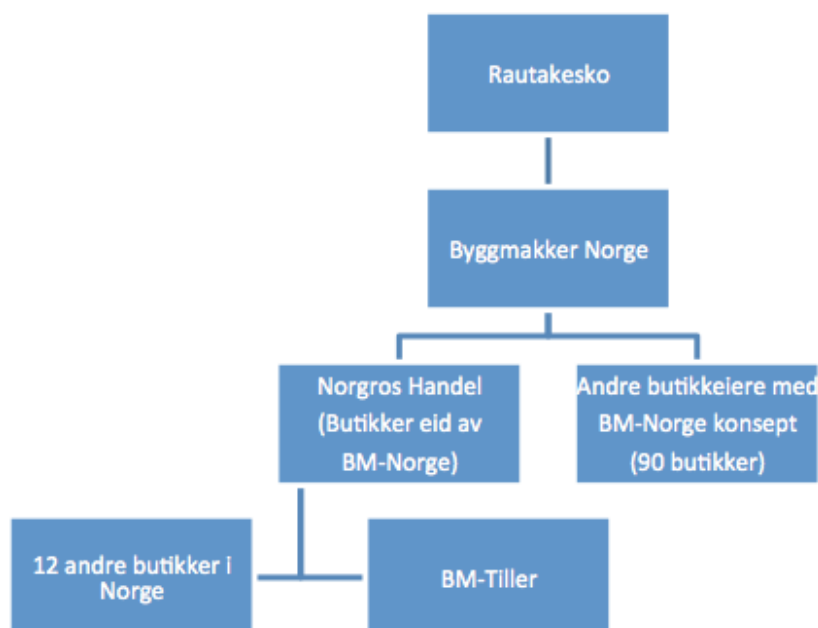
Begrensning 1: Oppgaven vil undersøke aspekter hvor de ansatte ved BM Tiller har beslutningsrett, ansvar og muligheten til å gjøre direkte endringer, Vi vil i liten grad kommentere faktorer som styres av Norgros Handel og de øvrige instansene i organisasjonen.

2 Presentasjon av Bygghjelp og Bygghjelp Tiller

2.1 Organisasjonen

Kjeden Bygghjelp ble opprettet i 1963 og har i dag 90 utsalgsteder fordelt utover hele Norge, også kalt Bygghjelp Norge. Kjedens største eier er et finsk selskap ved navn Rautakesko, som er den største aktøren i Skandinavia innenfor byggevarer. Rautakesko har implementert mange av sine systemer i BM Tiller. I dag er det kjeden Bygghjelp som i hovedsak utformer konseptet og har ansvaret for de fleste avtaler med leverandører.

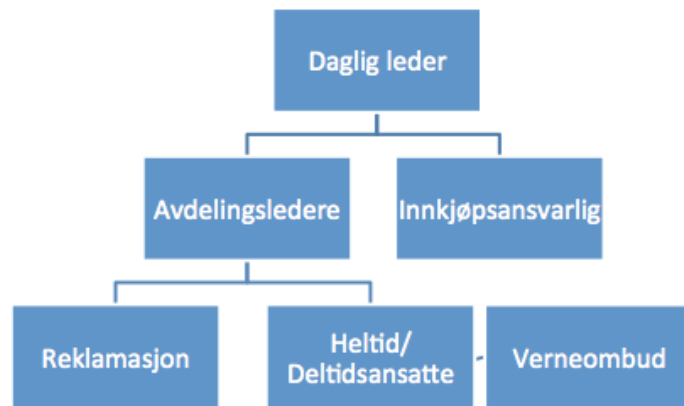
Det er 13 avdelinger som er eid av Bygghjelp Norge, dette gjennom et selskap som heter Norgros Handel. De andre butikkene eies hovedsakelig av små lokale aktører. Utviklingen tilsier at Bygghjelp Norge skal selge sine butikker og kun operere som et sentralt konseptorgan eller franchise hvor BM Tiller også skal selges. Bygghjelp-kjeden har to butikker i Trondheim hvor Bygghjelp Fossegranda er rettet direkte mot proff/håndverker-segmentet. BM Tiller skal være en totalleverandør til både forbruker og bedriftsmarkedet.



Figur 1: Hierarkisk infrastruktur av Bygghjelp

2.2 Ansatte

Butikken har 74 ansatte og av disse er 34 deltidsansatt. Åpningstidene er fra klokken 07:00-21:00 mandag til fredag, og fra klokken 09:00-20:00 på lørdager. Derav jobber heltidsansatte skift hvor de jobber halve uken kveldsvakt og hver fjerde helg. De deltidsansatte jobber i snitt to dager i uken og er fordelt på alle avdelingene. Hver avdeling har sin avdelingsleder som svarer til daglig leder, hvor disse avdelingslederne i tillegg har forskjellige administrative ansvarsområder, eksempelvis logistikkansvarlig og proffansvarlig. Utover dette er det fulle stillinger ved innkjøpsansvarlig og reklamasjonsansvarlig.



Figur 2: Stillingsoppsett ved BM Tiller

2.3 Strategi og verdier.

BM Tiller har i dag ingen selvstendig strategi for butikken, hvor de da benytter en årlig handlingsplan. Denne handlingsplanen er delt opp i kategoriene salg, øke margin, kampanjer, kostnader og personal, og setter mål for hvordan aktiviteten skal være det inneværende året.

BM Tiller sine visjoner og verdier er satt av 'Byggmakker Norge' og er følgende: «Vi hjelper kunden med å oppfylle drømmen om det gode liv». Denne visjonen er etterfulgt med et 'slagord' av følgende verdier:



Figur 3: Byggmakker Norges visjoner

Ved dypere kjennskap til bedriften er det tydelig at kompetanse og service er de viktigste verdiene, og det er her BM Tiller skal skille seg ut fra konkurrentene på bekostning av et høyere dekningsbidrag per vare.

2.4 Butikken

BM Tiller tilbyr et stort utvalg av byggemateriale til private boliger og en rekke andre varer knyttet til interiør og inventar. Varene selges primært fra butikkbeholdning, men det bestilles og et bredt spekter av varer direkte fra leverandører til kunde. BM Tiller tilbyr håndverkere, transport, og en rekke andre bygge-relaterte tjenester. Med sine 15.000 eksisterende butikkvarelinjer er BM Tiller den største avdelingen i 'Byggmakker Norge'.

Butikken er delt opp i fire hovedavdelinger: Butikk, Selvbygger, Trelast og Kava. Alle avdelingene har en tilhørende avdelingsleder. Under disse avdelingene er butikken ytterligere delt opp i produktavdelinger, se vedlegg 7. Avdelingene varierer basert på type produktkategorier skisser i vedlegg 6.

Selve butikken er 10.000 kvadratmeter på et plan. Bygget er laget som et stort lagerlokale med høy takhøyde og få vinduer. Arkitekturen er tydelig basert på å kunne flytte rundt på avdelingene i forhold til sesong og effektivitet, samtidig at man skal kunne lagre en stor mengde varer i høyden. Avdelingsområdene er lagt ut som et rutenett i butikken for og lett kunne flytte på varer med truck. Disse passasjene fungerer også som hovedveiene hvor kundene ferdes, og gir et godt overblikk over hele butikken.

De ansatte sitter i resepsjonsdisker mellom avdelingene og passasjene. Lokalet virker åpent, men størrelsen av bygget og posisjoneringen av varene skaper skiller mellom avdelingene. Dette resulterer i lite kontakt mellom de ansatte ved forskjellige avdelinger, og gir liten evne til å se hvor kundene befinner seg. Når det gjelder møteplasser er det en ansatte-avdeling i sokkelen av bygget med skifterom, møterom, kontorer, spiserom, og et stort sosialt rom kalt ”bomberommet”. I denne sokkelen er det også plassert en informasjonstavle relatert til arbeidsoppgaver og generell informasjon. Utover dette er det uformelle møteplasser ved selvbyggeravdelingen hvor det er en stor andel heltidsansatte og faglig kompetanse. Her kommer de ansatte for å få svar på hvordan de skal løse arbeidsoppgaver eller ikke klarer å løse kundens problem.

3 Intern og ekstern analyse

3.1 Intern Analyse

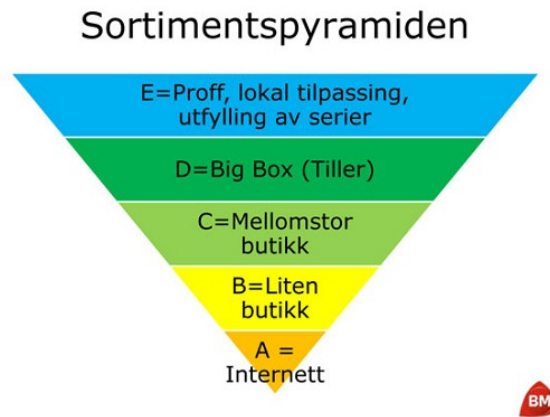
BM- Tiller åpnet dørene 26 April 2008.

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Salgsbudsjett	68 000 000	94 000 000	102 000 000	112 000 000	117 000 000	125 000 000
Omsetning	62 300 000	92 500 000	104 300 000	112 871 000	118 460 000	?
Lønnskostnad Total			22 366 000	21 978 000	20 445 000	

Tabell 1: Økonomisk utvikling av BM Tiller

3.1.1 Produkter

BM Tiller leverer byggerelaterte produktkategorier og har et stort utvalg hage- og interiørprodukter som har en regelmessig etterspørsel. I dag begrenses utvalg av produkter fra ’Norgros handel’, og hovedsakelig kan BM Tiller ikke skaffe varer fra direkte konkurrerende leverandører eller leverandører som ikke har grossister i Norge. BM Tiller har 15.000 varelinjer i butikk og et har nesten ubegrenset antall leverandører i form av direktebestilling til kunden. Det totale antallet varelinjene i butikk er en sammensetning av sortimentklasifisering som i stor grad er bestemt av Norgros Handel. A-segmentet er det minste varesortimentet og innehold varer med høy omløpshastighet, D-sortimentet er unikt for BM Tiller og inneholder et variert spekter av produkter, med lavere omløpshastighet.



Figur 4: Sortimentspyramiden for Norgros Handel.

I henhold til BM Tiller sine verdier skal butikken ha et flerfoldig utvalg produkter som gjenspeiler pris/kvalitet. Trender/lover og regelverk endrer etterspørselen av byggevareprodukter, og BM Tiller har et høyt fokus på å møte denne etterspørselen med relevante produkter og kompetanse. Markedsføring av produkter er i stor grad rettet mot privatmarkedet og med trendprodukter i form av kampanjer med prisreduksjon.

3.1.2 Pris

Prisene på byggevarer endres hovedsakelig årlig i mars og ved sesongbaserte kampanjer. Unntaket er produkter med stor omløpshastighet og sterk markedskonkurransen. Dette er produkter som har relativt lav levetid og variasjon, slik som trevirke, terrasse og innerdører. Disse varene har veldig dårlige marginer, men er avgjørende for at noen kundegrupper besøker butikken og generer profitt i tillegg til tilbehør av for eksempel skruer og lim. BM Tiller har et rabattsystem som i stor grad er basert på et anslag av hvor mye kunden kommer til å handle, men i praksis er dette uoversiktlig og lite håndterlig. Den individuelle selgeren har også mulighet til å gi ytterligere rabatter.

3.1.3 Plassering, distribusjon og salg

BM Tiller er allokert veldig nært E6 og avkjøringen Tonstad krysset. I samtaler med daglig leder kommer det frem at lokasjonen er bra i forhold til beboere ved Byåsen/Elgeseterveien og den siden av Trondheim. Østsiden av byen som Lade og Møllenberg benytter seg av byggevarehusene som i stor grad befinner seg på Lade. Distribusjonen av produktene gjøres hovedsakelig i tre former. Kunden kan

hente varen i butikken, få varen tilkjørt fra BM Tiller eller få varen direkte levert fra leverandøren

3.1.4 Promosjon

Salg foregår hovedsakelig direkte med kunden i butikk, men også over telefon ved hjelp av kundekreditt. Markedsføring foregår hovedsakelig i lokalavisa, på radio og i Trondheim-Kino sine saler. Utover dette finnes det en rekke TV-reklamer på riksdekkende TV som styres av BM Norge. BM Tiller har en internettløsning hvor kunden kan finne noe informasjon om butikken og grunnsortiment som utgjør 40% av sortimentet i butikken. Denne nettløsning er basert for alle butikker i BM-Norge.

3.2 Ekstern analyse

3.2.1 Kundeanalyse

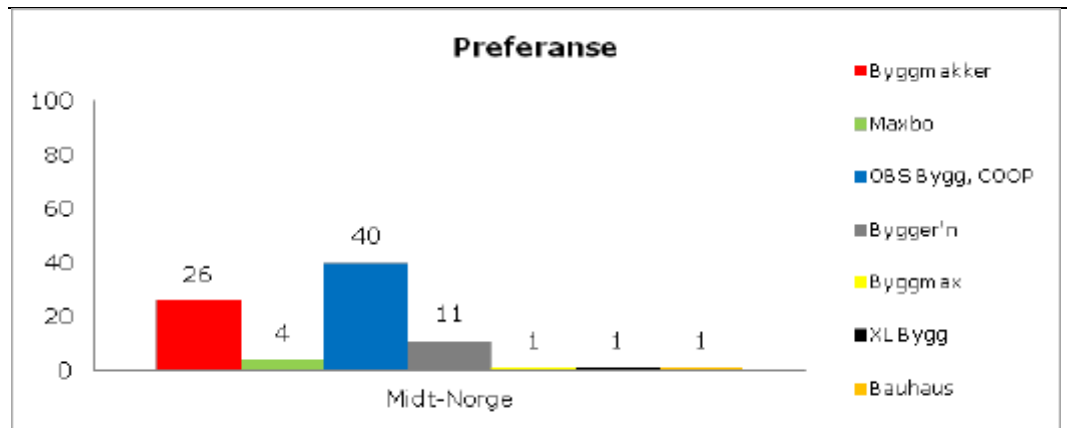
BM Tiller har i dag en differensiert kundegruppe som til daglig deles inn i to makrosegmenter, og en rekke mikrosegmenter. Makrosegmentene blir kalt «privat» og «proff»

Privatsegmentet: Forbrukerkunder som ytterligere kan deles opp i segmenter som nybyggere, rehabilitering, vedlikehold, sesongkunder, inventarkunder.

Proffsegmentet: Fagarbeidere som kan defineres i mikrosegmenter basert på hvilke fagretninger de har; tømrere, murere, malere, elektrikere, og en rekke andre fagspesialiserte. Den siste faktoren i proffsegmentet er størrelsen, som gjerne fordeles i små, mellomstore og store. Den største forskjellen mellom disse to makrosegmentene er at «proff» krever en sterk relasjon mellom selger og kunde for og kunne skape lojalitet.

3.2.2 Konkurransanalyse

BM Tiller sitt konkurranseområde er Trondheim kommune, og de største konkurrentene er skissert gjennom preferansediagrammet ved figur 4.1.



Figur 5: Ipsos markedsundersøkelse av byggevarerhus i Midt-Norge, 2012

Den store variasjonen i sortimentet ved BM Tiller setter butikken i konkurranse mot andre byggevarekjeder, men også aktører som man ikke assosierer med byggevarerbransjen. Basert på problemstillingen i denne oppgaven vil vi i hovedsak forholde oss til Coop Obs Bygg. På avdelingsnivå vil det være hensiktsmessig å sammenligne med andre konkurrenter, f.eks vil den største konkurrenten til Kjøkken, og interiør være Ikea.

4 Lean Thinking

4.1 Hva er Lean?

'Lean' er et begrep som omfavner en type filosofi og bruk av verktøy for å effektivisere en bedrift/organisasjon. Essensen i lean er et man skal se i et langsiktig perspektiv med fokus på kontinuerlig forbedring ved alle ledd og nivå i organisasjonen. Ved bruk av lean skal forbedringen av organisasjonen komme av å ha fokus på mennesket, gjensidig respekt, delegering av arbeidsoppgaver med fokus på å få ut det beste av hvert individ, og skape et samspill med prosesser og dets input og output. Kort sagt er hovedmålet; effektivisering av en organisasjons ressurser, og kvitte seg med sløsing av ressurser (flaskehalser). Med å fokusere på lean sine prinsipper, metoder og verktøy som skal man implementere lean på et operasjonelt og/eller strategisk nivå. Resultatet vil da bli en positiv effekt av kontinuerlig forbedring. Ved å trekke frem konkrete problemstillinger i en hverdag skal man søke etter bedre løsninger enn eksisterende. Det skal løses ved at organisasjonen samarbeider på tvers av funksjoner og kompetanseområder, og ved bruk av best mulig problemløsningsverktøy. (Leanforum Norge 2013)

Lean er som nevnt en filosofi. Det vil ikke være mulig å lage en standard/fasit av lean som kan brukes i samtlige industrier. Allikevel bringer leanteorien frem fokusområder og prinsipper man kan implementere i et flertall av industrier. Et av hovedfokusene er at man skal kunne lokalisere hva som er verdiskapende for kunden, og hva som ikke er verdiskapende. Ved å ha fokus på hva som skaper verdi for kunden vil virksomheten på langsiktig perspektiv oppnå kontinuerlig forbedring.

4.2 Historisk utvikling: Håndproduksjon og masseproduksjon

For å forstå opprinnelsen av lean må vi noen tiår tilbake i historien. Frem mot den industrielle revolusjon bestod meste av virksomhetenes produksjonen av 'håndproduksjon'. Her ble varene håndlaget med spesifikasjoner rettet opp mot den enkelte kundes ønske. Dette er en av styrkene som gir optimalt kunde verdi, men ulempene er høye enkeltkostnader per vare, liten evne til innovasjon og manglende kvalitetskontroll.

Kontrasten til håndproduksjon er masseproduksjon. Denne type produksjon var det Henry Ford og Alfred Sloan som stod bak hvor de som revolusjonerte verden i starten av 1900-tallet med sin innovative tankegang ved sin virksomhet, bilproduksjonsbedriften Ford and General Motors. Konseptene som Ford og Sloan la frem var hvordan de delegerte arbeidet. Arbeidet hos Ford and General Motors ble tilrettelagt slik at det behov for betraktelig lite opplæring, samlebånd for å redusere tid av transport på uferdige deler, maskiner som gjorde kun én oppgave hvor de og reduserte behov for faglært kompetanse. Resultatet ble at enkeltkostnadene sank betraktelig, som gjorde at salgsprisen på automobilen kunne senkes. Dette skapte igjen en enorm utvidelse av segmentene til Ford and General Motors som nå gjorde det mulig for en ny arbeiderklasse til å kjøpe seg bil.

Arbeidsoppgavene til de ansatte var enkle, primitive og repetitive. Oppgavene krevde som nevnt lite kunnskap og kompetanse, som kan fjerne motivasjon hos de ansatte. I den tidsepoken var arbeidsledigheten i USA stor, og problemet ved å få ny/erstatte arbeidskraft var ikke sett på som et problem. På denne tiden kunne og bedrifter føye arbeidskraften direkte etter etterspørselen fra markedet. Selv om

konseptene til Ford and General Motors var kostnadseffektive og skapte lønnsomhet, viste det seg over tid at ulempene fikk konsekvenser.

Da innvandringen til storbyene i USA stoppet opp, og arbeidskraften ikke lengre var en så lett tilgjengelig ressurs, så kunne ikke Ford and General Motors bruke arbeidskraften etter markedsetterspørselen. Samtidig som at maskinene var rettet til én spesifikk oppgave, gjorde at det vanskelig å tilpasse bilproduktene til et marked som fikk et økende behov av forskjellige ønsker. Tilslutt var det vanskelig å kvalitetssikre alle produktene under masseproduksjon. Ved denne type produksjon ville det bli laget mange opplag, hvor feilen først kunne bli oppdaget langt ute i produksjon av varen. Samtidig var det mangel på kompetansesterk ressurs som kunne oppdage eventuelle feil ved/av produksjonsvaren.

4.3 Toyota vs USA.

Toyota ønsket å starte med tilvirkning av bilproduksjon etter 2. verdenskrig. Dessverre for Toyota var det flere forhold i etterkrigs-Japan som gjorde det umulig for dem å kopiere masseproduksjon-konseptet som de gjorde i USA. Et for lite marked og segment, arbeidere som ikke godtok lik behandling som i USA, samt kapital til å kunne kjøpe vestlig teknologi. Disse forholdene tvang Toyota til å rette fokuset mot andre aspekter innen produksjonen, og det var sløsing og kvalitet.

Taiichi Ohno regnes som «gudfaren» bak Toyotas produksjonssystem og la frem en forenklet formel av arbeid; Nåværende arbeid = arbeid + sløsing. Han kategoriserte 'arbeid' som summen av 1) verdiskapende arbeid, 2) arbeid som ikke var verdiskapende, men nødvendig under nåværende arbeidsforhold. Tilslutt var 3) arbeid som ikke er verdiskapende og ikke nødvendig. Alt arbeid som ikke kunne betegnes som direkte verdiskapende for kunden ble betraktes som sløsing. Av dette kom opprinnelsen av fagordene *muda*, *muri* og *mura*. (leanforum.no)

4.4 Sløsing

Ordet *muda* er rettet mot alt arbeid som ikke kan betegnes som direkte verdiskapende for kunden, med andre ord sløsing. Toyota dro over til USA for å observere og lære av bilprodusentene i USA. De oppdaget at i USA sin struktur av delegering av arbeid i masseproduksjon, så var det flere aspekter i arbeidet som

ikke var direkte verdiskapende for kunden. Toyota kom opp med et hovedmål om å redusere ressursbruken, men samtidig skape verdi for kunden. Derav ønsket de å redusere faktorene under muda (sløsing), men for å ha best mulig forutsetning for dette var de nødt til å kategorisere aktiviteter som Toyota så på som unødvendig. (Fagereng og Askevold 2010, 15)

Muda kan deles inn i to kategorier; Type 1 og Type 2. Type 1 er aktiviteter som ikke skaper verdier for kunde, men som er nødvendig for organisasjonen. Type 2 er aktiviteter som ikke skaper verdi for verken kunden eller organisasjonen.

Mura står for ujevnheter. Dette kan være i forskjellig form av at kvalitet, kostnader og levering. Eksempel vil være at man ikke kan garantere kvalitet på et produkt, så ressurser må iverksette for å testing, inspeksjon, reparere feil, overtid.

Muri står overbegrensning. Dette vil være i form av aktiviteter hos ressurser som fører overbelastning. Muri går ut på hvordan arbeidet er tilrettelagt av hvordan aktiviteten skal gjennomføres. Dette sees som unødvendig og skadelig for organisasjonen. (J. Sayer and Williams 2007, 53)

For å kunne eliminere muda (sløsing), måtte det sees i sammenheng med muri, produksjonssystemets evne til å håndtere overproduksjon, og mura som står for ujevnheter. (Leanforum Norge 2013)

4.5 Eliminering av sløsing

Som nevnt oppdaget Toyota diverse svakheter de oppdaget med denne masseproduksjon hos de amerikanske fabrikkene, og de to mest signifikante var sløsing og generell mangel på kvalitet. Selv om det var flere forhold i Japan som forhindret Toyota til å følge Ford and General Motors sin masseproduksjon, ønsket Toyota å ha et større fokus på kundeverdien, samt at de ønsket flere modeller for å tilfredsstille sine kunder.

4.6 Begrepet lean blir kjent.

Begrepet lean kom først i artikkelen ”Triumph of the Lean Production System” i 1988, og fikk sitt gjennombrudd gjennom boken ”The machine that changed the world” av Womack, Jones og Roos i 1990. Boken tar for seg en oppsummering av fase to av IMPV (International Motor Vehicle Program) som var en

undersøkelse for å finne ut hvorfor japanske bilprodusenter var mer konkurransedyktige enn de amerikanske. Undersøkelsen fikk frem at japanerne klarte å produsere like mange antall biler som amerikanerne, men ved kun halvparten av menneskelige ressurser, bygningsareal, investeringer i produksjonsverktøy og produksjonstimer. Undersøkelsen kom frem til at hovedskillet mellom japanerne og amerikanerne lå i hvordan arbeidet ble organisert og gjennomført. (Leanforum Norge 2013)

I 2003 kom Womack og Jones med boken "Lean Thinking" som beskriver nærmere hvilke prinsipper som må følges for å optimalisere elimineringen av sløsing, skape kvalitet og kunde verdi. Ved å følge prinsippene gitt i lean vil man kunne fjerne ikke-verdiskapende aktiviteter og produsere det som vil kunne tilfredsstille kundenes forventninger og behov. De fem hovedprinsippene som Womack og Jones trekker frem i sin bok; *spesifisere verdi, kartlegge verdikjeden, skape flyt, dra produkter gjennom produksjonen og hele tiden jakte det perfekte.*

5 Teori

5.1 Lean i operasjonelt nivå, BM Tiller

BM Tiller selger ferdigvarer som er bestilt og kjøpt hos andre leverandører. Med sine 15.000 varelinjer er det behov for et stort varelager som skal sørge for at butikken har varene tilgjengelig, om varene som er utstilt i butikk går tomt. Bestillinger av varer gjøres derav i stort kvantum som øker sannsynligheten for svinn og feilberegning av antall varer. Lean ved BM Tiller vil derav trenge lean-prinsipper, verktøy og metoder gitt fra *operasjonell nivå*. Operasjonell nivå med lean menes at man jobber mot å skape effektive forbedringer og minimere kostnader på et kortsiktig perspektiv. Operasjonell nivå med lean brukes oftest i sammenheng med masseproduksjon, og virksomheter som BM Tiller som håndterer stort kvantum av ferdigvarer hvor muligheten for optimalisere vareflyt og plassering av produktene/avdelingene er tilstede. (Wang and Huzzard 2012, 6)

5.2 Lean i strategisk nivå, BM Tiller

Selv om BM Tiller ved første øyekast kan tolkes som en butikk som tilbyr salg av produktvarer, vil forbedringen av kunde verdi skje gjennom kundeservicen og tjenester butikken tilbyr. Forbedringspotensialet til BM Tiller ligger ved å

optimalisere ansatte-ressursen og se på alle ledd i organisasjonen som en egen prosess for produksjon av produktet *service*. I servicebransjen er man nødt til å implementere lean på et *strategisk nivå*. Med dette menes at man skal tolke lean som en filosofi, enn å bruke det som et direkte løsningsverktøy. Man skal bygge en kultur innad i bedriften hvor man fokuserer på kundeverdien, jakten på det perfekte, eliminere sløsing og øke verdiskapende arbeid. På denne måten vil bedriften kunne oppnå kontinuerlige forbedringer i et langsiktig perspektiv. (Wang and Huzzard 2012, 6)

5.3 Lean i servicebransjen

Vi vil nå ta frem emner innen lean som er mer spesifikt tilknyttet servicebransjen og BM Tiller. Som nevnt i forrige avsnitt er servicen som BM Tiller selv produserer. Eventuelle feil/defekter av produktet består ikke av materialistiske faktorer, men av feil i prosessen og utformingen av produktet. Serviceindustrien består av ren prosess virksomheter. For å kunne effektivisere og forbedre produktet service vil man være nødt til å redusere tiden man bruker på prosessaktivitetene og redusere totalt kostnader i prosessen som sløsing av tid og ressurs. Videre skal man øke kundetilfredsheten ved å forbedre tid og kvalitet, og tilslutt øke moralen og entusiasmen hos de ansatte ved å inkludere dem mer av utvikling og implementering av fremtidige tiltak. Motivasjon i organisasjonen blir utdypet i punkt 5.4.4. (J. Sayer and Williams 2007, 301)

5.3.1 Kundetilfredshet

Ifølge Philip Kotler vil bedrifter vinne kunder og gjøre det bedre enn sine konkurrenter, ved å jobbe bedre med å innfri og overgår kundenes forventninger. (Fagereng og Askevold 2010, 25)

Hvis man ønsker å vite hvordan man oppnår tilfredse kunder, må man først vite hva som skaper verdi for kunden i en kombinasjon av kvalitet, service og pris. Oppfattet kundeverdi er forskjellen mellom kundens vurdering av alle goder, kostnader og de alternativene som kunden har. Totalt kundeverdi er den oppfattede pengeverdien av det økonomiske, funksjonelle og psykologiske fordelene kunden forventer av det gitte markedstilbudet. Totalt kundekostnad er

kostnadene som kundene forventer vil påløpe av vurderingen, anskaffelse, bruke og kvitte seg av det gitte markedstilbudet. (Fagereng og Askevold 2010, 25-26)

5.3.2 Kundeverdi

Viktig for enhver bedrift er å kunne identifisere kundeverdien. Med dette menes hva kunden definerer som verdifullt for seg. Målet for en bedrift er å tilfredsstille forventningene kunden har, slik at kundene ikke velger å benytte seg av konkurrentene.

5.3.3 Kvalitet

Definisjonen av kvalitet avhenger fra hvilket perspektiv man vurderer produktet. Ifølge ISO-definisjonen av kvalitet vil kvalitet si et produkt som tilfredsstiller uttalte behov og forventninger. I perspektiv med fokus på lean (kunde verdi og kunden i fokus), vil kvalitet si at produktet skal minimalt innfri kundens forventninger og behov. Tatt dette i betraktning vil kvalitet kunne ha forskjellige forutsetninger fra person til person, eller segment til segment. (Fagereng og Askevold 2010, 18)

Vi skal nå fokusere på emner av lean i servicebransjen som er relevant for BM Tiller.

5.3.4 Kulturendring og fokusområder av produktet service.

Implementering av lean vil ikke kunne nå gjennom på noen rask og enkelt måte. Virksomheten er nødt til å legge en strategi for å endre om kulturen innad. Derfor er det viktig å tenke over grunnen man er i en servicebransje – man ønsker å hjelpe noen. Derfor er virksomheten nødt til å:

- Rette fokuset mot kunden og arbeide mot økt kunde verdi.
- Redusere sløsing i produksjonsprosessen.
- Skape en jevn flyt av aktiviteter som må til å for å gi servicen.
- Jobbe strukturert mot den perfekte servicen

”A service is a product, too!” (J. Sayer and Williams 2007, 303)

Service som et eget produkt består av forskjellige fokusområder som må fungere sammen. Som et produkt består service av kvalitet, utførelse, tidsperiode og pris.

Service er designet til å møte kunden forespørsel, og tilpasse seg til gitt situasjon. Videre består service av forskjellige komponenter av både tilbud og levering. (J. Sayer and Williams 2007, 304)

5.3.5 Kartlegge verdikjeder

I en virksomhet vil produktet gå gjennom en bestemt kjede av aktiviteter fra start til slutt, og gjennom denne kjeden skal det tilføres verdi. Verdiskapende arbeid betyr aktiviteter i produktflyten som skaper direkte verdi for kunden, enten bevist eller ubevist. Som nevnt i punkt 4.3 hvor Taiichi Ohno sin kategoriserte 'arbeid' som summen av 1) verdiskapende arbeid, 2) arbeid som ikke var verdiskapende, men nødvendig under nåværende arbeidsforhold. 3) Arbeid som ikke er verdiskapende og ikke nødvendig. For en bedrift er det vesentlig viktig å identifisere disse tre punktene slik at man kan fokusere på å vedlikeholde punkt 1, benytte muligheten til å redusere andel av punkt 2 og eliminere punkt 3.

5.3.6 Skape flyt

Dette prinsippet går ut på at 'produktet', som hos en servicevirksomhet er kundeservicen, skal flyte gjennom prosessene med minst mulig stopp. Dette vil da være ønskelig at den ansatte skal klare å løse problemet til kunden ved førstekontakt, samt at produktet kunden skal kjøpe er tilgjengelig i butikken.

5.3.7 Pull

Det er kundens behov som skal styre produksjonen. Her er det viktig at de ansatte forstår og speiler kundens ønsker og behov. Det er da viktig at den ansatte ikke gir kunden ikke for mye informasjon som kunden ikke klarer å håndtere. I tillegg er det viktig BM Tiller har en klar forståelse på hvilke produkter som er mest populær til gitt årsperiode slik at butikken alltid har varene synlig tilgjengelig for kunden.

5.3.8 Jakten på det perfekte

Dette prinsippet går ut på at butikken skal være frempå og arbeide kontinuerlig for å skape forbedring av virksomheten. Man vil trolig aldri oppnå det perfekte, derav skal man ikke konkludere med å være fornøyd selv om butikken gjør det bra.

5.3.9 Sløsing i serviceindustrien

Sayer og Williams skriver at i servicebransjen er det syv punkter for sløsing. Relevant for BM Tiller har vi valgt seks av disse, og lagt til 'Feil/Defekter' som er mulige sløsfaktorer i butikken. (J. Sayer and Williams 2007, 304)

Transport

Unødvendig bevegelse av mennesker, informasjon og aktiviteter som ikke er verdiskapende til å gjennomføre tjenesten kunden søker.

Venting

Om ansatte, kunde, material og/eller informasjon har unødvendig stopp i prosessen, vil dette være sløs av ressurs.

Overproduksjon

En servicevirksomhet som videreselger ferdigvarer må påse at de ikke forhåndsbestilt flere varer fra leverandører enn nødvendig. Konsekvens av dette vil være at varene må oppbevares i lengre periode på lageret.

Innhold

Om noen servicetjenester kan sees på som ikke fullstendig komplett bør dette utbedres øyeblikkelig.

Bevegelse

Er aktivitetene lagt opp til å skape unødvendig bevegelse hos den ansatte, vil dette kategoriseres som sløs.

Ekstra produksjon

Om det er visse steg i serviceprosessen som trenger ekstra innsats av ansatte/ressurs, bør man lete etter muligheten til å redusere innsatsstyrken om det ikke har innvirkning på kundeverdien. (J. Sayer and Williams 2007, 304)

Feil/Defekter

Gir man feil veiledning i servicebransjen, kan eventuelt kjøp av et fysisk produkt som kunden kjøper ikke være korrekt etter hva som er kundens behov og

forventninger. Dette resulterer til at kunden levere varen tilbake som vil skape kostnader (svinn), og skade kundetilfredsheten. (Fagereng og Askevold 2010, 17)

5.3.10 Hurtighet og kvalitet

Hurtighet

Om bedriften kontinuerlig jobber for å øke hurtigheten i sin service vil bedriften være med tolerant for endringer hos kundenes behov, samt endringer i markedsforholdene. Raskere service vil være et resultat at kundehenvendelsen vil bli løst ved førstekontakt (problemløsning hos første ansatt som kunden møter), som igjen eliminerer bruk av ekstra ressurs. Dette vil igjen skape større kundetilfredshet. (J. Sayer and Williams 2007, 306)

Kvalitet

Kvaliteten på servicen har forskjellige perspektiver fra forskjellige individer. Service er et produkt som tjenestevirksomheter tilbyr, og kvalitet defineres på samme måte som nevnt under punkt 5.3.3.

Egenskapene hurtighet og kvalitet er et mål innen all type industri. Klare å øke disse egenskapene er et like stort mål i seg selv. Konsekvens av dette vil være at bedriften vil kunne levere kunde verdi raskere enn tidligere.

5.3.11 Verktøy

Relevant verktøy innen lean vil være 5S. Det står for ”de fem S’ene” som går ut på de engelske ordene; Sort, Straighten, Scrub, Systematiz og Standardize. Dette verktøyet går ut på å organisering og rydding av arbeidsplassen. Det å ha en velstrukturert og organisert arbeidsplass vil sørge for at ressursene bruker mindre tid til å lette etter eventuelle hjelpemidler de trenger. Ved BM Tiller kan dette være i form av papir, målestokk, kalkulator og lignende. 5S støtter opp etter prinsippet med å skape produktflyt. Reduserer man ikke-verdiskapende aktiviteter, kan man øke med verdiskapende aktiviteter. (J. Sayer and Williams 2007, 305)

Det er fem punktene i 5S;

- **Sort:** Blanding av utstyr ved arbeidsplassen vil fungere som hinder for en ansatt som leter etter utstyret. Av den grunn skal utstyr sorteres og samme utstyr skal holdes sammen.
- **Straighten:** Dette punktet går ut på at man serviceverktøy skal ha en standardisert plass i organisasjonen (fast plass). Da vil de ansatte alltid vite hvor man skal henvende seg til å finne hva de leter etter på en effektiv måte.
- **Scrub:** Vedlikehold av utstyr slik at dette alltid skal være operativt og rent. Man skal med andre ord ikke legge fra seg ikke funksjonelt utstyr og la nestemann måtte ta seg av dette.
- **Systematize:** Her ønsker man at hvert individ skal holde et system over sine privat ting, samt vedlikeholde dette til en hver tid. Dette gjelder som nevnt privat, men og ved fellesområder.
- **Standardize:** Implementer disiplin for å vedlikeholde arbeidsplassen, og etabler prosesser som sørger for at vedlikeholdsarbeidet vil holde ønsket standard.

(J. Sayer and Williams 2007 side 305)

5.3.12 Variasjon og redusere kompleksitet.

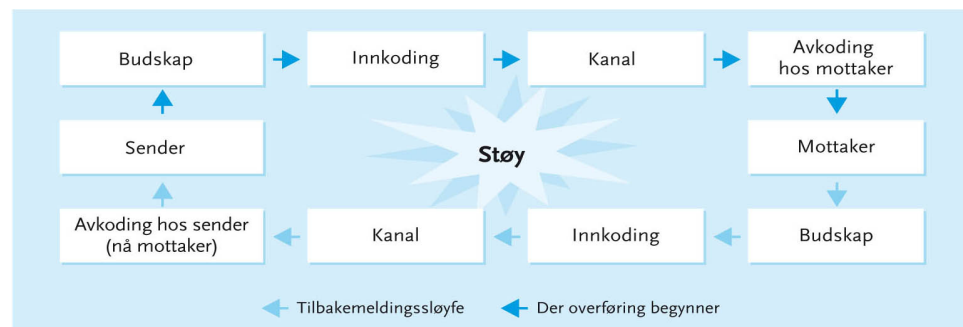
Har en bedrift stor variasjon på tilbud av tjenester, og hvordan en tjeneste skal bli utført, kan dette skape komplikasjon for bedriften. Fordelen er at bedriften har et vidt spekter av tjenester de kan tilby, samt at utførelsen av tjeneste kan bli utført skreddersydd for hver enkelt kunde. BM Tiller må kjenne sine begrensninger og søke etter den optimale balansen hvor stor variasjon av tilbud og prosess er lønnsomt. (J. Sayer and Williams 2007, 306)

5.4 Kommunikasjon og motivasjon i organisasjon

Med bakgrunn av å få implementert lean i strategisk nivå ser vi oss nødt til å utdype teori om kommunikasjon og motivasjon som er relevant for BM Tiller.

5.4.1 Kommunikasjon

«Kommunikasjon er overføring av informasjon eller utveksling av informasjon igjennom et felles symbolsystem» (Kaufmann og Kaufmann 2009, 290). Med dette menes at kommunikasjon er en handling mellom to eller flere parter som gjennom handlingen forsøker å skape en felles forståelse av realiteten. En slik handling består av forskjellige faser hos både mottaker og sender. Gjennom disse fasene kan støy være med på å lage misforståelser av budskapet som blir gitt.



Figur 6: Kommunikasjonsprosessen (Kaufmann og Kaufmann 2009, 291)

5.4.2 Organisasjonskommunikasjon

Med utgangspunkt fra punkt 6.1 vil kommunikasjon være tilstedeværende ved alt man gjør. I en organisasjon er følsomheten for støy betraktelig større enn kun mellom to individer. Dette kan forårsake komplikasjoner for bedriften. Av den grunn er en bedrift avhengig av å ha individer med kommunikativ kompetanse, det vil si evnen til å forstå og videreformidle informasjon. BM Tiller består i dag av en stor del databasert kommunikasjon. Fordelene med databasert kommunikasjon er mange, men det er noen fallgruver. Mottaker kan rammes med 'informasjonsoverbelastning'. Det vil si at mottaker mottar flere hundre mail som må lese og besvares, som igjen øker stressnivået til mange. Videre er det kommunikasjonstyper som emosjonell kommunikasjon som gjelder formidling av følelsesmessige holdninger og meninger som enkelte mottakere som eksempelvis kan lett mistolkes med bruk av epost.

5.4.3 Konsekvens av dårlig kommunikasjon

Konflikter

Dårlig kommunikasjon kan skape konflikter innad i bedriften. Selv om hensikten ikke er å skape feilkommunikasjon, kan individer i organisasjonen formidle uklare

budskap som kan vekke harme og sinne hos andre. Tilbakemeldinger i negativ form som ensidig kritikk, istedenfor konstruktiv tilbakemelding av det man gjøre riktig og galt kan også være en kilde til konflikt. (Kaufman og Kaufmann 2009, 227)

Dårlig kommunikasjonsflyt

Dårlig kommunikasjonsflyt vil fungere som hindring av produktflyten av kundeservicen BM Tiller skal utføre. Følgende faktorer av 'muda' kan oppstå:

Transport: Ansatte vil se seg nødt til å henvise seg til kollegaer om den ansatte trenger ressursstøtte for å gjennomføre kundeservicen.

Venting: Om den ansatte øker aktivitet av transport vil konsekvensen være at kunden blir nødt til å vente.

Feil: Dårlig kommunikasjon innad i organisasjonen kan føre til at den ansatte sitter med feil kunnskap. Dette kan føre til feil veiledning/rådgivning til kunden som vil sitte igjen med redusert kundetilfredshet.

Deltidsansatte

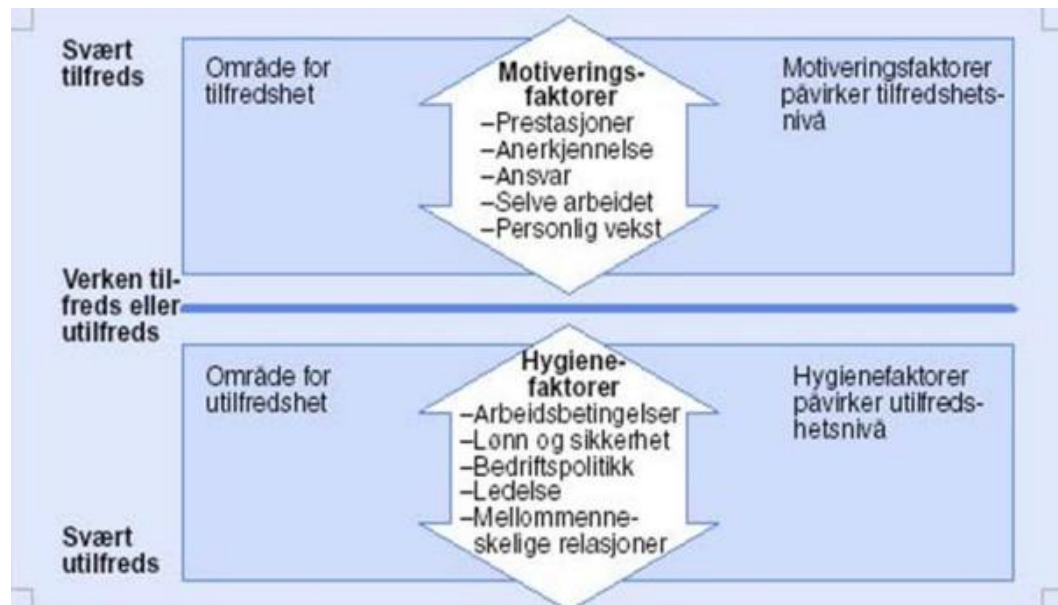
Dårlig kommunikasjon er ofte tilfelle ved deltidsansatte da majoriteten av informasjon kommer på mail. Dette fører til at de ikke får informasjon til rett tid, og i noen situasjoner ikke får informasjonen i det hele tatt. Dette har skapt konflikter der arbeidsoppgaver ikke har blitt utført som igjen har direkte påvirket kundeverdien.

5.4.4 Motivasjon i organisasjonen.

Motivasjon er en prosess som setter i gang, gir retning til, opprettholder og bestemmer intensitet i atferd hos et individ. En bedrift som utfører tjenester hvor ressursen består av enkeltindivider, er å vedlikeholde og øke motivasjon hos de ansatte en vesentlig faktor. I lean er det ønskelig at hvert enkelt individ bærer en motivasjon hvor de ønsker å forbedre bedriften. Man ønsker at de skal ha en stolthet ved å være ansatt, og stolt av hva organisasjonen gjør. Motivasjon vil *hindre gjennomtrekk* av ansatte, de vil jobbe *mer effektivt* og være ivrig etter å *øke personlig kunnskap*. Disse faktorene vil resultere til at tjenesten de ansatte utfører vil bestå av kvalitet, hurtighet og redusere kostander av nyansettelse, opplæring av nyansatte og feil under kundebehandlingen.

Herzbergs tofaktorteori

Frederick Herzberg ved Pittsburgh University har utviklet en teori om bestående av to faktorer; Hygienefaktorene og Motivasjonsfaktorene. Hygienefaktorene er faktorer som kan skape mistriivsel om de ikke er tilstede, men ikke trivsel om de er tilstede. Motivasjonsfaktorene skaper trivsel om de er tilstede, men ikke mistriivsel om de ikke er tilstede. (Kaufmann og Kaufmann 2009, 108)



Figur 7: Herzbergs teori om motiverings- og hygienefaktorer

Jobbkarakteristiska-modellen

Siktemålet ved denne modellen er å utvikle et detaljer og konkret system for klassifisering og måling av en jobbs motivasjonspotensial. (Kaufmann og Kaufmann 2009, 111)

Det er syv sentrale trekk som menes å være relevant uansett hvilken jobb man har.

1. *Variasjon i ferdigheter* tar for seg til hvilken grad jobben byr på muligheter til å ta i bruk forskjellige evner, ferdigheter og kunnskaper. Jo mer variasjon, jo mer motivasjonsengasjerende kan jobben være.
2. *Oppgaveidentitet* dreier seg om i hvilken grad jobben går ut på å utføre en stor eller mindre del av arbeidsoppgaven. Eksempel hos BM Tiller kan være montere et helt kjøkken til utstilling selv, enn å kun montere vannkranen på vasken.
3. *Oppgavebetydning* tar for seg graden hvor en arbeidstaker kan se en større mening med en jobb en den sysselsatte gjør. Eksempel hos BM Tiller kan

være at det vil være mer givende å lage opplegget for en salgskampanje i til et femårsjubileum, enn å sitte med opprydningen av butikken i etterkant.

4. *Autonomi* er meget sentralt om motivasjonsskapende arbeid. Det dreier om til hvilken grad den ansatte har kontroll eller ansvar for sin egen arbeidssituasjon. Dette dreier som at det kan være motivasjonsskapende å ha en selvstendig arbeidsplass hvor man har mer kontroll selv til hvordan man utfører arbeidet.
5. *Tilbakemelding* dreier seg om til hvilken grad man mottar informasjon av resultater sine av arbeidet man har gjort. Tilbakemelding for utførelse og fremgang i arbeidet er ikke kun viktig for motivasjon, men er også en grunnleggende betingelse for at man skal lære av sine erfaringer.

Avslutningsvis med motivasjon er det viktig å poengtere at det er individets subjektive opplevelse som er viktig. For BM Tiller vil det være viktig for administrasjonen å få kontakt med sine sysselsatte slik at de vite hva som bringer motivasjon til hver og en av de ansatte.

6 Metode

Metode handler om å løse en problemstilling ved hjelp av en strukturert fremgangsplan, og tilegne seg kunnskap på en vitenskapelig måte. Metoden varierer basert på hvilke mål som er satt, normer, regler og tilgang på ressurser. (Gripsrud, Olson og Silkoset 2010, 34)

6.1 Undersøkelsesdesign

Undersøkelsesdesign er en beskrivelse av de forskjellige momentene som må legges til grunn for og kunne løse den aktuelle problemstillingen (Gripsrud, Olson og Silkoset 2010, 58). Vi benyttes os av tre typer design: eksplorativt, deskriptivt og kausalt.

6.1.1 Eksplorativt design

Eksplorativt design benyttes i startfasen, når man besitter lite informasjon om undersøkelsesområde. (Gripsrud, Olson og Silkoset 2010, 58) Eksplorativt design

i praksis er å lete etter teori og litteratur som omhandler problemstillingen man skal løse.

6.1.2 Deskriptiv design

Deskriptiv design er beskrivende, dette benyttes når man innehar forståelse av faktorer som påvirker problemstillingen, Hensikten med deskriptiv design er å kunne trekke linjer mellom faktorene og se sammenhenger. (Gripsrud, Olson og Silkoset 2010, 58)

6.1.3 Kausalt design

Kausalt design forklarer årsak og benyttes for å forklare årsak-virkning, eksperimenter er av kausalt design.

6.2 Valg av undersøkelsesdesign

Utgangspunktet for metoden er en basert på lean-teori knyttet til servicebransjen. Utfallet av teorien legger grunnlaget for tiltak som kan implementeres. Basert på lean-teorien har vi valgt ut følgende fokusområder for undersøkelse.

6.2.1 Kunde verdi

Identifikasjon av kunde verdien er avgjørende for og kunne definere verdiskapende arbeid og eventuelle forskjeller hos segmentene.

6.2.2 Proff- og privatsegmentene.

Vi vil identifisere hvor signifikant de gitte segmentene er for omsetningen hos BM Tiller. Videre skal vi identifisere verdsettelsen av utvalgte kunde verdier hos segmentene. Ut fra signifikans av omsetning og identifisering av høyest verdsatte kunde verdier skal vi utforme tiltak.

6.2.3 Varelager.

Basert på det store varelageret til BM Tiller vil det være store muligheter for optimalisering av vareflyt.

6.2.4 Produkt plassering.

Basert på utvikling av kundemassen, og identifisering av kunde verdiene skal vi analysere produkt plasseringen.

6.2.5 Ansatte.

Ved at verdiskapende arbeid i servicebransjen skapes av de ansatte, vil vi undersøke forbedringsønsker ved opplæring og kommunikasjon.

6.2.6 Ikke verdiskapende arbeid.

Identifikasjon av ikke verdiskapende arbeid er den mest effektive måten å redusere sløsing.

6.2.7 Svinn

Svinn er muda, og ved å identifisere de største årsakene til svinn vil vi kunne utvikle tiltak som reduserer dette.

6.3 Data

Data deles opp i primær og sekundærdata. Primærdata er data som er samlet inn med hensikten om å besvare konkrete spørsmål ved den aktuelle problemstillingen. Sekundærdata er data som er samlet inn for og kunne svare på andre problemstillinger. Videre deles data opp i kvalitativ og kvantitativ data. Kvantitativ data er gjerne presentert i tallform og benyttes hvis man skal få inn data fra mange respondenter. Kvalitative data er gjerne mer spesifikke og benyttes hvis man skal ha inn data fra få respondenter.

6.3.1 Primærdata

Vi har benyttet oss av både kvantitativ og kvalitativ tilnærming til innsamling av data i denne oppgaven.

6.3.2 Kvalitativ:

Ettersom problemstilling er basert på BM Tiller, og i sin natur krever en veldig god innsikt i bedriften, har vi hatt kontinuerlig kontakt med følgende to personer:

- Finn Åge Bjørkamo - Daglig Leder
- Marius Meier – Avdelingsleder og Proffansvarlig

Datainnsamlingen har foregått i perioden januar- mai 2013 gjennom åpne intervjuer og har inneholdt følgende emner:

- Kundesegmentene
- Svinn og reklamasjon
- Ansatte
- Organisasjonskommunikasjon

Videre har vi gjennomført kvalitative intervjuer om bedriften, for å forsterke innsikten i rutiner og utfordringer ved følgende stillinger:

- Daglig Leder
- Avdelingsleder
- Reklamasjonsansvarlig
- Heltid
- Deltid

6.3.3 Kvantitativ

For å identifisere hva som skaper verdi for kunden har vi gjennomført en anonym kvantitativ spørreundersøkelse av kundemassen. Utvalget av spørsmål og svaralternativ er inspirert fra kundeundersøkelsen av BM Tiller 2012, og markedsundersøkelsen av IPSOS våren 2012. (Interndokument)

Videre har vi gjennomført en anonym kvantitativ spørreundersøkelse for de heltid- og deltidsansatte som belyser utfordringer ved kommunikasjonen i organisasjonen BM Tiller.

6.4 Sekundærdata

Vi har benyttet oss to nasjonale og regionale markedsundersøkelser for og identifisere utviklingen i byggevarebransjen

- Ipsos marketing: Merkevarertracker Byggmakker 2012. (Interndokument)
- Fakta om norsk byggevarehandel (Norsk Byggevarehandel 2008)

Basert på dette mener vi at vi har et godt datagrunnlag for og kunne drøfte problemstillingen.

6.5 Validitet og reliabilitet

Basert på kvaliteten av data og høy grad av etterprøvbarehet mener vi dataen har en høy grad av reliabilitet og validitet. Resultatene vil bli presentert i kapittel 7. Med unntak av proffsegmentet har vi fått god respons på undersøkelsene.

Proffansvarlig ved BM Tiller har bistått med å validere resultatene vi har fått fra proffsegmentet, og gitt ekstra informasjon som kunne mangle på grunn av lavt antall respondenter hos segmentet.

6.6 Kundeundersøkelsen

Kundeundersøkelsen var rettet mot den totale kundemassen til BM Tiller, hensikten var å identifisere kunde verdi, og tilpasse undersøkelsen slik at vi kunne se forskjeller mellom hovedsegmentene. Undersøkelsen ble gjennomført skriftlig ved kassen under oppsyn av eksaminatene, slik at vi kan garantere at objektene har hvert inne i selve butikken. Undersøkelsen ble gjennomført helt anonymt ved å besvare på papir hvor dataen ble senere ført inn SurveyMonkey. SurveyMonkey er en nettbasert spørreundersøkelse funksjon hvor vi kan få stadfestet datainformasjonen mer tydelig. Gjennom utførelsen av spørreundersøkelsen i butikken ble det benyttet en separat konkurranse og godteri som incentiver for å lokke kundene.

1. Er du Proff eller Privat kunde?

Hvis du er Proff, skriv hvilken type fagutdanning.

Svaralternativene var Proff , Privat

Hensikten er å identifisere hvilket segment respondenten tilhører.

2. Hva er viktigst for deg når du handler på et byggevarehus?

Ranger slik at viktigst får poengsum 1.

Alternativene er: Pris, Service, Utvalg av produkter, Kort reisevei til byggevarehuset, At butikken er moderne og inspirerende, Hurtig handel og Kvalitet på produktet.

Hensikten med oppsettet er å identifisere hva som er den viktigste kunde verdien. Valget av rangering er gjort for å identifisere den viktigste kunde verdien, med baktanke om at kunden vil se på alle punktene som viktige. Alternativene er valgt ut i samsvar med Daglig Leder og sammenlignet med både nasjonal og lokal kundeundersøkelse. Basert på dette mener vi at alternative representerer de alternativene som er relevante til byggevarebransjen.

3. Hva er den viktigste egenskapen hos de ansatte?**Ranger slik at viktigst får poengsum 1**

Alternativene er: Teknisk kompetanse om produktet, kompetanse innenfor bygging/montering/løsninger, tilgjengeligheta (ledig til å betjene).

Basert på begrensningen som er satt i oppgaven blir det viktig å identifisere hvilke aspekter av kundeservicen som er viktigst for kunden. Alternativene er valgt med bakgrunn i hva vi mener er synlig for kunden. Rangering er igjen valgt for å identifisere hvilken som er viktigst med bakgrunn i at kunden kan se på alle verdiene som like viktige.

4. Føler du noen mangler ved kundeservice hos de ansatte?**Kryss av ved en eller fler.**

Alternativene er: Teknisk kompetanse om produktet, kompetanse innenfor bygging/montering/løsninger, tilgjengeligheta (ledig til å betjene).

Hensikten med spørsmålet er å identifisere mangler i kundeservicen.

Alternativene er valgt for å tilsvare spørsmål 3. spørsmålstypen er valgt for og besvare spørsmålet på en best mulig måte.

5. Hvilke avdelinger benytter du deg mest av?**Kryss av på en eller fler.**

Alternativene er: Interiør, Kjøkken, Bad, Hage, Maling, Gulv, Verktøy/jernvare, Selvbygger, Trelast.

Dette spørsmålet har vi valgt for å identifisere bruken av avdeling hos hovedsegmentene. Dette spørsmålet gir oss data i forhold til prioritering av avdelinger som kombinert med kostnadsanalysen kan identifisere om det er noen overflødige avdelinger. Alternativene er den nåværende fordelingen av avdelingene. Vi har valgt den spørsmålstypen som er hensiktsmessig.

6. Synes du det er enkelt å selv finne varene du er ute etter?

Alternativene er: Ja, Nei

Spørsmålet belyser om butikken har en enkel og forståelig løsning.

Spørsmålstypen og alternativene tilsvarer det som er hensiktsmessig.

6.7 Ansattundersøkelse

Ansattundersøkelsen var rettet mot de ansatte ved BM Tiller med unntak av avdelingsledere og daglig leder. Hensikten var å identifisere skjulte områder med sløsing innenfor kommunikasjon, og om det var ønsker for mer opplæring av verktøy og kundeservice. Undersøkelsen ble gjennomført skriftlig i butikken, og sendere ført inn SurveyMonkey som nevnt under punkt 6.6. Undersøkelsen ble gjennomført 100% anonymt.

1. Hvilke kommunikasjonskanaler er tilgjengelig for deg?

Alternativer er: Salestool, SAP, Epost jobb, Epost privat, Muntlig dialog med kollega, Byggmakker.no (ansatte siden)

Hensiktene er å få en oversikt over hvile kommunikasjonskanaler de ansatte har muligheten til å benytte. Alternativene er det utvalget kommunikasjonskanaler som eksisterer på BM Tiller Mellom de ansatte.

2. Hvilken kommunikasjonskanal mener du fungerer best?(hvilken kanal som er mest allsidig og får budskapet frem på kortest mulig tid)

Alternativer er: Salestool, SAP, Epost jobb, Epost privat, Muntlig dialog med kollega, Byggmakker.no (ansatte siden)

Dette spørsmålet skal belyse hvilken kommunikasjonskanal som er mest benyttet, dette gir innsikt i hvordan de ansatte løser arbeidsoppgaver.

3. Føler du at informasjon du trenger for og kunne utføre dine arbeidsoppgaver, kommer til riktig tid o er forståelig? Velg mellom 1-5 hvor 5 tilsvarer «ja alltid»

Alternativer er: 1-5

Her ønsker vi å finne ut om det eksisterer problemer i kommunikasjonen som kan føre til at arbeidsoppgaver ikke blir utført. Rangering og poengsum er valgt for og gi en indikasjon på grad av tilfredsstillelse.

4. Til hvilken grad føler du all kommunikasjon fra daglig leder (Finn Åge) til deg fungerer? (eksempel: kampanjer, endringer ved butikk, BM-Card endring av 'image' for butikken) 10 Tilsvarer veldig bra

Alternativer er: 1-10

Dette spørsmålet belyser evnen daglig leder har til å iverksette tiltak effektivt og delegere oppgaver. Rangering og poengsum er valgt for å gi en indikasjon på grad av tilfredstillelse.

5. Til hvilken grad føler du kommunikasjon fra deg til daglig leder (Finn Åge) fungerer (eksempel: Personalsaker)

Alternativer er: 1-10

Dette spørsmålet gir en beskrivelse av oppbygningen av organisasjonen, og hvordan kommunikasjonsflyten fungerer. Rangering og poengsum er valgt for å gi en indikasjon på grad av tilfredstillelse.

6. Til hvilken grad føler du kommunikasjon fra din avdelingsleder (Marius, Trond etc) Til deg fungerer?

Alternativer er: 1-10

Dette spørsmålet belyser evnen avdelingslederne har til å iverksette tiltak effektivt, og delegere oppgaver. Rangering og poengsum er valgt for å gi en indikasjon på grad av tilfredstillelse.

7. Til hvilken grad føler du kommunikasjon fra deg til din avdelingsleder (Marius, Trond etc) fungerer?

Alternativer er: 1-10

Dette spørsmålet gir en beskrivelse av oppbygningen av organisasjonen, og hvordan kommunikasjonsflyten fungerer. Rangering og poengsum er valgt for å gi en indikasjon på grad av tilfredstillelse.

8. Til hvilken grad føler du informasjon du mottar fra ledelsen er forståelig?

Alternativer er: 1-10

Dette indikerer om ledelsen har evnen til å kommunisere ut til de ansatte på en måte som er effektiv. Rangering og poengsum er valgt for å gi en indikasjon på grad av tilfredstillelse

9. til hvilken grad føler du det ville vært nyttig med avdelingsmøter? (møter med arbeidsrelevant informasjon, diverse saker innad i avdelingen og butikk generelt)

Alternativer er: 1-10

Med bakgrunn i observasjoner, så eksisterer det ingen avdelingsmøter i dag, vi stilte dette spørsmålet for og sette lys på motivasjon og oppfølging. Rangering og poengsum er valgt for å gi en indikasjon på grad av tilfredstillelse.

10. Hvor ofte ville du hatt avdelingsmøter?

Alternativer er: 1-10

Dette spørsmålet er basert på spørsmål 9 og skal gi en indikasjon på hva de ansatte ser på som hensiktsmessig. Rangering og poengsum er valgt for å gi en indikasjon på grad av tilfredstillelse.

11. Skulle du ønske å hatt mer opplæring innenfor noen av disse punktene?

Alternativer er: 1-10

Dette spørsmålet er stilt for og avdekke om de ansatte føler de har manglende kompetanse innenfor arbeidsområdene deres. Rangering og poengsum er valgt for å gi en indikasjon på grad av tilfredstillelse.

7 Resultat og analyse

7.1 Kundeverti

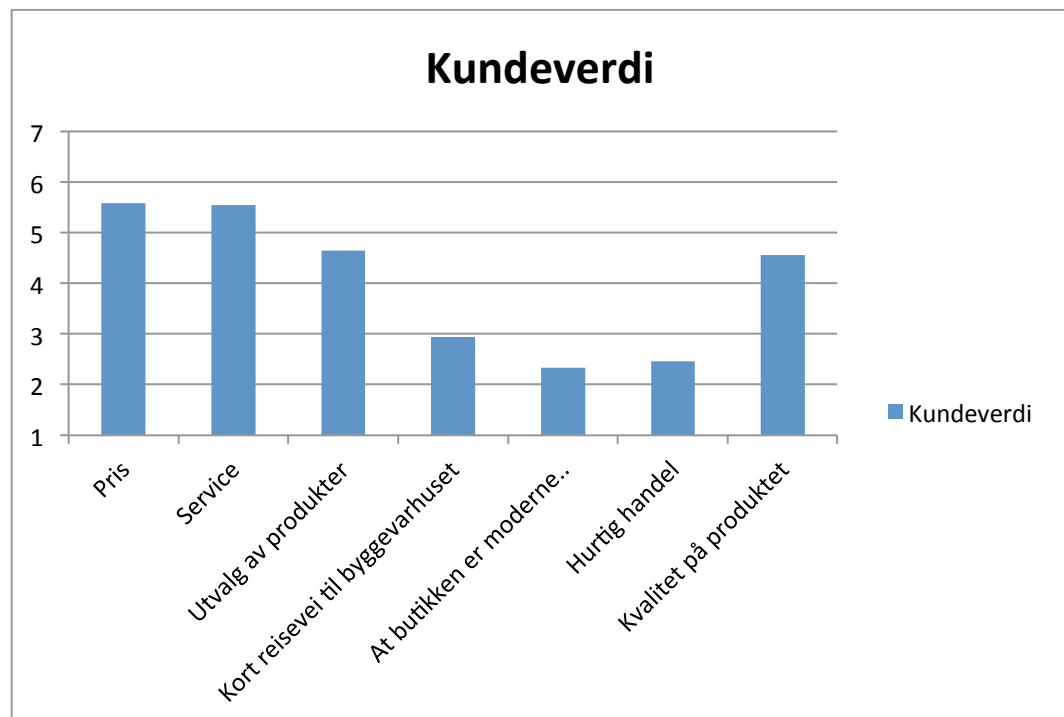
Systemet i SurveyMonkey tolket at rangeringen ved at høyeste tall var viktigst.

Resultat av kundeundersøkelsen:

Spørsmål 2 – Kundeverti.

Ved dette spørsmålet kommer det frem at det er fire verdier som kunden verdsetter mer enn de resterende. I rangert rekkefølge er det ble resultatet; Pris, Service, Utvalg av produkter og Kvalitet på produktet. I henhold til begrensningene i oppgaven er det *service* og *utvalg av produkter* som er områdene vi skal analysere.

Kundevertien 'Hurtig handel' gav ingen signifikant utslag, men ble hos proffsegmentet notert som viktigere enn hos privatsegmentet. Gjennom dialoger med proffansvarlig ved BM Tiller kommer det frem at proffsegmentet har ønske om rask handel. Vi tolker dette som noe av årsaken av at kun 9,43% av respondentene som tok seg tid til kundeundersøkelse var proffsegment.



Figur 8: Søylediagram av høyst verdsatt kundeverti

7.2 Proff og privat.

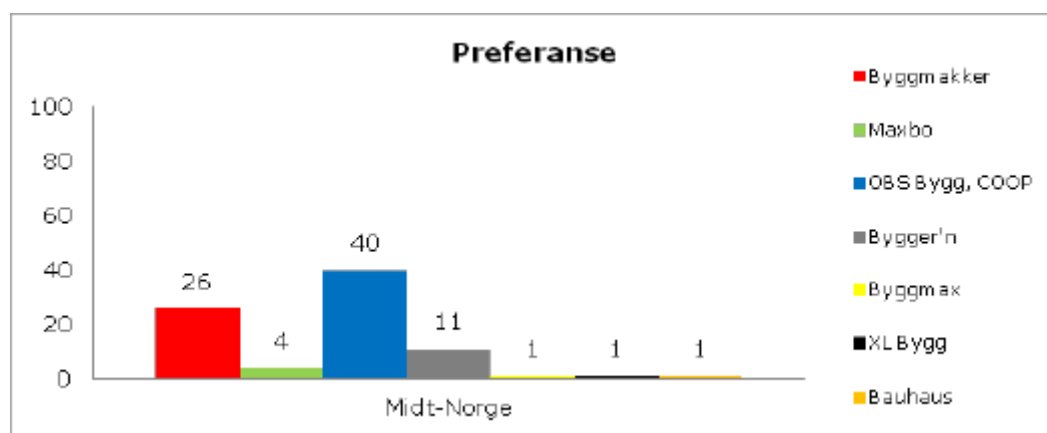
Kundefordeling	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Forbruker %	71	68	67	61	52	
Proff %	29	32	33	39	48	

Tabell 2: Kundefordeling vist i omsetning, intern notat BM Tiller

	2012	2013	endring kr	endring %
Privat	19457	18606	-851	-4,40 %
Proff	34082	40193	6111	17,90 %

Tabell 3: Nasjonal salgsutvikling av segment, intern notat BM Tiller

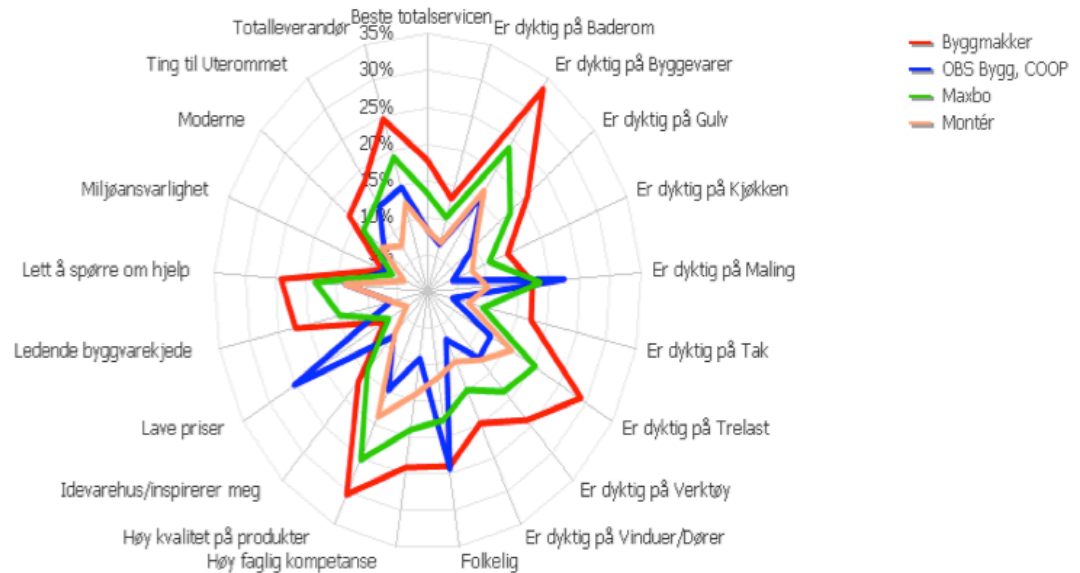
Disse tallene viser en stagnasjon i privatsegmentet. Basert på preferanse diagrammet trekker vi en konklusjon om at det er Coop Obs Bygg som tar en høyere markedsandel av dette segmentet, som samstemmer med at pris ble rangert som den høyeste kunde verdien, og at Coop Obs Bygg er billigere for dette segmentet.



Figur 9: Ipsos preferansediagram av byggevarehus i Midt-Norge, 2012

Fra vår kundeundersøkelse ble 'pris' betegnet som den mest signifikante kunde verdien. I markedsundersøkelsen av IPSOS, figur 9, ser vi at Coop Obs Bygg innfrir denne kunde verdien 'pris' betraktelig bedre enn BM-konsernet. BM Tiller står ikke i en posisjon hvor butikken kan endre ordinær pris på sine varer grunnet restriksjoner fra hovedkontoret i Lillestrøm. Derav er det mest hensiktsmessig og implementere tiltak rettet mot de andre signifikante kunde verdiene vi identifiserte gjennom vår kundeundersøkelse. Vårt mål er at å

øke markedsandelen av privatsegmentet, derfor er det viktig at BM Tiller fokuserer på å forbedre kundeverdien 'tilgjengelighet' som gav størst utslag på mangler ved kundeservicen.



Figur 10: Graf av tilfredsgrad, Ipsos markedsundersøkelse 2012

Proffsegmentet har det hatt en stabil økning av BM Tillers omsetning, og vi tar dette som en indikasjon på at proffsegmentet er tilfreds. Vi vil derfor gjennomføre tiltak som ikke gir markant forskjell av proffsegmentets kundeopplevelse.

Spørsmål 3 - Egenskaper hos de ansatte.

For begge segmentene var det ikke stor variasjon mellom valgene. Begge segmentene verdsetter 'Teknisk kompetanse av produkt' som viktigst, men hos proffsegmentet er slår tilgjengelig personal ut som minst viktig egenskap. Vi tolker dette resultatet som at proffsegmentet er mer selvstendig og mer kjent med butikken.

Spørsmål 4 - Mangler ved kundeservice.

Proffsegmentet føler det er mest mangel hos egenskapen de føler er mest viktig hos de ansatte, Teknisk kompetanse av produktet. Hos privatsegmentet svarer 23,58% av respondentene at det er mangel av tilgjengelighet hos de ansatte.

Ettersom Byggmakker Tiller kutter antall årsverk, ref i punk x.x, vil det være hensiktsmessig og se på to faktorer:

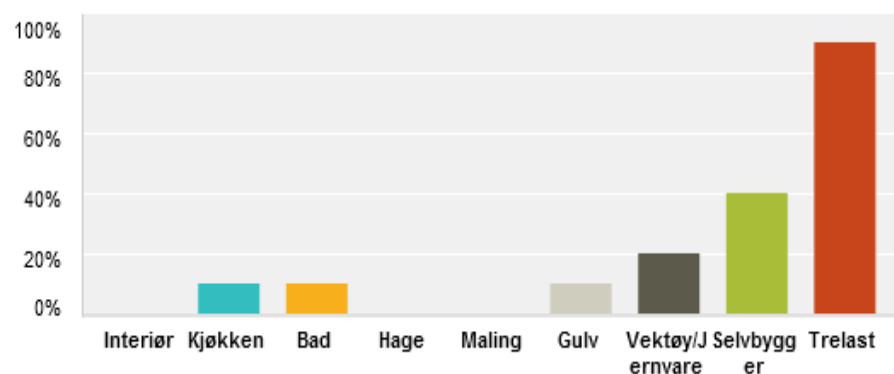
- 1: Hvordan kan det bli enklere for privatsegmentet å hjelpe seg selv.
- 2: Hvordan kan de ansatte betjene kunden raskere, samtidig som kunden oppfatter de andre faktorene av kundeverdiene likt, eller bedre.

7.3 Varelager

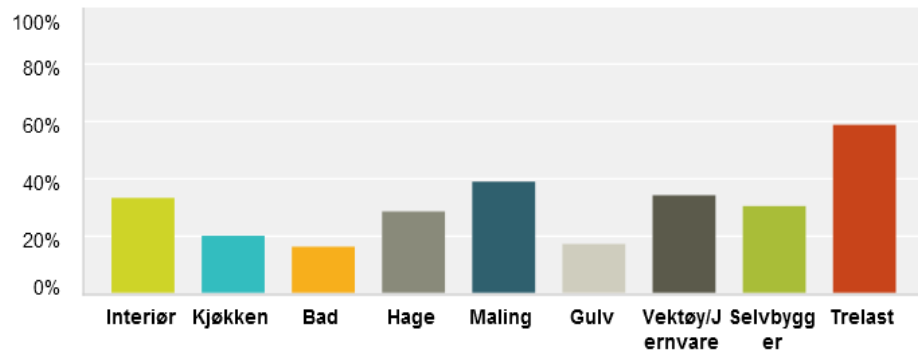
I analysen av varelager har vi ved empirisk observasjon registrert at det eksisterer en god del tomme hyller. I intervju med logistikkansvarlig har det kommet frem at dette gjelder i stor grad varer med høyomløpshastighet som eksisterer i A-sortimentet. Årsaken til dette er at det er lag mellom omløpshastigheten og tiden det tar å bestille produktet. Dette kommer av at kun avdelingslederne har muligheten til å bestille manglende varer. Avdelingslederne må selv identifisere de tomme hyllene og deretter gjennomføre en tidkrevende bestillingsprosess. Som et resultat av dette har vi kommet frem til at det er hensiktsmessig og se hvilke produktkategorier som minimeres til fordel for en høyere andel av A-sortimentet, gitt at ressursen plass er utnyttet maksimalt.

Basert på vedlegg 6 har vi konkludert med at kategorien interiørarkitekter benytter mye plass i forhold til omsetning, derfor vil det kunne være hensiktsmessig og minimere dette antallet produkter til fordel for produkter i A-sortiment.

Spørsmål 5 - Mest anvendte avdelinger hos proff- og privatsegmentet.



Figur 11: Mest anvendte avdelinger, proffsegment



Figur 12: Mest anvendte avdelinger, privatsegment

Proffsegmentet benytter seg hovedsakelig av Trelast, Selvbygger og Verktøy/jernvare. På grunn av et lavt antall respondenter av proffsegmentet ble vi nødt til å føre flere samtaler med proffansvarlig for å identifisere hvilke avdelinger som brukes mest av proffsegmentet. Det kom frem at visse produkter på malingsavdelingen er knyttet til produkter på trelastavdelingen. Ved å sørge for og samle disse avdelingene vil man redusere transportaktivitet for proffsegmentet og de ansatte.

7.4 Produktplassering

Begrensningen i oppgaven tillater oss ikke og diskutere pris, derfor vil det være logisk og fokusere butikken på det segmentet som ikke

Spørsmål 6 - Hvor enkelt det er å finne varene på egenhånd.

Samtlige av proffrespondentene, og 93,74% av privatsegmentet føler det er enkelt å finne varene på egenhånd. Vi gjorde oss oppmerksom ved gjennom empiriske observasjoner i butikken at de ansatte bruker mye aktivitet av transport på lede kundene til produktet og tid med å forklare hvor produkter og avdelinger befinner seg i lokalet.

7.5 Ansatte

7.5.1 Identifisering av interne kommunikasjonskanaler, BM Tiller

Kommunikasjonskanal i en organisasjon betegnes som en konkret formidlingsvei av et gitt budskap fra sender til mottaker. Hos organisasjoner er det viktig at det innkodede budskap er så nøyaktig som mulig til mottaker for å forsørge at

budskapet tolkes korrekt sett fra senders hensikt. Det finnes utrolig mange forskjellige kommunikasjonskanaler i det private liv og i organisasjoner, men vi velger å fokusere på de kanalene som gjelder BM Tiller.

Muntlig dialog

Majoriteten av den muntlige kommunikasjonen på BM Tiller foregår i stor grad i butikken. Den planlagte muntlige kommunikasjonen er ledelsesmøtene en gang i uken og halvårige samlinger av de heltidsansatte, og utover dette er det medarbeidersamtaler, men dette gjelder ikke for deltidsansatte. Utenom arbeidstid er det en god del sosiale arrangementer både innenfor idrett og andre hyggelig sammenkomster.

Jobb-epost

Denne kanalen er hvor mesteparten av all kommunikasjon forekommer. Den blir benyttet internt både oppover, nedover og lateralt, og benyttes også til ekstern kommunikasjon. Dette gjelder og til innkjøpere og kunder. Denne kanalen er kun tilgjengelig på BM Tiller, da den kun kan benyttes via intranettet.

Privat-epost

I all hovedsak er denne benyttet til deltidsansatte kun når det gjelder arbeidslister og vaktskifter.

SAP

Sap er et backstoreprogram som benyttes til alt av reklamasjon, logistikk, endring av ordre. Dette er en veldig formell kanal og kan kun benyttes hvis man benytter seg av riktig prosedyrer.

Salestool

Dette programmet er et salgsprogram som benyttes til å lage ordre til kunder som deretter videresendes til kassen. Dette programmet har en plass i internkommunikasjonen da den gir mulighet til å hente ordre og tilbud fra de andre ansatte og er hovedsakelig en formell kanal.

Byggmakker.no (ved ansatteinnlogging)

Denne kanalen er en database som skal gi innsikt i kampanjer, og annet som kommer fra Byggmakker Norge. Kanalen benyttes i veldig liten grad og av de ansatte, med unntak av å finne informasjon om vareavtaler.

Intranett

Intranett er en organisasjons private informasjonsnettverk. Det er skapt for å kunne ha en rask og effektive kommunikasjonskanal med sine medansatte. Intranett er den primære kommunikasjonskanal ved BM Tiller og består av jobbmail som kun kan brukes ved bruk av datamaskiner på bygget. Her har man og kun tilgang til SAP og Salestool. De fleste datamaskinene er utplassert ved infodisker hvor de ansatte oftest sitter de ikke er opptatt med kundebehandling. Her kan de hente informasjon når de er usikre på produktinfo eller kampanjer, og formidle informasjon innad i bedriften.

Oppslagstavler

I avdelingsområdet i kjelleren for de ansatte er det ført opp tavler med informasjon om kampanjer, månedens fokusområder, budsjett og så videre

7.5.2 Ansatteundersøkelsen

Undersøkelse av kommunikasjon og ønske om kompetanse.

Spørsmål 1 og 2 -Tilgang på kommunikasjonskanaler og informasjon.

Begge respondentsegmentene svarte likt når det gjaldt tilgang på kommunikasjonskanaler og hvilke kommunikasjonskanaler de preferer. Når det kom på spørsmålet om de fikk arbeidskritisk informasjon til riktig tid og om denne var forståelig, var det et avvik mellom deltid og heltid hvor deltid gav respons som minst fornøyd. Her gav deltidsansatte en snittscore på 3,5 av 6 mens heltidsansatte gav en snittscore på 3,92 av 6.

Spørsmål 4-9 - Grad av tilfredshet av kommunikasjonen ved BM Tiller.

Ved spørsmål 4 til 8 er det stilt spørsmål hvor de ansatt skulle vurdere til hvilken grad de er tilfreds med kommunikasjonen i BM Tiller. Graderingskalen er gitt fra

1-10 hvor 10 tilsier 'veldig bra'. Spørsmål 9 er stilt til hvilken grad den ansatte betrakter avdelingsmøter som nyttig.

Spørsmål:	4	5	6	7	8	9
Grad Heltidsansatt	8,42	8,67	8,17	8,33	8,33	8,33
Grad Deltidsansatt	6,70	7,50	8,60	8,40	8,10	8,50
Snitt	7,56	8,09	8,38	8,37	8,22	8,42

Tabell 4: Gjennomsnittsgard av tilfredshet, heltid- og deltidsansatt

Som vi ser føler de heltidsansatte at de har en bedre kommunikasjonen med daglig leder enn hva de deltidsansatte føler. Kommunikasjonen med avdelingsleder har derimot motsatt respons. Spørsmål 8 viser at de ansatte føler at informasjonen fra ledelsen ved BM Tiller er meget forståelig.

Spørsmål 9 og 10 - Ønske om avdelingsmøter.

Gjennomsnittsscoren viser til hvor nyttig de ansatte ser på eventuelle fremtidige avdelingsmøter. Her ble responsen meget høy og gav et snitt 8,4 av 10 mulige. Videre er det enstemmighet for deltidsansatte å ha avdelingsmøte én gang i måneden, mens heltidsansatte ønsker minimum et avdelingsmøte i måneden.

Spørsmål 11 - Ønske om mer opplæring.

Samtlige av respondentene ønsker mer opplæring. Resultatet viser at de ansatte ønsker mer opplæring innen emnene 'faglig kompetanse' og it-systemene 'SAP og Salestool'.

7.6 Ikke verdiskapende arbeid

Ved observasjon av butikken i perioden januar-mai har vi indentifisert et punkt som er fremtredende som ikke verdiskapende, dette er «dødtid» hvor de ansatte ikke utfører noen arbeidsoppgaver og sitter ved infodiskene sine. Dette inntreffer hovedsakelig i to former. Utenfor sesong i januar-mars, og er utbredt blant de deltidsansatte og sitte lengere perioder i infodisken fordi de ikke har arbeidsoppgaver de kan utføre. Dette inntreffer også i kortere intervaller året rundt, når de ansatte oppsøker hverandre for sosial prat, istedenfor og utføre arbeidsoppgaver. Dette kan forekomme selv om det er kunder til stede.

8 Leancost-tiltak ved BM

Basert på hypotesen i innledningen har vi her presentert tiltak og implementeringen av disse. Tiltakene har som hensikt å forbedre punktene som er presentert i resultat og analyse. Vi har skilt tiltakene ved strategisk og operasjonelt nivå.

8.1 Strategisk nivå

For BM Tiller må lean først implementeres på strategisk nivå. Filosofien av lean må implementeres hos alle ansatte, hvor de på denne måten vil få et klart bilde av butikkens formål fremover.

Medarbeidersamtaler for alle ansatte:

Mer direkte kommunikasjonen mellom avdelingsleder og ansatt skal gi positiv effekt av følgende:

- Ansatt føler mer tilhørighet til bedriften og til sin leder(e).
- Avdelingsleder vil få mer personlig kjennskap til den ansatte. Denne faktoren gir avdelingslederen mulighet til å gi den ansatte arbeidsoppgaver som passer den sysselsatte bedre. Konsekvens av mer tilpassete arbeidsoppgaver er at arbeidet vil bli gjennomført bedre i form av kvalitet og effektivitet.

Avdelingsleder kan basere strukturen i medarbeidersamtalene gitt ut fra jobbkarakteristiske modellen i punkt 5.4.4

Avdelingsmøter:

Møter for hver separate avdeling én gang i måneden.

For og minimere lønnskostnader vil det være hensiktsmessig og tilkalle til disse møtene i tidsrommet 15:00-16:00, hvor det er lite kunder i butikk, og mange ansatte på jobb, møtende avdelingen kan i dette tidspunktet bemannes av nærmeste avdeling.

Formålet er å ha en arena hvor man bevisstgjøre de ansatte om mål som er satt av ledelsen, fremtidige kampanjer, tilbakemelding fra leder til ansatt/ansatt til leder, utveksling av ideer og tilbakemelding fra kunden som er basert på tall fra måleapparat som blir utdypet senere i kapitlet.

Fullmakt:

Gi ansatte opplæring og tilgang til arbeidsoppgaver de i dag ikke har fullmakt til å utføre. Dette innebærer muligheten til å gi rabatter, og hente ut ordrebekreftelser. Hensikten er å minimere arbeidsmengden på de ansatte som i dag besitter denne tilgangen, og effektivisere kundebehandlingstiden. Punktet er realiserbart ved å implementere opplæring.

Opplæring:

Opplæring skal resultere til at ansatte skal ha nok kompetanse til å løse kundeveiledning uten behov fra rådgivning eller assistanse fra andre ansatte gitt at veiledning tar sted i den ansattes avdeling. Opplæring skal også føre til at den ansatte vet hvilke oppgaver han skal utføre når det ikke er kunder tilstede. Formålet er at kundehenvendelser skal bli løst i førstekontakt og at dødtid skal elimineres.

Ved nyansettelse mener vi det skal gjennomføres et kurs bestående av gitte emner:

Opplæring om Byggmakker Tiller – Opplæring av hva butikken selger av produkter og tjenester. Hvilke produkter og spisskompetanse som befinner seg i de forskjellige avdelingene. Hvordan hente seg uniform og jobbartikler. Bli introdusert til alle de ansatte, og en innføring i normer og regler ved BM Tiller

Kundeservice – Hvordan opptre seg på jobb. Være imøtekommenhet. Vise vennlighet/folkelighet – målet er å oppnå så høy kundetilfredshet som mulig, samt at kunden skal få all informasjon han eller hun søker.

Salgkurs – Bygge opp salgspitch, lære mersalg, hvordan close et salg. Videre skal den ansatte lære å speile og forstå kunden og generelle flere salgsteknikker. Videre er det viktig at den ansatte er innforstått med salgsetikk

IT-systemer Hvilke IT-systemer som benyttes til spesifikke arbeidsoppgaver, og hvordan disse systemene skal brukes. Grundig opplæring i hvordan man kan benytte systemene til og selge varer, endre ordre, bestille transport, bestille varer

direkte til kunde, rabattere varer riktig, hente frem kundeordre, sjekke varebeholdning, sjekke når varen kommer til lager og lignende.

Spesialisering – Spesialiser og etablere spisskompetanse av ansattes avdeling/arbeidsplass i butikken. Man skal kunne produktspesifikasjonene, praktiske løsninger for det du selger, hvordan dette monteres, hvilke produkter er best/anbefalinger til gitte produkter i gitt avdeling.

8.2 Operasjonelt nivå

Når de ansatte ved BM Tiller er gjort seg mer forstått med lean og butikkens fremtidige fokusområder, kan butikken iverksette mer direkte tiltak ved operasjonelt nivå.

Kasse ved trelastavdelingen:

Varer som blir stjålet ved å kjøre direkte ut av trelasten utgjør en stor del av svinn. Ved å etablere en ekstra kassestasjon ved utgangen av trelasten vil kunne øke kontrollen og effektivisere kundebehandlingstiden. Utførelsen av dette er skissert i vedlegg 7.

Oversiktskart av butikken:

Utplassering av kartbrosjyre skal plasseres ved inngang, kantinen, kassen og alle infodisker i butikken. Formålet at kunden skal bli mer selvstendig og trenge mindre assistanse for å finne riktig avdeling og produkt(er). Kartbrosjyren vil også være en fin mulighet til og besvare ofte stilte spørsmål, og til en liten grad fungere som markedsføring for butikken. Vårt forslag til kartbrosjyre er illustrert i fysisk utgave i vedlegg 8 og 9, samt en fysisk utgave lagt bakerst i oppgaven.

Bestillingsskjema:

Dette skjemaet er et Excel-dokument hvor de ansatte har muligheten til å skrive ned nobb-nummer(produktnummer) hvis de indentifiserer tomme varelokasjoner. Dette vil redusere aktivitetsmengden for avdelingslederne som bestiller varene, og det vil redusere tiden en varelokasjon står tom. Skjemat skal være lett tilgjengelig på Citrix for alle de ansatte.

Rutineendring:

I dag blir kundene assistert ved at de ansatte, gitt uansett avdeling følger kunden til riktig avdeling og produkt. Vår empiriske data har registret at ansatte i butikk utfører arbeidsoppgaver og kundeveiledning utenfor sin gitte avdeling.

Ny rutine for de ansatte skal være å veilede kunden på best mulig måte gjennom kartbrosjyren hvis kunden har henvist seg til feil avdeling i forhold til hvilke produkter og/eller tjenester han/hun søker. Ser den ansatte seg nødt til å følge kunden til riktig avdeling skal ansatt forsøke å nå en ansatt av riktig avdeling som skal overta kundebehandlingen. Formålet er at de ansatte skal være mest mulig tilgjengelig i sin avdeling, så sant at videreføringen av kunden ikke skader kundeopplevelsen.

Butikkstruktur:

Skissert i vedlegg 7 har vi illustrert endringer som kan gjøres i butikken for og øke andelen varer av A-sortiment, redusere avstanden til proffrelaterte produkter og øke oversikten og tilgjengeligheten til de ansatte.

Følgende endringer er gjort:

- Redusert avdelingen 'interiørartikler' for å gjøre plass til avdelingen 'baderomsplater' slik at denne kommer i nærheten av 'baderomsavdelingen'. Den frigjorte plassen er deretter benyttet til lager for varer av A-sortiment.
- Avdelingen Farge og Fargeidè har byttet plass med 'Varme', og naboavdelingene har blitt tilsvarende flyttet. Dette fører til at 'Fargeavdelingen' kommer nærmere hovedområdet til proffsegmentet og vil derfor effektivisere tidsperioden handelen, ref resultat av spørsmål 2 av kundeundersøkelsen.
- Vi har redusert én infodisk, og flyttet infodiskene til oversiktlige punkter.
- Vi har skissert en skilleveg på tvers av butikken for lede privatsegmentet igjennom flere avdelinger, og gjøre passasjene mer oversiktlige med tanke på tyveri.

Videre anbefales det oppdatering av utdatert skiltingen i butikken.

Måleapparater:

Opprettelse av elektronisk løsning i kassene så kunden kan gjennom en effektiv og lettvinnt måte gi anonym tilbakemelding av kundeopplevelsen.

Tilbakemeldingen fra kunden skal være i grad tilfredsstillelse besøket. Data fra kundens tilbakemelding skal spores til avdeling da kunden henviser til hvilke(t) avdeling(er) kunden har benyttet. Ledelsen/administrasjonen skal på denne måten kunne ha kontinuerlig oversikt av kundenes vurdering av butikken . Ved at tilbakemeldingen kan spores til avdeling vil dette være et verktøy for å kunne motivere avdelinger til delmål som eksempelvis ”beste avdeling”.

9 Konklusjon og anbefaling

Først vil vi gi en fremstilling av de viktigste funnene i datamaterialet. Deretter vil vi gi en oversikt over hvilke tiltak som kan bidra til og minimere sløsing og øke kunde verdien.

Viktige funne i datamaterialet

- De fire største kunde verdiene er Pris, Service, utvalg av produkter og kvaliteten på produktet.
- Proffsegmentet vil basert på historisk utvikling utgjøre den største andelen av kundemassen.
- Ledig hjelp fra de ansatte er det aspektet av kundeservicen hvor BM Tiller skårer dårligst.
- De ansatte etterspør mer opplæring.
- De ansatte etterspør avdelingsmøter.
- Det er variasjon mellom segmentene når det gjelder hvilke avdelinger de benytter seg av.

Tiltak som kan øke konkurransefortrinnet til BM Tiller og redusere sløsing

- Etablere medarbeidersamtaler for alle de ansatte
- Etablere avdelingsmøter
- Gi en høyere andel av de ansatte fullmakt til å kunne utføre spesifikke arbeidsoppgaver
- Økt opplæring hos de ansatte
- Flytte en kasse ved trelastavdelingen

- Produsere kartbrosjyre
- Endring i rutiner i henhold til betjeningen av kunder
- Optimalisere Butikkstrukturen
- Etablere måleapperater

Anbefaling ved valg av tiltak

Anbefalingen av tiltak er basert på hva vi oppfatter som minst ressurskrevende og mest effektive i henhold til problemstillingen

- Produsere kartbrosjyre
- Økt opplæring hos de ansatte
- Etablere avdelingsmøter
- Endring i rutiner i henhold til betjeningen av kunder

Videre vil vi anbefale BM Tiller og etablere et strategi dokument som tar for seg mål basert på en lengere tidsperiode, og en analyse av hvilke utfordringer butikken vil få i fremtiden.

10 Oppgavekritikk

Leancost omhandler å identifisere sløsing av ressurser og kontinuerlig forbedring av verdiskapende arbeid. Alle bedrifter vil eliminere sløsing av ressurser hvis de er klar over problemet og løsningen. Det vanskelige er derfor identifikasjonen i seg selv. På bakgrunn av dette bør analyse av lean-faktorer gjøres av ansatte som har dyp og langvarig kjennskap til bedriften. Det er sannsynligvis flere viktige faktorer av sløsing og verdiskapende arbeid som vi ikke har klart å identifisere, men vi mener fortsatt at våre faktorer er relevante.

Ettersom vi ikke har klart å oppdrive tidligere oppgaver med tilnærmet lik problemstilling, har vi måttet konkludere selv med hvordan oppbygningen av oppgaven skal være. Problemstillingen våres er veldig bred, dette har ført til at oppbygningen av oppgaven kan virke mindre oversiktlig, og at det er aspekter vi burde gått nærmere inn på.

Det har vært en vanskelig prosess og få tall fra BM Tiller da alle offentliggjorte tall er for Norgros Handel som helhet. Resultatet på bunnlinjen har ikke daglig leder fått lov til å gi ut basert på Norgros Handel sine retningslinjer.

11 Kildehenvisning

Bøker

Gripsrud, Geir og Ulf H. Olsson og Ragnhild Silkoset. 2010. *Metode og dataanalyse: beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP*.

Kristiansand: Høyskoleforlaget.

J. Sayer, N. & B. Williams. 2007. *Lean for dummies*. Indianapolis: Wiley Publishing, Inc.

Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann. 2009. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 4. utg. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Milan, Kubr 2002. *Management consulting: A guide to the profession*. 4th ed. Geneva: International Labour Office

Womack, J. P. & D. T. Jones. 1996. *Lean Thinking Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*. New York, NY: Free Press, Simon & Schuster, Inc.

Elektroniske kilder

Fagereng, Hanne Eline og Elisabeth Cathrine Askevold. 2010. "Lean i Norge: Opplever norske bedrifter som er mer lean, større økning i kundetilfredshet enn de som er mindre lean?". Masteroppgave, Norges Handelshøyskole. Hentet 11. april 2013.

http://brage.bibsys.no/nhh/bitstream/URN:NBN:nobibsys_brage_24813/1/Fagereng%20og%20Askevold%202010.pdf

ITC (Industrial Technology Center). 2004. *Principples of Lean thinking: Tools & Techniques for Advanced Manufacturing*. Manitoba: ITC. Hentet 23. april 2013. http://www.itc.mb.ca/downloads/resources_by_topic/princ_lean%20thinking/PrinciplesofLeanThinkingRevD2004.pdf

Leanforum Norge. 2013. "Hva er lean?" Hentet 20.mars 2013. <http://leanforumnorge.no/lean-operations/hva-er-lean>

Norsk Byggevarehandel 2008. *Fakta om norsk byggevarehandel*. Hentet 3.mars 2013. <http://www.virke.no/bransjer/bransjeartikler/Documents/Fakta%20om%20norsk%20byggevarehandel.pdf>

SurveyMonkey 2013. Free online survey software & questionnaire tool.
www.surveymonkey.com

Wang, Yaqian and Tony Huzzard. 2012. *Impact of lean thinking on organizational learning*. Hentet 23. April 2013.
<http://www2.hull.ac.uk/hubs/pdf/ID%20128%20Wang%20Y,%20Huzzard%20Tong.pdf>

Rapport

Ipsos Marketing – The innovation and Brand Research Specialists. 2012.
Merkevaretracker Byggmakker. Vår 2012: Uke 5-17. Oslo: Ipsos MMI.

12 Vedleggsversikt

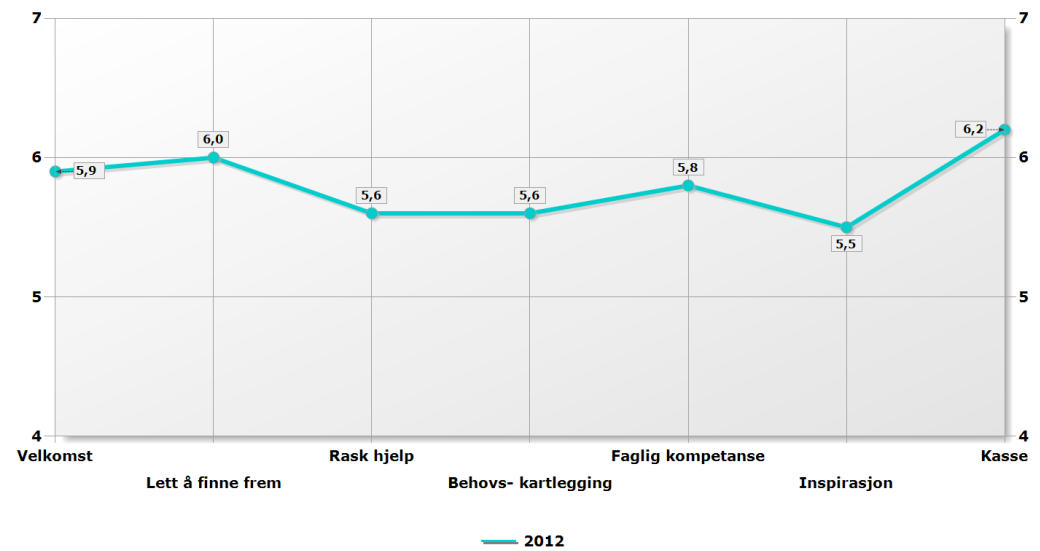
VEDLEGG 1: Kundeundersøkelse Privatsegment BM Tiller 2012.....	48
VEDLEGG 2: Kundeundersøkelse av kunde verdi, 2013.....	54
VEDLEGG 3: Kundeundersøkelse av kunde verdi, 2013.....	57
VEDLEGG 4: Spørreundersøkelse ansatt i BM Tiller, 2013.....	60
VEDLEGG 5: Spørreundersøkelse av ansatt i BM Tiller, 2013.....	65
VEDLEGG 6: Salgsbudsjett 2011 & 2012.....	70
VEDLEGG 7: Infrastruktur av butikkareal.....	71
VEDLEGG 8: Kartbrosjyre, del 1.....	72
VEDLEGG 9: Kartbrosjyre, del 2.....	73

VEDLEGG 1.

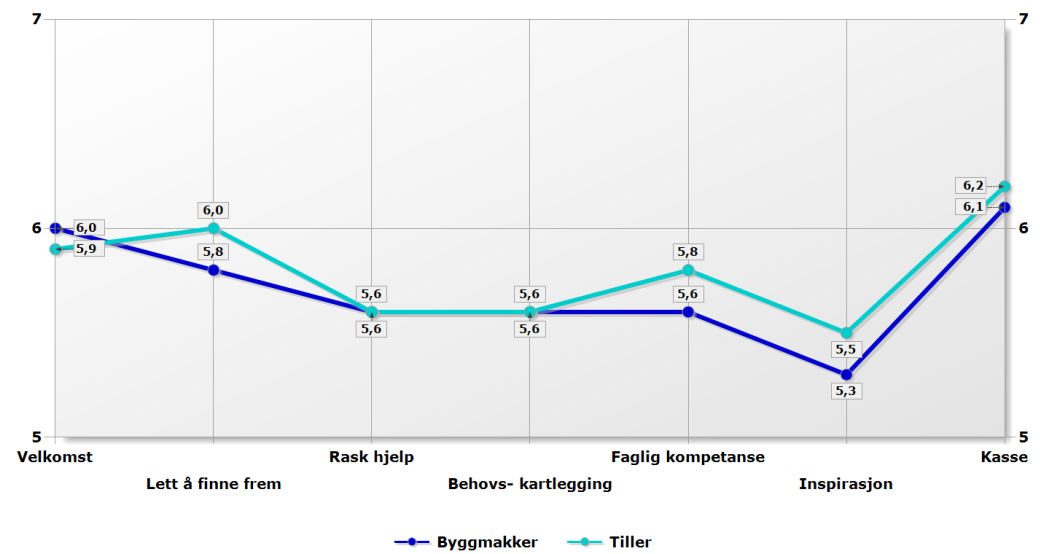
Kundeundersøkelse BM Tiller, 2012

Privatsegment

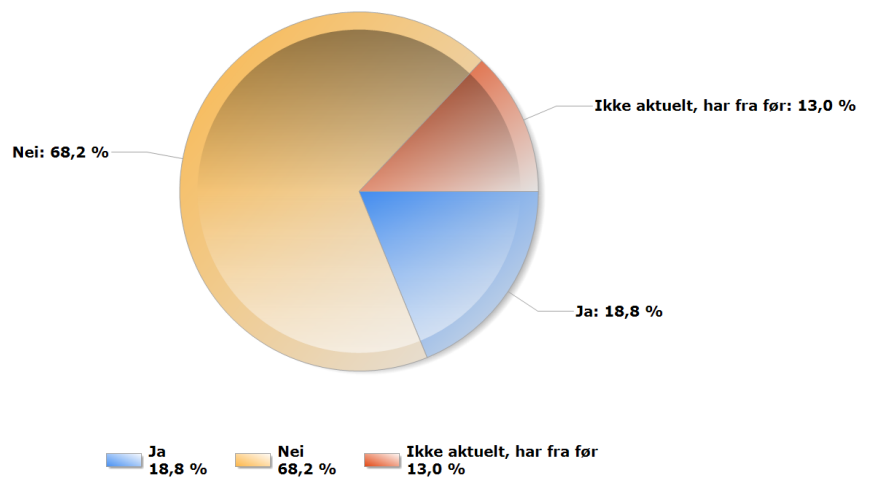
Kundeveien



Kundeveien

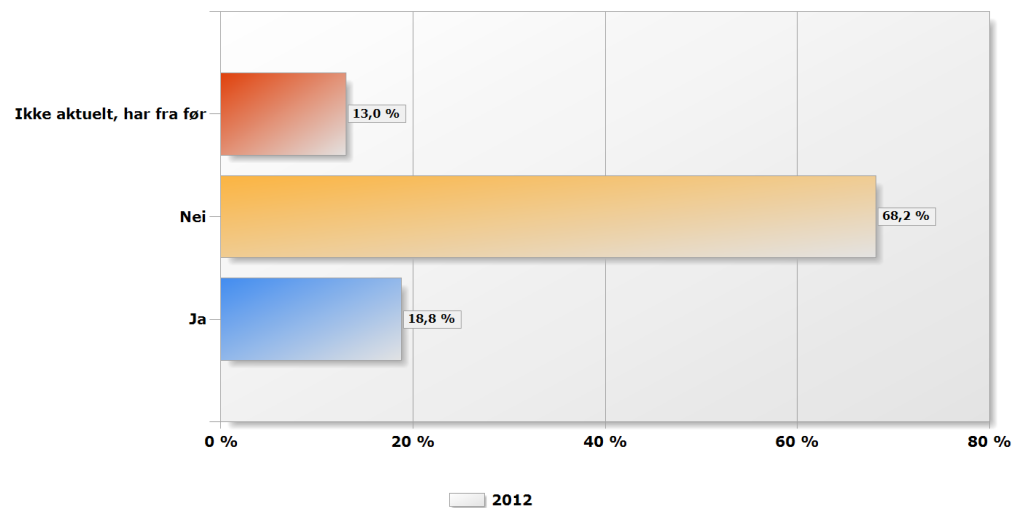


Ble du tilbudt Bygghemmer Byggekonto?



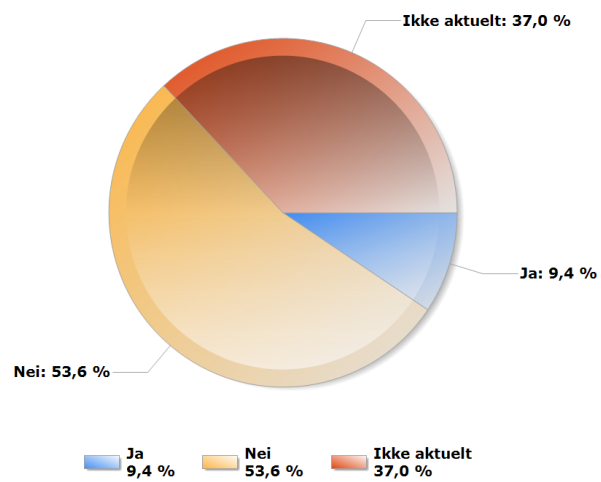
2012: Svar 192/Ubesvart 1

Ble du tilbudt Bygghemmer Byggekonto?



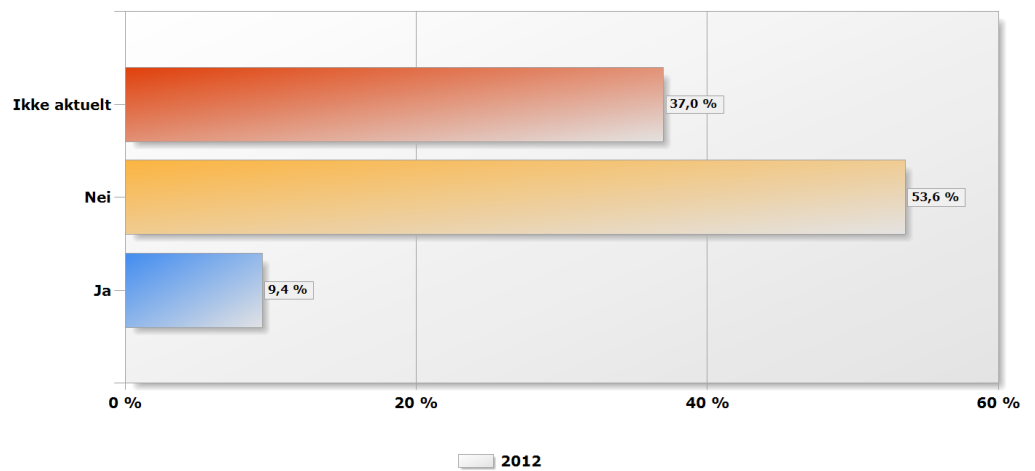
2012: Svar 192/Ubesvart 1

Ble du tilbudt andre av Byggmakkers tjenester?
(hengerutlån, hjemtransport, håndverkertjenester, verktøyutleie etc.)



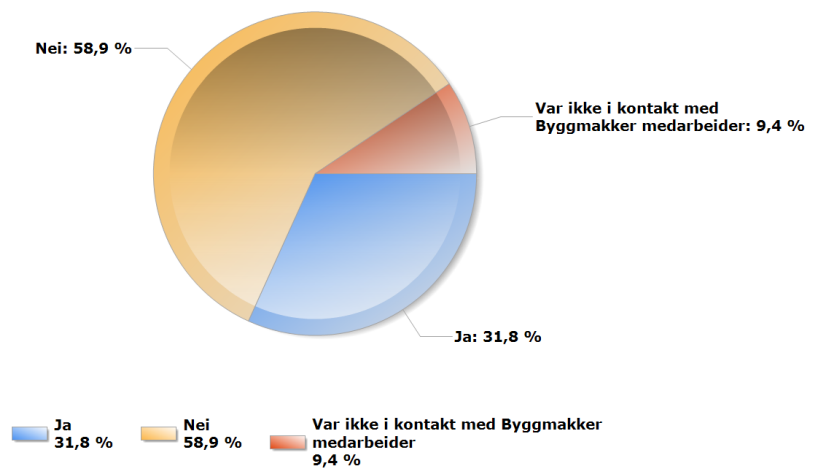
2012: Svar 192/Ubesvart 1

Ble du tilbudt andre av Byggmakkers tjenester?
(hengerutlån, hjemtransport, håndverkertjenester, verktøyutleie etc.)



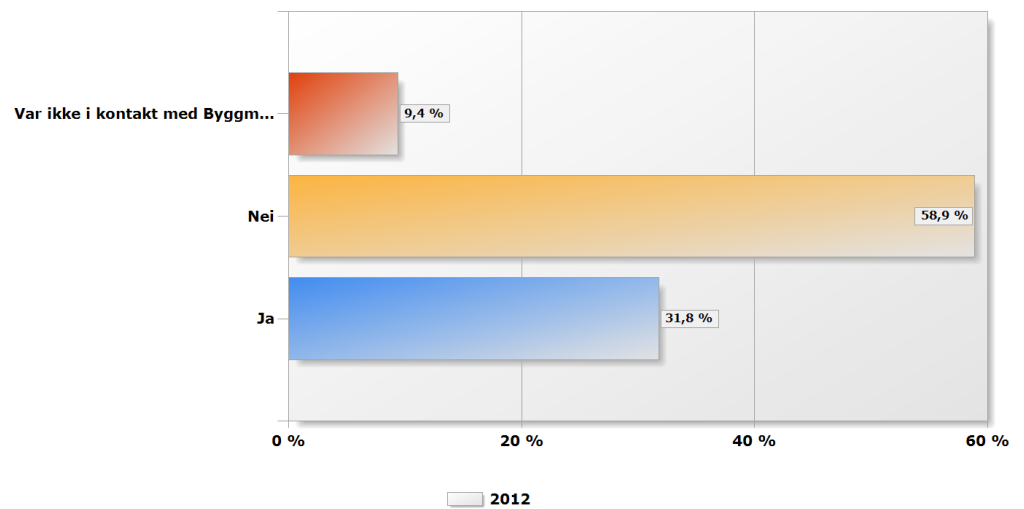
2012: Svar 192/Ubesvart 1

Opplevde du at selgeren anbefalte tilbehørsprodukter til det du kom for å handle?



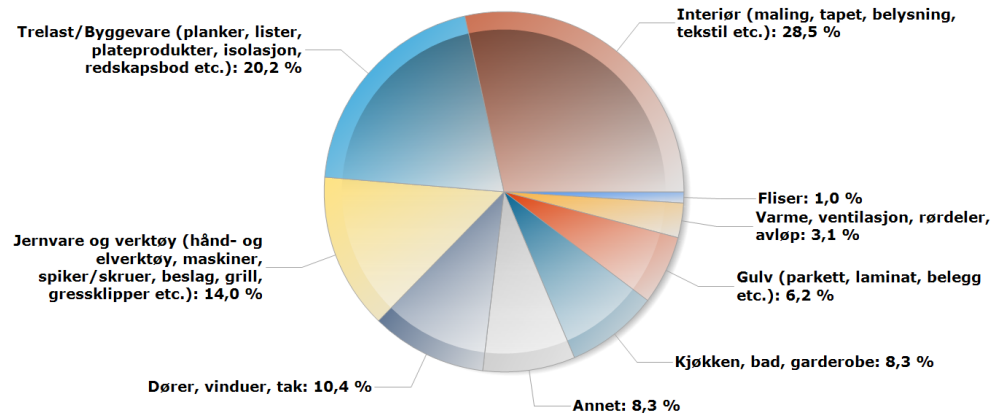
2012: Svar 192/Ubesvart 1

Opplevde du at selgeren anbefalte tilbehørsprodukter til det du kom for å handle?



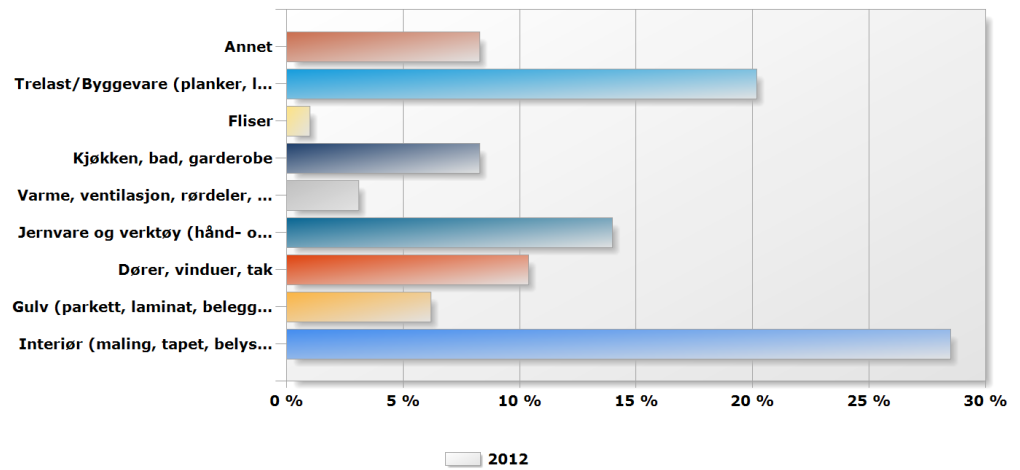
2012: Svar 192/Ubesvart 1

Hva var hovedformålet med ditt besøk hos Bygghandler Tiller i dag?
(kun ett kryss)



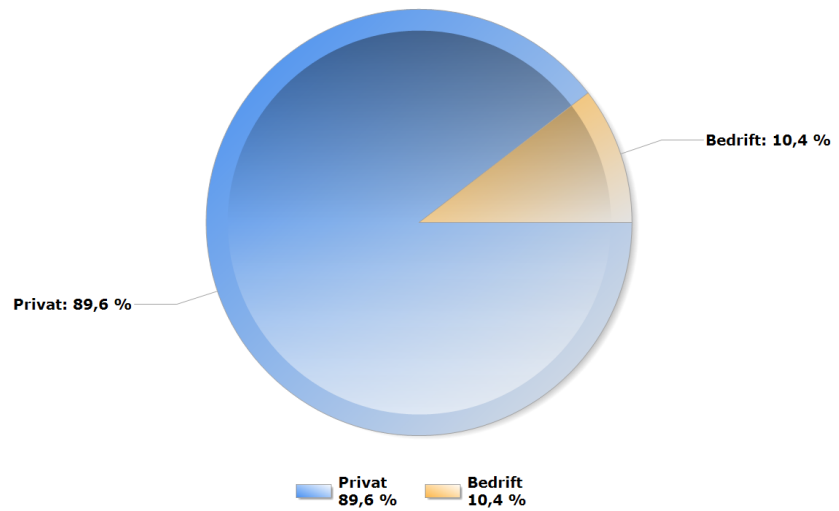
2012: Svar 193

Hva var hovedformålet med ditt besøk hos Bygghandler Tiller i dag?
(kun ett kryss)



2012: Svar 193

Basert på siste besøk, handlet du som privatperson eller bedrift?



2012: Svar 193

VEDLEGG 2.**Kundeundersøkelse av kundeverdi, 2013***Privatsegment**Spørsmål 1***Er du Proff eller Privat kunde?**

Besvart: 106 Hoppet over: 0

Svarvalg	Svar	
Proff	9,43%	10
Privat	90,57%	96
Totalt		106

*Spørsmål 2***Hva er viktigst for deg når du handler på et byggevarehus? Ranger slik at viktigst får poengsum 1.**

Besvart: 96 Hoppet over: 0

	1	2	3	4	5	6	7	Totalt	Gjennomsnittlig rangering
Pris	21,88% 21	38,54% 37	16,67% 16	14,58% 14	4,17% 4	2,08% 2	2,08% 2	96	5,45
Service	31,25% 30	28,13% 27	21,88% 21	7,29% 7	5,21% 5	2,08% 2	4,17% 4	96	5,50
Utvalg av produkter	12,50% 12	12,50% 12	26,04% 25	28,13% 27	10,42% 10	4,17% 4	6,25% 6	96	4,51
Kort reisevei til byggevarehuset	1,04% 1	5,21% 5	9,38% 9	12,50% 12	25% 24	26,04% 25	20,83% 20	96	2,83
At butikken er moderne og inspirerende	2,08% 2	1,04% 1	1,04% 1	13,54% 13	20,83% 20	22,92% 22	38,54% 37	96	2,27
Hurtig Handel	2,08% 2	3,13% 3	4,17% 4	7,29% 7	26,04% 25	32,29% 31	25% 24	96	2,51
Kvalitet på produktet	29,17% 28	11,46% 11	20,83% 20	16,67% 16	8,33% 8	10,42% 10	3,13% 3	96	4,93

Spørsmål 3

Hva er den viktigste egenskapen hos de ansatte? Ranger slik at viktigst får poengsum 1

Besvart: 96 Hoppet over: 0

	1	2	3	4	Totalt	Gjennomsnittlig rangering
Teknisk kompetanse om produktet	43,75% 42	19,79% 19	12,50% 12	23,96% 23	96	2,83
Kompetanse innenfor bygging/montering/løsninger	16,67% 16	32,29% 31	29,17% 28	21,88% 21	96	2,44
Imøtekommenhet/folkelig	20,83% 20	20,83% 20	28,13% 27	30,21% 29	96	2,32
Tilgjengelighet (ledig til å betjene)	18,75% 18	27,08% 26	30,21% 29	23,96% 23	96	2,41

Spørsmål 4

Føler du noen mangler ved kundeservice hos de ansatte? Kryss av ved en eller fler.

Besvart: 96 Hoppet over: 0

Svarvalg	Svar	
Teknisk kompetanse om produktet	3,13%	3
Kompetanse ovenfor bygging/montering/løsninger	3,13%	3
Imøtekommenhet/folkelig	5,21%	5
Tilgjengelighet (Ledig til å betjene)	26,04%	25
Nei	69,79%	67
Totalt antall respondenter: 96		

Spørsmål 5

Hvilke avdelinger benytter du deg mest av? kryss av på en eller fler.

Besvart: 96 Hoppet over: 0

Svarvalg	Svar	
Interiør	31,25%	30
Kjøkken	18,75%	18
Bad	16,67%	16
Hage	31,25%	30
Maling	42,71%	41
Gulv	18,75%	18
Vektøy/Jernvare	37,50%	36
Selvbygger	32,29%	31
Trelast	64,58%	62
Totalt antall respondenter: 96		

Spørsmål 6

Synes du det er enkelt å selv finne varene du er ute etter?

Besvart: 96 Hoppet over: 0

Svarvalg	Svar	
Ja	93,75%	90
Nei	6,25%	6
Totalt		96

VEDLEGG 3.**Kundeundersøkelse av kundeverdi, 2013***Proffsegmentet**Spørsmål 1***Er du Proff eller Privat kunde?**

Besvart: 106 Hoppet over: 0

Svarvalg	Svar	
Proff	9,43%	10
Privat	90,57%	96
Totalt		106

*Spørsmål 2***Hva er viktigst for deg når du handler på et byggevarehus? Ranger slik at viktigst får poengsum 1.**

Besvart: 10 Hoppet over: 0

	1	2	3	4	5	6	7	Totalt	Gjennomsnittlig rangering
Pris	10% 1	40% 4	10% 1	30% 3	10% 1	0% 0	0% 0	10	5,10
Service	30% 3	20% 2	20% 2	20% 2	0% 0	10% 1	0% 0	10	5,30
Utvalg av produkter	30% 3	20% 2	10% 1	10% 1	10% 1	10% 1	10% 1	10	4,80
Kort reisevei til byggevarehuset	0% 0	0% 0	20% 2	30% 3	20% 2	10% 1	20% 2	10	3,20
At butikken er moderne og inspirerende	0% 0	0% 0	10% 1	0% 0	20% 2	30% 3	40% 4	10	2,10
Hurtig Handel	10% 1	0% 0	10% 1	0% 0	40% 4	10% 1	30% 3	10	2,90
Kvalitet på produktet	20% 2	20% 2	20% 2	10% 1	0% 0	30% 3	0% 0	10	4,60

Spørsmål 3

Hva er den viktigste egenskapen hos de ansatte? Ranger slik at viktigst får poengsum 1

Besvart: 10 Hoppet over: 0

	1	2	3	4	Totalt	Gjennomsnittlig rangering
Teknisk kompetanse om produktet	30% 3	50% 5	20% 2	0% 0	10	3,10
Kompetanse innenfor bygging/montering/løsninger	30% 3	10% 1	30% 3	30% 3	10	2,40
Imøtekommenhet/folkelig	10% 1	40% 4	30% 3	20% 2	10	2,40
Tilgjengelighet (ledig til å betjene)	30% 3	0% 0	20% 2	50% 5	10	2,10

Spørsmål 4

Føler du noen mangler ved kundeservice hos de ansatte? Kryss av ved en eller fler.

Besvart: 10 Hoppet over: 0

Svarvalg	Svar
Teknisk kompetanse om produktet	20% 2
Kompetanse ovenfor bygging/montering/løsninger	0% 0
Imøtekommenhet/folkelig	10% 1
Tilgjengelighet (Ledig til å betjene)	10% 1
Nei	70% 7
Totalt antall respondenter: 10	

Spørsmål 5

Hvilke avdelinger benytter du deg mest av? kryss av på en eller fler.

Besvart: 10 Hoppet over: 0

Svarvalg	Svar	
Interiør	0%	0
Kjøkken	10%	1
Bad	10%	1
Hage	0%	0
Maling	0%	0
Gulv	10%	1
Vektøy/Jernvare	20%	2
Selvbygger	40%	4
Trelast	90%	9
Totalt antall respondenter: 10		

Spørsmål 6

Synes du det er enkelt å selv finne varene du er ute etter?

Besvart: 10 Hoppet over: 0

Svarvalg	Svar	
Ja	100%	10
Nei	0%	0
Totalt		10

VEDLEGG 4.**Spørreundersøkelse ansatt i BM Tiller, 2013***Deltidsansatte**Spørsmål 1:*

Ansatteundersøkelse

Q16 Hvilke kommunikasjonskanaler er tilgjengelig for deg?

Besvart: 10 Hoppet over: 18

Svarvalg	Svar	
Salestool	90%	9
SAP	90%	9
Epost Jobb	90%	9
Epost Privat	70%	7
Muntlig dialog med medkollega	100%	10
Byggmakker.no (ansattesiden)	80%	8
Totalt antall respondenter: 10		

Spørsmål 2

Ansatteundersøkelse

Q17 Hvilke kommunikasjonskanal mener du fungerer best? (hvilken kanal som er mest allsidig og får budskapet frem på kortest mulig tid)

Besvart: 10 Hoppet over: 18

Svarvalg	Svar	
Salestool	50%	5
SAP	0%	0
Epost Jobb	80%	8
Epost Privat	20%	2
Muntlig dialog med medkollega	90%	9
Byggmakker.no (ansatte-siden)	20%	2
Totalt antall respondenter: 10		

Spørsmål 3:

Ansatteundersøkelse

Q18 Føler du at informasjon du trenger for og kunne utføre dine arbeidsoppgaver, kommer til riktig tid og er forståelig? Velg mellom 1-5 hvor 5 tilsvarer "ja alltid"

Besvart: 10 Hoppet over: 18

Svarvalg	Svar	
5	0%	0
4	60%	6
3	30%	3
2	10%	1
1	0%	0
Totalt		10

Spørsmål 4:

Ansatteundersøkelse

Q19 Til hvilken grad føler du all kommunikasjonen fra daglig leder (Finn Åge) til deg fungerer? (Eksempel: kampanjer, endringer ved butikken, BM-Card, endring av 'image' for butikken) 10 Tilsvarer veldig bra

Besvart: 10 Hoppet over: 18

Svarvalg	Svar	
10	10%	1
9	30%	3
8	10%	1
7	10%	1
6	10%	1
5	0%	0
4	0%	0
3	30%	3
2	0%	0
1	0%	0
Totalt		10

Spørsmål 5:

Ansatteundersøkelse

**Q20 Til hvilken grad føler du
kommunikasjonen fra deg til daglig
leder (Finn Åge) fungerer?
(Eksempel: Personalsaker)**

Besvart: 10 Hoppet over: 18

Svarvalg	Svar	
10	20%	2
9	20%	2
8	10%	1
7	10%	1
6	20%	2
5	20%	2
4	0%	0
3	0%	0
2	0%	0
1	0%	0
Totalt		10
(1)		

Spørsmål 6:

Ansatteundersøkelse

**Q21 Til hvilken grad føler du
kommunikasjonen fra din
avdelingsleder (Marius, Trond etc)
til deg fungerer?**

Besvart: 10 Hoppet over: 18

Svarvalg	Svar	
10	40%	4
9	20%	2
8	20%	2
7	0%	0
6	20%	2
5	0%	0
4	0%	0
3	0%	0
2	0%	0
1	0%	0
Totalt		10

Spørsmål 7:

Ansatteundersøkelse

**Q22 Til hvilken grad føler du
kommunikasjonen fra deg til din
avdelingsleder (Marius, Trond etc)
fungerer?**

Besvart: 10 Hoppet over: 18

Svarvalg	Svar	
10	30%	3
9	30%	3
8	10%	1
7	10%	1
6	20%	2
5	0%	0
4	0%	0
3	0%	0
2	0%	0
1	0%	0
Totalt		10

Spørsmål 8:

Ansatteundersøkelse

**Q25 Til hvilken grad føler du
informasjonen du mottar fra
ledelsen er forståelig?**

Besvart: 10 Hoppet over: 18

Svarvalg	Svar	
10	20%	2
9	20%	2
8	30%	3
7	10%	1
6	20%	2
5	0%	0
4	0%	0
3	0%	0
2	0%	0
1	0%	0
Totalt		10

Spørsmål 9:

Ansatteundersøkelse

Q26 Til hvilken grad føler du det ville vært nyttig for deg med avdelingsmøter? (Møter med arbeidsrelevant informasjon, diverse saker innad i avdelingen og butikk generelt)

Besvart: 10 Hoppet over: 18

Svarvalg	Svar	
10	40%	4
9	20%	2
8	10%	1
7	10%	1
6	20%	2
5	0%	0
4	0%	0
3	0%	0
2	0%	0
1	0%	0
Totalt		10

Spørsmål 10:

Ansatteundersøkelse

Q27 Hvor ofte ville du hatt avdelingsmøter?

Besvart: 10 Hoppet over: 18

Svarvalg	Svar	
Én gang i uken	0%	0
Annen hver uke	0%	0
Én gang i måneden.	100%	10
Aldri	0%	0
Totalt antall respondenter: 10		

Spørsmål 11:

Ansatteundersøkelse

Q28 Skulle du ønske å hatt mer opplæring innenfor noen av disse punktene?

Besvart: 10 Hoppet over: 18

Svarvalg	Svar	
Faglig kompetanse	80%	8
Salg	10%	1
Generell kundeservice	0%	0
SAP og Salestool	80%	8
Totalt antall respondenter: 10		

VEDLEGG 5.**Spørreundersøkelse av ansatt i BM Tiller, 2013***Heltidsansatt**Spørsmål 1:*

Ansatteundersøkelse

Q2 Hvilke kommunikasjonskanaler er tilgjengelig for deg?

Besvart: 12 Hoppet over: 16

Svarvalg	Svar	
Salestool	100%	12
SAP	100%	12
Epost Jobb	100%	12
Epost Privat	33,33%	4
Muntlig dialog med medkollega	100%	12
Byggmakker.no (ansattesiden)	91,67%	11
Totalt antall respondenter: 12		

Spørsmål 2:

Ansatteundersøkelse

Q3 Hvilke kommunikasjonskanal mener du fungerer best? (hvilken kanal som er mest allsidig og får budskapet frem på kortest mulig tid)

Besvart: 12 Hoppet over: 16

Svarvalg	Svar	
Salestool	33,33%	4
SAP	8,33%	1
Epost Jobb	75%	9
Epost Privat	8,33%	1
Muntlig dialog med medkollega	75%	9
Byggmakker.no (ansatte-siden)	16,67%	2
Totalt antall respondenter: 12		

Spørsmål 3:

Ansatteundersøkelse

Q4 Føler du at informasjon du trenger for og kunne utføre dine arbeidsoppgaver, kommer til riktig tid og er forståelig? Velg mellom 1-5 hvor 5 tilsvarer "ja alltid"

Besvart: 12 Hoppet over: 16

Svarvalg	Svar	
5	0%	0
4	91,67%	11
3	8,33%	1
2	0%	0
1	0%	0
Totalt		12

Spørsmål 4:

Ansatteundersøkelse

Q5 Til hvilken grad føler du all kommunikasjonen fra daglig leder (Finn Åge) til deg fungerer? (Eksempel: kampanjer, endringer ved butikken, BM-Card, endring av 'image' for butikken) 10 tilsvarer veldig bra

Besvart: 12 Hoppet over: 16

Svarvalg	Svar	
10	33,33%	4
9	16,67%	2
8	16,67%	2
7	25%	3
6	8,33%	1
5	0%	0
4	0%	0
3	0%	0
2	0%	0
1	0%	0
Totalt		12

Spørsmål 5:

Ansatteundersøkelse

Q6 Til hvilken grad føler du kommunikasjonen fra deg til daglig leder (Finn Åge) fungerer? (Eksempel: Personalsaker)

Besvart: 12 Hoppet over: 16

Svarvalg	Svar	
10	41,67%	5
9	16,67%	2
8	16,67%	2
7	16,67%	2
6	8,33%	1
5	0%	0
4	0%	0
3	0%	0
2	0%	0
1	0%	0
Totalt		12
(0)		

Spørsmål 6:

Ansatteundersøkelse

Q7 Til hvilken grad føler du kommunikasjonen fra din avdelingsleder (Marius, Trond etc) til deg fungerer?

Besvart: 12 Hoppet over: 16

Svarvalg	Svar	
10	25%	3
9	25%	3
8	16,67%	2
7	8,33%	1
6	25%	3
5	0%	0
4	0%	0
3	0%	0
2	0%	0
1	0%	0
Totalt		12

Spørsmål 7:

Ansatteundersøkelse

**Q8 Til hvilken grad føler du
kommunikasjonen fra deg til din
avdelingsleder (Marius, Trond etc)
fungerer?**

Besvart: 12 Hoppet over: 16

Svarvalg	Svar	
10	25%	3
9	25%	3
8	25%	3
7	8,33%	1
6	16,67%	2
5	0%	0
4	0%	0
3	0%	0
2	0%	0
1	0%	0
Totalt		12

Spørsmål 8:

Ansatteundersøkelse

**Q11 Til hvilken grad føler du
informasjonen du mottar fra
ledelsen er forståelig?**

Besvart: 12 Hoppet over: 16

Svarvalg	Svar	
10	25%	3
9	16,67%	2
8	33,33%	4
7	16,67%	2
6	8,33%	1
5	0%	0
4	0%	0
3	0%	0
2	0%	0
1	0%	0
Totalt		12

Spørsmål 9:

Ansatteundersøkelse

Q12 Til hvilken grad føler du det ville vært nyttig for deg med avdelingsmøter? (Møter med arbeidsrelevant informasjon, diverse saker innad avdelingen og butikk generelt)

Besvart: 12 Hoppet over: 16

Svarvalg	Svar	
10	41,67%	5
9	8,33%	1
8	25%	3
7	0%	0
6	16,67%	2
5	8,33%	1
4	0%	0
3	0%	0
2	0%	0
1	0%	0
Totalt		12

Spørsmål 10:

Ansatteundersøkelse

Q13 Hvor ofte ville du hatt avdelingsmøter?

Besvart: 12 Hoppet over: 16

Svarvalg	Svar	
Én gang i uken	8,33%	1
Annen hver uke	16,67%	2
Én gang i måneden.	83,33%	10
Aldri	0%	0
Totalt antall respondenter: 12		

Spørsmål 11:

Ansatteundersøkelse

Q14 Skulle du ønske å hatt mer opplæring innenfor noen av disse punktene?

Besvart: 11 Hoppet over: 17

Svarvalg	Svar	
Faglig kompetanse	45,45%	5
Salg	18,18%	2
Generell kundeservice	0%	0
SAP og Salestool	54,55%	6
Totalt antall respondenter: 11		
(2)		

VEDLEGG 6.**Salgsbudsjett 2011 & 2012***Budsjett og omsetning per varekategori for 2011 & 2012*

	2012	2011	Budsjett		
Hage & Grønt	2 177 286,72	1 231 081,60	1 566 816,00	610 470,72	38,96 %
Diverse hytteprodukt	169 703,37	271 303,14	359 362,00	-189 658,63	-52,78 %
Møbler	1 473 296,66	1 261 241,68	1 319 965,00	153 331,66	11,62 %
Interiørartikler	758 412,63	1 111 014,40	983 260,00	-224 847,37	-22,87 %
Tapet	3 347 453,81	3 273 094,28	3 483 285,60	-135 831,79	-3,90 %
Elektriske artikler	1 878 345,59	1 711 861,87	1 720 281,60	158 063,99	9,19 %
VVS	3 582 763,58	4 024 264,35	4 874 568,00	-1 291 804,42	-26,50 %
Kjøkken	5 053 768,92	5 584 700,99	5 540 430,00	-486 661,08	-8,78 %
Baderom	1 798 376,62	2 026 544,23	2 371 850,00	-573 473,38	-24,18 %
Garderobe	2 356 291,73	1 977 194,69	2 295 974,00	60 317,73	2,63 %
Maling & Teknisk/Kjemisk	8 097 502,76	6 989 739,70	7 081 820,00	1 015 682,76	14,34 %
Parkett & tregulv	5 260 437,21	4 356 587,19	4 923 686,00	336 751,21	6,84 %
Laminatgulv	7 393 594,84	6 887 730,81	6 474 862,00	918 732,84	14,19 %
Interiørlister og trapper	996 172,64	855 618,06	767 420,00	228 752,64	29,81 %
Dører	4 923 882,40	5 129 033,04	4 826 444,40	97 438,00	2,02 %
Vindu	2 925 906,00	2 058 524,37	2 280 743,80	645 162,20	28,29 %
Varme	5 579 720,13	6 091 685,10	6 189 513,40	-609 793,27	-9,85 %
Trelast	18 174 257,73	16 674 096,48	16 943 562,00	1 230 695,73	7,26 %
Tynnplateprofiler	133 053,95	96 198,25	159 198,40	-26 144,45	-16,42 %
Stål & Metaller	348 963,13	426 510,52	383 733,00	-34 769,87	-9,06 %
Bygg & Anlegg	18 143 363,13	18 023 351,77	18 301 943,00	-158 579,87	-0,87 %
Bad & Våtromspanel	2 519 037,63	1 998 986,02	1 973 699,00	545 338,63	27,63 %
Hobbyplater	623 813,27	718 428,25	728 202,00	-104 388,73	-14,34 %
Jernvare	2 930 715,85	3 300 644,43	3 623 522,80	-692 806,95	-19,12 %
Festemidler	2 922 908,03	2 714 411,49	2 940 408,60	-17 500,57	-0,60 %
Håndverktøy	2 820 523,22	2 510 454,49	2 904 885,00	-84 361,78	-2,90 %
Maskiner & verktøy	3 623 522,48	3 268 398,82	3 125 912,00	497 610,48	15,92 %
Hus & Fritid	4 773 014,64	4 583 209,59	5 346 880,00	-573 865,36	-10,73 %
Tjenester	2 585 723,91	2 337 707,55	2 286 195,00	299 528,91	13,10 %
Embalasje	139 125,53	123 379,64	117 315,40	21 810,13	18,59 %
Kaffeteria	1 119 168,45	1 077 859,16	1 160 262,00	-41 093,55	-3,54 %
	118 630 106,56	112 694 855,96	117 056 000,00	1 574 106,56	1,34 %

VEDLEGG 7.**Infrastruktur av butikkareal***Dagens infrastruktur & endring av infrastruktur av butikkareal.**Dagens infrastruktur/plasser av avdelinger og produkt:**Endring i infrastruktur/plassering av avdelinger og produkt:*

VEDLEGG 8.**Kartbrosjyre, del 1***Utside av bartbrosjyre (Framsida og baksida)*

Ofte stilte spørsmål

Trenger du henger?
Gå til punkt 24 i kartoversikten.

Har du et stort prosjekt?
Får faghjelp hos Selvbyggeren på punkt 18

Vil du ha rabatter?
Gå til kassen og etabler en kundekonto.

Finner du ikke varen i butikken?
Gå til en av infodeskene - vi kan bestille det meste!

Lurer du på noe vedrørende bestillingen din?
Besøk selvbygger på punkt 18, eller ring kundeservice på 04020. Husk ordnummer!





**VI HJELPER DEG MED
Å OPPFYLLE
KJØKKENDRØMMEN**

6 måneders rentefri betalingsutsettelse for kr349,-



Følg oss på Facebook: *Byggmakker Tiller*
Kundeservice: 04020

VEDLEGG 9.

Kartbrosjyre, del 2

Innside av bartbrosjyre (kart og produktoversikt)

BM
BYGGMAKKER
Tiller

i Avdelinger

- A 1 Torg: Diverse varer på tilbud
- B 2 Dekor: Pynt til innvendig bruk
- B 3 Interiør: Tapet, tepper og persienner
- C 4 Kjøkken: Kjøkkeninnredning og hvitevarer
- C 5 Bad: Dusj, toalett, vask og VVS
- C 6 Elektronikk: Elektriske artikler, lyspærer og batteri
- D 7 Sesong: Sesongvarer; grill, spader, snømåker o.l.
- D 8 Flis/ Våtrom: Fliser og murprodukter o.l.
- E 9 Fargeidé: Fargeprøver og brosjyrer
- E 10 Farge: Maling, beis, teip, lim, sparkel o.l.
- E 11 Gulv: Parkett, laminat og linoleum
- F 12 Verktøy: Stort og smått av verktøy
- F 13 Jernvare: Skruer og spiker
- F 14 Beslag/ Garderobe: Diverse dør- og portprodukter
- G 15 Ventilasjon: Rør og deksel
- G 16 Varme: Peis, ovn, panelovn og pipe
- G 17 Tak/ Vindu: Takstein, vindu, balkongdører
- 18 Selvbygger: Faghjelp til ditt byggeprosjekt
- G 19 Dører: Innerdører og ytterdører
- G 20 Baderomsplater: Veggplater til bad
- G 21 Smartpanel: Ferdigplater til interiør
- H 22 Listverk: Hvitmakt, trehvit, eik og utforinger
- H 23 Varemottak: Her henter du varene du har bestilt
- 24 Reklamasjon/ hengerutleie: Levering av ødelagte varer mellom kl. 07.00-16.00, eller henvend deg i kassen. Gratis hengerutlån
- H 25 Trelast: Trevirke, isolasjon, plater o.l.
- H 26 Sag: Beskjær produktet til ønsket størrelse