

Transkriberte intervjuer

Avdelingsleder ordrebearbeidingsavdeling

Hvor mange år har du jobbet i HMK?

Syvende året nå, startet i 2010

Kan du beskrive en vanlig arbeidsdag for deg?

Det består i å finne sjåførere til turene vi har og finne busser som passer til dem. Alt fra å snakke med sjåførere om alt som er positivt, negativt. I tillegg så er det skader, flåtestyringssystem, holde styr på bussparken sammen med sjåførene, slik at de kan sjekke seg selv hvordan de kjører osv. Det er selvfølgelig mye rundt det, men dette er hovedoppgavene.

Hvordan vil du si at HMK er bygget opp, mtp. avdelinger, prosesser, organisasjonskart?

Det blir jo litt sånn at når det er et privat selskap som blir drevet på denne måten, så er det de som sitter på toppen styrer. Kommunikasjonen går stort sett den veien (red. anm: fra toppen og ned). Men det er jo et flatt hierarki likevel. Og de fleste får ta mange avgjørelser selv.

Hva er hovedavdelingene?

Kjørekontor, booking, administrasjon og regnskap vil jeg si er de fire som er her.

Er de veldig avskilt?

Ja! Det er fire veldig uavhengige avdelinger, som på en måte må jobbe i et slags samarbeid. Vi samarbeider om å få turene til å gå, selvfølgelig, men vi driver med våre ting her nede og de andre blander seg ikke så mye borti.

Hvem er de viktigste for deg å kommunisere med her?

Det er selvfølgelig de to der inne (peker på rommet der de to andre på kjørekontoret sitter) også er det Morten (daglig leder) og stort sett alle på booking, til tider.

Til tider?

Ja.. stort sett så har vi mye for oss selv, men for eksempel om sommeren er det mye vi må finne ut av for å få ting til å fungere (red. anm: pga. stor pågang om sommeren).

HMK har jo blitt et ganske stort selskap, hva tror du har blitt gjort riktig?

Det tror jeg er å fordele arbeidsoppgaver litt mer de siste årene, enn hva det er blitt gjort før. Litt mer ansvar til flere avdelinger, som får ta avgjørelser så lenge de er til det positive for selskapet. Da jeg begynte her inne i 2012, så var det ofte slik at administrasjonen tok avgjørelser, uten at de egentlig helt var med på den daglige driften av alt mulig.

I dag føler jeg at vi blir stolt litt mer på, at vi jobber *for* bedriften.

Så de som er nærmere selve prosessen får gjøre mer som de mener er riktig?

Ja, vi har litt en sjefsrolle, på en måte. At alle er litt ansvarlige for egen avdeling.

I tillegg tror jeg effektivisering av bilparken og sjåførene de siste fire-fem årene har vært essensielt for at selskapet har vokst såpass mye de siste årene.

Hva mener du når du sier ”effektivisering av bussparken”?

Mer gjenbruk av bussene, mer kjøring fra morgen til kveld. Nå har vi doble skift på bussene, ikke ha faste sjåførere på en viss antall mengde busser. Før da jeg kjørte, så hadde jeg min egen buss. Det hendte den var ute og kjørte uten meg, men stort sett sto den stille når jeg ikke kjørte. I fjor for eksempel kjørte vi femten busser til vestlandet og de hadde vi ikke faste sjåførere til, så med en gang de kom tilbake til kontoret, kjørte de tilbake til vestlandet. Slik at vi la opp et løp til bussen, ikke til sjåføren. I sommer hadde vi alle 38 bussene ute 90 av 90 dager! Dette har nok vært veldig positivt, og det har vel syntes på regnskapet også.

Hva tror du kunne vært gjort annerledes?

Det går litt på det samme av det som har vært gjort før her. Det er selvfølgelig vanskelig, fordi det er en privat bedrift, drevet av en som har drevet det helt siden det var to busser og en ansatt. Ola Halvorsen (eier) har selvfølgelig gjort en fantastisk jobb disse 40 årene, men det går også litt på at når man blir litt eldre.. I dag følger ikke vi med i den teknologiske utviklingen, fordi styret ikke helt har styring på det vi burde gjøre. Det går bare på at vi kanskje kunne vært litt mer frampå, med litt mer bruk av ressurser på ting som unge mennesker i dag bruker som kommunikasjonsmiddel. Da hadde vi kanskje hatt et bedre grunnlag for å ha enda mer turer enn det vi har i dag.

Gi litt slipp på det som har vært før? Gi litt mer ansvar til de som sitter rundt her.. selv om det har blitt mye bedre, men det har stort forbedringspotensiale.

Likevel er det ikke så mye å si på hvordan bedriften er i dag! Vi kommer til å ha 42 busser til sommeren og det er det meste vi har hatt noen gang. Jobber kontinuerlig med å skaffe nye kunder og forbedre oss på nettet. Det tar nok bare noe lenger tid enn det kanskje burde.

Har du noen tanker om potensielle utfordringer i fremtiden?

Generelt vil jeg si at en utfordring er utenlandske busselskaper som kommer hit og skal ha en del av vår kake. Utover det er det selvfølgelig ting som skjer rundt i økonomien med valuta, norsk økonomi osv. som gjør at vi må heve prisene for å kunne overleve med norske arbeidstaker, samtidig som utenlandske selskaper, som Østeuropeere kan holde prisene nede. Det er vel vår største trussel. HMK drives i dag veldig bra, som følge av de sparetiltakene som blir innført til enhver tid. Det er ingen tvil om at når Ola Halvorsen vil spare en femmer på at alle skrur av motoren, så gjør det selvfølgelig noe med alle som jobber her. Det gjør at alle sparer og at det blir lite sløsing, man er ikke noen villmenn med penger her. Så de holder kostnadene nede. Det er kanskje den måten vi kan jobbe mot utfordringer med utenlandske busselskaper. Være kostnadseffektive.

Nettopp det var også et av spørsmålene mine, om det er stort fokus på effektivisering. Da mener du ja?

Ja, på mye så er det det. Bare dette flåtestyringssystemet som vi har begynt med nå for eksempel. Det koster jo mye penger å komme i gang med det, men det er veldig fremtidsrettet for å holde kostnadene nede på lang sikt fordi man får lavere forbruk av diesel.

Er det områder i bedriften du mener det kunne vært fokusert mer på effektivitet?

Det er det nok absolutt flere steder. For eksempel bookingavdelingen, synes jeg personlig. Der kunne det vært litt hardere oppfølging fra administrasjonen på forskjellige områder og på forskjellige personer. Det er nok det viktigste. Man føler kanskje til tider at det skulle vært et litt hardere sjefsmiljø her, ikke nødvendigvis av eierne, men av daglig leder og de som styrer. At hver avdeling kan styre mye selv og komme med ideer, men man trenger også avdelingsledere og ledere over der igjen som kan stramme inn litt. Du må ha en som sitter på toppen og holder i alle trådene. Og hvis ikke han er der, eller til tider er litt fraværende, så blir det selvfølgelig vanskelig å holde disse avdelingene sammen med god effektivitet.

Føler du at informasjonsflyten er som den skal?

Den kunne nok vært bedre. Jeg synes den kunne vært rettet mer mot avdelingsledere også ha et slags organisasjonskart. Mer informasjonsflyt til de som er ledere, med klare beskjeder om hvem som er ledere hvor. Og da hatt et lederteam som hadde litt mer ansvar og blir gitt mer informasjon som kan gå videre derfra.

Er det etter din mening rom for at alle i bedriften kommer med tilbakemeldinger?

Blir man i så fall hørt?

Det er nok rom for at alle kommer med tilbakemeldinger, men om du blir hørt, det er jeg usikker på. Det er nok mye ”ja og ha” også blir det kanskje glemt litt, eller det er ikke viktig nok. Nettopp hadde nok vært bedre, hadde du hatt klare linjer på hvem som bestemmer hva og hvor, slik at man alltid har en å henvende seg til. Sette alt litt mer i system.

Vi har jo en tilbakemeldingskasse her nede. Men den har aldri vært brukt. Det er nok fordi det er såpass mye snakking i gangene. Man møtes rundt også sier man ifra om ting man har på hjertet der og da. Mange regner vel med at ting når fram til riktig person bare ved at man snakker rundt, på en måte.

Har du noen gang rapportert om et forbedringspotensiale for en prosess?

Ja, det vil jeg si!

Noen eksempler?

Dette flåtestyringssystemet som vi begynner med nå. Det ble først foreslått høsten 2015 av meg. Så tok jeg det opp igjen i 2016, og da ble det tatt seriøst. Man så at dette var noe man kom til å tjene på.

Andre ting er vel kanskje litt mer generalisering av dieselkort og telefon, nå bruker vi én leverandør istedenfor mange forskjellige. Så blir det lettere å presse på pris.

Er det noen arbeidsoppgaver du er nødt til å gjøre, men som du føler er mindre viktige? Som du kaster bort tid på eller er frustrert over at du må gjøre?

Nei, egentlig ikke. Eller.. det er for mye jobb alene i denne stillingen som jeg har laget litt sammen med daglig leder. Før, så satt en annen medarbeider med noe av det, og en annen satt med litt. Verkstedet hadde noe av ansvaret for busser og skader. De siste årene har vi samlet alt det på kontoret her. Samtidig har vi jo fått inn to til på kjørekontoret, men jeg må jo ofte kontrollere det de gjør. Det tar mye tid. Der er vi igjen inne på dette med avdelingssjefer. Hvis jeg skulle ha fått denne avdelingen slik som jeg vil det, så måtte jeg ha fått muligheten til å si ifra mer til de to slik at det blir gjort riktig første gangen. Det tar jo mye tid å måtte sjekke alt igjen. Noen ganger virker det som om det blir tatt en

avgjørelse uten at det har blitt sjekket på kjørelisten om vi har ledige busser, for eksempel. Kvalitetssikringen av det vi driver med, ut mot kunden, er jo kanskje det aller viktigste! Så der blir det mye ekstrajobb..

Hvis du kunne endret to ting i selskapet i dag, hva ville det vært?

Personalpolitikk! Litt mer personalfokusert enn sånn det er i dag. På først og fremst sjåførene og de som faktisk gjør jobben. Samtidig på de som sitter her på kontoret. For at man skal, ikke nødvendigvis trives, det tror jeg alle gjør, men at de skal trives enda mer. Og for at alle skal yte maks. At man får en liten påskjønnelse for det man gjør osv.

Kunne man hatt en HR-ansvarlig?

Det kunne man absolutt. For eksempel en som allerede jobber her kunne fått det ansvaret. Og kanskje kunne man kostet på personen et lite kurs også en gang (ler), så man kunne fått litt mer input og kanskje videreutvikle seg i det man jobber med her.

Nummer to... går vel litt på det med å forandre noen stillinger. Det er nok noen mennesker her som kanskje har grodd litt fast i de stillingene de har i dag og enten skulle fått lov til å prøve seg i nye stillinger. Eller at man må være så hard at man stiller noen krav, slik at de kommer seg opp igjen på et nivå som de har vært på tidligere, eller at de rett og slett må finne på noe annet. Det er jo en kjip måte å tenke på, men det er jo også sånn det er, det er en business som omsatte for 100 millioner kroner i fjor. Det er ikke noen kompisgjeng. Alle må yte 100%.

Avdelingsleder i ordremottaket

Hvor mange år har du jobbet her?

Ti, jeg begynte i 2016 som bussjåfører, så gikk jeg over til kjøreleder også har jeg begynt på salg. Så jeg har sett det fra mange sider. Det er greit å ha sett det fra et sjåførperspektiv når man sitter her inne og skal legge inn turene. Jeg vet hvor lang tid det tar å kjøre fra A til B og hvordan sjåførene tenker.

Hva ser du på som dine viktigste arbeidsoppgaver i dag?

Få på plass salg til store kunder som genererer mye trafikk, slik at vi har noen kunder som drar inn penger til enhver tid. Så kan man heller supplere med småkunder innimellom.

Kan du fortelle meg litt om hvordan bookingavdelingen er bygget opp?

Ja, jeg har ansvaret for avdelingen og de store kundene. Hilde jobber med guidebestillinger og et par mindre bestillinger. Mats tar stort sett det som kommer på

fellesmailen. Og Vigdis tar mye av det som skjer om sommeren, som cruisebåter osv. Også har vi Anette som jobber mye med Color Line og reisebyråsaker. Så det er ganske fordelte arbeidsoppgaver, men alle jobber mot et felles mål og det er å få tømt all den mailen som kommer inn hver dag. Svarer vi ikke fort nok, så få vi ikke turen.

Så dere har kontakt med kunden og gjør turene klare, så sender dere det ned til kjøreavdelingen?

Ja, vi legger opp løpet og turene, så må de finne ledig og passende busser og sjåførere. Vi må beregne tid til og fra, samt hvor mye det koster å kjøre dit, både i timelønn, drivstoff og bompenger.

HMK har blitt et stort selskap, hva tror du har blitt gjort riktig?

Vi omsatte jo for over 100 millioner bare i fjor. Så det har vært en bratt kurve, blitt stort på kort tid. De kjøpte jo opp Bislett Limousine også, for å på plass flere kunder, der er det jo mer bil enn buss.

Men de har jo vært veldig flinke til å tenke kostnader. Ha riktig mix av biler og busser til enhver tid, ikke for mange busser om vinteren. Det er jo om vinteren det koster penger å ha dem her. En buss koster jo 2000kr om dagen, når den bare står her. Har bussene i 40 måneder. Tar dem ut om våren, så har vi dem i tre år pluss en sommer. Så leverer vi igjen på høsten. Derfor har vi færre busser om vinteren.

Hva kunne vært gjort annerledes?

Kanskje prate mer internt, når det kommer til planlegging. At alle er med på prosessen, ikke bare kaste deg inn i det på slutten når noen har diskutert ferdig. Vi har jo feks startet ruter som aldri burde vært startet. Vi kjørte jo skibuss fra Oslo til Trysil, uten å vite hva vi kastet oss inn i. Det tapte vi penger på. Man kunne gått litt mer inn i markedet og sett hva som var der fra før og om man kunne konkurrere, om det er nok kunder osv. Samkjørt planlegging er viktig.

Men vi lærte jo av det. Det blir ikke mer rutebusser på oss, tror jeg. Det er bedre at vi driver med det vi faktisk kan, og det er jo grupper og sightseeing også.

Har du noen eksempler på interne prosesser dere er gode på her i bedriften?

Snu oss rundt fort. Vi er fleksible. Hvis en kunde ringer og skal ha buss om en time, får vi faktisk stort sett til det. Hvis kunden ringer til meg og jeg ringer til kjørekontoret, så hiver

dem seg rundt og fikser sjåfør og sender dem av gårde. Hvis kunden får ja en gang, så husker de det! Da kommer de hit neste gang. Vi er alle innstilt på å aldri si nei.

Synes du informasjonsflyten er som den skal, mellom avdelinger?

Nei. Alle sitter på hver sin tue og holder veldig på med sitt. Det er et alt for lukka system. Vi kan bli flinkere på å kommunisere internt. Og til en hver tid vite hva de andre gjør. Det hadde vært lurt å sette kommunikasjonen litt mer i system her. Sånn at man visste at alle tid en hver tid fikk vite om alt som foregår. Da er det igjen lettere å planlegge.

Føler du at det er høyt fokus på effektivisering i dag?

Altså på noen ting, så føles det som om vi driver bedrift på 80-tallet. Veldig tungvint å drive med papir i dagens samfunn. I dag, her hos oss, så får sjåførene ofte et sånt papirark på hva de skal gjøre i morgen. Og da må de opp og hente det her på kontoret. Det hadde nok vært bedre hvis man hadde et system for felles beskjeder. For eksempel en telefonplattform. Uten å måtte fysisk komme hit for å få vite alt. Da kunne man brukt tiden litt annerledes.

Tror du det er mye motstand mot digitalisering her?

Kanskje, men vi hadde nok tjent på det hvis vi hadde digitalisert alt. Da ville man fått mye ut av det. Vi har jo sett på systemer, men vi føler ikke at noen av dem er gode nok for oss, kan du si. Bare det å begynne å sende mail til sjåførene var jo en stor overgang for dem, de ble jo helt sjokkert. Men man må jo holde tritt for å holde tid og penger.

Føler du at det er rom for at alle i bedriften kommer med tilbakemeldinger? Blir man hørt?

Ja, jeg føler hvertfall at det du sier ifra om går hverfall gjennom. Men om det skjer noen forandring basert på forslagene, det er jo en helt annen sak. Det er mye prat i gangene her og alle snakker med hverandre. Trenger ikke noe møte for å snakke med daglig leder, han sitter jo rett der borte.

Har du noen arbeidsoppgaver du føler er tungvinte, eller som kanskje ikke er like viktige?

Jeg sitter jo stort sett på salg, og det er jo perioder vi har alt for mye å gjøre i forhold til de som er der. Så ansetter vi gjerne en sommervikar, så kan ikke de jobben også må man dobbeltsjekke hele tiden.

Ellers så er dette vi gjør stort sett rutine, det går av seg selv og veldig naturlig. Så det er nok ikke så mye vi gjør som ikke er nødvendig.

Vi har gjort det litt lettere for oss selv nå også, fordi vi har laget mapper med turene, som alle har tilgang til. Så alle kan ta seg av alle turene på en måte. Da vet man hva som har blitt gjort, så man ikke må spørre så mye eller gjøre ting flere ganger. Også kan man logge seg på hjemmefra hvis man har vakt en lørdag kveld og kunden lurere på noe. Vi har nok spart mye tid på det!

Kan du fortelle om en gang du ble frustrert i jobben din?

Hehe.. Det var en dag når jeg satt som kjøreleder, faktisk. Så hadde jeg brukt masse tid på å stokke og få hele helgen planlagt, slik at alle turene hadde sjåfør og buss. Det var sommer og veldig mye å gjøre. Så kom en av eierne og sa at “den bussen kan ikke være der på den tiden” og da sa jeg bare at han fikk gjøre det selv også dro jeg hjem. Da snakket vi ikke sammen på en stund, husker jeg. Jeg er ansatt for å gjøre en jobb, så da må jeg få lov til å gjøre den. Det er jo tungvint å jobbe mot hverandre.

Hvis du kunne endret to ting i dag, hva ville det vært?

HMK trenger en HR-funksjon som tar ansvar for de ansatte hele veien, både med tanke på opplæring og onboarding og helt til man slutter. Slik at de ansatte blir tatt vare på hele veien.

Også kunne man drevet det mer effektivt. Da tenker jeg på det bookingsystemet vi har i dag, man må ha kontroll på hvor mye som kommer inn til enhver tid også må normen for kjøre/hviletid blir fulgt bedre enn den gjør i dag. Vi følger den jo veldig nøye i dag, men det er en manuell greie som vi sitter å regner på selv. Vi burde hatt et system som fanget opp det der av seg selv, for både vi og han nede på kjørekontoret bruker veldig lang tid på å tenke over når hvem skal ha fri og ikke. Det er mange sjåfører og mye å holde styr på.

Har dere noen form for gps, så dere ser hvor bussene er?

Ja, det kan vi se. Det har vi startet med først i år. Det har vært veldig fint å hvertfall vite hvor bussen er. Hvis kunden ringer lørdag kveld og spør hvor bussen blir av, så må du ringe sjåføren også svarer han ikke.. Også finner man ut at bussen står her og sjåføren har forsovet seg. Også skal de rekke et fly på Gardermoen, ikke sant. Jeg personlig synes det burde vært sånn at det “plinger” hos oss når sjåføren henter bussen og når han plukker opp passasjerene. Sånn at man kan fange opp problemer mye tidligere, for det koster veldig mye ressurser og penger å gjøre sånne feil!

Er det mulig å holde mer eller mindre styr på svingningene i etterspørselen?

Det er som å spille lotto, egentlig, å finne ut hvor mange busser du trenger til enhver tid (ler). Vi aner jo ikke nå, hvor mange turer som kommer til sommeren. Vi vet at det blir fler enn nå (vinter), men ikke hvor mye. Likevel så skal vi jo ha 42 busser, så vi håper jo på en økning fra i fjor. Men vi kan jo ta helt feil.

Det som er annerledes nå, er at vi har begynt med vestlandsturer. Så da er sjåføren og bussen helt borte herfra i seks dager, så da tenker vi jo ikke mer på den bussen. De bussene som går lokalt her i Oslo, kan ta på seg spontane oppdrag på kveldstid. Så nå trenger vi flere busser, siden ikke alle er her.

Men vi har jo selvfølgelig kontroll på når NSB trenger hjelp fordi togene ikke fungerer, vi vet når det kommer store cruisebåter og når det er arrangementer som Norway Cup. Så blir bare det å bruke sunn fornuft, rett og slett.

Ett siste spørsmål; hva tenker du om potensielle utfordringer for HMK i fremtiden?

At vi blir for godt vant, så vi ikke hele tiden jobber med å tilpasse oss markedet og endringer som skjer der ute. Også at vi ikke er flinke nok til å selge ute, vi blir for vant til at det bare kommer inn hit. Men snart så slutter det, at de kommer hit. Folk vil gjerne ha besøk "hjemme", de vil at vi skal komme oss ut for å hanke inn kunden. Det har jo bare økt og økt, men plutselig mister vi en stor kunde. Si Color Line, da er det 10 millioner som ryker. NSB, da har du 10 millioner til. Det blir vanskelig å dekke opp, hvis man ikke har vært på hugget tidligere.

Også det jeg sa, at vi må passe på å ta enda bedre vare på de som er her. Slik at de gjør jobben best, til enhver tid. På en annen side, så er det jo faktisk nesten ikke sykefravær her nå heller! Så folk trives virkelig, alle er med og drar lasset. Vi hadde ett år med høyt sykefravær, det var fordi vi sendte alle til bedriftslegen og da ble mange sykemeldt pga. for høyt blodtrykk. De sitter jo stille hele tiden og kjører buss. Det er ikke noe system i HMK som aktiviserer de ansatte. Kanskje man kunne hatt et tilbud på bedriftsidrettssiden? Mange har kulemage, vet om det, men gjør ikke noe med det (ler). Da kunne man bevart dem lenger. Får du for høyt blodtrykk, så mister du førerkortet.

Medarbeider ved ordremottaket

Hvor mange år har du jobbet i HMK?

siden 2010, og startet i Bislett Limosin i 2001

Hva føler du er dine mest sentrale oppgaver i HMK i en vanlig jobbhverdag?

Legge inn varer, ta telefonen og vakttelefonen på bislett.

Hva føler du er mest essensielt av disse oppgavene, ift driften av hmk?

Legge inn ordrene.

Hva skjer hvis du ikke legger de inn riktig?

Da kommer det inn nye, for eksempel hvis du legger inn feil dato, klokkeslett, henteadresse, utstrekstiden. Og dette kan føre til ekstra kostnader og ekstra jobb.

Etter din mening, hvordan vil du si at HMK er bygget opp? mtp avdelinger, prosesser og hierarkier.

Det er en ganske flat struktur. Det er ordrekontoret og kjørekontoret, mens regnskaps og fakturering kontoret kommer litt i bakgrunnen, for det er ting som gjøres i etterkant, for det er ikke så viktig for den daglige driften. Det som er viktig er at ordrekontoret gjør jobben sin, sånn at kjørekontoret kan gjøre jobben sin. Hvis jobben blir gjort riktig her, vil det bli enklere for bussjåførene.

Hvem er de viktigste av disse å kommunisere med?

Det blir kjørekontoret, etter at jeg har gjort mitt. Hvis det er noe spesielt med en ordre, at jeg enten setter det på ordren slik at kjørekontoret ser det, og beskjeden til sjåføren, sånn at han ser det på kjøreordren, hvis det er noe spesielt, for eksempel om kunden har etterspurt en spesiell buss eller sjåfør. Dette skjer mest via telefon, det gjelder avtaler mellom buss og sjåfør, da ringer jeg ned på kjørekontoret og sier at kunden vil ha den bussen til den dagen. Men alt til sjåføren, skjer skriftlig.

Føler du at dette er standardiserte prosesser?

Vi har vel egentlig ikke noen prosesser sånn i utgangspunktet, det er noe som skjer helt naturlig.

HMK har jo blitt et ganske stort selskap i forhold til hvordan det var tidligere, hva tror du har blitt gjort riktig opp gjennom årene?

Mest på å pleie de store kundene og få inn nye kunder. Vi er kanskje ikke billigst i byen, men har kanskje den beste bussparken og servicen, mener jeg da.

Hva kunne vært gjort annerledes, tror du?

Bedre samarbeid mellom kjørekontor og ordrekontoret. Mye bedre beskjeder om store dager og sånne ting, der kan det være litt dårlig nå til dags. For eksempel hvis det blir gitt beskjed ut til to stykker, og ikke alle andre, og det kunne kanskje vært litt bedre. Sende ut litt flere fellesmailer med felles informasjon, og ikke forvente at hvis jeg sier det til deg, så formidler du det videre.

Har du gjort deg opp noen tanker på potensielle utfordringer som kan komme for HMK i fremtiden?

Det må jo bli hvis vi blir så store at vi må ha enda flere folk på kontoret, vi har jo ikke akkurat verdensklasse i opplæring. At man jobber litt bedre med rekruttering til kontoret, der har vi mye forbedringspotensiale. Det samme gjelder for opplæring av nye sjåførere, det har blitt mye bedre med årene, og der også er det forbedringspotensiale med informasjon til nye sjåførere. Så det handler om informasjon og kommunikasjon, få ut en felles informasjon, sånn at alle får med seg om det er noe spesielt med en kunde, og at ikke bare en person sitter på den informasjonen. Hvis man vet at det kommer et stort togavbrudd, at man da sender ut at man har lagt ut 50 togsjåførere, og vi har fått dem, sånn at alle får beskjed i god tid i forveien og vet at den helga der er man fullbooket, slik at andre ikke tar på seg store oppdrag. Så det er det med å jobbe litt fram i tid og gi litt klarere beskjeder.

Kanskje man kunne laget en slags felles kalender?

Det har jeg tenkt på, spesielt det med togsjåførere, at man kunne lagt det inn i et excel-ark, med datoer, og legger inn de tilbud som kommer. Setter tilbud inn som gult, og når det blir godkjent, så settes det grønt, slik at man ikke tar på seg for mange bestillinger på en gang. Så det er jo det med at informasjon fram i tid, å sjekke og ikke bare ta på seg masse.

Hva vil du på en annen side er de beste områdene når det gjelder interne prosesser?

Vi er forsåvidt ganske flinke på å svare på eposter samme dag, og flinke på å ta telefonen.

På generell basis, føler du et stort fokus på effektivisering?

Det er alltid forbedringspotensial på hvor mye man gjør, men så er det også hvilke arbeidsoppgaver man har, og hvor mye fortere kan man gjøre dem. Så, både ja og nei.

Hastighet går jo gjerne på hvis man jobber litt for fort, så glipper det på innlegg og nøyaktighet, og da mener jeg at det er bedre å bruke et par minutter for mye på en ordre og få det helt perfekt, enn at det på ryddes opp i det i etterkant. Men her går det mye på erfaring, hvertfall når man er ny, at man får god opplæring.

Har du noen gang rapportert om et forbedringspotensiale på hvordan man gjør ting til daglig?

Ikke akkurat det, men har rapportert hvis det er noen jeg synes jobber litt saktere enn oss andre. Det går mest på at man ikke yter maks når man er på jobb, og hvis alle hadde ytet maks, hadde dagen blitt straks mye bedre for alle.

Er det noen arbeidsoppgaver som du er nødt til å gjøre, men som du føler er litt mindre viktig, eller ikke så essensielt i driften?

Nei, egentlig ikke. Alt jeg gjør, er til syvende og sist viktig.

Kan du komme på en hendelse hvor du har blitt frustrert over jobben din?

Ja, når du har brukt lang tid på å utføre en oppgave, og når du først er ferdig med den, så er den ikke så viktig likevel. For eksempel å lage en rapport.

Hvis du kunne endret to ting i selskapet i dag, hva ville du endret?

Byttet ut noe av personalet (ler på siden). Det er helt klart rom for forbedring hos noen av de ansatte, men sånn er det vell alle steder. Handler litt om menneskelige faktorer. Men det som kan gjøres bedre, er informasjonsflyten, for det er for dårlig, men sånn har det alltid vært. Det trengs å gi beskjeder, og da er det greit at det gis til alle, og ikke bare til noen, sånn at alle er klar over hva som skjer. For eksempel, det skal byttes ut telefonsystem, og dette overhørte jeg bare i gangen, istedenfor at det informeres til alle at fra den og den datoen skal det byttes telefonsystem.

Kontormedarbeider

Hvor mange år har du jobbet i HMK?

23 år

Hva føler du er dine mest sentrale oppgaver i HMK i en vanlig jobbhverdag?

Colorline, store kunder og sånt. Mest med Colorline, slik at de er fornøyde med oss, for det er jo en veldig stor kunde. Det er også masse tyske kunder og Hurtigruten Hamburg. Booker det inn, er en kontaktperson, passer på at de har det de skal, guider blant annet.

Etter din mening, hvordan vil du si at HMK er bygget opp? mtp avdelinger, prosesser og hierarkier.

Det er egentlig et sted hvor du må tenke selv, og du kan jobbe fritt, du skal gjøre det du skal, og det er ingen som plager deg. Du står fritt og må ta avgjørelser selv.

Hvem er de viktigste av disse å kommunisere med?

Ola, Morten og alle oppe i booking avdelingen.

Føler du at kommunikasjonen går som den skal?

Ja, jeg har ingen problemer med kommunikasjonen, men jeg mottar da kanskje ikke så mye informasjon. Må spørre litt, hvis det er ting jeg lurer på.

HMK har jo blitt et ganske stort selskap i forhold til hvordan det var tidligere, hva tror du har blitt gjort riktig opp gjennom årene?

Det tror jeg er hvordan busser og biler har blitt solgt og kjøpt her, og holdt stort og passet på at pengene ikke forsvinner ut av et stort hull. Økonomistyring og gode avgjørelser på de store tingene. Vi er også ikke redde for å gjøre ting, slik som å endre ting i sightseeing og ta sjanser, alt for å tjene penger. Passe på å ha store kunder og masse tilbud, slik at folk vil kjøpe og lar seg friste av det. Det er penger som er det viktigste til syvende og sist.

Hva kunne vært gjort annerledes, tror du?

Det vet jeg faktisk ikke, for jeg synes det er bra sånn som det er. Kanskje gjøre ting litt mer effektivt, at ikke alt går manuelt for eksempel. Når de booker, så kan det legges automatisk inn i systemet, for det koster jo å ha folk ansatt.

Har du gjort deg opp noen tanker på potensielle utfordringer som kan komme for HMK eller for bransjen i fremtiden?

Det kan være at det kommer konkurrenter fra andre land og prøver å stjele sightseeing og sånt. Det er alltid noen som vil ha det som allerede er gjort bra fra før, og HMK har gjort det med sightseeing veldig bra. Og det er det sikkert noen som vil stjele.

Føler du at informasjonsflyten er som den skal? For andre for eksempel, for sjåførene sin del.

Der kunne det vært litt bedre, for det er viktig at det står nok informasjon på kjøreordren. Det kan ikke forventes at sjåførene skal gjøre en god jobb om det ikke står utfyllende nok på ordren. For all informasjon skjer stort sett skriftlig til sjåførene, bortsett fra om det er forferdelig viktig, så ringer du og virkelig forteller nøyaktig, slik at de skjønner hvor viktig oppdraget er. Men det er ikke alltid sjåførene leser kjøreordren.

Tror du det er et problem fordi det er såpass mange sjåførere, og sjåførere er generelt lavt utdannede mennesker?

Ja noen av de er mest interessert i å tjene penger, og ikke nødvendigvis interessert i å gjøre en topp jobb. Noen ganger kan sjåførene bli endret fra et oppdrag til et annet, og da er det jo ikke alltid sjåføren sin feil.

På generell basis, føler du et stort fokus på effektivisering?

Nei, men det kunne kanskje vært enda mer. Kanskje overalt.

Tror du det brukes uhensiktsmessig lang tid på ting her?

Det kan nok skje, fordi det er ingen som pusher. Vet ikke om det er nødvendig å pushe, men kanskje litt.

Føler du at det er rom for at alle i bedriften, på alle nivåer, kommer med tilbakemeldinger, at man blir hørt?

Alle spør jo hvis det er noe, det virker sånn. Det kan være at noen er redde for å spørre for mye. Det er ingen problem å spørre, du får alltid svar og hjelp.

Kommer du på noe du kunne sagt ifra om nå, noe som du syns kunne vært annerledes?

Blant annet at man ikke sitter å booker inn alt manuelt, for da blir kunden mer involvert i det de gjør. For eksempel om det bookes feil dag, og det vil jo kunden merke litt fortere, at kunden blir med på litt mere, og da trenger man kanskje færre ansatte.

Økonomiansvarlig

Hvor lenge har du jobbet her?

11 år, først for Bislet Limousine. Nå jobber jeg for både Bislet og HMK.

Fortell om dine viktigste arbeidsoppgaver i HMK?

Remittering, store fakturaer, periodiseringer, siste kontroll på lønn og utbetalinger, oppfølging av påleggstrekk, sykemelding osv. Rapporteringen er jo hovedoppgaven, men det er mye arbeid som fører frem til en rapport.

Hvordan er økonomiavdelingen bygget opp?

Regnskapsfører sitter med alle de daglige rutinene som gjelder det med føring osv. Elena er ansvarlig i fakturaavdelingen. Lisbeth sitter med oppgjør med betalingsterminalen, kontantoppgjør osv. Og denne inndelingen fungerer veldig bra, alle holder seg til sine oppgaver, det er veldig lite overlapp. Det eneste er at jeg kanskje avlaster mange litt for mye, når folk er litt usikre på hva de skal gjøre og hvordan.

Kunne det vært ansatt flere i økonomiavdelingen?

Da tror jeg i så fall at vi måtte ha vært mye mer splittet opp, og det tror jeg ikke er så lurt fordi alt glir litt over i hverandre. Man må kunne ha en helhet i det. Det som kanskje mangler litt er en som sitter med kundeoppfølging, betaling, inkasso og alt sånt. Nå ligger det under fakturaavdelingen. Men da måtte man ha opprettet en egen stilling og det er ikke nok til å fylle en hel stilling. Kanskje en halv.

Hvis du tenker på hele HMK da, hvordan vil du si at det er bygget opp?

Bookingen er der alt kommer inn først. Det er vel kanskje en av de viktigste avdelingene mtp. nøyaktighet. Skjer det en feil der, så forplanter det seg veldig. Så har du kjørekontoret, som jobber med det resultatet av det bookingen legger inn. De to avdelingene henger veldig sammen. Regnskapsavdelingen er igjen litt på siden av dette. De andre avdelingene er det som skjer i dag, det kan ikke utsettes til i morgen.

Hva tror du har blitt gjort riktig i HMK?

Først og fremst det å være synlige i trafikken, med mange og veldig flotte busser. Og at de nå har fått mer langturer om sommeren til Vestlandet, og det har nok dratt opp veldig. Ikke minst det å ha kontroll på bussparken, det å levere busser før vinteren og øke opp mot høysesong. Det koster veldig mye å ha busser stående og det å ha gamle busser. Det er viktig å ha riktig omløpshastighet på bussene, de har regnet mye på det og man ser at 3-4 år er det optimale. Nå har de endelig klart å gjennomføre det og det har nok gitt gode resultater i 2016.

En vesentlig del er også det fokuset som vi har fått på kontroll av timelister. Lønnskostnadene til sjåførene ligger på mellom 30 og 40% av de totale kostnadene, og

tidligere har det vært nesten fraværende kontroll av timelistene. Frem til omtrent 2012, etter det har vi vært nøye på kontroll og der har vi spart veldig mye.

Hvordan har den økonomiske utviklingen vært de siste årene?

Det har vært veldig bra! Vi hadde en kjempeøkning i fjor, da var det også mye store arrangementer, så vi har jo mange variabler. Men vi har hatt en omsetningsøkning på over 15 millioner fra både 2014 og 2015 i 2016. Det har faktisk ligget på en økning på en til to millioner i måneden i høysesongen faktisk. Sesongen er fra mai til oktober, så det er jo egentlig ganske kort.

Hva tror du kunne vært gjort annerledes mtp. driften?

Det har vært gjort veldig mye bra her. Det jobber veldig mye flinke folk her, så kanskje man kunne hatt litt mer fokus på personalet og trivsel. Det er mange som har vært her lenge, det er ikke sånn at det er høy turnover. Men likevel kunne man jobbet mer med arbeidsmiljø, sånn at man kan glede seg til å gå på jobb hver dag. Jeg tror at det kunne gjort folk mer effektive også.

Det er så hektisk når det først er hektisk her, så det er vanskelig å gjøre noe med ting her også. Men det er fint at de har oppbemannet på kjørekontoret og fakturaavdelingen for å få avlastet folk litt. Mange her jobber jo døgnet rundt, så det er klart at man kan bli sliten og frustrert.

Føler du at informasjonsflyten er som den skal?

Ja, jeg føler jo det fordi jeg får den informasjonen jeg trenger. Men hvis du spør andre, så er de nok ikke like enige. Det finnes ikke noe forum for hvordan man skal informere her, det er litt for tilfeldig hvor og når informasjon kommer. Det handler om hvem du prater med. Det er jo så lite som skal til. Der jeg jobbet før hadde vi et lite møte med kake på fredager hvor vi gikk gjennom uken og hva som hadde skjedd også hva som var planene for neste uke på en uformell måte, men fint for å få ut informasjon til alle. Og hvis du gikk glipp av det var det din egen feil da, kan du si.

Det er nok mange som føler at de kunne fått mer informasjon. Også om resultater, hvordan det går. Det kan jo være veldig motiverende også, alle vil veldig gjerne at det skal gå bra her.

Er det stort fokusering på effektivisering her? I så fall hvor?

Ja, jeg synes egentlig det. Vi prøver å legge opp rutiner hvertfall sånn på regnskapsavdelingen, opptatt av rutiner og at ting ikke skal ta mere tid enn nødvendig. Det er mye som skal gjøres og det finnes alltid måter som gjør det litt raskere. For eksempel på kjørekontoret, hvor du er avhengig av å få opp effektiviteten ettersom det er så mye å gjøre. Og her har jo Jan Ståle kontroll, han er jo superdyktig på det med rutiner og kontroll. Bookingen derimot kan jeg ikke uttale meg om, for det vet jeg veldig lite om. Men det er jo gjort store endringer i forhold til det å legge inn i ordresystemet til Bislett og det med at du ikke sitter og gjør jobben to ganger. Men det er alltid ting som kan endres.

Hva er de største kostnadsdriverne til H.M.K?

Personell og buss. Siden HMK eier lokalene, så har vi ikke de kostnadene knyttet til høy husleie. I og med at vi vet at disse lokalene skal på sikt rives, så har vi på en måte ingen ekstreme oppussingskostnader eller vedlikeholdskostnader, vi lever med det som er. Slik at man ikke bruker noe mer penger enn det som er nødvendig, så selve kostnadene er veldig like år for år. Fordi vi har det så lavt som mulig, og har skrudd igjen alle kranene. Men det er jo buss og personell.

Vet du om HMK har noen spesielle evalueringsstrategier på disse kontraktene? Er det viktigst å få volum eller?

Ja, mye er det. Sånn som NSB buss for tog i lavsesong, så er det gull verdt. Det er bra fortjeneste, fordi bussene avskriver jo, så kostnadene er jo der uansett. Det er jo selvfølgelig bom og diesel, men den vesentlige kostnaden er jo tatt allerede.

Har du tall på marginer?

Nei, det har jeg ikke. Da måtte jeg ha prosjekt før hver eneste, og det gjør jeg ikke på HMK. Jeg prosjekt fører mye på Bislett, men der er det litt annet oppsett. Men i HMK er det ikke rom for det, fordi dette er for tidkrevende. Men innimellom går vi inn på ordrenivå og ser på den ordren, hvor mye har den gitt i forhold til kostnadene. For da kan vi søke på kunden, og hvor mye det har gitt. Dette gjorde vi også da vi hadde Trysilkjøringen i forfjor, og da fant vi ut at dette var ikke "god butikk", det kostet mer enn inntjeningen. Inntjeningen så bra ut, men så får du så mange ekstra kostnader og mye sykdom, så der var det ikke optimalt.

Tror du det er rom for alle i bedriften å komme med tilbakemeldinger, og blir man i såfall hørt?

Både ja og nei. Det kommer ann på hvem som skal håndtere disse tilbakemeldingene, for eksempel sånn som Morten som har personell, han er en blant veldig mange personer, det blir rett og slett for mye, han har for mange oppgaver. Styret og eierne har på en måte ikke den funksjonen, det vil på en måte falle litt i jorden. Hvis jeg har noe jeg må ta opp med noen, så går jeg rett til Morten og løser det, og det har alle muligheten til. Dette føler jeg også alle har rom for, det er ikke noe problem, men det er klart at det blir mye når du for eksempel må ha en samtale akkurat der og da for å få løst problemet ditt, så blir det krevende, og dette er det ikke rom til. Men alle er jo behjelpelige, og han kan å delegere en del ting. Men jeg føler at det ikke er noe problem.

Er det noe forbedringspotensiale, som er lettere å se for de som er nærmere prosessen å se? Tror du det er noe som går videre?

Ja, og det er jo en del av disse mandagsmøtene, det er et forum der leder i hver avdeling skal delta. Og da kommer det jo opp løsninger, som gjør at det blir mer effektivt og forenkler arbeidet, så blir det gjort noe med. Det har vi et eksempel på her og, hvor HMK fant ut at her skal vi bare ha elektroniske arkiv, så satte vi det ut til testing, og nå er også Bislett over på det. Dette letter jo veldig vår prosess i forhold til den som har vakt ikke minst, og det gjør jo mange ting enklere. Så når det kommer opp forslag, så blir det gjort noe med.

Er det noen prosesser som tar uhensiktsmessig lang tid eller noe som koster unødvendig mye penger?

Hmm, det er vanskelig å si. Det er klart at det som har hatt, eller som man bør kanskje ha fokus på er jo hoved kostnadene våre, som er buss, drivstoff og personell. Dersom man kan inn mye spare penger, trengs det opplæring, informasjon og masse fokus, det er jo det med å kjøre økonomisk, der kan man spare vanvittig mye drivstoff ved å være litt flinkere til å måle. Dette er jo en prosess som krever litt mye en periode for å få alle til å gå i samme retning. Det er litt vanskelig å svare på, men det er de små grepene som blir litt vanskelig å gjennomføre siden vi er blitt et såpass stort firma. Det får ganske store utslag, og små endringer gjør ganske store utslag.

Det med økonomisk kjøring er det jo blitt mer fokus på nå, ikke sant?

Ja, jeg sitter jo og brøker ned hver eneste kjørte kilometer på alle bussene, og hver eneste dråpe liter drivstoff for den miljørapporteringen. Dette har vi gjort for Bislett i alle år, men nå har vi fokus på HMK også. Her ser man at det er mye å spare i forhold til gjennomsnittlig forbruk.

Vet du om det blir gjort noe benchmarking i forhold til andre konkurrenter eller samarbeidspartnere?

Nei det vet jeg egentlig ikke, men HMK er jo litt sånn unike i markedet egentlig, fordi de er såpass store, så det vil være vanskelig å finne noen å sammenligne seg eksakt med.

Hvis du kunne endret to ting i selskapet i dag, hva ville det vært?

Det er jo vanskelig å spørre en som elsker jobben sin og går på jobb hver dag, men jeg kunne kanskje tenkt meg at vi hadde litt mer på daglig arbeidsmiljø. Litt mer fokus på det, og mer samlende siden vi er så splittet som vi er nå. Det hadde kanskje vært hyggelig og vært litt mer samlet, men samtidig så har vi forskjellige arbeidsoppgaver, så vi kan liksom ikke jobbe sammen, men at man har en eller annen plattform.

Også kanskje det om man har en dårlig dag, så holder man seg hjemme. Det er ikke alltid like hyggelig om man har en dårlig dag og river de andre ned med deg, så at man har fokus på det. Så hvis jeg skulle endret på noe, så ville det personlig for meg å kunne tatt fri for eksempel lørdag og søndag.

Kunne kanskje ønske at Morten hadde litt mer avlastning, sånn at han fikk mer tid. Han skal kjøre bil, han skal ha alle funksjonene, og da blir det litt lite tid igjen til å være daglig leder. Så skulle ønsket at han hadde litt mer tid, slik at han har mulighet til å gå runden og se alle anledningene. Jeg har jo ikke behov for det, men jeg vet at det er noen andre som skulle ønske at de kanskje ble sett litt mer.

Daglig leder

Hva føler du er dine viktigste oppgaver på jobb?

Som daglig leder har jeg alt personalansvaret, det med arbeidsmiljø er svært viktig. At alle trives på jobb betyr jo at alle kommer på jobb, yter en god innsats, at sykefraværet går ned, syke folk koster mye penger.

Videre er det å holde styr på kostnadene, viktig at vi ikke bruker for mye penger. Vi har styremøter veldig ofte og i og med at eierne er så aktive som de er, er jo de hele tiden informert om det som skjer.

Jeg skriver veldig mye anbud, det er en viktig del av jobben min. Til offentlige, kommunale og private aktører. Det var egentlig noe nytt jeg kom med i 2005 når jeg begynte. De store avtalene med Norske Veritas, Statoil, NSB, Helseekspressen osv. er viktige for oss. Å gjøre ferdig anbud tar veldig lang tid.

Ellers har jeg mye kontakt med store kunder og sponsorpooler som vi er med i. Det var jo veldig viktig at vi fikk Fotballforbundet og Håndballforbundet, de er også gode referansekunder.

Altså generelt å lede bedriften da, få alle sammen her med samme strømmen. At vi jobber mot et felles mål og at ingen butter imot.

Har du oppgaver du må gjøre som tar uhensiktsmessig lang tid, eller føles unødvendig?

I og med at jeg har hatt flere stillinger i bedriften, feks booking, har kundene allerede et navn å forholde seg til. Så jeg får en del mail rett hit, så det tar selvfølgelig lang tid å svare alle disse kundene. Også det at når vi har store arrangement, så er jo vi gutta på kontoret ute og kjører buss eller som trafikkledere, for å få det mest mulig smidig avgårde. Så alle sånne ting spiser mye av min tid til å gjøre andre ting. Men da jeg begynte her var jeg trafikkleder alene, nå har vi tre ansatte der. Så det gjør jo at den avdelingen har tid til mer og jeg trenger ikke å gjøre så mye der borte.

Hva er HMK sine beste områder når det gjelder interne prosesser?

I og med at vi har to veldig aktive eiere, som er veldig med i driften, så smitter det over på hele organisasjonen. Det gjør jo at vi blir en veldig jordnær organisasjon, feks hvis det skjer noen ting som avvik på tog og vi må raskt ut med mange busser, så kan jeg, eller eierne eller hvem som helst like godt dra ut å kjøre buss eller sånt da. Alle deltar i alle stillinger, og det gjør oss i stand til å møte kundens behov fort. Veldig flinke til å omstille oss, det er nok også fordi vi har eierne rundt her hele tiden til de store beslutningene. Hvis vi skal kjøpe en buss eller selge en eller sende en veldig langt vekk. De må si ja til enkelte ting og da er det jo greit å ha dem rundt her.

Vi er en organisasjon som er veldig smidig, i motsetning til statlige eller kommunale bussbedrifter, hvor ting tar veldig lang tid og er veldig byråkratisk.

Er informasjonsflyten her som den skal?

Den har blitt bedre, i og med at vi har ledermøte hver mandag, der gir jo jeg beskjed om hva de skal prate om på sin avdeling og hva de *ikke* skal prate om.

Her for to år siden, så visste jeg at det skulle være et stort arrangement her i Oslo, som trengte mye transport. Jeg skjønte ikke hvem som hadde fått det. Så viste det seg, etter lang tid, at det var Bislet Limousine (datterselskapet, som holder til i samme bygning) som hadde fått det. Så da tenkte jeg at NÅ må det skje noe (ler).

Kunne kommunikasjonen vært satt mer i system her?

Ja.. Det vi gjør nå er at vi har disse møtene. Også har vi felles Outlook kalender, det har vi nylig begynt med. Jeg synes flyten er grei innad i avdelingene, der fungerer det greit. Men det kunne nok vært bedre på tvers. Spesielt med tanke på ferieuker, og når det er store arrangementer. Vi prøver å ha litt oppslag rundt, hvis det er sosiale ting eller noe nytt vi innfører; nye dieselkort, nye telefoner osv.

Er det stort fokus på effektivisering, i så fall hvor?

Ja, feks det at vi har fått ny forsikring nå. Vi ansatte en forsikringsmegler som gjorde at vi sparte 1,2 millioner i året. Også dette med diesel, vi forespør alltid tre leverandører når vi kjøper noe, også telefonoperatør.

Hva med å effektivisere med tanke på tidsbruk?

Vi har faktisk ikke sett så mye på det. Bortsett fra kanskje i booking da, før så ble alle ordre printet. Det foregår nå elektronisk, så da går jo alt litt fortere.

Etter at vi ble miljøfyrtårn-bedrift, så må vi jo gå gjennom alt veldig nøye med tanke på miljøvennlige tiltak. Og da får det jo ofte effekt på effektiviseringen også, alt fra sykefravær, papirforbruk, dieselforbruk. I forbindelse med det har det også blitt laget en ny sjåførhåndbok, med alt sjåførene trenger å vite. Så det kan jo spare oss for masse tid, hvis de ikke trenger å spørre så mye og ikke gjør mye feil. Også veldig mye fokus på økonomisk styring gjennom dette nye systemet (Tenix), så vi kan få ned dieselforbruket betraktelig.

Er det noen deler av selskapet som ikke fungerer optimalt?

(Ler) hvis jeg hadde sett det burde jeg nesten tatt tak i det, som daglig leder. Kanskje det med opplæring for nye sjåførere. Det har blitt bedre enn det var, før fikk de bare nøklene og satt seg inn i bussen. Nå er det så mye mer rundt det å være bussjåfør, så vi pleier å gi alle et par dager, så de får satt seg litt inn i hvordan ting skjer her.

Kunne man hatt en slags mentorordning?

Ja. Det har vi faktisk pratet om å begynne med. At alle får en fadder, så slipper de å ringe inn til kjørekontoret for å spørre om alt mulig, da kan de spørre fadderens sin. Og det kan nok være bra for de som får være mentor også, for da føler de at de blir sett og anerkjent for den jobben de gjør.

Hva er de største kostnadsdriverne?

Det er lønn. Avskrivninger på busser, markedsføring, administrasjonskostnader. Tidligere skrev vi ikke av bussene nok, pr år, sånn at når vi solgte en buss, så gikk den med minus i regnskapet. Da har det jo gjort regnskapet bedre i den perioden vi har hatt den, men når vi selger den, så får du kanskje en million i minus i regnskapet det året. Nå prøver vi å få det til å være breakeven, også har vi bare bussene i 40 måneder.

Hvem er HMK sine viktigste samarbeidspartnere? Og hvor mye makt har de over dere?

På det vi kjøper inn er det avtalen med MAN, den er jo veldig viktig for oss, vi får en hyggelig pris også får vi et garantert gjenkjøp på bussen. Men denne avtalen er jo også veldig viktig for dem, vi er jo den største private aktøren i Norge egentlig. Så vi er en veldig god referanse for dem. I fjor kjøpte vi 9 busser av dem, det er den største leveransen de har hatt. I år blir det 11, så de bruker jo også det i sin markedsføring. De selger jo ikke bussene med tap.

Color Line er den aller største kunden vi har, det forholdet pleier vi veldig godt. Vi tjener gode penger på dem og de tjener penger på oss. HMK har jo kjørt sightseeing for Color Line helt siden det var Jare Line i gamledager.

Også har vi begynt å knytte oss mer mot idrett, det er jo en veldig positiv ting emosjonsmessig. Også dette at det er en litt grønn tanke. I tillegg til at vi blir godt sett, det har vært et taktisk valg for å få opp synligheten, på TV og på fotball og håndballkamper, da har vi fått store logoer og plakater.

Måler dere egne prestasjoner opp mot andre? Benchmarking?

Vi holder oss selvfølgelig oppdatert på hvordan vi ligger an i markedet, men det er ikke satt i system. Det er sånne ting som vi leker oss litt med på styremøtet, når regnskaper blir offentliggjort. Den veksten som HMK har hatt de siste årene har vært veldig bra egentlig, i en veldig tøff bransje, det er veldig små marginer i transportbransjen. Så det vi sammenligner da er regnskapstall, omsetning og bunnlinje.

Aldri noe "beste praksis"?

Det vanskelig å få fram, egentlig. Man ser det mest på omsetningstall fra konkurrentene. Altså, her så har vi en breakeven på ca. 7 millioner i måneden, så vi må omsette ganske mye for å ikke gå i underskudd. Det er viktig med store avtaler, spesielt i lavsesongen. Om sommeren går jo alle busselskapene i pluss, da er kundegrnlaget der. Men så når

oktober og november kommer, så faller det mye for veldig mange. Da er det fint at vi ofte får de store arrangementene og avtalene, siden vi er størst.

Prising av turer fra A til B er vel ganske rett fram? Men hvordan utfører dere analyser mtp. prising av anbud?

Hvis det er faste kjørestrekninger, så vet vi jo distansen også blir det satt opp rutetabell, så da vet vi hvilken timelønn som trengs. Så da tar vi altså alle kostnadene, så legger vi på et påslag. Også blir det gjort litt på feelingen. Vår ordinære prisliste er litt høy i forhold til markedet. Men hvis det er store anbud gir vi ganske mye rabatt.

Hvordan evalueres lønnsomheten i ettertid?

Vi ser det først og fremst direkte på omsetningen, om det er en god kunde eller ikke. Også må vi se på hvilke måneder de trenger mye kjøring. I vinterhalvåret, eller i juli når det er fellesferie her, så er det viktig å få bussen ut å gå, kontra at den står stille her og taper penger. Hvis det er en stille måned går vi gjerne ned på pris, for å få bussen ut å gå. Å ha en buss stående stille en dag koster oss mellom 1500 til 2000 kroner. Så nå har vi funnet en god balanse med antall busser også, 40 om sommeren og 30 om vinteren. Vi kunne hatt flere busser og tjent penger på dem om sommeren, men det hjelper ikke hvis de står stille og taper penger om vinteren.

Hvordan gjør dere det med bussjåfører når det er så stor forskjell på sommer og vinter?

Vi tar inn ca. 20 sommervikarer hver vår. Da er det helt nye hvert år, så det er veldig mye jobb med opplæring selvfølgelig. Så man må delegere mye her. Vi omsatte for ca 120 millioner i fjor, også er vi bare 12 stykker på kontoret her, så det er nok å gjøre altså.

Burde det vært utvidet med personale?

Hadde man kunnet ha sesongarbeidere, så hadde det vært fint. Men det krever veldig mye opplæring igjen... det tar nok uhensiktsmessig lang tid. Også blir det gjort mye feil.

Bussjåfør 1

Hvor mange år har du jobbet i HMK?

Passerte 25 år nå, første mars.

Hva anser du som de viktigste oppgavene dine når du er på jobb?

Det viktigste er vel selvfølgelig å ha en buss som er i orden. Og det å være presis hos kunden og å være i godt humør. Det er veldig viktig! For servicen. Selv om du synes det kan være litt surt innimellom, så må man ta det med et smil og regne med at neste tur er veldig hyggelig.

Kan du fortelle meg litt om hvordan sjåføravdelingen i er bygget opp?

Vi får kjøreordre dagen før oppdraget, den får de fleste på mail. Hvis du har en mailadresse, så får du den der. Og da er det å ta forbehold derfra, da ser man hvor man skal møte og vi må møte i god tid. Bussene står jo her på tomte, så vi må sjekke før turen om den er i orden. Om den som har parkert den før oss har vasket den ordentlig. Den må alltid være presentabel. Skulle det være noe som *ikke* er i orden, må det rapporteres inn til rette vedkommende også blir det bestilt time på verksted eller det som trengs.

Videre må man starte opp og komme seg ut til kunden. Man må sette seg inn i tider og riktige traseer osv. Må tenke nøye igjennom det du skal gjøre på forhånd, så er det bare å sette igang.

Du som har vært med i så mange år, har du noen tanker om hva som har bidratt til at HMK har blitt så stort?

Ja, det har jeg! HMK har jo blitt bygget opp av en dyktig og nøktern ledelse som har bygget opp økonomien og ikke minst bussparken. Det er ryggraden. I tillegg har HMK alltid hatt veldig dyktige sjåførere som tar vare på kunden og er med å bidra til service. Også har vi dyktige kjøreledere som stiller opp hvis det skjer uforutsette ting. De snur seg lett rundt og backer opp på alle måter.

Alle er innstilt på å hjelpe hverandre her, det er ånden!

Har du noen tanker om hva som kunne blitt gjort annerledes?

Da vil jeg kanskje si rekruttering av nytt personale og sjåførere. Sjåførere vokser ikke på trær, sa en jeg kjenner en gang. Og da sa en annen at, joda, men det er veldig mye nedfallsfrukt!

Så det er ikke noe problem å få tak i sjåførere, men det handler om at de må kunne brukes. Det går igjen i hele bransjen, ikke bare her i HMK. Det er jo ikke noe godt betalt yrke, men trivsel er halve lønna! Jeg tror at det burde vært et skikkelig løft i lønna for at det skulle blitt mer kvalitet. Lønningen har nok stagnert litt for mye. Men det som har vært fint er at alle sjåførene i HMK har hatt samme lønna hele tida. De har ikke utnyttet systemet.

Hva er det HMK er virkelig gode på i dag?

Økonomi. Innkjøp og salg av busser på en fornuftig måte. De er veldig dyktige kremmere, eierne. Kjøper kvalitet, men ikke det som ligger på toppen når det gjelder pris. Dessuten har vi ingen busser som er mer enn 40 måneder gamle. Lite problemer med vedlikehold.

Fungerer informasjonsflyten som den skal?

Ja, den har blitt mye bedre enn den var. Før i tiden var det slik at du nesten ikke fikk greie på noen ting. Du fikk kjøreordren din og utførte jobben, noe annet hadde du ikke noe med. Det var ingen som spurte og ingen som opplyste.

Nå har vi alltid før sesongstart, altså i april omtrent, så har vi informasjonsmøte hvor vi får greie på for eksempel nye avtaler som blir inngått og hva som kommer til å skje ilt sommeren. Også har vi oppsummering når høsten kommer om hvordan det har vært og framtidsutsiktene. Vinteren er alltid spennende. Sommeren har vi masse å gjøre.

Føler du at det er stort fokus på effektivisering?

Ja, det er det! Ting har forandret seg. Det kreves nok mer av en bil i dag enn før, pga. nettopp konkurransen utenfra. Så nå får de en buss til å gå både to og tre skift. De fleste bussene er i dag ute nesten hele tiden.

Hva med effektivisering på sjåførnivå? Er sjåførene effektive?

Nei, altså det er jo begrenset hvor mye man kan skru ut av en sjåfør. Vi har veldig strenge regler når det gjelder kjøre/hviletid.

Er det rom for at alle her kommer med tilbakemeldinger her?

Ja, hvis det er ting av betydning så er det ingenting som er bedre enn at man kommer med tilbakemelding! Både ros og ris. Enten det er ledelsen eller oss på gulvet, så er det viktig at man kommer med tilbakemelding. Hvis jeg kommer med innspill har jeg inntrykk av at det blir tatt alvorlig og blir diskutert. Så ser vi på det og kommer med en felles løsning.

Har du noen arbeidsoppgaver som er tungvinte eller ikke fungerer optimalt?

Nei, jeg synes egentlig ikke det. Slik som vi har det i dag, så synes jeg virkelig at vi har en god arbeidsplass som er trivelig å komme til om morgenen.

Ingen arbeidsoppgaver som må gjøres, men som kanskje er mindre viktige?

Jo, det kan vel være av og til. Sånt som å kjøre tre mil for å levere en telefon eller en caps som har blitt gjenglemt i bussen. Det føles litt unødvendig. Men jeg som sjåfør får jo betalt for det. Men man bør jo ta en kjapp runde gjennom bussen etter turen for å se om det ligger igjen noe. Det begynner nok de fleste å bli flinke til nå. Og kunden blir fornøyd.

Kunne du fortalt om en gang du ble frustrert på jobb?

Det er klart det har skjedd flere ganger. For eksempel en gang på vestlandet, så kjørte jeg amerikanere. Der borte er det veldig mye geiter i veien. Da måtte jeg stoppe, så amerikanerne fikk ta bilder av disse geitene. Så jeg åpna døra, så kom det to geiter inn i bussen. Og de lukter jo veldig fælt og passasjerene hadde så mye geitebæsj under skoene inne i bussen. Så den kvelden da jeg måtte vaske dette ble jeg jo veldig frustrert.

Hvis du skulle endret to ting i HMK i dag, hva ville det vært?

Jeg tror vi egentlig ligger ganske langt fremme i forhold til bransjen generelt altså. Det er ikke rare greiene jeg ville pirket mye borti. Kanskje en lettere måte å vaske bussen på (ler)

Vet du omtrent hvor mye tid du bruker på å vaske bussen?

Vi bruker vel mellom en halvtime og en time hver dag. Det er lurt å passe på å ta litt utover dagen. Istedenfor å stå og skravle og drikke kaffe sammen, for eksempel bak vigelandsparken og sånne ting. Hvis du utnytter litt av den tida, så har du mindre å gjøre når du kommer tilbake.

Også er det jo irriterende hvis man henter en buss om morgenen også er den ikke ordentlig vasket. Da tar det mye ekstra tid. Folk har jo forskjellig meninger om hva som er bra nok vasket.

Hva tenker du om potensielle utfordringer i framtiden?

Jeg tror HMK har en veldig spennende framtid. Det er jo snart yngre krefter som skal inn i bildet. Det blir veldig spennende. Det er jo et gammelt selskap, hvertfall europas eldste. Det hviler et stort ansvar på det. Så hvis neste generasjon bestemmer seg for å selge, så blir jo det veldig trist da.

Man håper at de kan drive sånn som eierne i dag, selvfølgelig. De sitter ikke bak en pult og sier hva vi skal gjøre, de er med oss på det vi gjør. Det er veldig viktig. Ute og kjører og jobber på verkstedet.

Bussjåfør 2

Hvor mange år har du jobbet i hmk?

7 år

Har du kjørt buss hele tiden, eller har du jobbet i noen andre avdelinger?

Her har jeg kjørt buss alle 7 årene. Har kjørt det meste av busser, alt fra open top, til sightseing og helseekspres. Men jeg liker å bo hjemme da, så jeg kan godt kjøre en langtur i ny og ne, men sover helst i egen seng. Men folk liker forskjellige ting. Noen liker lange turer, noen som ikke vil det. Noen vil ikke kjøre barnehager. Men de fleste sjåførene bør vel kunne brukes til alt.

Hva er det som er viktig å hensynta som sjåfør, for å sikre en effektiv og produktiv dag på jobb?

Hvis du har egen buss så forsøker du å gjøre mest mulig med den på dagtid, så man slipper å gjøre det på kveldene. Hvertfall jeg gjør det.

Har de ansatte stort sett faste busser de bruker?

Både og. De små og korte bussene går mye på turer, dermed blir det oftere sjåførbytter. På de større bussene virker det som det er mer faste sjåførere. Så vil du ha fast buss så må du kjøre mer i byen. Før så greide de å fordele slik at en mann hadde en buss, men nå har det blitt så mye turer på sommeren at de ikke lar seg gjøre lenger. De prøver så godt det går. Har man to dager fri så må man akseptere at andre kjører "din" buss.

Kan du fortelle meg litt om hvordan sjåføravdelingen er bygget opp? Avdelinger og arbeidsoppgaver

Du får en kjøreordre med et bussnummer, og da tar man den bussen man får tildelt. Også må en passe på at den er vasket når du er ferdig. Busser uten faste sjåførere blir sende deretter ut. Det finnes ingen som vasker bussene, så dette står du ansvarlig for selv.

Så sjåførene tar selv utvendig vask og hele pakken på egenhånd?

Ja utvendig vask går i maskin, også må de jo moppes innvendig og vaskes ruter også videre. Du må egentlig gjøre alt. Det blir jo litt så som så. Du kan jo se på hvordan bilene til folk ser ut, også se på hvordan bussen de kjører ser ut. De er prikk like. Men man kan jo heller ikke forvente at folk skal stå å vaske med tannbørste, selvom det er noen som gjør det (ler). Men, er du flink og gjør dette midt på dagen, så er det bare å ta gulvet, en utvendig vask og tanke når du kommer inn, og bussen er klar til nestemann dagen etter. Det er gjort på en halvtime-tre kvarter.

Hvis du ser på hmk sin utvikling i de årene du har vært med, har du noen tanker rundt hva som har vært gjort riktig?

Jeg som sjåfør har ikke merket så mye til det, men de siste årene har det blitt mye turkjøring. Når jeg startet i 2010 var det ikke noe turkjøring, noe jeg har inntrykk av at det var mye før 2010. Idag er det kanskje dobbelt så mye turkjøring som den gangen. Jeg syntes også de er flinke til å skaffe oss fast ansatte jobb hele året, hvis du tar imot den kjøringen de gir deg. Det er et bedre utgangspunkt her enn i mange andre turbussfirmaene. Vi er store og har mye fast kjøring. De på trafikkkontoret vet hva sjåførene liker å kjøre. Men vi som sjåfører kan jo ikke lage jobb. Man må ta det de gir deg.

Så du føler du blir hensyntatt når du tildeles jobber?

Så lenge man er flink til å stå på når det trengs litt ekstra innsats. Hvis man ikke stiller opp på slike ting blir man nok ikke satt høyest når en ber om noe etterpå. Men sier man ja da så er det ingen problem å få for eksempel fri. Men det spørs nok også litt på hvem på trafikkkontoret du snakker med, noen er bedre venner enn andre. Men de prøver så godt de kan. Dessuten er folk i forskjellige livssituasjoner, har unger, eller rett og slett vil ikke.

Hva tenker du om informasjonsflyten i den prosessen du jobber i? mellom sjåfører, booking og kjørekontoret?

Eneste bindeleddet er trafikkkontoret. Du trenger ikke forholde deg til bookingen eller eierne osv.

Og dette fungerer greit?

Det er enkelt og greit å snakke med dem, og de prøver så godt de kan. De er jo bindeleddet mellom oss der ute og de der oppe. Så de har det kanskje ikke så lett de heller. Det er jo naturligvis vanskelig å gjøre alle sjåførene fornøyd med rutene gjennom hele året.

Føler du det, i den delen der du jobber, er stort fokus på effektivisering? Isåfall hvor?

Har ikke jobbet i noen andre busselskap så usikker på hvordan de gjør det der, men skulle tro det var greit. Kanskje en er litt for lite effektiv med rengjøringen av de bussene som ikke har fast sjåfør. At man heller tar en økt på de hver 3. måned så de ikke gror helt igjen.

Blir du hørt når du kommer med tilbakemeldinger på noe?

Både og. Billettmaskinen vår er ikke så godt likt blant oss sjåførere. Den er treig. Når du skal selge en billett og det står 50 stykker i kø, og du har et kvarter på deg, så går jo ikke det. Det tar fryktelig lang tid å få ut billett og kvittering. Her blir vi ikke helt hørt, selvom vi ønsker å effektivisere her. Det er et ekstremt irritasjonsmoment som blir hengende igjen hele dagen.

Har du en historie om en gang du ble frustrert over jobben din?

Når du skal hente halv tolv om kvelden, eller enda senere, og passasjerene ikke kommer. Når du da skal tidlig opp dagen etter, så passer jo ikke det med kjøre og hviletiden. Og man kan jo ikke si ifra kl 2 på natta at "du, jeg klarer ikke turen min imorgen tidlig jeg"

Får dere beskjed hvis det er en avlysning, og hvordan?

Ja de kan de jo si ifra om. Men ofte er problemet at passasjerene har bestilt en tur til klokka ett, men ikke dukker opp før kvart på to. Da har vi et problem. Det er nesten hver gang, og det er noen nesten ingen sier ifra om.

Hvis du hadde fått frie tøyler til å endre to ting i hmk, hva ville de ha vært da?

Kunne kanskje ønske å fått hevet yrkesstoltheten litt blant sjåførene. Halvparten er her fordi de ønsker å heve lønn, mens kanskje bare 20% er her fordi de liker å kjøre og styre å ordne. Det er mange dugnadstimer som de med yrkesstoltheten legger ned som de ikke får betalt for. Og dette forventer de heller ikke. En halvtime betalt til vask hver dag bør holde. Også blir det jo litt sånn at jo mere nøye man er, jo mer får man ha bussen i fred, er ihvertfall mitt inntrykk.

Hvis du ser på potensielle utfordringer i fremtiden, har du noen tanker om det?

Hvis man begynner å tape anbudene så er det jo ikke noe jobb. Samtidig velger jeg å tro at et såpass stort firma de ønsker å ta vare på de som stiller opp og gjør jobben sin, selv om det skulle bli mindre å gjøre.

Redaktør i Bussmagasinet

Hvordan synes du at H.M.K følger med på trusler og muligheter i markedet og tilpasser seg deretter?

Det er de veldig flinke til. De er for eksempel først med fokus på evt. kapring av buss (terror), hatt en ekstern aktør. Og Tenix for mer miljøvennlig kjøring (både miljø og service). Det er også blitt enighet om at terrorisme kan ha bidratt til at folk er mindre reiselystne, dette merket de spesielt på markedet i 2014.

Ser du noen utfordringer for bussbransjen i fremtiden?

Kontanter i bussen, sikkerheten for sjåføren i tilfelle bussen blir kapret. Økonomisk en stor utfordring pga. av trusler på utenlandske aktører. For lite fokus på kvalitet for mye på pris.

Hvordan tenker du at de ulike aktørene bør møte dette problemet?

Jobbe sterkt sammen (synergier), slik at man kan vise at den norske bransjen er seriøse. Med fokus på både miljø og sikkerhet. Pris bør komme i andre rekke for forbrukerne også (tenk på skoleutflukter). Må være mer kritiske, bli mer oppmerksomme på det. Virksomheten kan opplyse mer om dette, være mer tydelige gjennom media osv.

Hva tenker du om deres forhold til andre virksomheter i bransjen?

Veldig framsynte. Tilpasser seg godt. Prøver seg mer ut for å ha flere ben å stå på. Dette gjelder også relasjoner til andre virksomheter. De synes godt, alle kjenner dem, respektfulle overfor små virksomheter. De er også stort sett alltid først med å tilpasse seg det som skjer i markedet. Leier gjerne inn busser fra veldig små aktører.

Konkurrentregnskapet

Regnskapstall i hele 1000

År	Inntekter	Res. /f/skatt	Lånekostnad	Totalkapital	TKR (%)	Normalavk.	MRI	Rel. MRI	Rel. mark.and	EBITDA	Tomt og bygg	Tot. varige driftsm.
2015	92 709	4 660	2 264	120 204	5,70 %	6 780	144			15 311	7 977	73 220
2014	92 763	-106	2 719	123 645	2,20 %	-4 426	7 039			12 717	8 580	73 575
2013	84 657	1 855	1 781	118 200	3,20 %	-3 451	7 087			7 651		
2015	71 804	1 698	288	51 387	4,60 %	2 898	-912	-6,31	0,77	9 292	ingen	25 544
2014	54 849	-415	285	40 420	-0,20 %	-1 447	1 317	0,19	0,59	6 788	ingen	25 505
2013	53 581	47	313	39 610	0,90 %	-1 157	1 517	0,21	0,63	6 390		
2015	23 430	354	45	21 410	2,50 %	1 208	-809	0,89	0,25	3 704	ingen	16 848
2014	27 527	447	124	24 887	3,00 %	-891	1 462	1,11	0,30	4 099	ingen	18 885
2013	30 161	1 229	208	27 513	6,10 %	-803	2 240	1,48	0,36	4 640		
2015	21 116	864	-	15 787	7,70 %	890	-26	0,03	0,23	2 034	1 270	8 085
2014	18 808	-91	-	9 416	-0,20 %	-337	246	0,17	0,20	438	1 466	3 561
2013	20 903	-698	-	9 101	-4,60 %	-266	-432	-0,19	0,25	-70		
2015	17 511	194	104	3 769	7,70 %	213	85	-3,24	0,19	885	ingen	1 184
2014	15 608	-1 398	42	4 009	-22,70 %	-144	-1 212	-4,93	0,17	-767	ingen	1 437
2013	18 515	-1 438	56	7 950	-20,20 %	-232	-1 150	2,66	0,22	-889		

Normalavkastningen er beregnet med hensyn til gjennomsnittlig TKR for det definerte markedet inneværende år

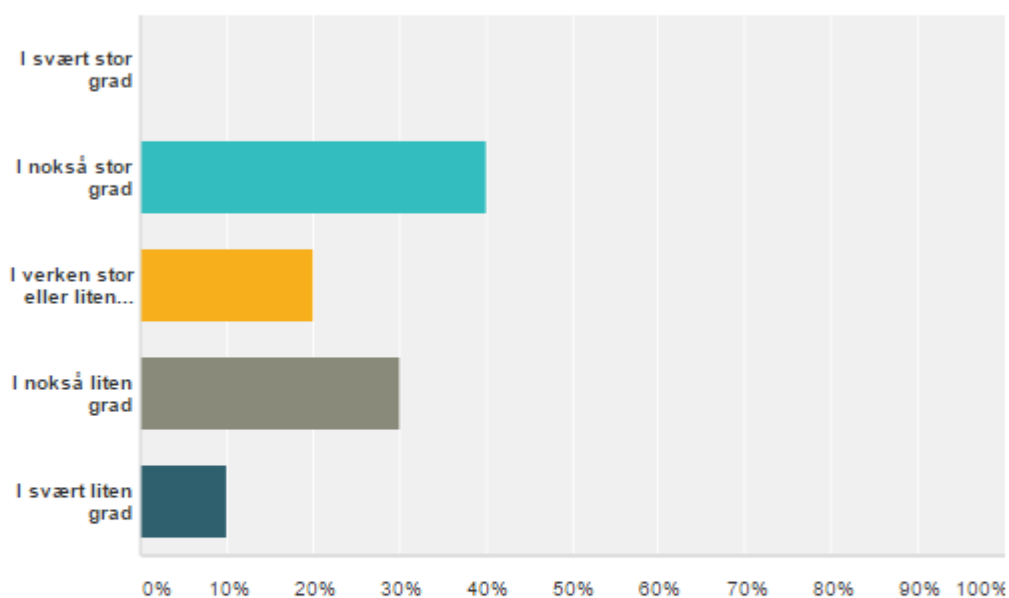
Gj.snitt. TKR
5,64 %
-3,58 %
-2,92 %

Observasjon	Innhenting (sek)	Utarbeidelse og utsending (sek)	Registrering og bekreftelse til kunde (sek)	Manglende info fra kunde (sek)	Oppdatertinger fra kunde (sek)	Kundens responstid
1	30	161	183	103	120	6 dager (8640 min)
2	22	116	253	73	265	30 min
3	25	222	132	91	90	6 min
4	120	226	265	255	43	4 timer (240 min)
5	56	421	217	62	246	50 min
6	12	205	121	90	20	26 min
7	37	105	73	32	27	15 min
8	60	409	181	133	235	6 timer (360 min)
9	18	165	337	76	240	2 timer (120 min)
10	75	405	205	52	171	19 min
11		139	220	127	276	1 dag (1440 min)
12		93	518	186	210	2 timer (120 min)
13		450	520	88	146	12 min
14		145	390	96	110	1 dag (1440 min)
15		135	352		105	2 timer (120 min)
16		350	350		36	7 dager (10080 min)
17		273	251		45	3 timer 30 min (210 min)
18		205	226		30	2 dager (2880 min)
19		98	331		40	min
20		100	130			8 dager (11520 min)
21		403	284			4 dager (5760 min)
22		157	295			4 timer (240 min)
23		214	182			7 dager (10080 min)
24		140	190			6 dager (8640 min)
25		124	209			6 timer (360 min)
26		273	282			2 timer 30 min (150 min)
27		205	397			4 dager (5760 min)
28		155	268			1 dag (1440 min)
29		390	686			3 min
30		460	214			2 timer (120 min)
Totalt	455	6944	8282	1464	2415	Snitt = 2330 min / 1 dag 14 timer 50 min
Ant. gj. per dag	23,8	Snitt i sek =	Snitt i min = 3 min 51 s	Snitt i sek =	Snitt i min = 1 min 40 sek	
Pris per sek (1 kr)	0,261	45,5	231,5	275,4	49,0	80,0
Tid per dag (sek)	1083	5509	6555	1166	1904	
Kostnad per dag	283	1438	1711	304	497	
1 % av total lønn per dag	3,8 %	19,1 %	22,8 %	4,1 %	6,6 %	
Kost per dag per pers	4233					
Total lønn per dag	7515					
Ressurspådrag totalt i %	56,32 %					

Resultater fra spørreundersøkelse

I hvilken grad opplever du at H.M.K motiverer medarbeiderne til å jobbe sammen mot et felles mål?

Answered: 10 Skipped: 0



Answer Choices	Responses
I svært stor grad	0.00% 0
I nok så stor grad	40.00% 4
I verken stor eller liten grad	20.00% 2
I nok så liten grad	30.00% 3
I svært liten grad	10.00% 1
Total	10

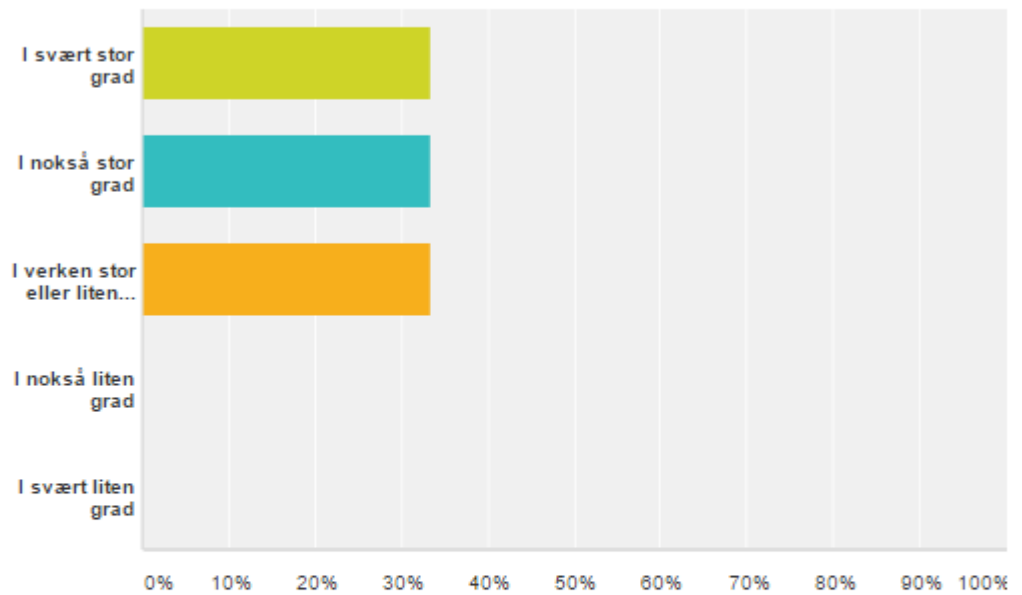
Showing 1 response

Mye bra samarbeid, men føler ikke at det er noen "drive" for å bli bedre sammen. Savner mål å jobbe mot, så vi kan feire, klappe hverandre på skulderen og glede oss over oppnådd mål.

4/25/2017 1:25 PM [View respondent's answers](#)

I hvilken grad følger H.M.K med i markedet for å oppdage muligheter og trusler?

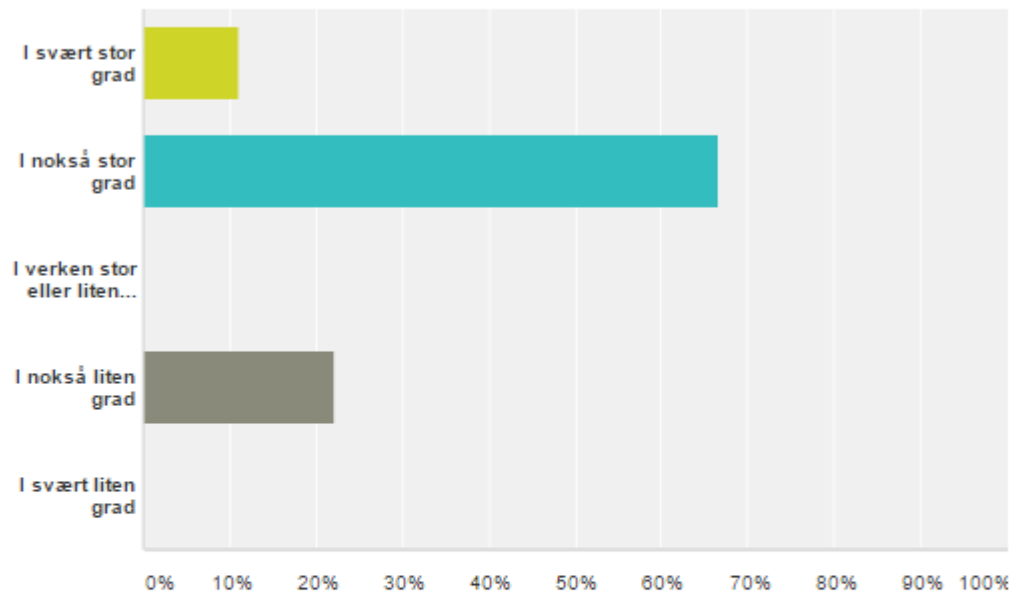
Answered: 9 Skipped: 1



Answer Choices	Responses
I svært stor grad	33.33% 3
I nokså stor grad	33.33% 3
I verken stor eller liten grad	33.33% 3
I nokså liten grad	0.00% 0
I svært liten grad	0.00% 0
Total	9

I hvilken grad tar H.M.K til seg læring og nye ideer fra det eksterne markedet?

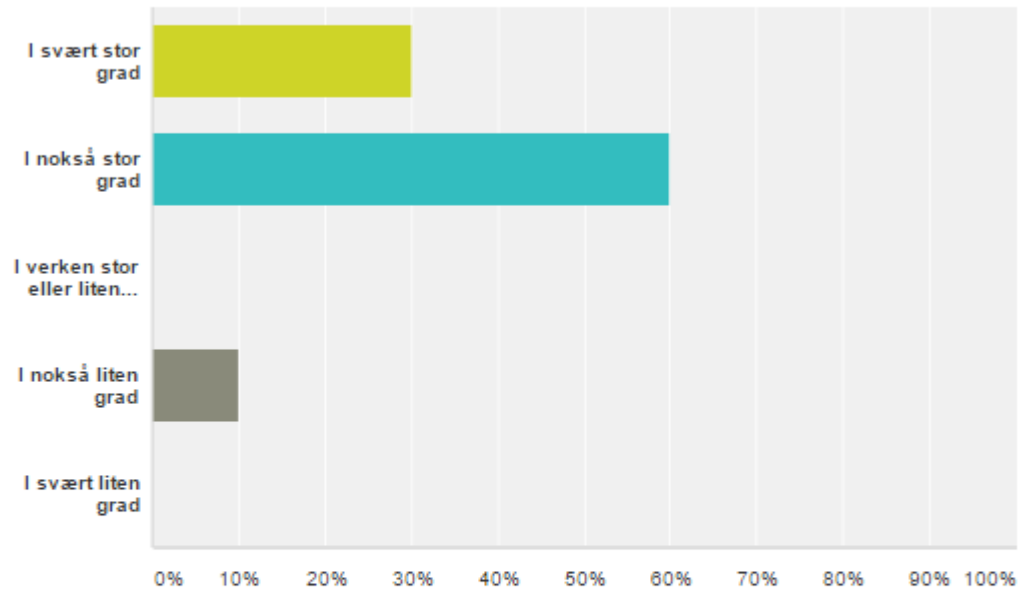
Answered: 9 Skipped: 1



Answer Choices	Responses
I svært stor grad	11.11% 1
I nok så stor grad	66.67% 6
I verken stor eller liten grad	0.00% 0
I nok så liten grad	22.22% 2
I svært liten grad	0.00% 0
Total	9

I hvilken grad får du som medarbejder mulighed til at ta selvstendige beslutninger?

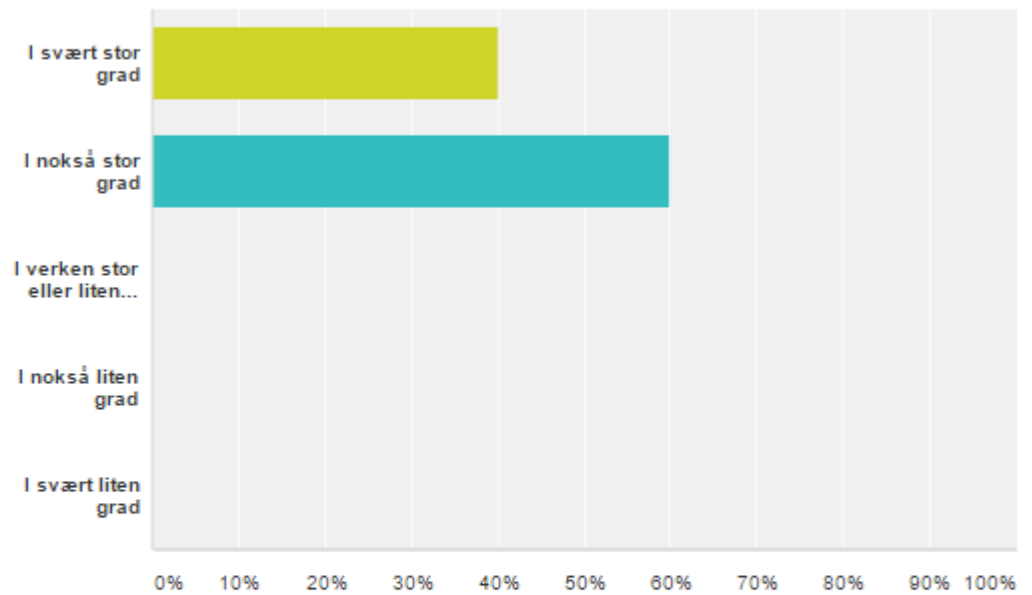
Answered: 10 Skipped: 0



Answer Choices	Responses
I svært stor grad	30.00% 3
I nok så stor grad	60.00% 6
I verken stor eller liten grad	0.00% 0
I nok så liten grad	10.00% 1
I svært liten grad	0.00% 0
Total	10

I hvilken grad har H.M.K, som bedrift, gode relasjoner til andre bedrifter (for eksempel kunder, leverandører og konkurrenter)?

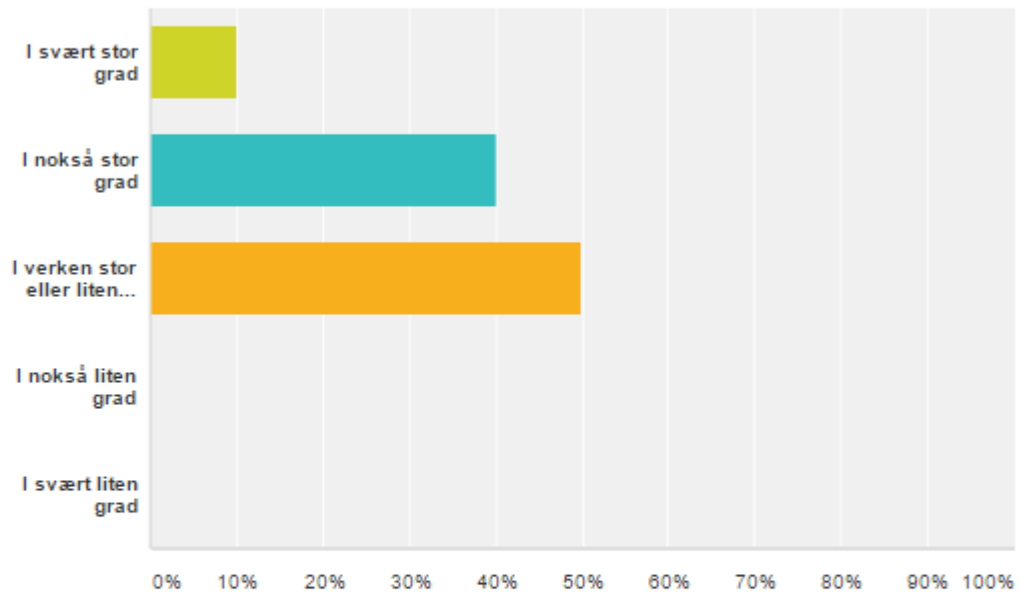
Answered: 10 Skipped: 0



Answer Choices	Responses
▼ I svært stor grad	40.00% 4
▼ I nokså stor grad	60.00% 6
▼ I verken stor eller liten grad	0.00% 0
▼ I nokså liten grad	0.00% 0
▼ I svært liten grad	0.00% 0
Total	10

I hvilken grad tar H.M.K i bruk kunnskap som bedriften og medarbeiderne tilegner seg?

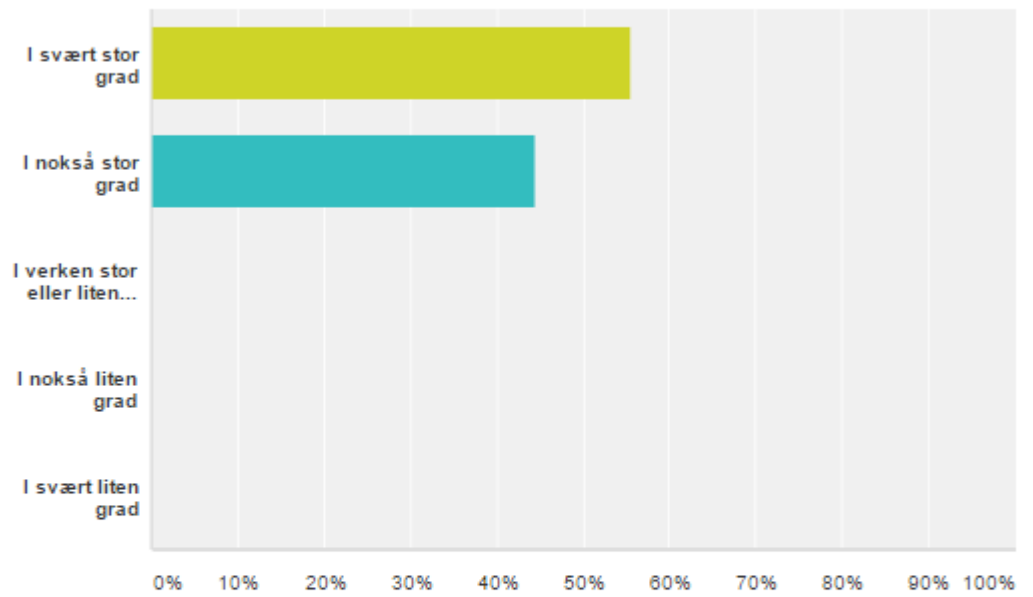
Answered: 10 Skipped: 0



Answer Choices	Responses
I svært stor grad	10.00% 1
I nokså stor grad	40.00% 4
I verken stor eller liten grad	50.00% 5
I nokså liten grad	0.00% 0
I svært liten grad	0.00% 0
Total	10

I hvilken grad vil du si at H.M.K har en enkel organisasjonsstruktur?

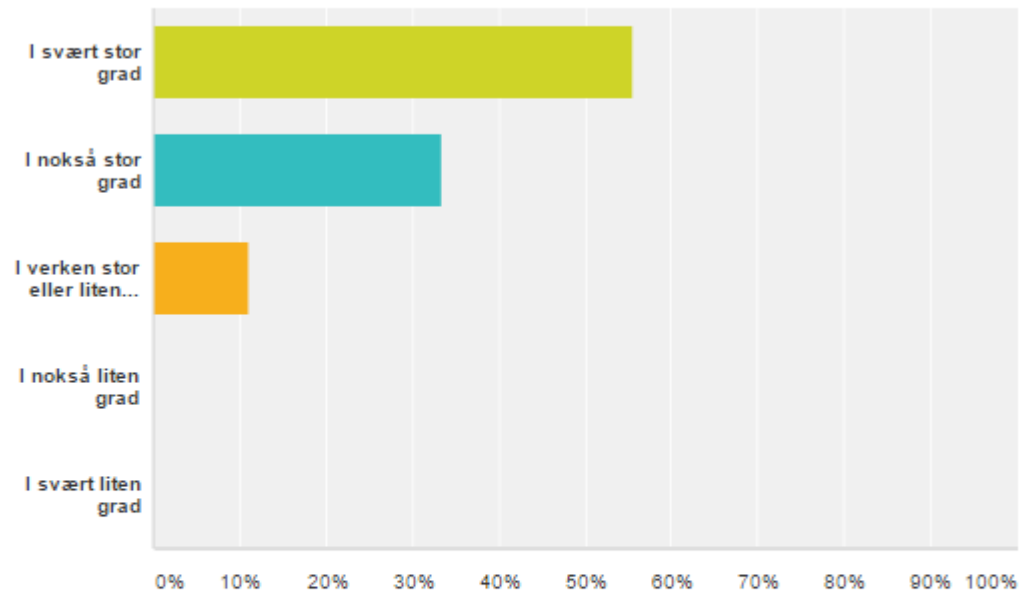
Answered: 9 Skipped: 1



Answer Choices	Responses
I svært stor grad	55.56% 5
I nokså stor grad	44.44% 4
I verken stor eller liten grad	0.00% 0
I nokså liten grad	0.00% 0
I svært liten grad	0.00% 0
Total	9

I hvilken grad vil du si at eieren er involvert i den daglige driften?

Answered: 9 Skipped: 1



Answer Choices	Responses
I svært stor grad	55.56% 5
I nok så stor grad	33.33% 3
I verken stor eller liten grad	11.11% 1
I nok så liten grad	0.00% 0
I svært liten grad	0.00% 0
Total	9