

Sammendrag

Tittel:	Synergi, samspill mellom tre mediebedrifter
Dato:	19.05.08
Forfattere:	Eirik dé Ferry Smith, Helge André Hille Johansen
Veileder:	Leif E. Nordahl
Oppdragsgiver:	Flisa Media as
Kontaktperson:	Per Otto Sletten
Nøkkelord:	Synergi, komplettering, samspill, trykkeri
Antall sider:	142+65
Antall vedlegg:	5 (interne)
Tilgjengelighet:	Åpen
Abstrakt:	<p>Flisa Media as, hovedoppgavens oppdragsgiver, har eierinteresser i tre grafiske bedrifter (Flisa Trykkeri as, Presis Media & Digitaltrykk og Spire Web & Design). Samarbeidet mellom de tre bedrifter kunne etter daglig leder, Per-Otto Sletten (Flisa Trykkeri as) vært bedre.</p> <p>Det er her opprettet en problemstilling som tar sikte på å forbedre samarbeidet gjennom komplettering av teknologi, tjenester/produkter. Vi vil her se på den nødvendige teori som måtte ligge til grunn for et slikt samarbeid, for senere å trekke frem ulike alternativer som måtte øke synergien.</p>

Summary

Title: Synergy, interaction between three media companies

Date: 19.05.08

Authors: Eirik dé Ferry Smith, Helge André Hille Johansen

Supervisor: Leif E. Nordahl

Employer: Flisa Media as

Contact person: Per Otto Sletten

Key words: Synergy, complement, interaction, print

Pages: 142+65

Attachments: 5 (internal)

Availability: Open

Abstract: Flisa Media as, the employer of this project, have business interests in three media companies (Flisa Trykkeri as, Presis Media & Digitaltrykk og Spire Web & Design). According to Per-Otto Sletten (manager in Flisa Trykkeri as) the cooperation between the three companies should be better.

The task for this project seeks to improve the cooperation through technology, services/products. We will her be looking at the necessary theory that should increase cooperation, and later on introduce some alternatives that should increase the synergism.

Komplettering

- teknologi, tjenester/produkter i tre ulike mediebedrifter

(technology, service/products in three different media companies)

Helge André Hille Johansen
Eirik de Ferry Smith



Hovedprosjekt
Bachelor i mediemanagement
30 studiepoeng,
Gjøvik, mai 2008



Trykket hos Presis Media &
Digitaltrykkeri as, Elverum

Forord

For å markere slutten på vår Bachelorgrad i Mediemanagement ved Høgskolen i Gjøvik, har vi her utarbeidet en rapport hvorpå vi benytter vår tilegnede kompetanse, kunnskap, og erfaring. Gjennom samarbeid med vår oppdragsgiver, Flisa Media as, har vi fått mulighet til å knytte den tillærte teori opp mot en reel virksomhet.

Vi har siden studiestart alltid likt de mer organisatoriske fagene, hvorpå man her studerer hvordan mennesker samarbeider og hvordan dette kan skape suksessfulle bedrifter. Det var derfor naturlig for oss i samråd med oppdragsgiver og her komme frem til en problemstilling hvor dette ville være en sentral del. Allikevel var det selvfølgelig viktig å velge en oppgave som også ville være aktuell for oppdragsgiver.

Denne rapporten er derfor utarbeidet for Flisa Media as, med tanke på å bedre samarbeidet og kompletteringen av teknologi, tjenester/produkter, mellom de tre bedriftene, Flisa Trykkeri, Presis Media & Digitaltrykk og Spire Web & Design.

Vi ønsker her å benytte anledningen til å takke alle som her har bidratt med relevante fakta, innspill og henvisninger. Spesielt vil vi takke:

Leif E. Nordahl, veileder for prosjektet
Per-Otto Sletten, oppdragsgiver, Flisa Media as
Lars Heramb, Presis Media&Digitaltrykk as
Anders Soløst, Spire Web&Design as

Gjøvik, mai 2008
Eirik de Ferry Smith
Helge André Hille Johansen

Innholdsfortegnelse

Kap 1: Generell informasjon	19
1.1 Bakgrunn	19
1.2 Problemstilling.....	19
1.3 Mål.....	20
1.4 Målgruppe	20
1.5 Avgrensninger	20
1.6 Rammer	21
1.7 Ansvarsforhold.....	22
1.8 Arbeidsprosess og arbeidsform	23
1.9 Kvalitetssikring.....	24
1.10 Prosjektfaser	26
1.11 Milepæler	29
1.12 Terminologi	30
1.13 Rapportens oppbygging.....	30
Kap 2: Bedriftene og bransjen	35
2.1 Flisa Media as.....	35
2.1.1 Generelt	35
2.2 Flisa Trykkeri as	36
2.2.1 Generelt	36
2.2.2 Organisering	37
2.2.3 Visjon	38
2.2.4 Verdier	38
2.2.5 Forretningsidé	38
2.2.6 Kunder.....	38
2.2.7 Kunderelasjon.....	39
2.2.8 Bedriftens mål: Kvalitative mål	39
2.2.9 Bedriftens mål: Kvantitative mål	40
2.2.10 Produktsortiment og tjenester.....	40
2.2.11 Teknologi.....	41
2.2.12 Ordreflyt	41
2.2.13 Miljø.....	41

2.3 Presis Media & Digitaltrykk as.....	42
2.3.1 Generelt	42
2.3.2 Organisering	42
2.3.3 Visjon	42
2.3.4 Verdier	42
2.3.5 Forretningsidé	43
2.3.6 Kunder.....	43
2.3.7 Kunderelasjoner.....	43
2.3.8 Bedriftens mål.....	43
2.3.9 Produktsortiment og tjenester.....	43
2.3.10 Teknologi.....	44
2.3.11 Ordreflyt	45
2.3.12 Miljø.....	45
2.4 Spire Web & Design as	46
2.4.1 Generelt	46
2.4.2 Organisering	46
2.4.3 Visjon	46
2.4.4 Verdier	46
2.4.5 Forretningsidé	47
2.4.6 Kunder.....	47
2.4.7 Bedriftens mål: Kvantitative mål	47
2.4.8 Produkter og tjenester	47
2.4.9 Teknologi	48
2.4.10 Miljø.....	48
2.5 Vurdering av bedriftene	48
2.5.1 Hva er SOFT-analyse	48
2.5.2 Hvorfor SOFT-analyse.....	48
2.6 Flisa Trykkeri as	49
2.6.1 Sterke sider	49
2.6.2 Svake sider	50
2.6.3 Muligheter	50
2.6.4 Trusler.....	51
2.7 Presis Media & Digitaltrykk as.....	51
2.7.1 Sterke sider	51

2.7.2 Svake sider	52
2.7.3 Muligheter	52
2.7.4 Trusler	53
2.8 Spire Web&Design as	54
2.8.1 Sterke sider	54
2.8.2 Svake sider	54
2.8.3 Muligheter	55
2.8.4 Trusler	55
2.9 Utviklingen av markedet for trykksaker	56
2.9.1 Offsettrykk	56
2.9.2 Digitaltrykk	57
2.9.3 Beliggenhet	58
2.9.4 Veien videre	58
Kap 3: Organisasjonskultur	63
3.1 Hvorfor snakke om organisasjonskultur	63
3.1.1 Organisasjonskultur og organisasjonssuksess	64
3.2 Hva er organisasjonskultur?	64
3.3 Kulturuttrykk	68
3.4 Den rådende kultur i bedriftene	74
Kap 4: Kundeundersøkelse	79
4.1 Kundeundersøkelse	79
4.1.1 Markedsforskningens seks trinn	80
4.1.2 Konklusjon	82
Kap 5: Relasjon mellom bedriftene	87
5.1 Komplettering, Synergi og samarbeid	87
5.1.1 Utvikle felles mål	89
5.2 Utnyttelse av hverandres ressurser	90
5.3 Sammenslåing	90
Kap 6: Vurdering av alternativer	95
6.1 Salgskontor/rådgivningskontor for visuelle tjenester med nytt navn som er felles for de tre bedriftene	96
6.1.1 Konklusjon	98
6.2 Sammenslåing av bedriftene i et felles lokale, hvorpå alle går under ett og samme navn. Et slags «kommunikasjonshus»	98

6.2.1 Konklusjon.....	104
6.3 Hver bedrift har sin egen markedsføring/salg (synergi til de andre selskapene kommer av seg selv)	105
6.3.1 Konklusjon.....	107
6.4 Oppkjøp av reklamebyrå.....	108
6.4.1 Konklusjon.....	110
6.5 Fortsette driften uten endringer.....	110
6.5.1 Konklusjon.....	114
6.6 Oppkjøp av nærliggende konkurrent.....	115
6.6.1 Konklusjon.....	119
6.7 Oppsummering av alternativer, vårt valg	121
6.8 Hvordan gå frem når det skal bli kommunikasjonshus	122
6.8.1 Før samlokalisering	122
6.8.2 Samlokalisering	123
6.8.3 Etter samlokalisering.....	123
6.9 Hvorfor bedre komplettering av teknologi og tjenester/produkter med et kommunikasjonshus?	124
Kap 7: Konklusjon.....	131
7.1 Egenevaluering	135

1 Generell informasjon

KAP 1: GENERELL INFORMASJON

1.1 BAKGRUNN

Via vår veileder Leif Nordahl ved Høgskolen i Gjøvik, kom vi i kontakt med Flisa Trykkeri as på Flisa, et datterselskap i Flisa Media as. Sistnevnte har eierinteresser i tre mediebedrifter; Flisa Trykkeri as (94%), Presis Media&Digitaltrykk as (50,5%) og Spire Interaktiv as (85%). De tre bedriftene ønsker et sterkere samarbeid, samt økt komplettering av teknologi, tjenester/produkter. Vi vil med denne oppgaven derfor presentere ulike alternativer og muligheter som vil forbedre dette. Avslutningsvis vil vi konkludere med den løsning vi finner best.

1.2 PROBLEMSTILLING

«Kan teknologi, tjenester/produkter komplettere hverandre i tre ulike mediebedrifter»

1.3 MÅL

Ved å definere mål, vil vi lettere kunne holde fokus og ha oversikt over hva vi ønsker å oppnå med prosjektet.

1.3.1 RESULTATMÅL

Gjennom vår prosjektrapport skal det gis klare retningslinjer og tiltak for hva bedriftene kan gjøre for slik å bedre samarbeidet bedriftene i mellom.

1.3.2 EFFEKTMÅL

Etter kartlegging og vurdering av de tre bedriftene, deres kunder og konkurrenter, samt markedssituasjon og organisasjon, skal det fremkomme klare tiltak som kan lede til økt lønnsomhet og synergieffekt. Som et direkte kvantitativt mål har vi under samtaler med Per-Otto Sletten, satt at våre tiltak skal føre til en omsetningsøkning på 30 % over en treårsperiode.

1.3.3 LÆRINGSMÅL/PROSESSMÅL

Gjennom prosjektets gang, er det følgelig nødvendig å tilegne seg kunnskap innen ulike fagfelt. Det vil hovedsaklig dreie seg om: organisasjonskultur, prosjektstyring, ledelse og arbeidslivsjuss, samt markedsføring. Prosjektet gir forøvrig en meget god anledning til å knytte vår kunnskap og kompetanse opp mot reelle bedrifter i næringslivet, noe som vil heve vårt kunnskapsnivå. Det å jobbe i et team over en så lang periode vil også gi gode erfaringer.

1.4 MÅLGRUPPE

Rapporten er hovedsakelig rettet mot vår oppdragsgiver, men det er ingenting i veien for at andre personer med letthet kan lese denne. Dette da vi forklarer teori og bakgrunnsinformasjon først i rapporten, for så å vurdere ulike fremtidige strategier opp mot denne informasjonen.

1.5 AVGRENSNINGER

Da denne oppgaven favner over et bredt spekter, vil det her være nødvendig med noen avgrensninger. På denne måten vil bare de mest sentrale elementene i henhold til problemstillingen fremgå:

- Teknologi, tjenester/produkter
- Bedriftenes relasjon til hverandre (organisasjon)
- Kunderelasjon/kundeundersøkelse
- Kundegruppe
- Ordreflyt

Vi vil med dette ikke gå inn på *lønnsomheten* til bedriftenes produkter, men her kun studere enkelte elementer i budsjettene, for slik å se hvilke kostnader bedriftene måtte ha, samt hvor det vil være mulig å redusere kostnadene. Imidlertid kan ytterligere avgrensninger eller utvidelser forekomme, da slike avgjørelser er vanskelig å fatte så tidlig i prosjektperioden.

1.6 RAMMER

1.6.1 TID

Da det regnes 30 arbeidstimer per studiepoeng, utgjør dette totalt 900 timer per student ($30\text{timer} \cdot 30\text{stp} = 900\text{timer}$) Dette gir oss totalt 1800 arbeidstimer innad i gruppen. Tid kan med dette bli den tydeligste begrensningen. Prosjektperioden vil vare fra 29. januar 2008 til 5. juni 2008. Under denne perioden vil en rekke frister inngå; så som trykking av bacheloroppgaven, levering og laminering av A3 plakat. (jf. milepæler s.29)

1.6.2 ØKONOMI

Gjennom prosjektavtalen (jf. vedlegg 5, forprosjektrapport, s. 202) fremgår det her at vår oppdragsgiver, Flisa Media as vil dekke kostnadene knyttet prosjektet, så som reiseutgifter og materiell. Et budsjett er for øvrig satt opp for prosjektperiodens ulike utgifter (jf. vedlegg 5, forprosjektsrapport. s. 199)

1.6.3 MATERIELL

For gjennomføring av denne prosjektoppgave vil følgende materiell bli benyttet:

- Datamaskiner ved skolens datalab
- Microsoft Word 2007
- Microsoft Excel 2007
- Microsoft PowerPoint 2007
- Adobe Photoshop CS3
- Adobe Dreamweaver CS3
- Internett, E-post og MSN (For kontakt og deling av filer)

Eget materiell:

- Datamaskiner
- Mobiltelefon
- Digitalkamera
- Bil

Øvrig materiell:

- Kontorrekvisita
- Bøker, tidsskrifter og annen fagrelatert litteratur
- Ulike dokumenter og annen informasjon fra oppdragsgiver og dets tilhørende bedrifter

1.6.4 *RESSURSPERSONER*

- Helge André Hille Johansen og Eirik de Ferry Smith (Gruppens medlemmer)
- Leif E. Nordahl (HiG), gruppens veileder
- Øvrige ansatte ved HiG, med relevant kunnskap og kompetanse
- Per Otto Sletten (Flisa Trykkeri as), gruppens kontaktperson
- Øvrige ansatte ved Flisa Trykkeri as, Presis Media & Digitaltrykk as og Spire Web & Design as

1.7 ANSVARFORHOLD

1.7.1 *GRUPPELEDER*

Denne rollen vil være rullerende, da denne har mest ansvar. Gjennom kontrakten gruppemedlemmene i mellom, kommer det frem at gruppeleder vil ha siste ord. Videre vil gruppelederen følge opp fremdriften og sørge for arbeidsflyt i henhold til bestemte tidsfrister i fremdriftsplanen (milepæler).

1.7.2 *WEBDESIGN*

Helge André Hille Johansen vil være ansvarlig for utvikling, implementering og drifting av prosjektets webside.

1.7.3 *ØKONOMI*

Overnevnte person har også hovedansvaret for den økonomiske delen ved prosjektet. Dette innebærer føring av budsjett og regnskap, samt ta vare på de nødvendige kvitteringer og holde oversikt over utlegg.

1.7.4 SEKRETÆR

Eirik de Ferry Smith vil være sekretær ved dette prosjektet. Herunder inngår arbeidsoppgaver, så som føring av møtereferat, oversikt over saksliste og «dagens gjøremål». Sekretæren vil også ha ansvaret for innsamling og oppbevaring av nødvendige dokumenter som senere skal inngå i prosjektrapporten. (Hver enkelt er selv ansvarlig for sikkerhetskopi)

1.8 ARBEIDSPROSESS OG ARBEIDSFORM

1.8.1 MØTE MED VEILEDER

Hva angår statusmøter med veileder vil disse holdes på tirsdager mellom 13.00-14.00. Her vil vi diskutere sentrale spørsmål og problemer som måtte oppstå mens vi jobber. Har vi imidlertid ikke behov for et slikt møte med veileder, meldes dette fra senest to dager i forveien.

Møtereferater fra møtene med veileder ligger vedlagt, se vedlegg 2.1 s.155

1.8.2 MØTER MED OPPDRAGSGIVER

Gjennom kontakt med oppdragsgiver avtales møtetidspunkt. Disse fremlegges av oss som gruppe, når vi skulle føle behov for ytterligere bistand. Alle gruppens medlemmer plikter å delta på disse møtene (jf. § 11, kontrakt mellom gruppemedlemmer, s 200), samt stille forberedt. Vi vil avholde gruppemøter før hvert møte med oppdragsgiver. Her vil vi drøfte sentrale spørsmål, samt lage en saksliste vi medbringer vår oppdragsgiver. Etter ethvert møte med oppdragsgiver vil det følgelig være naturlig å oppsummere møte med et referat.

Møtereferater fra møtene med oppdragsgiver ligger vedlagt, se vedlegg 2.2 s.163

1.8.3 Statusmøter, gruppen

Da vi kun er to personer på gruppen, ser vi det ikke som en nødvendighet å ha statusmøter oss i mellom. Vi vil daglig møtes og jobbe side om side, er det noe man lurert på eller noe skulle dukke opp, tar vi det der og da. Vi vil dog, som nevnt, sette oss ned dagen før møter med oppdragsgiver, hvor vi som tidligere nevnt lager en saksliste som vi tar med til oppdragsgiver.

1.8.4 Arbeidstid

Under prosjektet vil det arbeides mandag til fredag, hovedsakelig mellom klokken 10.00 og 17.00. Det vil følgelig variere noe da man enkelte dager er mer produktiv enn andre, på så måte vil slutten på arbeidsdagen kunne variere fra 13.00 til langt på kveld. I tillegg påberegner vi at en del arbeid vil bli gjort hjemmefra, så som lesing av litteratur og korrekturlesing etc.

1.9 KVALITETSSIKRING

Ved lagring og sikring av dokumenter, har gruppens medlemmer kommet frem til at hver enkelt ene og alene er ansvarlig for dette. Imidlertid er det særs viktig med gode rutiner, skal vi unngå tap av viktige data.

1.9.1 Filnavn

Alle dokumenter og filer skal navngis på en slik måte, at man med letthet kan forstå filens innhold og slik finne frem til riktig dokument/bilde.

1.9.2 Dokumenter

Det skal opprettes et hoveddokument som ligger på begge gruppemedlemmenes konto (HiGs server). Gjøres det store endringer i dette dokument, skal det lagres med nytt navn (eksempelvis, bacheloroppgave_v.1.2.doc) på begge steder.

Generelle dokumenter lagres i egen mappe; ved navn Bacheloroppgave. Når disse anses som ferdig, foretas den nødvendige korrektur før det hele limes inn i hoveddokumentet (Se punkt over). Når dette er gjort, flyttes dokumentet til undermappen «Ferdig satt inn», slik at vi unngår problemer med hva som er satt inn/ikke satt inn.

1.9.3 Bildefiler

Bildefiler fra digitalkamera skal lagres i egen bildemappe. Dette skal skje fortløpende, slik at ikke bildefilene blir liggende på minnekortet over lengre tid. For andre bildefiler (med nødvendig tillatelse) skal det også opprettes en egen mappe. I denne bildemappen opprettes et enkelt tekstdokument, hvorpå bildets navn og kilde føres opp.

1.9.4 Referater

Disse dokumentene har som nevnt sekretæren ansvaret for, hva angår lagring og oppbevaring. For disse dokumenter skal det også opprettes en egen mappe. Alle referater skal ved prosjektets slutt inngå i hovedrapporten, som vedlegg.

1.9.5 Referering

Under skriveprosessen har hver enkelt ansvar for å fortløpende skrive opp hvilke kilder som blir brukt. Referering vil bli gjort i henhold til Harvardmetoden; forfatter, årstall. Alle kilder som blir brukt mens vi skriver, skal samles i et notepad dokument, med en liten forklaring, slik at vi med enkelthet kan sette opp en referanseliste til slutt i rapporten.

1.9.6 Kilder

Kildekritikk er noe vi hele tiden vil ha i fokus. Leses noe på internett, som det er ønskelig å benytte, vil vi dobbelt og trippelsjekke dette opp mot annen informasjon. Dette for å slik sikre oss at det som står, faktisk er tilfelle.

1.9.7 E-post

Det vil under prosjektets periode med store sannsynlighet bli sendt mye e-post. For å samle disse og enkelt få oversikt over dem, har vi kun benyttet én e-post konto (sekretæren sin).

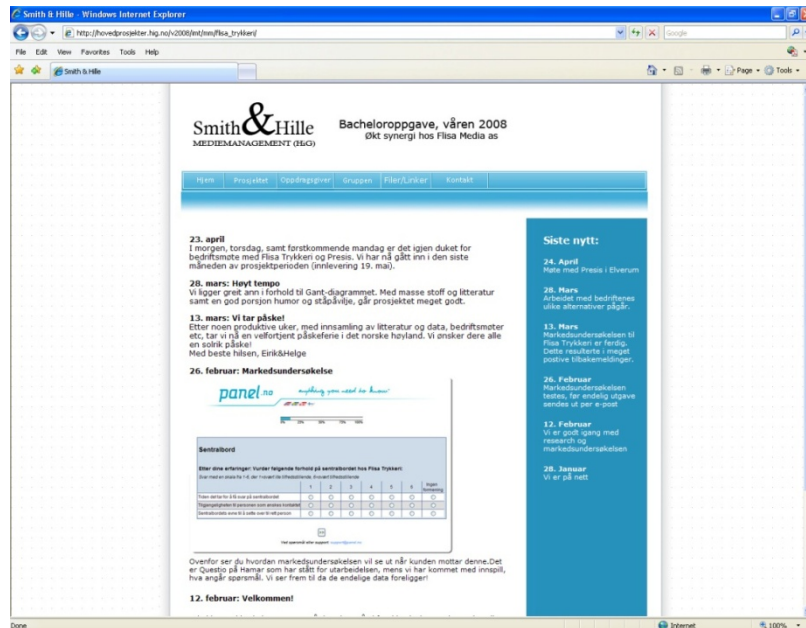
1.9.8 Korrekturlesing

Før dokumenter settes inn i hoveddokumentet, skal begge gruppemedlemmene ha lest korrektur og godkjent innholdet.

1.9.9 Website

Gjennom vår web-side kan oppdragsgiver og andre som måtte være interesserte, holde seg oppdatert på utvikling og framgang på prosjektet.

http://hovedprosjekter.hig.no/v2008/imt/mm/flisa_trykkeri/



BILDE 1.1 UTSNITT AV PROSJEKTETS NETTSIDE

1.10 PROSJEKTFASER

Dette prosjektet er inndelt i ni ulike deler, hvorpå hver del klart skiller seg fra de øvrige. Enhver prosjektfase vil ha en milepæl som markerer slutten.

FORPROSJEKT

Gjennom forprosjektet knyttet vi kontakt med oppdragsgiver, for slik i fellesskap utarbeide en problemstilling som ville være av interesse og nytte for begge parter. Forprosjektet inneholder:

- Oppgavebeskrivelse
- Problemstilling
- Rammer og begrensinger
- Organisering og delegering
- Kvalitetssikring av arbeidsprosessen
- Fremdriftsplan/milepæler
- Økonomi/budsjett

PROSJEKTFASE 1: FORPROSJEKTRAPPORT SKAL VÆRE FERDIG**PERIODE: 07.01-29.01**

Den 29. januar skal forprosjektrapporten og gruppens nettside foreligge. I løpet av denne perioden (01.01.08-29.01.08) skal vi ha et møte med vår oppdragsgiver, hvorpå vi her vil komme frem til en problemstilling. Med veileders godkjennelse etter overnevnte dato, vil forprosjektet på så måte markere den formelle starten for hovedprosjektdelen av bacheloroppgaven.

PROSJEKTFASE 2: INNHEMING AV NØDVENDIG INFORMASJON OG LITTERATUR**PERIODE: 29.01-26.02**

Kunnskap og innsikt i de ulike bedriftene vil være særdeles viktig, skal vi her klare å besvare problemstillingen og slik fatte et best mulig alternativ. Foruten dette, vil det være viktig å få innsikt i den teorien som vil være relevant i denne sammenhengen, eksempelvis organisasjonskultur.

PROSJEKTFASE 3: ANALYSERING AV INNHEMTE INFORMASJON**PERIODE: 26.02-01.04**

Etter prosjektfase 2, vil analysering av den informasjonen vi har fått fra bedriftene, henholdsvis gjennom møter og e-post foreligge. Lånt litteratur¹ vil inngå i denne delen, hvorpå vi her setter dette opp mot bedriftene og virkelige eksempler ute i markedet. Foruten dette, vil analysering av kundeundersøkelsen her tilkomme. Denne vil bli gjennomført av Questio², med noe hjelp fra vår side, hva angår utforming av enkelte spørsmål. Vi vil med tilgang til disse resultater kunne trekke enda bedre slutninger når konklusjonen skal forfattes.

PROSJEKTFASE 4: FINNE FREM TIL DE RETTE MULIGHETENE OG STARTE EN KARTLEGGING**PERIODE: 01.04-29.04**

Med en vellykket fase 3, vil dette lette arbeidet betraktelig, men også gjøre oss i stand til å evaluere samt velge det eller de alternativer som måtte synes best for de forskjellige bedriftene, med hensyn til komplettering.

¹ Se litteraturliste s. 139

² Questio, markedsanalysebyrå på Hamar

PROSJEKTFASE 5: ARBEID OG FERDIGGJØRING AV DEN ENDELIGE RAPPORT

PERIODE: 29.04-19.05

Videre arbeid vil fremgå i denne avsluttende fasen. Dette innebærer samling av all tekst i ett dokument, korrekturlesing, oppsett/layout, samt konklusjon.

PROSJEKTFASE 6: 3 EKSEMPLARER AV DENNE RAPPORT SENDES STUDENTTORGET

PERIODE: 22.05

Studenttorget vil stå for trykking av denne rapport, og dette vil i så måte utgjøre en milepæl i det vi oversender denne rapport.

PROSJEKTFASE 7: UTARBEIDELSE AV A3 PLAKAT. LEVERES TIL LAMINERING. OPPSTART ARBEID MED PRESENTASJONEN.

PERIODE: 22.05-28.05

I henhold til skolens retningslinjer for bacheloroppgave, skal det for hvert prosjekt utarbeides to laminerte A-3 plakater som presenterer prosjektet. I tiden etter innlevering av rapport (prosjektfase 6), vil vi her benytte tiden til oppsett og design av denne.

PROSJEKTFASE 8: ARBEIDE MED PRESENTASJONEN. LEVERE PLAKAT TIL STUDENTTORGET.

PERIODE: 28.05-02.06

Utvelgelse av de fakta og konklusjoner, bilder og illustrasjoner som skal inngå i presentasjonen inngår her. Vi vil så sette alt dette inn i et presentasjonsprogram (Microsoft PowerPoint 2007) Parallelt med dette arbeidet vil vi levere plakatene produsert under fase 7. Til sist vil vi benytte denne fasen og resterende tid til inndeling og øving av hvem som sier hva under presentasjonen.

PROSJEKTFASE 8: PRESENTASJON

PERIODE: 05.06

Den 5. juni vil presentasjonen markere den avsluttende fasen, hvorpå vi her fremviser dette for studenter, sensor og oppdragsgiver.

1.11 MILEPÆLER

Milepæl 1

Dato: 29.01

Forprosjektrapport skal være ferdig

Milepæl 2

Dato: 26.02

Innhenting av nødvendig informasjon omkring marked, kunder, ordreflyt, organisasjonskultur etc.

Milepæl 3

Dato: 01.04

Analysing av innhentet informasjon.

Milepæl 4

Dato: 29.04

Finne frem til de rette mulighetene og starte en kartlegging av hvordan økt synergi kan bedre resultatet.

Milepæl 5

Dato: 19.05

Arbeid og ferdiggjøring av den endelige rapport. Leveres kopisentralen for trykking.

Milepæl 6

Dato: 22.05

Leverer 3 eksemplarer av rapporten til studenttorget.

Milepæl 7

Dato: 28.05

Utarbeidelse av A3 plakat. Leveres til laminering. Oppstart arbeid med presentasjonen.

Milepæl 8

Dato: 02.06

Arbeide med presentasjonen. Leverer plakat til studenttorget.

Milepæl 9

Dato: 05.06

Presentasjon

1.12 TERMINOLOGI

SYNERGI, KOMPLETTERING OG SAMARBEID

Vi har under forprosjektrapporten vist til hensikten med denne hovedoppgaven, og herunder snakket om oppgavens sentrale tema. Synergi, samarbeid og komplettering er begreper som ofte trekkes inn, da dette vil være sentralt i problemstillingen; «Kan teknologi, tjenester/produkter komplettere hverandre?»

KOMPLETTERE: «Utfylle, gjøre fulltallig, fullstendiggjøre»³

SYNERGI/SYNERGISME: «Synergisme, et samvirke, felles innsats. S brukes ved org-teori om en økning i samlet effekt ved samvirke av flere org-enheter, sammenliknet med effekten av hver enkelt enhet for seg. Samvirket kan gi en større samlet effekt enn summen av de enkelte enheters (komponenters) effekt, dvs. en synergi.»

Leif H. Skare⁴

SAMARBEID: «Arbeid i fellesskap: ha evne til samarbeid / innlede samarbeid med en(...)»⁵

1.13 RAPPORTENS OPPBYGGING

Denne rapporten er bygd på så måte at vi først vil presentere bedriftene og deres nåsituasjon. Vi kommer deretter inn på organisasjonskultur, en faktor vi mener er viktig i henhold til problemstillingen. Dernest vil vi diskutere kundeundersøkelsen som ble gjort, for så å vurdere relasjonen bedriftene i mellom. Kanskje viktigst av alt vil de påfølgende alternativene som måtte bedre kompletteringen presenteres. Avslutningsvis vil det presenteres et alternativ vi finner best, samt en konklusjon.

³ www.ordnett.no, Kunnskapsforlagets store Norsk ordbok

⁴ Administrativ, Merkantil oppslagsbok, TANO forlag, 1987

⁵ www.ordnett.no, Kunnskapsforlagets store Norsk ordbok

2 Bedriftene og bransjen

KAP 2: BEDRIFTENE OG BRANSJEN

2.1 FLISA MEDIA AS

2.1.1 *GENERELT*

Flisa Media as (FM) ble opprettet i år 2000 å drives i dag av Per Otto Sletten. Bedriften teller på papiret null ansatte, da den best kjennetegnes som et holdingselskap. På innsiden finner vi eierinteresser i ulike bedrifter, deriblant Flisa Trykkeri as (94 %), Spire Web&Design as (85 %) samt Presis Media&Digitaltrykk as (51 %). Selskapets økonomi er solid, hvorpå inntektene kommer fra utbytte. Foruten dette, kan man herunder nevne utleie av eiendom samt annen investeringsvirksomhet.

2.2 FLISA TRYKKERI AS

2.2.1 GENERELT

«I dag får vi en bygdebok inn på diskett. Det er ikke så mange år siden vi drev med bly og måtte bruke et helt rom med paller til ei bygdebok på 800 sider»

Roy Enger, tidligere daglig leder

Flisa trykkeri as⁶ har siden etableringen i 1924 og frem til i dag vært igjennom en stor utvikling. Med trykkeriutstyr fra Glomdalens Frihetsblad, flytting av virksomhet til nye lokaler, og videre utvidelse på 50-tallet kom

bedriften dessverre dit hen, at det hele stagnerte. «De fleste her har arbeidet i bedriften i flere tiår» sa tidligere daglig leder Roy Enger i et avisintervju. Utstyret var foreldet og de ansatte manglet kanskje den gløden man i dag forventer innenfor den grafiske bransjen(?).

Da Per-Otto overtok lederansvaret i desember 2000, skjedde det dog mye. 7 millioner ble brukt på oppdatering av maskinpark, nye personer ble ansatt og ny markedsprofil ble satt ut i liv.

Bedriften har siden endringene regissert av Per-Otto, opplevd en meget god utvikling. Med driftsinntekter på henholdsvis ca.

6,6 millioner kr i 2002, mot for ca 29,5 millioner kroner i 2007, eller en prosentvis økning på 444 % (!), kan bedriften her vise til en iøynefallende stor økning. Dette til tross, overskuddet øker nødvendigvis ikke proporsjonalt.

Med nyinvestering i 2005, erstattet man en ti år gammel maskin med 130 millioner trykk. Sistnevnte maskin hadde med dette kommet over i fasen hvor reparasjonsbehovene øker kraftig.



BILDE 2.1 FLISA TRYKKERI SIN LOGO

⁶ Tidligere Flisa Aksidenstrykkeri og papirforretning

Den nye trykkpressen, av typen Heidelberg Speedmaster CD-74, 52-4 farger, skal i henhold til inPUBLISH⁷ være den første her i landet, med mulighet for å kjøre med toppfart på 18.000 trykk/t. Foruten økt trykkhastighet, er også muligheten for å trykke på et bredere spekter av materiale til stede, med kartong opp til 7-800 gram som det tykkeste. Samme år ble FT kåret til Norges beste trykkeri, målt på kvalitet. Senere i 2005 ble det inngått et tettere samarbeid og økt aksjeandel i PMD. Sistnevnte som et resultat av at digitaltrykk på den ene siden, og 70x100 trykkmaskinene på den andre siden, presser og gjør markedet smalere.

FT er meget bevisst på situasjonen i trykksakmarkedet (jf. 2.9 s. 56 «Utvikling av markedet for trykksaker») og vet i så måte at bedriften må foreta grep for å forbedre seg og beholde konkurransekraften. Muligheter for fremtiden:

- Øke salgsaktiviteten mot nye og etablerte kunder.
- Selge inn tilleggsprodukter og tjenester utover kjerneproduktet.
- Adressering og konvoluttering.
- Økt relasjonsbygging mot kundene
- Fokuserer mer på kreative tjenester og internett i salg mot nye kunder.
- Bedre ferdiggjøringsutstyr

Da markedet til stadighet kapres av digitaltrykk, arbeider også bedriften med ideer og utvikling tilpasset digitaltrykk for nye strategiske utviklingsområder (konfidensielt).

Med disse planlagte ideer og tiltak viser bedriften til at videre utvikling forekommer og vil være nødvendig i tiden som kommer. For inneværende år budsjetteres det her med en totalomsetning pålydende 31 millioner kroner, hvilket skulle tilsi at bedriftens ordremengde skulle opprettholdes.

2.2.2 ORGANISERING

Organisasjonskart, se vedlegg 1.1, s.149

⁷ inPUBLISH, det ledende fagtidsskrift i Norge innen grafisk industri

2.2.3 VISJON

«Flisa Trykkeri skal bli et varemerke for kundene og en ledestjerne for bransjen»

2.2.4 VERDIER

I henhold til bedriftens strategi og handlingsplan skal bedriftskulturen kjennetegnes gjennom fire begreper:

Positiv: Du skal alltid tenke positivt, ingenting er umulig, det vanskelige tar bare litt lenger tid, og krever mer av deg.

Offensiv: Du skal være interessert, tenke nytt og være nysgjerrig på framtida. Du ser alltid etter nye muligheter for om mulig å



prestere enda bedre, jobbe smartere og mer effektivt.

Folkelig: Du tar alle du møter på alvor. Det innebærer at du er imøtekommende, blid, lytter, er til å snakke til og kan ta deg selv uhøytidelig.

Pålitelig: Du skal være pålitelig gjennom god informasjon, veiledning, faglig dyktighet og stolthet.

BILDE 3.2 FLISAS VERDIER FINNER VI OGSÅ PÅ VEGGENE

2.2.5 FORRETNINGSIDÉ

«Flisa Trykkeri skal gjennom motiverte og kunnskapsrike medarbeidere levere grafiske løsninger som gir stor verdi for kunden.»

«Høy kundetilfredshet skal være i fokus blant alle ansatte og bedriften skal utvikle unike samarbeidsformer og relasjoner med sine kunder.»

2.2.6 KUNDER

FT har et bredt kundespekter, fra enkeltpersoner til store bedrifter. I fjor hadde de ca. 530 kunder, hvorpå mange var reklamebyråer, foreninger og lokale bedrifter. Av disse kommer 80 % med ferdig materiell, mens resterende 20 % lages av FT.

Flere av kundene er store landskjente bedrifter, disse er det følgelig stort potensial hos, og FT ønsker å utnytte dette mer i tiden som kommer.

Eksempler på bedriftens kunder er:

- BoligPartner as
- Gandalf as
- Foreninger For Hjertesyke Barn
- Høgskolen i Hedmark
- Eidsiva as

2.2.7 KUNDERELASJON

Hva angår FT sitt forhold til sine kunder, ansees som veldig god. Dette kommer godt frem i kundeundersøkelsen Questio gjennomførte. 95 % av kundene oppfatter FT som bedre eller jevnbyrdig med sine konkurrenter, og 91 % av kundene vil bruke FT like mye som i dag eller mer. Hyggelig er det også at hele 97 % av kundene ville anbefalt FT til andre bedrifter eller bekjente. Det viser seg også at kundene er mer fornøyd med FT enn hva de selv tror, hvorpå faktisk samtlige respondenter i undersøkelsen var fornøyd med FT. Grunnen til at de har fått et så godt ry er nok mange, men god kundeoppfølging, høy kvalitet og høy kompetansen, er noen av ingrediensen som gjør kundene fornøyd. Det at gode kunder får en sekk potet som julegave er også en artig ting som det nok settes mer pris på enn hva man skulle tro.

«Et snitt på 5,3 (av 6 red.adm) er svært høyt, uansett hvilken bransje vi velger å sammenligne med.»

Questio rapport på punktet hvor fornøyd kundene er med FT

«De hadde aldri opplevd en så positiv besvarelse»

Per Otto kommenterer rapporten Questio har utarbeidet.

2.2.8 BEDRIFTENS MÅL: KVALITATIVE MÅL

- FT skal være kjent for høy kundeservice
- FT skal styrke relasjonene til kundene med mål om å få økt lojalitet. Dette skal gjøres ved bedre informasjon, oppmerksomhet og tilgang til informasjon om FT
- Bli kjent som en dyktig partner på markedsføring og kreative tjenester
- Bli kjent som en dyktig tilbyder av web-tjenester
- Fokuserer på måter å tilføre kundene merverdi
- Proff reklamasjonsbehandling

- Utvikle nettbaserte baser for større bedrifter/konsern
- Utvikle nettbutikk på trykktjenester hvor ferdige maler ligger:
 - Bordbrikker
 - Enklere brosjyrer, visittkort, brevark
 - Konfirmasjon, bryllupstrykksaker

2.2.9 *BEDRIFTENS MÅL: KVANTITATIVE MÅL*

Budsjettert totalomsetning for 2008 er: kr 31,0 mill.

Driftsresultat før skatt: kr 3,2 mill.

- Ingen kunde bør ha større omsetning enn 10 % av totalt salg.
- DB pr. lønnskroner: 2,8
- Resultatgrad: 12,9 %

2.2.10 *PRODUKTSORTIMENT OG TJENESTER*

Gjennom sin nyinvestering i Heidelberg CD-74, kan bedriften trykke produkter med særs god kvalitet og med meget høy hastighet. I kombinasjon med lang fartstid i bransjen kan FT tilby et bredt produktspekter, alt fra forretningstrykksaker til brosjyrer og bøker med høy kvalitet fra 1 til 4-farger. Per dags dato tilbyr FT:

- Brevark, konvolutter, visittkort
- Brosjyrer, mapper, permer
- Reklameartikler
- Tidsskrifter, bøker
- Grafisk design
- Markedskommunikasjon

Til tross for deres beliggenhet når FT frem til deres viktigste kunder på østlandsområdet, gjennom samarbeid med Solør Varetaxi, som hver dag henter og leverer. Det er ingen problem å levere til hele landet, en ordre fra Hammerfest var eksempelvis inne da vi var på besøk. «Avstand verken er eller skal være et argument for ikke å kunne samarbeide med oss».⁸

⁸ www.flisa-trykkeri.no

2.2.11 TEKNOLOGI

FT har det som kreves av tiden vi lever i, og siden de store endringene i 2000 har den teknologiske utviklingen gått rett vei. Med nyinvestering i Heidelberg Speedmaster CD 74 kan FT tilby svært høy hastighet og trykkvalitet. Selv sier daglig leder følgende om deres trykte produkter: «Det blir knallbra». Andre maskiner som er verdt å nevne: Polar 92XT, Perfecta Seypa TV (skjære og kutte maskiner) og MBO falsemaskin.



BILDE 4.3 NOEN AV FLISA TRYKKERI SINE MASKINER

2.2.12 ORDREFLYT

Ordreflyten hos FT foregår ved at mail med forespørsel mottas fra kunde. Det kalkuleres så et prisforslag som sendes tilbake til kunden. Kunden bekrefter så bestilling, før den går i trykken. Alle ordre går gjennom Ole Peder ⁹, samt faktureres av daglig leder.

2.2.13 MILJØ

Norsk næringsliv tar stadig mer hensyn til miljøet, og FT ønsker herunder ikke å være noe unntak. Som et Svanemerket trykkeri oppfyller de både miljø og helsekrav, og kan vise til reduksjon av avfall samt forbruk av kjemikalier. Foruten å være en del av dette miljømerket, ønsker FT å fremstå som et foregangstrykkeri, ved å opprette sitt eget miljømerke.

⁹ Se organisasjonskart FT (se vedlegg 1.1, s.149)

2.3 PRESIS MEDIA & DIGITALTRYKK AS

2.3.1 GENERELT

Presis Media & Digitaltrykk as (PMD) kjennetegnes som et «digitalt trykksenter»



BILDE 5.4 PRESIS SIN LOGO

på Elverum. Siden etableringen i 2002, av Knut Gillebo og Lars Heramb, har det gått slag i slag. I løpet av første driftsår økte de til 4 ansatte. 1.oktober 2004 foretok bedriften et oppkjøp av E-dekor, som hadde eksistert innenfor skilt og dekorbransjen i 25 år. Med dette ble PDM et komplett digitalt trykksenter, med muligheten for å levere alt innen trykk, skilt og dekor. Grafisk Form as, et reklamebyrå, ble kjøpt opp av PDM 1.januar 2005. Siden den gang har dette byrået økt fra tre til åtte ansatte, med kontor i Elverum, Hamar så vel som i Oslo. Samme år flyttet PMD til nye og større lokaler. I dag teller PMD ni ansatte.

2.3.2 ORGANISERING

Organisasjonskart, se vedlegg 1.2, s.150

2.3.3 VISJON

«Dekke Norges behov innen digitalprint og kommunikasjonstjenester.»

2.3.4 VERDIER

Siden etableringsfasen har bedriften gjennomgått mye. Med produksjon, oppkjøp og omorganisering for slik å skape utvikling, stabilitet og orden. Selv skal daglig leder ha uttalt; «Det var uvesentlig», hva angår utforming av verdier. Nå kan det imidlertid se ut til at tiden for konkrete, nedskrevne verdier har kommet. I henhold til Deal og Kennedy er verdier grunnfjellet i enhver bedriftskultur.« Verdier fungerer som essensen i bedriftens filosofi for å oppnå suksess ved at de gir en følelse av felles retning for alle ansatte samt retningslinjer for de daglige aktivitetene»¹⁰

Bedriftskulturen skal kjennetegnes gjennom tre begreper:

- Høy faglig kompetanse
- Pålitelige
- Nyskapende

¹⁰ Deal og Kennedy (1982:21)

2.3.5 FORRETNINGSIDÉ

«PRESIS – det naturlige valg som leverandør av papir- og plastbåren reklame og informasjon gjennom anvendelse av den fremste digitale trykk- og plotterteknologien.»

«PRESIS skal tilby komplette løsninger for siste ledds markedsføring».

«PRESIS skal være best i kvalitet på kundeservice, produktløsninger og kreative tjenester».

2.3.6 KUNDER

I likhet med FT har PMD mange og ulike kunder, hvorpå en liten andel utgjør en stor del av omsetningen (henholdsvis 30-35 %).

Eksempler på bedriftens kunder er:

- Hedalm Anebyhus as
- Østlendingen
- Flisa Trykkeri as
- Knut Eggen
- Norsk Skogmuseum

2.3.7 KUNDERELASJONER

PMD har, som FT, gode relasjoner til sine kunder. I henhold til Questio sin kundeundersøkelse, kommer det fram at halvparten oppfatter PMD som bedre enn konkurrentene. Samtidig viser det seg at 90 % av kundene ville anbefalt PMD til andre bedrifter eller bekjente. Også hos PMD viste det seg at kundene var mer fornøyd med PMD enn hva de selv antok, hvorpå kundene ga en snittscore på 4,9 av 6.

2.3.8 BEDRIFTENS MÅL

«Vi har heller ikke kvalitative eller kvantitative mål... tror jeg»

Lars Heramb, daglig leder PMD

2.3.9 PRODUKTSORTIMENT OG TJENESTER

Da PMD innehar god kompetanse og mange maskiner, gjenspeiles dette i produktsortimentet. Maskinparken består bl.a. av en ny Xerox iGen3 digitaltrykkmaskin, fresemaskin, samt plotter, mulighetene er derfor mange. Per dags dato tilbyr PMD:

- Digital trykk (brosjyrer, visittkort, invitasjoner/postkort, en-til-en, årsberetninger, plakater, ringpermer og mapper)

- Digitalt storformat (messematerielle, rollup, SnapUp messevegger, SnapUp tårn, flexiframe messevegger, flexiframe opphengsrammer, bannerrail)
- Skilt (utfreste skilt, byggeplasskilt, firmaskilt/profileringskilt, dørskilt, veivisere)
- Bildekor
- Web-to-print (navnelapper, merkesystem, bestilling av trykksaker på nett)
- Grafisk design

Selv om produktsortimentet er stort, lover PMD hurtig levering, bl.a. loves det produksjon av «skilt på timen». Gjennom sitt samarbeid med Østerdal Varetaxi, en lokal familiebedrift, kan PMD levere varer omgående og raskt. Eksempelvis hadde de fått en ordre på visittkort i Oslo mandag kveld, denne ble trykt tirsdag morgen for så å sendes med Trysil Expressen til Oslo, hvor et lokalt bud så viderefører trykksaken til kunden. Denne ordren ble levert i 14tiden dagen etter, noe som er meget konkurransedyktig, selv mot lokale trykkeri i Oslo. Den grafiske avdelingen til PMD, vil være behjelpelig med det meste. De utformer trykksaker og andre produkter, samt hjelper kunder med å finne det rette uttrykket utad.

2.3.10 TEKNOLOGI

PMD sin teknologi strekker seg fra det helt nymoderne til de noe eldre maskinene. I 2007 tok de i bruk en splitter ny Xerox iGen3, den kraftigste digitaltrykkmaskinen fra Xerox. Denne maskinen leverer kvalitet av ypperste klasse, og produserer 100 fargesider per minutt.



BILDE 6.5 NOEN AV PRESIS SINE MASKINER

Det er også verdt å nevne den nye storformatplotteren (Seiko ColorPainter 64S), hvorpå de selv hevder; «(...) anvendelse av den fremste plottertechnologien»¹¹. Med denne kan store plakater og bannere leveres meget raskt. Med ny digital teknologi leverer også PMD «skilt på timen», her benyttes fresemaskin (Gerber Sabre).

Denne gir skilt til eksempelvis byggeplasser, fasader eller skilt med frittstående bokstaver, kjapt og med god holdbarhet og kvalitet. Andre maskiner som kan nevnes er: IDEAL 4850-95EP (kuttmaskin), Seal 62S (laminering) og Duplo DBM-120T (trimmer).

2.3.11 ORDREFLYT

Ordre registreres av en av de som har kundekontakt, eventuelt gjennom ordreseddel eller webservices. Er det ferdig materiell fra kunden, sendes ordren direkte til digitaltrykkeriet, er det derimot behov for klargjøring, må den gjennom den kreative avdelingen først. Samme prosedyre gjelder for ordrer til skiltavdelingen. Når jobben er ferdig produsert klargjøres pakking og fraktbrev av personen som har gjort jobben, for så å gi beskjed om eventuell frakt til regnskap og service avdelingen.

2.3.12 MILJØ

Ved bruk av digitaltrykk er PMD med på å skåne miljøet generelt sett. Dette da denne trykkform går for å være en langt mindre miljøbelastende trykkmetode (sammenlignet med offset). Gjennom digitaltrykk trykker man opp det eksakte antall kunden måtte ønske, og det er ingen kjemikalier eller utslipp knyttet til dette.

¹¹ PMD forretningsidé

2.4 SPIRE WEB & DESIGN AS

2.4.1 GENERELT



BILDE 7.6 SPIRE SIN LOGO

Spire Web & Design (SWD) as er et datterselskap av Flisa Media as, som eier 85 %, mens bedriftens daglige leder, Anders Soløst, eier 15 %. Bedriften ble etablert i 2004, og leier i dag lokaler hos FT. Bedriften er forholdsvis liten, bestående av 3 ansatte, hvorpå Anders Soløst leder den daglige driften. SWD tilbyr utvikling av netjtjenester til bedrifter (løsninger, design, programmering etc.). Foruten dette fungerer bedriften også som underleverandør til

andre designere og reklamebyråer. Bedriften har siden oppstarten opparbeidet seg et godt ry, og oppdragsmengden øker. I henhold til Per O. Sletten, har bedriften mye å gjøre, da markedet for bedriftens tjenester er stort. Bedriften leverer meget gode løsninger, noe som igjen får god mottakelse i markedet.

2.4.2 ORGANISERING

Organisasjonskart, se vedlegg 1.3, s.151

2.4.3 VISJON

«Innlandets beste web-hus»

2.4.4 VERDIER

SWD bygger på de samme verdier som vi finner hos FT, hvilket betyr at bedriftskulturen best skal kjennetegnes gjennom fire begreper:

Positiv: Du skal alltid tenke positivt, ingenting er umulig, det vanskelige tar bare litt lenger tid, og krever mer av deg.

Offensiv: Du skal være interessert, tenke nytt og være nysgjerrig på framtida. Du ser alltid etter nye muligheter for om mulig å prestere enda bedre, jobbe smartere og mer effektivt.

Folkelig: Du tar alle du møter på alvor. Det innebærer at du er imøtekommende, blid, lytter, er til å snakke til og kan ta deg selv uhøytidelig.

Pålitelig: Du skal være pålitelig gjennom god informasjon, veiledning, faglig dyktighet og stolthet.

2.4.5 FORRETNINGSIDÉ

«Spire web&design (som det nå heter) skal tilby utvikling av web-tjenester til bedrifter (løsninger, design, programmering etc.), men også fungere som underleverandør på programmering til designere, reklamebyrå.»

2.4.6 KUNDER

SWD tilbyr nettløsninger til mange og særs ulike kunder, som hovedsakelig holder til i østlandsområdet. Alt fra rene informasjonsnettsteder kring motorsport og trevare til internettbutikker for jakt, friluftsliv og barnehageutstyr. Eksempler på bedriftens kunder er:

- Norsk Trafikksenter as
- Vildmarks as
- Vålerbanen
- Ostlendingen.no
- Klubben

2.4.7 BEDRIFTENS MÅL: KVANTITATIVE MÅL

Omsetning for 2007 var:	kr 1,7 mill.
Budsjettert omsetningsmål for 2010 er:	kr 5,0 mill.
Driftsresultat før skatt:	kr 1,0 mill.

2.4.8 PRODUKTER OG TJENESTER

SWD arbeider innenfor internett og multimedia.

Produktporteføljen og mulighetene er derfor meget store. «Selv er det bare hodet som setter begrensingene». ¹²

Per dags dato tilbyr SWD:

- Nettløsninger
- Grafisk design
- Film for internett
- DVD
- CD-Rom
- Mailprofil
- Manipulering av bilder og film
- Idé-utvikling

¹² Spire Web&Design, www.spire.as

2.4.9 TEKNOLOGI

For best utførelse av bedriftens produktportefølje, vil den tekniske biten være i toppsjiktet, hva angår datatekniske løsninger og programvare. Skulle nye ideer eller produkter komme til, vil det være en forholdsvis smal sak å installere ny tredjepartsprogramvare, for slik og best mulig kunne utføre disse oppgavene. Teknologien tillater videre andre muligheter og kvaliteter enn hva de konvensjonelle trykkmetodene kan tilby.

2.4.10 MILJØ

Hva angår det miljømessige aspektet, finner vi produktene til SWD særdeles lite miljøbelastende da deres produkter som oftest innebærer produksjon og publisering i «ikke fysisk» stand. Ut over dette vil FT eller PMD stå for trykk av DVD- og CD-cover.

2.5 VURDERING AV BEDRIFTENE

2.5.1 HVA ER SOFT-ANALYSE

«En SOFT-analyse stiller en diagnose for hele organisasjonen og de omgivelsene den eksiterer i»

Tom Rosendal, Per Nørgaard og Trond Blindheim¹³

Denne analysen tar hensyn til de *sterke* og *svake* sidene i dagens situasjon, samt viktige forhold i relativt nær fremtid, da uttrykt som *muligheter* og *trusler*.

2.5.2 HVORFOR SOFT-ANALYSE

For å kunne få til best mulig synergi mellom de tre bedriftene, vil det være nødvendig å se på deres sterke og svake sider, men også de eksterne delene, herunder muligheter og trusler. Ved en slik analyse dukker følgelig mange sider opp, enkelte mer relevante enn andre. Vi har derfor valgt å presentere de sidene av bedriftene vi finner mest relevant i henhold til denne oppgaven. Dette for og lettere se hvor ting kan forbedres, samt hvor man måtte utfylle hverandre. Med utgangspunkt i bedriftsmøter, e-post, tilsendt og tilegnet informasjon har vi her dannet oss et bilde av bedriftenes «nåsituasjon».

¹³ Praktisk Markedsføring 2, Cappelen, 1998

2.6 FLISA TRYKKERI AS

2.6.1 STERKE SIDER

HØY KUNDETILFREDSHET

Kundeundersøkelsen i regi av Questio viste entydig at kundene var meget tilfredse. Faktisk mer fornøyde enn hva de ansatte antok. Med et snitt på 5,3 av 6 hadde Questio aldri tidligere opplevd så positiv respons på en undersøkelse.

«Et snitt på 5,3 er svært høyt, uansett hvilken bransje vi velger å sammenligne med»

Questio

DYKTIGE MEDARBEIDERE MED HØYT KUNNSKAPSNIVÅ

De ansatte kan skilte med lang erfaring i bransjen, samt stor lojalitet ovenfor bedriften. Kundene føler også at kunnskaps- og kompetansenivået er høyt, da de får en skår på hele 5,3 av 6 på spørsmål kring kunnskap og kompetanse. Selv følte vi oss veldig velkomne og godt ivaretatt av de ansatte. Den gode tonen innad gjenspeiler seg ofte utad, dette er meget positivt med tanke på kundekontakt.

BRA KVALITET PÅ PRODUKTENE OG STORT

PRODUKTSORTIMENT

At kvaliteten på produktene til FT er høy er det ingen tvil om, dette har blitt bekreftet flere ganger. I 2005 ble de kåret til den bedriften som er best på kvalitet av bransjeforbundet for grafiske bedrifter. Kundeundersøkelsen Questio gjennomførte, viste at denne kvaliteten tydelig er opprettholdt siden den gang. Kundene gir FT hele 5.4 av 6 på kvalitet på produkt. Dette er ikke godt bare med tanke på ry og omdømme, men da faktoren kvalitet viser seg å være viktigste faktor for gjenkjøp, er dette strålende. Hva angår produktsortiment kan FT skilte med alt fra enkle loddbøker, til plastlaminerte sjøkart.

STABIL KUNDEMASSE

I henhold til kundeundersøkelsen fremgår det at nesten 90 % av kundene vil opprettholde dagens oppdragsmengde i fremtiden, kun 3 % sier de vil ha noe mindre oppdrag.

MÅLRETTET STRATEGIARBEID OG RIKTIG FOKUS

Mye av grunnen til at FT har havnet der de er i dag, må tilskrives bedriftens målrettede fokus. Det er tydelig at Per-Otto tidlig så potensialet og la veien til rette for rett utvikling av bedriften. Ved å tidlig sette opp strategi og handlingsplaner kunne han hele tiden se om bedriften var på vei mot de målsom var satt.

2.6.2 SVAKE SIDER

UTNYTTER IKKE POTENSIALET TIL KUNDENE FULLT UT

Da flere av kundene i dag er store bedrifter, er det følgelig også stort potensial med tanke på oppdragsmengde. Det er derfor ønskelig å «få mer ut av» de store kundene.

MARKEDET IKKE KLAR OVER AT DE KAN TILBY MER ENN KUN TRYKKING. (EKSEMPELVIS DESIGN OG NETTJENESTER)

FT sitt samarbeid med PMD og SWD er ikke godt nok kjent i markedet. Da potensialet i samarbeidet er meget stort, er det viktig å formidle og opplyse markedet om hva bedriften kan tilby.

TRENGER KLAR STRATEGI FOR VIDERE UTVIKLING OG NYE MÅL OG STREKKE SEG MOT

Bedriften har nå kommet til det punktet hvor kundene er mange og stabile, de har opparbeidet seg godt ry i markedet og omsetningen øker. FT trenger nå nye mål og strekke seg etter.

2.6.3 MULIGHETER

UTNYTTE EKSISTERENDE KUNDER BEDRE

Da flere av bedriftens kunder er av betydelig størrelse, vil det være naturlig å anta at økt salg vil være mulig.

MER TID TIL KUNDEN

Gjennom å øke relasjonsbyggingen til de etablerte kundene, vil man kanskje her øke salget samt opprettholde kunden. Dette har blitt presisert på tidligere møter, og bør være mulig å realisere gjennom ansettelse av en selger/prosjektleder.

BENYTTE MULIGHETENE SOM INTERNETT GIR (EKSEMPELVIS FORENKLING AV BESTILLINGSPROSESSEN)

Internett som salgsarena er i enorm vekst. Ved å ta del i dette, og benytte de tekniske mulighetene kan man her tilby nye og spennende produkter til bedrifts- og privatmarkedet. Det vil også forenkle prosessen og slik være besparende, både med tanke på tid og kostnader.

SAMARBEIDE BEDRE MED PRESIS OM DIGITALTRYKK

Som vist under punkt 2.9 vil digitaltrykk være et satsningsområde. Her bør man samarbeide tettere med Presis, da kjøp av egen maskin vil for oss virke negativt på samarbeidet.

2.6.4 TRUSLER**VIKTIGE KUNDER BORTFALLER**

Konkurransen blir sterkere og sterkere, på så måte risikoen for å miste gode kunder til konkurrerende bedrifter. Kundeoppfølging og konkurransedyktige priser samt opprettholdelse av dagens kvalitet og service vil være viktige faktorer for å redusere risikoene.

PRISPRESS

74/100 maskin og digitaltrykk presser på hver sin side markedet til offset og gjør dette smalere. Dette kan resultere i tapte ordreoppdrag og dårligere marginer om prisene må reduseres ytterligere for slik å opprettholde konkurransekraften.

2.7 PRESIS MEDIA & DIGITALTRYKK AS**2.7.1 STERKE SIDER****REKLAMEBYRÅET GRAFISK FORM, SAMT OVERTAKELSE AV ANNONSEPRODUKSJON FOR ØSTLENDINGEN**

Med disse partnerne kan PMD levere designmessige løsninger og annonser foruten ren trykking. Flere produkter og inntekstkilder må her sies å være en sterk side.

STORT POTENSIAL

Da bedriften har mange store kunder, samt stort produktspekter, er det tydelig at potensialet her er stort. Flere av bedriftens kunder er store kjente nasjonale aktører, som følgelig kan utnyttes bedre.

HØYT KUNNSKAPSNIVÅ

Til tross for at bedriften kanskje ikke har så lang fartstid i bransjen (6 år) viser det seg at kunnskapsnivået er høyt. Kundene gir PMD høy skår hva angår kunnskaps- og kompetansenivå (5,1 av 6). Det viser seg dog at de ansatte ikke føler et høy kunnskaps- og kompetansenivå (4,1 av 6)

STABIL KUNDEMASSE

I henhold til kundeundersøkelsen fremgår det at nesten 73 % av kundene vil opprettholde dagens oppdragsmengde i fremtiden, kun 2 % sier de vil ha noe mindre oppdrag.

STORT PRODUKTSORTIMENT MED GOD KVALITET

Som nevnt skilte PMD med et stort produktspekter, roll-ups, bildekor og skilt er bare noe av mangfoldet PMD produserer. Det viser seg også at kvaliteten på produktene er høy, av kundeundersøkelsen gis det en skår på 4,9 av 6



BILDE 8.7 ROLL-UP, ETT AV PRESIS MANGE PRODUKTER

2.7.2 SVAKE SIDER

DÅRLIG INTERN(E) STRUKTUR/RUTINER

Rutinene innad virker til å ha forbedringspotensial, dette kommer eksempelvis fram under ordreflyten, noe vi tidligere har nevnt. Da PMD leverer så mange forskjellige produkter bør alle ordre komme til en person/avdeling. Av uttalelser fra daglig leder fremgår det også at oversikt over hvor ordrer er i systemet ikke eksisterer.

RETNINGSLINJER OG MÅL

Bedriften har opplevd god utvikling og har hele tiden rettet fokus mot produksjon og kunder. Dette har resultert i at det bedriftsmessige, herunder strategi, mål og verdier har havnet i skyggen. Per dags dato eksisterer ingen konkrete mål, hvilket må sies å være en svakhet, da man ikke kan måle hvor bra man gjør det eller ha noe å jobbe mot.

2.7.3 MULIGHETER

FORENKLE BESTILLINGSPROSESSEN

Flere og flere benytter seg av de mulighetene som internett tilbyr. Hvorfor ikke ta del i dette, gjennom å utvikle enkle og logiske bestillingsløsninger på nett? Dette eksisterer i dag, men da nettsiden (www.presis.no) er noe overlesset av elementer og informasjon, finner vi denne mulighet lite brukervennlig.

FT OG SWD

Samarbeidet med FT og SWD er uten tvil en stor mulighet. Sammen har de masse ressurser og sterk konkurransekraft. Ved å utvikle felles prosjekter de alle er med på, vil nye muligheter åpenbare seg.

UTNYTTE EKSISTERENDE KUNDER BEDRE

Da flere av bedriftens kunder er av betydelig størrelse, vil det være naturlig å her anta at økt salg vil være mulig.

UTVIKLE NYE BRUKSOMRÅDER FOR PRODUKTSORTIMENTET

For det store og varierte produktsortimentet er mulighetene mange. Med digitaltrykk kan man trykke i lave opplag, uten store oppstartskostnader, og på så måte bør man her kunne levere ytterligere til privatmarkedet. Eksempelvis er bildekor forholdsvis «hot» på det private markedet også.

*2.7.4 TRUSLER***VIKTIGE KUNDER BORTFALLER**

Som hos FT, er faren for at de viktigste kundene velger andre leverandører tilstede.

TEKNOLOGI I HJEMMET

Printerteknologien blir stadig bedre, og kan kapre mye av det private markedet innenfor de mindre formatene.

ANDRE AKTØRER TILBYR BEDRE WEB2PRINT

Allkopi as og Vistaprint as er eksempler på aktører som leverer gode internettløsninger. Med tiden vil det uten tvil tilkomme ytterligere, for som Allkopi selv sier: «Web-2-Print er fremtiden innen grafisk bransje».

PRISPRESS

Den prisen man kan ta på dagens produkter, vil nødvendigvis ikke være sammenfallende med morgendagens. Da ytterligere aktører nå velger å satse på digitaltrykk tilspisses konkurransen og på så måte prisene.

2.8 SPIRE WEB&DESIGN AS

2.8.1 *STERKE SIDER*

STORT POTENSIAL OG MARKED

Det er ingen tvil om at internett har kommet for å bli, det ekspanderer for hver dag som går og interessen rundt internett har aldri vært høyere. Det og da kunne levere internettløsninger av høy kvalitet er følgelig meget gunstig, noe de har fått bekreftet gjentatte ganger gjennom tidligere ordrer og erfaringer.

HØYT KUNNSKAPSNIVÅ INNEN DE TJENESTER BEDRIFTEN LEVERER

Samtlige av SWD sine ansatte innehar høy kompetanse innen sitt produktspekter.

MYE OPPDRAG

Bedriften leverer meget gode løsninger som blir godt mottatt i markedet, dette resulterer i godt rykte og en flora av oppdrag.

2.8.2 *SVAKE SIDER*

MANGELFULLE RUTINER OG DÅRLIG STRUKTUR

Kreative personer er som regel lite strukturerte, dette kan også sies om SWD.

ANDERS MÅ GJØRE «ALT»

Da bedriften har mye å gjøre, fører dette til at Anders må gjøre alt fra produksjon, kundekontakt, fakturering og bedriftsutvikling. Dette skyldes nok at bedriften kun teller tre ansatte, og det faktum at noe kompetanse mangler på noen av områdene.

KUNDEOPPFØLGING

Som en ren konsekvens av at de er for få ansatte i forhold til oppdragsmengden, resulterer dette i at kundeoppfølgingen ikke er optimal. Selv opplevde vi lav respons hva angår e-post, hvorpå vi her aldri fikk noe svar fra bedriften, tross purring og lovord.

LAV FAKTURERINGSGRAD

SWD sliter med lav faktureringsgrad; å fakturere 20 timer når man jobber 50, er ikke lønnsom butikk.

2.8.3 MULIGHETER

PROSJEKTLEDER

Gjennom ansettelse av prosjektleder, vil dette føre til bedring av struktur og rutine, da de øvrige kan fokusere på produksjon av bedriftens produkter.

INFORMERE MARKEDET

Bedriften het tidligere Spire Interaktiv. Dette kan tolkes på mange måter, navnebytte som nå har funnet sted (Spire Web & Design) signaliserer bedre hva bedriften kan tilby. Det er viktig å videre informere markedet om alle produkter som tilbys, gjennom markedsføring og kundekontakt.

UTVIKLE FELLESPROSJEKTER

Gjennom sitt samarbeid med FT og PMD, bør det her være muligheter for å ta del i fellesprosjekter.

UTNYTTE EKSISTERENDE KUNDER BEDRE

Da flere av bedriftens kunder er av betydelig størrelse, vil det være naturlig å her anta at økt salg vil være mulig.

2.8.4 TRUSLER

STØRRE KONKURRENTER

Det er også her en viss fare hva angår konkurrenter, store etablerte bedrifter har mer ressurser og på så måte har de mange konkurransefortrinn.

PRISPRESS

Da markedet er stort, og konkurransen hard, er prispress en naturlig ting. Ettersom SWD er en liten bedrift, er det fare for at de store aktørene kan presse prisene og ta over viktige kunder.

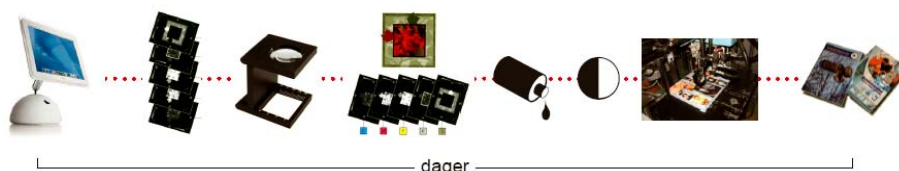
2.9 UTVIKLINGEN AV MARKEDET FOR TRYKKSAKER

I dagens samfunn er det ingen tvil om at trykkeribransjen er i vekst. Tar man en titt i postkassa eller i bladhyllene til Narvesen kan man ikke unngå å legge merke til en betraktelig økning, ikke bare i antall trykksaker, men også kvalitet. Både innen avis- og siviltrykkmarkedet har kravet til kvalitet, pris, volum samt rask levering økt merkbart de siste år. Dette da teknologien har skutt fart.

2.9.1 OFFSETTRYKK

Siden 1950 tallet har offsettrykk vært den foretrukne formen for kommersiell trykk. Gjennom disse tiårene har man forbedret trykkplatene, fargene og papiret og slik økt produksjonshastigheten og trykkplatens holdbarhet. Generelt sett kan denne trykkmetoden skilte med følgende kvaliteter:

- Rimelige priser på større opplag (Flere eksemplarer gir lavere enhetspris)
- Bra trykkkvalitet og fargegjengivelse
- Mest økonomiske ved store opplag
- Ulike papirkvaliteter, spesielle effekter etc.
- Store formater



BILDE 9.8 PRODUKSJONGANGEN, OFFSET

TRUSLER

«Offsettrykk flater ut og veksten kan se ut til å stagnere rundt år 2010.»
John Gulbrandsen, Nordisk Trykkerstevne 2006

Med digitaltrykk på banen (Jf. Digitaltrykk side?) ble deler av markedet tatt. Men offsettrykk er fortsatt i vekst, til tross for forventet stagnasjon 2010. Konkurransen fra bl.a. markedet for landsdekkende reklameaviser (kjeder) med svært høye opplag er et marked med meget stor konkurranse fra utlandet, med eksempelvis Polen og de baltiske landene som aktører.

2.9.2 DIGITALTRYKK

Digitaltrykk er spådd en lys fremtid, dette skyldes bl.a. trender og endringer i kundenes behov. Opplagene er synkende, det er stor vekst i ønske om bruk av variabel data, nedgang i pris på forbruksmateriell (farger/toner, service etc.) samt et ønske om hurtigere levering.



BILDE 10.9 PRODUKSJONGANGEN, DIGITALTRYKK

Så lenge disse trender og behov er gjeldende, vil digitaltrykk fortsette sin årlige økning, som ifølge Pira¹⁴ har ligget på 10 % de siste årene. Digitaltrykk har forøvrig også nesten doblet sin markedsandel (i verdi) de siste fem årene fra 7,5 % (2003) til 13,5 % (2008), og det forventes at halvparten av alle trykksaker skjer på digitalpresser i år 2020 (Agi/drupa)¹⁵. Eksempel på smart/innovativ og lønnsom bruk av digitaltrykk er TED Gigaprint i Holland, som leverer digitale fotoalbum som skapes på internett med en buisness-til-kunde-applikasjon. Et annet eksempel er Color Centric i Rochester, USA, hvor de trykker fotobøker, et av digitaltrykkingens raskest voksende markeder. (AGI/drupa).

Generelt sett kan denne trykkmetoden skilte med følgende kvaliteter:

- Produsere raskt
- Hvert eksemplar kan preges individuelt (variable data)
- Høy kvalitet til en akseptabel pris
- Trykksaker kjøres ut rett fra PC/MAC til trykk
- Forandringer gjøres raskt via PC
- Bruken av kjemikalier er mye mindre
- Filmeutkjøring og trykkplater overflødig
- Flat kostnadskurve

¹⁴ Pira

¹⁵ AGI Norsk Grafisk Tidsskrift, et heldekkende fagtidsskrift

TRUSLER

Den største trusselen for videre vekst er utvikling av rimelige kopimaskiner og printere som til stadighet får økt kvalitet. Dette vil i første omgang kun ramme de mindre selskapene som baserer seg på små oppdrag, såkalte «copyshops».

2.9.3 BELIGGENHET

Hva angår trykkerienes beliggenhet er viktigheten stadig mindre. I 1980 ble om lag 70 % av alle trykksaker levert av et trykkeri som befant seg maks 10mil unna kunden. I dag er tilsvarende tall 45 prosent, og den synker stadig. Dette fremgår også i kundeundersøkelsen til Questio, hvorpå spørsmålet kring beliggenhet resulterte i meget lav score, henholdsvis 2,5 og 3,6 hvorpå 6 betyr stor viktighet. Dette skyldes selvfølgelig den elektroniske revolusjonen som har funnet sted, med de muligheter man har for å sende og bearbeider filer og dokumenter online. (AGI/drupa)

2.9.4 VEIEN VIDERE

Med økt fokus på kvalitet, pris og rask levering ved mindre opplag, er det her naturlig å falle for digitaltrykk som produksjonsmetode. Offsettrykk er på ingen måte akterutseilt, da kunder også krever store opplag, men tendensen er der. Stadig flere trykkerier investerer i digitaltrykk, og offsettrykk møter konkurranse måte fra den digitale trykkmetode og 70x100 trykkmaskinene på den andre siden. Uansett, digitaltrykk eller offset, generelt sett viser det seg at de som tilbyr både offset- og digitaltrykk gjør det best. Denne teorien ser ut til å stemme godt ute i markedet.

Det kan se ut til at bedriftene er godt inneforstått med at nyinvesteringer må til. Selv uttalte Mariendal Offsettrykkeri as følgende kring vår forespørsel om fremtiden: «Digital trykk vurderes selvsagt. Mer og mer av produksjonen vil etter hvert gå over til det, fra tradisjonell offsettrykk (...) vil vi kombinere begge produksjonsmåtene» Allkopi as sa selv: «Vårt nye trykksenter på Fornebu har alt nødvendig maskineri plassert på ett gulv. Her er storformat offset, GTO offset, sort/hvit digitaltrykk og farge digitaltrykkmaskiner på ett og samme sted». Med både digitaltrykk og offsettrykk innenfor bedriftens vegger, vil man være mer fleksibel og på så måte kan man velge den beste metoden basert på hvert enkelt oppdrag med hensyn til opplag, variable data og format.

Bransjeguruen Frank Romano¹⁶, har kanskje best av alle beskrevet situasjonen for Gutenbergs arv:

«Trykkets fremtid er avhengig av hvilket trykk vi snakker om. Emballasje er her for alltid (spesielt om den ikke er biologisk nedbrytbar). Noen trykte produkter utfordres av internett, for eksempel aviser, mens andre vil overleve, som reklame. Trykkvolumene vil skifte fra land til land, avhengig av sosioøkonomiske vilkår og teknisk tilpasning. Trykkvolumene vil flytte fra land til land og følge utviklingen for lønns- og transportmuligheter. Trykk er ikke en sak, det er mange saker. Trykk har ikke en fremtid, men mange»

¹⁶ Frank Romano ledende skribent om printing og publisering

3 Organisasjons kultur

The image features a solid blue background with abstract white and light blue graphic elements. A large, stylized white number '3' is positioned on the left side. To its right, the words 'Organisasjons' and 'kultur' are stacked vertically in a white serif font. The text is partially overlaid by a white horizontal line that curves downwards on the right side. In the bottom right corner, there are faint, overlapping light blue shapes that resemble stylized human figures or abstract forms.

KAP 3:

ORGANISASJONSKULTUR

3.1 HVORFOR SNAKKE OM ORGANISASJONSKULTUR

«Organisasjonskultur kan fungere som styringsredskap.»

«Organisasjonskultur kan modifisere effekten av organisasjonsstruktur.»

«Organisasjonskultur kan skape fellesskap og bygge identitet.»

Jacobsen, D & Thorsvik J.

I utarbeidelsen av denne rapport er det nødvendig å trekke inn organisatoriske emner. Dette da problemstillingen legger opp til at slik informasjon vil være relevant, da man i korthet skal: «(...)finne frem til hvordan man bedre skal løse og legge til rette for bedre samarbeid mellom bedriftene» (se vedlegg 5, forprosjektrapport, s.193). Verdier og normer fremstår som to helt sentrale begreper i organisatorisk teori, og er av betydning for hvordan bedrifter etableres, opprettholdes og endres. Organisasjonskultur kan herunder også benyttes som et sentralt virkemiddel, hva angår bedring av bedrifters resultat samt samarbeid bedriftene imellom.

3.1.1 ORGANISASJONSKULTUR OG ORGANISASJONSSUKSESS

Daniel R. Denison har kommet frem til sammenhenger mellom kultur og effektivitet. I en studie (1990) kartla han sammenhenger mellom organisasjonskultur og avkastning på anvendt kapital og fortjenestemargin. Her kom han fram til at det er en viss sammenheng mellom økonomiske resultatmål og organisasjonskulturen. Det har dog i etterkant kommet kritikk mot hans måte å kartlegge organisasjonskulturen. I 1995 utførte han i samarbeid med Aneil K. Mishra nye studier kring effektivitet og organisasjonskultur basert på fire hovedtrekk; innblanding/innvolvering, konsistens, tilpasningsevne og erkjente formål. De kom her fram til at kulturen virkelig kan ha en virkning på effektiviteten. Hvert av de fire kulturelle karaktertrekkene viste seg som signifikant positiv i forhold til et stort utvalg subjektive og objektive målestokker av organisatorisk effektivitet.

«These findings help support one of the basic premises of many culture researchers: That the cultures of organizations have an important influence on effectiveness.»

Denison, D.R. & Mishra K. Aneil¹⁷

3.2 HVA ER ORGANISASJONSKULTUR?

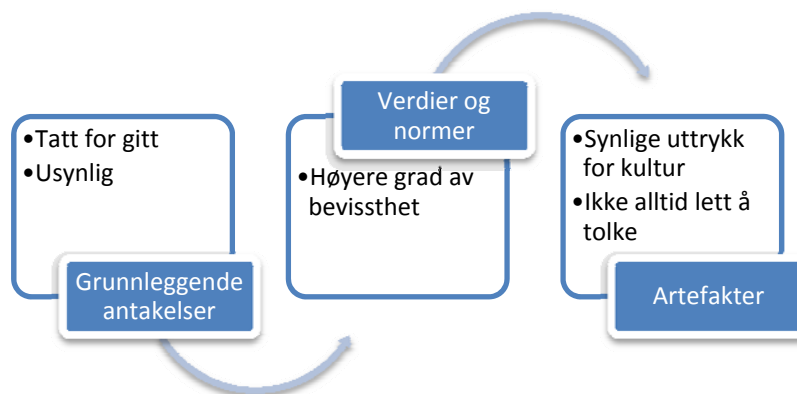
Det latinske ordet colere betyr å bearbeide, og fra dette ordet har vi fått begrepet kultur. Bearbeide, satt inn i en organisatorisk sammenheng handler om hvordan vi bearbeider inntrykk, erfaringer og kunnskap, for slik å danne oss meninger kring tilværelsen med andre mennesker. Edgar Schein definerte i boken *Organizational Culture and leadership* organisasjonskultur som:

«(...) et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene.»¹⁸

¹⁷ Denison, D. R. & Mishra K. Aneil: *Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness*, 1995

¹⁸ Schein (1985:9)

I henhold til Schein eksisterer kulturen på tre nivåer (Figur 1.1: Det kulturelle nivå). Sett henimot FT, PMD og SWD vil de grunnleggende antakelser, (påvirker menneskers persepsjon og tenkning. En «sannhet» man tar for gitt, ikke stiller spørsmål ved) være det første nivået, og slik utgjøre grunnmuren i bedriftens kultur. Disse antakelser kommer så til syne gjennom verdier og adferdsnormer, hvilket er kulturens andre nivå. Det tredje og siste nivået kjennetegnes best som noe fysisk (arkitektur, kunst etc.), verbalt og adferdsmessig.



ILLUSTRASJON 3.1 DET KULTURELLE NIVÅ I HENHOLD TIL HENNING BANG

KULTURINNHOOLD

Vi skal i korthet gå nærmere inn på Scheins kulturelle nivåer og kulturinnhold. Dette da vi under tolkning og vurdering av bedriftene vil benytte oss av denne litteratur og medfølgende begreper.

GRUNNLEGGENDE ANTAKELSER

De grunnleggende antakelser oppfattes som en sannhet og videre noe man tar for gitt. Vi snakker her om noe usynlig, om noe som først kommer til syne i det vi snakker om normer og verdier, fysiske objekter og de ansattes adferd.

De grunnleggende antakelser blir slik en viktig del innenfor den organisatoriske teori. I henhold til Schein¹⁹ kan vi snakke om totalt syv dimensjoner:

1. *Hvordan forholdet mellom organisasjon og omgivelser oppfattes*
 - a. Bedriften betraktes som aktiv, dominerende og ledende i forhold til omgivelsene?
 - b. Bedriften er passiv og under press for å tilpasse seg omverden?
2. *Hvilket syn har man på menneskets handlinger*
 - a. Være aktiv, hva angår å forsøke å påvirke?
 - b. Passiv, etter beste evne prøve å tilpasse seg det som skjer?
 - c. Handlingene er rasjonelle?
 - d. Handlingene er styrt av følelser (irrasjonell)?
3. *Hvordan kommer bedriften frem til «sannheten»*
 - a. Hyppig utprøving og kontroll av sannheter, hva angår ansatte?
 - b. Hører på «de som vet bedre»?
 - c. Hva som er «sant» kommer man frem til i fellesskap?
4. *Hvordan betrakter man tid i bedriften*
 - a. Bedriften er opptatt av fortid, nåtid eller fremtid?
 - b. Bedriftens ser sine aktiviteter i et toårsperspektiv eller femårsperspektiv. (Enda lenger)?
5. *Tanker om den menneskelige natur*
 - a. Mennesket sees på som noe «godt» eller «ondt»?
 - b. Omgivelsene og situasjonselementene bestemmer?
6. *Hvilket syn har man på menneskets relasjon*
 - a. Vise følelser eller opptre rasjonelt?
 - b. Konkurrere, samarbeide med hverandre eller la andre beslutte?
 - c. Makt og myndighet finnes i bedriftene, denne fordeles gjennom hierarki eller egalitær struktur?
7. *Synet på konflikt*
 - a. Bedriftens grupper bør være homogene?
 - b. Bedriftens grupper bør være heterogene?
 - c. I hvilken (hvor stor) grad skal uenighet tolereres i bedriften?

¹⁹ Schein (1991:250)

Ved bruk av disse kan typiske kjennetegn ved bedriftene trekkes frem, og slik la seg skille fra de øvrige. Eksempelvis, en kultur preget av at bedriften og de ansatte til stadighet må tilpasse seg de ytre forhold, at fokuset ligger på å overleve på kort sikt, eller at konflikter og uenighet er noe man på død og liv må forsøke å unngå.

VERDIER

Over alt hører og ser vi bedrifters verdier.

Gjennom markedsplaner, oppslag på veggen og på nett. I henhold til Henning Bang, kan en verdi «(...)uttrykkes gjennom en generell tendens til og foretrekke visse tilstander fremfor andre».



BILDE 3.1 VERDIENE HOS FLISA KOMMER TYDELIG FREM, DER DE HENGER PÅ VEGGEN

Verdiene kan vel sies å leve og komme til uttrykk gjennom de beslutninger som fattes og de bedriftsmessige planer man måtte legge.

Selv uttrykker Deal & Kennedy følgende definisjon kring verdier:

«Verdier er grunnfjellet i enhver bedriftskultur. Verdier fungerer som essensen i bedriftens filosofi for å oppnå suksess ved at de gir en følelse av felles retning for alle ansatte samt retningslinjer for de daglige aktivitetene»²⁰

Vi kan her si at verdier uttrykker konkret hva bedriftene anser som bra og dårlig. Dette da verdiene handler om å foretrekke visse tilstander samt bidra til å oppnå suksess.

NORMER

Da man gjennom arbeid og sosiale sammenhenger omgår andre mennesker, vil usynlige regler eller normer angi hva som vil være passende adferd i den gitte situasjon eller sammenheng. Normene er med dette med på å forme og redusere den usikkerheten som måtte oppstå, med tanke på korrekt adferd.

²⁰ Deal og Kennedy (1982:21)

Selv velger vi å vise til Giddens definisjon, som viser til forskjellen mellom verdier og normer, dette da verdier alltid ligger til grunn for hva som er bra og dårlig, altså en norm.

«Verdier er abstrakte idealer, mens normer er bestemte prinsipper eller regler som mennesker forventes å følge.»²¹

3.3 KULTURUTTRYKK

I henhold til organisasjonsteori deles kulturuttrykkene inn i fire kategorier. Kulturuttrykkene er hva vi kan kalle manifestasjoner av kulturinnholdet. Skal man vurdere bedriftenes kultur er det nødvendig å studere det synlige, altså kulturuttrykkene.

Organisasjonskulturen gir oss her en rekke elementer, hva angår tolkning og observering. Slik vurdering vil være særs viktig i arbeidet med å finne ut om vår problemstilling lar seg gjennomføre. Før vi tar for oss en slik fortolkning av FT, PMD og SWD, for med dette finne ut hvilke spesifikk betydning disse måtte ha, er det viktig å være seg bevisst om at fortolkningsfeil og faren for å trekke feil slutninger kan være til stede. Dette da vi som utenforstående skal «chifferere» (Bang, 2005) eller avkode budskapet fra kulturuttrykkene. Nå er det slik at vi best kjenner våre egne miljøer og kulturer, og dermed har utviklet et sett av fortolkningsrammer tilhørende dette.

Faren er å trekke slutninger som passer inn i vårt miljø og kultur (med utgangspunkt i våre fortolkningsrammer), men som ikke vil være gjeldene i de bedrifter og kulturer som vi studerer.

Vår fortolkning og bruk av kulturuttrykkene kan deles inn i fire kategorier:

1. ATFERDSUTTRYKK: HANDLINGER, ATFERD OG UTTRYKTE FØLELSER.

Gjennom sine handlinger, atferd og utrykte følelser vil bedriftene symbolisere hva de står for. Dette kan dreie som om komplekse handlinger som fusjon og sammenslåing, eller enkle hverdagslige ting som hvordan tonen er innad i bedriften. Er det eksempelvis en muntlig tone innad i bedriften, vil en nyansatt som kun bruker et formelt språk etter hvert føle seg utilpass.

²¹ Giddens (1989:31)

Uttrykte følelser på sin side er de negative/positive kommentarer, konfrontasjoner, konflikter etc. som fremkommer mellom bedriftens medlemmer. Ved å se på de følelsene medlemmene uttrykker er det lett å danne seg et bilde av hva som tillates å uttrykke på jobben.

FT

Ved vår kontakt med FT har vi dannet oss et bilde av atferdsuttrykkene som regjerer. Slik vi oppfatter det er det en muntlig og god tone innad i bedriften. Man er på fornavn med alle, og slik vi ser det er hverdagen preget av humor og kameratskap. Utad spilles det veldig på slagordet «itte akkurat urbant» noe som har vist seg å fungere meget bra. Det er lett å føle seg velkommen hos FT(!).

PMD

Også hos PMD har vi fått et inntrykk av en god og hyggelig tone innad i bedriften. Man omtaler hverandre på fornavn, og dagene er også her preget av kameratskap.

SWD

Hva angår SWD, har vi kun sett lokalene og hilst på en ansatt. Men utav det lille vi har hatt av kontakt og sett, virker det til at det er en sammensveiset gjeng som sitter på kammerset til FT. E-postene vi har sendt har hatt et preg av humor og muntlig tone.

UTRYKTE FØLELSER

Hva angår uttrykte følelser er det vanskelig for oss å komme med noe konkret, da vi ikke er en del av kulturen. Skulle vi blitt en del av den, ville dette krevd feltstudie over flere dager/uker. Men vi sitter igjen med det inntrykk av at det meste godtas hos bedriftene, man får et klapp på skulderen på en dårlig dag, mens latteren sitter løst på «solskinnsdager».

2. VERBALE UTTRYKK: HISTORIER, SPRÅK, UTTALTE VERDIER, NORMER OG OPPFATNINGER.

Ved å fortelle historier og myter, kommuniseres viktige verdier og normer i bedriften. Eksempelvis kan daglig leder fortelle om tidligere ansatte til nyansatte og på så måte gi et bilde av hva som er rett og galt i bedriften, «hvor høyt det er under taket her». Naturligvis lar de verbale uttrykkene seg kjenne også gjennom språket. Etter å ha vært i en bedrift en stund vil nye medlemmer se hva slags vitser som godtas, hva man ler av, hva ulike

forkortelser betyr og hva slags slang som brukes. Å ha et språk eller en sjargong som kun medlemmene forstår, vil resultere i at medlemmene føler en sterkere medlemskapsfølelse, da man lett kan identifisere hvem som er medlem. Den siste viktige delen av de verbale uttrykkene er de uttalte verdiene, normene og oppfatningene, også kalt «forfektete verdier». Dette dreier seg om de verdier og oppfatninger som uttrykkes medlemmene i mellom. Det er herunder viktig å ikke blande dette med kjerneelementene, organisasjonens *levde* verdier, normer og virkelighetsoppfatninger. Eksempler på slike forfektete verdier er «her er vi en stor familie», «det viktigste beslutningskriteriet hos oss er kvalitet», «hos oss skal man gjøre forretninger etter boka, ikke noen sleipe triks, det slås hardt ned på» og «hos oss går man kun i dress».

FT, PMD OG SWD

Vi føler at vi ikke kjenner bedriftene godt nok til å vite hva slags historier som blir fortalt, hva slags språk som brukes innad osv. Dette da vi kun har vært i møter med bedriftene. Vi føler dog at vi med ganske stor sikkerhet kan si at den forfekte verdien «her er vi en stor familie» er rådende hos dem.

3. MATERIELLE: OBJEKTER, FYSISK STRUKTUR OG ARKITEKTUR VED BEDRIFTENE.

Bedriftens fysiske objekter, klesdrakter og ting vil være kjent for bedriftens medlemmer. For oss utenforstående vil vi ubevisst tolke disse signalene, for slik og videre danne oss et bilde av bedriften. Objekter etc. vil med dette fungere som kulturuttrykk, da et budskap kommuniseres.

En bedrifts fysiske utforming, med tanke på bygningens arkitektur og kontorlandskap kan i likhet med klesskode og objekter være med på opprettholdelsen av kulturen, og hjelpe til med bedriftens ønskede image og utstråling.

FT

Gjennom våre møter med FT på Flisa, opplevde vi en uformell dresskode. Selv var daglig leder iført moteriktige klær og merker, med «slitte» jeans og t-shirt. For oss utenforstående er slike signaler lett å tolke, da de fleste forbinder jeans og t-shirt med noe annet enn dress og slips. Hos de øvrige ansatte var tendensen den samme.

Hva angår arkitekturen hos denne bedrift, fant vi lokalene og utformingen særdeles hjemmekoselig. Utvendig lignet ikke dette på noe trykkeri. Undertegnede hadde problemer med å finne frem til bedriften, da underbevisstheten lette etter en murbygning med store vinduer. Selv sier bedriften: «Flisa Trykkeri – itte akkurat urbant». Her skal alt være enkelt, nøktern og rett frem. Du skal få trykksaker, verken mer eller mindre. Hadde imidlertid arkitekturen bestått av glass og metalliske flater, ville ikke budskapet om det «ikke-urbane» fungert særlig godt.



BILDE 3.2 FLISA SIN FASADE

PMD

Ved møter med PMD, opplevde noe av det samme som hos FT. Klesskoden var uformell. Fasaden til PMD var på sin side mer produksjonsorientert enn FT sin, men samtidig bar den preg av noe hjemmekoselig. Inngangspartiet hadde flotte hvite søyler, samt veranda og stor logo. Det kunne minne om et høyfjellshotell.



BILDE 3.3 SPIRE SIN FASADE

På innsiden fant vi det nærmest som et vanlig kontorlandskap. De ansatte satt spredd rundt i avdelinger, mens det også var et stort møterom, med diverse fasiliteter (kaffemaskin, oppvaskmaskin og enkle kjøkkengjenstander) samt «skrytegjenstander».

SWD

Bedriften leier i dag et rom hos FT, dette rommet bar samme preg som resten av FT sine lokaler. Det var et koselig, men lite rom. SWD skal i nær fremtid flytte sin virksomhet til overetasjen hos FT. Da vi var på besøk drev de og pusset opp, og det så ut til å bli meget fint.

4. STRUKTURELLE UTRYKK: RITUALER, PROSEDYRER OG SEREMONIER. REKRUTTERINGS-, BELØNNINGS-, OG KARRIERESYSTEMER

Kulturen opprettholdes også gjennom ritualer prosedyrer og seremonier, dette da det er noe som gjentas for eksempel årlig. Eksempler kan være årlige seremonier der gode selgere får belønning, det at nyansatte blir sendt på coachingkurs to uker før de starter i jobben og det daglige styremøtet. Også gjennom for eksempel et karrieresystem kommer det godt frem hva bedriften verdsetter og ønsker av sine ansatte.

FT

Et godt eksempel på dette hos FT er en årlig tur som samtlige ansatte er med på. Ledelsen er heller ikke fremmed for å belønne sine ansatte godt, eksempelvis ble hele staben med til Barcelona i 2004 da bedriften hadde firedoblet omsetningen. Utad har FT en tradisjon med å gi gode kunder en potetsekk, noe som ser ut til å funke bra.

PMD OG SWD

Vi kjenner ikke til noe slikt hos noen av disse bedriftene.

3.4 DEN RÅDENDE KULTUR I BEDRIFTENE

FT

Av den kontakt vi har hatt med FT har vi dannet oss et bilde av den rådende kultur i bedriften. Det virker til at bedriften hadde store kulturelle problemer før Per-Otto tok over. De ansatte var gamle og mistet mye av arbeidsgløden da arbeidet hadde blitt rent rutinearbeid, dette samtidig som maskinparken foreldet. Det var tydelig at ting måtte gjøres. Da Per-Otto tok over driften i 2000, tok han tak i disse tingene. Maskinparken ble skiftet, og nye «friske» personer ble ansatt. Etter dette er det tydelig at Per-Otto har gjort mye rett, og kulturen har følgelig også blitt funksjonell. Innad er det en vennskapelig tone, samtidig som fokuset på arbeidet er høy. Det er definitivt ikke vanskelig å føle seg velkommen hos FT, de er som en liten familie å anse

PMD

Da denne bedriften er basert på tre tidligere bedrifter (PMD, E-Dekor og Grafisk Form as) er det også tre ulike kulturer som rår. Dette har ført til små gnisninger mellom de ansatte, men dette har blitt tatt tak i, og ryddet opp i. En skikkelig felleskultur har ikke satt seg ordentlig hos de ansatte enda, dette da bedriften fortsatt er ung. Det er dog tydelig at daglig leder har dette på agendaen. Han hadde eksempelvis nettopp gjennomført en «strategimøtehelg» med hele staben. Da vi var på besøk så det forøvrig ut til at kulturarbeidet hadde kommet langt. Vi ble møtt av en hel stab som satt ute og nøt vårsolen over en kopp kaffe. Stemningen var god, og latteren satt løst. Det er på samme måte som hos FT, lett å føle seg velkommen hos PMD.

SWD

Av den lille kontakten vi har hatt med denne bedriften, føler vi at det også her er snakk om en funksjonell kultur. Tonen er muntlig og preget av humor.

4 Kunde- undersøkelse

KAP 4:

KUNDEUNDERSØKELSE

4.1 KUNDEUNDERSØKELSE

«Vi definerer markedsforskning som systematisk design, innhenting, analyse og rapportering av data og funn, som er relevante for en spesiell markedsituasjon bedriften står ovenfor»

Philip Kotler,, markedsføringsledelse

Målet med en kundeundersøkelse er å komme frem til hvordan dagens situasjon er, samt hvor ting kan gjøres bedre. Eksempelvis kan en slik undersøkelse vise at den eneste faktoren som betyr noe for gjenkjøp hos kunden er leveringstid, og da bør kanskje bedriften sette fokus på nettopp dette.

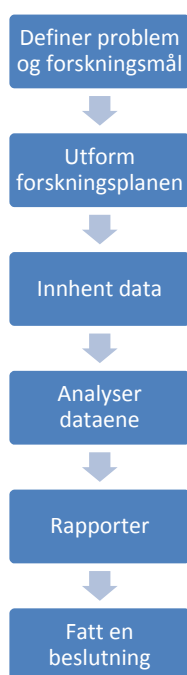
Da Flisa Trykkeri allerede var i dialog med et profesjonelt firma, Questio, hva angår utforming og gjennomføring av en undersøkelse, ble det naturlig for oss å bli med på utforming av spørsmål til denne, i stedet for å lage en spørreundersøkelse parallelt. Dette da det er dumt å gjennomføre for mange slike undersøkelser tett oppå hverandre, da kundene kan bli «slitne» av maset, noe også daglig leder i FT presiserte.

Et profesjonelt firma har for øvrig også mer erfaring og vi antar dessuten at svarresponsen vil bli høyere om et firma gjennomfører en slik undersøkelse, enn om vi gjør det.

Vår tids markedsføringsguru, Philip Kotler skal tidligere ha sagt at: «markedsføring blir en kamp bygd mer på informasjon enn på salgsstyrke» Man må med dette kjenne til markedsmiljøet, da dette forandrer seg stadig raskere, og med dette kunne forutsi kundenes reaksjoner på forskjellige særtrekk. FT har for inneværende år budsjettert med 340 000,-, mens PMD og SWD her opererer med henholdsvis 117 000,- og 98 000,-²² i reklame/kundemøter. For disse kostnadene vil det være viktig å få informasjon om hvor effektive disse markedsføringsmidlene faktisk er.

4.1.1 MARKEDSFORSKNINGENS SEKS TRINN

Effektiv markedsforskning omfatter totalt seks trinn, vist i illustrasjon 4.1. Når trinn en (definer problem og forskningsmål) er foretatt, vil man under utforming av forskningsplanen (fase 2) kunne velge å samle inn sekundærdata, primærdata eller begge deler. For denne undersøkelsen ble primærdata benyttet, hvilket



innebærer at Questio hentet inn ny informasjon for akkurat denne undersøkelsen. For innsamling av primærdata kan dette skje gjennom: observasjoner, fokusgrupper, atferdsinformasjon eksperimenter og spørreundersøkelser. Sistnevnte ble da benyttet i denne omgang, og egner seg best til kartlegging av folks kunnskaper, oppfatninger, preferanser og grad av tilfredshet.

Ved analysering av dataene (fase 4 og 6), kom blant annet følgende utsagn ut, på spørsmål kring tilfredshet; «Kundene ser ut til å være strålende fornøyd med Flisa Trykkeri, totalt sett.» Tilbake til bruken av spørreundersøkelse, består denne av en rekke spørsmål som deltakerne i undersøkelsen skal svare på. «Når det gjelder antall spørsmål, så bør det i hvert fall være en 8-10, men kanskje ikke mer enn 25

FIGUR 4.1
MARKEDSFORSKNING

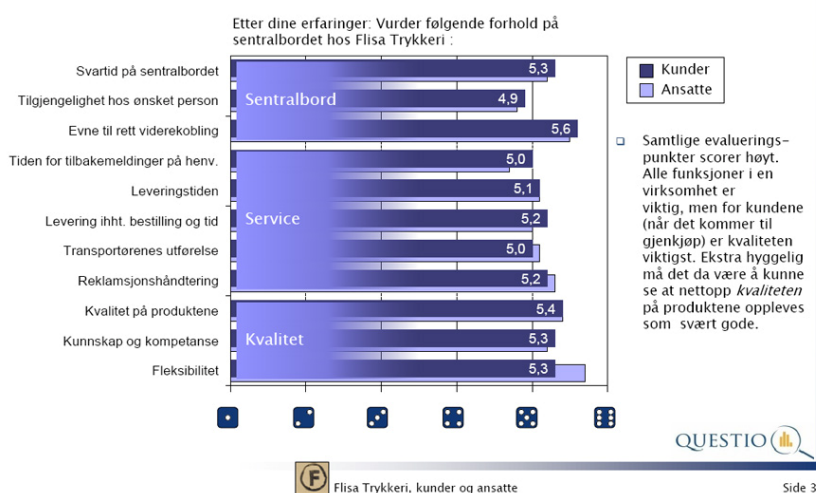
²² Tall fra bedriftenes budsjettår 2008

(man skal jo ikke 'trøtte ut' respondentene unødige).»²³ Fordi spørreskjemaet er så fleksibelt, er det langt på vei blitt det vanligste hjelpemiddelet for innsamling av primærdata. Man skiller her mellom åpne og lukkede spørsmål, hvorpå man ved sistnevnte ber respondenten om å velge mellom en rekke forhåndsoppgitte spørsmål. Disse spørsmålene vil i denne undersøkelsen være av typen; *vurderingsskalering* (angir hvor bra noe er, fra «dårlig» til «utmerket») og *viktighetskalering* (angir hvor viktig en faktor er for respondenten, fra «helt uviktig» til «ytterst viktig»).

Questio rettet spørreundersøkelse mot både de ansatte og kundene til henholdsvis FT og PMD. Spørreundersøkelsen baserte seg på en 6-punktsskala (fra 1=svært liten grad, til 6=svært stor grad), på så måte tvinges respondenten til å ta et standpunkt, da det ikke er et naturlig midtpunkt. En slik skala er forøvrig også godt innarbeidet hos de fleste mennesker, og er derfor lett og forstå.

Denne ble gjennomført på e-post ovenfor kundene, mens de ansatte besvarte med lukkede, anonyme konvolutter. Questio utarbeidet så en rapport til FT og en til PMD, samt en felles rapport. Disse rapportene viste de ansattes forventninger til kundenes svar, og kundenes reelle svar.

Snitt fra evalueringspunktene: Sentralbord, Service, Kvalitet



BILDE 4.1 UTSNITT AV RAPPORTEN TIL QUESTIO

²³ Utsagn fra e-post, ved Espen Overskott, Questio

På så måte kan man se om de ansattes oppfatning av bedriften gjenspeiles i markedet, samtidig som man lett også ser hva kundene er fornøyd/misfornøyd med.

I den siste fasen (6), måtte da FT og PMD foreta en vurdering av funnene. På forhånd trodde både PMD og FT at kundene var mindre fornøyde med dem, enn hva som faktisk var tilfellet.

4.1.2 KONKLUSJON

Som vi vet av resultatene, scoret begge bedriftene meget godt på det viktigste, slik at de virkelig store tiltakene for forbedring ikke vil være nødvendig. Der hvor det etter vår mening, og etter undersøkelsens resultater bør prioriteres mer, er på dette med samarbeid dem i mellom. «(...) ut fra tallene kan vi lese at de ansatte i Flisa Trykkeri føler en viss relasjon, om enn ikke veldig sterk», Espen Overskott, Questio.

5 Relasjon mellom bedriftene

KAP 5: RELASJON MELLOM BEDRIFTENE

For at de ulike bedriftene skal komplettere og utfylle hverandre bedre, må det følgelig gjøres endringer. Dette kan dreie seg om alt fra små strategiske trekk, til store «revolusjoner». Målet er uansett at bedriftene skal bli bedre enn de var, eksempelvis kan man ønske å: øke omsetning, ha flere fornøyde kunder, få et hyggeligere arbeidsmiljø, utnytte sine ressurser bedre, osv. Uansett hva en måtte ønske vil det være viktig å sette opp klare mål for hva man vil oppnå med endringene, da man siden kan gå inn å undersøke hvorvidt de oppsatte målene er nådd og om endringene har vært en suksess.

5.1 KOMPLETTERING, SYNERGI OG SAMARBEID

«I en god allianse tjener begge parter på samarbeidet, og de overordnede mål for suksess må overskygge detaljer om ledelse, eierskap, prissetting og overskuddsdeling.»

VitAlt

Relasjonen mellom bedriftene og den følte tilhørighet kunne vært bedre. Dette er ikke bare meninger fra undertegnedes side, men tanker som deles med FT, PMD og SWD.

Bedriftene har med tiden kommet hverandre nærmere, men er kanskje best synlig på papiret, hvorpå Flisa Media nå er hovedeier. «Dette er ikke dramatisk i det hele tatt, forsikrer Heramb. Flisa trykkeri eide en stor del aksjer i Presis fra før, de har vært med siden starten i 2002.»²⁴ Bedriftene kjenner derfor hverandre godt, hvilket jo må sies å være viktig ved valg av rett alliansepartner, slik at kjemien, mål og strategier stemmer, og positive synergieffekter vil være sannsynlige.

Skal dette samarbeidet fungere og gå på skinner, må strukturen være klar og rutinene tidlig terpes. På så måte utnyttes samarbeidet i stedet for at man står i veien for hverandre og gjøring vanskeligere. Hva kan så gjøres? Man kan eksempelvis utfylle hverandre gjennom å lage pakkelsninger som innebærer samtlige bedrifter, utnytte hverandres ressurser og teknologi, samt der hvor en bedrift er svak kan kanskje en annen bedrift komme med nyttig bidrag og visa versa. Klarer man her å gjøre de rette tiltakene vil nye muligheter åpne seg og videre vekst gjøre seg gjeldende. Der det før var begrensninger vil man nå kunne se muligheter.

For å lykkes i et krevende marked med stor konkurranse er det viktig at de interne faktorene fungerer. Det er viktig at de ansatte og lederne har et harmonisk forhold og kommuniserer bra. Da det i vårt tilfelle er snakk om tre bedrifter som skal samarbeide og utnytte hverandre bedre, vil det her være mange faktorer som spiller inn. De forskjellige bedriftene har utviklet *ulik* kultur, arbeidsmåte, verdier og mål samt ledermåter. Alt dette er følgelig med på å påvirke hvordan bedriftene fungerer og hvordan de reagerer på omstilling.

«Jo større en organisasjon blir, desto sterkere blir dens makt i forhold til omgivelsene. Vekst fører til økt stabilitet og dermed større forutsigbarhet»
Thorsvik J. og Jacobsen D.I.

²⁴Lars Heramb til Østlendingen

UTVIKLE MÅL

Som Thorsvik og Jacobsen²⁵ presiserer, er det mange grunner til at mål bør tas i nærmere øyesyn:

Det kan ha en motiverende effekt på de ansatte²⁶.

Uten noe konkret som den enkelte strekker seg etter, vil det være vanskelig å yte noe ekstra. Det kan derfor virke demotiverende om man ikke har noe å måle resultater opp mot.

De mål bedriften måtte ha, kan her ha en styrende funksjon. Dette da de gir retningslinjer for arbeidet, legger begrensinger på de ansattes adferd og fungerer som beslutningspremisser for den enkelte. Om eksempelvis en ansatt står i en situasjon der det må velges mellom kvalitet eller pris, skal organisasjonens mål antyde hva som skal vektlegges mest.

Det arbeidet de ansatte i bedriften utfører, kan ved hjelp av mål evalueres. Uten klare entydige mål vil det være vanskelig å måle hvor effektiv bedriften er.

Mål kan fungere som en bærer av «de gode verdiene», ovenfor bedriftens omgivelser. Ved å eksempelvis spille på dette med miljøutslipp og her sette strenge mål til seg selv, vil omgivelsene oppfatte bedriften som ansvarsbevisst.

5.1.1 UTVIKLE FELLES MÅL

«Skal vi oppnå den høyeste effektiviteten og ytelsen er det nødvendig at menneskene arbeider sammen i unison mot fellesmål, og unngår å jobbe på tvers av hverandres formål på alle nivåer»

Dave Packard²⁷

Skal man få til et godt samarbeid mellom de tre bedriftene vil det i første omgang være viktig at de utvikler eller gjør noe felles. Ved å lage felles mål, vil de tre bedriftene ha noe felles å strebe etter. På så måte vil de få kontakt å føle en tilhørighet til de andre, for det er viktig at de ansatte i PMD føler en tilhørighet også til FT. Det må så knyttes bånd mellom de tre bedriftene over tid, slik at en felleskultur kan utvikles.

²⁵ Hvordan organisasjoner fungerer, Dag Ingvar Jacobsen og Jan Thorsvik

²⁶ Frederick W. Taylor: The Principles of Scientific Management, 1911

²⁷ Grunnlegger av teknologibedriften Hewlett Packard (HP)

5.2 UTNYTTELSE AV HVERANDRES RESSURSER

På samme måte som daglig leder i FT, mener også vi at potensialet i samarbeidet er meget stort. I dag utnyttes ressursene ved at det eksempelvis henvises kunder mellom bedriftene. Det eksisterer ingen felles ordresystem, på så måte må daglig leder i PMD kontakte daglig leder i FT og høre om det er kapasitet for innkommende ordre. Skal dette samarbeidet fungere, må ressursene utnyttes til det fulle, både innad og mellom bedriftene. For å ta dette i nærmere øyesyn omhandlet et par av spørsmålene i undersøkelsen Questio gjennomførte nettopp dette. Da kun sju av de ansatte ved PMD svarte, er det vanskelig å dra noen konkrete slutninger, men det er ingen tvil om at ressursene bedriftene imellom ikke utnyttes til det fulle.

- 50 % av de ansatte hos FT mente bedriftene utnytter hverandres ressurser i noe eller stor grad
- 43% av de ansatte hos PMD mente bedriftene utnytter hverandres ressurser i noe eller større grad
- Ingen av de ansatte hos noen av bedriftene følte ressursene ble utnyttet «i svært stor grad».

Alt tyder altså på at det mer å hente hva angår utnyttelse av hverandres ressurser. Hver for seg er henholdsvis FT, PMD og SWD sterke bedrifter, de har alle gode fornøyde kunder, økning i oppdrag, samt økning i omsetning.

5.3 SAMMENSLÅING

Det at bedrifter slår seg sammen er noe som hyppig skjer, og media melder stadig om både små og store fusjoner. Det er mange ulike grunner til sammenslåing, men det er åpenbart at partene må ha noe å høste med å inngå et samarbeid:

- Verdiøkning, gjennom den finansielle synergieffekten som her kan lede til lavere kapitalkostnader
- Positive resultater ved styrking av ledelsen og kompetansen
- Økt makt, innflytelse og prestisje innad i bransjen
- Konkurransesyn i markedet
- Dekke nye geografiske områder

6 Vurdering av alternativer

The page features a solid blue background. At the bottom, there are several white decorative lines: a thin horizontal line, a slightly thicker horizontal line, and a large, curved white shape that tapers towards the right side of the page.

KAP 6: VURDERING AV ALTERNATIVER

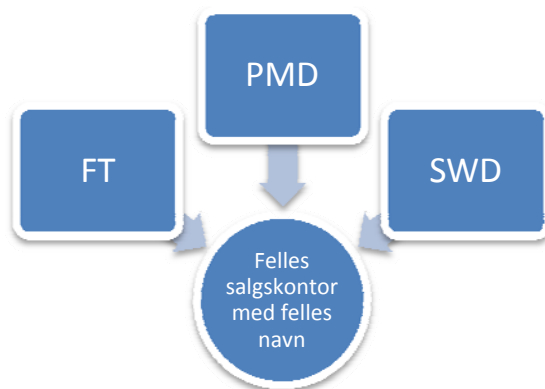
Vi vil herunder se på ulike alternativer som måtte bidra til økt komplettering bedriftene imellom. Totalt er det snakk om seks alternativer, som her drøftes og fremlegges (styrker og svakheter), samt en kort konklusjon etter hver av disse. Som en oppsummering av kapitel seks, vil vi fremlegge en endelig konklusjon med hvilket alternativ vi finner best.

Flisa Media har som nevnt eierinteresser i FT, PMD og SWD, sammen har disse bedriftene et utrolig potensial i et marked som «koker». Det vil kreves mye tid, ressurser og vilje fra alle parter, for at ressursene skal utnyttes til det fulle og samarbeidet bli tilfredsstillende. Dette da bedriftene har forskjellig bakgrunn, kultur og tradisjoner, verdier, ansatte osv. Slik situasjonen er i dag er det fortsatt mye igjen før samarbeidet mellom bedriftene er perfekt. Et bedre samarbeid bedriftene i mellom vil være første steg på vei mot komplettering av teknologi, tjenester/produkter.

KOMMUNIKASJONSHUS, HVA LEGGER VI I DET?

Vi vil under fremstilling av aktuelle og mulige alternativer for den videre fremdrift, hva angår FT, PMD og SWD benytte begrepet «kommunikasjonshus» under noen punkter. Med dette mener vi et samlebegrep for ulike trykkeri og designmessige tjenester (nettløsninger, bildekor, skiltproduksjon etc.), som måtte være samlet på et sted.

6.1 SALGSKONTOR/RÅDGIVNINGSKONTOR FOR VISUELLE TJENESTER MED NYTT NAVN SOM ER FELLES FOR DE TRE BEDRIFTENE



FIGUR 6.1 FELLES SALGSKONTOR

Per dags dato har ingen av de tre bedriftene egne selgere, da daglig leder og de ansatte fungerer som dette. Med nytt navn, tenker vi herunder at alle bedriftene beholder sine eksisterende navn, men at salgskontoret vil fronte de under et nytt felles navn, for eksempel Flisa Media, dette samtidig som hver bedrift opprettholder sin vanlige navn og drift.

FOKUS KAN RETTES MOT BEDRIFTENS DRIFT OG FREMTID

Slik det er nå, fungerer daglig leder i bedriftene som selger. Opprettelse av et felles salgskontor vil gjøre at daglig leder og bedriftens fokus kan rettes mot daglig drift og fremtiden, noe som er strategisk lurt i et langsiktig perspektiv.

I dag kan det virke som om daglig leder i alle bedriftene har veldig mange forskjellige oppgaver som tar opp mye tid, og på så måte «forstyrrer» bedriftenes videre utvikling. Mange av disse oppgavene kan settes bort til et salgskontor.

NYE MARKEDER OG ØKT SALG

Opprettelsen av et salgskontor kan øke salget betraktelig fordi man da har en egen avdeling som kun tar seg av kunder og kundeoppfølging. Ved å opprette salgskontor utenfor innlandet (arenaen der alle de tre bedriftene opererer) vil det også kunne åpnes for nye markeder. Opprettes salgskontoret eksempelvis sentralt i Oslo, vil nye kunder åpne øynene for bedriftene i dette området og nye kunder kan tilfalle.

LETTE ORDREFLYT

Ordreflyten hos de tre bedrifter er i dag komplisert, både innad og bedriftene imellom. Opprettes felles salgskontor kan daglig leder rette fokus mot nettopp dett. Med hjelp fra det felles salgskontoret kan det også utarbeides et felles system med klare retningslinjer for ordreregistrering og håndtering av ordre. Klarer man å lage dette, kan man med enkelhet se hvor ordren måtte være i systemet, hvor mye kapasitet som er ledig, hvem som gjør hva, osv.

«Ordreregistrering – Lars eller Kristin. Det kan også registreres av de andre som ofte har kundekontakt.»

Lars Heramb – Daglig leder PMD

ET KONTAKTPUNKT

Et felles salgskontor vil fra kundens ståsted gjøre ting mye lettere, noe som selvfølgelig er veldig positivt. Man får et kontaktpunkt til bedriftene, dette vil lette ordreprosessen for både kunder og bedriftene. Eksempelvis kan man unngå unødvendig videresending av kunder mellom bedriftene, og med dette vil ordreregistrering og prising effektiviseres.

MOTSTANDSDYKTIGHET

Gjør man de rette trekkene og strategiske grepene (eksempelvis kjører harde kampanjer på det styrkede samarbeidet, og samtidig fortsetter å levere like god eller bedre kvalitet), kan navnet på salgskontoret bli kjent blant kunder og i markedet som et kvalitetsmerke. Dette vil igjen føre til at nye kunder viser interesse. Får man til dette er man inni en god sirkel, og motstandsdyktigheten vil bli meget sterk.

NAVNE KOMMER I SKYGGEN

Opprettes det et felles salgskontor som har ett felles navn, vil de gamle navnene fort kunne havne i skyggen. Skal det opprettes nytt navn, bør man fjerne de gamle navnene, slik at det kun blir et navn totalt for de tre bedriftene. Det kan lett oppstå forvirring om eksempelvis FT plutselig lar seg kjenne som både Flisa Trykkeri og Flisa Media.

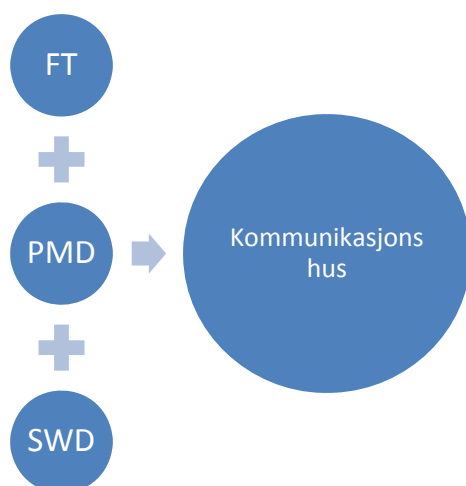
6.1.1 KONKLUSJON

Etter nøye drøftelse oss i mellom, mener vi at opprettelse av et felles salgskontor er et veldig smart trekk. Kundene får en person å forholde seg til, nye marked kan nås, daglig leder kan fokusere på fremtidig drift og ordreflyt/ordresystemene kan få en real overhaling. Opprettelse av et nytt felles navn for dette salgskontoret vil vi derimot fraråde. Opprettes dette navnet, vil alle de tre bedriftene gjøre seg kjent gjennom to navn, noe vi mener vil virke veldig forvirrende på kunder og marked. Skal det opprettes felles navn på et salgskontor, må de eksisterende navnene fjernes.

6.2 SAMMENSLÅING AV BEDRIFTENE I ET FELLES LOKALE, HVORPÅ ALLE GÅR UNDER ETT OG SAMME NAVN. ET SLAGS «KOMMUNIKASJONSHUS»

Når bedrifter jobber sammen i nettverk, vil det følgelig kreves gode systemer og rutiner for hvordan samarbeidet skal foregå. Eksisterer ikke dette vil ikke potensialet utnyttes til det fulle og kunder og marked kan gå tapt. En måte teknologi og tjenester kan kompletteres er å samlokalisere de tre bedriftene. Maskinparken samles, og de ansatte blir en stab, istedenfor tre.

Dette er uten tvil det mest krevende alternativet, og dette vil bli som en revolusjon for de tre bedriftene. Det er mange fordeler ved å gjøre et så drastisk trekk, men samtidig er det en veldig krevende prosess.



FIGUR 6.2 KOMMUNIKASJONSHUS

ØKT SYNERGI

Ved å samlokalisere kan man utnytte hverandres teknologiske og kunnskapsmessige fortrinn. Det blir lettere å samarbeide om innkjøp og transport (opprette logistikksystem som innebærer alle bedriftene), dette gir økonomiske fordeler.

MARKEDSFØRE MED STØRRE PRODUKTSORTIMENT

Bedriftene kan hver for seg skilte meg forholdsvis mange produkter og løsninger. Vi viser her til s. 40, 43 og 47 hvor bedriftenes produkter og tjenester fremgår. Skulle bedriftene velge sammenslåing, kan de her reklamere med et enda større produktsortiment og i så måte benytte seg av tittelen «kommunikasjonshus». Eksempelvis sier daglig leder ved FT, at markedet ikke er tilstrekkelig klar over at de tilbyr mer enn offsettrykk.

FELLESKUNDER OG FLERE KUNDER

Gjennom felleskunder vil det antageligvis bli noe enklere for bedriftene å kunne tilby produkter, tjenester og totale pakkeløsninger til disse, mot for slik det er i dag. Med felles kundelister og oversikt kan man med letthet se hvilke som måtte være aktuelle kjøpere, for slik å tilby disse tilbud og oppfølging.

GJØR DET LETTERE FOR KUNDEN, ET KONTAKTPUNKT

For kundene vil ett kontaktpunkt, hvorpå man kan bestille alt fra visittkort og typiske trykksaker med variable data, store opplag i offset til webutvikling og reklamekampanje gjøre hverdagen enklere. Enklere for kundene, da de vet at hos vedkommende får de alt de behøver, de trenger ingen andre. Det er gjerne sånn at når kunden har kommet innenfor bedriftens dør, gjennom eksempelvis kjøp av visittkort, bestiller de gjerne mer og andre ting senere. Sett fra bedriftens ståsted, betyr dette økt konkurransekraft, da man alltid kan tilby den mest lønnsomme produksjonsmetoden for kundens behov for nettopp den enkelte jobb.

ØKT STYRKE

Gjennom sammenslåing av FT, PMD og SWD vil bedriftene være sterkere rustet gjennom flere produkter og tjenester. «Flere bein å stå på» betyr her at man øker antallet inntektskilder, så om ordredgangen for enkelte produkter skulle reduseres står man fortsatt igjen med andre.

STORDRIFTSFORDELER

«For de bedrifter som klarer å øke sine volumer gjennom større utnyttelse av eksisterende anleggsinvesteringer, kan det ligge an til betydelige reduksjoner i enhetskalkylen, dermed i bedriftens konkurransekraft»

Kjell Gunnar Hoff²⁸

Større bedrifter oppnår det man kan kalle stordriftsfordeler eller skalaøkonomi («economies of scale»). Dette kan også FT, PMD samt SWD oppnå, om dem sammenslår og samkjører driften bedre enn i dag. Bedriftene vil dermed kunne oppnå:

- Lavere faste kostnader gjennom bedre utnyttelse av maskiner og anlegg (for eksempel økning av arbeidsdagen til skiftordninger på det samme maskineriet)
- Større opplag gir mindre omstillingstid
- Større volum gir bedre innkjøpspriser
- Forholdsmessig redusert lagerhold (mindre penger bundet i lager)
- Spesialisering og profesjonalisering av administrasjon og bedriftsorganisasjon
- Bedre finansielle betingelser fra långivere

²⁸ Kjell Gunnar Hoff, *Bedriftens Økonomi*, 6 utgave, Universitetsforlaget

ORDREPROSESSEN

Ved denne sammenslåing bortfaller uttallige e-poster og telefoner mellom bedriftene, med spørsmål om ledig kapasitet og hvor ordrene måtte være i systemet. Daglig leder i FT har uttrykt at dette burde forbedres, gjerne gjennom et felles ordresystem. Med dette alternativet bortfaller det gamle «ordresystem». Dette vil bety at den videresendingen av ordre mellom FT, PMD og SWD som vi i dag ser, vil kunne ut i en stor forbedring.

FØLGE MED I TIDEN, ENDRING

I en tid der endring og forandring er i vinden som aldri før, gjelder det å følge med, slik at man ikke bli akterutseilt av sine konkurrenter. I stedet for å sitte på gjerdet å se hva andre gjør, er det bedre å satse på noe man har tro på. En av grunnene til at FT hadde gått fra et respektabelt trykkeri med mange kunder, til et middels og traust trykkeri, var nettopp at ingenting hadde blitt gjort. Man hadde sittet på gjerdet mens utstyret, de ansatte og organisasjonen foreldet. Revolusjonen Per-Otto startet er mye av grunnen til at trykkeriet nå går som aldri før.

TOTAL KVALITET

Kvalitet er meget viktig for kunden, faktisk den viktigste faktoren for gjenkjøp i henhold til kundeundersøkelsen som ble gjennomført. Ved å slå seg sammen i ett lokale kan man ved å spille på hverandres erfaringer og kompetanse heve kvaliteten på det ferdige produktet. Per-Otto har også vært inne på at leveranse kvaliteten vil heves om ferdiggjøringsavdelingen til PMD flyttes til FT. Vi ser også for oss at ved å samle de kreative kreftene i bedriftene sammen, kan de spille på hverandre og heve løsningene de kommer fram til.

NYE ANSATTE, ETT FRISKT PUST

Det å samle de ansatte til bedriftene under samme tak, kan virke som et friskt pust på og gi ny motivasjon til å yte bedre. Samling av de tre bedriftenes ansatte vil også gjøre så kunnskap og kompetanse kan blomstre bedriftene imellom. Erfaringer kan deles og nye løsninger på gamle problemer kan se dagens lys.

NYE ANSATTE, ELLER ETT SJANSESPILL

Å samle de ansatte kan selvfølgelig slå begge veier, det kan vise seg at de ansatte i de forskjellige bedriftene ikke klarer å samarbeide på en funksjonell måte. Dette vil resultere i en dysfunksjonell organisasjonskultur. Som tidligere nevnt er organisasjonskultur meget viktig for at bedrifter skal gå bra. Når tre bedrifter blir til en, må arbeid nedlegges for at en ny felleskultur skal etableres. En annen ting er at arbeidsplassene til de ansatte flyttes, og vil de ansatte godta en times lenger kjøretur?

KOSTNADER KNYTTET LEIE

Foruten de ansatte, må også maskinparken til bedriftene flyttes, dette er en kostbar affære. Det må leies/kjøpes nye lokaler, eventuelt bygges på, slik at dette kan romme maskinparken til de tre bedriftene. De riktig store innsparingene ved en samlokalisering mellom FT, PMD og SWD har vi ingen tro på. Den totale leieutgiften for de tre bedriftene vil antageligvis gå noe ned, men neppe av vesentlig grad.

KUNDEN FÅR ET FELLES NAVN Å FORHOLDE SEG TIL

Det vil uten tvil bli en fordel for kundene ved å opprette ett felles navn, da de med dette vil få et felles navn å forholde seg til. Dette navnet er det eneste de trenger å huske uansett hva de måtte ønske av trykksaker og kreative løsninger.

LAVERE MARKEDSFØRINGSKOSTNADER

Ser man på markedsføringskostnader over lang sikt vil ett felles navn by på økonomiske fordeler. Det er lettere og billigere å markedsføre og fronte ett navn, enn det vil være å markedsføre tre forskjellige bedrifter. Dette fordi man kan samkjøre felles kampanjer, i stedet for at hver enkelt bedrift gjør dette selv.

NAVNESKIFTE KOSTER

Om man ikke velger å spille videre på ett navn og en markedsføringsprofil, vil et navneskifte vil koste. Nye domener må kjøpes, kreative prosesser og ny logo etc. må iverksettes. Man må også kjøre harde kampanjer i starten slik at kundene er inneforstått med navnebytte, og hva det vil bety for dem. Det er herunder meget viktig å få fram de egenskapene bedriftene er sterke på hver for seg (i henhold til kundeundersøkelsen: kvalitet, servicenivå, kompetanse og leveringstid) ikke vil forandre seg, eventuelt at de bare vil forsterkes.

TAP AV OPPARBEIDET RY OG UNØDVENDIG TURBULENS

Man må starte innarbeidelsen av bedriftsnavnet på nytt hos kundene. Har man opparbeidet seg et godt ry, vil dette naturligvis bli svekket, for hvorfor bytte navn om bedriften går bra? Freia beholdt eksempelvis navnet da de ble kjøpt opp av Kraft for 9 milliarder i 1993, dette da det åpenbart ble for dyrt å gjøre deres egne sjokolader like kjent som Freia sine allerede var. Bård Amundsen, adm. dir. i reklamebyrået BBDO, påpeker også at et navnebytte skaper generell turbulens, noe som er unødvendig for en bedrift som i bunn og grunn gjør det bra.

«...man tukler ikke med assosiasjoner og merkenavn som mottakere og brukere har fått et forhold til.»

Stabæk M.C. www.idg.no

FELLES MARKEDSFØRING, ET PROBLEM?

Da de tre bedrifter har noe forskjellig markedsføringsprofil, kan utarbeidelse av en felles markedsføringskampanje vise seg å bli problematisk. FT spiller på ordtaket «itte akkurat urbant», noe som også har satt seg hos kundene. At gode kunder får en sekk med poteter i julegave, mens skrytebrosjyrene bygger på fluer og kuer, er eksempler på hvordan FT spiller på det «ikke-urbane». Dette er noen av grepene FT bruker for å skille seg ut på, og som har vist seg å være en suksessoppskrift. SWD satser på samme måte, på det ikke urbane, noe som kanskje er oppsiktsvekkende fra et web og design firma(?). Men som det står på websiden «i kraft av vår lite urbane beliggenhet vil vi dra paralleller mellom markedsføring og jordbruk», ønsker de å dra nytte av det ikke-urbane.

PMD har valgt å markedsføre seg på en litt annen måte, eksempelvis ved å levere «produktkort» til eksisterende og potensielle kunder. På så måte får de vist kvaliteten de kan levere, samt produktspekteret på en enkel måte.



BILDE 6.1 FLISA MARKEDSFØRER SEG, BOKSTAVELIG TALT, MED DET IKKE URBANE

Da de tre bedriftene altså har suksess på vært sitt område, med noe forskjellige profil, kan opprettelse av et felles navn og profil bli noe problematisk.

GÅR EN DÅRLIG, GÅR DET UTOVER ALLE

Det er selvfølgelig en risiko at samarbeidet og kommunikasjonshuset ikke vil fungere på en tilfredsstillende måte. Dette vil i så måte medføre at alle de tidligere bedriftene vil få problemer. Slik det er i dag merker ikke FT noen ting, om PMD gjør det dårlig, men slår man seg sammen, til en samlet bedrift, vil det få store konsekvenser om det går dårlig.

6.2.1 KONKLUSJON

Å samlokalisere driften i ett «kommunikasjonshus» vil uten tvil være en spennende prosess. Det innebærer følgelig noe risiko, men de gevinstene man oppnår ved en suksess vil være så store at det er verdt det. Man vil øke synergien betraktelig, få bedre oversikt og system på bedriftene, samt økonomiske gevinster hva angår eksempelvis logistikk, økt salg, mindre faste kostnader osv. Risikoen mener vi kan ligge hos de ansatte, er de modne for dette? Faren for en kulturkrasj er til stede, noe den alltid vil være ved en slik omstilling. Da disse bedriftene holder til i samme område og driver i samme bransje, mener vi dog at denne faren er minimal.

Som det fremgår av Questio sin kundeundersøkelse har beliggenhet svært lite å si hva angår gjenkjøp, men det fremgikk også at følelsen av tilhørighet mellom bedriftene var lav hos de ansatte. For å få komplettert de tre bedriftene og utnyttet synergien til det fulle, er det ingen tvil om at de ansatte må føle en tilhørighet til hverandre på tvers av bedriftene. Et skritt mot nettopp dette mener vi er samlokalisering. Dette vil føre til at bedriftenes ansatte omgås på tvers av hverandre, på så måte vil det bli et samspill dem i mellom.

Hva angår felles navn er dette noe vi i bunn og grunn er positive til, da det vil være mye lettere å fronte ett navn og man får et navn kundene forholder seg til. Kjører man store kampanjer på navnebytte, samt leverer samme kvalitet som før vil neppe kundefrafallet (fra de trofaste kundene) bli stort. Det å overbevise eventuelle kunder som er skeptiske grunnet navnebytte, må anses som en utfordring, ikke en hindring for fremtidig vekst.

Det å utvikle en felles markedsføringsprofil, kan som nevnt bli noe problematisk, men dette mener vi de kan få til på en grei måte. De kan eksempelvis velge FT sin profil (da denne skiller seg veldig ut, og har blitt lagt merke til i markedet), og kjøre denne for kommunikasjonshuset.

6.3 HVER BEDRIFT HAR SIN EGEN MARKEDSFØRING/SALG (SYNERGI TIL DE ANDRE SELSKAPENE KOMMER AV SEG SELV)



FIGUR 6.3 EGNE SALGS- OG MARKEDSFØRINGSAVDELINGER

Dette alternativet vil bli noe ala det som er i dag, hvorpå bedriftene forblir hver for seg, men det opprettes egne salgsavdelinger i hver bedrift. Man tenker så at synergi mellom bedriftene vil utvikles over tid, av seg selv.

FAST KONTAKTPUNKT

Ved å kun opprette salgsavdelinger i de ulike bedriftene, vil man på så måte unngå problemer som kan oppstå ved større endringer (eksempelvis samlokalisering). Man vil også få et fast kontaktpunkt som kundene forholder seg til. Dette gjør det enklere både for kunder og bedrift. Slik det er i dag er det mange som tar imot ordre, og det virker på oss som det er noe rot akkurat på dette punktet i samtlige bedrifter. Med et salgskontor kan man få orden i dette.

BEDRE SYSTEM OG ORDEN

Opprettelse av egne salgsavdelinger i hver bedrift gjør, på samme måte som et felles salgskontor, at daglig leder kan rette fokus mot andre ting enn salg. Får man salgsavdelinger på plass, er vi rimelig sikre på at systemer for ordre og ledig kapasitet fort kommer på plass, et knutepunkt blir fikset.

«Det kan i perioder være en del ordre mellom oss. Det hadde vært fint med en nettbasert oversikt over alle ordre vi har hos dem og status på oppdraget.»

Per-Otto Sletten, daglig Leder FT

SALGSPERSON I «FELTEN»

Opprettelse av egne salgskontor vil følgelig gi et økt fokus på salg og markedsføring. Man kan på så måte ha en salgsperson ute i «felten». Det å ha en salgsperson ute blant kundene er smart måte å øke salg og kundekontakten på. Ved å i tillegg ha egne selgere som følger opp kunder, kan man utnytte eksisterende kunder mye bedre, samt få nye kunder. En god selger ute i «felten» bør kunne tilføre bedriften opp i mot 10 millioner kroner i året.

KOSTBART

Skal det opprettes salgsavdeling, må det følgelig ansattes nye, noe som er kostbart. Om salgsavdelingen også skal ha ansvar for markedsføring, bør det kanskje ansettes to personer, ergo fem personer (to hos PMD, to hos FT og én hos SWD) totalt.

HØYERE MARKEDSFØRINGSUTGIFTER

At de markedsfører seg hver for seg vil følgelig bety tre ganger så mye reklame, dette *kan* igjen bety tre ganger så mye salg. Men det *vil* bety bortimot tre ganger så mye utgifter til markedsføring. Dette kan altså slå begge veier, men dyrere enn felles markedsføring er det.

BEDRIFT BESTEMMER SELV HVORDAN DE VIL MARKEDSFØRE SEG

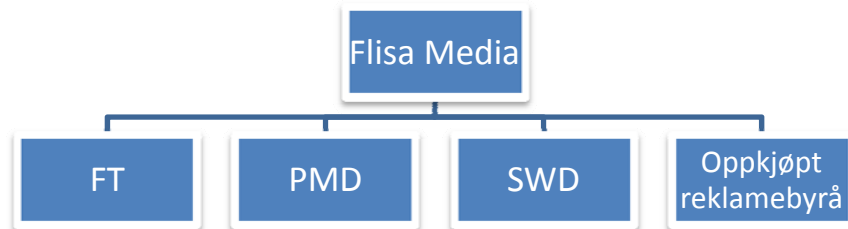
En positiv side er at hver bedrift eksempelvis selv kan bestemme hvor mye de ønsker å bruke på markedsføring og hva slags markedsføring de vil bruke. Dette vil forhindre uenigheter og unødvendige problemer som måtte oppstå om man har felles markedsføring.

6.3.1 KONKLUSJON

Det å opprette egne salgsavdelinger i hver bedrift er nok i seg selv ingen dum idé. Alle bedriftene vil med dette få egne personer som tar seg av ordre. På så måte vil det også bli lettere for kunden gjennom et fast kontaktpunkt i bedriften. Vi mener imidlertid at det vil være bedre å opprette ett felles kontor for FT, PMD og SWD. Dette da man gjennom fellesskap oppnår ytterligere gevinster, gjennom og enklere få oversikt over hvilke ordre som er i systemet og hvor det finnes ledig kapasitet, samtidig som ett felles kontor vil fungere som et fast kontaktpunkt. Et felles salgskontor uten tvil bidra til å styrke synergien imellom bedriftene gjennom noe fysisk og felles delt.

Separert markedsføring vil beskytte bedriftenes opparbeidede image og profil (jf. «beholder sin identitet», s. 111). Hovedargumentet sådan ligger på dette med selvbestemmelse. Selvbestemmelsen over hvor mye hver enkelt kan og vil benytte samt gjennom hvilke salgskanaler de vil markedsføre seg på. En eventuell løsning vil være å kjøre felles kampanjer på strategisk lure tidspunkter (konfirmasjonstider, bryllupstider etc.) Det vil følgelig by på noe mer markedsføringskostnader kontra felles markedsføring, men dette kan igjen føre til økt salg.

6.4 OPPKJØP AV REKLAMEBYRÅ



FIGUR 6.4 OPPKJØP AV REKLAMEBYRÅ

FLERE PRODUKTER

Reklamebyråer og grafiske bedrifter tilbyr tilnærmet likt de samme tjenester og produkter, avhengig av størrelse og kompleksitet. Generelt sett tilbyr disse bedriftene:

- Tekst
- Strategi
- Idé
- Konsept
- Kampanjer
- Annonser
- Trykksaker
- Direct Marketing
- Logo
- Profil program
- Messe/Stand
- Skilt/Dekor
- Webdesign/Utvikling av websider
- Flash-animasjon
- Multimedia-presentasjoner
- Utforming og produksjon for reklamefilm, radio og andre medier

FLERE BEIN Å STÅ PÅ, STERKERE RUSTET

Gjennom oppkjøp av reklamebyrå/grafisk bedrift vil FT, PMD og SWD få deres produkter og tjenester under sin kappe. Med utvikling og større produktsortiment vil bedriftene få «flere ben å stå på», for slik å øke konkurransekraften og komme nærmere et totalt og helhetlig kommunikasjonshus, hvor trykk, web og design er representert.

STYRKET POSISJON

«Det er nesten ingen bedrifter som ikke har vært eller er i en eller annen omstillingsprosess (...)»

Rune Jenssen, *Ferskvann Baluba as*

Da kundene krever enda mer, alt skal gå litt fortere og enkelte bedrifter finner sammen (sammenslåing/oppkjøp), vil en aktiv deltagelse og synliggjøring være viktig. Økt makt og synliggjøring, for slik å få enda større innflytelse i innlandsregionen, kan skje gjennom oppkjøp av reklamebyrå. I dag finner vi små og mellomstore trykkerier og grafiske bedrifter i de 3 mjøsbyene. Elverum Trykk as, Hamar Trykkeri, Hamar Media as (Herunder idé trykk as, Avis- Trykk as, Rim Idé & Kommunikasjon as), Dialecta as og DMT as for å nevne noen. Disse kan med tiden gjøre oppkjøp av reklamebyråer, for slik å styrke sin rolle i kampen om kundene; som et komplett mediehus. Det er klart at jo flere ansatte, flere produkter og tenkende hoder man har, jo større makt vil man forhåpentligvis utvise.

KONKURRANSEHENSYN I MARKEDET

Med et reklamebyrå/grafisk bedrift følger ikke bare de ansattes kunnskaper, kreativitet og ideer. Deres tidligere kunder vil forhåpentligvis følge med på «lasset», uten for stort frafall. Dette da bedriften og kundene gjennom tid har opparbeidet et lojalt samarbeid, hvilket igjen burde gi nye potensielle kunder til FT, SMD og SWD.

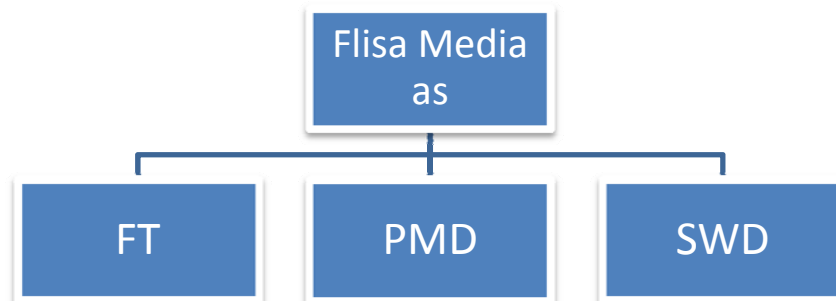
KAN BLI OPPFATTET SOM ET REKLAMEBYRÅ

Gjennom oppkjøp av reklamebyrå/grafisk byrå, kan og vil kundene så vel som konkurrentene til FT, PMD og SWD oppfatte disse som bl.a. dette. En stor andel av kundene, hva angår FT er nettopp reklamebyråer. I henhold til FTs femti største kunder, utgjør reklamebyråene 30 %, eller 6 millioner kroner. Dette vil være et kritisk punkt om man skulle tenke på et oppkjøp. Det å gå i opposisjon med etablerte reklamebyråer og kunder gjennom lengre tid, vil utelukkende resultere i noe nedgang, hva angår antall ordre.

6.4.1 KONKLUSJON

Oppkjøp av reklamebyrå/grafisk bedrift vil som ovenfor, føre med seg en rekke markedsmessige goder. I et marked preget av konkurranse, sammenslåing og fokus på pris og produkt vil det være viktig og ikke sitte på gjerdet. Selv har vi sterk tro på FT, PMD og SWD, da de gjør det godt i innlandsområdet, så vel som i det sentrale Østlandet. Vi vil allikevel mene at et oppkjøp av en slik grafisk bedrift ikke burde være et tema. Å gå i direkte motangrep på eksiterende lojale kunder, som i fremtiden også vil bidra til verdifulle inntekter, vil etter vårt syn være umoralsk og lite gjennomtenkt. Som tilbyder av digitaltrykk og offset, bør man fokusere på det man er best på. Deres bedrifter er kjent for god trykkkvalitet, god mottakelse i markedet og rask levering. Gjennom et oppkjøp er vi redd for at fokuset med tiden kan ledes bort fra hva de i dag står for, hva angår produkter og fokuset på skikkelig håndverk.

6.5 FORTSETTE DRIFTEN UTEN ENDRINGER



FIGUR 6.5 INGEN ENDRING

Få eller ingen store bedriftsmessige endringer innebærer selvsagt at bedriften bortimot fortsetter driften slik den fremstår i dag. De eneste endringene ved dette alternative forslaget, vil være økt bruk av hverandres kunder og søken etter et enda tettere samarbeid. Gjennom satsing på denne alternative formen for videre drift, vil man som under de andre alternativene oppnå både positive og negative sider.

BEHOLDER SIN IDENTITET

Gjennom bedriftens visjon, forretningsidé og verdier har bedriftene forsøkt å fremvise sin identitet til omverdenen. Brand house Designbyrå sier følgende kring bedriftsidentitet: «En bedriftsidentitet er meget omfattende og kompleks. Det er nødvendig å være bevisst og ha klare mål og retningslinjer for hva identiteten skal bygge på». Vi har tidligere snakket om organisasjonskultur og med dette kommet inn på de grunnleggende verdiene. Relasjonen vil her være at de verdiene skal kommunisere den visuelle identiteten. (jf. «verdier», s. 67). Bedriftenes identitet bygger på fire elementer:

- Den visuelle synliggjøringen av bedriften gjennom logo, farger, bilder og andre visuelle symboler
- Produktene/merkevarene- og salgskanalene bedriften har og bruker.
- Kommunikasjonen
- Menneskene og deres atferd²⁹

Hva angår førstnevnte element, er logo, farger, slagord og andre symboler kun redskap og taktikk i markedsføringen. Philip Kotler³⁰ sier selv følgende: «Et merke er egentlig et løfte om en konsekvent levering av bestemte egenskaper, fordeler og tjenester til kunden». Bak dette ligger altså tanken og forestillingen om hva merket skal være å gjøre. Merkekampanjer kan i beste fall gjøre FT, PMD og SWD kjent, spre litt kunnskap om bedriftenes navn samt føre til en viss preferanse. Uansett, skal vi tro den skrevne litteratur vil ikke reklamekampanjer kunne skape bindinger til merker. Lojalitet til merket (merkeloyalitet) «(...) oppstår først når kunden opplever at bedriften leverer de godene den har lovet.» Selv lover FT nøyaktighet, godt håndverk og kreativitet. PMD på sin side prøver å fremstå som løsningsorienterte med høy servicegrad, samt lang holdbarhet og kvalitet på sine produkter. Realiteten er slik at merket ikke bygges opp av den reklamen som måtte sendes ut, men av direkte erfaring med merket. Gjennom kundenes innhøsting, hva angår produktleveranse, må kundene her oppleve positive erfaringer med bedriftens ansatte og kommunikasjon.

²⁹ Brand house Designbyrå

³⁰ Philip Kotler: Markedsføringsledelse

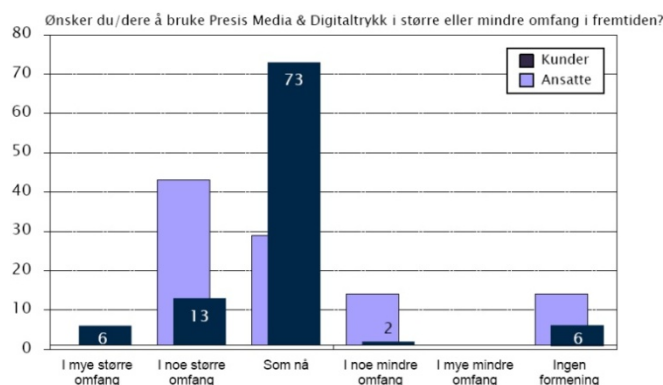
Med sine respektive produkter har de med tiden greid å skape lojale kunder, nettopp gjennom positive erfaringer med bedriftenes merke. Hver av bedriftene har med dette skapt sin egen identitet.

Gjennom opprettholdelse av hver enkelt bedrifts navn, slik som det fremstår i dag, vil bedriftene beholde sin særegne, opparbeidede identitet. Kundene vil kjenne igjen bedriftene og hva hver enkelt måtte stå for.

MERKELOJALITET

Ved utarbeidelse og gjennomføring av undersøkelsen, hva angår FT og PMD, ble Questio benyttet til dette arbeidet. Førstnevnte undersøkelse hos FT, blant kundene og de ansatte, viste til at våre antakelser kring merkeloyaliteten sto sterkt. (Våre antagelser bygger på inntrykk og utsagn fremkommet under bedriftsmøtene). På spørsmålet om «(...) du/dere ønsker å bruke Flisa Trykkeri i større eller mindre omfang i fremtiden» så de fleste kundene for seg å opprettholde dagens oppdragsmengde for fremtiden. På tilsvarende spørsmål rettet mot PMD, fikk man her tilsvarende tilbakemelding. På spørsmålet om kundene til FT ville anbefale bedriften til andre firmaer/bekjente, fikk man her særdeles god tilbakemelding med 97 % ja-stemmer og 3 % vet ikke-stemmer. Også PMD scoret svært godt med 90 % ja-stemmer versus 10 % vet ikke-stemmer.

De fleste kundene ser for seg å opprettholde dagens oppdragsmengde for fremtiden



BILDE 6.2 UTSNITT FRA RAPPORTEN TIL QUESTIO

Da dette alternativet ikke innebærer de virkelig store endringene, hva angår navnebytte og samlokalisering, ser dette alternative ut til å best tjene og beskytte merkeloyaliteten.

Bedriftenes kjøpere kan deles inn i fire grupper etter merkeloyalitet:

1. Absolutt lojalitet: Forbrukere som holder seg til bare ett merke.
2. Splittet lojalitet: Forbrukere som holder seg til to eller tre merker.
3. Skiftene lojalitet: Forbrukere som holder seg til ett merke om gangen, men som av og til skifter merke.
4. «Sommerfuglene»: Forbrukere som ikke er lojale mot noe merke³¹

BEHOLDER SINE LOKALER

Som overnevnt innebærer ikke dette alternativet noen samlokalisering og i så måte flytting av virksomhet. Viktigheten av å beholde eksisterende lokaler, sett fra kundenes ståsted er uvesentlig, da de fleste ordrene kommer gjennom internett og per telefon. Herunder kan man også vise til en meget overbevisende konklusjon fra kundeundersøkelsen, på spørsmålet kring beliggenheten til FT; «Beliggenheten til Flisa Trykkeri er nærmest uvesentlig for kundene».

MARKEDSFØRE SEG SELV

Siden bedriftenes oppstart har hver enkelt gjort seg bemerket innenfor sine respektive markeder. På hver sin måte har bedriftene tatt til seg kunder, gjennom å uttrykke hva de streber etter å etterleve. Verdier og målene har her fungert som en rød tråd, og gjennom tiden har kundene knyttet positive erfaringer opp mot dette, og på så måte resultert i lojale kunder. Som tidligere nevnt har hver enkelt bedrift skapt sin egen identitet. Gjennom «fellesmarkedsføring» må omstrukturering skje, da det er vanskeligere å skulle markedsføre tre bedrifter samtidig. Dette vil mest sannsynlig resultere i tapt identitet for hver enkelt, da man ikke kan fronte sine navn og respektive verdier og mål på samme måte som tidligere. En felles utforming og konkretisering av hva hver enkelt finner viktig (verdier og mål) må iverksettes.

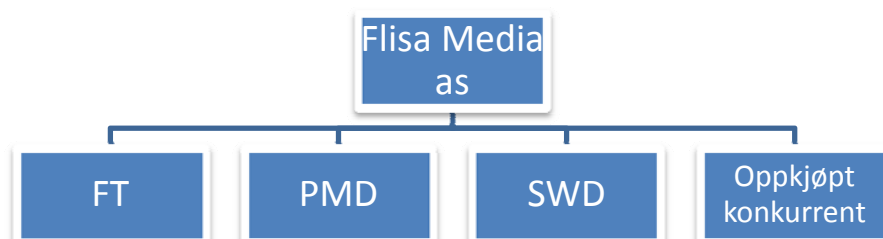
³¹ Overnevnte klassifisering: George H. Brown, «Brand Loyalty: Fact or Fiction?»

6.5.1 KONKLUSJON

Gjennom dette alternativet vil ingen av bedriftene oppleve den store revolusjonen. Å beholde sine lokaler og sin opparbeidete identitet er så absolutt ikke negativt ladede ord, da det ser ut til at bedriftene lever i beste velgående med faste og fornøyde kunder. Er økt samarbeid bedriftene imellom for slik å stå sterkere rustet mot andre og større konkurrenter et ønske, vil vi her anta at dette alternativet vil trenge noen modifikasjoner. Gjennom bedriftsmøter med FT og PMD har vi her fått et inntrykk av at samarbeidet bedriftene imellom kunne vært bedre. Bedriftenes daglige ledere forteller også at de ønsker bedre samarbeid, og på så måte burde mye være gjort allerede. Man har her et ønske om bedre samarbeid, dog ikke nok vilje og ikke minst *tid* til å gjennomføre dette. Vi mener at opprettholdelsen av bedriftenes lokaler hemmer graden av samarbeid betraktelig. Med hensyn til overnevnte ønsker, vil ikke dette være det ideelle alternativet om synergi står i fokus. Per dags dato viser kundeundersøkelsen³² gjennomført hos FT følgende: «(...) de ansatte i Flisa Trykkeri føler en viss relasjon (til PMD), om enn ikke veldig sterk». At den følte og det faktiske samarbeidet plutselig skulle ta seg opp betviler vi sterkt. Endringer må til og dette alternativet vil ikke være fullgodt.

³² Undersøkelse blant kunder og ansatte, Questio

6.6 OPPKJØP AV NÆRLIGGENDE KONKURRENT



FIGUR 6.6 OPPKJØP AV KONKURRENT

KONKURRANSEHENSYN I MARKEDET

Konkurransen og antall tilbydere av grafiske produkter og nettjenester i Norge og østlandsområde, hvor FT, PMD og SWD opererer er stort. I henhold til A-pressen³³ har kravet innenfor avis- og siviltrykkmarkedet, med tanke på kvalitet, pris, volum og rask levering økt merkbart. Dette presser følgelig alle tilbydere til å tilpasse seg markedet. Med hensyn til den bransjekonkurransen som regjerer kan et oppkjøp være et strategisk grep for å overleve.

Det vil være nødvendig å finne ut hvilke strategier de konkurrerende bedriftene følger, hvilke mål de har og hva som er deres styrker og svakheter. Mens enkelte har et mål om vekst og på så måte øke sin markedsandel, kan andre igjen søke profitt. I følge Arthur D. Little³⁴ har en bedrift én av de understående stillingene innenfor det markedet man operer i:

1. Dominerende: Bedriften kontrollerer andre konkurrenters adferd og har et vidt spekter av strategier å velge mellom.
2. Sterk: Bedriften kan ta initiativ på selvstendig grunnlag uten å sette sin stilling på lengre sikt i fare, og den kan bevare sin langsiktige stilling uansett hva konkurrentene gjør.

³³ A-pressen, landets fremste utgiver av lokale medier

³⁴ Arthur D. Little, Konsulentfirma

3. Gunstig: Bedriften har en styrke den kan utnytte, og en mulighet til å bedre sin stilling som er større enn gjennomsnittet.
4. Forsvarlig: Bedriften klarer seg bra nok til at den kan forsvare fortsatt, men står i skyggen av den dominerende bedriften og har dårligere mulighet enn gjennomsnittet til å bedre sin stilling.
5. Svak: Bedriftens resultater er ikke tilfredsstillende, men den har muligheter for å gjøre det bedre. Den må forandre seg eller forsvinne.
6. Ikke levedyktig. Bedriftens resultater er ikke tilfredsstillende, og den har ikke muligheter for å bedre sin situasjon.

Selv kjenner vi ikke konkurrentene til FT, PMD og SWD til minste detalj slik at vi ikke kan gjøre rede for deres sterke og svake sider. Imidlertid vil man gjennom en slik sammenstilling finne frem til hvilken konkurrent man bør angripe eller kjøpe opp.

ATTRAKTIV KUNDEPORTEFØLJE

Med oppkjøp følger bedriftens kunder mest sannsynligvis med. Dette da man over tid har skapt bånd til kunder, som igjen vet hva bedriften står for, samt hva man kan forvente. Herunder vil det være viktig at oppkjøperen opprettholder kundekontakten, for slik å vise at den oppkjøpte bedrift fortsatt eksisterer (under nye eiere) og bryr seg om sine kunder, på samme måte som før et eventuelt oppkjøp fant sted.

STØRRE KOMPETANSE

Økt kompetanse kan være en positiv gevinst ved et oppkjøp. Det som tidligere var bedriftens konkurrent, kan nå komme med nyttig kompetanse og informasjon. De har selv operert i samme marked og kjenner derfor til de samme farer og krav, på så måte kan de bidra til kreativ problemløsning.

MER KAPASITET

Kapasitetsproblemer betyr som regel tap av inntekter, det betyr også forsinkelser i levering, som kan bety misfornøyde kunder. Ved å kjøpe opp en konkurrent vil følgelig deres maskinpark (om den eksisterer) følge med, samt de ansatte som betjener disse. Dette betyr at kapasiteten vil gå opp, man har flere maskiner og ansatte, ergo utstyr og arbeidskraft til å få unna ordre på.

MER KOSTNADER, LEIE OG LØNN

Med ytterligere utvidelse gjennom oppkjøp av bedrift tilkommer denne bedrifts faste kostnader. Selv beløper FT sine leiekostnader seg til kr 80 000,- per mnd. Vi opplever ikke disse lokalene som overdådig store, 1400kvm, slik at det her vil være naturlig å estimere en annen bedrifts kostnad til noe tilsvarende. Den oppkjøpte bedriftens ansatte, skal også lønnes.

KOSTNADER TILKNYTTET OPPKJØP

Gjennom bedriftsmøter og tilgang til budsjetter vet vi at bedriftene har en positiv utvikling, og at de kan vise til overskudd. FT og PMD har mye egenkapital, som kan benyttes til oppkjøp. Hva angår kostnader tilknyttet oppkjøp, er det mange regnskapsmessige variabler (eksempelvis driftsinntekter, gjeld og årsresultat) som spiller inn og i så måte påvirker prisen man må betale. Det vil derfor være vanskelig å skulle sette noen konkrete tall på hva et oppkjøp måtte koste.

NYE ANSATTE

Gjennom et oppkjøp vil arbeidsstokken øke. Dette er nødvendigvis ikke negativt da den oppkjøpte bedrift besitter kunnskaper og erfaringer. Dette vil i hvert fall være alfaomega om den oppkjøpte bedrift skulle tilby andre produkter enn hva FT, PMD og SWD kan tilby. Er produktene og tjenestene sammenfallende med eksisterende, vil faren for overtall av mennesker være til stede. Det vil her være grenser for hvilke ekstra kostnader bedriftene måtte greie, da man tross alt opererer i et konkurranseutsatt marked.

KULTURELLE PROBLEMER

«Når man spør ledere (...) hva de opplever som mest kritisk, får man ofte 'kulturproblemer' og interne konflikter og maktkamper som svar»

Hartmark Consulting AS

Vi har tidligere vært inne på organisasjonskultur. Bakgrunnen for innledning i generell organisasjonskultur var utelukkende å presentere noen sentrale begreper og emner. Dette da slik teori vil gå igjen i oppgaven flere ganger, så også her med et eventuelt oppkjøp. Bedriftene har alle kulturuttrykk, om enn ikke identiske så er de alle synlige og observerbare produkter av kulturen.

«Interne problemer tar fokus vekk fra marked og kunder, og gir konkurrenter økt spillerom»

Hartmark Consulting AS

Med oppkjøp blandes nye mennesker sammen. Dette er mennesker fra forskjellige kulturer, med egne verdier, normer og virkelighetsoppfatninger. Vi kan her snakke om kulturendringer. «Bedrifter som har eksistert i lang tid har gjerne utviklet en sterk kultur, som det kan komme på kollisjonskurs med kulturen hos fusjonspartneren. Her har ledelsen et særlig ansvar for både å ta vare på det beste i bedriftenes kultur, og å formidle holdninger som minsker kulturmotsetningene».³⁵

For å best lykkes med et oppkjøp har AT Kearney³⁶ skissert 7 punkter:

1. Sett opp en klar visjon og strategi
2. Fordel raskt ansvarsområder for ledelsen
3. Evaluer og utform realistiske synergier
4. Sett opp noen milepæler som kan nås fort, det gir følelse av samhold når man oppnår noe sammen
5. Begrens risiko
6. Bryt ned kulturelle barrierer
7. Kommuniser effektivt gjennom hele det nye selskapet, unngå at det skapes en «vi - de andre - holdning»

³⁵ VitAlt, kunnskapsportal

³⁶ AT Kearney, management consulting selskap

MISTER FOKUS

Selv har daglig leder i FT uttrykt skepsis hva angår fokus. Med dette tenker man på opprettholdelsen av hva bedriften arbeider mot og står for i dag. Gjennom tilføring av nye produkter, kunder, ansatte og omformulering av mål, strategier og visjoner, kan det opprinnelige fokuset følgelig svekkes eller ledes vekk. Vi er selv enig i daglig leders synspunkt, og mener således at et eventuelt oppkjøp i størst mulig grad må passe inn og ligne på FT, PMD og SWD. Sistnevnte bedrifter er ikke helt sammenfallende med hverandre, men gjennom økt samarbeid den siste tiden har det blitt mer likhet.

OPPKJØP AV EN KONKURRENT KAN LEDE BEDRIFTEN TIL NYE KONKURRENTER

«(...) hvis bedriften etablerer seg i én gruppe, vil de som allerede befinner seg i gruppen, bli de viktigste konkurrentene»

Philip Kotler, markedsføringsledelse

Enhver oppkjøpt konkurrent har tidligere hatt sine egne konkurrenter der ute i markedet. Dette er da også et aspekt man må ta med i vurderingen for hvorvidt man ønsker å foreta et oppkjøp eller ikke. Med en oppkjøpt bedrift følger de ansatte og tidligere kunder med, men også deres konkurrenter. Man vil da plutselig befinne seg i en ny situasjon, hvorpå man til forskjell fra tidligere nå også må operere og konkurrere på nye markeder med nye konkurrenter.

6.6.1 KONKLUSJON

Daglig leder i FT har gjennom møter med oss uttrykt at han ønsker endringer og at noe mer må skje. Han ser det som viktig og «ikke sitte på gjerdet» mens andre aktører slår seg sammen, utvider produktsortimentet og kaprer nye kunder. Et oppkjøp av en nærliggende konkurrent kan være et smart strategisk grep. Avhengig av hvilken bedrift man kjøper, kan nye produkter og markedet tilkomme, så også deres kunder. Som større aktør vil man da stå sterkere rustet i kampen om kundene, gjennom flere inntektskilder og markeder. Man kan dog stille seg spørsmålet om kundene faktisk vil følge etter, og om man eventuelt ønsker kundene.

Bedrifter som går dårlig har ofte dårlige kunder, og bedrifter som går bra, vil neppe la seg kjøpe opp. Et oppkjøp kan koste opp til flere millioner, avhengig av bedriftens størrelse og omsetning. Slike utgifter kan legge beslag på investeringsmuligheter og produktutvikling i lang tid. Det mest kritiske punktet vil uansett være at et oppkjøp gir nye konkurrenter, og på denne måten resultere i tapt fokus. I henhold til undersøkelsen til Questio kom følgende frem, hva angår spørsmålet om man opplever FT og PMD som bedre enn sine konkurrenter: «Flisa Trykkeri sine kunder er tydeligst på at selskapet fremstår som bedre enn konkurrentene, men vi ser også en klar overvekt på samme oppfatning for kundene i Presis Media & Digitaltrykk.» Dette kan allikevel endre seg, om bedriftene etter et oppkjøp også må ta del i den nye bedriften og deres konkurrenter. Med ytterligere ansatte tilkommer ytterligere kostnader. I ett konkurranseutsatt marked vil det følgelig være grenser for hvor mange som kan lønnes og sikres arbeidsplass. Foruten det økonomiske aspektet, kan de nyansatte, som nevnt, bidra til kulturproblemer. Hvordan dette skal løses blir selvfølgelig et meget aktuelt tema, da kulturen ofte er årsak til de bedriftsmessige problemene.

Oppkjøp er imidlertid ingen uvanlighet, men vi mener FT, PMD og SWD kan vise til så mange kvaliteter gjennom service, leveringstid og produktkvalitet at man her heller burde fokusere på å gjøre hverandre sterkere gjennom økt samarbeid. Det å skulle få til ett fullgodt samarbeid mellom tre bedrifter vil kanskje by på nok kulturelle problemer, uten at man skulle trenge «nykommere utenfra». Per dags dato kan de fleste produkter innenfor trykk, dekor og web tilbys. Hvorfor innlede samarbeid med ytterligere?

6.7 OPPSUMMERING AV ALTERNATIVER, VÅRT VALG

Etter gjennomgang av de ulike alternativ for bedriftene, har vi her kommet frem til at samlokalisering og opprettelse av et kommunikasjonshus vil være et godt valg, om komplettering og økt styrke er viktig. Dette innebærer hovedsakelig:

- Felles navn, eksempelvis Flisa Media
- Felles mål og verdier
- Felles profil og markedsføring, eksempelvis - itte akkurat urbant
- Felles lokale og maskinpark
- Egen salgsavdeling og selger ute i «felten»
- Felles logistikk

Nå	Tiltak	Resultat
Ulik lokalisering	Samlokalisering.	«Kommunikasjonshus»
Ingen sterk grad av følt samarbeid	Samlokalisering, med sammenslåing av avdelinger	Felles stab Arbeider mot et felles mål Økt synergi
Innenfor samme bransje, men ulike produkter	Utfylle hverandre, skape «kommunikasjonshus».	Større produktsortiment.
Ulik markedsføring	Felles markedsføringsprofil	Reklamere med et større produktspekter, mot et større marked
Mange kontaktpunkter	Felles salgskontor og salgsavdeling.	Et kontaktpunkt for kunden. Enklere for alle parter.
Ulike mål og verdier	Skape felles mål og verdier	Arbeide mot noe de har felles.

6.8 HVORDAN GÅ FREM NÅR DET SKAL BLI KOMMUNIKASJONSHUS

6.8.1 FØR SAMLOKALISERING

HVORDAN VIL VI HA DET

Bedriftenes ledere må hver for seg sette seg inn i denne omstillingsprosessen. Dette for å gjøre seg opp en mening over hvordan det er ønskelig at et felles kommunikasjonshus skal fungere. Herunder må eksempelvis ansvarsfordeling, mål, strategi og visjon tenkes igjennom.

INFORMER BEDRIFTENS ANSATTE

De ansatte er bedriftens viktigste ressurs. Det er derfor viktig å ta vare på følelsen til de ansatte, ved å informere om det som skal skje, samt innrette tiltak for å redusere angst og skape begeistring³⁷. Det kan eksempelvis være aktuelt å ta med de ansattes tillitsvalgte, om dette eksisterer.

UTFORMING AV STRATEGI, MÅL, VERDIER OG ØNSKET KULTUR

Bedriftenes daglige leder må så foreta et fellesmøte, hvorpå strategi, mål og verdier diskuteres. Det er også viktig å gjøre seg opp en mening om hva slags kultur man ønsker skal prege kommunikasjonshuset. Herunder må man være klar over hvilken kultur som eksisterer og hvilke deler man finner funksjonelle/dysfunksjonelle. Det må så fattes enighet om hvordan man ønsker at bedriftene samlet sett skal driftes og hvor man vil (synergieffektene må planlegges og målsettes innen rimelig tid). Dette må konkretiseres nøye på papir, for slik å luke ut eventuelle missforståelser. Alle parter må investere like mye tid og vilje, skal et slikt samarbeid og kommunikasjonshuset fungere. Det bør diskuteres hvorvidt en utenforstående skal veilede bedriftene frem til vårt foreslåtte mål.

³⁷ Jan R. Jonassen, Integrasjonsprosess ved fusjoner, www.mentorama.no

UTFORME MARKEDSFØRINGSPROFIL OG NAVN

Også her må de daglige ledere gå sammen for så å utvikle en markedsføringsprofil de alle kan være bekjent med. Det å leie inn utenforstående byråer for å bidra her, kan være på sin plass. Det kan også tenkes at man istedenfor å utvikle noe helt nytt, spiller videre på en tidligere profil, eksempelvis Flisa Trykkeri sin, da denne fungerer meget godt. Å spille videre på Flisa kan være smart også i forhold til kunden og markedet, da de allerede har opparbeidet et veldig godt ry rundt navnet og profilen sin.

ALLMØTE

Hva bedriftens ledere har kommet frem til må deles med de ansatte i bedriftene, hvorpå de synspunkter og innspill som måtte fremkomme, må tas til etterretning.

BELIGGENHET

Alle bedriftene operer innenfor samme geografiske område, og ønsker vel også dette i fremtiden. Beliggenheten vil derfor være i innlandsområdet. Hvorvidt bedriftene her bør vurdere nybygg, leie eller utbygging vil vi ikke gå nærmere inn på.

6.8.2 SAMLOKALISERING**FLYTTING AV MASKINPARK OG UTSTYR**

Høgskolelektor Jan R. Jonassen ved Høgskolen i Stord uttaler viktigheten av å opprettholde virksomheten under en omstilling: «Den daglige drift må opprettholdes på samme nivå og kundene pleies under hele prosessen». Det er derfor viktig at kundene skal merke så lite som mulig av denne midlertidige forandringen. Maskinpark og utstyr kan derfor ikke forflyttes før lokalene er tilrettelagt, for slik å gjenoppta produksjon så raskt som overhode mulig.

6.8.3 ETTER SAMLOKALISERING**OPPFØLGING OG KONTROLL**

Da den daglige drift er i gang igjen er det i startfasen særs viktig å følge opp de ansatte. Dette for å hindre eventuelle kulturkonflikter som måtte oppstå. Kundeoppfølging må også prioriteres sterkt. Daglig leder ved FT har tidligere uttrykt at de gjerne skulle vært mer ute blant kundene.

Det vil ved opprettelse av eget salgskontor føre til bedre tid og oppfølelse til nettopp dette. Det bedriftene er gode på før en slik metamorfose, må følgelig opprettholdes(!). Graden av markedsføring bør i startfasen økes, for slik å informere kunder og marked om de endringer som har skjedd, men også forsikre om at dette ikke skal gå ut over kvalitet, service, leveringstid etc. Det bør her fokuseres på at dette heller forbedres.

6.9 HVORFOR BEDRE KOMPLETTERING AV TEKNOLOGI OG TJENESTER/PRODUKTER MED ET KOMMUNIKASJONSHUS?

STABENE OG LEDELSEN SAMLES

Borte vil e-post og hyppig telefoning være, når de ansatte og ledelsen går fra ulik lokalisering til nå å befinne seg innenfor fire vegger. Gjennom daglig omgang, felles mål og samarbeid vil kulturen og kompletteringen heves. De ansatte kan nå utfylle hverandre og på så måte heves kompetansenivået. Dette vil være en forutsetning, skal produktene og tjenestene oppleve det samme.

FELLES SALGSKONTOR

Med felles salgskontor vil alle ordrer her gå igjennom, for slik å skape et kontaktpunkt for kunde og bedrift. Ordreprosessen forenkles og den daglige driften kan få den fokus som fortjenes.

FELLES DESIGNAVDELING

En fellesavdeling for design vil komplettere tjenestene og produktene bedre, da de ansatte her kan utfylle og spille på hverandres kreative ideer og prosesser.

«PAKKELØSNINGER» WEB, TRYKK

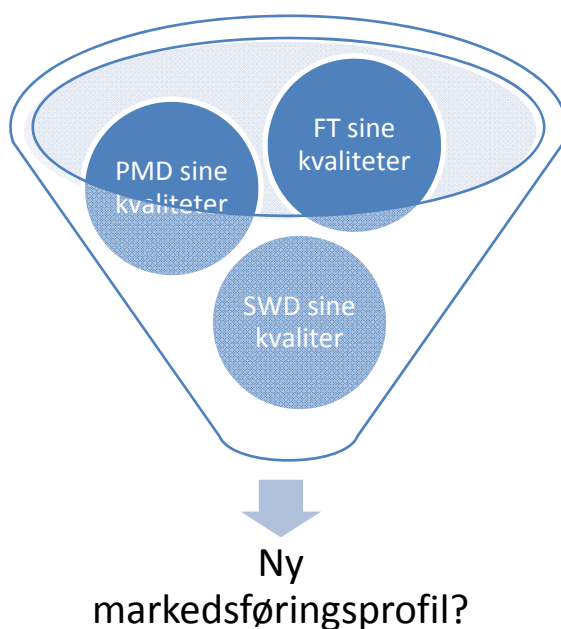
Hver bedrift tilbyr et rikt produktsortiment, samlet kan de tilby nær sagt det meste innenfor web og trykk. Utvikling av pakkeløsninger for bedrifter, der eksempelvis nettside, visittkort og brosjyre inngår, er en måte tjenestene/produktene kan komplettere hverandre på.

Daglig leder ved FT har tidligere nevnt at han ønsker å få mer ut av kundene sine. Ved å tilby slike pakkeløsninger kan dette oppnås.

FELLES MARKEDSFØRING

Markedsføringen skal gjenspeile bedriften. På så måte må utarbeidelse av en markedsføringsprofil være noe alle bedriftene bidrar til.

Ved å spille på det de forskjellige bedriftene er best på, for slik å samle dette i en markedsføringsprofil, vil dette uten tvil rette fokuset på komplettering og samspill. Denne profilen er noe de er samlet om, og blir deres nye ansikt utad.



FIGUR 6.7 UTARBEIDELSE AV NY MARKEDSFØRINGSPROFIL

MASKINPARK SAMLET

Ved samling av maskiner og utstyr kan disse benyttes mot hverandre. Ved at man får tilgang til en bredere maskinpark, vil også effektivitet, samt kvalitet heves. Teknologien/produksjon kompletteres.

ORDRESYSTEM FORENKLES BETRAKTELIG, OVERSIKT OVER LEDIG KAPASITET HOS DE «ULIKE»

Det vil være en nødvendighet å få opp et godt ordresystem. Da vil man med enkelhet hele tiden ha oversikt over kapasitet, samt hvor ordren måtte være i systemet. Systemet bør være på en slik måte at man her får oversikt over hvilke ordre som legger beslag på hvilke maskiner. På denne måten bidrar teknologien til at kompletteringen øker.

7

Konklusjon

The page features a solid blue background. At the bottom, there are decorative white lines: a thin horizontal line that curves downwards on the right side, and a thicker white line that also curves downwards on the right side, creating a sense of depth and movement.

KAP 7: KONKLUSJON

Hensikten bak denne problemstilling var å finne frem til hvordan man bedre skulle kunne løse og legge til rette for bedre komplettering av teknologi, tjenester/produkter. For å få til dette må samarbeid bedriftene i mellom bedres. Med utgangspunkt i de tre bedriftene, så vi her tidlig at samarbeidet ikke var optimalt. Dette ble også underbygget i kundeundersøkelsen som ble gjennomført tidligere i år. På så måte ble det her viktig for oss å komme frem til et alternativ som ligger opptil vår problemstilling, men også kunne fungere som en veileder for hvilke alternativ som måtte passe bedriftene best.

De tre bedrifter operer innen samme bransje, men med ulik produkttilbydning. Med offsettrykk, digitaltrykk og ulike nettløsninger kan bedriftene sammen nå ut til et stort antall kunder. I henhold til John Gulbrandsen sier han her følgende: «Det ser ut som de som satser på både offsettrykk og digitaltrykk gjør det best» Dette har vi inntrykk av at flere i bransjen også er inneforstått med, hvorpå de her vurderer fremtidige investeringer i digitaltrykk. Foruten dette ser det ut til at flere bedrifter slår seg sammen, for slik å utfylle hverandre og stå sterkere i kampen om kundene. Dette er i aller høyeste grad komplettering, og er noe vi har latt påvirke ved vurdering av ulike alternativer for bedriftene. For som daglig leder ved FT tidligere har uttrykt, er det en angst for å være passiv mens andre foretar strategiske trekk.

Nåsituasjonen til bedriftene er bra. Alle opplever de fremgang på det markedet de opererer i. Kundene er mange og lojale, som en ren konsekvens av den kvalitet, service, kompetanse og leveringstid som bedriftene her kan vise til. Til tross for dette er ikke suksessen hva den faktisk kan være. Alle snakker de om at de ikke utnytter kundene godt nok, at tid er mangelvare og at økt komplettering vil styrke samarbeidet.

I dag eksisterer ingen felles mål, verdier eller strategier, og det virker til at minst to av bedriftene ikke har tenkt langsiktig nok i forhold til sin suksess. Markedsplaner eksisterer ikke, mål og visjoner er vage. Strategier og handlingsplaner for videre vekst er mangelvare.

Tiden er nå inne for å få orden på dette, ved å opprette eksempelvis (felles) mål, vil de ansatte ha noe å strekke seg etter, for slik å opprettholde motivasjonen og føle at man er med på å drive bedriften videre. Imidlertid er det grenser for hvor stor vekst man hver for seg kan oppnå, da aktørene blir sterkere og flere. Gjennom vurdering av ulike alternativ for videre drift, har vi her vært inne på; Felles salgskontor med felles navn, sammenlåing av bedriftene (kommunikasjonshus), hver sin markedsføring, oppkjøp av reklamebyrå eller konkurrent samt fortsette driften slik den er. Med disse alternativene er det her forsøkt å vurdere hvilke positive og negative sider de måtte ha.

Etter nøye drøftelse av de ulike alternativene fremgikk det her, at opprettelsen av et kommunikasjonshus (jf. vurdering av alternativer 6.2, s. 98), med felles selgere og et nytt ordre- og logistikksystem er en smart vei å gå. Dette er ingen absolutt nødvendighet og bedriftene vil uten dette alternativet fortsatt gå godt. Men skal økning av komplettering skje, må større endringer forekomme, for slik å markere at en ny tid har kommet. Det er følgelig knyttet risiko til en slik omveltning, hva angår kulturkollisjon, tap av identitet, økonomi og om en bedrift går dårlig, vil det ramme alle. Men da de alle, som nevnt, er i samme bransje og geografiske område, er faren for kulturkollisjon betraktelig redusert. Samtlige har de opparbeidet seg en sterk identitet, gjennom rett markedsføring og søken etter å etterleve de verdier som verdsettes i markedet.

Alle ønsker de et bedre samarbeid, og når viljen, de rette grep og fokus er på plass er mye gjort. Det er ingen tvil om at en slik sammenslåing vil bidra til økt komplettering av teknologi, tjenester/produkter. Maskinparkene samles og man kan produsere om hverandre. Det er også mye lettere for de ansatte, samt ledelsen, å spille på hverandres kunnskap og kompetanse når de daglig omgås. Med det menneskelige samspill, vil også teknologien, tjenestene/produktene utfylle hverandre ytterligere.

Utvikling av et felles ordresystem er også en nødvendighet skal kompletteringen bli komplett. På så måte vil man få oversikt over alle ordre, kapasitet på de ulike maskinene, hvor langt en ordre har kommet i prosessen, samt forventet leveringstid etc. En nødvendighet vil også være felles selgere, da det gir bedriftene et fast kontaktpunkt for seg selv og kundene. Sett bort ifra kostnadene knyttet til flytting av driften, vil det være økonomiske gevinster eksempelvis med tanke på reduserte faste kostnader og lavere innkjøpspriser ettersom større volum må kjøpes inn.

Under prosessen kom det frem at daglig leder ved FT, ikke så samlokalisering som et alternativ for å øke kompletteringen. Som han sa skal vår oppgave svare på problemstillingen, ikke tilpasses hans ønsker og behov, og vi har derfor skrevet hva vi mener er strategisk rett og etter beste evne svart på vår problemstilling.

Vi ønsker dog å presentere ytterligere et alternativ som tar sikte på å tjene hans forventninger, da vi ønsker at han skal få mest mulig ut av denne oppgaven.

Bedriftene jobber ut fra forskjellig mål og verdigrunnlag. De lever nærmest sitt eget liv, uten virkelig relasjon til de andre bedriftene. Dette gjør kompletteringen vanskelig. Slik vi ser det, spiller de ansatte en sentral rolle skal dette oppnås. Det må her opprettes felles mål og verdier for alle tre bedrifter. Eksempel på et samlet mål kan være at hver tredje ordre hos FT skal føre til kjøp hos PMD.

Når felles mål og verdier er konkretisert og har fått aksept hos alle, kan utarbeidelse av fellesprosjekter som slik kan øke kompletteringen være på sin plass. Vi vet at det for tiden arbeides med et slikt prosjekt (konfidensielt), og at dette virker veldig

lovende med tanke på inntjening. Et annet eksempel fra vår side, vil være utviklingen av en «pakkeløsning» hvor på kunden for en samlet pris vil få x antall visittkort, x antall brosjyrer samt et enkelt nettsted. Slike prosjekter bidrar også til økt komplettering, da bedriftene «tvinges» til samarbeid gjennom å skulle oppnå et felles mål. Det kan også være aktuelt å utvikle «klippekort» med eksempelvis fem klipp på trykk av visittkort (den femte gangen de trykker, er det gratis), på så måte binder man kunder til bedriften over lengre perioder. Om «klippekortet» kan benyttes på tvers av bedriftene er det følgelig et pluss, hva komplettering angår.

Da slike prosjekter følgelig vil innebære alle bedriftene, må det utvikles en felles markedsføringskampanje. Å ha slike felles markedsføringskampanjer innebærer at de tre selger produktene om hverandre og på så måte kompletteres de.

Med kunder i Oslo, vil det være strategisk lurt å plassere ut en selger i dette området. På denne måten vil selgeren markedsføre bedriftene her, for slik å tilføre ytterligere kunder og oppdrag. Det burde i tillegg være en selger som er ute i felten, som her driver kundeoppfølging for slik å vise hvilke produkter man tilbyr samt vise at man bryr seg om sine kunder.

Bedriftenes ordresystem kan utvilsomt forbedres. Ved å få i gang et ordresystem som viser eksempelvis maskin, kapasitet på den enkelte, hvor ordren er i systemet og forventet leveringstid vil dette forenkle prosessen bedriftene imellom. Herunder inngikk tidligere mye telefoning og ressurser for slik å holde seg oppdatert om hvordan den andre bedriften lå an med produksjon og kapasitet. Dette vil i så måte bidra til å komplettere teknologien bedre. Det kan eksempelvis lages en dedikert nettside.

SWD er en bedrift som for tiden gjør det særs bra. Med fullt opp av oppdrag blir tiden knapp til annet enn produksjon. Dette går ut over det administrative, så som kundeoppfølging, planlegging og målformulering. Det er med andre ord nødvendig med mer synlig struktur og orden, da dette eksempelvis vil bidra til korrekt fakturering og økt inntjening.

7.1 EGENEVALUERING

Da denne oppgaven er forfattet mot den grafiske bransje, vil de faglige resultatene mest sannsynlig begrenses til denne. Dette da vi gjennom oppgaven trekker frem informasjon samt fremlegger alternativer som måtte bedre samarbeidet mellom slike bedrifter.

Denne rapport kan dog leses av de som måtte ha interesse for *organisasjonskultur, markedsføring, bedriftsstrategier* og viktigheten av *komplettering*. Hva angår det læringsmessige har vi følgelig tillært oss ny litteratur og fagkunnskap. På den annen side har vi nok lært mest i å benytte den tidligere lærte teori i praksis og mot reelle bedrifter.

Ved prosjektets slutfase er det her enkelt å tenke over hva som kunne vært gjort annerledes. Skulle vi imidlertid foretatt en lignende oppgave, vil vi her trekke frem ett viktig punkt for hva som kunne vært gjort annerledes. Interessen for å komme i gang med prosjektet tok nok litt for mye overhånd. Vi hadde begge tanker og ideer om hva vi ville at sluttproduktet skulle kunne ut i. Dette har vi nok i stor grad oppnådd, men vi vil anta at med bedre *planlegging* tidlig i fasen kunne det hele vært gjort enklere. Istedenfor å favne over et stort område, med lesing og skriving av ulik litteratur, for siden finne ut at dette neppe var av relevans, kunne vi her vært mer ensrettet.

Ved arbeid kring samme eller beslektet tema vil det nok her være viktig å trekke inn mer av den skrevne litteratur, gjennom å finne noen spesifikke bøker. Dette fant vi forholdsvis vanskelig til tider, da den litteraturen som finnes ikke er av større omfang, men bare utgjør et kapittel eller avsnitt i en bok.

Arbeidsprosessen har gått meget bra. Ved eventuelle problemer og spørsmål underveis, har vi tatt det opp der og da, uten noen form for konflikt. Vi har hele tiden hatt god progresjon, og samarbeidet oss i mellom har fungert godt.

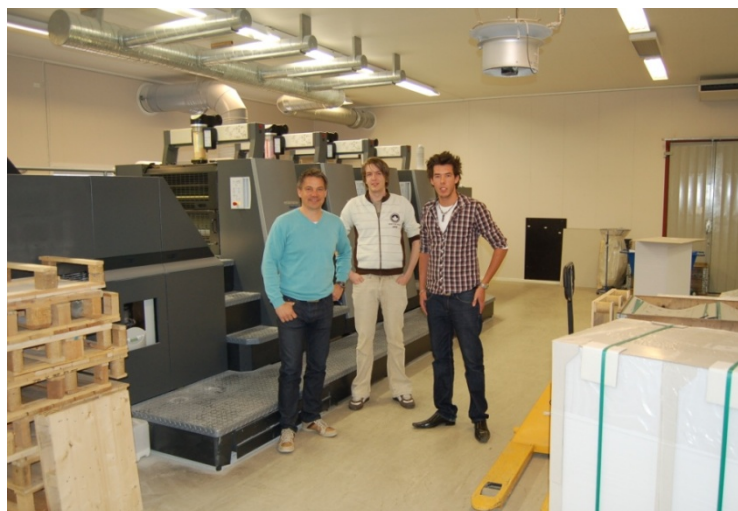
Eirik de Ferry Smith

Under denne bacheloroppgave har min faste rolle bestått i å være sekretær, med ansvar for dokumenter, e-post og skriving av møtoreferater. Foruten dette fungerte jeg også som gruppeleder, da denne rollen var rullerende. Å skulle gå fra et semester med obligatorisk oppmøte og løpende

innleveringer, til ingen felles undervisning på et halvt år fant jeg spennende og utfordrene. I løpet av denne perioden har jeg nok mest av alt lært: *strukturering og planlegging, skriveform, kontakt med reelle bedrifter og litteratur*. Gruppeprosessen og opplevelsen av å arbeide med en annen person over så lang tid fant jeg særdeles tilfredsstillende. Dette åpenbart da jeg og Helge gjennom tidligere oppgaver har samarbeidet godt, og her funnet en god arbeidsmoral.

Helge André Hille Johansen

I bacheloroppgave perioden har min rolle vært å drive nettsiden, samt sette opp budsjett og holde orden på økonomien. Da gruppeleder rollen har rullert, har jeg også fungert som dette halvparten av tiden. Dette har vært et veldig spennende halvår, med mange utfordringer underveis. Det å kunne knytte den kompetansen jeg har tilknyttet meg gjennom den første studieperioden, er noe som har vært en god erfaring. Ny kunnskap har dog tilkommet under bacheloroppgaven, dette hovedsakelig innenfor felt som: *organisasjonskultur, strukturering av arbeid, møter med bedrifter, og prosjektstyring*. Det å arbeide i et «team» over en så lang periode, anser jeg også som en nyttig erfaring. Da Eirik og jeg av erfaring jobber godt sammen, var jeg klar over hva jeg gikk til, og jeg føler samarbeidet har fungert knirkefritt.



BILDE 7.1 FRA VENSTRE: PER OTTO SLETTEN (DAGLIG LEDER FLISA TRYKKERI), HELGE ANDRÉ HILLE JOHANSEN OG EIRIK DÉ FERRY SMITH

Referanser

Personer som har bidratt med informasjon

Per-Otto Sletten, Flisa Trykkeri as

Lars Heramb, Presis Media & Digitaltrykk as

Anders Soløst, Spire Web & Design as

Espen Overskott, Questio as

Litteraturliste:

Bang, H. (2005) *Organisasjonskultur* (3. Utgave). Oslo: Tano as

Bang, H. (1998) *Organisasjonskultur i praksis* (1. Utgave). Oslo: Tano Aschehoug as

Deal, T. E. and Kennedy, A. A. (1982) *Corporate Cultures*, Reading, Mass.: Addison-Wesley

Gustavsson, L. (1992) *Best i klassen: Benchmarking for økt effektivitet* (1992). Oslo: Teknologisk Institutt-forlaget

Hoff, K. G. (2005) *Bedriftens økonomi* (6. Utgave). Oslo: Universitetsforlaget as

Kotler, P. (2006) *Markedsføringsledelse* (3. Utgave). Oslo: Gyldendal akademisk

Jacobsen, D. I. og Thorsvik, J. (2005) *Hvordan organisasjoner fungerer* (2. Utgave). Bergen: Fagbokforlaget

Rosendahl, T., Nørgaard, P. og Blindheim, T. (1998) *Praktisk markedsføring 2* (1. Utgave)
Oslo: J.W. Cappelens Forlag as

Rosland, K. G. (1998) *Bedriftsorganisasjon: En praktisk innføring* (1. Utgave)
Oslo: NKI forlaget as

Skare, L. H (1987) *Administrativ Merkantil oppslagsbok*
Oslo: Tano as

Strand, T. (2001) *Ledelse, organisasjon og kultur* (1. Utgave)
Oslo: Fagbokforlaget as

Westhagen, H., Faafeng, O., Hoff, K. G., Kjeldsen, T. og Røine, E. (2004) - *Prosjektarbeid* (5. Utgave)
Oslo: Gyldendal akademisk

Fagartikler:

Fluck, Z. og Lynch, W. A. (1999) Why Do Firms Merge and Then Divest? A Theory of Financial Synergy. *Journal of Business*, 72 (3), 319-346

Mishra, K. A. and Denison R. D.(1995) Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, 6 (2), 204-223

Rapport:

Markedet for digitaltrykk i Norge og norden (2004) basert på tall fra *The Future of Digital Colour Printing - European markets and forecasts to 2008*, publisert av PIRA

Internettkilder:

Amundsen, M. (2005), *Organisasjonskultur*. [Online].

Tilgjengelig fra:

<http://nexus.student.no/files/afs/kunnskap/Organisasjon%20og%20ledelse/Orgkultur%20i%20studentfor.pdf> (lastet den 05. februar 2008)

Jonassen, R. J., *Integrasjonsprosess ved fusjoner*. [Online].

Tilgjengelig fra:

<http://www.mentorama.com/integrasjonsprosess-ved-fusjoner.199915-30937.html> (lastet den 05. mai 2008)

Stabæk, M. C. (2002), *Kjært barn har ikke mange navn*. [Online].

Tilgjengelig fra:

<http://www.idg.no/bransje/bransjenyheter/article21306.ece> (lastet den 10. mars 2008)

Ryvarden, E. (2000), *Å bytte bedriftsnavn og internettadresse er dyrt*. [Online]. Tilgjengelig fra:

<http://www.digi.no/php/art.php?id=37392> (lastet den 06. mars 2008)

Johansen, G. B. (2007), *Snublesteiner i gjennomføring av fusjoner*. [Online]. Tilgjengelig fra:

http://www.hartmark.no/index.cfm?dok_id=75&kat_id=20 (lastet den 01. april 2008)

Holohan, A. (2002) *UNDP: The Challenge of Becoming a Network Organization*. University of California, Los Angeles. [Online].

Tilgjengelig fra:

<http://programs.ssrc.org/itic/publications/civsocandgov/holohanpolicy2.pdf> (lastet 27. mars 2008)

Taylor, W. F. (1911) *The Principles of Scientific Management*. [Online]. Tilgjengelig fra:

<http://melbecon.unimelb.edu.au/het/taylor/sciman.htm> (lastet den 23. april 2008)

Øvrig nettkilder:

Vekstproblemer, lastet den 11. mars, tilgjengelig fra:
http://www.bedin.no/CWObjekter/Guide_kommersialisering_kap6.shtml

Samarbeid som konkurransefortrinn, lastet den 11. mars, tilgjengelig fra:
http://www.bedin.no/cwobjekter/Guide_kommersialisering_kap5.shtml

Forretningsområder: Trykk, lastet den 18. februar 2008, tilgjengelig fra:
http://www.apressen.no/eway/default.aspx?pid=272&trg=Main_5793&Main_5793=5802:0:22,4185:1:0:0:::0:0

Kjøp av virksomhet, lastet den 04. februar 2008, tilgjengelig fra:
<http://www.vitalt.no/default.asp?katId=3&underkatID=7&artID=86>

Bedriftsidentitet, lastet den 25. mars 2008, tilgjengelig fra:
<http://www.brandhouse.no/bedriftsid.html>

Statusrapport for trykker i Norge, lastet den 18. februar 2008, tilgjengelig fra:
<http://www.trykkerne-kbh.dk/rapporter2006.htm>

Spennende trender foran Drupa, lastet 18. februar 2008, tilgjengelig fra:
<http://www.agi.no/drupa/article.php?id=129>

Flisa trykkeri størst i Presis, lastet den 01. april, tilgjengelig fra:
<http://www.ostlendingen.no/article/20070803/NYHETER/708030003>

Trykt og godt, Firedoblet Omsetning, Trykkeri får nye eiere, tilgjengelig fra:
<http://www.glomdalen.no>

