

HOVEDPROSJEKT:

PDCOS
ORGANISERING AV STIFTERIET

FORFATTERE: ERIK TVETERAAS
ESPEN DALMO
TORIL KARLSNES
DINA DODER

DATO: 23. MAI 2006

PDCOS

Organisering av stifteriet

[PDCOS – Organizing the staple bindery]

Dina Doder

Toril Karlsnes Viken

Espen Dalmo

Erik Tveteraas

PDCOS

Organisering av stifteriet

[PDCOS – Organizing the staple bindery]

Dina Doder
Toril Karlsnes Viken
Espen Dalmo
Erik Tveteraas



Hovedprosjekt
Bachelor i mediemanagement
20 studiepoeng
Gjøvik, mai 2006

Sammendrag

Tittel:	PDCOS – Organisering av stifteriet
Nr/Dato:	Nummer 3/23.05.2006
Forfattere:	Dina Doder Toril Karlsens Viken Espen Dalmo Erik Tveteraas
Veileder:	Leif Egil Nordahl
Oppdragsgiver:	PDC Tangen AS
Kontaktperson:	Halvor Børresen, produksjonssjef
Nøkkelord:	Utredning, ferdiggjøring, fals og stift, verdikjede, marked, posisjonering.
Antall sider:	237
Antall vedlegg:	13 (interne)
Tilgjengelighet:	Begrenset

Abstrakt: Hovedprosjektets oppdragsgiver er den grafiske bedriften PDC Tangen AS. Oppdragsgiver planlegger å etablere en egen ferdiggjøringsavdeling ved sine produksjonslokaler på Aurskog utenfor Oslo. Avdelingen vil inkludere, falsing, stifting og emballering av trykksaker. Lokaler er allerede ferdigbygget, og nå gjenstår kun maskiner, ansettelse og tilpassing av eksisterende arbeidsflyt. Prosjektgruppens oppgave har vært å bistå denne prosessen. Gruppen yter konsultativ hjelp til oppdragsgiver forut for etableringen, i form av en omfattende prosjektrapport. Hovedprosjektet utgjør avsluttende del av utdanningen Bachelor i mediemanagement.

Summary

Title:	PDCOS – Organizing the staple bindery
No/Date:	Number 3/23.05.2006
Authors:	Dina Doder Toril Karlsens Viken Espen Dalmo Erik Tveteraas
Supervisor:	Leif Egil Nordahl
Employer:	PDC Tangen AS
Contact person:	Halvor Børresen, Production Manager
Key words:	Exposition, postpress, folding and stapling, value chain, market, positioning.
Pages:	237
Attachments:	13 (internal)
Availability:	Limited
Abstract:	<p>The employer of this main project is the graphic arts production company PDC Tangen AS. The employer is planning to establish an integrated postpress department at their production facilities in Aurskog, near Oslo. The postpress department will include folding, stapling and packaging of printed material. The premises are already built. Purchasing machines, hiring personell, and adapting the existing workflow are tasks that remain. The project task group has been assigned to assist in this process, and work as consultants prior to the startup of the plant. The end delivery consists of a comprehensive project report. It constitutes a significant portion of the study programme Bachelor of Mediemanagement (BSc).</p>

Forord

Denne rapporten er utarbeidet i forbindelse med hovedprosjektet PDCOS – Organisering av stifteriet. Rapporten er hovedleveransen til oppdragsgiver. Hovedprosjektet er gjennomført som et ledd i studieførløpet av utdanningen Bachelor i mediemanagement. Hovedprosjektet utgjør 20 studiepoeng, og gjennomføres fortrinnsvis i samarbeid med en ekstern bedrift. I vårt tilfelle har denne bedriften vært PDC Tangen AS. Vi har under prosjektets gjennomføring fått god erfaring med prosjektarbeid av større omfang, og prosjektets tverrfaglige karakter har medført at vi har dratt praktisk nytte av mange tidligere emner i utdanningen. Vår faglige kompetanse, og innsikt i praktisk teamarbeid, tar vi med oss videre når vi uteksamineres fra høgsolen. Med bakgrunn i prosjektets natur, har innhenting av interne forretningsmessige opplysninger utgjort en vesentlig del av arbeidet. Etter ønske fra oppdragsgiver vil derfor deler av rapporten unntas offentligheten.

Vi vil avslutte med å rette en stor takk til alle som har bidratt til prosjektets gjennomføring:

Leif E. Nordahl, veileder
Halvor Børresen, oppdragsgiver
Høgsolen i Gjøvik
VISKOM Øst

Samt alle ansatte ved PDC Tangen som her ikke er nevnt, men som uten reservasjoner lot oss bo og jobbe på deres arbeidsplass en hektisk uke i mars.

Erik Tveteraas

Espen Dalmo

Dina Doder

Toril Viken Karlsnes

Innhold

1 Prosjektet

1.1 Bakgrunn	19
1.2 Problemstilling	21
1.3 Mål	21
1.4 Avgrensninger	22
1.5 Rammer	23

2 Prosjektgjennomføring

2.1 Arbeidsformer	27
2.1.1 Møter	27
2.1.2 Arbeidstid	27
2.1.3 Ansvarsområder	28
2.2 Kvalitetssikring	28
2.2.1 Dokumentlagring	28
2.2.2 Referansehandling	28
2.2.3 Korrektur	28
2.2.4 Backup	29
2.2.5 Dags- og ukesrutiner	29
2.2.6 Webpublisering	29
2.3 Utføring	30
2.3.1 Forarbeid	30
2.3.2 Forprosjektet	30
2.3.3 Forskingsdesign	30
2.3.4 Ekstraordinær deloppgave	31
2.3.5 Ekskursjoner	31
2.3.6 Kvalitative dybdeintervjuer	32
2.4 Prosjektfaser	32
2.5 Egenevaluering	34
2.6 Justert problemstilling	36

3 Arbeidsflyt

3.1 Oppdragsgiver	39
3.1.1 Historie	39
3.1.2 Målsetting	39
3.1.3 Dagens situasjon	39
3.2 Arbeidsflyt	40
3.3 JDF	42
3.4 Overordnet beskrivelse	43
3.4.1 Planleggingskontoret	43
3.4.2 Utviklingsavdelingen	43
3.4.3 Førtrykk	44
3.4.1 CTP	45
3.4.2 Trykkeriet	45

4 Teoretisk rammeverk

4.1 Innledning	49
4.2 Organisasjonsstruktur	49
4.2.1 Spesialisering	49
4.2.2 Variasjon	50
4.2.3 Koordinering	50
4.2.4 Beslutningsmyndighet	52
4.3 Organisasjonskultur	52
4.3.1 Ulike kulturperspektiver	52
4.3.2 Kulturnivåer	53
4.3.3 Ekstern tilpasning	53
4.3.4 Intern integrasjon	54
4.3.5 Subkulturer	54
4.4 Motivasjon og ytelse	54
4.4.1 Motivasjons- og hygiene faktorer	54
4.4.2 Incentivordninger	56
4.4.3 Personalpolitikk	57

5 Organisering av stifteriet

5.1 Sammendrag	59
5.2 Praktiske forhold	60
5.2.1 Bygg og lokaler	60
5.2.2 Investeringer og tekniske løsninger	61
5.2.3 Papir- og produksjonsbegrensninger	61
5.2.4 Arbeidskraft og bemanning	61
5.2.5 Transport	62
5.2.6 Postleveringer	62

5.2.7 Adressering	62
5.2.8 Helse, miljø og sikkerhet (HMS)	63
5.3 Organisasjonsstruktur	64
5.3.1 Spesialisering versus generalisering	64
5.3.2 Koordinering	65
5.3.3 Beslutningsmyndighet	65
5.4 Modeller for organisering	66
5.4.1 Modell A	66
5.4.2 Modell B	67
5.4.3 Modell C	68
5.4.4 Modell D	69
5.4.5 Konkret anbefaling	69
5.5 Organisering hos underleverandører	70
5.5.1 Lundebý & Co Bokbinderi AS	70
5.5.2 Grafisk Ferdiggjøring AS	72
5.6 Organisasjonskultur	74
5.6.1 Helhetlig kultur	74
5.6.2 Internalisering av verdier og normer	75
5.6.3 Sosialisering og opplæring	76
5.7 Motivasjon og ytelse	80
5.8 Kvalitetsledelse	82
5.8.1 Kvalitetsmål	83
5.8.2 Ansvarsfordeling	83
5.9 Rutiner og prosedyrer	84
5.9.1 Inspeksjonsprosess	84
5.9.2 Avviksbehandling	85
5.10 Ledelse av stifteriet	87
5.10.1 Ledelsesbegrepet	87
5.10.2 Evner og kompetanse	87
5.10.3 Lederstil	88
5.10.4 Idealmodellen	89

6 Marked og posisjon

6.1 Sammendrag	91
6.2 Visualiseringssektoren	92
6.2.1 Innledning	92
6.2.2 Generelt om bransjen	92
6.2.3 Ferdiggjøring	93
6.2.4 Status hos bokbinderne	93
6.3 Porters konkurransekrefter	97
6.3.1 Dagens konkurransesituasjon	97
6.3.2 Leverandørens maktposisjon	99
6.3.3 Kjøperens maktposisjon	100

6.3.4 Potensielle nye bedrifter i bransjen	101
6.3.5 Substitutter.....	101
6.3.6 Oppsummering	103
6.4 PEST-analyse	103
6.4.1 Bruksnytte og sentrale begreper.....	104
6.4.2 PEST-analyse av PDC	105
6.5 PDC Tangens strategi	107
6.5.1 Geografi.....	107
6.5.2 Kundegrupper	108
6.5.3 Tjenester.....	108
6.5.4 Konkurrenter	108
6.6 Posisjonering	108
6.6.1 Teori.....	109
6.6.2 Plass i målgruppens bevissthet	109
6.6.3 Utdrager	110
6.6.4 Posisjoneringens fire faser	110
6.7 PDCs posisjon i markedet	111
6.7.1 Metode	111
6.7.2 Perseptuelle posisjoneringskart	111
6.7.3 Datagrunnlag.....	112
6.7.4 Utdrag fra KTU 2004	113
6.7.5 Parameterpar 1	115
6.7.6 Parameterpar 2	116
6.7.7 Parameterpar 3	117
6.7.8 Parameterpar 4	118
6.8 Konsekvenser og muligheter	119
6.8.1 Relativ andel av totalmarkedet - vekstpotensiale.	119
6.8.2 SWOT-analyse	121
6.8.3 Stifteriets markedspotensiale	124
6.8.4 Stifteriets konsekvenser	127
6.9 Konklusjon	129

Ordliste 131

Referanser 135

Vedlegg

1 Ansettelsesprosessen	3
2 Sammendrag av ansettelsesprosessen inkludert idealmodell	19
3 Dybdeintervju PDC	27
4 Dybdeintervju Lundebym & Co Bokbinderi AS	37
5 Dybdeintervju Grafisk Ferdiggjøring AS	43
6 Telefonintervju med Henrik Hartberg	47
7 Møtereferater	51
8 Forprosjekt	65
9 Backup-rutiner	85
10 Prosjektavtaler	87
11 Gruppereregler	91
12 Fremdriftsplan	95
13 Loggbok (timer)	99

Figurer

Fig. 2.1	Prosjektets webside	29
Fig. 3.1	PDC Tangens historiske tidslinje	39
Fig. 3.2	Elementer i flytskjemaene	40
Fig. 3.3	Arbeidsflyt hos PDC Tangen	47
Fig. 4.1	Sentralisert kontra desentralisert styring	52
Fig. 4.2	Kulturnivåer	53
Fig. 4.3	Maslows behovspyramide	55
Fig. 4.4	Herzbergs tofaktormodell	55
Fig. 5.1	EA-adressemerking	62
Fig. 5.2	Organisasjonskart med fire forskjellige modeller, henholdsvis A, B, C og D	66
Fig. 5.3	Organisasjonskart for Lundebye & Co Bokbinderi	70
Fig. 5.4	Organisasjonskart for Grafisk Ferdiggjøring	72
Fig. 6.1	Eierstruktur i norsk bokbind	95
Fig. 6.2	Konkurransekrefter	98
Fig. 6.3	Offset vs digitaltrykk	103
Fig. 6.4	Konkurransestrategier	107
Fig. 6.5	Differensiert kontra fokusert	115
Fig. 6.6	Diversifiseringsgrad kontra innovasjonsgrad	116
Fig. 6.7	Leveringspresisjon kontra fleksibilitet	117
Fig. 6.8	Konkurransedyktighet på pris kontra fleksibilitet	118
Fig. 6.9	Diagram som viser andeler av totalmarkedet – vekstpotensiale	119
Fig. 6.10	SWOT-analyse	121
Fig. 6.11	Reorientering av strategien	126
Fig. 6.12	Kompetanseheving	127
Fig. 6.13	Kvalitetsutfordring – plateutkjøring	127



Prosjektet

1

BAKGRUNN 1.1

Grafisk industri er en av de mest konkurranseutsatte næringene i Norge i dag. Sterk konkurranse og høyt lønnsnivå sammenlignet med utenlandske aktører, medfører svekket lønnsomhet. Man har de siste årene opplevd en nedgang i antall virksomheter, nedgang i sysselsettingen, og liten investeringsvilje sammenlignet med andre bransjer. Disse realitetene forutsetter et sterkt fokus på strategisk styring av virksomheten, dersom konkurransedyktigheten skal sikres på sikt. Som i andre næringer er grafisk bransje også preget av svingninger i de strategiske styringstrendene.

Tidligere var strømningene orientert mot spesialisering. Man skulle dyrke kjernekompetansen og holde seg til det man var god på. Det er godt mulig denne strategien var fornuftig tidligere. Den grafiske verdikjeden – grovt inndelt i førtrykk, trykk og ferdiggjøring – var før preget av avgrensning, funksjonsinndeling og spesialisering. Fysiske koblinger mellom avdelinger var færre og kompetansespredning forekom sjelden. Særlig på førtrykkssiden fant man tidligere dedikerte bedrifter som kun tilbød repro-tjenester. De ulike fagutdanningene i grafisk bidro også utvilsomt til en separering og verning av egen kompetanse, med de fordeler og ulemper dette medførte. Ensrettet fokusering mot ett eller få produksjonsledd i den grafiske verdikjeden, kunne i disse sammenhengene gi konkurransefortrinn.

Bransjeutvikling

Tidene forandrer seg. Trendene i dag går snarere mot tilrettelegging, enn mangfoldiggjøring av informasjon. Det er i hovedsak endrede kundebehov som har gitt utslag i denne trenden. Et stadig økende antall kunder etterspør hurtigere omløpshastigheter på sine ordrer og

i**JDF og MIS**

Job Definition Format
– industristandard utviklet for å
forenkle informasjonsutveksling
mellom ulike systemer.
Management Information
System – integrerte produksjon-
og administrasjonssystemer.

muligheter for flermedial publisering. Samtidig øker etterspørselen etter supplerende tjenester som design, bildebehandling og sideombrekking. Skal man lykkes med å tilfredstille kundenes behov, forutsettes det først og fremst et effektivt serviceleveransesystem (Normann, 2000).

I motsetning til ordinær prosessindustri er grafisk bransje svært kunnskapsintensiv. Hver eneste ordre er unik og må tilpasses produksjonen i alle ledd. Tidligere var det svært vanskelig og tidkrevende å koordinere dette arbeidet. Oppdragsgiver PDC Tangen AS, heretter benevnt PDC, har tidligere forsøkt å opprettholde egen ferdiggjøringsavdeling, men driften viste seg vanskelig å gjøre lønnsom. Imidlertid har utviklingen innen informasjonsteknologi nådd grafisk bransje for fullt. Det er spesielt innen to områder den mest fordelaktige utviklingen har skjedd. Det ene er den revolusjonerende JDF-teknologien. Det andre er såkalte MIS-systemer som utnytter JDF-informasjonen til å overvåke informasjonsflyten mellom alle ledd i bedriften, og tilrettelegge for effektiv ressurs- og produksjonsstyring. Den nye teknologien muliggjør en grad av sammenkobling og koordinering av produksjonsledd som tidligere ikke var mulig. Flere bedrifter ser dermed mulighetene i å integrere en større del av verdiskapningen i eget hus. PDC anerkjente dette i starten av 2005, da planleggingen av en ny ferdiggjøringsavdeling begynte for fullt. PDC har allerede førtrykk og trykk ved sine produksjonslokaler på Aurskog. I tillegg opprettholder de et servicekontor i Oslo sentrum. Man så at tiden var moden for å satse på ferdiggjøring også. Flere konkurrerende bedrifter følger nå i samme spor. Et eksempel er Kampen Grafisk som er sterkt inne på eiersiden i en ny ferdiggjøringsbedrift som skal etableres vegg-i-vegg ved deres lokaler i Oslo.

Ferdiggjøring

PDC planlegger i første omgang å begynne med enklere former for ferdiggjøring. Dette medfører likevel store utfordringer. Et nytt byggetrinn er ferdigbygget på Aurskog og koblet direkte sammen med trykkeriet. Det er besluttet at ferdiggjøringsavdelingen i første omgang skal inkludere falsing og stifting. I tillegg vurderes det inkjet-adressering. Den nye avdelingen betegnes herved i rapporten som stifteriet. Hovedmotivene for å etablere stifteriet er rasjonalisering av driften, få en større andel av verdiskapningen i eget hus og redusere avhengigheten av underleverandører.

PDC er før oppstart av stifteriet fullstendig avhengig av underleverandører ved all ferdiggjøring. Deres nærmeste samarbeidspartnere er i dag Lundeby & Co Bokbinderi AS på Hærland, Norsk Bokbind AS på Gjøvik og Grafisk Ferdiggjøring AS på Mysen. Etableringen kan derfor betegnes som et brudd med en delvis rigid leveransestruktur. Spesielt hos bokbinderne medfører ufordelaktige eierkonstellasjoner usikkerhet omkring fremtiden.

I begynnelsen er det meningen at stifteriet skal påta seg ferdiggjøring i den allerede eksisterende kundemassen. Faste avtaler med tidsskrifter utgjør en stor andel av denne. Flertallet av tidsskriftene er stiftede utgivelser. Det er hovedsakelig slike oppdrag PDC skal plukke for å fylle kapasiteten i stifteriet. I tillegg vil spotjobber som brosjyrer, kataloger og reklametrykksaker være aktuelle.

Utfordringer

Stifteriet har medført, og vil medføre, store investeringer i tid og ressurser. JDF-basert ferdiggjøring er upløyd mark og vil gi konsekvenser for leverandører, såvel som interne forhold. Motstand mot slike endringer vil alltid forekomme. De største utfordringene ligger i tilpasning av arbeidsflyten, intern organisering, logistikken og den overordnede planleggingen. I tillegg må mulige negative konsekvenser for arbeidsmiljøet ikke undervurderes. Det er her hovedprosjektet kommer inn i bildet. Prosjektgruppen ble engasjert i november 2005 som eksterne konsulenter. I rapporten drøfter og redegjør vi for hvordan stifteriet kan organiseres optimalt.

Vi tar også for oss PDCs posisjonering i markedet og hvilke markedsmessige muligheter som vil oppstå etter etableringen. Prosjektgruppen begynte sitt arbeid i januar 2006. Avslutning for hovedprosjektet er fastsatt til 24. mai. Stifteriet hadde planlagt oppstart medio juni, men er nå utsatt til høsten 2006.

PROBLEMSTILLING 1.2

Organisering av PDC Tangens nye stifteri. Bedriftens posisjonering i markedet. Markedsmessige konsekvenser og muligheter etter oppstart, i lys av de rådende konkurranseforholdene i grafisk bransje.

MÅL 1.3

Resultatmål

- Kartlegge de produksjonsmessige, organisatoriske og kulturelle utfordringene som oppstår når PDC Tangen kjører igang sitt nye stifteri. Forslag til hvordan disse kan imøtekommes på best mulig måte.
- En analyse av bedriftens plassering i markedet etter oppstart av stifteriet, og hvilke markedsmessige konsekvenser og muligheter dette gir.

Effekt mål

PDC ser for seg følgende effekt mål etter oppstarten av stifteriet:

- Rasjonalisering av driften
- Få større andel av verdiskapningen i eget hus
- Redusere avhengigheten av underleverandører
- Bedring av intern kommunikasjon
- Forenkling av logistikken
- Muligheten til å «brande» PDC som totalleverandør av grafiske tjenester

Kvalitativt mål for prosjektgruppen

Lære å jobbe med et reelt prosjekt for en bedrift der alle bidrar til sluttresultatet. Få erfaring med teamarbeid og videreutvikle vår kompetanse.

AVGRENSNINGER 1.4

Uavhengighet fra planlegging og drift

Hovedprosjektoppgaven ble opprinnelig spisset og avgrenset i samråd med produksjonssjef ved PDC, Halvor Børresen. En av forutsetningene for prosjektet var at det ikke kunne «bindes» tidsmessig til etableringen av stifteriet gjennom gjensidig avhengighet. Det vil si at prosjektet enkelte ganger vil kjøre forbi PDCs eget planleggingsarbeid. Andre ganger ville PDCs planleggingsarbeid kjøre foran prosjektets fremdrift.

Lønnsomhet

I rapporten tallfestes ikke den potensielle lønnsomheten til stifteriet. Usikkerheten knyttet til slike tall er for stor, da avdelingen først kjøres igang i høsten 2006, etter prosjektets slutt. Rapporten gir ikke forslag til endringer i den eksisterende arbeidsflyten eller rutinene. Den inneholder heller ikke en dyptgående analyse av de ulike avdelingene. Korte beskrivelser av de ulike produksjonsavdelingene og deres rutiner er likevel inkludert, slik at sammenhengen med stifteriet kan tydeliggjøres. Rapporten tar ikke stilling til hvilke typer maskiner PDC bør gå til anskaffelse av. Dette er allerede utredet. Plassering av maskiner og utstyr behandles heller ikke. Det er opp til PDC å utrede optimal plassering av disse. Rapporten har som utgangspunkt at ytterligere satsing på flere produksjonsledd i ferdiggjøring ikke er planlagt. Dette ansees som et åpent spørsmål.

Maskiner

Rapporten kommer ikke med forslag til hvilke maskinleverandører som er mest fornuftige for PDC. De har langt større kompetanse på dette området selv.

Rekruttering

I forprosjektet ble det besluttet at gruppen ikke skulle delta i ansettelsesprosessen av operatører og ny avdelingsleder. Underveis i prosjektet viste det seg at PDC likevel hadde behov for assistanse under denne prosessen. Gruppen fikk en forespørsel i midten av februar om vi kunne tenke oss å grovsortere og kategorisere søknadsmassen. Samt komme med våre anbefalinger om aktuelle kandidater til jobbene. Vi aksepterte utfordringen og tok det med som en egen delleveranse til oppdragsgiver (jf. vedlegg 1 og 2).

RAMMER 1.5

Materielle

I løpet av prosjektperioden disponerte vi et grupperom som ble delt med to andre grupper. Høgskolen lånte oss en Apple Macintosh datamaskin. Under gjennomføring av prosjektet har gruppen i tillegg benyttet seg av egne datamaskiner. Vi har også flittig besøkt høgskolens bibliotek og datalaber under researchfasen.

Økonomiske

Oppdragsgiveren har stilt med økonomiske ressurser til reiser og administrative utgifter. Fra VISKOM Øst har gruppen mottatt et stipend pålydende 20 000 kroner. Støtten har vært til stor hjelp under prosjektets gang.

Tidsmessige

Høgskolens faste tidsrammer for hovedprosjektet la føringen for tidsbruk og dato for endelig innlevering. Under forprosjektet fastsatte gruppen milepæler. På denne måten ble prosjektgjennomføringen stykket opp i mindre og mer oversiktlige tidsetapper. Fristen for innlevering av rapporten er fra høgskolens side fastsatt til 24. mai 2006.

Ressurspersoner

Flere personer stilte med sin kompetanse og kunnskap under prosjektet.
Blant andre:

Leif Egil Nordahl, *veileder*

Halvor Børresen, *produksjonsjef hos PDC*

Sven Erik Skarsbø, *førstelektor, Institutt for informatikk og medieteknikk*

Gaute Hartberg, *administrerende direktør hos PDC*

Åsmund Krogstad, *driftsjef ved Lundebø*

Erik Bratli, *daglig leder ved Grafisk Ferdiggjøring*



Prosjekt- gjennomføring

ARBEIDSFORMER 2.1

MØTER 2.1.1

Interne møter i gruppen

Gruppen avholdt formelt statusmøte hver mandag, klokken 09:00. På disse møtene ble arbeidet for kommende uke planlagt og oppgaver delegert. I løpet av mandagsmøtet opplyste medlemmene om bruk av fleksitid.

Møter med veileder

Ukentlige møtedatoer med veileder ble fastsatt under forprosjektet. Etter planen skulle gruppen ha møter med veileder Leif Egil Nordahl hver onsdag klokken 11:00. Disse ble avlyst dersom gruppen eller veileder ikke hadde anledning til å være tilstede.

Møter med oppdragsgiver

Sammen med kontaktpersonen for PDC, Halvor Børresen, avtalte gruppen månedlige møter på Aurskog. Hensikten med møtene var å oppdatere oppdragsgiver om progresjonen i prosjektet. I tillegg kommuniserte gruppen med Halvor Børresen via e-post og telefon.

ARBEIDSTID 2.1.2

Gruppeavtalen la rammene for ukentlig arbeidstid. Denne ble satt til å være fra klokken 09:00 til 16:00, mandag til fredag. Dette tilsvarte 35 timer normert tid per uke. Gruppemedlemmene godtok muligheten for overtidarbeid ved slutfasen av prosjektet.

ANSVARsomRÅDER 2.1.3

Gruppen består av fire medlemmer som fordelte ansvarsområder på følgende måte:

Erik Tveteraas, *prosjektleder*

Prosjektlederen har hatt overordnet ansvar for fremdriften av prosjektet. Han har også hatt ansvar for kontakt med oppdragsgiver og veileder. Det var gruppelederens oppgave å innkalle til møter, samt det overordnede ansvaret for oppgavedelegering innad i gruppen.

Dina Doder, *økonomiansvarlig*

Økonomiansvarlig har hatt ansvar for felleskassen og regnskap gjennom prosjektet. Hun har vært hovedansvarlig for forvaltning av stipendet og støtten fra oppdragsgiver og VISKOM Øst.

Espen Dalmo, *web- og rapportansvarlig*

Web- og rapportansvarlig opprettet, utformet og oppdaterte websiden gjennom hele prosjektperioden. Han hadde overordnet ansvar for rapportens visuelle profil.

Toril Karlsnes, *sekretær*

Sekretæren har hatt ansvar for føring av referater, loggboken og lagring av e-post.

KVALITETSSIKRING 2.2

DOKUMENTLAGRING 2.2.1

Gruppen lagret alle skriftlige notater i RTF-format. Fordelene med dette er at formatet er plattformuavhengig, lett i bruk og har muligheten for å åpne samme dokument på forskjellige maskiner samtidig.

i

Harvardmetoden
Referansemetode til
litteratur og kilder.
Forfatter og årstall angis i
teksten som blir referert.

REFERANSEHÅNDTERING 2.2.2

Sitering og referansehandtering har til enhver tid blitt foretatt i henhold til skolens retningslinjer for akademisk skriftproduksjon. Gruppemedlemmene var pliktige til å skrive fullstendige referanser over kildebruken. Harvardmetoden ble benyttet til dette formålet.

KORREKTUR 2.2.3

Løpende korrekturlesing ble gjort av samtlige gruppemedlemmer etter hvert som tekstimplementeringen fra arbeidsdokumentene ble overført til layoutprogrammet.

BACKUP 2.2.4

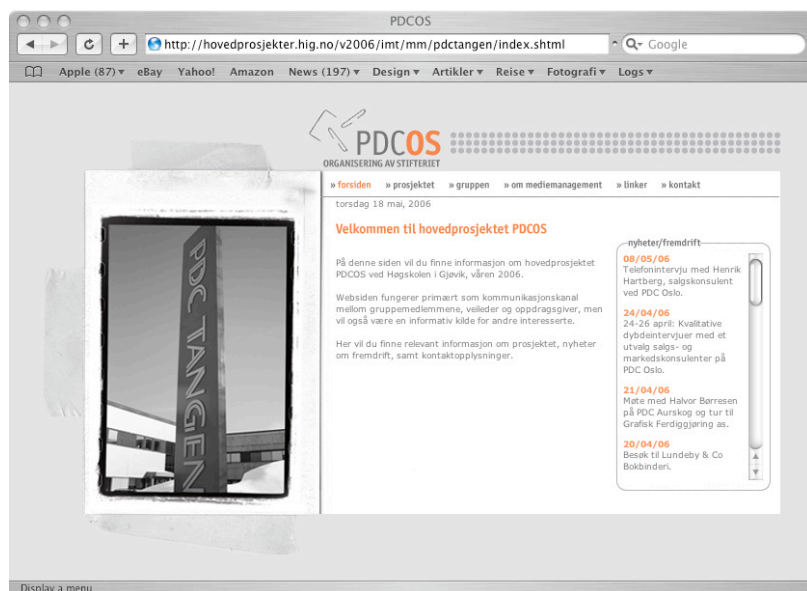
Gruppemedlemmene var individuelt ansvarlige for kontinuerlig lagring av dokumenter på sin arbeidsstasjon. I tillegg overholdt gruppemedlemmene fastlagte backup-rutiner. Dette innebar at arbeid ble lagret på en ekstern server ved endt arbeidsdag. Gruppeleder har også hatt ansvar for å ta en ukentlig sikkerhetsbackup til en ekstern harddisk (jf. vedlegg 9).

DAGS- OG UKESRUTINER 2.2.5

Gruppens sekretær har vært referent ved all møtevirksomhet. Hvert enkelt gruppemedlem har ført daglig timelogg. Timeloggen inneholder antall forbrukte arbeidstimer, samt en kort beskrivelse av det arbeidet medlemmet har utført i løpet av dagen. Sekretæren har også hatt ansvar for å føre statistikk over forbrukte arbeidstimer på ukentlig basis.

WEBPUBLISERING 2.2.6

Prosjektets webside har primært fungert som kommunikasjonskanal mellom gruppen, oppdragsgiver og andre kontaktpersoner under prosjektet. Nyhetsseksjonen ble hyppig oppdatert med status om prosjektets fremdrift. I tillegg inneholdt websiden generell informasjon om oppdragsgiver, prosjektet, gruppen og studiet Bachelor i mediemanagement.



Figur 2.1 Prosjektets webside.

UTFØRING 2.3

FORARBEID 2.3.1

Som nevnt innledningsvis i rapporten ble planleggingen av prosjektet påbegynt i november i fjor. Oppdragsgiver hadde i utgangspunktet ikke noe konkret prosjekt å tilby gruppen, annet enn forutsetningen om at det måtte omhandle stifteriet. Gruppen sto derfor ganske fritt til å komme med ideer til prosjektet på egen hånd. I samråd med gruppens kontaktperson ble det skissert opp noen grove trekk og temaer PDC ønsket å behandle. Disse ble senere utgangspunkt for prosjektets mål og problemstilling.

FORPROSJEKTET 2.3.2

I januar ble det gjennomført et forprosjekt med en varighet på ca. tre uker. Formålet med forprosjektet var å spisse oppgaven ytterligere. Det inkluderte følgende:

- Formulere endelig mål og problemstilling
- Avgrense prosjektet
- Definere prosjektfaser og milepæler
- Tildel grupperoller og ansvarsområder
- Utforme interne rutiner og regler
- Annen praktisk organisering

FORSKNINGSDESIGN 2.3.3

Et forskningsdesign er enkelt fortalt hvilken grunnleggende fremgangsmåte man ønsker å benytte for å gå fram og løse en problemstilling. I allmenn faglitteratur opererer man gjerne med tre grunnleggende forskningsdesign:

1. Eksplorerende
2. Deskriptivt
3. Kausalt

Dersom problemområdet er relativt ukjent for prosjektdeltakerne, og/eller det finnes svært lite sekundærdata, bruker man gjerne et eksplorerende design. Det innebærer samtaler med personer som har kjennskap til området samt leting etter eksisterende artikler og data som belyser problemstillingen (Framnes og Thjømøe, 2001). I dette prosjektet opererer vi med et eksplorerende design. Hovedårsaken til dette finner vi i beskrivelsen over; sekundærdata om stifterier og markedsdata om grafisk bransje er mangelfull. Vi har derfor basert en stor del av våre analyser på ressurspersoner med relevant kompetanse og bakgrunnskunnskap.

EKSTRAORDINÆR DELOPPGAVE 2.3.4

På et statusmøte med oppdragsgiver den 17. februar 2006, ble prosjektgruppen spurt om vi kunne tenke oss å bistå dem med ansettelsesprosessen i stifteriet. **Etter prosjektets opprinnelige avgrensning, var dette ikke et område prosjektet skulle omfatte.**

Høsten 2005, utlyste PDC stillingen som avdelingsleder for stifteriet. Samtidig ble det utlyst ledige operatørstillinger. Gruppen ble bedt om å grovsortere søknadsmassen og komme med våre anbefalinger til hvem som burde innkalles til intervju. Oppgaven virket utfordrende og vi bestemte oss for å takke ja. Vi skilte ut oppgaven som en egen delleveranse til oppdragsgiver med innlevering den 10. mars 2006. Søknadsbunken besto av 12 søkere til lederstillingen og nesten 80 søknader til operatørstillingene. Enkelte søkte også begge stillingene. Til operatørstillingene valgte vi å dele inn søkerne i forskjellige kategorier med visse fellestrekk.

Kategoriene er som følger:

1. Søkere med erfaring direkte relatert til grafisk bransje
2. Unge søkere med liten eller ingen arbeidserfaring
3. Søkere med høyere utdanning
4. Søkere med erfaring innen diverse tekniske jobber
5. Søkere med annen irrelevant erfaring
6. Søkere over 60 år

Når det gjaldt avdelingsstillingen var denne såpass kompleks at vi fant det utilstrekkelig å dele søkerne inn i forhåndsdefinerte kategorier. Hver søknad ble derfor behandlet på individuelt grunnlag. Kandidatene ble rangert i henhold til kriterier som formell utdanning, erfaring og annen relevant kompetanse. Vi utformet også en egen idealmødel for lederstillingen som samtlige søkere ble målt opp mot. Idealmødellet detaljeres nærmere i kapittel 3: *Organisering av stifteriet*. Til slutt endte vi opp med syv aktuelle kandidater for intervju. Deler av denne leveransen ligger som vedlegg 1.

EKSKURSJONER 2.3.5

I løpet av prosjektperioden ble det foretatt besøk til tre av PDCs viktigste underleverandører: Norsk Bokbind, Lundeby & Co Bokbinderi og Grafisk Ferdiggjøring. Ved samtlige bedrifter ble gruppen tatt med på omvisning i produksjonslokalene. Hos de to sistnevnte foretok gruppen intervjuer med henholdsvis driftssjef Åsmund Krogstad ved Lundeby og daglig leder Erik Bratli ved Grafisk Ferdiggjøring (jf. vedlegg 4 og 5).

KVALITATIVE DYBDEINTERVJUER 2.3.6

Prosjektgruppen gjennomførte i uke 17 en intern intervjuundersøkelse hos PDC. Undersøkelsen besto av en serie kvalitative dybdeintervjuer med et utvalg salgs- og markeds konsulenter ved PDCs servicekontor i Oslo. Hovedformålet med undersøkelsen var å innhente deres tanker og meninger omkring oppstarten av stifteriet. Gruppen ønsket å knytte disse opp mot de markedsmessige konsekvensene og mulighetene. Tanken var ikke å komme fram til noen statistisk signifikant konklusjon, men å hjelpe vår egen drøfting og analyse av problemstillingen. Intervjuene gjengis som vedlegg 3 i rapporten.

PROSJEKTFASER 2.4

Gruppen delte prosjektet inn i totalt fem faser. Det planlagte skjemaet ble noe forskjøvet underveis ettersom dato for presentasjonen ble flyttet fra 8. juni til 1. juni. Fasene var som følger:

Fase 1: Research

Formål: Forskning og datainnsamling

Opprinnelig estimert tidsforbruk: 36 dager

Faktisk tidsforbruk: 42 dager

Fase 2: «Workshop PDC»

Formål: Intervjue ansatte og få innsikt i organisjonen

Opprinnelig estimert tidsforbruk: 5 dager

Faktisk tidsforbruk: 5 dager

Fase 3: Hovedfase 1

Formål: Utarbeide del 1 av rapporten

Opprinnelig estimert tidsforbruk: 36 dager

Faktisk tidsforbruk: 40 dager

Fase 4: Hovedfase 2

Formål: Utarbeide del 2 av rapporten

Opprinnelig estimert tidsforbruk: 41 dager

Faktisk tidsforbruk: 37 dager

Fase 5: Presentasjon

Formål: Utarbeide og avholde fremføring.

Opprinnelig estimert tidsforbruk: 8 dager

Faktisk tidsforbruk: 8 dager

Fase 1: Research

Denne fasen besto av innhentning av relevante opplysninger, tallmateriale, litteraturstudier og forskningsarbeid. Fasen skulle gi gruppen et teoretisk grunnlag for gjennomføring av prosjektet.

Fase 2: «Workshop PDC»

Prosjektgruppen gjennomførte i uke 11 en felttur til PDCs produksjonslokaler på Aurskog. Turen fikk navnet «Workshop PDC». Under turen bodde og jobbet gruppen hos oppdragsgiver. Formålet med turen var å få et innblikk i bedriftens eksisterende arbeidsflyt, intervju ansatte, samt danne seg et bilde av hvordan stifteriet burde organiseres og tilpasses de andre avdelingene. Turen viste seg å være svært lærerik. Samtaler og intervjuer var uformelle og ble foretatt på ad hoc-basis. Dette viste seg å være mest gunstig for alle parter ettersom arbeidspresset på PDC i den perioden var stort. Årsaken til dette var den nye skolebokreformen.

Intervjuobjekter ble lokalisert og intervjuet «på stedet». Samtaler ble foretatt med blant andre innkjøpsansvarlig av ferdiggjøringstjenester, avdelingssjefen for trykk, avdelingssjefen for planleggingskontoret og avdelingssjefen for CTP. I tillegg ble trykkere intervjuet ettersom disse per i dag utgjør siste ledd i produksjonen før ordrer sendes til underleverandører. De kommer også til å ha mest daglig kontakt med operatørene i stifteriet. Turen ble avsluttet med et statusmøte med gruppens kontaktperson.

Ad hoc

Når noe er gjort etter en ad hoc-løsning er det utført etter den enkleste og mest gunstige måten i øyeblikket. Spontan løsning på en problemstilling.

Fase 3: Hovedfase 1

I Fase 3 ble det utformet skjelett og mal til rapporten. I tillegg startet gruppen med skrivingen av kapittel 3-5. Kapitlene utgjør del 1 av rapporten. Gruppen benyttet seg av malen som ble utarbeidet i forbindelse med hovedprosjektet «Rapportmaler – *En veiledning i skriving og utforming av rapporter og FoU-skrifter for studenter og vitenskapelige ansatte ved Høgskolen i Gjøvik*» (2004). Gruppen har dog tatt seg frihet til å forandre layout; i form av skrifttyper, visuell profil og nivåinndeling av overskrifter. Satsspeilet er det samme, men har blitt justert til å passe en tosidig utskrift.

Fase 4: Hovedfase 2

I Fase 4 skrev vi kapittel 6 av rapporten. Dette kapitlet utgjør del 2 av rapporten. Det ble foretatt kontinuerlig språkvask og korrekturlesing. I denne fasen ble én uke satt av til å foreta en serie kvalitative dybdeundersøkelser og turer til to av PDC sine underleverandører.

EGENEVALUERING 2.5

Erik

Våren 2006 har undertegnede vært prosjektleder for hovedprosjektet. Jeg hadde det overordnede ansvaret for prosjektets fremdrift, kontakten med veileder og oppdragsgiver, samt oppgavedelegering.

Under forprosjektet ble vi enige om at et kvalitativt mål for gruppen skulle være: Lære å jobbe med større prosjekter der alle bidrar til sluttresultatet, få erfaring med teamarbeid, samt videreutvikle vår kompetanse.

I ettertid når jeg reflekterer over arbeidet vi har gjort denne våren, har jeg personlig lært svært mye. Spesielt forstod jeg hvor mye kjemien og samspillet innad i en gruppe faktisk har å si for gruppens effektivitet. Det var interessant å se hvordan vår lille «organisasjonskultur» i kjelleren i A-bygget, måtte mestre de samme problemstillingene vi skrev om daglig. Om enn på et mye mindre nivå. Jeg oppdaget raskt at en formell og autokratisk lederstil ikke var veien å gå. Jeg trodde engasjement og motivasjon kunne *skapes*, mens realiteten er at forholdene må legges til rette for at de kan *oppstå*. Der tar jeg selvkritikk. Etter hvert utviklet gruppen seg til en sammensveiset enhet, der alle medlemmer var likeverdige. Uenigheter ble luftet lenge før de ble konflikter. Dét var absolutt mer motivasjonsfremmende.

Når det gjelder selve prosjektets gang ser jeg i etterpåklokskapens lys at vår researchfase kunne vært kortere. Mye verdifull tid gikk med der. Tid som heller kunne vært benyttet til ren oppgaveløsning. Prosjektets eksplorative forskningsdesign betinget dessverre mange humper i veien innledningsvis. I ettertid ser jeg det er en ulempe at prosjektrapporten betjener to funksjoner. Som selve «produktet» til oppdragsgiver og som prosjektrapport i seg selv. Vi har hatt vanskeligheter med å balansere skolens krav til akademisk gehalt, og oppdragsgivers behov for en kort og konsis utredning. Når det er sagt, er jeg likevel godt fornøyd med det endelige resultatet. Jeg håper først og fremst den har nytteverdi for oppdragsgiver, framfor å støve ned på skolens bibliotek.

Toril

Ved oppstart av prosjektfasen utnevnte prosjektgruppen en prosjektleder som hadde ansvar for å samle og koordinere gruppa. I tillegg til dette fordelte vi ansvar og verv mellom oss. Jeg fikk vervet sekretær, som i hovedsak går ut på å ha kontroll på alle dokumenter, både trykte og digitaliserte. Dette gikk ut på å føre loggbok, referere alle møter, intervjuer og bedriftsbesøk, ansvar for backuprutiner, arkivere mail og ansvar for rapportmalen sammen med web- og rapportansvarlig, Espen Dalmo. Jeg føler at jeg har hatt kontroll over arbeidsoppgavene vervet mitt har pålagt meg. Loggboken skulle nok ikke vært så konkretisert som den har vært. Jeg kunne funnet en enklere måte å sette det opp

på, for å unngå kompleksitet og dobbeltarbeid. Møtereferatene og intervjuene har vært en lærerik opplevelse. Her har det vært en prøvelse å segmentere ut de viktigste elementene, få med seg direkte sitater og i tillegg følge med på spørsmålene mens man skriver.

Når det gjelder prosjektgruppens sammensetning og samarbeidsevne, har det vært få konflikter. Konfliktene som har vært, er kun konflikter som er nødvendig i en prosjektgruppe – der man utfordrer hverandre og diskuterer for å komme fram til best mulig løsning, ikke bare den letteste løsningen som faller riktig akkurat der og da.

Jeg tror nok prosjektgruppen trådte i en fallgruve innledningsvis i researchfasen. Den bar preg av prøving og feiling og vi skulle nok hatt en bedre oversikt over strukturen på rapporten på dette tidspunktet. Den informasjonen vi ikke fikk tak i, eller overså i researchfasen, ble tatt igjen i senere i prosjektperioden. Det ultimate, i mine øyne, hadde vært og ha to «workshops». Da hadde man fått bedre innsikt i PDCs produksjonsprosess, kartlagt hva som hadde vært relevant for oppgaven og generelt fått en raskere nærhet til prosjektoppgaven. Vi som hadde ansvaret for layout, meg selv og Espen Dalmo, skulle nok satt oss mer inn i den anbefalte rapportmalen fra første stund. I følge høyskolelektor Sven Erik Skarsbø var malen tilrettelagt og optimalisert, men det var den ikke. Det oppstod derfor flere problemer underveis.

Espen

Under arbeidet med hovedprosjektet hadde jeg ansvaret for den grafiske utformingen av rapporten med samtlige illustrasjoner, samt plakaten og websiden. Arbeidet med rapportens typografiske innhold samarbeidet jeg og gruppe medlem Toril Karlsnes om.

Inntrykket jeg sitter igjen med etter hovedprosjekts forskjellige arbeidsfaser er overordnet at vi har hatt grei kontroll og oversikt hele veien. Mye grunnet solid planlegging fra startfasen, med systematisk inndeling av de forskjellige prosjektfasene.

Vi baserte rapporten på malen som er utformet for FoU-skrifter ved høyskolen. Denne ble oss fortalt at var optimal å bruke for hovedprosjektet, men underveis støtte vi på endel problemer med denne. Den største komplikasjonen var hovedsaklig at satsspeilet ikke var tilrettelagt for tosidig trykk, til tross for at dette var oppgitt. Ellers var det mindre uregelmessigheter med funksjoner og typografiske elementer som forekom, men vi har over tid justert og tilpasset malen slik at den ble best mulig tilrettelagt for vår rapport.

Alt i alt synes jeg gruppesammensetningen, og ansvarsfordelingen har vært god og fungert på en bra måte.

Dina

I løpet hovedprosjektperioden var jeg ansvarlig for de økonomiske midlene gruppen ble tidelt av arbeidsgiveren og VISKOM Øst. I forbindelse med dette utarbeidet jeg et regnskap der hver enkelt gruppemedlem fortløpende skrev opp sine utgifter. Én gang i måneden ble disse tilbakebetalt og signert. Visse utgifter var ikke direkte relatert med hovedprosjektet med hadde en sterk motivasjonsfaktor. Disse ble bestemt i felleskap og dekket av hovedprosjekt-kontoen. Regskapsystemet har fungert bra, mye på grunn av sin lettfattelige fremstilling.

Hovedprosjektet ble delt i fem faser. Disse hadde, i mine øyer, varierende effekt. Gruppen brukte for lang tid på den innledende researchfasen. Informasjonsinnsamling baserte seg på lesing av fagbøker om trykkbransjen og organisasjonsteori. Sett i etterkant ville en mer relevant undersøkelse av PDCs produksjonsprosesser, og kartlegging av underleverandører og konkurrenter vært mer effektivt og bidratt til å øke gruppens forståelse av arbeidsgiveren. Gruppen fikk derimot stort utbytte av bedriftsbesøket til PDC. Gjennom intervju av utvalgte nøkkelpersoner dannet vi oss et bilde av de ansattes holdninger og forventninger rundt stifteriet.

Når det kom til selve skrivingen av rapporten, var jobben med å foreslå ny arbeidsflyt og rutiner større enn antatt på forhånd. Vi undervurderte i tillegg viktigheten av organisasjonskultur. En feil som ble rettet opp, men som kostet tid. Dermed ble det besluttet at del 1 og del 2 skulle innholdsmessig være like store. Til tross for en del forandringen var selve skriveprosessen meget lærerik.

Gruppesamarbeidet har fungert meget godt, uten store uengheter eller konflikter. Sett i etterkant, har det å ha fire gruppemedlemmer med meget ulike interesser, vist seg å være svært gunstig. Den endelige rapporten bærer preg av allsidighet der alle gruppemedlemmer, på hver sin måte, har satt sitt preg på den.

JUSTERT PROBLEMSTILLING 2.6

Relativt tidlig i prosjektperioden ble prosjektets problemstilling justert etter en vurdering tatt sammen med oppdragsgiver.

Dette fant sted i slutten av februar og ble formidlet videre til veileder. Det er to grunner til at endringen ble foretatt: 1) Det var en motforestilling fra PDC sin side om å betegne satsingen som en reposisjonering av PDC. Vi bestemte oss derfor for å analysere bedriftens eksisterende posisjon og mulige småendringer av denne. 2) Gruppen ønsket å benytte ordet «markedsmessige» om mulighetene stifteriet kommer til å gi PDC. Dette for å konkretisere at det først og fremst er markedet vi fokuserer på.

Den gamle problemstillingen:

Organisering av PDC Tangens nye stifteri. Bedriftens reposisjonering i markedet, dets konsekvenser, og de nye mulighetene dette gir i lys av de rådende konkurranseforholdene i grafisk bransje.

Ble omformulert til:

Organisering av PDC Tangens nye stifteri. Bedriftens posisjonering i markedet. Markedsmessige konsekvenser og muligheter etter oppstart, i lys av de rådende konkurranseforholdene i grafisk bransje.

Samtidig ble sammensetningen «dyptgående analyse» fjernet fra det ene resultatmålet. Denne siste justeringen ble foretatt i en anerkjennelse av at hovedprosjektet verken ville ha tid eller ressurser til å belyse alle fasetter av problemstillingen.

Arbeidsflyt

3

OPPDRAGSGIVER 3.1

HISTORIE 3.1.1

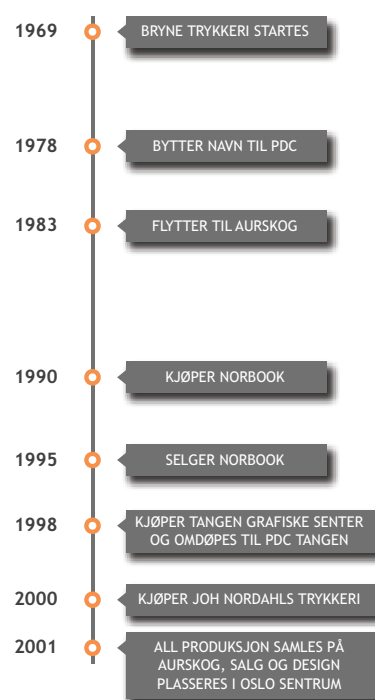
PDC Tangen ble etablert i 1968 under navnet AS Bryne Trykkeri i Aurskog-Høland kommune. Etter noen år i leide lokaler, flyttet bedriften i 1978 til egne lokaler på Bjørkelangen. Samtidig skiftet firmaet navn til PDC – en forkortelse for Printing Data Center. Fem år senere, flyttet bedriften med sine 50 ansatte til Aurskog. Veksten fortsatte og i 1995 hadde selskapet over 100 medarbeidere. Fra 1990 til 1995 eide PDC Norbok på Gjøvik. I 1998 kjøpte PDC sine største konkurrent, Tangen Grafiske Senter i Drammen. I 2000 ble også Oslobedriften Joh. Nordahls Trykkeri kjøpt. Fra 2001 ble all produksjon samlet på Aurskog, mens servicekontoret ble plassert i Oslo sentrum. PDC Tangen eies i dag av både ansatte og eksterne aksjonærer.

MÅLSETTING 3.1.2

PDC oppgir at de skal være en ledende bedrift innen tilrettelegging og mangfoldiggjøring av informasjon – både på nett og papir. Virksomheten tar sikte på å være en innovativ og løsningsorientert samarbeidspartner.

DAGENS SITUASJON 3.1.3

PDC er en av de største og mest innflytelsesrike grafiske bedrifter i Norge. Bedriften brander seg selv som totalleverandør av grafiske tjenester og kan tilby parallellpublisering basert på én og samme kilde. De største kundene har tradisjonelt sett vært forlag og tidsskrifter, men bedriften påtar seg mange jobber for store bedrifter, organisasjoner og offentlige institusjoner.



Figur 3.1 PDC Tangens historiske tidslinje.

ARBEIDSFLYT 3.2

En enkel definisjon av arbeidsflyt er i følge Wikipedia denne: Bevegelsen av dokumenter og/eller oppgaver gjennom ulike arbeidsprosesser. Arbeidsflyten er en beskrivelse av hvordan oppgaver struktureres, hvem som utfører dem og hva deres innbyrdes rekkefølge er. I tillegg kan en arbeidsflyt skissere informasjonsflyten mellom de ulike arbeidsprosessene. Arbeidsflyten illustreres gjerne ved hjelp av flytskjemaer. Fordelene med flytskjemaer er at de er intuitivt forståelige og kan gjøres både svært detaljerte eller overfladiske, avhengig av bruksområdet.

Elementer i flytskjemaene



Fig. 1: Kostnadssted

Angir et kostnadssted og alle arbeidsprosesser knyttet til det.



Fig. 2: Aktivitet

Angir at det gjennomføres en prosess eller aktivitet.



Fig. 3: Dokument

Angir skissen i prosessen der det oppstår et dokument eller objekt. Gjelder både digitale og fysiske dokumenter.



Fig. 4: Beslutning

Angir stadiet i prosessen der det må foretas en beslutning. Det alternativet som stemmer (ja/nei), angir arbeidsflytens videre retning.

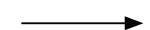


Fig. 5: Piler

Pilene binder elementene sammen og angir hvilken retning arbeidsflyten tar.

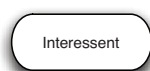


Fig 6: Interessent

Elementet angir en ekstern interessent som i en eller annen form påvirker arbeidsflyten. Eksempler på interessenter er kunder, leverandører, styret og lignende.

Figur 3.2 Elementer i flytskjemaene.

Arbeidsflyt og informasjonsteknologi

Dagens informasjonsteknologi har muliggjort en forenkling av måten man utformer og overvåker arbeidsflyt på. Teknologien spenner seg fra skissering av enkle rutiner til automatisk overvåking av avanserte produksjonsmiljøer. Eksempler på anvendelser av arbeidsflytsystemer:

- Ordrebehandling
- Produktutvikling
- Fakturering
- Innkjøp
- Reklamasjonsbehandling

Positive effekter av optimalisert arbeidsflyt

- Forbedret service overfor kunder og andre avdelinger
- Kortere leveringstid for nye eller endrede produkter fra ordreplassering til ferdig produkt
- Økt produktivitet for saksbehandlere
- Tids- og kostnadsbesparelser
- Bedre utnyttelse av IT-systemene
- Overholdelse av tidsfrister
- Bedre arbeidsforhold og høyere motivasjon som følge av sterkere delegering
- Bedre styring og kontroll over virksomheten
- Raskere innføring av nye prosedyrer
- Feil og misforståelser blir nesten eliminert
- Garanti for at rutiner etterleves

Hindringer

- Inngrodde arbeidsvaner og negative holdninger mot forandring
- Overbevisning om at de eksisterende rutiner er gode nok
- Personlige interesser
- Ansvar og prestisje
- Manglende motivasjon og ønske om forståelse
- Tekniske hindringer
- Manglende økonomiske midler

JDF 3.3

CIP4 Organization (2006) beskriver JDF som en industristandard utviklet for å forenkle informasjonsutvekslingen mellom forskjellige systemer og applikasjoner i grafisk bransje.

De største fordelene ved JDF ifølge CIP4

- Muligheten til å følge en trykkjobb fra begynnelse til slutt. Dette inkluderer detaljerte beskrivelser av kreative produksjonsprosesser. Samt prosesser i førtrykk, trykk og ferdiggjøring.
- Muligheten til å traversere gapet mellom produksjonen og MIS-systemer. Denne evnen muliggjør øyeblikkelig sporing av jobber og detaljert før- og etterkalkulering.
- Muligheten til å minske avstanden mellom kundens syn på produktet og selve produksjonsprosessen. Dette gjøres ved å koble et prosessuavhengig produksyn sammen med en prosessavhengig produksjonssyn på en trykkjobb.
- Muligheten til å definere og spore alle mulige typer brukerdefinert arbeidsflyt uten de begrensningene en statisk arbeidsflytsmodell ville gitt. Dette inkluderer seriell, parallell, overlappende og iterativ prosessering i vilkårlige kombinasjoner og rekkefølger.
- Evnen til å gjennomføre alle de overnevnte punktene nevnt over under nærmest alle betingelser.

JDF-basert arbeidsflyt

En JDF er egentlig en egen plattformuavhengig datafil bygget på et omfattende XML-basert språkformat. Filen inneholder all spesifikk teknisk informasjon som behøves for å produsere en trykksak. Den leder trykksaken gjennom de nødvendige produksjonsledd. JDF-informasjonen kommuniserer aktivt med maskinene som skal behandle en trykkjobb, og disse rapporterer så tilbake om fremdrift og ressursforbruk. Dersom JDF innlemmes i alle ledd gir dette en mer integrert produksjon. Samtlige ansatte i bedriften kan, ved å åpne JDF-filen i et valgt program, se hvor i prosessen jobben befinner seg til enhver tid. Man har også tilgang til material- og tidsforbruk. PDC vil ifølge denne beskrivelsen kunne sies å ha en JDF-basert arbeidsflyt, som utnyttes gjennom produksjons- og administrasjonssystemet HiFlex.

i

HiFlex
Markedsledende MIS-system
for grafisk bransje.

OVERORDNET BESKRIVELSE 3.4

PDC har 111 ansatte fordelt på 11 avdelinger. Virksomheten organiseres i to geografisk adskilte enheter. Ved produksjonslokalene på Aurskog finner man avdelingene administrasjon, økonomi, planlegging, utvikling, IT, sideproduksjon, platefremstilling (CTP), trykk og lager/transport. Et eget servicekontor er lokalisert i Oslo sentrum. Servicekontoret består av en stab designere, salgs- og markedskonsulenter. Salgskonsulentene utfører oppsøkende salg, bearbeider egne kundeporteføljer og mottar en del spotjobber. Markedskonsulentene bedriver også tradisjonelt salg, men utfører i tillegg markedsrettede prosjekter. Disse er imidlertid veiledende beskrivelser og i praksis har det vist seg at arbeidsområdene for salgs- og markedskonsulentene er nokså like.

PLANLEGGINGSKONTORET 3.4.1

Planleggingskontoret består av syv ansatte. Kontoret har som primæroppgave å delegere oppdrag til produksjonsavdelingen og er også ansvarlig for innkjøp av ferdiggjøringstjenester.

Planleggingskontorets oppgaver er som følger:

- Føre grov- og detaljplaner for trykkmaskinene
- Utarbeide for- og etterkalkyler for hvert oppdrag
- Lage tempoplaner og sende en kopi til kunden
- Følge opp uregelmessigheter eller forsinkelser i produksjonen
- Holde kontakt med underleverandørene
- Er økonomisk ansvarlig overfor underleverandørene dersom disse ikke mottar vederlag for sine oppdrag
- Holde kunden oppdatert om fremgangen i produksjonen

UTVIKLINGSAVDELINGEN 3.4.2

Utviklingsavdelingen hos PDC har fem ansatte. Avdelingen driver med utvikling og programmering av ulike tjenester og programvare. Blant annet har de utviklet MOSES. De holder også på med forskjellige andre prosjekter av varierende størrelsesorden. MOSES er imidlertid det største prosjektet og utviklingen her løper kontinuerlig. MOSES-systemet fungerer i praksis ved at kundene benytter seg av formattede Word-dokumenter som følger et forhåndsdefinert oppsett. Når kunden har brukt denne malen til å få på plass informasjonen/teksten, lastes Word-filen opp elektronisk av kunden selv. MOSES-systemet bygger opp et XML-strukturert hierarki med all informasjonen fra kundens dokument. Videre overføres dette til ombrekkningsprogrammer i fortrykksavdelingen.

MOSES

Et system for parallellpublisering av informasjon som PDCs kunder kan ta i bruk.



Avdelingen mottar sine ordrer fra servicekontoret. I samarbeid med kunden og selger, avgjør utviklingsavdelingen hva som er den beste løsningen for kunden. Dersom ordren skal parallellpubliseres, tilrettelegges det for et slikt system i samråd med kunden og produksjonsansvarlige. Utviklingsavdelingen samarbeider med servicekontoret, spesielt med selgeren som er ansvarlig for ordren. Servicekontoret har det fulle og hele ansvaret for oppfølging av kunder.

FØRTRYKK 3.4.3

Førtrykksavdelingen hos PDC er organisert i tre avdelinger:

- Parallellpublisering
- Sidefremstilling/ombrekking
- Scanning

Ordrer og oppdrag tildeles i hovedsak fra planleggingskontoret, men enkelte oppdrag kommer direkte fra kunden via Internett og MOSES. Avdelingen har 29 ansatte med en felles avdelingssjef.

Parallellpublisering

Avdelingen for parallellpublisering tar i stor grad for seg oppdrag som skal publiseres både på nett og i trykket format. Til dette formål benyttes MOSES. Teknologien bak systemet håndterer alt innholdet automatisk og overfører det til programmer for ombrekking og nettpubliseringsmaler.

Sidefremstilling/ombrekking

Avdelingen for sidefremstilling og ombrekking jobber med oppdrag som må fremstilles, brekkes om og klargjøres for trykk. Oppdragene tilordnes fra servicekontoret eller planleggingsavdelingen.

Scanning

Scanneravdelingen tar for seg alle illustrasjoner, bilder og figurer som skal brukes i trykksaker og på nett. Arbeidet innebærer bildebehandling, scanning og bearbeiding av analoge og digitale originaler, samt annet illustrativt materiale som skal benyttes. Oppdragene tilordnes fra service- eller planleggingkontoret.

CTP 3.4.4

CTP-avdelingen i PDC består av ni ansatte inkludert avdelingsleder. De overordnede arbeidsoppgavene i avdelingen er utskytning av jobber, plottutskrift og platefremstilling. Innimellom disse leddene er det en rekke kontrollmekanismer. Det er viktig at feil rettes opp på et så tidlig stadium som mulig. PDC benytter seg av en rekke forskjellige typer kontroll- og korrektursystemer for å forsikre seg om at utskytningen blir riktig. Formålet er å luke ut typografi- og dokumentfeil som skyldes slurv eller mangelfull kunnskap hos kunde. CTP-avdelingen mottar ferdige PDF-filer enten direkte fra kunden eller via førtrykks-avdelingen. De benytter seg av digital utskytning i programmet Preps fra Scenicsoft. Her angis papirformatet, antall sider «opp» på trykkarket, og om det skal være prima/sekunda og så videre. De foretar så en dokumentkontroll. Dette kalles «preflighting». Preflighten gir tilbake-meldinger på:

- Om filen er mulig å rippe
- Om alle skriftsnitt er lagt ved PostScript-filen
- Om alle illustrasjoner og bilder er integrert i filen
- Om bilder og illustrasjoner er i CMYK-format
- Fargedefinisjon
- Bildeoppløsning

Dersom det er nødvendig med korreksjoner, vil kunden bli kontaktet og opplyst om avviket. Den ansatte som oppdager feilen er i slike tilfeller selv ansvarlig for å kontakte kunden. Som eksempel har CTP-avdelingen fastsatt en intern nedre grense for oppløsning på 150 DPI for bilder og illustrasjoner. Deretter blir det kjørt ut en «plott» (prøvetrykk). Feil blir så rettet opp og plotten sendt til kunden for godkjenning. Eventuelle forandringer som er foretatt av CTP-avdelingen blir notert på en plottseddel som følger med til kunden. Senere, når plotten kommer tilbake fra kunden ferdig signert og godkjent, vil jobben sendes til plateutskytning.

TRYKKERIET 3.4.5

PDC har størst kapasitet på arkoffset i Norge. Den omfattende maskinparken kan trykke de fleste formater og på en mengde ulike papirkvaliteter. De vanligste produktgruppene er tidsskrifter, brosjyrer, og bøker. I maskinparken er det tilsammen fem trykkverk i 104 x 144 format, 26 trykkverk 72 x 102 format og åtte trykkverk 82 x 115 format. En optimal produksjonsflyt i trykkeriavdelingen er avgjørende for at kunden skal få produktet sitt til riktig tidspunkt.

Et ledd i denne prosessen er mottak av papir. Her kommer paller inn i store kvanta. PDC har en lagersjef som er ansvarlig for å kontrollere papirleveransene, sette dem på riktig lagerplass og registrere papirinformasjonen i HiFlex. I tillegg fører han oversikt

i

Prima/sekunda

Utskytningsmetode for dobbelsidig trykk. Prima er trykkarketets ytre form. Sekunda er trykkarketets indre form.

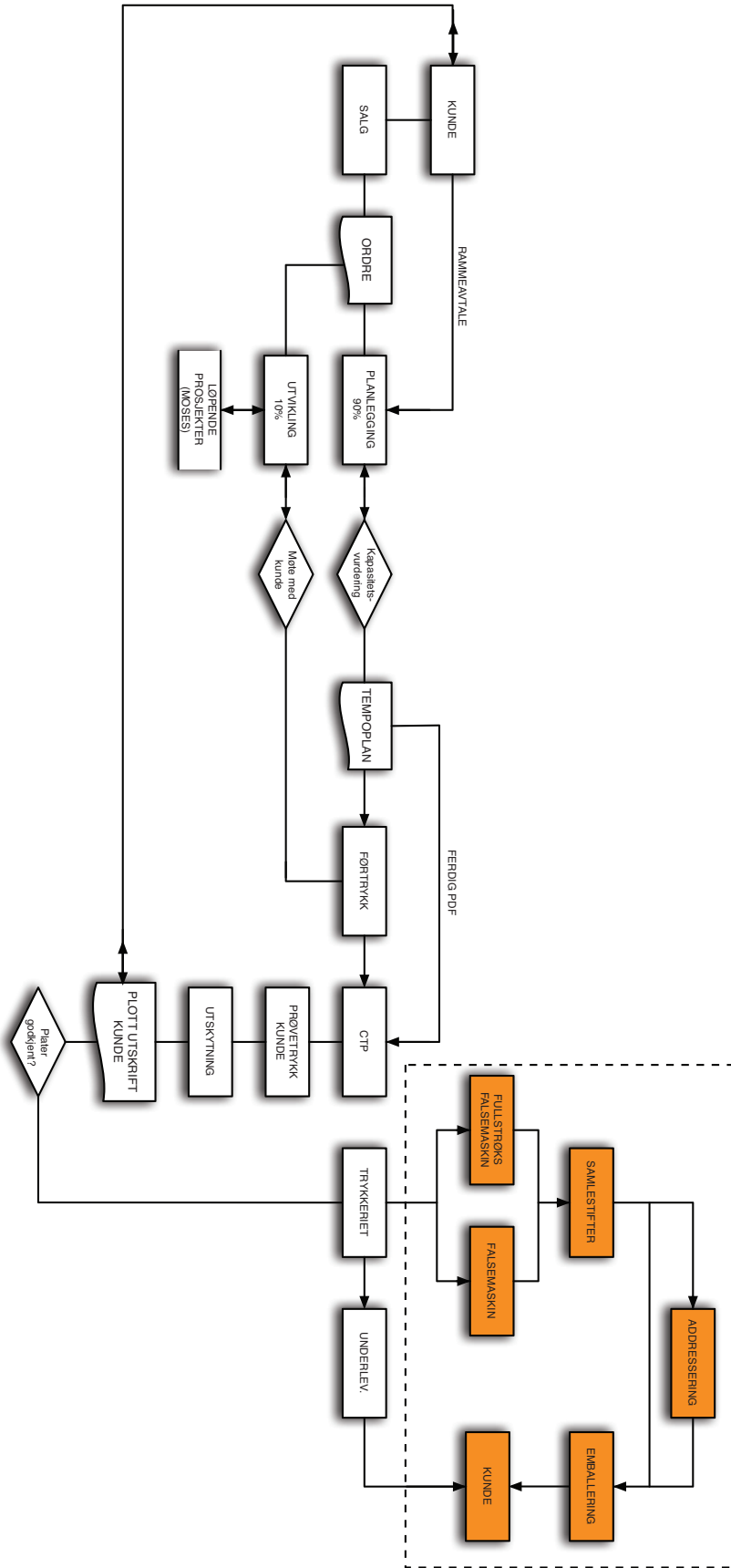
i

DPI

Dots per Inch. Antall eksponeringspunkter per tomme.

over det faktiske papirforbruket. Denne informasjonen benyttes i ordrenes etterkalkyler. Trykkeriet er knyttet opp mot CTP-avdelingen og mottar samtlige plater derifra. Trykkerne er selv ansvarlige for å hente de ferdige platene. Dette gir dem også en anledning til å gi tilbakemeldinger om eventuelle feil. Maskinparken i trykkeriet er plassert slik at de minste maskinene står nærmest stifteriet. De største maskinene, som forbruker mest papir, er plassert nærmere papirlageret. Denne ordningen er mest rasjonell med hensyn til maskinkapasiteten og utnyttelsesgraden.

Etter at plano materie er ferdig trykket, angir forhåndsdefinerte fargekoder hvilken underleverandør pallen skal sendes til for ferdiggjøring. Siste ledd før videresendingen er emballering av pallene.



Figur 3.3 Arbeidsflyt hos PDC Tangen.



Teoretisk rammeverk

4

INNLEDNING 4.1

Med bakgrunn i prosjektets eksplorerende forskningsdesign anser gruppen det som nødvendig med et teoretisk rammeverk å forholde seg til. Kapitlet er også inkludert slik at allmennheten skal kunne få en forståelse for begrepene og temaene gruppen behandler i strategikapitlene 5-6, henholdsvis *Organisering av stifteriet* og *Marked og posisjon*.

ORGANISASJONSSTRUKTUR 4.2

Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2002) har organisasjonsstrukturen i en bedrift tre generelle effekter på atferd. Først og fremst fremmer den en stabilitet i atferden. For det andre virker den begrensende på atferden. Og for det tredje virker den koordinerende på atferden. For å oppnå ønsket atferd må imidlertid strukturen tilrettelegges for den. Det innebærer en entydig arbeidsinndeling, klar myndighetsfordeling og et system for kommunikasjon og rapportering.

SPESIALISERING 4.2.1

Arbeidsinndeling i en organisasjon kan defineres både på individ- og gruppenivå. I begge tilfellene vil arbeidsinndelingen karakteriseres enten av spesialisering eller variasjon. Produksjonsforholdene i grafisk bransje tilsier en spesialisering av arbeidsinndeling på gruppenivået. I høyeste grad vil dette gjelde det nye stifteriet også. Det har ingen hensikt å plassere en falsemaskin i førtrykk, eller en planskjærer i administrasjonen. Ettersom produksjon av trykksaker er preget av sekvensiell avhengighet mellom deloppgaver, grupperes heller arbeidet i adskilte enheter.

i

Funksjonsbasert arbeidsinndeling

Samling av likeartede prosesser og arbeidsoppgaver i adskilte organisatoriske enheter.

Dette kalles gjerne en funksjonsbasert inndeling. Når det gjelder spesialisering på individnivå derimot, er mulighetene større. Her vil spesialisering preges av konsentrasjon om et fåtall beslektede arbeidsoppgaver og et avgrenset ansvarsområde. I stifteriets tilfelle vil dette kunne innebære at en operatør kun jobber på én maskintype, med ansvar for prosesser tilknyttet denne. Fordelene med dette er utvikling av spisskompetanse, og en følelse av «eierskap» til sitt ansvarsområde. Operatøren blir spesialist på sitt felt og løser oppgavene mer effektivt. Resultatet blir rasjonalisering av driften. Faren med dette er at arbeidet kan bli kjedelig og monotont. Svekket konsentrasjon og motivasjonsproblemer vil da lett kunne forekomme.

VARIASJON 4.2.2

I motsatt ende av skalaen finner man full variasjon i arbeidsoppgaver. Det er flere måter å oppnå dette på: Én måte kan være å tilføre flere arbeidsoppgaver under arbeiderens ansvarsområde, forutsatt at vedkommende har kapasitet til det. En annen måte er utveksling av personell mellom produksjonsenheter. I stifteriets tilfelle kan dette eksempelvis være en ordning der operatører roterer mellom forskjellige maskiner. Fordelene med dette er en berikelse av jobben som teoretisk sett bidrar til å fremme motivasjonen samt ekstra ytelse. Operatører vil ha mulighet til å arbeide på flere av maskinene, bedriften blir dermed mindre sårbar for sykefravær som forsinker eller hindrer produksjonen. Ulempene ligger i nettopp mangelen på spesialisering. Produktiviteten per maskin, isolert sett, blir ikke så høy som den kunne ha vært. Operatørene håndterer alt, men oppnår ingen ekspertise på gitte arbeidsområder.

KOORDINERING 4.2.3

Arbeidsoppgaver og mennesker i en organisasjon har behov for koordinering. Behovet for koordinering øker jo flere arbeidsoperasjoner et produkt må gjennom. Den grafiske bransjen er såpass kunnskapsintensiv at behovet for koordinering innad, og mellom, produksjonsledd er ekstra markant. Hver eneste ordre er unik og produksjonen kan derfor aldri normaliseres. Formålet med koordinering er å planlegge produksjonen, hindre flaskehals og sørge for at alle ansatte «trekker i samme retning». Faren ved for svak koordinering er at enkeltindivider eller grupper konsentrerer seg sterkt om sine egne ansvarsområder, dette på bekostning av helheten. Spesielt ser man dette gjøre seg gjeldende der det forekommer sterk spesialisering omkring deloppgaver. Busch og Vanebo (2003) opererer med syv ulike måter å koordinere arbeidet på: Gjensidig tilpasning, direkte overvåkning, standardisering av arbeidsprosessen, standardisering av arbeidsresultatet, standardisering av faglige kunnskaper, normstyring og markedsstyring.

Vi snakker om *gjensidig tilpasning* når to eller flere personer, med tilknyttede funksjoner, tilpasser sin atferd til hverandre. Dette baserer seg på uformell kommunikasjon mellom partene, men forutsetter ikke nødvendigvis muntlig kontakt. Den mest effektive gjensidige tilpasningen er den som ikke er muntlig, men en der partene kun observerer hverandres atferd og tilpasser seg deretter. I stifteriet vil gjensidig tilpasning være høyst nødvendig i tilfeller der flere operatører betjener samme maskin samtidig. For eksempel samlestifteren.

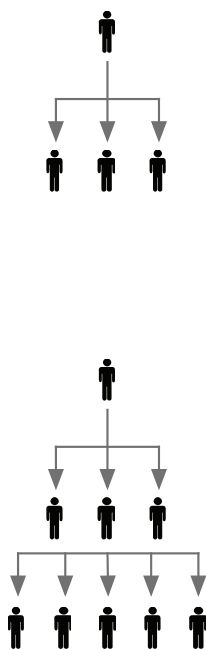
Når antall personer som må koordineres øker, kan det bli vanskelig med gjensidig tilpasning. I slike tilfeller vil arbeidet måtte organiseres annerledes – gjennom *direkte overvåkning*. Avdelingslederen for stifteriet er en opplagt kandidat for dette. Imidlertid er det ikke sikkert vedkommende har kapasitet til å påta seg detaljstyring av en slik grad. I grafisk bransje er det derfor gjerne vanlig med skiftledere eller tilsvarende, som har ansvaret for den daglige koordineringen av produksjonen.

Standardisering av arbeidsprosessene innebærer at arbeidsoperasjonene formaliseres. De nedfelles gjerne skriftlig som en spesifisering av hvordan arbeidet skal utføres, og hvem som skal utføre hva. En *standardisering av arbeidsresultatet* fungerer på samme vis, men her er det resultatet som spesifiseres. Resultatet må oppfylle et sett med formaliserte krav for at det skal bli godkjent. Dette trenger ikke nødvendigvis være sluttproduktet. Det kan eksempelvis også være krav til hvordan ferdig faset materiale på en pall skal stables forut for stifting.

Standardisering av kunnskaper og kompetanse består i å fastsette visse minimumskrav til hvilke ferdigheter man ønsker medarbeidere skal ha. I grafisk bransje er dette svært relevant, i form av eksterne krav. Trykkere må være faglærte for å kunne arbeide som trykkere. Det samme gjelder bokbindere. Stifteriet står her i en særstilling. Det stilles ingen formelle krav om kompetanse til operatører av falsemaskiner og samlestiftere. Dette står selvsagt ikke i veien for at interne ønsker og krav om et visst kompetansenivå kan etterstrebes.

Normstyring innebærer at atferden reguleres av uformelle normer (Busch og Vanebo, 2003). Dette henger tett sammen med den rådende organisasjonskulturen. Normer kan være svært fordelaktige for effektiviteten dersom de er av positiv art. Til gjengjeld er de vanskelige å påvirke. Normene skapes kun over tid etter indirekte påvirkning fra bedriftens verdier og ledelsens oppførsel.

Markedsstyring som koordineringsmekanisme innebærer konkurranseutsetting av interne enheter i organisasjonen. Man etablerer kjøps- og salgsrelasjoner mellom forskjellige avdelinger, og gir dem anledning til å kjøpe tilsvarende varer og tjenester i markedet. Antakelsen er at dette vil føre til en kvalitetsheving i alle ledd.



Figur 4.1 Sentralisert kontra desentralisert styring.

BESLUTNINGSMYNDIGHET 4.2.4

Fordelingen av ansvar og myndighet er en svært viktig oppgave i alle bedrifter. Det er vanlig å betrakte fordelingen ut fra grad av sentralisering. En sentralisert beslutningsmyndighet medfører at makten i organisasjonsstrukturen er samlet hos et fåtall personer høyt oppe i hierarkiet. En lite sentralisert, eller desentralisert, beslutningsmyndighet innebærer at beslutningsmyndigheten delegeres nedover i hierarkiet. Ved stifteriet kan vi se for oss begge alternativer: En avdelingsleder med full kontroll og myndighet over en stab likestilte operatører (sentralisering), eller en avdelingsleder som styrer gjennom å delegerer ansvar og myndighet til skift- og arbeidsledere (desentralisering).

ORGANISASJONSKULTUR 4.3

ULIKE KULTURPERSPEKTIVER 4.3.1

Tidligere antok man at mennesker i en organisasjon kun ble påvirket av teknologiske løsninger og strukturelle forhold. Nyere forskning i organisasjonsteori påpeker derimot at verdier, normer og virkelighetsfortolkninger spiller en like stor rolle. I studier av organisasjonskultur har man tilnærmet seg temaet med tre ulike perspektiver. Busch og Vanebo (2003) kategoriserer tilnærmingene i tre deler:

I det *rasjonelle* perspektivet forstår man organisasjonen som et middel til effektiv måloppnåelse. I denne sammenhengen betraktes kulturen som et redskap for å oppnå gitte mål. Dette perspektivet har fått stor utbredelse i næringslivet. Mange bedrifter har lagt ned mye arbeid i å utforme plattformer som skal virke styrende for de ansattes atferd. I det rasjonelle perspektivet legges det stor vekt på at kulturen skal være enhetlig. Subkulturer oppfattes negativt fordi de avviker fra foretrukne atferdsmønstre.

I det *funksjonelle* perspektivet betraktes organisasjonen som et organisk system som må utvikle seg for å overleve. Verdier og normer vokser fram som et svar på behovet for å skape en godt integrert organisasjon. Kulturen er derfor ikke et styringsredskap som kan konstrueres. Dette faller utenfor ledelsens kontroll. Ifølge perspektivet er subkulturer et naturlig resultat av de utfordringene de ulike avdelingene i bedriften møter gjennom sitt arbeid.

Det *symbolske* perspektivet har ingen klar forankring i et bestemt organisasjonsteoretisk utgangspunkt. Den baserer seg på at de handlinger medarbeidere gjør i fellesskap, har en symbolsk betydning. Arbeidet binder menneskene sammen og bidrar til en felles identitetsoppfatning. Ettersom ansatte får en felles fortolkning av virkeligheten, oppstår det sterkt samhold. Dermed skapes kulturen gjennom sosial interaksjon. Et individ veksler mellom flere fortolkningsmønstre, avhengig av hvilken situasjon personen befinner seg i.

Organisasjonskulturen i en bedrift utvikles etter hvert som en gruppe lærer og mestre sine problemer både internt i bedriften og i forhold til omgivelsene. Den rådende kulturen i en bedrift blir lært bort til nye medlemmer som den «riktige» måten å oppfatte og tenke på. Det betyr at man lærer bort hva som er riktig og galt, og hvordan ting praktiseres «her hos oss».

KULTURNIVÅER 4.3.2

Ifølge Schein (1987) kommer organisasjonskulturen til uttrykk gjennom tre nivåer. Disse er grunnleggende antakelser, verdier og normer, og kulturuttrykk. *Grunnleggende antakelser* betegner de underliggende atferdsmønstrene i organisasjonen. Gjennom problemløsning læres disse av organisasjonens medlemmer over tid. De er ofte noe de ansatte ubevisst oppfatter som korrekt måte å utføre arbeidsoppgaver på.

Verdier representerer ideelle standarder for hvordan man bør oppføre seg i ulike situasjoner. De danner grunnlaget for bedriftens normer. Normene nedfelles ofte skriftlig i form av regelverk, rutiner og prosedyrer. Nyansatte i en bedrift vil tilpasse seg de retningsgivende normene, og opptar dem som sine egne over tid.

Kulturuttrykk er det nivået som synliggjør kulturen sterkest. De betegner forskjellige elementer som handlinger, historier og myter, utstyr, ritualer og seremonier, fysisk utforming av arbeidsplassen og lignende. Et åpent kontorlandskap symboliserer eksempelvis ledelsens ønske om nærhet og åpen kommunikasjon med medarbeidere.



Figur 4.2 Kulturnivåer.

EKSTERN TILPASNING 4.3.3

Organisasjonskulturen har to hovedfunksjoner: Ekstern tilpasning og intern integrasjon. Den eksterne funksjonen berører forhold til omgivelsene, mens den interne funksjonen bidrar til å skape stabilitet innad i organisasjonen (Schein, 1987). Det er fem problemområder ledelsen må være bevisst når det gjelder ekstern tilpasning:

1. Oppslutning omkring bedriftens visjon og strategi
2. Oppslutning omkring mål og virkemidler
3. Evalueringsmetoder med hensyn til produktivitet og effektivitet
4. Forbedringspunkter dersom målene ikke nås

INTERN INTEGRASJON 4.3.4

Når det gjelder intern integrasjon, er det seks potensielle utfordringer:

1. Felles språk og terminologi
2. Kriterier for gruppetilhørighet
3. Oppnåelse av makt og status
4. Personlige forhold mellom ansatte
5. Belønning og straff
6. Ideologier og trosretninger

SUBKULTURER 4.3.5

Subkulturer er ifølge det funksjonelle perspektivet et normalt fenomen i organisasjoner. De vil oppstå som en naturlig følge av at grupper dannes på basis av felles oppfatninger. Disse kan være basert på felles omgivelser, teknologi, syn på organisasjonsstruktur og personlige- eller ledelsesmessige særtrekk.

Fordelene med subkulturer er at de skaper et positivt mangfold i bedriften. Dette mangfoldet kan stimulere til sunn konkurranse, ulike syn på bedriftens utfordringer og fremme innovasjon. Utfordringene ligger i faren for konflikter, gruppetenkning og for sterkt fokus på isolerte delmål. Dette skjer på bekostning av bedriftens overordnede mål. Teknologisk avhengighet kan virke forsterkende på slike konflikter og resulterer i en «oss mot dem»-holdning.

MOTIVASJON OG YTELSE 4.4

MOTIVASJONS- OG HYGIENEFAKTORER 4.4.1

Begrepet motivasjon forbindes i dagligtalen med entusiasme og oppgløddhet overfor en målrettet oppgave. I psykologien defineres begrepet som en psykologisk prosess som igangsetter, regulerer og opprettholder atferd (Haukedal, 2004). Dermed er ikke motivasjonen, fra et psykologisk ståsted, avhengig av ytre forhold.

I organisasjonsmessig sammenheng er det ikke selve begrepet motivasjon som er interessant, men ytelsen medarbeidere presterer som et resultat av motivasjonen. Det er påvist en direkte sammenheng mellom medarbeidernes ytelse og virksomhetens verdiskaping. For at motivasjonen hos medarbeidere skal være verdiskapende, må den ha en retning som er sammenfallende med virksomhetens mål.

Motivasjonstimuli er en subjektiv prosess, avhengig av det enkelte individet. Hva som motiverer varierer i tillegg med alder og erfaring. Ulike situasjoner og ytre forhold påvirker motivasjonen til individet. Det er utviklet mange faktorer som forsøker å forklare hva som bidrar til økt motivasjon. Disse deles inn i innholdsteorier og prosessteorier. Innholdsteorier, også kalt behovsteorier, er relevante for å forstå hva



Innholdsteorier og Prosessteorier

Innholdsteorier fokuserer på hva som motiverer til ytelse.

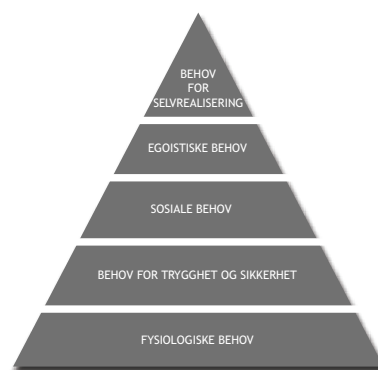
Prosessteorier forklarer hvorfor en motiveres.

som igangsetter visse atferdsmønstre. Av forskjellige behovsteorier er Maslows behovshierarki en av de mest kjente. Ideen baserer seg på at menneskets behov kan deles opp i fem ulike kategorier. Styrken og påvirkningskraften til et behov baserer seg på hvorvidt andre og mer grunnleggende behov er tilfredsstilt. Maslow deler behov inn i grunnleggende fysiske behov, behov for trygghet, tilhørighet, anerkjennelse og selvrealisering.

Herzberg (1966) tar utgangspunkt i Maslows behovspyramide i sin to-faktormodell. Denne modellen skiller mellom forhold som skaper positive holdninger til jobben, i motsetning til de som skaper negative holdninger. Disse holdningene kalte han henholdsvis motivasjons- og hygiene faktorer. Hygiene faktorer er viktige for forebygge misnøye hos ansatte, men har ingen betydning for motivasjonen.

Hygiene faktorer omhandler forhold rundt arbeidet som medarbeidere tar for gitt. Hygiene faktorer er, etter Herzbergs modell, rangert på følgende måte:

- Bedriftens personalpolitikk og administrasjon
- Lederstil og forhold mellom leder og medarbeidere
- Fysiske arbeidsforhold
- Sosiale forhold
- Statussymboler
- Trygghet
- Privatliv



Figur 4.3 Maslows behovspyramide.



Figur 4.4 Herzbergs tofaktormodell.

Tilstedeværelsen av hygiene­faktorer er i seg selv ikke motiverende. Til det, i følge Herzberg (1966), trenger man motivasjons­faktorer. Motivasjons­faktorer i sortert rekkefølge etter viktighet er:

- Egne prestasjoner
- Anerkjennelse for utført arbeid
- Arbeidsoppgavene i seg selv
- Ansvar
- Forfremmelse
- Egen læring, vekst og videreutvikling

Sammenhengen mellom tilstedeværelse kontra fravær av hygiene- og motivasjons­faktorer tolkes på følgende måte:

1. Modellen viser at tilstedeværelse av hygiene­faktorer, men fravær av motivasjons­faktorer, resulterer i medarbeidere som *har* en jobb, men ikke *gjør* en jobb.
2. Hvis begge faktorene er fraværende vil dette føre til sterkt demotiverte medarbeidere og stor gjennomtrekk av ansatte i virksomheten.
3. Høy tilstedeværelse av motivasjons­faktorer, med fravær av hygiene faktorer, gir høyt motiverte ansatte som før eller siden vil se seg om etter annet arbeid.
4. Tilstedeværelse av både hygiene- og motivasjons­faktorer gir den optimale arbeidssituasjonen; høyt motiverte medarbeidere som yter.

Herzbergs (1966) tofaktormodell viser at det er viktig å utforme både arbeidsinnhold så vel som forholdene rundt arbeidet for å sikre tilfredse og motiverte medarbeidere.

INCENTIVORDNINGER ^{4.4.2}

Incentivordninger er ulike belønningssystemer som tilbys arbeidstakere for å stimulere den enkelte til å utføre oppgavene på en tilfredsstillende måte – og dermed øke verdiskapingen i bedriften. De menneskelige ressurser blir stadig viktigere som produksjons­faktorer i de fleste typer bedrifter. Parallelt blir incentivordninger stadig mer vanlige å ta i bruk for å ivareta det som kalles bedriftens humankapital. Et viktig formål med incentivordninger, fra bedriftens side, er å gi de ansatte felles økonomiske interesser med eierne. En virkning av dette kan være å dempe mulige motsetninger og skape en følelse av mer rettferdig fordeling av verdiskapingen i bedriften.

For at en incentivordning skal virke etter sin hensikt bør den knyttes til forhold som den enkelte kan påvirke gjennom sin innsats. Systemet bør ikke omfatte alle ansatte (eksempelvis ikke administrerende direktør), og bør medvirke til samarbeid mellom avdelinger. I motsatt fall, der ensidig premiering av enkeltpersoners

prestasjoner blir gjennomført, er det en viss risiko for at den enkelte utelukkende prioriterer egne oppgaver og områder som gir personlig gevinst.

PERSONALPOLITIKK 4.4.3

Personalpolitikk stammer fra klassiske organisasjons- og administrasjonsteorier. Spesielt boken *Scientific Management* (Taylor, 1911) fikk stor innflytelse på klassisk personalpolitisk tenkning. Et sentralt emne var å tilpasse menneske til organisasjonen og ikke omvendt. Organisasjonen ble betraktet som en maskin og det er først på 50-tallet at biologimetaforen vokste frem; en virksomhet er en levende organisme. Dermed fikk klassiske administrasjonsteorier konkurranse fra den såkalte human relationsskolen. Denne belyste motivasjonsproblematikken hos medarbeidere og la større vekt på aktiv deltakelse blant de ansatte.

Maskinmetaforen øver fortsatt en sterk innflytelse på moderne personalpolitisk tankegang. Personalpolitisk tenkning er sterkere orientert mot bedriftens behov for tilstrekkelig og kvalifisert arbeidskraft – slik ledelsen definerer dem – enn mot arbeidstakerens behov. Personalpolitikken er i første rekke et styringsinstrument for bedriftsledelsen. Den er et verktøy som ledelsen kan bruke for å få «rett person på rett plass til rett tid»; et slagord avledet av ett av Taylors fem organisasjonsprinsipper.

I organisasjonsteori er det vanlig å plassere personalpolitikk mellom den elementære personalforvaltningen og den mer omfattende og sammensatte personalledelsen. Personalpolitikk omfatter rekruttering, utvelgelse, kontroll, utdanning, motivasjon, omplassering og avvikling av ansatte. Begrepet inkluderer også virksomheter som tilstreber effektiv utnyttelse av menneskelige ressurser, samarbeid og kommunikasjon. Verken alder eller livsfase har noen sentral plass innenfor moderne personalpolitisk tenkning. Unntaket er den bekymringen enkelte nærer for den kunnskapsforeldelse som kan ramme aldrende ledere.

Personalpolitikken bør være en integrert del av hele virksomheten. Ledere og medarbeidere skal med utgangspunkt i denne engasjere seg i personalarbeidet, bidra til økt arbeids glede og samhandling på alle nivåer i organisasjonen. Personalpolitikken skal oppleves som en støtte for det arbeidet ledere og medarbeidere utfører for å videreutvikle bedriften. Samtidig skal den samsvare med bedriftens overordnede mål og verdier, og bidra til å fremme disse. En solid personalpolitikk gir effektive systemer, fremmer kvalitet, er nyskapende og bidrar til at bedriften når sine mål.

Human relations- skolen

Er en retning innen personalpolitisk tenkning. Den fokuserer på motivasjon og vektlegger aktiv deltakelse til de ansatte.

i



Organisering av stifteriet

5

SAMMENDRAG 5.1

I dette kapitlet går vi inn på faktorer som vedrører organiseringen av det nye stifteriet. Vi berører fysiske forhold som optimal strukturering av ansvars- og beslutningsforhold, samt mindre håndgripelige begreper som kultur og motivasjon. Når det gjelder strukturen foreslår vi følgende:

- Stifteriet bør underordnes trykkeriet rent organisatorisk. Avdelingssjef for trykk endres til avdelingsjef for trykk/ferdiggjøring og blir overordnet sjef for stifteriet. Vedkommende får personalansvar og andre administrative oppgaver. Avdelingslederen for stifteriet blir en arbeidende leder som rapporterer direkte til avdelingsjef for trykk/ferdiggjøring. Avdelingslederen vil kun få ansvar for produksjonsrelaterte spørsmål. Innkjøp av andre ferdiggjøringstjenester, og planlegging av produksjonen, blir planleggingskontorets oppgave – slik det fungerer i dag.
- Generalisering av arbeids- og ansvarsområder på individnivå. I praksis vil dette innebære en rotasjonsordning der ansatte skifter mellom ulike maskiner i stifteriet.
- Standardisering av arbeidsprosesser som koordineringsmekanisme. Dette innebærer en skriftlig formalisering av samtlige arbeidsoperasjoner i stifteriet, med tilhørende rutiner og retningslinjer. Enhver operatør skal vite hva som kreves av vedkommende, hva som skal utføres og hvem som har ansvaret for at det blir gjort.
- Delegering av ansvar og beslutningsmyndighet til skift- og arbeidsledere.

Når det gjelder kulturelle forhold foreslår vi følgende:

- Den nåværende kulturen, inkludert eventuelle subkulturer, bør kartlegges.
- Bedriftens verdier, visjon og kjerneideologi bør konkretiseres i et strategidokument og kommuniseres ut til hele bedriften, ikke bare toppledelsen.
- De ansatte bør føres samlet gjennom en omfattende sosialiseringsprosess.
- Rekrutteringen av nyansatte må avdekke de rette mennesketypene som passer PDCs arbeidsmiljø.
- Avdelingslederen må gis et særskilt ansvar for å stå fram som et forbilde for sine ansatte når det gjelder holdninger, verdsett, engasjement og så videre.

Når det gjelder motivasjon, opplæring og kompetanseheving foreslår vi følgende:

- Måltrettet kursing og kompetanseheving av samtlige operatører. Ikke bare teknisk opplæring, men også aktiviteter for å fremme teambygging. Et kickoff-seminar bør avholdes med hele organisasjonen helgen før stifteriets oppstart.
- Operatører bør ha mulighet til å få innflytelse på sin egen arbeidssituasjon, og bli tildelt ansvar når de er modne for det.
- Det bør åpnes for langsiktige karrieremuligheter i PDC for lederspirer. Mulighetene bør bekjentgjøres for alle.
- Operatører bør få tilbakemeldinger fra ledelsen på sitt arbeid og få anerkjennelse når det fortjenes. Samtidig bør alle oppfordres til å gi hverandre tilbakemeldinger for å heve nivået i avdelingen.

PRAKTISKE FORHOLD 5.2

BYGG OG LOKALER 5.2.1

PDC har valgt å etablere sitt stifteri i et nytt tilbygg ved sine lokaler på Aurskog. Tilbygget ble ferdigstilt i desember 2005 og er på 800 kvadratmeter produksjonslokaler. Planløsningen er fleksibel med kun noen få bærende søyler som begrenser plassutnyttelsen. Vinteren og våren har lokalene blitt benyttet til pallelagring. I tillegg er det 800 kvadratmeter kontorer og 600 kvadratmeter utvidet lagerplass. Tilbygget har en inn- og utkjøringsrampe med justerbar port for trailere. I tillegg er det en port ved bakkenivå for levering av bilag og små ordrer. For tiden foretas emballering av paller like ved inngangen til utkjøringsrampen. Vi anbefaler at denne ordningen videreføres. Materie som ikke skal ferdiggjøres ved PDC vil da fortsatt bli sikret hurtig ekspedering ut til underleverandører.

INVESTERINGER OG TEKNISKE LØSNINGER 5.2.2

Per dato for innlevering av rapporten, har ikke PDC bestemt seg for hvilke maskinleverandører de skal benytte seg av. Prisanslag er innhentet fra Müller Martini Norge AS, men ingen endelig beslutning er tatt. Det er imidlertid foreslått at PDC går til anskaffelse av to falsemaskiner i format 78 x 136 cm som har mulighet til å false 72 x 102 cm format. En av maskinene bør ha mulighet til å false 32 sider. Sannsynligvis vil PDC investere i en samlestifter med seks manuelle påleggerstasjoner, inkludert omslagspåsetter. Stangpåleggere anbefaler vi ikke, da disse tar mye plass og kun egner seg til svært store opplag. I tillegg må PDC gå til anskaffelse av en ny skjæremaskin med ristebord og stabler. PDC har i dag en tilsvarende maskin posisjonert mellom CTP- og trykkavdelingen. Det vurderes også å flytte en PP-folieringsmaskin fra trykkeriet over til den nye avdelingen. Vi vil fraråde dette. Mellomlagring av paller kan bli et hodebry dersom enda en maskin skal beslaglegge plass i stifteriet.

PP-foliering

Laminering av trykksaken.
Kan erstatte lakk og brukes på omslag og enkelte brosjyrer.

PAPIR- OG PRODUKSJONSBEGRENSNINGER 5.2.3

Når vi ser bort fra kapasitet, og beslutninger om hvilke typer jobber man skal ta, har man fortsatt fysiske begrensninger å ta hensyn til. Prosjektgruppen undersøkte hvilke som gjør seg gjeldende i stifteriet. Lundebjørn opplyser at på generell basis kan ikke fullstrøksmaskiner ta mer enn 130 grams papir med bulkverdi 1.0 på 32 siders signaturer. Derimot finnes det visse «silk» papirtyper, eksempelvis Gallerie Art Silk med bulkverdi 0.89, som kan kjøres som 140 gram. Erik Bratli ved Grafisk Ferdiggjøring opplyser at på 32 siders signaturer kan man ha opptil 130 grams papir, men da må man først rille. Ved for høy gramvekt er det fare for «kjerringer». For å unngå dette perforerer de arket i ryggen før falsing, men dette går ut over kvaliteten. Trykksaken blir mindre motstandsdyktig mot slitasje. Meningene er med andre ord delte. Imidlertid kan produktspesialist Tor Martin Øvrum i Luth Gruppen AS opplyse om følgende: I samlestifteren er ikke gramvekt veldig kritisk, men i falsemaskinen vil begrensningen være fra 30 gram til ca. 115 gram. Dette avhenger også av bulk i papir og hvilke formater man falsar fra og til. Begrensningen i antall signaturer ligger først og fremst i skjæringen. Trimmeren i en samlestifter har generelt en tykkelsesbegrensning på 12 mm.

«Kjerringer»

Skrukker i papiret som skyldes at luften ikke unnslipper under falsing.

ARBEIDSKRAFT OG BEMANNING 5.2.4

Høsten 2005 lyste PDC ut seks til åtte nye operatørstillinger til stifteriet. Samtidig ble stillingen som avdelingsleder utlyst. Per dato for innlevering av rapporten, har ikke PDC ansatt noen nye medarbeidere. Situasjonen i dag tilsier at stifteriet ikke vil starte produksjonen før til høsten. PDC vurderer å starte med en to-skifts ordning. For å hindre flaskehals vil det normalt innebære bemanning av to

falsemaskiner og samlestifteren på dagtid, og én falsemaskin på kveldstid. Det foreligger planer fra ledelsen i PDC om å lønne maskinførere i stifteriet høyere enn sine underleverandører. Månedlig lønnskostnad for en operatør hos underleverandørene ligger på ca. 20 000 kroner. Trykkerne til PDC tjener omlag 26 000 kroner i måneden. Månedlig lønnsnivå i stifteriet vil sannsynligvis ligge et sted i midten mellom disse tallene. Prosjektgruppen stiller seg bak forslaget. Med et litt høyere lønnsnivå enn andre aktører vil man kunne tiltrekke seg dyktig arbeidskraft. Det vil også minske risikoen for lønnsrelatert misnøye i stifteriet.

TRANSPORT 5.2.5

Dagens transportordning er organisert slik at underleverandører bærer det fulle og hele ansvaret med å frakte ferdige jobber ut til kundene. Noen underleverandører henter også plano materie på Aurskog uten vederlag. PDC vil etter stifteriets oppstart måtte stå for mye av denne transporten selv. De kan enten anskaffe egne lastebiler eller sette ut til en speditør. Vi tar ikke stilling til hvilken logistikk-løsning som er mest lønnsom, men PDC må i begge tilfellene innrette seg på å ta seg betalt av kundene for tjenesten.

POSTLEVERINGER 5.2.6

PDC har også mulighet til å utarbeide en egen transportavtale med Posten. Grafisk Ferdiggjøring har i dag en slik avtale – Postens egne biler kommer til dem for henting av jobber og avleverer disse ved postsentralen i Sarpsborg. Lundeby har en tilsvarende avtale med Posten om henting hos dem. I denne avtalen foretar Posten levering til Bladsentralen. Dessverre kan Posten være svært lite fleksible under utarbeidelsen av slike avtaler. Vi anbefaler heller den første løsningen; samarbeid med et privat transportselskap. På den måten vil ikke leveringstidene forlenges. Leveringssikkerheten som konkurranseparameter opprettholdes.

ADRESSERING 5.2.7

Det har vært mye snakk i grafisk om Postens nye automatiske adresseoppdatering EA-merking. I EA-merking ligger påtrykte strekkoder i adresseringsfeltet på forsendelser. Strekkodene defineres av brukerne av tjenesten til å inneholde navn og adresse på mottaker. Ved distribusjon leses de maskinelt i Postens sorteringssentraler. Dersom det er feil adresse, videresender Posten sendingen til riktig adresse og gir elektronisk tilbakemelding om adresseendringen.

Hvis man innfører EA-merking i ferdiggjøring følger en del krav om utforming av adressefeltet, bruk av logo, lesbarhet og dimensjonene på strekkoden. Disse kravene må PDC ta hensyn til om de bestemmer seg for å investere i inkjet-adressering.



Figur 5.1 EA adressemerking.

EA-Merke

Minimum størrelse på merket er 15 mm bredt og 8 mm høyt. Posten anbefaler at merket plasseres foran strekkoden som første adresselinje.

Strekkode

Minimum høyde for strekkoden er 5 mm høyt og 50 til 75 mm langt. Den må stå nær EA-merket og adressefeltet.

Begrensninger

På enkelte blader er det satt av for liten plass til EA-merking. Plastpakkede blader på sin side har ikke dette problemet, men her vil kvaliteten på strekkoden kunne bli en utfordring. Strekkodene krever høy oppløsning og den innbyrdes plasseringen av elementene må være innenfor fastsatte rammer, for at Posten skal klare å lese dem maskinelt. Foreløpig er det få inkjet-løsninger som er formelt godkjent av Posten for EA-merking.

Fordeler

EA-merking vil kunne bidra til økt salg, reduserte kostnader, oppdaterte databaser, mindre returpost og hurtigere distribusjon for utgivere. Prosjektgruppen anbefaler derfor at PDC ikke henger etter i utviklingen. Systemet er et satsingsområde for Posten og vil gi PDC konkurransefortrinn fremfor bedrifter som ikke adresserer på denne måten. Tidsskrifter og bladforlag kommer til å velge den bedrift som har tilrettelagt for EA-merking i sin ferdiggjøringsavdeling. En positiv bieffekt er den potensielle volumøkningen i resten av PDC som en følge av at kundene også plasserer trykkjobber hos PDC.

HELSE, MILJØ OG SIKKERHET (HMS) 5.2.8

Den nye arbeidsmiljøloven krever at arbeidsgivere gir de ansatte opplæring i helse, miljø og sikkerhet. NHO, som VISKOM er tilsluttet, utarbeider i disse dager et verktøy som dekker HMS-opplæring for medlemsbedriftene. Individuelle sikkerhetsrutiner for samtlige maskiner bør utarbeides før produksjonen igangsettes. Maskinleverandørene kan være hjelpelige med dette. Dagens maskiner har såpass mange innebygde sikkerhetsanordninger at det ikke bør være noe problem å utarbeide slike rutiner. Et annet moment er luftfuktigheten i stifteriet. Denne må tilsvare fuktigheten i trykkeriet – spesielt siden det skal være åpen planløsning mellom de to avdelingene. Planleggingskontoret tror det nåværende fuktighetsanlegget på trykk kan utvides til stifteriet. De anbefaler at det undersøkes om dette er teknisk mulig.

Avfall: Skjæremaskinen i stifteriet vil produsere mye papiravfall i form av strimler. Det blir rot dersom det ikke innføres rutiner for å håndtere dette. Den mest effektive løsningen er avsugere. Fra PDCs planleggingskontor er det foreslått at disse plasseres i kanaler i taket,

og ikke i støpte gulvkanaler. Kanaler i gulvet vil binde PDC til en maskinplassering som kanskje viser seg uegnet ved en senere utvidelse av produksjonskapasiteten.

ORGANISASJONSSTRUKTUR 5.3

SPESIALISERING VERSUS GENERALISERING 5.3.1

Arbeidsinndelingen i stifteriet kan defineres både på individ- og gruppenivå. I begge tilfellene vil arbeidsinndelingen karakteriseres enten av spesialisering eller generalisering. Produksjonsforholdene i grafisk bransje peker mot en spesialisering av arbeidsinndeling på gruppenivå. Ettersom produksjon av trykksaker er preget av sekvensiell avhengighet mellom deloppgaver, grupperes heller arbeidet i adskilte arbeidsoperasjoner. Denne produksjonsgangen vil også gjelde det nye stifteriet. Når det gjelder arbeidsinndeling på individnivå derimot, er mulighetene større. Full spesialisering i stifteriet vil innebære at operatører kun jobber på én maskintype. Fordelene er utvikling av spisskompetanse og en følelse av «eierskap» til sitt ansvarsområde. Operatøren blir spesialist på sitt felt og løser oppgavene mer effektivt. Faren er at arbeidet lett kan bli kjedelig og monotont. Det øker sjansen for motivasjonsproblemer og svekkelse av konsentrasjonen. Alternativet til spesialisering er en generalisert inndeling av oppgaver og ansvarsområder. Dette innebærer at samtlige operatører får opplæring i hele maskinparken. Dersom alle kan betjene både false-, stifte- og skjærefunksjoner, vil produksjonen bli mer fleksibel. Bedriften blir mindre sårbar for sykefravær som forsinker eller hindrer produksjonen. Ulempene ligger nettopp i mangelen på spesialisering. Produktiviteten per maskin, isolert sett, blir ikke så høy som den kunne ha vært. Operatørene håndterer alt, men mestrer ingenting.

Konkret anbefaling

Selve arbeidsoperasjonene i stifteriet er standardiserte og rutinepregede av natur. I og med at arbeidet ikke er så kunnskapsintensivt som trykk og førtrykk, trenger ikke operatører til falsemaskiner og samlestiftere være faglærte. Vi vil derfor argumentere for en generalisering av arbeidsinndelingen på individnivået. Nye operatører bør få opplæring i samtlige maskiner og skifte mellom de ulike i henhold til en fast rotasjonsordning. Faren med dette er at operatørene ikke tilegner seg den rette maskinspesifikke kompetansen raskt nok. I en startfase på fire måneder bør derfor operatører likevel spesialisere seg på én maskin. Deretter bør de gradvis få anledning til å delta i opplæringsprogrammer for andre maskintyper.

KOORDINERING 5.3.2

Alle arbeidsoppgaver og mennesker i en grafisk bedrift har behov for koordinering. Behovet for koordinering øker jo flere arbeidsoperasjoner en trykksak må gjennom. Formålet med koordinering i stifteriet er å planlegge produksjonen, hindre opphopning av ordrer i flaskehals og sørge for at alle ansatte «trekker i samme retning». Faren ved for svak koordinering er at enkeltindivider eller grupper konsentrerer seg så sterkt om sine egne ansvarsområder at det går på bekostning av helheten. Spesielt ser man dette gjøre seg gjeldende der det forekommer sterk spesialisering omkring deloppgaver.

Konkret anbefaling

Én måte å koordinere på – *gjensidig tilpasning* – vil forekomme naturlig i stifteriet og ligger utenfor ledelsens kontroll. Imidlertid er det flere koordineringsmekanismer man har større mulighet til å påvirke. Ferdiggjøring er et helt nytt område for PDC. Vi går derfor inn for en standardisering av prosesser som koordineringsmekanisme. Dette vil innebære å formalisere alle arbeidsoperasjoner skriftlig. Det må spesifiseres hvordan arbeidet skal utføres og hvem som skal utføre hva. Rutinene og prosedyrene må være tilpasset en JDF-basert arbeidsflyt og integreres i HiFlex. Når det gjelder oppfølgingen av de ansatte er avdelingslederen en opplagt kandidat. Derimot er det tvilsomt om avdelingslederen har ressurser til dette. Vi anbefaler derfor at det utpekes skift- eller arbeidsledere som er ansvarlige for den daglige koordineringen av produksjonen.

BESLUTNINGSMYNDIGHET 5.3.3

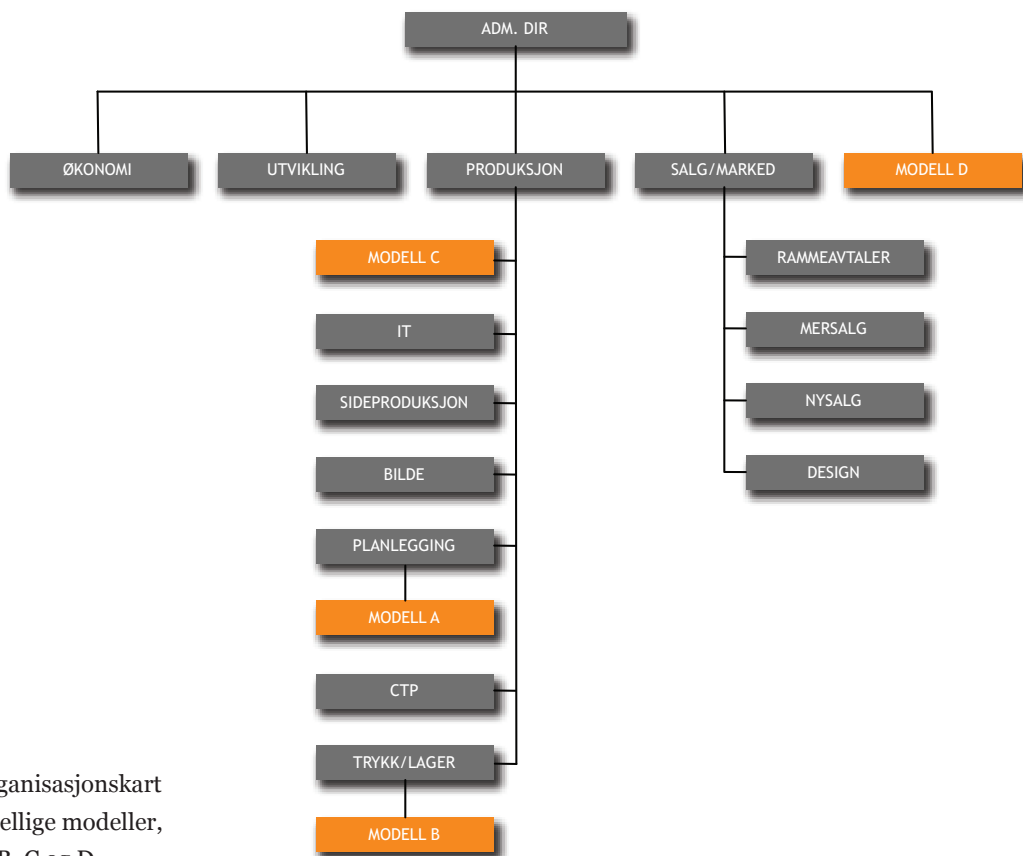
Det er vanlig å betrakte fordelingen av beslutningsmyndighet ut fra grad av sentralisering. De andre produksjonsavdelingene i PDC karakteriseres av delvis sentralisert beslutningsmyndighet. I trykkeriets tilfelle styrer avdelingssjefen gjennom en arbeidsleder. Arbeidslederen styrer i sin tur gjennom et par skiftledere. Skiftlederne er arbeidende trykkere og betjener maskiner selv. De har beslutningsmyndighet over et begrenset ansvarsområde og sørger for at produksjonen flyter tilfredstillende.

Konkret anbefaling

Denne type organisering bør videreføres til stifteriet. Hovedargumentet for dette er det nære samarbeidet stifteriet kommer til å ha med trykkeriet. Det er da en fordel at skiftledere på trykkeriet kommuniserer med likestilte motstykker i stifteriet. Begge bør ha samme grad av ansvars- og beslutningsmyndighet på sine respektive områder.

MODELLER FOR ORGANISERING 5.4

I utgangspunktet finnes det fire tenkbare modeller for organisering av ansvar og myndighet i stifteriet. Slik situasjonen er i dag står planleggingskontoret for all ordreplassering hos ferdiggjørere. De grov- og detaljplanlegger produksjonen og overtar kundekontakt fra salgs- og markedsavdelingen etter at salg er bekreftet. De har også ansvar for å sette bort jobber til underleverandører. Innkjøp av papir er et eget ansvarsområde underlagt trykkeriet.



Figur 5.2 Organisasjonskart med fire forskjellige modeller, henholdsvis A, B, C og D.

MODELL A: AVDELINGSLEDER UNDERORDNET PLANLEGGINGSKONTORET 5.4.1

I denne modellen er avdelingsleder for stifteriet underordnet planleggingskontoret. Vedkommende rapporterer direkte dit. Planleggingskontoret fortsetter å rekvirere ferdiggjøringstjenester. Sammen med innkjøper, plukker de ut jobber som egner seg for stifteriet. Den største fordelene med dette er at planleggingen av maskinbelegg fortsatt vil være sentralisert. Faren for kommunikasjonssvikt minskes og den totale

planleggingsprosessen rasjonaliseres. Planleggingskontoret får riktignok et nytt ledd å holde oversikt over, men i tilfelle effektiv planlegging lider under dette, er muligheten åpen for å øke antall prosjektledere. Modellen medfører også færrest strukturelle endringer i organisasjonen. Enhver omstilling gjør bedriften mer sårbar. Dette gjelder spesielt uklarheter omkring endrede ansvarsområder. Avdelingslederen for stifteriet får kun ansvar for den daglige driften innad i avdelingen og «dytting» av jobber gjennom systemet. Det forutsetter en produksjonsorientert leder som betjener maskiner etter behov.

En fallgrube ved løsningen, er at avdelingslederen kan føle seg overkjørt av planleggingskontoret. Vedkommende har ingen innvirkning på hvilke jobber som kommer inn. Planleggingskontoret kan eksempelvis forutsette at en falsemaskin kjører 8 000 eksemplarer i timen, når den i praksis kanskje bare klarer 7 000. Hvem har da ansvaret for forsinkelser? Kontinuerlig dialog med planleggingskontoret vil bøte på problemet, men er tidkrevende. Dét er ingen optimal ordning.

Fordeler:

- Sentralisert planlegging
- Få strukturelle endringer
- Fokus på produksjon

Ulemper:

- Atskillig mer for planleggingskontoret å holde oversikt over
- Avdelingsleder kan oppfatte sin rolle som mindreverdige
- Kontinuerlig dialog med planleggingskontoret tar mye verdifull tid

MODELL B: AVDELINGSLEDER UNDERORDNET AVDELINGSSJEF TRYKK 5.4.2

I modell B er stifteriet underlagt trykkeriet. Avdelingslederen rapporterer direkte til avdelingssjefen for trykk. Innkjøp fungerer som i dag, med mer utvidet prosjektledelse enn tidligere på innkjøpsansvarlig. Avdelingssjefen for trykk blir også overordnet sjef for stifteriet. Han får personalansvar og andre administrative oppgaver. Avdelingsleder for stifteriet er på sin side en mer rendyrket arbeidsleder. Han overvåker produksjonen og stepper inn som arbeidende leder etter behov. Det tilsettes en skiftleder på kveldstid. Planleggingskontoret, eventuelt én dedikert planlegger, plukker ut egnede jobber i samråd med avdelingslederen. Ved en slik organisering av stifteriet vil det være klare ansvarslinjer. Avdelingslederen i stifteriet forholder seg vertikalt kun til avdelingssjefen for trykk, og horisontalt til en likeartet motpart i trykkeriet (arbeidslederen). Forutsatt at personene er åpne for det, kan en slik trekantordning føre til meget effektiv kommunikasjon mellom partene.

Fordeler:

- Avdelingsleder for stifteriet frigjøres fra administrativt arbeid
- Fullt fokus på produksjonsrelatert arbeid i stifteriet
- Klare ansvarslinjer

Ulemper:

- Utvidelse av en allerede bunntung produksjonsavdeling
- Arbeidskapasiteten til avdelingssjefen strekkes til det fulle
- Forutsetter kontinuerlig effektiv kommunikasjon

MODELL C: FULLT ANSVAR OG BESLUTNINGSMYNDIGHET 5.4.3

Stifteriet blir en helt egen avdeling – likestilt med trykkeriet. Avdelingsleder for stifteriet får det totale administrative ansvaret for avdelingen, inkludert rekruttering av nyansatte. Vedkommende plukker jobber sammen med planleggingskontoret. I en ekstrem versjon av en slik ordning kan også stifteriet behandles som en egen bedrift i bedriften, der planleggingskontoret «kjøper» tjenester av stifteriet. Daglig drift av produksjonen delegeres til en arbeidsleder. En operatør settes til å være skiftleder på kveldstid. Innkjøp av andre ferdiggjøringstjenester styres fullt og helt av stifteriet.

Fordeler:

- Uavhengig, likeverdig avdeling skaper følelse av berettiget eksistens
- Potensiale for svært høy effektivitetsgrad
- Sterk leder til å motivere ansatte

Ulemper:

- Stor fare for problemer i introduksjonsfasen
- Større lønnskostnader
- Kan avlede «småkonge»-tendenser

MODELL D: VARIANT AV MODELL C ^{5.4.4}

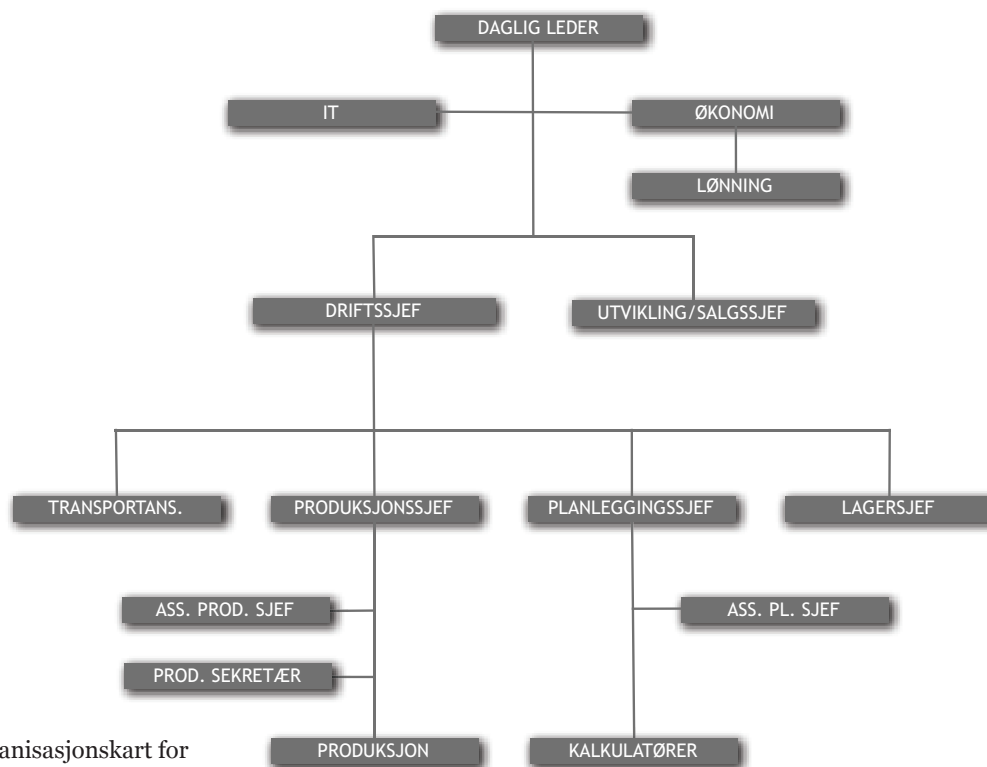
Modellen er en ekstrem variant av modell C. Stifteriet blir en helt egen avdeling – likestilt med alle de andre øverste avdelingene. Den underordnes altså ikke produksjonen. Avdelingslederen for stifteriet blir en del av PDCs øverste ledergruppe og rapporterer direkte til administrerende direktør. Formålet med dette vil være å trekke stifteriet mer inn i den strategiske styringen av virksomheten. Bedriften blir nødt til å holde et sterkt fokus på avdelingen. En fordel er at produksjonsavdelingen ikke belastes med ytterligere administrativt ansvar. Imidlertid kommer man ikke bort i fra at stifteriet er en ren produksjonsavdeling. Det er derfor ingenting som tilsier at den skal skilles fra de andre avdelingene. Kommunikasjonen vil svekkes ved en slik modell. Det skapes uklarheter omkring beslutningsmyndighet i og med at avdelingslederen plasseres på et høyere organisatorisk nivå enn avdelingen vedkommende skal samarbeide mest med – trykkeriet. Prosjektgruppen anbefaler ikke denne modellen da ulempene overgår fordelene.

KONKRET ANBEFALING ^{5.4.5}

Prosjektgruppen anbefaler modell B for implementering av den nye avdelingen. Vurdert mot de andre alternativene har modellen, etter gruppens mening, de gunstigste fordelene. Stifteriet blir en naturlig del av produksjonsavdelingen med produksjonssjef Halvor Børresen som øverste ansvarlig. Modellen vil være fordelaktig for internkommunikasjonen ettersom avdelingslederen for stifteriet rapporterer direkte til avdelingssjefen for trykk som sin nærmeste overordnede. Den daglige kommunikasjonen om driftsrelaterte spørsmål vil foregå mellom vedkommendes motpart i trykkeriet – arbeidsleder trykk. Modellen blir ekstra effektiv dersom PDC lykkes med å rekruttere en leder som er i tråd med prosjektgruppens idealmodell (jf. vedlegg 2).

ORGANISERING HOS UNDERLEVERANDØRER 5.5

LUNDEBY & CO BOKBINDERI AS 5.5.1



Figur 5.3 Organisasjonskart for Lundeby & Co Bokbinderi.

Lundeby er Norges største bokbinderi og en av Europas største ferdiggjøringsbedrifter. De har 200 ansatte og hadde i fjor en omsetning på omlag 115 millioner kroner. Den industrielle bokbindingen er samlokalisert på Hærland i Eidsberg kommune. Når det gjelder stivbind har Lundeby en 50 % eierandel i Norsk Bokbind AS på Gjøvik. Enkelte interne produksjonsledd er skilt ut i egne selskaper. Dette gjelder Lundeby Mailing – plastpakking og adressering. I tillegg til Lundeby Lager & Distribusjon, som pakker og sender trykksaker. Det opprettholdes også en rendyrket false- og stifteavdeling i Oslo. Prosjektgruppen besøkte Lundeby på Hærland og intervjuet driftssjef Åsmund Krogstad i slutten av april 2006. Intervjuet gjengis i sin helhet som vedlegg (jf. vedlegg 4).

Produksjonen

Lundeby har et meget bredt spekter av ferdiggjøringstjenester. Vi forholder oss i rapporten kun til fals og stift. Bedriften har størst kapasitet på disse områdene i Norge. Maskinparken består av hele fire samle-stifere. To av disse kan ta opptil seks stasjoner, i tillegg til omslags-påsetterne. De har totalt 18 falsemaskiner i størrelser fra 36 cm til 112 cm bredde og den eneste falsemaskinen i Norge som kan false materie fra PDC sin storformat-maskin.

Arbeidskraft

Lundeby engasjerer mye ufaglært arbeidskraft på deltidsbasis. Spesielt på plastpakking. Bedriften er såpass stor, og produksjonen så mangfoldig, at behovet for fleksibel arbeidskraft som kan stille opp på dagen er markant. Dette har sin bakgrunn i at Lundeby forholder seg til et stort antall trykkerier samtidig. Lundeby har minst 200 jobber i produksjonen til enhver tid. I PDC vil den nye avdelingen kun ha det interne trykkeriet å forholde seg til. Vi fraråder derfor rekruttering av ufaglært arbeidskraft som ikke føler noen tilhørighet til fagområdet. Det er langt mer gunstig å få inn faste ansatte som kan knyttes tett til bedriften.

Økonomi

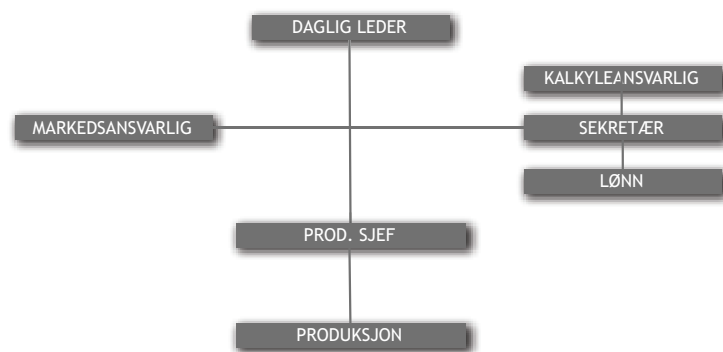
Lundeby & Co Bokbinderi har hatt en positiv økning i omsetning siden årtusenskiftet. I 2004 nådde de for første gang over 100 millioner i driftsinntekter. Marginene er derimot små. Driftssjefen kunne fortelle at dersom to personer er overflødige på jobb, taper selskapet penger. Svak produksjonsplanlegging har med andre ord svært store økonomiske konsekvenser. PDCs rekvisisjoner ligger på ca. 10% av den årlige omsetningen. Stiftede utgifter utgjør ca. en fjerdedel av denne andelen.

Inntrykk

Det er mer nærliggende å vurdere Grafisk Ferdiggjøring som en reell modell for organisering. Lundeby's betydelige størrelse og diversifiserte produksjon forhindrer en fornuftig sammenligning med stifteriet. Et par ting bør likevel nevnes. Det administrative arbeidet virket noe ineffektivt og tungrodd. De benyttet seg fremdeles av gammeldagse ordreposer og for det meste manuell innstilling av maskiner. Dette har tydeligvis fungert bra i en årrekke, og er sikkert fornuftig for Lundeby å holde fast ved. PDC har derimot kommet så langt i sin teknologiske utvikling at en etterligning av slike produksjonsforhold er utenkelig.

GRAFISK FERDIGGJØRING AS ^{5.5.2}

Grafisk Ferdiggjøring på Mysen ble etablert i 1985 og samarbeider med en rekke trykkerier i Østfold, Akershus og Oslo. Bedriften har spesialisert seg på falsing og stifting av små til medium store opplag. Den blir av mange kjennere i bransjen betegnet som den dyktigste på fals og stift i Norge. De oppgir i sin forretningsidé at de «...gjennom hurtige leveringer og konkurransedyktige priser skal gi våre samarbeidspartnere økt konkurransekraft i et stadig tøffere marked».



Figur 5.4 Organisasjonskart for Grafisk Ferdiggjøring.

Produksjonen

Maskinparken består i dag av seks falsemaskiner og tre stiftelinjer med henholdsvis 5, 6 og 8 stasjoner. De har omslagspåsettere i samlestifterne. Den største falsemaskinen er i format 78 x 116 cm. Under gruppens besøk observerte vi et arbeidsmiljø preget av svært høyt tempo.

Ingen av maskinene ble styrt med JDF-informasjon, selv om flere var kompatible for det. Dette innebar at operatørene måtte overvåke maskinene i mye større grad enn ved eksempelvis PDCs trykkeri – uten sammenligning forøvrig. All pakking av ferdige jobber foregikk manuelt, hovedsakelig til esker. Arbeidsflyten var preget av en modulbasert produksjon. De fleste maskinene var konstruert slik at diverse småmaskiner kunne kobles sammen som «byggeklosser». Bedriften benyttet slike ved ikke-standardiserte jobber som vindusfals, limfals, perforering og postfals. Dette gjorde produksjonen svært fleksibel og hindret omfattende flytting av paller mellom maskinene.

Alle tidsskrifter ble adressert i samlestifter. Adressedatabaser mottok de direkte fra kunde, ikke fra trykkeriene. Adresseringen kunne lett stilles inn, uavhengig av hva slags fil de mottok. Med enkle grep kunne de omkonfigurere alt fra Excel- og Word-filer til korrekt format for inkjet-apparatene. Så lenge adressedata var tabellarisk fremstilt i kundefilene medførte dette ingen utfordring. I tillegg hadde de en egen maskin for adressering av allerede plastpakkede trykksaker, men denne benyttet de sjelden.

Arbeidskraft

Grafisk Ferdiggjøring sysselsetter 25 ansatte. Avstanden fra operativt nivå til ledernivå er kort. Daglig leder Erik Bratli styrer bedriften gjennom én produksjonssjef og to skiftledere. I administrasjonen jobber én med totalansvar for før- og etterkalkyler inkludert fakturering. En annen er ordresekretær og har den daglige kontakten med kunder, transportører og leverandører (altså trykkeriene). I tillegg jobber en lønn- og regnskapsansvarlig i halv stilling.

Økonomi

Grafisk Ferdiggjøring har hatt en solid økonomi de siste fem årene. Årlig omsetning har ligget på 13-17 millioner, med en positiv økning i senere år. Lønnskostnadene utgjør ca. 60% av omsetningen. Gjennomsnittlig årsresultat har ligget på 1,8 millioner de siste seks årene. Egenkapitalen ligger på ca. 12 millioner og er stigende. Imidlertid er fremtiden noe usikker. PDCs relative andel av omsetningen har vært oppe i hele 25%, men er nå nede i 17,4%. Dette skyldes en økning i kundemassen, ikke en nedgang i PDCs rekvisisjoner. Grafisk ferdiggjøring har en strategisk plan for å redusere avhengigheten til de største trykkeriene. 17,4% er likevel en stor andel. Når det nye stifteriet kjører for fullt vil denne andelen skrumpe inn og medføre store konsekvenser for resultatgraden. Videre hadde de nylig innført muligheten til å foreta utstansinger på trykksaker maskinelt. Dette utvilsomt for å diversifisere produktspekteret og få flere ben å stå på.

Inntrykk

Etter besøket til Grafisk Ferdiggjøring satt vi igjen med blandede inntrykk. Bedriften virket noe gammeldags, men likevel svært effektive på segmentet av markedet de betjener. De hadde eksempelvis ingen JDF-basert arbeidsflyt. Daglig leder Erik Bratli mente utviklingen av JDF ikke var kommet langt nok på ferdiggjøringssiden til at det lønte seg. Dessuten, påsto han, var hans operatører så dyktige at de stilte inn maskinene raskere manuelt. Vi oppfattet Erik Bratli som en meget produksjonsorientert leder med stor teknisk kompetanse. Han hadde bevisst delegert bort innkjøpsansvar og kundekontakten til andre personer i sin organisasjon. Han hadde rett og slett ikke tid til disse områdene selv. Hvorvidt han detaljstyrte hver ordre fikk vi ikke svar på, men det er åpenbart at hans nærvær sikret en rask gjennomflyt av jobber. Likevel var operatører tildelt relativt stor grad av beslutningsmyndighet. Ved daglig leders fravær, eller ved svært tidskrisiske problemstillinger, hadde operatører anledning til å foreta egne beslutninger på stedet. Daglig leder satte spørsmålsteget ved om det er nødvendig med innføring av JDF i PDCs stifteri i og med at PDC i første omgang kun skal produsere standardiserte jobber. Vi er ikke enige i dette resonnementet. JDF

er såpass innarbeidet i PDCs arbeidsflyt fra før, at det vil være lite hensiktsmessig å ikke innføre det i stifteriet også. Dette gjelder spesielt etter innføringen av HiFlex. Det er en stor fordel å motta elektroniske data som stiller inn maskinene automatisk, for senere å kunne se ordrens spesifikasjon på en monitor. Man slipper papirmøllen med gammeldagse ordresedler og minsker risikoen for omkjøringer eller andre feil. Den menneskelige feilfaktor viskes bort. Systemet HiFlex er også designet slik at det kontinuerlig rapporterer tilbake om tids- og materialforbruk til PDCs planleggingskontor. Noen lignende teknologi eksisterer ikke i Grafisk Ferdiggjøring.

Følgende kan PDC lære av sine underleverandører:

- Styring av den daglige produksjonsflyten i ferdiggjøring krever total oppmerksomhet. Avdelingslederen i stifteriet bør ikke nedlasses med verken personal- og innkjøpsansvar eller kundekontakt.
- Produksjonsmulighetene bør på sikt utvides gjennom modulbaserte løsninger. Trenden i grafisk bransje går i retning jobber med utradisjonelle formater og falsetyper. Dette krever fleksible maskinpåbygg.
- De ansattes kompetanse må dyrkes. Fokuser på å få ansatte til å forstå deres viktige rolle i verdikjeden. De har et viktig medansvar for at trykksaken, slik kunden oppfatter den, holder mål.
- Ferdiggjøring er ikke enkelt! PDC gjør rett i å ta standardiserte jobber i første omgang.

ORGANISASJONSKULTUR 5.6

HELHETLIG KULTUR 5.6.1

Organisasjonskultur i bedrifter er i stor grad et neglisjert satsingsområde. Noe av grunnen til dette er tidligere oppfatninger om kulturens manglende innvirkning på organisasjonens drift. Disse oppfatningene har endret seg over tid. Man anerkjenner i dag kulturen som en kritisk faktor når det gjelder utviklingen av en vellykket bedrift. Disse er nesten uten unntak bedrifter med et godt arbeidsmiljø som inkluderer samtlige ansatte omkring felles verdier, visjon og mål. Jo sterkere kulturen er, desto større tillit kan man ha til at ansatte handler i henhold til hva man forventer av dem. Det vil være mindre behov for å kontrollere og overvåke ansatte. Det er vanskelig å beskrive den rådende bedriftskulturen i PDC. Dette har sammenheng med at det ofte ikke er samsvar mellom den kultur ledelsen anser bedriften for å ha, og den kulturen som faktisk råder. En hovedutfordring for PDC – og alle an-

dre bedrifter – er å skape en helhetlig bedriftskultur. Etter oppkjøpet av Tangen Grafiske Senter i 1998 opplevde PDC problemer med nettopp dette. To sterke kulturer kom i konflikt med hverandre. Det skapte sterke negative konsekvenser for såvel produktiviteten som lønnsomheten. Ved enhver tilførsel av ny arbeidskraft, eller omrokking av avdelinger, står man i fare for å miste den helhetlige kulturen ledelsen har brukt lang tid på å bygge opp.

Konkret anbefaling

For å skape en helhetlig organisasjonskultur må man aller først kartlegge den *nåværende* kulturen. Ofte er denne lite håndgripelig. I andre tilfeller kan man oppdage tydelige subkulturer i forskjellige enheter ved bedriften. PDC bør identifisere de elementer og subkulturer som er uønskede. Grunnleggende antakelser, verdier/normer og kulturuttrykk bør spesifiseres og uttrykkes klart gjennom bedriftens filosofi. Vi kan kalle de «bedriftens manifest». Det hjelper ikke å trykke verdiene på glanset papir, ramme de inn og be ansatte henge dem på veggen. De må gjennomsyre hele organisasjonen og utgjøre dens kjerneideologi. Ledelsen i PDC, både på strategisk og operativt nivå, må stå frem som sterke rollemodeller og etterleve innholdet i den ønskede organisasjonskulturen.

INTERNALISERING AV VERDIER OG NORMER ^{5.6.2}

Nyrekruttede medarbeidere vil alltid medbringe et visst sett med verdier og normer fra sin tidligere arbeidsplass. Disse kan skille seg fra PDC sine. I utgangspunktet trenger ikke dette å være et problem. Problemer oppstår først når nyansattes verdier og normer skiller seg på vesentlige områder. Dette kan eksempelvis være holdninger til overtidsarbeid, hvordan man føyer seg etter autoritetspersoner eller oppfatning av kvalitetsbegrepet. Det er vanskelig å identifisere slike verdsett på forhånd. De kommer først til uttrykk gjennom den ansattes reelle handlinger og væremåte. Hovedutfordringen ligger i å internalisere bedriftens verdier og normer hos de nyansatte. Det er flere virkemidler man kan ta i bruk for å oppnå dette.

Konkret anbefaling

Allerede under rekrutteringsprosessen bør PDC se an sine intervjuobjekter, og «teste» deres holdninger til konkrete verdier og normer PDC vedkjenner seg. Det er for eksempel ikke sikkert en person som har svært god teknisk kompetanse egner seg i den daglige interaksjonen med andre ansatte i stifteriet. PDC har derimot også et særlig ansvar for hvordan de selv fremstår overfor jobbsøkere og nykommere. Opplever den håpefulle kandidaten PDC som en åpen, tillitsfull organisasjon? Eller som en lukket og selvgod organisasjon der de ansattes behov ikke er

viktige? Dersom PDC gjennom rekrutteringsprosessen og senere under sosialiseringen av nyansatte utøver en atferd som er i tråd med de rådende verdier, vil de ansatte lettere ta disse til seg som sine egne. Det er svært viktig at det settes fokus på at avdelingslederen i stifteriet internaliserer bedriftens manifest snarest mulig. Vedkommende får nemlig selv et særlig ansvar for at hans operatører retter seg etter den rådende kulturen.

SOSIALISERING OG OPPLÆRING 5.6.3

En sosialiseringsprosess i PDC, med hensyn til det nye stifteriet, innebærer at de nyansatte medarbeiderne lærer de aksepterte normer for atferd i organisasjonen. En slik tillæring vil i stor grad skje gjennom observasjon av resten av organisasjonen; hva de mer erfarne medarbeidere gjør, hva de sier og hvilke saker som vektlegges. Hensikten med sosialiseringsprosessen er å samle både nye og gamle ansatte om en felles organisasjonskultur. Målet er at samtlige ansatte identifiserer seg med organisasjonen og beskriver seg selv som dens fullverdige medlemmer.

Det er uenighet blant organisasjonsforskere hvorvidt sosiale identiteter bevisst kan skapes og brukes som et styringsverktøy. Eller om disse ligger utenfor ledelsens kontroll og vokser frem av seg selv. Mye tyder på at dersom ledelsen ønsker å bruke sosiale identiteter som et styringsvirkemiddel, må sosialiseringsprosessen av ansatte i organisasjonen være nøye planlagt. Schein (1979) fokuserer på seks forhold som øker sannsynligheten for sosialisering og utvikling av organisasjonsidentitet.

1. Felles opplæringsprogram for alle nyansatte.
2. Skille mellom nyansatte fra resten av den regulære organisasjonen.
3. Klare faser den nyansatte skal gjennom i løpet av sosialiseringsperioden (sekvensiell tilnærming).
4. Standardisert rekkefølge på hva den nyansatte skal lære i løpet av sosialiseringsprosessen.
5. En type fadderordning, der den nyansatte får opplæring og støtte av en mer erfaren ansatt.
6. Vektlegge en sosialiseringprosess som tar hensyn til den enkeltes personlighet og bygge på denne personens særtrekk.

Konkrete anbefalinger

I organisasjonsteori trekker man frem forslag om hvordan sosialiseringprosesser bør gjennomføres. Basert på disse anbefaler gruppen følgende tiltak:

Kursing

Etter at bemanningsprosessen er fullført, gjennomføres et internt kurs/foredrag rundt PDC sine verdier, normer, historie og tradisjon for de nyansatte. Hovedfokuset bør ligge på formidling av både ideologiske og praktiske verdier i organisasjoner.

Opplæring og oppfølging

Sosialisering av medarbeidere omkring løsningen av konkrete arbeidsoppgaver gjennom veiledning og tilsyn. Det mest naturlige er å la ansatte gjøre dette under opplæring i maskinparken. Under opplæringsprosessen bør ledelsen være klar over utfordringen som ligger i at de nyansatte kun tilsynelatende tar til seg den rådende organisasjonskulturen. Dette for å enten unngå straff eller oppnå belønning. Sosial påvirkning basert på føyelighet er ingen permanent løsning. Disse individene vil ikke la seg påvirke ytterligere når mulighet for straff og belønning forsvinner. Dersom de nye operatørene kun uttrykker de riktige verdier når de er i direkte kontakt med autoritærpersoner som disponerer belønning og straff, vil ikke den ønskede bedriftskulturen bli forvaltet i avdelingen. Hovedmålet bør være å skape en atmosfære av gjensidig tillit mellom ledelsen, avdelingslederen og operatørene i stifteriet. Dette oppnås ikke gjennom belønning og straff. Av den grunn fraråder vi i første omgang incentivsystemer.

Felles begrepsapparat

De nyansatte bør få innsikt i PDCs bedriftsterminologi. Denne skaper en sosial referanseramme omkring bedriften og fremmer en følelse av tilhørighet blant de ansatte. Spesielt viktig er kommunikasjon og felles språk mellom stifteriet og trykkeriet. Ledelsen må ikke undervurdere de daglige og uformelle uttrykk som trykkerne benytter seg av. Uttrykket «brunostpall» for eksempel kategoriseres ikke som et fagteknisk uttrykk. Det er likevel viktig at de ansatte i stifteriet kjenner til betydningen av uttrykket, slik det brukes i trykkeriet.

«Brunostpall»

Er en intern PDC-sjargong for en perfekt pall. Papirene er lagt riktig på pallen, uten bul og ark som stikker ut.



Spredning av suksesshistorier

Historiefortellinger og myter omkring PDC sine prestasjoner og bragder som bygger opp under kjerneideologien. PDC har i løpet av de siste ti årene gjennomgått store organisasjonsmessige forandringer. For eksempel var året 1999 økonomisk sett et vanskelig år for organisasjonen. PDC kjøpte dette året Tangen Grafiske Senter i Drammen. Vanskelighetene skyldtes i hovedsak en konflikt mellom to fundamentalt forskjellige kulturer. Takket være en godt gjennomtenkt omstilling klarte selskapet seg gjennom krisen. Suksesshistorier som dette bør de nyansatte få innsikt i.

Markering av begivenheter

Dersom PDC har spesifikke ritualer som markerer suksess, bør de nyansatte få ta del i disse. Det nye stifteriet bør i tillegg få muligheten til å feire egne bragder. Spesielt ved oppstarten kan det virke motiverende med en liten feiring. Den kan for eksempel avholdes når stifteriet har nådd 1 000 000 eksemplarer stiftede trykksaker, eller når de oppnår ønsket effektivitetsgrad. Hele organisasjonen bør ta del i en slik feiring. Det trenger ikke være mer enn en kake under lunsjen. Slike gester vil være med på å styrke de ansattes følelse av deltakelse og tilhørighet til bedriftens fremgang.

Verdibasert ledelse

Fra ledelsens side bør det være kontinuerlig fokus, både verbalt og skriftlig, på bedriftens verdier, formål og historie. Avdelingslederen kommer til å spille en sentral rolle. Det er essensielt at vedkommende føler en tilknytning og tilhørighet til PDC. En karismatisk og godt likt leder evner å motivere sine ansatte. De vil tro fullt og fast på hans prinsipper. Om vedkommende forsvinner fra PDC derimot, vil det ikke ta mer enn noen måneder før ideologien og arbeidsmåten er glemt. Kulturen i stifteriet blir knyttet til den bestemte lederen og lever gjennom hans evne til å skape engasjement hos sine ansatte.

i**Internalisering**

Begrepet markerer en dyptgripende oppslutning omkring bedriftens verdier – både i underbevisstheden og i utøvende atferd.

Internalisering

Den mest permanente og sterkeste måten ansatte reagerer på sosiale påvirkningsprosesser er såkalt *internalisering*. Dette vil først skje dersom PDCs organisasjonskultur og dens foreskrevne verdier, normer og atferd er i overensstemmelse med medarbeiderens eget verdisystem eller virkelighetsoppfatning. Individet adopterer bedriftskulturen fordi hun eller han betrakter den som «riktig». En slik påvirkning vil være uavhengig av sterke ledere og meget motstandsdyktig mot forandring.

Bang (1990) opererer med en oversiktlig tabell over faktorer som har positiv eller negativ innvirkning på sosialisering og læring:

Faktor	Fremmende	Hemmende
Arbeidsgruppen	Åpen tone Delvis selvstyrende Aksepterende og trygt klima	Manglende innflyelse Frykt for tap av status, inntekt og stilling Frykt for endringer i forholdet til andre
Tilbakemeldinger	Kunnskap om resultatet Konstruktiv informasjon Personlige tilbakemeldinger Positive forventninger	Negative tilbakemeldinger Klandring Delegering av skyld Negative forventninger
Normer	Vekt på nytenkning Belønner kreativitet Tillater avvikende atferd	Bevarende og beskyttende regler God takt og tone i samhandling med andre
Overordnede	Belønner og oppmuntrer Anerkjenner	Er likegyldig Kritiserer
Struktur	Fleksibelt system	Rigid system
Incentivordninger	Fast lønn Karrieremuligheter	Akkord Ingen karrieremuligheter
Toppledelsen	Informasjonssøkende Åpen for konsultasjon	Motstand mot informasjon Ingen kontakt med operativt plan
Organisasjonsform	Synergisk Innoativ Organisk Individisert	Byråkratisk Statisk Mekanisk Administrasjonssentrert
Atmosfære	Personlig Samarbeid	Upersonlig Rivalisering
Filosofi	Frigjøring	Kontroll
Innflytelse	Etter kompetanse Desentralisert	Etter formell status Sentralisert
Kommunikasjon	Åpen Flerveis	Lukket Enveis

Som det implisitt fremgår av tabellen er åpne, trygge, desentraliserte og uformelle organisasjoner de som sterkest bidrar til gunstige organisasjonskulturer. Med *gunstig* menes organisasjonskulturer som bidrar til å øke trivselen, effektiviteten og lønnsomheten.

MOTIVASJON OG YTELSE 5.7

Faktorer som bidrar til å øke motivasjonen hos de ansatte vil bli et av de vanskeligste områdene å påvirke i det nye stifteriet. Ett fellestrekk finner man derimot i alle organisasjoner: Stolthet og verdighet er sterke emosjonelle følelser hos alle mennesker. De kan brukes hensiktsmessig fra ledelsens side til å fremme og øke motivasjonen.

I motsetning til trykkeriet vil ikke stifteriet uten videre preges av noen tilstedeværende stolthet omkring arbeidet. Årsaken til dette er at ferdiggjøring ikke har en sterk status som eget fagområde, som andre ledd i produksjonen har. Siden denne stoltheten til arbeidet ikke opptrer «naturlig», må den frembringes på annet vis. Som en forutsetning må de ansatte først være motivert for å løse selve arbeidsoppgavene. Der arbeidet er preget av standardiserte plikter, som i stifteriet, medfører dette ekstra store utfordringer. Det eneste som kreves av de ansatte når oppgavene skal løses er disiplin og utholdenhet. Maskinene gjør resten. Dette er to faktorer som aldri vil bidra til noen stolthet til arbeidet. Dersom operatørene ikke føler at deres arbeid er en viktig del i en lang verdikjede, vil de aldri bli motivert. I sin ytterste konsekvens kan dette gi utslag i et mindreverdigdomskompleks i forhold til trykkavdelingen. Resultatet på sikt blir stor gjennomtrekk av ansatte og lav effektivitetsgrad.

Konkrete anbefalinger

Tilbakemeldinger

Ansatte i stifteriet må kontinuerlig få tilbakemeldinger fra avdelingslederen om ting som: Godt gjennomført arbeid av en ordre, en godt gjennomført arbeidsdag og lignende verbale beskjeder. De ansatte skal vite hva som kreves for å oppfylle PDCs normer for kvalitet og må oppfordres til å etterleve dem. Samtidig må de kjenne konsekvensene ved å la være. De bør samtidig oppfordres til å gi sine medansatte tilbakemeldinger. Det bør etterstrebes å etablere en kultur der alle gjør hverandre gode gjennom kommentarer til utført arbeid. Dette må ikke ta form som nedlatende irettesettelser, men heller som konstruktiv kritikk i en atmosfære preget av høy takhøyde.

Ros og anerkjennelse

Anerkjennelse av oppnådde mål i stifteriet gjennom markering av begivenheten. På denne måten ser man de faktiske resultatene av innsatsen man har lagt ned i arbeidet sitt. Det kan eksempelvis være relatert til produksjonen når avdelingen når et visst antall produserte paller. Eller det kan være økonomisk relatert til oppnåelsen av en viss resultat- eller effektivitetsgrad. En slik feiring må ikke reserveres ledelsen, men inkludere alle ansatte.

Variasjon

I andre avdelinger i PDC vil det daglig arbeidet være preget av variasjon i arbeidet. Dette har sin bakgrunn i at enhver ordre som ankommer PDC er unik og må behandles deretter. I stifteriet er imidlertid ikke graden av variasjon like fremtredende. Behandlingen en ordre skal ha er definert på forhånd og maskinene stilles inn automatisk etter JDF-informasjon. Det bør derfor tilrettelegges for variasjon i arbeidet på annen vis. Faktisk er dette nedfelt i den nye arbeidsmiljøloven (2005) som et krav til arbeidsgiveren:

§ 4-2. Krav til tilrettelegging, medvirkning og utvikling

- (1) Arbeidstakerne og deres tillitsvalgte skal holdes løpende informert om systemer som nyttes ved planlegging og gjennomføring av arbeidet. De skal gis nødvendig opplæring for å sette seg inn i systemene, og de skal medvirke ved utformingen av dem.
- (2) I utformingen av den enkeltes arbeidssituasjon skal:
- a) det legges til rette for at arbeidstaker gis mulighet for faglig og personlig utvikling gjennom sitt arbeid,
 - b) arbeidet organiseres og tilrettelegges under hensyn til den enkelte arbeidstakers arbeidsevne, kyndighet, alder og øvrige forutsetninger,
 - c) det legges vekt på å gi arbeidstaker mulighet til selvbestemmelse, innflytelse og faglig ansvar,
 - d) arbeidstaker så langt som mulig gis mulighet til variasjon og for å se sammenheng mellom enkeltoppgaver,
 - e) det gis tilstrekkelig informasjon og opplæring slik at arbeidstaker er i stand til å utføre arbeidet når det skjer endringer som berører vedkommendes arbeidssituasjon.

Som det tidligere er anbefalt i punkt 5.3 (*Spesialisering versus generalisering*), vil en rotasjonsordning mellom maskiner berike operatørens daglige arbeidssituasjon og skape positive arbeidsmessige utfordringer. Tanken er at dette i sin tur vil redusere kjedsommelighet og øke motivasjonen. Det må likevel påpekes at en slik ordning ikke egner seg for alle typer mennesker. Noen er tilfreds med en stabil og forutsigbar arbeidshverdag. De søker ikke utfordringer eller ny kunnskap. I slike tilfeller vil påtvungne utfordringer medføre stikk motsatt effekt; motivasjonen svekkes dramatisk.

i**Autokratisk leder**

Har et ensidig fokus på effektivitet og produktivitet.

Kontroll over egen arbeidssituasjon

Avdelingslederen må være bevisst hvilke konsekvenser vedkommendes styringsstil har overfor ansatte. En autokratisk leder kan lett falle for fristelsen med direkte overvåking av sine underordnede. Dersom operatørene ikke får mulighet til å ta ansvar for egen arbeidssituasjon, vil dette ha en svært negativ innvirkning på motivasjonen. Etter at opplæringsprosessen er fullført bør ansatte, i saker som direkte berører deres eget arbeidsområde, få mulighet til å ta viktige beslutninger. En slik ordning åpner for tilførsel av ny kunnskap, innsikt i håndtering av ulike situasjoner og bidrar til å skape en egen kultur i stifteriet. De ansatte lærer å ta ansvar og foreta selvstendige beslutninger. Dersom en operatør tar en viktig avgjørelse i en presset situasjon, og på denne måten «redder» hele oppdraget, vil dette legge grunnlag for historier, bragder og myter rundt stifteriet og dets ansatte.

Karrieremuligheter

Dersom de foregående punkter tas hensyn til, vil motivasjonen øke betraktelig. I et langt tidsperspektiv derimot, vil mulighetene de ansatte har for avansement i organisasjonen gjøre seg gjeldende. Dersom forfremmelser er nærmest ikke-eksisterende, og ledelsen kun rekrutterer eksterne personer til å fylle mellomlederstillinger, vil den samlede motivasjonen i stifteriet dale.

For å imøtekomme denne utfordringen bør det tilrettelegges for reelle karrieremuligheter i PDC. Ser man dette i sammenheng med målet om å lære de ansatte til å ta ansvar og beslutninger, vil man få innsikt i hvem som egner seg for senere lederansvar. Slike personer bør følges nøye opp og tilbys mulighet til å videreutvikle sine evner gjennom kursing og kompetanseheving. Eksempelvis bør lederspirer i stifteriet vurderes for medlemskap i VISKOM Forum for Yngre Ledere (FYL). Samtidig bør det være full åpenhet omkring dette. De ansatte skal tydelig kunne se at mulighetene for en lang karriere i PDC er tilstede dersom de har de riktige holdningene og yter optimalt.

KVALITETSLEDELSE 5.8

En av de viktigste temaene i kvalitetssikring er såkalt *prosessorganisering*. Prosessorganisering innebærer å strukturere og systematisere alle prosesser knyttet til en arbeidsflyt. Hensikten er å få en oversikt over potensielle fallgruver i produksjonen og utarbeide rutiner for å unngå dem. Dette gjøres ved å registrere og kvalitetssikre alle prosesser i avdelingen.

KVALITETSMÅL 5.8.1

Målet med å innføre en inspeksjonsprosess for stifteriet er å tilby kunden varer av like god, eller bedre, kvalitet som de nåværende underleverandørene. Vi foreslår en sekvensiell tilnærming til utfordringen. Stifteriet må i første omgang fokusere på å effektivisere produksjonsflyten og unngå omkjøring. I og med at stifteriet er siste ledd i arbeidsflyten, kan omkjøring her medføre omkjøring i trykkeriet. Eksempelvis kan en uerfaren operatør i stifteriet, under fravær av inspeksjonsprosesser, komme i skade for å false en ordre feil. Dersom planleggingskontoret har hatt for lite overskuddsberegning i forkalkylen, får dette store økonomiske konsekvenser. Trykkeriet må da utføre opptrykk av den feilfalsete materien.

Vi foreslår følgende overordnede kvalitetsmål, som gir gunstig konsekvens, i gitt rekkefølge:

- Unngå omkjøring, med lavere produksjonskostnader
- Redusere makulatur, med lavere produksjonskostnader
- Minimalisere ventetider i produksjonen, med mindre mellomlagring og større produktivitet
- Beherske standardiserte jobber, med fornøyde kunder og færre reklamasjoner
- Beherske ikke-standardiserte jobber, med fornøyde kunder og færre reklamasjoner

Med ordet beherske mener vi oppnåelsen av rett kvalitet til rett bruk. Kvalitet er et subjektivt begrep, og avhenger av preferansene til den som vurderer. Hvem har «rett», kunden eller operatøren? Stifteriet bør, etter vår mening, løpende tilpasse seg kundens oppfatning av god kvalitet. Kvalitet og pris henger nøye sammen. Kunden må orienteres om at høy kvalitet koster, og vil belastes dem.

ANSVARSFORDELING 5.8.2

Samtlige ansatte i stifteriet har et spesielt ansvar for å overholde rutine og inspeksjonsprosess som er utarbeidet for å sikre kvaliteten på trykksakene. Vi foreslår følgende overordnede fordeling av ansvar:

- Avdelingsleder skal sørge for at det utarbeides en årlig rapport om det totale kvalitetsarbeidet ved avdelingen. Rapporten formuleres som notat til ledergruppen og behandles på et ledermøte.
- Månedlig statusrapport om registrerte avvik i avdelingen. Formuleres som notat til avdelingssjef for trykk/ferdiggjøring (jf. prosjektgruppens anbefaling til organisatorisk modell).
- Skiftledere har ansvar for å rapportere alvorlige kvalitetsavvik til avdelingslederen.

RUTINER OG PROSEDYRER 5.9

INSPEKSJONSPROSESS 5.9.1

Prosjektgruppens forslag til inspeksjonsprosess for stifteriet inneholder følgende punkter:

1. Kontroll av paller med plano materie
2. Kontroll av operatøratferd
3. Stikkprøvekontroll og «100%-kontroll»
4. Kontroll av makulatur og trykksaker som må omkjøres
5. Kontroll av ferdige trykksaker før forsendelse til kunde

Kontroll av paller med plano materie

- Kontrollere ordreseddel
- Sammenligne med informasjon i HiFlex
- Fysisk sjekk av pallen

Dersom man oppdager eventuelle feil eller avvik i leveransen fra trykkavdelingen, vil stiftoperatøren som oppdager feilen straks kunne informere trykkeriet om problemene. Trykkeriet kan dermed justere sin produksjon. Dette er spesielt nyttig ved store opplag der ferdiggjøringen starter lenge før trykkingen er ferdig. Ved dagens situasjon får PDC først beskjed om avvik og feil fra sine underleverandører etter hele opplaget er trykket.

Kontroll av operatøratferd

Det bør kontrolleres om operatører utfører sitt daglige arbeid i tråd med gitte retningslinjer og den opplæring de har fått. Ansvaret for dette ligger hos både skiftlederne og avdelingslederen.

Stikkprøvekontroll og «100%-kontroll»

Vi foreslår at det ved hver arbeidsstasjon:

- Tas ut ett eksemplar for hvert 300 produserte eksemplar.
Hele stikkprøven kontrolleres for feil og avvik
- For hvert 5 000 produserte eksemplar tas ut ett for arkivering i tre måneder
- Tas ut start- og slutteksemplar på hver ordre for arkivering i tre måneder

I tillegg bør en falseprøve følge hver eneste pall med ferdige signaturer. Dette er standard praksis hos PDCs underleverandører. Dersom opplaget er på under 5 000 eksemplarer tas det kun ut start- og slutteksemplar. Når trykksaken arkiveres må operatøren signere med navn og dato, og legge det i et tilordnet system for arkivering.

Kontroll av makulatur og trykksaker som må omkjøres

Vi foreslår at operatøren skal registrere i HiFlex forbruket av innstillingsark og mengden makulatur for senere bruk i etterkalkylen. Hensikten må å kontrollere mengden makulatur er å finne ut om typen jobb det er snakk om, medfører problemer og økte kostnader. Er det tiltak man kan iverksette for å redusere mengden makulatur på den samme ordretypen ved et senere tidspunkt?

Kontroll av ferdige trykksaker før forsendelse til kunde

Vi foreslår at:

- Ordresedler følger hver eneste pall
- Esker/kartonger med ferdige trykksaker nummereres i stigende rekkefølge, etter produksjonstidspunktet
- Ved trykksaker som er pakket løst på pall, nummereres pallen
- Ved begge tilfellene markeres det hvor mange esker og eksemplarer det er på pallen. På ordreseddelen skal det stå hvor og når den skal leveres, hvilket fraktselskap som håndterer leveransen, ordrenummer og kundenummer

I dag har PDC et velfungerende system for merking av paller til ferdiggjøring. Hver underleverandør tildeles én bestemt fargekode. Hver eneste pall merkes med respektive fargekoder som angir hvilken underleverandør ordren skal sendes til. Vi vil anbefale at PDC fortsetter å bruke dette systemet, men innfører en ny fargekode for det nye stifteriet.

AVVIKSBEHANDLING 5.9.2

Prosjektgruppens forslag til avviksbehandling i stifteriet inneholder følgende punkter:

1. Klassifisering
2. Registrering av avvik i database
4. Behandling på toppledernivå
5. Årsrapportering

Klassifisering

Når avvik oppdages, bør det klassifiseres som mindre, store eller kritiske avvik. Det innebærer følgende:

- Operatøren som oppdager avviket vurderer dets størrelse og skade
- For de mindre avvikene gjennomføres det strakstiltak for å rette opp i feilen
- De store avvikene må registreres og dokumenteres

- De kritiske avvikene må rapporteres opp til ledernivå, registreres og dokumenteres
- Ved de tilfeller årsaken til avvik kan henføres til flere ansvarsområder, skal det utpekes en ansvarlig for å rette opp i forholdet

Operatører har et samlet ansvar for å etterleve kvalitetsystemets prinsipper. Spesielt gjelder dette deres individuelle ansvar for å rette opp i mindre avvik. Ingen avvik er for små.

Registrering av avvik i database

Vi foreslår at operatørene registrerer:

- Eget navn
- Avviksnummer
- Dato og klokkeslett for når avviket ble oppdaget
- Hvilken ordre avviket oppsto i
- Hvilken arbeidsstasjon avviket oppsto ved
- Beskrivelse av avviket
- Beskrivelse av årsaken
- Beskrivelse av eventuelle korrektive tiltak
- Navn på ansvarshavende skiftleder
- Navn på eventuell ansvarlig for gjennomføring av korrektive tiltak
- Eventuelle tidsfrist for gjennomføring
- Bekreftelse av gjennomførte korrektive tiltak

Behandling på toppledernivå

Kritiske avvik og dets konsekvenser bør behandles av ledergruppen. Følgende problemstillinger bør behandles:

- Har avviket medført direkte konsekvenser for levering til kunde?
- Hvem har eventuelt ansvaret for at avviket oppsto?
- Hvem har ansvaret for å rette opp i avviket?
- Hvordan skal det rettes opp, og innen hvilken tidsfrist?
- Hva er årsaken til at avviket har oppstått?
- Hva kan gjøres for at lignende avvik unngås i fremtiden?

Årsrapportering

Vi nevnte tidligere en anbefaling at avdelingslederen for stifteriet bør ha ansvar for å utarbeide en årsrapport om det totale kvalitetsarbeidet i stifteriet. Denne bør som et minimum inneholde:

- Antall registrerte avvik
- Antall iverksatte korrigerende tiltak
- Antall avvik som er rettet opp på en vellykket måte
- Antall avvik som ikke er rettet opp
- Samlet vurdering av kvalitetsarbeidet ved avdelingen

- Plan for videreutvikling av kvalitetssystemet
- Handlingsplan og tidsfrister for utviklingsarbeidet
- Hvem som har ansvaret for gjennomføring av utviklingsarbeidet

På grunnlag av denne informasjonen kan det utarbeides en helhetlig kvalitetsvurdering av avdelingen der det avdekkes:

- Hvilke områder som har tilfredstillende kvalitet
- Hvilke områder det ofte registreres avvik
- Planlagte og gjennomførte tiltak for å forbedre kvaliteten på disse områdene
- Registrerte effekter av de korrigerende tiltak
- Forventninger til fremtidige utfordringer i forhold til kvalitetsarbeidet i avdelingen

LEDELSE AV STIFTERIET 5.10

LEDELSESBEGREPET 5.10.1

Det er vanskelig å gi noe entydig svar på hva ledelse er. Det eneste som er sikkert er at det å inneha en lederposisjon ikke er ensbetydende med godt lederskap. Mange foretak betrakter ledelse som helt avgjørende for det økonomiske resultatet. Andre ser på ledelse som en faktor av liten eller ingen betydning for bedriftens lønnsomhet. Jacobsen og Thorsvik (2002) sitt utgangspunkt er at ledelse er en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdninger og atferd. Formålet er å få dem til å arbeide for å realisere bedriftens eller avdelingens mål, motivere dem til ekstra ytelse, og skape engasjement. Et slikt formål må gjelde i det nye stifteriet også. Om det ikke er entydig bevist at godt lederskap fører til økt effektivitet, gjør i hvert fall det motsatte seg gjeldende. Fraværet av en målrettet avdelingsleder som styrer avdelingen i riktig retning, vil redusere stifteriet til å bare være en meget kostbar investering.

EVNER OG KOMPETANSE 5.10.2

Vi kan beskrive kvaliteten til en ny avdelingsleder ut fra to forhold: *Personlige evner* og *kompetanse*. Vi kunne også kalle disse henholdsvis indre og ytre faktorer. Med personlige evner mener vi lederens personlighet, motivasjon, sosial omgiengelighet, karisma og intelligens. Med kompetanse mener vi formell utdanning, kurs og erfaring. Under erfaring inngår det samlede antall tanker, kunnskap og ferdigheter lederen har tilegnet seg over årene. Avdelingslederen bør være en person som driver avdelingen som om den er hans *egen*. I avdelingslederens tilfelle kan bonuser som incentivordning med fordel vurderes for å lokke frem en slik eierskapsfølelse.

LEDERSTIL 5.10.3

På generelt grunnlag kan vi skille mellom demokratiske og autoritære lederstiler. Lederstiler som heller mot demokratiske prinsipper vektlegger involvering av de ansatte i beslutningsprosesser, utvikling av gode relasjoner til underordnede og hensyn til de ansattes behov. En demokratisk leder er dyktig på å ta «temperaturen» på avdelingen. Autoritære lederstiler derimot, har et mye større administrativt preg over seg. Slike ledere er oppgaveorienterte, opptatt av målbare kriterier for produktivitet/effektivitet og er formelle i sin omgang med underordnede. Vi kan se på administrasjon og ledelse som to lederfunksjoner med ulikt innhold (Jacobsen og Thorsvik, 2002). Illustrert i tabellen under:

Administrasjon legger vekt på:	Ledelse legger vekt på:
Planlegging	Visjon
Ansvarsfordeling	Kommunikasjon
Kontroll/problemløsning	Motivasjon/inspirasjon
Skape balanse	Innovasjon/endring
Maktkonsentrasjon	Maktpredning
Skape lydighet	Skape engasjement
Kontrakt	Ekstra ytelse
Rasjonalitet	Intuisjon
Avstand til andre	Empati/innlevelse
«Administratoren gjør ting riktig»	«Lederen gjør de riktige tingene»

Konkret anbefaling

PDC bør rekruttere en avdelingsleder som er klar over sin egen rolle i bedriftens utvikling. Med dette mener vi at han må være bevisst sin fremtreden og væremåte i den daglige driften. Faktorer som i undersøkelser hyppigst nevnes som årsak til mistrivsel hos ansatte er: Bedriftens politikk og administrasjon, og selve lederen. En uforutsigbar lederstil, svak faglig kompetanse, samt uvilje mot å delegerer ansvar, vil ha en negativ innvirkning på trivselen. Avdelingslederen bør ta en aktiv del i rekruttering og opplæring av ansatte, gi retningslinjer og oppmuntre dem til å fokusere på bedriftens overordnede mål gjennom utøvelsen av arbeidet. Under rekrutteringsprosessen av nyansatte, ble prosjektgruppen bedt om å yte assistanse. I den forbindelse utarbeidet vi en idealmodell for avdelingslederen. Idealmodellen er noe justert etter kontinuerlige vurderinger om hvordan stifteriet bør organiseres best mulig. Den originale modellen gjengis i vedlegg 2.

IDEALMODELLEN ^{5.10.4}

Under vurderingen av søkere til posisjonen som avdelingsleder er det nyttig å definere en idealmodell. Ingen søkere vil kunne passe idealmodellen perfekt, men den er et nyttig referanseverktøy å forholde seg til. Det innebærer at hver aktuell kandidat til stillingen måles opp mot de gitte indre og ytre faktorene i modellen. De indre faktorene beskriver ønskede karaktertrekk og personlige egenskaper. Disse er det knyttet størst usikkerhet ved, ettersom de vanskelig lar seg måle. Forsøk på dette er likevel mulig gjennom personlighetstester og andre psykologiske prøver. De ytre faktorene beskriver konkret ønsket yrkeserfaring, alder, utdanningsbakgrunn og annen kompetanse. Uansett idealmodellens kompleksitet, og hvordan den måles opp mot potensielle kandidater, vil den likevel aldri kunne erstatte et reelt intervju. Den bør derfor benyttes varsomt.

Den ideelle leder av stifteriet bør være en person med kjennskap til produksjonsledelse og effektivisering av rutiner. Imidlertid holder ikke dette dersom en ser på stifteriet som en åpen og samarbeidende organisatorisk enhet i PDC-systemet. Personen må ha evne til å samarbeide tett med de andre avdelingene i PDC, hovedsakelig trykkeriet. I sitt forhold til de ansatte bør den ideelle lederen være en samlende figur som, ved kritiske bemanningsproblemer, kan ta en aktiv del i produksjonsprosessen. Dette forutsetter kunnskap om maskineriet og den tekniske produksjonsprosessen.

Indre faktorer:

- Har et høyt aktivitetsnivå
- Høyt prestasjonsønske
- Sosial intelligens
- Mestrer interne konflikter
- Evne til å «pushe» og utvikle medarbeidere
- Tydelig og flink til å kommunisere
- Lojal mot bedriftens verdier og normer
- Opptatt av effektivitet og kvalitetssikring
- Maktorientering kombinert med makthemning

Ytre faktorer

- 3-5 års erfaring fra grafisk bransje på operativt nivå
- 5-10 års erfaring fra lederstillinger generelt
- Alder mellom 35 og 50 år
- God nok fysisk kondisjon til å utføre samme arbeidsoppgaver som operatører
- Erfaring med relasjonsbygging og kundeoppfølging
- Kompetanse i produksjonsledelse og effektivisering av rutiner



Marked og posisjon

6

SAMMENDRAG 6.1

Stifteriet representerer en rekke nye muligheter for PDC. I en stadig tøffere bransjetilværelse gjelder det å være proaktiv med hensyn til investeringer som gir konkurransefordeler. For at de skisserte mulighetene skal kunne realiseres, ligger det imidlertid utfordringer i vente. De kritiske suksessfaktorene ligger i de første aktivitetene etter stifteriets oppstart.

I den avgjørende overgangen mellom innførings- og vekstfasen legges grunnlaget for stifteriets fremtidige levevilkår. Denne perioden krever målryttet styring av virksomheten på alle organisatoriske nivåer. Spesielt er det viktig at salgs- og markedsavdelingen ikke undervurderer de tilstedeværende mulighetene. Å betegne stifteriet som et uviktig ledd i PDCs verdikjede kan vise seg å bli en selvoppfyllende profeti.

De viktigste mulighetene er:

- Volumøkning i trykkeriet
- Økt markedsandel på stiftede tidsskrifter
- Synergieffekt: Økt parallellpublisering
- Merkevaren «PDC Tangen» – totalleverandør
- Øke bedriftsmarkedets kjennskap til bedriften
- Ekspandere til plastpakking og adressering
- Reorientering av strategien – større fortjenestemarginer
- Ytterligere integrasjon av verdikjeden
- Reposisjonering for å øke kundetilfredsheten

Produksjonsmessige konsekvenser:

- Reduserte transaksjonskostnader
- Kvalitetsutfordring – standardisert plateutkjøring
- Potensiell reduksjon av transportkostnadene

- Forenkling av logistikken
- Mer mellomlagring av paller
- Tørketid før falsing
- Kortere leveringstid på enkelte produktgrupper
- Redusert avhengighet
- Høyere kompetansenivå

VISUALISERINGSSEKTOREN 6.2

INNLEDNING 6.2.1

Kapittel 6 har som mål å analysere hvilken posisjon PDC har i markedet. Vi undersøker hvorvidt stifteriet medfører en *reposisjonering* av PDCs tjenestespekter i kundenes bevissthet. Samt hvilke muligheter og konsekvenser etableringen vil få for det videre strategiarbeidet. Før vi kan danne oss en oppfatning om PDCs posisjonering, må vi først avdekke hva som karakteriserer markedet. Vi vil tilnærme oss problemstillingen med å først analysere selve bransjestrukturen. Men hva er egentlig grafisk bransje? Mye tyder på at begrepet blir for snevert. Mange velger heller å benytte termen *visualiseringssektoren*. Dette i en anerkjennelse av at tradisjonell grafisk virksomhet og tilgrensende sektorer smelter mer og mer sammen. Vi velger å definere visualiseringssektoren med: *Bedrifter som mangfoldiggjør og tilrettelegger informasjon for publisering i digitale og papirbaserte medier*. Vi vil ha med ordet papirbaserte som kriterium for å distansere rapporten fra bedrifter som utelukkende beskjeftiger seg med produksjon for digitale medier. Kapitlet er forankret i markedsteoretiske perspektiver, med fokus på caseobjektet PDC.

GENERELT OM BRANSJEN 6.2.2

Positive trekk

- Informasjonsmengden øker
- Beveger seg fra SMB-profil i retning færre, men større aktører
- Rasjonaliseringsgevinst for de største bedriftene
- Økt fokus på merkevarebygging
- Bedrifter med ulik kompetanse samarbeider for å utvide tjenestespekteret
- Mer oppsøkende salg og proaktiv markedsføring
- Flermedial publisering øker
- Avtakende skepsis mot JDF

Negative trekk

- Prispress
- Høy risiko
- Overkapasitet
- Få nyetableringer
- Nedgang i sysselsettingen
- Oppkjøp og konkurser
- Illojale kunder i papirbasert mangfoldiggjøring
- Krav om stadig kortere leveringstid
- Snittopplagene synker
- Stagnerende vekst i offset
- Økt konkurranse fra utenlandske trykkerier, spesielt polske og baltiske
- Handelsbalansen med utlandet (grafiske tjenester): Har ligget stabilt på -2 milliarder NOK i verdi siden år 2000
- Dramatisk volumøkning i importen av grafiske tjenester

FERDIGGJØRING 6.2.3

Karakteristikk

- Stor skepsis mot å ta i bruk JDF i arbeidsflyten
- Flere trykkerier vurderer å begynne med ferdiggjøring
- Ekstra prissensitive
- Økt konkurranse fra utenlandske selskaper, spesielt på håndarbeide
- Svært lave marginer
- Liten evne/vilje til omstilling og innovasjon
- Overkapasitet på stivbind
- Lavt utdanningsnivå blant operatører

STATUS HOS BOKBINDERNE 6.2.4

Historikk

Bokbinding, spesielt hardcoverproduksjon, er svært arbeidsintensivt. Tariffbasert timepris på operatører i bokbinderier ligger idag på mellom 111 og 125 kroner timen, avhengig av om man er faglært eller ikke. Tallene inkluderer ikke avgifter og sosiale kostnader. En stor andel av salgsprisen er derfor fordelt på lønnskostnader. Forlagene er i økende grad ikke lenger villige til å betale for dette. Det lave lønnsnivået på tilsvarende arbeidskraft i Tyskland, Polen og Baltikum, medfører at et økende antall utgivelser blir plassert der for produksjon. En av aktørene som har fått merke dette sterkest er Norsk Bokbind på Gjøvik. Bedriften, som spesialiserte seg på tradisjonell bokproduksjon med stive permer, har slitt lenge med økonomien og har en turbulent forhistorie bak seg. Virksomheten var opprinnelig en del av AIT-konsernet og het AIT Gjøvik. I 2004 derimot, ervervet det danske

Nørhaven-konsernet både AIT Trondheim og AIT Gjøvik. De sikret seg dermed en betydelig større innflytelse på norsk og skandinavisk bokproduksjon. I Gjøvik var det på denne tiden nesten 100 ansatte og det ble foretatt egentrykking av bøkene. På forhånd hadde Nørhaven i år 2000 kjøpt og samlet Skiensbedriftene Rotanor Bokproduksjon og Kr. Johnsen Grafiske Senter til et nytt selskap – Rotanor Norsk Bokproduksjon. Aktivitetene i Rotanor og AIT Gjøvik ble senere slått sammen til selskapet NordBook, men produksjonen ble opprettholdt begge stedene. Hovedformålet med oppkjøpene og restruktureringene, var ifølge Nørhaven å imøtekomme behovet for en samlet skandinavisk enhet for bokproduksjon. Gjennom å hente ut synergieffekter mellom deres likeartede virksomheter, skulle det demmes opp mot trusselen fra lavkostland.

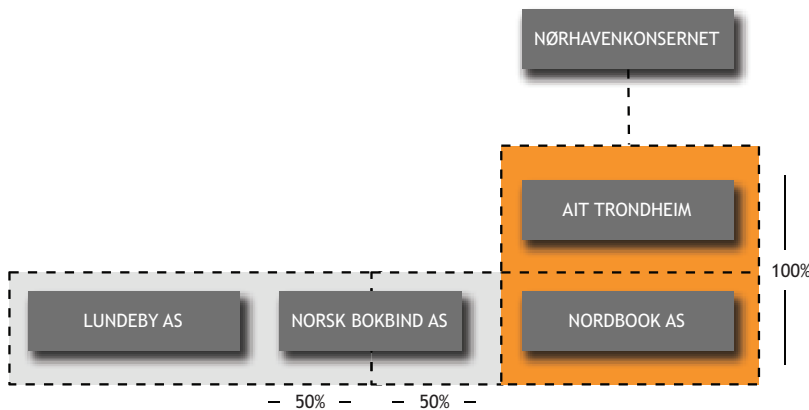
Dagens situasjon

For under ett år siden la Nørhaven ned trykk- og førtrykksavdelingene på Gjøvik og flyttet disse til Skien. Noen maskiner fulgte med på flyttelasset, mens andre ble solgt. Samtidig ble det inngått en intensjonsavtale med Lundebymoen om å samarbeide om leiebind på Gjøvik. Gjøvikavdelingen ble omorganisert til å være et rent bokbinderi med falsing og innbinding av allerede trykt materie. De fikk nok et navneskifte, denne gangen til Norsk Bokbind. Flere runder med permitteringer har preget virksomheten siden fjoråret – senest i januar når ytterligere 15 av 40 ansatte fikk varsel om permittering. De hyppige eierskiftene har hatt konsekvenser for trykkeriene og PDC har eksempelvis sikret seg kontrakt på en betydelig andel bøker i forbindelse med skolebokreformen. Følgelig er situasjonen for bokbinderne av stor relevans for PDC, dersom de skal opprettholde sine leveringsforpliktelser. Bare fem dager før denne rapporten ble innlevert varslet de nedleggelse og mulig konkurs. AIT Trondheim, der Nørhaven er eiere av aksjene, trues også av nedleggelse.

Bedriften har i motsetning til Norsk Bokbind spesialisert seg på produksjon av pocketbøker. Tap av mange store oppdrag til utlandet, kombinert med små marginer i dette markedsegmentet, medførte driftsunderskudd i 2005. For å utvide produkspekteret til magasiner og kataloger på bestrøket papir, investerte bedriften i januar i heatset rotasjon. Når det gjelder NordBook i Skien, fikk 12 av 80 ansatte permitteringsvarsel så sent som i februar inneværende år. Også her preges produksjonen av svak ordretilgang, og de kjører følgelig med redusert kapasitet. Nylig mistet de for eksempel storordren Felleskatalogen til utlandet. Til gjengjeld har de sikret seg produksjon av Sverige Rikets Lover, men det er langt fra nok til å fylle kapasiteten.

Eierstruktur

Både markeds- og produksjonsmessig deler konsernledelsen i Nørhaven sin virksomhet inn i fire forretningsområder: 1) Paperback, 2) Textbooks, 3) Illustrated Books og 4) SRP (digitaltrykk). NordBook og Norsk Bokbind organiseres under området Textbooks. AIT Trondheim er underlagt området Paperback. Per dags dato eier Nørhaven-konsernet, gjennom NordBook på Skien, 50% av aksjene i Norsk Bokbind. Lundeby har også gått inn som aksjonær og eier resterende. Førstnevnte solgte nylig næringsseiendommen Norsk Bokbind har tilhold på. Dette kan resultere i den underlige situasjonen at bedriftens likviditet ble ytterligere svekket gjennom økte husleiekostnader. Den ugunstige eiersituasjonen har medført at PDC fremskynder sine stifteriplaner. AIT Otta og Bokbinderiet Johnsen i Skien er de eneste bokbinderiene av betydelig størrelse i Norge, som fortsatt er uavhengige.



Figur 6.1 Eierstruktur i norsk bokbind.

Kunnskapsløftet

De første månedene på nyåret er det tradisjonelt sett lite å gjøre for bokbinderiene. Imidlertid lå det i kortene at store andeler av utgivelsene i forbindelse med skolebokreformen, skulle begynne å komme fra januar/februar og utover. Dessverre er flesteparten utsatt til høsten. Dette merkes godt hos trykkerier og bokbinderier som har budsjettert for langt høyere omsetning i årets første måneder.

Beredskap

Prosjektgruppen har fått tilgang til en rekke synspunkt fra administrerende direktør ved PDC, Gaute Hartberg (vedlegg 6). Han ønsket å trekke betraktninger om stifteriet opp på et høyere strategisk nivå. Han ser på stifteriet som kun en liten del av en stor beredskapsplan. En beredskapsplan som tar sikte på å sikre PDCs fremtidige konkurransedyktighet, selv i et tilfelle der rammevilkårene for bokproduksjon blir for dårlige.

De viktigste stikkordene i den strategiske beredskapsplanen med hensyn til bokproduksjon er:

1. Pris.
2. Eierskap.
3. Kapasitet.

Med *pris* menes selve utsalgsprisen på trykksaker som konkurranseparameter. Førtrykk og trykk i PDC er allerede såpass effektiviserte at det ikke er store besparelser å hente der. Nå ligger det potensial først og fremst på logistikksiden og i integrasjon av verdikjeden. Med eierskap menes de nåværende eierstrukturene i norske bokbinderier. PDC forholder seg nå til det faktum at et stort konkurrerende utenlandsk konsern kontrollerer store deler av norsk bokproduksjon.

Med *kapasitet* menes faren for dramatiske kapasitetsreduksjoner på innbinding av bøker. Dette er et vesentlig faremoment i lys av de nylige begivenhetene på Gjøvik. Det er to måter å imøtekomme denne utfordringen på. En enkel og kortsiktig løsning er å etablere samarbeidsforhold med bokbindere i andre skandinaviske land, hovedsakelig Sverige. PDC har for eksempel satt ut enkelte jobber til svenske ferdiggjørere for å evaluere deres kompetanse og leveringsdyktighet. Det er likevel ingen optimal løsning når man tar i betraktning leveringstid, valutaendringer og utenlandsk tariffoppgjør (med mulige streikesituasjoner). Den andre løsningen er langsiktig og krever stor investeringsvilje. Det vil si, integrere ytterligere ledd i den grafiske verdikjeden. Stifteriet er kun første skritt på veien mot mer kompetansekrevende ferdiggjøring som soft- og hardcover. Ressurspersoner i grafisk bransje mener fals og stift er noe man må beherske først.

PDCs eksisterende bygningsmasse er svært fleksibel med tanke på flere tilbygg. Et komplett bokbinderi kan prosjekteres og bygges relativt raskt. Til sammenligning ble byggingen av stifteriet påbegynt i april 2005 og ferdigstilt i desember samme år.

PORTERS KONKURRANSEKREFTER 6.3

En mye anvendt teknikk for å analysere konkurransesituasjonen i forskjellige industrier er samfunnsøkonomen Michael Porters «Five Competitive Forces Model». Modellen er en generell analyseteknikk for å hjelpe bedrifter å forstå markedet de opererer i. Den kan være svært hendig i strategiske beslutningsprosesser – for eksempel satsing på nye markedssegmenter, utvikling av nye varer og tjenester, eller integrasjon av flere ledd i verdikjeden. Porter var også den som i sin tid lanserte selve ordet verdikjede (value chain). I tråd med modellen er stifteriet i praksis en innlemmelse av en merverdiskapende aktivitet hos en underleverandør inn i egen organisasjon. De fem konkurransekraftene er: 1) Dagens konkurrenter, 2) Leverandører, 3) Potensielle nye bedrifter i bransjen, 4) Kjøpere (Kunder) og 5) Substitutter.

Konkurransekraftene kan ved første øyekast gi inntrykk av at rivaliseringen i bransjen, rent konkurransemessig, er separert fra de fire andre kreftene. Dette gir et forenklet bilde av virkeligheten. Det er fullt mulig å finne måter å konkurrere med sine kunder på. Mediehuset GAN har eksempelvis forlagsvirksomhet ved siden av tradisjonelle grafiske tjenester. Konkurranse i en slik videre forstand kan vi kalle *utvidet konkurranse* (Porter, 1987) PDC Tangen har imidlertid foretatt en strategisk beslutning om at de aldri skal konkurrere med sine egne kunder.

DAGENS KONKURRANSESITUASJON 6.3.1

Er all konkurranse sunn konkurranse? Dersom konkurranse innebærer en heving av det totale kunnskaps- og kvalitetsnivået i grafisk, vil sunt absolutt være et beskrivende ord. Imidlertid har konkurransefenomenet også visse negative mikroøkonomiske effekter. Konkurransen virker på den måten at den presser avkastning på investert kapital ned mot et visst nivå. Dette nivået tilsvarer avkastningen på langsiktige statsobligasjoner. Et så lavt utbytte er det ingen investorer som aksepterer på langsiktig basis – spesielt ikke i høyrisiko-bransjer. Da foretar de heller en alternativ plassering av sine penger. Hvor hard er så konkurransen i visualiseringssektoren? Et mål på *hvor* hard konkurransen er, finner vi ved å beregne gjennomsnittlig avkastning på investert kapital. En slik beregning krever dessverre omfattende undersøkelser og faller utenfor dette hovedprosjektet. Visse indikatorer har vi likevel: Veksten i bransjen har stagnert. Frafallet av bedrifter er større enn nye etableringer. Og det er liten tilførsel av fremmed kapital til nyinvesteringer. Resultatet har blitt at mange velger å forfølge en *kostnadslederstrategi*. Strategien forutsetter prisreduksjoner på grafiske tjenester. Problemet er ikke prisreduksjonene i seg selv, men fraværet av en kvantumsøkning som følge av økt etterspørsel. Ettersom snittopplagene synker, og mer informasjon heller formidles over nett, vil en slik etterspørsel etter papirbasert publisering aldri forekomme. Strategien egner seg først og fremst i massemarkeder

Verdikjede

Kjeden av merverdiskapende aktiviteter innad i en organisasjon, og mellom dets leverandører og distributører

i

Kostnadsleder

Generell konkurransestrategi. Har som mål å oppnå lavest mulig total kostnad i forhold til bedriftens størrelse, på bekostning av andre områder.

i

i

Differensiering og Fokusering

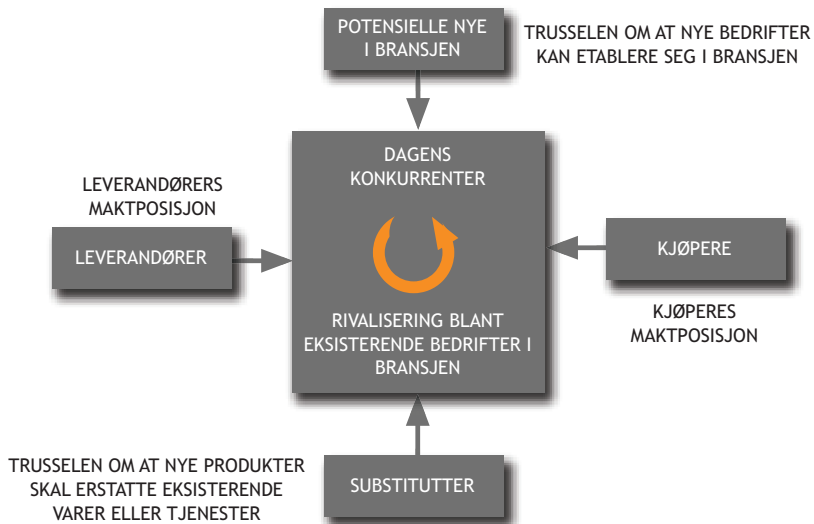
Generelle konkurransestrategier

Differensiering har som mål å skille seg fra konkurrentene ved å være en aktør markedet oppfatter som unik. *Fokusering* har som mål å fokusere på én bestemt kjøpegruppe, en del av produktutvalget eller et geografisk område.

preget av jevn produksjon, noe visualiseringssektoren i høyeste grad ikke er. Alt dette kan peke i retning av at snittavkastningen på investert kapital er meget lav. Eller sagt med enklere ord – konkurransen er svært hard. Trolig kommer ikke dette som en overraskelse på noen. Det samsvarer også med de fleste oppfatninger i og utenfor bransjen.

Grafiske virksomheter som av ulike grunner ikke har mulighet (eller vilje) til å konkurrere utelukkende på pris, velger andre virkemidler. Én mulighet er å *differensiere* seg fra sine konkurrenter. Eksempler på bedrifter som forfølger en slik strategi er Grafia Kommunikasjon og Mediehuset GAN. De bærer preg av å være moderne publiseringsbedrifter, i motsetning til tradisjonelle trykkerier. Begge har diversifisert sitt produkt- og tjenestespekter de senere årene, men strategien betinger ikke dette. Et annet eksempel er Flisa Trykkeri, som kanskje har kommet lengst i bransjen når det gjelder merkevarebygging. Trykkeriet investerer forøvrig også i ny samlestifter i disse dager.

En tredje overordnet strategi er å *fokusere* virksomheten. Mens de to foregående strategiene rettes inn mot bransjen som helhet, bygger fokuseringsstrategien på at bedriften velger noen få viktige segmenter og *ekskluderer* andre. I sitt seneste strategidokument av 2002, har PDC valgt å satse på fokusering. Et annet eksempel er Aktietrykkeriet som betjener markedet med 4-farge rotasjonstrykk i store opplag. Dette markedet er ikke stort, og selskapet må følgelig sette inn store ressurser på samarbeid og pleie av relasjoner med sine kunder (for eksempel Se & Hør), og samtidig være konkurransedyktige på pris.



Figur 6.2 Konkurransekrefter.

LEVERANDØRENS MAKTPOSISJON 6.3.2

Leverandører kan benytte makt i en bransje på flere måter. Eksempelvis kan de sette opp prisene for å øke sine marginer, på bekostning av kundenes lønnsomhet. Eller de kan utforme strenge innkjøpsprosedyrer og leveringsbetingelser som kundene må innordne seg etter. Hvorvidt de er istand til å gjennomføre slike tiltak avhenger av deres forhandlingsposisjon – om den er sterk eller svak. I visualiseringssektoren kan vi skille mellom to typer leverandører: Papirleverandørene og det mer diffuse begrepet underleverandører. Ifølge Porter (1987) har en leverandørgruppe stor makt dersom følgende gjelder:

1. Den domineres av få bedrifter og er mer konsentrert enn bransjen den selger til
2. Den slipper å konkurrere med substitutter om salget til bransjen
3. Bransjen er ingen viktig kunde for leverandørgruppen
4. Leverandørens produkt er en viktig produksjonsfaktor i kjøperens bedrift
5. Leverandørgruppens produkter er differensierte eller den har bygd opp byttekostnader
6. Leverandører kan tenkes å integrere forover

I visualiseringssektoren kan punkt 1, 2 og 4 sies å være beskrivende for situasjonen.

Papirleverandører

Papirleverandørene i Norge består av en gruppe store grossister: Actic Paper, Døvigen, Papyrus og Map Norge (tidligere Basberg Papir) er blant de største. Ettersom grafisk bransje er såpass variert som den er, med en fortsatt utpreget SMB-profil, er ingen i posisjon til å foreta rasjonelle storinnkjøp av papir – og således presse prisene nedover. Det er en av grunnene til at papirgrossistene kan ta seg så godt betalt som de gjør. Papirkostnader utgjør som kjent en stor andel av omsetningen hos grafiske bedrifter. De slipper også å konkurrere mot direkte substitutter. Papir er papir. Publisering på nett er riktignok en form for substitutt, men om dette blir en kritisk trussel mot papirgrossistene avhenger mer av sluttkundenes behov for publisering på papir, enn trykkerienes innkjøpsmønster.

Sist, men ikke minst, er papir er den viktigste produksjonsfaktoren i grafiske bedrifter. Tatt i betraktning disse observasjoner, vil vi betegne leverandørens maktposisjon som *sterk*.

Underleverandører

Først må vi nyansere begrepet underleverandør. Et trykkeri kan selvsagt regnes som en underleverandør for en førtrykksbedrift eller

SMB

Samlebetegnelse: Små og Mellomstore Bedrifter



et reklamebyrå. Hvem som betegnes som underleverandør må avhenge av hvilken aktør som har den løpende kontakten med sluttkunden. Tatt i betraktning PDC som casebedrift, holder vi oss i rapporten til ferdiggjørere når vi bruker termen underleverandør. Når det gjelder ferdiggjørere er de fullstendig avhengige av fortløpende leveranser fra trykkeriene. Å være så tett knyttet opp mot trykkerienes lønnsomhet er en stor ulempe for dem. Trykkeriene er i posisjon til å forhandle frem lavere priser. Det har medført at marginene i ferdiggjøring er noen av de laveste i hele bransjen. Flere ferdiggjøringsbedrifter svarer med å ta seg seg betalt for tjenester som før var inkludert i prisen (som å snu paller eller rette opp i småfeil). Samarbeidsforholdene tilspisser seg dermed i økende grad. Eierstrukturen i bokbinderbransjen, *kan* være et forsøk på imøtekomme problemet og dermed stå i en sterkere forhandlingsposisjon vis-à-vis trykkeriene.

KJØPERNES MAKTPOSISJON 6.3.3

Ifølge Porter (1987) har en kjøpergruppe stor makt dersom følgende gjelder:

1. Den er konsentrert eller kjøper store volumer – sett fra selgers side.
2. De produkter den kjøper fra bransjen, representerer en betydelig del av kjøperens totale kostnader eller innkjøp.
3. De produkter den kjøper fra bransjen, er standardiserte eller udifferensierte.
4. Den møter lave byttekostnader.
5. Den tjener lite penger.
6. Kjøpere kan tenkes å integrere bakover.
7. Bransjens produkt har lite å si for kvaliteten på kjøpernes varer eller tjenester.
8. Kjøperen har full informasjon.

i

Byttekostnader

Summen av den tid, energi og faktiske utgifter som går med for å bytte fra én leverandør til en annen.

I visualiseringssektoren kan punkt 2, 4 og til dels 1 og 5 sies å være beskrivende for situasjonen.

Når det gjelder punkt 1 avhenger dette av hva slags type kunde det er snakk om. Store tidsskrifter, med hyppige utgivelser, vil for eksempel alltid ha større makt enn spotmarkedet. I likhet med forlag, befinner de seg i en stilling der de kan forhandle frem gunstige rammeavtaler. Gunstige for dem vel og merke. Dersom de er misfornøyd med samarbeidet, kan de raskt bytte leverandør. Digitaliseringen av redaksjonelt arbeid hos kundene har gjort det mulig å sende ordren elektronisk til den leverandør som måtte passe. I kundens øyne er de fleste aktører jevn gode med hverandre rent kvalitetsmessig. Byttekostnadene er med andre ord lavere enn de var før. Teori er én ting, men all praktisk erfaring fra virkeligheten tilsier også at kjøpernes maktposisjon i bransjen er *svært sterk*.

POTENSIELLE NYE BEDRIFTER I BRANSJEN ^{6.3.4}

Nye etableringer i grafisk fører med seg en økning i total maskinkapasitet. I og med at veksten i bransjen har stagnert, kan ikke nyetableringer vokse gjennom markedsvekst. De må vokse gjennom å ta markedsandeler fra andre. Resultatet kan bli en ny driver av prisreduksjoner, eller kostnadsøkninger for de bedrifter som må forsvare sin markedsandel. I verste fall vil sammenhengen mellom tilbud og etterspørsel avbalanseres. Hvor stor trusselen om etablering er, avhenger av hvilke bransjemessige hindringer som er til stede. I tillegg avhenger det av hvilke tenkbare mottiltak etablerte grafiske virksomheter kan komme med, og effekten av disse. Ifølge Porter (1987) finnes det seks hovedårsaker til etableringshindringer:

1. Stordriftsfordeler
2. Produktdifferensiering
3. Kapitalbehov
4. Store byttekostnader
5. Adgang til distribusjonskanaler
6. Kostnadsulempet som er uavhengige av størrelsesfaktoren

I visualiseringssektoren kan punkt 1 og 3 sies å være til stede.

Stordriftsfordeler motvirker nyetableringer i en bransje fordi det tvinger nye firmaer til å satse stort fra begynnelsen av (Porter, 1987). Når det gjelder tradisjonell trykkevirksomhet, vil storsatsing innebære et uoverkommelig kapitalbehov. Maskiner må anskaffes, personell trenes opp og en akseptabel effektivitetsgrad opprettholdes fra dag én. I tillegg behøves det arbeidskapital til kundekreditt, papirlager og lignende. Hvor skal denne kapitalen komme fra? Fraværet av ekstern kapital (fra investorer med liten eller ingen tilknytning til grafisk) er stort. Dette henger sammen den gjennomsnittlig lave avkastningen på investert kapital vi nevnte innledningsvis i punkt 6.3.1. Eksisterende grafiske bedrifter har snarere vokst seg sakte, men sikkert fram. Bransjestatistikken tegner et negativt bilde for potensielle nye bedrifter. Frafallet de siste årene har vært langt større enn nyetableringene. Fra 1993 til 2003 var netto frafall fra bransjen på hele 237 bedrifter. Vi konkluderer derfor med at det er svært lite potensial for stor tilvekst til bransjen når det gjelder offset.

SUBSTITUTTER ^{6.3.5}

Substitutter er varer eller tjenester som dekker samme behov hos kundene som visualiseringssektoren gjør. Vi må først definere dette behovet før vi kan avgjøre hvilke substitutter som utgjør trusler. Kundene av grafisk har aldri hatt behov for trykksaker som sådan. De har hatt behov for å formidle informasjon og publisere budskap. Ved en slik definisjon peker følgende områder seg umiddelbart ut som substituttgrupper: internett og digitaltrykk.

Internett

I takt med at informasjonsmengden i samfunnet blir større, øker også publisering over nettet. Kunder av grafisk etterspør i større grad muligheten til å formidle sine budskap gjennom denne kanalen. Så godt som alle profesjonelle redaksjoner (både i forlag, magasiner og aviser), benytter PDF som digital «bærer» av deres produkter til trykkeriene. Det er et paradoks at selve PDF-filene i sin form, også egner seg for direkte distribusjon til lesere over nettet. Inntil videre er det ikke mange redaksjoner som vurderer dette som en reell mulighet. Publisering av informasjon på nettsider er én ting, men distribusjon av selve PDF-filene direkte til leserne er noe helt annet. Enkelte satsinger som e-Bøker har inntil videre vært en flopp, men det betyr ikke nødvendigvis at markedet ikke er modent for dette i fremtiden. I mellomtiden går kundebehovet mer i retning parallellpublisering. Det vil si publisering av samme informasjon både på nett og papir samtidig. Flere innovative aktører, blant annet PDC selv, har imøtekommet denne ufordringen. De satser på egenutviklede systemer for automatisk strukturering og tilrettelegging av tekst for nett. De avvæpner dermed delvis den trusselen Internett representerer. I en slik forretningsløsning *kompletterer* nettet papirutgivelsene, snarere enn å substituere det.

Digitaltrykk

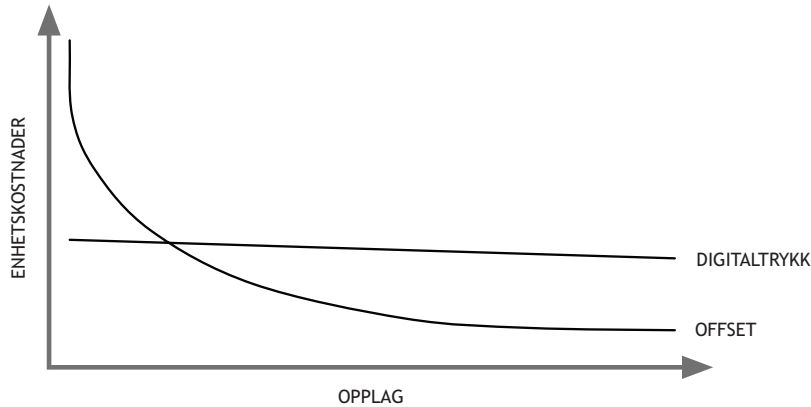
Digitaltrykk i sort/hvitt ble introdusert på markedet av Xerox i 1990. Teknologien ble raskt adoptert av kopieringssentraler, men det var først da digitaltrykk i farger kom i år 2000 man begynte å snakke om en reell konkurrent for offset. Den spådommen har ikke riktig slått til. I dag snakker man heller om at digitaltrykk skal operere i områder offset ikke strekker til. Likevel har veksten i digitaltrykk vært langt større enn i offset. De største fordelene ved digitaltrykk er lave startkostnader (platefri produksjonsteknikk), mulighet for variabelt trykk og fraværet av nedre opplagsgrense. Digitaltrykk er dermed langt bedre tilpasset kundenes endrede innkjøpsmønstre enn offset. Fokuset har i enkelte kundesegmenter flyttet seg fra fallende enhetspris ved økende opplag, til å bestille de trykksaker man trenger til enhver tid. Det man kaller Print-On-Demand (POD). I tillegg finnes en hybrid mellom offset og digitaltrykk – såkalte DI-maskiner. Digitale trykkmaskiner har de senere årene blitt raskere og mer sofistikerte. I takt med at hastighetene og kvalitetsnivået bedres, vil digitaltrykk bli konkurransedyktig på stadig høyere opplag. Mange maskiner kommer nå også med såkalt «inline» ferdiggjøring – enklere typer ferdiggjøring i selve maskinene. Aner vi konturene av en industrialisering av digitaltrykk? Akkurat på dette vekstfeltet ligger Norge etter. De digitale trykkeriene som finnes er enten «copyshops» som Allkopi og CopyCat, eller de er integrert i offsettrykkerier. I andre land har utviklingen i markedet «mellom» kopibyråene og offset kommet mye lenger. Et godt eksempel er det

i

DI-maskiner

Direct Imaging i DI-maskiner blir trykk-informasjonen digitalt overført direkte på trykkplaten som monteres automatisk i DI-trykkpressene

irske selskapet VLM. VLM er et digitaltrykkeri som drar full nytte av oppnådde stordriftsfordeler. De har en egenutviklet web-to-print løsning som behandler mellom 800 og 1 200 jobber om dagen. Ordrenes omfang varierer fra 60 til 20 000 sider i A4-format. Til sammen produserer de nær fem millioner sider utskrift i måneden. Det er først og fremst et slikt substitutt som utgjør en fare for tradisjonell grafisk bransje, ikke kopibyråene. Sammenhengen mellom enhetskost og opplagsstørrelse illustreres under.



Figur 6.3 Offset vs. digitaltrykk.

OPPSUMMERING 6.3.6

En gjennomgang av de fem konkurransekraftene gir oss følgende resultat: I visualiseringssektoren er konkurransen svært sterk. Både leverandørenes og kjøpernes maktposisjon er betydelig vis-à-vis bedrifter i bransjen. Fremtiden er svært usikker når det gjelder substituttgruppens innvirkning på bransjens fremtidige rammebetingelser. Et enslig positivt trekk ligger det i at det er svært liten tilvekst av nye konkurrenter, men dette henger mer sammen med den sterke konkurransen enn noen annen faktor. I dette landsskapet må aktører i visualiseringssektoren finne sin plass og konkurrere i. Det samme må PDC.

PEST-ANALYSE 6.4

Porters modell ble opprinnelig utviklet på slutten av 70-tallet. Den gang var ikke globaliseringen kommet så langt som den har nå. Modellen har av denne grunn blitt kritisert for å ikke ta hensyn til nye drivkrefter i konkurransesituasjonen som: Fremveksten av informasjonssamfunnet, økt globalisering og statlig deregulering. Som kjent, tiltar trusselen fra utlandet i styrke i visualiseringssektoren. Dermed tilspisses konkurransesituasjonen ytterligere. Vi vil derfor utdype vår utredning av bransjens rammevilkår gjennom en PEST-analyse av PDC.

PEST-analyse

Ulike eksterne drivkrefter som påvirker rammebetingelsene for en bedrift. Står for: Political, Economical, Social-cultural, Technological.

BRUKSNYTT OG SENTRALE BEGREPER ^{6.4.1}

PEST-analyse er en gransking av eksterne drivkrefter som påvirker situasjonen til PDC, og som det derfor er viktig å holde øye med. Analysen tar for seg politiske, økonomiske, sosiokulturelle og teknologiske faktorer som spiller inn på den daglige driften av selskapet. Disse faktorene kan brukes som grunnlag for å stille spørsmål som: Hvordan påvirker omgivelsene organisasjonen? Hvilke av disse faktorene er viktigst nå? Hvilke kommer til å spille sentrale roller de neste årene? Hvordan kan bedriften imøtekomme utfordringene på best mulig måte? Illustrasjonen nedenfor gir en oversikt over sentrale faktorer i en PEST-analyse. (Johnson & Scholes, 1993 og Roos & Von Krogh, 2002) Enkelte faktorer vil kunne plasseres i flere kategorier.

<p>Politiske-juridiske forhold</p> <ul style="list-style-type: none"> • Monopollovgivning • Miljøvernlovgivning • Skattepolitikk • Handelsreguleringer • Arbeidsreguleringer 	<p>Økonomiske forhold</p> <ul style="list-style-type: none"> • Forretningssykluser • Trender i BNP • Rentenivå • Inflasjon • Arbeidsledighet • Disponibel inntekt • Energigitgang og -kostnad
<p>Sosiokulturelle forhold</p> <ul style="list-style-type: none"> • Befolkningsdemografi • Inntektsfordeling • Sosial mobilitet • Holdninger til arbeid • Konsum • Utanningsnivå 	<p>Teknologiske forhold</p> <ul style="list-style-type: none"> • Offentlige bidrag til forskning • Fokus på teknologi • Nye oppdagelser og utvikling • Teknologioverføring • Antall mislykkede prosjekter

En PEST-analyse bidrar med innsikt på tre ulike hovedområder:

1. Faktorene i PEST-analysen kan brukes som en sjekklister når man vurderer og analyserer sentrale forhold i bedriftens omgivelser. På denne måten kan man innhente mye nyttig informasjon som er av avgjørende betydning for organisasjonens langsiktige utvikling.
2. Den kan bidra til å avdekke de bakenforliggende kreftene som driver frem endringer av i organisasjonens omgivelser. Den økende globaliseringen innenfor visse markeder er et eksempel på en slik faktor.

Drivkrefter som bidrar til globaliseringen kan være:

- Hurtig utvikling av ny teknologi
- Endringer i kundebasens betalingsvilje
- Fremveksten av multinasjonale selskaper
- Råvaretilgang
- Energigitilgang

3. Analysen kan også være et nyttig verktøy til å identifisere eksterne faktorer med differert innflytelse på organisasjonen. Det inkluderer også medvirkende omstendigheter i et historisk og fremtidig perspektiv. Det er for eksempel ikke selvsagt at teknologiske endringer vil påvirke bedriftens konkurrenter på samme måte som de påvirker bedriften selv.

PEST-ANALYSE AV PDC 6.4.2

Politiske faktorer

- Norske lover, regler og restriksjoner kan påvirke driften av PDC ved å regulere eller begrense produksjonsmulighetene. Eksempler på dette kan være miljølovgivning og arbeidsmiljøloven.
- Skatteregler og internasjonale avtaler.
- Kommunale vedtak og regler i Aurskog-Høland kommune.
- Hyppige regjeringsskifter representerer politisk usikkerhet.

Økonomiske faktorer

- Rente- og valutaendringer påvirker den økonomiske situasjonen til befolkningen. Økninger eller reduksjoner av disse fører til forandringer i deres tilgang til økonomiske midler. Varsler om rentekutt fører som oftest til at folk får større pengeforbruk. Dette kan føre til økt salg av bøker, tidsskrifter og ukeblader. Dersom snittopplagene øker, vil det ha gunstig effekt på PDCs produksjonsvolum.
- Den økende arbeidsledigheten i Norge resulterer i færre økonomiske ressurser på individnivå. Mellom 2000 og 2004 økte ledigheten i arbeidsstyrken blant befolkningen med 1 %. Økende arbeidsledighet kan resultere i individuelle besparelser slik at folk ikke unner seg goder som bøker eller tidsskrifter.
- Tariffavtaler og andre bransjeforskrifter.
- Skattenivået i Norge har vært forholdsvis jevnt de siste årene, og man kan anta at den ikke kommer til å forandre seg i nevneverdig grad.

PDC har liten mulighet til å påvirke økonomiske omstendigheter generelt i samfunnet. Fokuset må derfor ligge i å proaktivt tilpasse seg nye rammevilkår og kontinuerlig holde seg oppdatert på situasjonen.

Sosiokulturelle faktorer

Befolkningsdemografien og utdanningsnivået spiller en sentral rolle i kundenes valg av trykte medier. Informasjon hentet fra Statistisk Sentralbyrå (2005), viser følgende tendenser i Norges befolkning:

Tidsskrifter

- En av ni personer leser tidsskrifter og lignende i løpet av en dag
- Det har vært kun marginal nedgang i lesing av slike blader de siste årene
- En gjennomsnittsdag leser halvparten av alle tidsskriftlesere fag- eller foreningsblader
- Det er en sammenheng mellom høy utdanning og lesing av tidsskrifter

Ukeblader

- En av seks leser ukeblader hver dag
- Liten forandring i lesing av ukeblader de siste ti årene
- Kvinner bruker mer enn dobbelt så mye tid på å lese ukeblader som menn
- Personer med høy utdanning leser færrest ukeblader

Bøker

- En av fire leser bøker en gjennomsnittsdag
- Andelen lesere av bøker har økt noe de siste årene
- Jenter og kvinner er de ivrigste lesere av bøker
- De med høy utdanning bruker mest tid på å lese bøker
- Skjønnlitteratur leses mest. Her er det ingen forskjell mellom kjønnene
- En generell vekst i populasjonen fører til at markedet vokser. På lang sikt, foutsatt at interessen for bøker, tidsskrifter og ukeblader holder seg på samme nivå, vil produksjonsvolumet til PDC øke
- Det blir stadig vanligere å ta høyere utdanning og etterutdanning. Større fokusering på karriere og status kan øke andelen bok- og tidsskriftlesere

Ved å nøye overvåke faktorene som spiller inn på befolkningens valg av trykte medier, kan PDC lettere tilpasse tilbudene sine – slik at de blir attraktive og interessante for redaksjonene og forlagene.

Teknologiske forhold

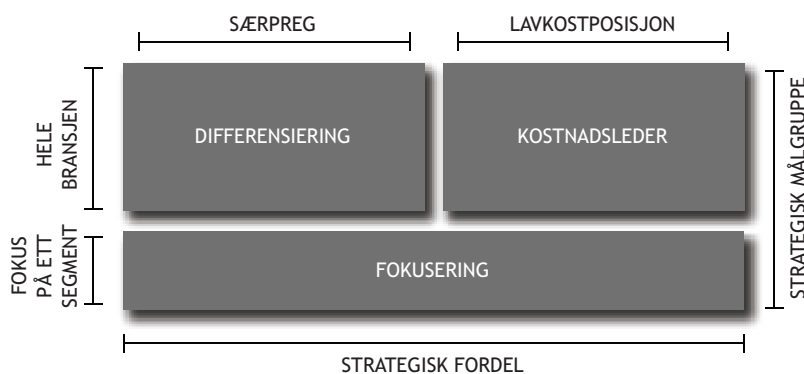
- Det er viktig å holde seg oppdatert på hva som foregår innen forskning og utvikling i bransjen, samt den teknologiske utviklingen i samfunnet generelt
- Ved å benytte seg av Internett og digital arbeidsflyt, kan PDC kommunisere raskere og billigere med sine kunder og underleverandører

Sammenfatning

Punktene som spesifiseres over er, etter gruppens mening, de viktigste PDC må forholde seg til i sitt strategiarbeid. En god analyse av både mikro- og makroøkonomiske forhold, kan gi en indikasjon på fremtidig etterspørsel etter trykksaker. Overvåking av trendene og utviklingen i markedet, og tilpasning av produksjonen deretter, vil gi større verdiskaping på sikt.

PDC TANGENS STRATEGI 6.5

Vi snakket tidligere om de tre generelle konkurransestrategier. PDC har valgt å basere sin overordnede strategi på en fokusering av virksomheten. Dette er en krevende strategi og forutsetter stor arbeidsinnsats, gode kunderelasjoner, konsulterende salg, og rask omstilling til kundenes forventninger og behov. PDC har en lavkostnadsstilling i forhold til segmentene av markedet de betjener. Dette på tross av bedriftens størrelse og store faste kostnader. Måten de oppnår fortjeneste på, er gjennom rasjonell drifting av maskinparken. Det vil si: Et stort antall jobber i produksjon til enhver tid, og hurtig omløpshastighet i samtlige ledd.



Figur 6.4
Konkurransestrategier.

GEOGRAFI 6.5.1

PDC begrenser seg ikke til Østlandet i sitt salgsarbeid. De satser på hele Norge som domenefelt. Når mulighetene ligger til rette for det vil også Sverige og Danmark være naturlige markeder.

KUNDEGRUPPER 6.5.2

PDC har besluttet at deres kjøpere først og fremst er de med stort publiseringsbehov. Det vil si at følgende kunder ikke er interessante for PDC: 1) Kunder med jobber som egner seg bedre for rotasjon eller mindre arkmaskiner, 2) Mindre oppdrag som det teknisk sett ikke lønner seg å produsere hos PDC, 3) Kunder som bare ønsker webdesign, og 4) Kunder med få og små oppdrag per år. Per en slik ekskludering finner man PDCs viktigste kunder i følgende segmenter: Forlag, organisasjoner, store bedrifter, kommunikasjonsbyråer og offentlige institusjoner. De største kundene i både volum og omsetning er:

- Cappelen
- Gyldendal
- Aschehoug
- Kunnskapsforlaget
- Bokklubben
- Tidsskrift for Den Norske Lægeforening (MOSES-løsning)
- Norsk Legemiddelhåndbok (MOSES-løsning)
- NSB
- Norsk Hydro

TJENESTER 6.5.3

PDC er totalleverandør på følgende områder: design, sideproduksjon, trykk, tilrettelegging av databaser og parallellproduksjon. Per idag tilbyr de alle typer innbinding, adressering og distribusjon gjennom underleverandører.

KONKURRENTER 6.5.4

De største konkurrentene til PDC er:

- AIT Otta
- Mediehuset GAN
- Merkur Trykk
- Stens Trykkeri

Når det gjelder produksjon av bøker er AIT Otta største konkurrent. GAN har med sin Gloria publiseringsløsning en direkte motsats til MOSES. På tidsskrifter er Merkur Trykk i Oslo en stor rival.

POSISJONERING 6.6

For at en bedrift skal overleve og skape profitt, må den være i stand til å oppdage, tolke og respondere til endringer i konkurransearenaen. Slike endringer representerer ofte en kilde til usikkerhet, som igjen påvirker bedriftens rammebetingelser. Det finnes mange typer

usikkerhet og den mest markante i grafisk bransje er knyttet til tilgangen på kunder. For å beholde eksisterende, og knytte til seg nye kunder, utarbeider mange bedrifter en posisjoneringsstrategi for sine varer og tjenester. Posisjonering vil si at en virksomhet utfører andre aktiviteter enn konkurrentene, eller at den utfører oppgaver på en annen måte enn det som er vanlig hos konkurrentene. Begrepet posisjonering forveksles derfor ofte med differensiering. Den viktigste forskjellen på posisjonering og differensiering er at førstnevnte oppstår i hodene på kundene, ikke på tegnebrettet til markedsførerne. Strategisk posisjonering er derfor ingen lett oppgave. Det er hva du gjør med målgruppens oppfatning av bedriften som er avgjørende. Det krever kreativitet og et bevisst valg av markedsrettede aktiviteter for å levere produkter med en unik kombinasjon av egenskaper. Egenskaper kundene kan assosiere med et sett av positive verdier.

TEORI 6.6.1

Posisjoneringsmetoden ble lansert av markedsstrategene Jack Trout og Al Ries i begynnelsen av 1970-tallet. Den oppnådde raskt spredning som et av markedsførernes viktigste verktøy. Metoden baserer seg på tanken om å plassere et produkt på en bestemt måte i kundenes bevissthet. Med produkter menes både varer og tjenester. Gjennom strategisk forarbeid er målet å finne ledige «hull» i bevisstheten til målgruppen og etablere seg der som det naturlige førstevalg. Brukeren gir produktet identitet og denne definerer brukerens fremtidige forhold til det spesifikke produktet. Eksempel: Dersom kunden blir gjort oppmerksom på at PDC har størst kompetanse innen parallellpublisering på markedet, og oppfatter påstanden som korrekt, vil vedkommende lage en kobling mellom PDC og begrepet «parallellpublisering». Ved et senere tidspunkt, når det blir spørsmål om hvem som skal få det neste publiseringsoppdraget, vil valget automatisk falle på PDC. Å få til slike koblinger skaper ikke bare større kundetilfredshet, men også større lojalitet.

PLASS I MÅLGRUPPENS BEVISSTHET 6.6.2

I informasjonssamfunnets tidsalder bombarderes mennesker med budskap og informasjon daglig. Det gjelder også innkjøpsansvarlige i kunder av grafisk. Gjennomsnittsmennesket er så mettet med informasjon at vi tenderer mot å forenkle virkeligheten (Ries og Trout, 1986) For at man skal kunne gjøre seg noen forhåpninger om å bli husket i informasjonsjungelen, må bedriften plasseres på en bestemt måte i målgruppens bevissthet. Posisjoneringsarbeidet går ut på å beslutte hvordan målgruppen bør oppfatte produktet, for deretter igangsette tiltak for oppnå dette.

Sentralt står arbeidet med å knytte bedriften opp mot et sett med assosiasjoner. Det er dermed påkrevd at posisjoneringsstrategien

tar utgangspunkt i markedsegmentets (kundernes) subjektive tolkning. Det gjelder å ha innsikt i deres holdninger, preferanser og kjøpsatferd. Først når man kjenner disse forholdene er det mulig å utvikle en helhetlig markedsstrategi. De fleste posisjoneringsstrategier starter derfor med en verdiundersøkelse av segmentet bedriften skal operere i. Gjennom undersøkelsen skaffer man seg referansepunkter posisjoneringsstrategien kan bygge videre på. Det finnes alltid mange mulige posisjoner å velger mellom. Dersom alle konkurrerer om å bli «Østlandets billigste trykkeri», vil ikke kunder være i stand til å skille de lett fra hverandre. Trykkeriet som går tydelig ut med et originalt budskap, har større sjanse for å erobre en ledig plass i kundernes bevisshet. De kan dermed konkurrere på andre premisser.

UTFORDRING 6.6.3

Ettersom en verdifull posisjon før eller siden tiltrekker seg imitatorer, er en unik plass ikke en garanti for varige konkurransefortrinn (Ries og Trout, 1986). Robuste posisjoner kjennetegnes ved at de vanskelig kan kopieres av andre aktører, ettersom de da må gå på akkord med sine eksisterende aktiviteter. Slike avveininger i posisjoneringsstrategien er essensielle i planleggingsarbeidet. Dette fordi de medfører valg og begrensninger av hva selskapet kan tilby. Et selskap som prøver å imitere en «opptatt» posisjon, vil automatisk degradere verdien av sine eksisterende markedsrettede aktiviteter. Å velge hva man *ikke* skal gjøre er dermed kjernen i strategiutviklingen.

POSISJONERINGENS FIRE FASER 6.6.4

Posisjonering kan i følge Blindheim og Sætrang (1995) deles i fire faser:

1. Identifisere mulige ledige posisjoner
2. Identifisere hvilke posisjoner man er kvalifisert for
3. Velge den mest hensiktsmessige posisjonen
4. Utforme signaler som nedfeller den riktige oppfatningen/
posisjonen i forbrukerens subjektive verden

For å kunne løse de to første fasene kreves det kunnskap som hvilke posisjoner konkurrentene innehar i segmentet. Samt hvordan målgruppen oppfatter de forskjellige produktene i forhold til hverandre. Man markerer konkurrentenes posisjoner i todimensjonale posisjoneringskart for å få et bilde av dagens situasjon. Når man har identifisert ledige posisjoner, er neste oppgave å avgjøre hvilke posisjoner man selv er kvalifisert for.

Før det endelige valget tas, bør imidlertid følgende spørsmål være besvart på en skikkelig måte:

- Hvilken plass vet vi at vi har i kundens bevisshet i dag?
- Hvilken plass ønsker vi å ha i fremtiden?

- Hvilke konkurrenter må vi slåss mot for å oppnå den ønskede posisjonen?
- Er reklamebudsjettet tilstrekkelig til at vi kan erobre en ny posisjon? Og er det stort nok til at vi kan holde på denne posisjonen?
- Har vi vilje og tålmodighet til å beholde vårt posisjoneringsbudskap i lang tid?
- Målsetting: Hva skal en markeds kampanje gjøre? Hvilket budskap skal den ha?
- Målgruppe: Hvem er målgruppen i dag? Vil den ny posisjonen medføre en ny målgruppe?
- Verdien for målgruppen: Hva har vi å tilby målgruppen som gjør at den velger oss?
- Begrunnelse: Hvordan skal vi få målgruppen til å tro på oss?
- Profil: Er varer vi tilbyr, og kampanjen vi lanserer, i samsvar med den plass vi vil ha i publikums bevisshet?

PDCS POSISJON I MARKEDET 6.7

METODE 6.7.1

For å stadfeste PDCs posisjonering i markedet, må vi først måle kundenes oppfatning av bedriften gjennom beslektede kriterier. En oppsummering av kriteriene lar oss estimere den nåværende posisjonen. Når den nåværende posisjonen er avdekket, kan man oppdage følgende:

- 1) Optimale posisjoner der andre konkurrenter ikke er «plassert»
- 2) Mulig utilsiktet reposisjonering av egen virksomhet som en konsekvens av:
 - Vesentlige endringer i vare- og tjenestetilbudet
 - Vesentlige endringer i tilvirkningsprosessen
 - Markedsføringsinnsats
 - Omprofileringer av bedriften.

Det er flere teknikker man kan benytte for å måle kundenes oppfatninger. Vi benytter oss i rapporten av såkalte perseptuelle kart. Andre metoder er faktoranalyse, logitanalyse, diskriminantanalyse og multidimensjonal skalering. Nytteeffekten av disse baserer seg imidlertid på omfattende innsamling av primærdata og faller utenfor dette hovedprosjektet.

PERSEPTUELLE POSISJONERINGSKART 6.7.2

Perseptuelle posisjoneringskart er grafiske fremstillinger av markeds-messige posisjoner – sett fra kundens ståsted. Et typisk kart viser gjerne et produkt, en produktgruppe, merkevarer eller i vårt tilfelle en hel bedrift. Kartleggingen kan foregå langs et utall dimensjoner, men det vanligste er å bruke to dimensjoner. Fordelene med posisjoneringskart er at de

er intuitivt forståelige og resultatene lette å tolke. Ulempen er at de gir et forenklet bilde av en kompleks problemstilling. I våre kart plasseres kriteriene i diagrammer langs X- og Y-aksen i respektive ytterpunkter. Jo nærmere ytterpunktene en posisjon beveger seg på aksene, jo sterkere oppfatter kundene det aktuelle området som beskrivende for bedriften. Modellen er mest slagkraftig når kriteriene på hver akse har innbyrdes sammenheng. Kriteriene begrenser plasseringen av bedriften. En bedrift kan for eksempel ikke oppfattes som både innovativ og tradisjonell på samme tid. Det er viktig å understreke at enkeltkunder selvsagt kan oppfatte en bedrift som særdeles innovativ, når majoriteten av andre kunder ikke gjør det. Disse er å betrakte som unntak. Hovedpoenget er å illustrere den typisk rådende posisjonen – den det store flertallet av kundene mener gir et riktig «situasjonsbilde». Bildet trenger ikke nødvendigvis stemme overens med virkeligheten. Et godt eksempel er det faktum at PDC ikke oppgir at de benytter seg av underleverandører ved ferdiggjøring. Dette kan bety at flertallet av kundebasen forstår PDC som mer diversifisert enn det de i realiteten er.

Hensikt

Hensikten med posisjoneringskartene er tredelt:

1. Danne et abstrakt bilde over PDCs posisjonering i markedet.
2. Definere mulige reposisjonering av PDC ved kryssning av aktuelle parametere.
3. Angi mulige ideelle vektorer for posisjonering.

DATAGRUNNLAG 6.7.3

I analysearbeidet har vi benyttet oss av PDCs seneste undersøkelse om kundetilfredshet (KTU), anno 2004. Den tar utgangspunkt i en modell som heter ACSI, der man måler områdene forventninger, erfaringer, tilfredshet, klager og lojalitet. Deler av resultatene lar seg benytte i vår analyse av PDCs posisjonering. Vi tar utgangspunkt i en «før» og «etter» situasjon i diagrammene. Svarte prikker representerer PDCs nåværende posisjon før stifteriets oppstart. Stiplet linje viser vektoren en eventuell forandring kommer til å følge. Hvert diagram viser potensielle konsekvenser av stifteriets inntog. Hvorvidt eventualitetene vil slå til, avhenger delvis av PDCs eget markedsarbeid. Samt hvor mye de kommer til å fokusere på stifteriet i pleie av kunderelasjoner. Ingen av eventualitetene er så dramatiske at de kan omtales som en reposisjonering av PDC. Forandringene skjer først om fremst over tid. Men de representerer i det minste eventuelle endringer i kundenes oppfatning av PDC. Endringer som kan utnyttes til PDC sin fordel. Fremtidige KTU'er vil kunne gi svar på om noen av våre skisserte eventualiteter har forekommet. PDC planlegger gjennomføring av neste KTU høsten 2006.

UTDRAG FRA KTU 2004 6.7.4

Relativ andel av kundegrupper (i antall bedrifter)

Kategori	Antall	%
Forlag	57	34,13
Organisasjon	35	20,96
Stat/offentlig	19	11,38
Reklamebyrå	14	08,38
Formidling/rådgivning	09	05,39
Bedrift/næringsliv	26	15,57
Annet	07	04,19
Sum	167	100,00

Varighet av kundeforhold (i år)

Tidsintervaller	Antall	%
> 1 år	05	03,09
1 - 2 år	28	17,28
2 - 5 år	41	25,31
< 5 år	88	54,32
Sum	162	100,00

Kjøp av tjenestetyper

Typer	Antall	%
Design	58	35,08
Trykk/ferdigjøring	160	98,77
MOSES/Parallellpub.	25	15,43
Sum	162	149,28

Prosentvis sum blir høyere enn 100. Årsak: Én kunde kan kjøpe flere tjenester.

Prosentandel plassering av jobber hos PDC

Alternativer	Antall	%
> 25%	61	44,85
25% - 50%	26	19,12
50% - 75%	16	11,76
< 75%	25	18,38
100%	08	05,88
Sum	136	100,00

Forventninger til leveringspresisjon (skala 1-6)

Alternativer	Antall	%
Ikke spesielt høye	00	00,00
To	00	00,00
Tre	03	09,09
Fire	02	06,06
Fem	14	42,42
Svært høye	14	42,42
Sum	33	100,00

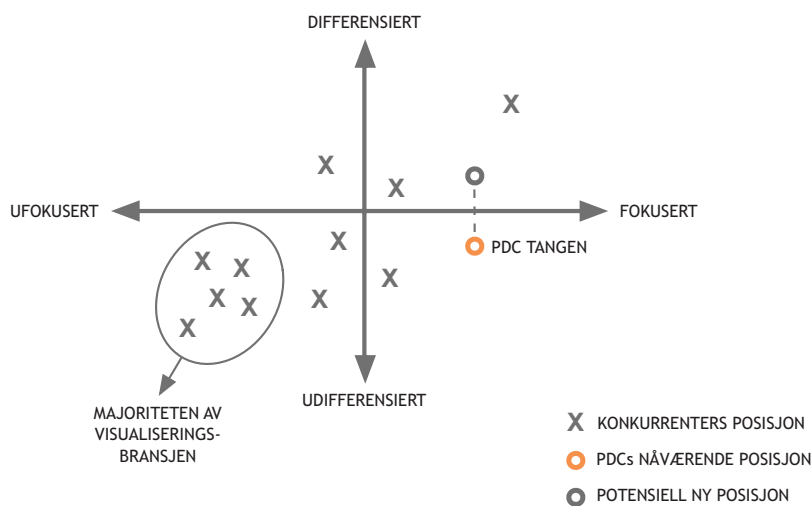
Forventninger til leveringstid (skala 1-6)

Alternativer	Antall	%
Ikke spesielt høye	00	00,00
To	00	00,00
Tre	02	06,45
Fire	09	29,03
Fem	14	45,16
Svært høye	06	19,35
Sum	31	100,00

Forventninger til servicenivå på kontaktperson (skala 1-6)

Alternativer	Antall	%
Ikke spesielt høye	00	00,00
To	00	00,00
Tre	02	06,25
Fire	06	18,75
Fem	10	31,25
Svært høye	14	43,75
Sum	32	100,00

PARAMETERPAR 1: DIFFERENSIERT KONTRA FOKUSERT 6.2.5



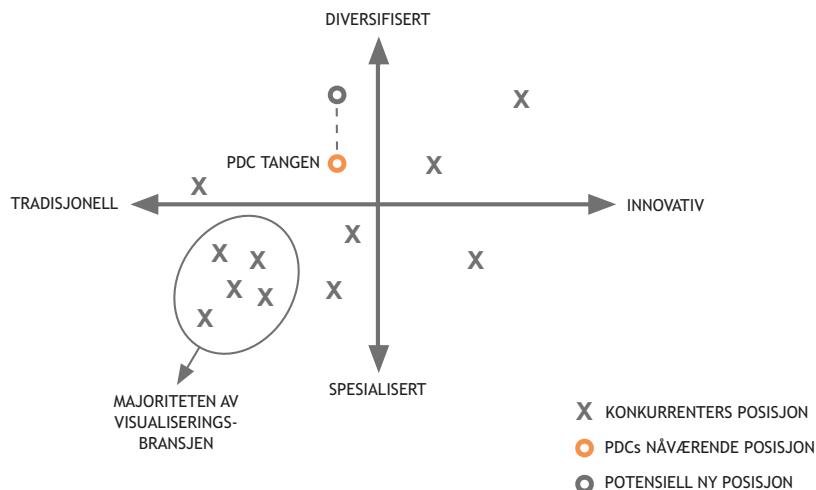
Figur 6.5 Differensiert kontra fokusert.

I posisjoneringsskart 1 krysses parameterne differensiering og fokusering. Vi trekker dermed paralleller til to av de generelle konkurransestrategiene, men det vesentlige her er ordenes *innhold*. Differensiering i kundenes øyne innebærer en bedrift som skiller seg tydelig ut fra sine konkurrenter. Dersom PDC spiller på nyhetsverdien av stifteriet, og dets betydning for verdikjeden, kan dette «brande» bedriften som en totalleverandør.

Når det gjelder fokuseringsgraden medfører ikke stifteriet noen radikal endring av denne. Kundene kommer fortsatt til å se PDC som leverandør for de med stort publiseringsbehov. Drivere av ny posisjon:

- Aktiv informering om stifteriet til eksisterende kundebase
- Markedskampanje med den hensikt å skape merkevaren «PDC Tangen»
- «Produktifisere» prosessene i stifteriet i kommunikasjon med kundene

PARAMETERPAR 2: DIVERSIFISERINGSGRAD KONTRA INNOVASJONSGRAD 6.7.6



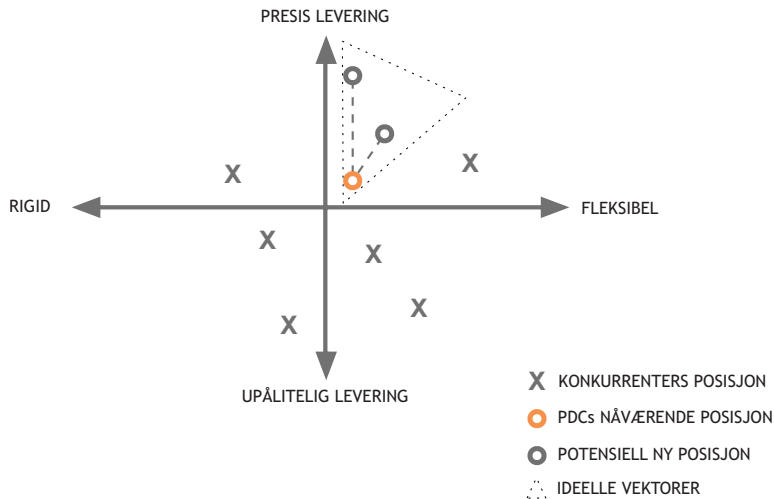
Figur 6.6 Diversifiseringsgrad kontra innovasjonsgrad.

I dette potensielle utfallet går kundenes oppfatning av PDC i retning større diversifisering. Kundene vil kunne oppfatte PDC som en bedrift med enda bredere vare- og tjenestespekter etter oppstarten av den nye avdelingen. Den ønskede effekten vil derimot ikke forekomme uten videre. Den forutsetter aktiv markedsføringsinnsats av PDC og informering av kundebasen om de nye produksjonsmulighetene. Når det gjelder innovasjonsgraden, tror vi ikke den nye avdelingen vil gi noen signifikant virkning i verken den ene eller andre retningen. Et stifteri er ikke innovativt i seg selv.

Drivere av ny posisjon:

- Markedskampanje med søkelyset rettet mot det brede vare- og tjenestespekteret
- Fokus på utvidede produksjonsmuligheter i salgsarbeidet (nysalg)
- Fokus på utvidede produksjonsmuligheter under reforhandling av rammeavtaler (mersalg)

PARAMETERPAR 3: LEVERINGSPPRESISJON KONTRA FLEKSIBILITET 6.7.7



Figur 6.7 Leveringspresisjon kontra fleksibilitet.

I posisjoneringkart 3 krysses kundenes oppfatning om leveringspresisjon mot bedriftens fleksibilitet. Med leveringspresisjon menes bedriftens evne til å levere til avtalt tid. I utgangspunktet er dette en svært objektiv faktor. Enten så leverer man til rett tid, eller ikke. Derimot vil kundenes subjektive oppfatning om bedriftens leveringsevne, være et resultat av deres opplevelser over tid. Leverer PDC for sent én gang, kan det kanskje ta fem «gode» leveringer før det negative inntrykket blir rettet opp. I undersøkelsen om kundetilfredshet i PDC kom det fram følgende: Forventninger om at leveringspresisjonen ble overholdt, var mye større enn forventningene om leveringstid (jf punkt 6.7.4). Hva forteller dette oss? Det tyder på at å spare én dag på levering er mindre viktig enn levering til avtalt tid.

Fleksibilitet, på den annen side, må utdypes nærmere. Ulike kunder tolker fleksibilitetsbegrepet forskjellig. Vi velger å definere fleksibilitet med følgende stikkord: 1) Kapasitet – makte å akseptere ordrer av ulike størrelser og typer. 2) Leveringstid – tilpasse produksjonen til gitte ordrer, inkludert hurtigjobber. 3) Servicenivå – imøtekommende holdning fra salgskontoret og prosjektleder på Aurskog. Samt tålmodighet med hensyn til opplæring av kunder i MOSES, ICC-profiler, papirkvaliteter og så videre.

Etter stifteriets oppstart ser vi for oss to sannsynlige utfall: Over tid vil PDC kunne bli oppfattet som *mer leveringsdyktige* enn de er nå. Kontroll over det viktige sisteledet i verdikjeden gir også kontroll over utsendinger, merking av paller, transporten og så videre. I tillegg til økt leveringspresisjon, har PDC også mulighet til å yte større fleksibilitet. Det har primært sammenheng med mulighetene ferdiggjøringsavdelingen

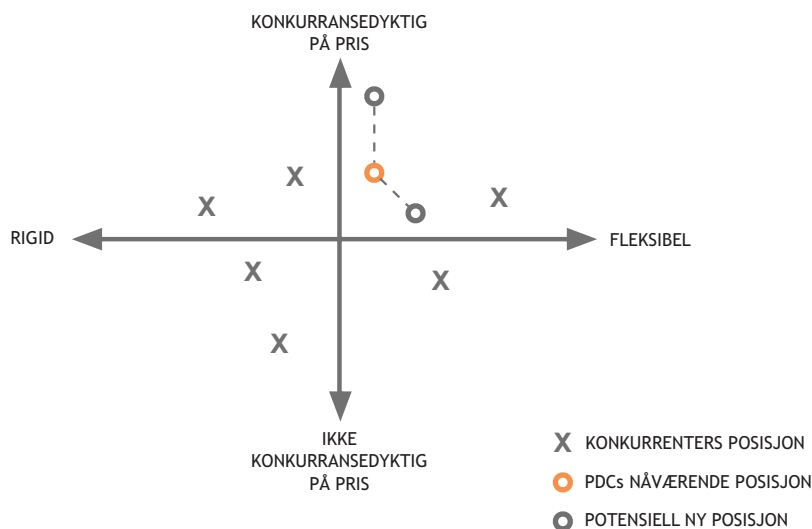
gir for stikkord nummer 2 – leveringstid. På enkelte ferskvareprodukter kan leveringstiden reduseres med over ett døgn. Kundens materiellfrist kan dermed forskyves tettere opp mot utgivelsesdato. Illustrasjonen viser to ideelle vektorer PDC bør forsøke å posisjonere seg innenfor.

Drivere av ideelle posisjoner:

- Alltid kapasitet
- Beherskelse av kundens «språk»
- Evne og vilje til å påta seg hastejobber
- Smertefri innkjøring av stifteriet
- Høy effektivitetsgrad i stifteriet
- Evne og vilje til å påta seg ukurante jobber
- Vilje til å produsere småjobber (få sider/få utgivelser)

Om vi titter tilbake, ser vi at PDCs fokuseringsstrategi kan komme i konflikt med parameteret fleksibilitet. Deres eksklusjon av kunder uten stort publiseringsbehov eliminerer raskt enkelte av posisjonsdriverne.

PARAMETERPAR 4: KONKURRANSEDYKTIGHET PÅ PRIS KONTRA FLEKSIBILITET ^{6.7.8}



Figur 6.8
Konkurransedyktighet på pris
kontra fleksibilitet.

i

Transaksjons- kostnader

Alle kostnader som oppstår i det økonomiske samspillet mellom forskjellige organisasjoner, institusjoner og bedrifter.

I posisjoneringskart 4 krysses parameterne konkurransedyktighet på pris og fleksibilitet. Ved oppstarten av stifteriet vil PDC kunne spare betydelige summer på transport, bortsett arbeid og transaksjonskostnader. Større verdiskaping i eget hus kan bidra til at PDC dermed oppfattes som mer konkurransedyktig på pris. Dette i tilfelle hvis kostnadsbesparelsene tilfaller kunden, og ikke PDC i form av større marginer. Dessverre kan

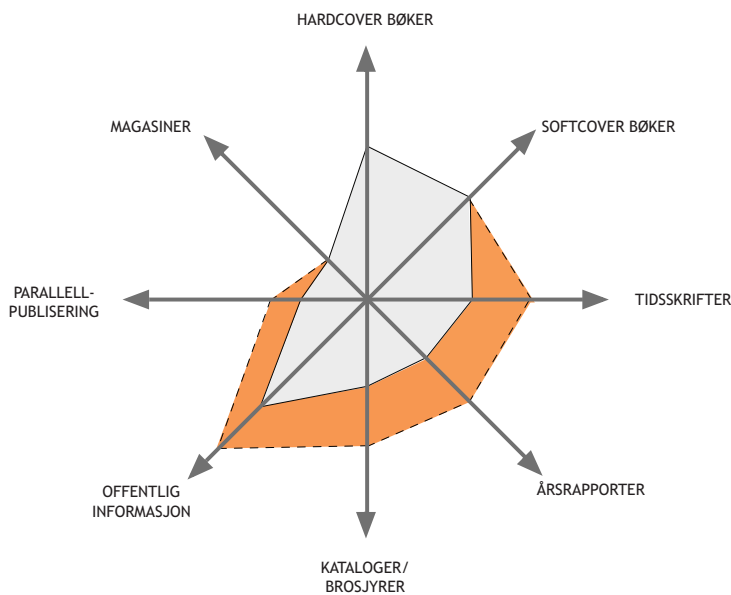
motsatt effekt også oppstå. Dersom produksjon av hastejobber medfører mye overtidsarbeid som belastes kundene, vil de ikke oppfatte dette som særlig positivt. Oppfattet konkurransedyktighet på pris kan således falle, selv om PDC strekker seg langt for å imøtekomme kundenes behov. Drivere av posisjonene:

- Innsparing i logistikken og avansen til underleverandør, reduserer de veiledende prisene
- Markedsorientert bedriftskultur der krav og ønsker fra kunder imøtekommes.
- Smertefri innkjøring av stifteriet
- Høy effektivitetsgrad i stifteriet

KONSEKVENSER OG MULIGHETER 6.8

RELATIV ANDEL AV TOTALMARKEDET – VEKSTPOTENSIALE 6.8.1

Dersom PDC klarer å posisjonere seg riktig i forhold til de optimale plassene i posisjoneringskartene, vil det gi gunstige effekter i form av: Volumøkning i jobber fra eksisterende kundemasse, tilførsel av nye kunder, eller begge. Illustrasjonen under viser det mest sannsynlige vekstgrunnlaget etter innføringen av stifteriet. Stjernediagrammet viser totalmarkedet, basert på PDCs egen segmentering av produkter og tjenester. Jo lenger ut på aksene et punkt plottes, desto større relativ andel av totalmarkedet har PDC for et bestemt produkt. Andelene baserer seg på gruppens tolkning av PDCs konkurransegrunnlag og må ikke leses som nøyaktige. De er ment å gi en overordnet forståelse av fremtidig vekstpotensiale.



Figur 6.9 Diagram som viser andeler av totalmarkedet – vekstpotensiale.

Produktgrupper i diagrammet

Hardcover bøker

Begrepet innbefatter praktbøker, skolebøker, oppslagsverk og barnebøker. produsert av PDC.

Softcover bøker

Samme trykkeprosess som hardcover bøker. Inkluderer termen pocketbøker. Ferdiggjøringsprosessen skjer hos underleverandørene, hvor de innbindes i myke omslag, for eksempel ulike kartongtyper.

Tidsskrifter

PDC produserer over 100 ulike tidsskrifter og fagblader med varierende frekvens. Per i dag leveres ferdig trykt materie til underleverandørene for ferdiggjøring og omslagspåsetting.

Årsrapporter

Ofte standardiserte jobber i A4 format, med mykt omslag som trykkmaterien stiftes i. I likhet med tidsskrifter muliggjør stifteriet en helhetlig produksjonsprosess. Da årsrapporter likevel produseres mye sjeldnere enn tidsskrifter, blir lønnsomhetspotensialet noe begrenset.

Kataloger og brosjyrer

Produseres på samme måte som tidsskrifter, med den forskjell at store utgivelser må limfreses og ikke stiftes. Små brosjyrer falses ofte på spesielle måter: Vindusfals, trekkspillfals, brevhals og portfals. Ordre med slike falsemetoder skal stifteriet i første omgang ikke behandle.

Offentlig informasjon

PDC er en av Regjeringens og Stortingets hovedleverandører av utredninger, proposisjoner og andre sakspapirer. Disse anses som prestisjeoppdrag. Med fordelene stifteriet gir, er det mulig å bli totalleverandør for Regjeringen og Stortinget.

Parallellpublisering

For å kunne utnytte de ulike medienes fortrinn, ønsker mange kunder å publisere parallelt på nett og papir. Dersom kundemassen utvides, vil behovet på parallellpublisering øke tilsvarende. En slik utvikling er i teorien meget gunstig, ettersom flere tilleggstjenester knytter kunden tettere til PDC og øker kundelojaliteten. utfordringen ligger i å kunne imøtekomme kundenes behov og forventninger i begge mediene.

Magasiner

Trykkes som oftest i rotasjon, grunnet store opplag og høyt sideantall. PDC har som kjent ikke rotasjon.

SWOT-ANALYSE 6.8.2

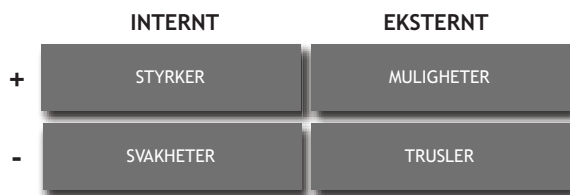
Beskrivelse

SWOT-analyse er et situasjonsanalytisk verktøy for å kartlegge bedriftens arbeidsbetingelser. Det er mest vanlig å bruke analysen i forbindelse med langtidsplanlegging. Dermed kan man danne seg et bilde av bedriftens egne sterke og svake sider, samt finne problemer og muligheter som kan melde seg senere.

Fremgangsmåte

Momentene som kommer frem under analysen underordnes fire hovedkategorier; styrker, svakheter, muligheter og trusler. Mange er av den oppfatning at de interne arbeidsbetingelsene utgjør styrke- og svakhetskomponentene i SWOT-analysen, mens de eksterne angir hvilke trusler og muligheter som finnes. Gruppen har valgt å definere de fire momentene på følgende måte:

1. Styrke – PDC sine nåværende interne sterke sider. En drøfting av hvordan disse best kan utnyttes og vedlikeholdes.
2. Svakheter – PDC sine nåværende interne svakheter eller feil. Forslag til hvordan disse kan rettes på slik at skadevirkningene minimaliseres eller nøytraliseres.
3. Muligheter – Hvilken del av PDC sin nåværende virksomhet innebærer nye muligheter i fremtiden. Hvilke tendenser i markedet skaper muligheter for PDC til å vokse og skape profitt. Hva bør gjøres for å ivareta og utnytte disse muligheter.
4. Trusler – Hvilke fremtidige forhold innebærer trusler mot PDC. Hvilke tiltak bør igangsettes for å stå rustet til å møte disse truslene.



SWOT

Forkortelse av de engelske ordene Strengths, Weaknesses, Opportunities og Threats. Sammenstilling av interne og eksterne faktorer som påvirker bedriftens konkurransevne.



Figur 6.10 SWOT-analyse.

Styrker

1. Nesten totalleverandør. PDC kan tilby kunden en totalpakke av grafiske tjenester fra «A til Å».
2. Høy driftseffektivitet i trykkavdelingen.
3. Lave enhetskostnader, som et følge av høy driftseffektivitet.
4. Funksjonelle avdelinger: Klart defnerte arbeidsoppgaver med klare rapporterings- og delegeringslinjer.
5. Spesialist på utførelse av repro og monteringsarbeid.
6. Dyktig på å overføre klargjort materiale (uavhengig om det er gjort hos kunden eller i eget hus), utføre flermedial publisering, mangfoldiggjøre, ferdiggjøre og distribuere det.
7. Produktinnovasjon: Vilje og evne til å forbedre produkter/ tjenester for å oppnå merverdi for kunden og dermed forbedre konkurranseposisjonen.
8. Prosessinnovasjon: Vilje og evne til å forbedre produksjonsprosessen for å oppnå enda bedre kostnadseffektivitet. Kunden kan dermed gis lavere pris for på denne måten å forbedre sin konkurransesituasjon (jamfør innføring av HiFlex-systemet).

Svakheter

1. Repetisjonsjobber. Et stort antall faste jobber med høy utgivelsesfrekvens ligner hverandre, så det er lite behov for nytenkning.
2. Mellomlagring av paller. Plassbegrensning i stifteriet kan medføre rot og problemer når det er mye å gjøre.
3. Kvalitetsproblemer rundt 8F/HF (jf. punkt 6.8.4)
4. Tørketid av paller før ferdiggjøring.
5. Evnen og kunnskapen til å håndtere utvidelsen av stift fra en introduksjonsfase til en vekstfase.
6. Svak visuell profil. Stor betydning for hvordan kunder oppfatter bedriften. Primær visuell kontakt med kunden går via fakturaer, ikke gjennom markedsføring eller salg. En bevisst holdning til bedriftsprofilering gjennom blanketter gir utallige muligheter.
7. Interessekonflikter: Ulike interessegrupper i organisasjonen kan ha svært ulike ønsker med hensyn til samarbeidet med stifteriet. De ulike interessene må bringes til overflaten.
8. Toppledelsen isolerer seg.

Muligheter

1. Norske bedrifter er veldig opptatt av å vise for sine interessenter at man henger med i den tekniske utviklingen. Utvidelsen til fars og stift er en bekreftelse på at PDC er en moderne grafisk bedrift som følger med på trender og tilpasser seg interessentenes ønsker og behov.
2. Den totale etterspørselen etter alle typer trykksaker trykket i farger er stabilt eller stigende.
3. Periodiske/faste utgivelser er mest utbredt i større bedrifter og bedrifter lokalisert i Oslo/Akershus. PDC har geografisk nærhet til disse kundene.
4. Pris, kvalitet, leveringstid er de viktigste faktorer for valg av leverandør. Det bør fokuseres på andre faktorer enn pris, og jobbe mot et tettere forhold mellom kunde og leverandør.
5. Samarbeid med en pilotkunde ved de første testkjøringene i stifteriet.
6. Samarbeid med andre bedrifter om produksjonsmuligheter: Synergieffekter gjennom informasjonsutveksling med andre aktører. Man kan utnytte hverandres ressurser og unngå oppbygging av overkapasitet – noe som er et tilbakevendende problem i grafisk bransje i dag.
7. Øke servicegraden gjennom å fokusere på relasjonsbygging – også med B- og C-kunder. Dette blir stadig viktigere.
8. Stort potensiale for større kundekjennskap. Det viser seg at kun 0,2% av det totale bedriftsmarkedet kjenner til PDC.

Trusler

1. Norsk grafisk bransje har vanskelig å for å samarbeide med hverandre.
2. Norske grafiske bedrifter har i stor grad ikke klart for seg hva man tjener penger på.
3. Grafisk bransje er en høyrisikobransje.
4. Pris, kvalitet, leveringstid er de viktigste faktorer for valg av leverandør. Dette medfører en sterk priskonkurrans mellom trykkeriene som gir negative utslag i totalmarkedet.
5. Trykkeriene er i stor grad styrt av markedet og ikke omvendt.
6. Høy usikkerhet rundt teknologi og marked – vanskelig å forutsi utviklingen.
7. Reduserte muligheter for produktdifferensiering som et følge av:
 - Økt kunnskap hos kunden
 - Produktstandardisering
 - Begrensede muligheter for produktinnovasjon
 - Import fra land med lavere kostnadsstruktur

8. Mulighet for å bli utkonkurrert av nye og eksisterende konkurrenter med et mer utviklet nisjemarkedskonsept.
9. Liten mulighet for samarbeid med andre aktører. I grafisk bransje finnes det mange aktører som i stor grad innehar de samme ressursene og har derfor lite å tilføre hverandre i et samarbeid.
10. Substituttgrupper som digitaltrykk og publisering over nett.
11. Papirgrossistenes maktposisjon i innkjøpsarbeidet.
12. Konkurranshemmende eierstrukturer hos bokbinderne.
13. Volumøkning av import fra utlandet. Fra 2000 til 2003 økte volumet på importen av grafiske tjenester med over 16%, samtidig som eksporten ble redusert med 45% (VISKOM, 2004).

STIFTERIETS MARKEDSPOTENSIALE 6.8.3

Volumøkning

Som vi tidligere har påpekt, er marginene på ferdiggjøring gjennomsnittlig lavere enn tilsvarende fortjenestemarginer på trykk. PDC ønsker i første omgang å få ferdiggjøringen til å gå i «null». Slik gruppen ser det, ligger ikke det største inntjeningspotensialet i stifteriet. Det ligger snarere i en potensiell volumøkning i trykkeriet. Ved å tilby fals og stift i eget hus kan det medføre at et større antall kunder velger PDC, også i de tilfellene de ikke engang har behov for stifting (falsing og renskjæring av brosjyrer).

Tidsskrifter

Per dags dato produserer PDC over 100 tidsskrifter med faste utgivelser. Mellom 70 og 80 av disse skal stiftes. På den måten fylles mye av kapasiteten i stifteriet fra dag én. På sikt er målet at PDC skal produsere 200 tidsskrifter (jf. vedlegg 3). Dette forutsetter investering i ytterligere en stiftelinje og flere falsemaskiner. I dag utgis det mellom 240 og 250 norske tidsskrifter. Tallet inkluderer ikke bedriftsaviser, skole- og studentaviser, menighetsblader, årbøker eller kunde- og reklameblader. Markedsmulighetene er med andre ord store og stifteriets produksjonsmuligheter muliggjør en konsentrert satsing på periodiske publikasjoner av alle typer. Redaksjonelle innkjøpsansvarlige bearbeides mest effektivt ved å fokusere på leveringstid og leveringspresisjon som kjøpsincentiver. Før noen løftene kan ytes, bør PDC forvise seg om at trykk og ferdiggjøring er såpass samkjørte at de klarer å holde forpliktelsen.

Parallellpublisering

Kan stifteriet medføre en økning i salget av MOSES-løsninger? Svaret er ja. Et økende antall av tidsskriftene PDC produserer, publiseres også over nett. Som oftest av redaksjonene selv. Det finnes også utelukkende nettbaserte publikasjoner. Utarbeidelse av rammeavtaler med nye tidsskriftkunder bør inkludere målrettet salg av MOSES-løsninger. Kunden kan dermed frigjøres fra teknisk publisering og heller konsentrere seg om journalistikken og det redaksjonelle arbeidet. Dermed gir tidsskriftenes utgivelser gunstige synergieffekter utover selve trykningen. Kundene bindes tettere sammen med PDC og det blir vanskeligere å bytte leverandør.

Totalleverandør

PDC markedsfører seg idag som en totalleverandør av grafiske tjenester. På én måte er de det, i og med at de har så tett samarbeid med sine underleverandører at de nesten kan betegnes som partnerbedrifter. Imidlertid er det ikke sikkert kundene oppfatter PDC som sådan. Spesielt ikke dersom de avdekker at PDC ikke har ferdiggjøring i eget hus. En forutsetning for effektiv branding er at det man brander faktisk har rot i virkeligheten. Bedriften må kunne stå til ansvar for det de sier. Med innføring av stifteriet har PDC større anledning til å etablere merkevaren «PDC Tangen» og være en reell totalleverandør på visse produktgrupper.

Merkekjennskap

Servicekontoret til PDC anslår at kun 0,2% av det totale bedriftsmarkedet kjenner til bedriften. Det ligger med andre ord et stort forbedringspotensial i å øke kjennskapen til PDC. Markedsdirektøren planlegger en markeds kampanje i nær framtid for nettopp dette formål. Kampanjen skal inn i Dagens Næringsliv og som faste annonser i andre tidsskrifter. Dersom kampanjen hovedsakelig rettes mot bedriftsmarkedet, kan den gi gunstige effekter i form av økt markedsandel på årsberetninger og annet bedriftsmateriell. I kjernesegmentene forlag og tidsskrifter, er kjennskapen til PDC allerede så stor, at en slik kampanje vil ha marginal effekt. Den bør kommunisere et klart og enkelt budskap, formulert på mottakernes eget «språk».

Adressering

Nesten 70% av alle PDCs tidsskrifter skal adresseres. Ved å adressere selv kan de spare betydelige beløp på transport og bortsatt arbeid. Man adresserer enten direkte på trykksaken, eller på plast etter trykksaken er pakket inn.

Adressering betinger altså ikke at PDC må starte med plastpakking. Jobber som skal adresseres på selve trykksaken kan stifteriet ta selv

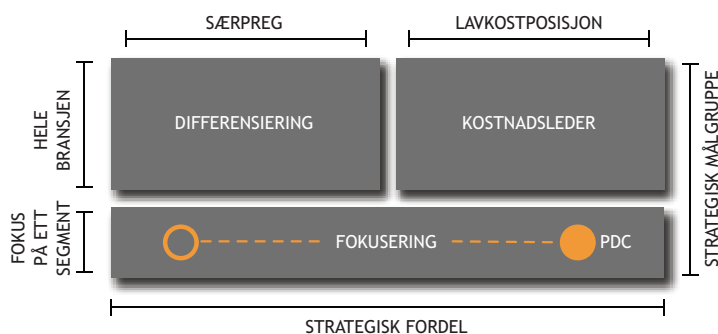
og sende resterende til Lundeby eller Grafisk Ferdiggjøring. Moderne inkjet-anlegg er nå på størrelse med håndholdte videokameraer. Det mest effektive er å montere de direkte i samlestifteren.

Plastpakking

Plastpakking med og uten bilag har vært Lundeby's domene i mange år. Med den rette kompetansen og investeringsviljen, er det fullt mulig for PDC å begynne med plastpakking også. Utgivere tar oftere i bruk lokkemidler som bilag for å øke salget. Undersøkelser viser derfor at plastpakking av trykksaker er i vekst. Fortjenestepotensialet ligger først og fremst i å ta markedsandeler fra Lundeby. Fortrinnsvis gjennom plastpakking av egne jobber.

Reorientering av strategien

PDCs overordnede strategi har vi redegjort for tidligere i kapitlet. Som illustrasjonen viser har vi som utgangspunkt at PDC befinner seg i en lavkostposisjon. Årsak: Fokuseringen av virksomheten mot noen få viktige segmenter koblet med konkurransedyktighet på pris. Satsingen på de med høyt publiseringsbehov eliminerer derfor ikke prispresset. Snarere tvert imot. Lave enhetskostnader ved høye opplag, medfører også mulige prisreduksjoner, noe forlagene er flinke til å utnytte. Ved en reorientering av strategien i retning større særpreg av bedriften og dets tjenester, kan man unngå noe av det ensidige fokuset på pris. I strategien er det ikke trykksakens kostnad som er det sentrale, men trykksakens *oppfattede verdi*. Da det store presset på pris har vedvart i flere år, er det meget vanskelig å forflytte kundenes fokus over på en annen parameter. Av denne grunn er strategien meget utfordrende å implementere, men den representerer et større fortjenestepotensiale enn hva kostnadsreduksjoner noensinne kan klare.



Figur 6.11 Reorientering av strategien.

Kompetanseheving

Stifteriet medfører en kompetanseheving av hele virksomheten. PDC har riktignok vært borti ferdiggjøring tidligere, men aldri med JDF-styring av arbeidsflyten inne i bildet. PDC er pionerer i kraft av å være den første grafiske bedriften som planlegger fullstendig JDF-informasjon i alle instanser. En forutsetning for å integrere ytterligere ledd i verdikjeden er å tilegne seg erfaring og det rette kompetansenivået. Disse kommer kun gjennom en skrittvis tilnærming, der hvert nytt steg forutsetter beherskelse av forrige trinn. Neste skritt etter stifteriet er heftede utgivelser. Deretter følger vanskeligere og mer ressurskrevende former for ferdiggjøring. Det endelige målet: Komplette bokbinderi med førtrykk og trykk i eget hus.

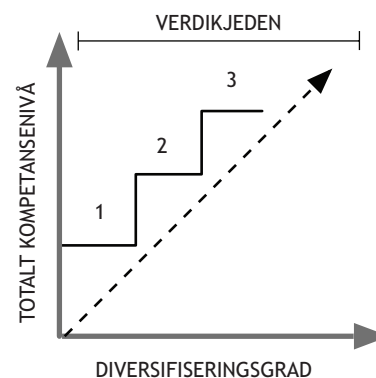
STIFTERIETS KONSEKVENSER ^{6.8.4}

Reduserte transaksjonskostnader

Samarbeidet med Lundebys Grafisk Ferdiggjøring og andre, er krevende å administrere. Rammeavtaler skal reforhandles, rekvisisjoner skal utstedes, møter skal avholdes, tempoplaner koordineres og så videre. Alt dette krever tid og ressurser. Summen av disse definerer vi som PDCs transaksjonskostnader. Transaksjonskostnadene lar seg ikke estimere nøyaktig og de kan ikke regnskapsføres. Men ved å innføre stifteriet under eget tak kan de reduseres betraktelig. Kostnadene forbundet med å koordinere produksjonen internt øker riktignok, men effektiv muntlig kommunikasjon og umiddelbare tilbakemeldinger bidrar til å redusere disse til et minimum. Ansatte i administrative posisjoner, som har kontakt med underleverandører, kan dermed frigjøres til andre gjøremål.

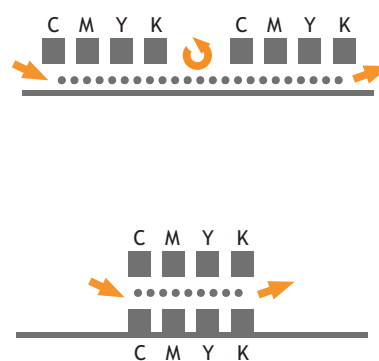
Kvalitetsutfordring – standardisert plateutkjøring

Under prosjektgruppens tur til Grafisk Ferdiggjøring ble vi gjort oppmerksomme på en potensiell kvalitetsutfordring med hensyn til stifteriet. Når PDC kjører ut plater, er fremgangsmåten ved utskytningen lik uavhengig av hvilken maskin det skal trykkes i. CTP-avdelingen foretar dette på grunn av det enorme platebehovet. Problemet oppstår i 8F-maskinen med omslåing. Ved standardisert utskytning av plater kan det oppstå mispass mellom prima- og sekundsider på grunn av omslåingen. Dette har ingen konsekvenser før trykksaken kommer til ferdiggjøring. Ved mispass er også falsemerkene unøyaktig plassert. En erfaren falseoperatør kan raskt oppdage dette og foreta en manuell vurdering over hvilke punkter han skal false etter. I en bedrift som PDC med høyt tempo og rask omløpshastighet, er det likevel fare for at slike feil oversees. Konsekvensene blir da omtrykking av jobber på PDCs bekostning.



1. FALS OG STIFT
2. HEFTEDE UTGAVER
3. STIVBIND

Figur 6.12 Kompetanseheving.



Figur 6.13 Kvalitetsutfordring – plateutkjøring: mispass mellom prima og sekunda i 8F med omslåing ved standardisert plateutkjøring.

Transport og logistikk

PDC har i utgangspunktet ikke planlagt adressering i stifteriet. Prosjektgruppen stiller seg spørrende til hvorfor. To av hovedargumentene for å investere i ny ferdiggjøringsavdeling, var forenklingen av logistikken og lavere transportkostnader. Problemet er at 70% av PDCs stiftede utgivelser skal adresseres og/eller plastpakkes. Da må jobbene uansett sendes til en underleverandør. Ferdige trykksaker pakket løst på pall krever 1,5-2 ganger flere paller enn tilsvarende plano materie – avhengig av format og sideantall. Når transportutgiftene løper per pall, sier det seg selv at en slik fremgangsmåte ikke er kostnadsbesparende.

Mellomlagring av paller

Når maskinene er på plass i stifteriet vil det bli begrenset med plass. PDC bør ikke undervurdere arealet mellomlagring av paller kan legge beslag på. Utfordringen kan bli mest prekær ved mellomlagring for fals (grunnet mange paller med ulike signaturer) og før emballering. Forutsatt løpende kommunikasjon med trykkeriet, og gode rutiner for lagring av paller i riktig rekkefølge, kan problemene med rot unngås.

Tørketid

Alle paller som skal ferdiggjøres i eget hus, har behov for tørking før falsingen begynner. Tidligere har tørkingen funnet sted under transporten til underleverandører. Hvor lang tørketid en pall trenger avhenger av papirtypen og fargemengden.

For å unngå smitting, kan ikke plano materie falses før det er helt tørt. Effektiv mellomlagring av paller blir også her et viktig kriterium for en ryddig produksjonsgang.

Leveringstid

Ifølge salgs- og markedsavdelingen er det viktigste hovedargumentet for å starte eget stifteriet, den kortere leveringstiden på såkalte «ferskvareprodukter». For å sitere en kunde av PDC: «Den dagen dere bruker på transport til Lundeby, er den dagen konkurrentene deres leverer produktet hos meg. Altså går det en dag ekstra». Sitatet medfører riktig dersom det er snakk om trykksaker som ikke adresseres. Ifølge PDCs markedsdirektør kan det på enkelte produkter være snakk om levering innen 24 timer.

Redusert avhengighet

Samtlige intervjuobjekter prosjektgruppen har vært i kontakt med betegner avhengigheten til underleverandørene som svært sterk. Det tette samarbeidet, og utvekslingen av kompetanse, kan være gunstig på kort sikt. På lang sikt er det derimot ufordelaktig for PDCs overordnede fremtidsplaner. Stifteriet representerer et skritt bort fra Lundeby og Grafisk Ferdiggjøring. Avhengigheten reduseres tilsvarende. Det etterlater større fleksibilitet med hensyn til ytterligere integrasjon av verdikjeden.

KONKLUSJON 6.9

Gjennom kapittel 6 har vi skissert mange av de nye fordelene stifteriet gir PDC. Men kanskje er ikke disse de virkelige fordelene? Etter vår mening ligger ikke verdien i de mest åpenbare konkurransefortrinnene. Kanskje er disse bare virkningene av en bakenforliggende årsak. I *tilegningen av kunnskap* over hele verdikjeden ligger den virkelige verdien for bedriften. Det er først og fremst ved hjelp av denne kunnskapen at PDC kan realisere konkurransefortrinnenes fulle potensial. Hvorvidt de lykkes eller ei, vil tiden vise.

Gjøvik, 23. mai 2006

Ordliste

Ad hoc Er en løsning utført etter den enkleste og mest gunstige måten for øyeblikket. Spontan løsning på en problemstilling.

Autokratisk leder Har et ensidig fokus på effektivitet og produktivitet.

Brunostpall Er en bransjesjargong for en perfekt pall. Papirene er lagt riktig på pallen, uten bul og ark som stikker ut.

CMYK Er et subtraktivt fargesystem som brukes i trykk og har fargene Cyan, Magenta, Yellow og black.

CTP Computer To Plate (Datamaskin til trykkplate) Den digitale filen som skal trykkes, eksponeres direkte på trykkplaten i en egen platesetter. Dette for å slippe det fordyrende mellomledet ved å gå via grafisk film.

DI-maskiner Direct Imaging. I DI-maskiner blir trykkinformasjon digitalt overført direkte på trykkplater som monteres automatisk i DI-trykkpressene.

Differensiering Generell konkurransestrategi. Mål: Skille seg fra konkurrentene ved å tilby noe unikt. Eks: Ekstremt god service, høyt kvalitetsnivå mv.

DPI Dots per Inch. Antall eksponeringspunkter per tomme. Den bestemmer og angir utskriftsoppløsning.

Fokusering Generell konkurransestrategi. Mål: Fokuserer på én bestemt kjøpergruppe, en del av produktutvalget eller et geografisk område. Betjene segmentet så godt som overhodet mulig.

Funksjonsbasert inndeling Samling av likeartede prosesser og arbeidsoppgaver i adskilte organisatoriske enheter

Harvardsystemet Er et system for å referere til litteratur og kilder. Her vil forfatter og årstall angis i teksten som blir referert.

HiFlex Er et markedsledende MiS-system for grafisk bransje.

Human relationsskolen Er en retning innen personalpolitisk tenkning. Den fokuserer på motivasjon og vektlegger aktiv deltakelse til de ansatte.

JDF Job Definition Format. Industristandard utviklet for å forenkle informasjonsutvekslingen mellom forskjellige systemer og applikasjoner i grafisk bransje.

«**Kjerringer**» Er skrukker som oppstår på grunn av luft mellom arkene under falsing. Man kan unngå dette ved å perforere luften ut fra arkene før falsing.

Kostnadsleder Generell konkurransestrategi. Mål: Lavest mulig total kostnad i forhold til bedriftens størrelse. Redusere ressursbruk i service, FoU,

- reklameinnsats, kvalitet o.l.
- MiS-system** Management Information System. Dette systemet integrerer produksjons- og administrasjonssystemet.
- MOSES** Er et system utviklet for parallellpublisering av informasjon som kunder kan ta i bruk.
- PEST-analyse** Er en forkortelse på de engelske ordene: Political, Economic, Sosio-cultural, Technological – et hjelpemiddel for å identifisere de kritiske faktorer eller nøkkelfaktorer i omgivelsene.
- Plott** Er et prøvetrykk. Det kan enten være skrevet ut på en vanlig inkjettskriver eller være en blåkopi. Dette for at kunden kan se hvordan den ferdige trykksaken kommer til å bli, og kan godkjenne den før endelig trykk.
- Postscript** Er et sidebeskrivelses-språk fra Adobe og standard for grafiske utskrifter. Det går ut på at ulike programvarekommandoer oversetter i en RIP for å få det ønskede bildet på utkjøringsenheten.
- PP-foliering** Er laminering av trykksaken. Kan erstatte lakk, og brukes på omslag og enkelte brosjyrer.
- Preflight** Er et program som foretar en dokumentkontroll av trykksaken. Den justerer dokumentet og kvalitetssikrer det før utskytning til film eller trykkplate.
- Prima/sekunda** Er en utskytningsmetode for dobbelsidig trykk. Prima vil da si trykkarkets ytre form. Og vil inneholde første og siste side på trykkarket. Sekunda er trykkarkets indre form, og vil da inneholde andre og nest siste side. Man gjør én utskytning for primasiden og én for sekundidasiden.
- RGB** Er et additivt fargesystem som bruker fargene Red, Green og Blue (rødt, grønt og blått). Brukes i digitale bilder og for visning på skjerm.
- RIP** Raster Image Processor, på norsk *ripp*. Maskin og programvare som konverterer en fil fra et sidebeskrivelses-språk (PostScript), beregner og rasterer sidene før utskrift.
- Scön-Widersistem** Trykkmaskin som trykker på begge sider av papiret i samme trykkomgang. Kalles også *perfektortrykk*.
- Serviceleveransesystem** Er et produksjons- og distribusjonssystem i en produksjonsbedrift. Med hensyn til personale, kunder og teknologiske og fysiske hjelpemidler.
- SMB** Samlebetegnelse for Små og Mellomstore Bedrifter.
- Spotmarked** Betegner jobber som ikke er faste utgivelser. Dette er uforutsette on-demand-jobber, som for eksempel: Reklametrykksaker, flyers og brosjyrer.
- SWOT** Er en forkortelse for de engelske ordene: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats – en sammenstilling av positive og negative faktorer.
- Tempoplan** Utarbeides av planleggingskontoret på PDC for å vise hvor ordren skal befinne seg til en hver tid og når den aktuelle ordren skal være ferdig.
- Utskytning** Utskytning vil si å posisjonere sidene på trykkarket, med henhold til papirformat, antall sider «opp» på trykkarket og om det skal være prima/sekunda. Dette er avgjørende for etterbehandlingen.
- Utskytningsprogram** Når man bruker digital utskytning, er det spesielle program som kan foreta utskytning digitalt fra filer. Eksempel: Preps fra Scenisoft.

Verdikjede Kjeden av merverdiskapende aktiviteter innad i en organisasjon, og mellom dets leverandører og distributører.

XML Strukturbasert programmeringsspråk uten fastdefinerte kommandoer og tagger. Laget for å forenkle implementering, og for å kunne utveksle informasjonsflyt med andre systemer og programmer, som for eksempel HTML.

Referanser

LITTERATURLISTE

- Bang H. (1990) – *Organisasjonskultur*. 2. utg.
Oslo: Tano Forlag.
- Blindheim T. og G. Sætrang (1995) – *Premisser for påvirkning gjennom reklame*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.
- Busch T. og J.O. Vanebo (2003) – *Organisasjon og ledelse. Et integrert perspektiv*. 5 utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Framnes, R. og H.M. Thjomøe (2001) – *Markedsføringsledelse*. 6. utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Gripsrud G. og U.H. Olsson og R. Silkoset (2004) – *Metode og dataanalyse – Med fokus på beslutninger i bedrifter*
Kristiansand: Høyskoleforlaget
- Haukedal W. (2005) - *Arbeids- og lederpsykologi* 6 utg. Oslo:
Cappelen Akademisk Forlag
- Herzberg F. (1966) - *Work and the Nature of Man*. Cleveland: World Publishing Company.
- Jacobsen, D.I og J. Thorsvik (2002) – *Hvordan organisasjoner fungerer. Innføring i organisasjon og ledelse*. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johansson K. og P. Lundeberg og R. Ryberg (2001) – *Grafisk Kokebok. Håndbok i grafisk produksjon*. Norsk utg. Oslo: Gan Forlag.
- Johnson G. og K. Scholes (2005) – *Exploring Corporate Strategy*. 7. utg. New York: Pearson Higher Education
- Lillestøl, J. (1994) – *Kvalitet: Idéer og metoder – offensiv kvalitetsutvikling*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Norman, R. (2000) – *Service Management*. 3. utg. Oslo: Cappelen Akademiske Forlag.
- Porter, M. E. (1987) – *Konkurransestrategi*. 3. utg. Oslo: Tano Forlag.

- Ries, A. og J. Trout (1991) – *Posisjonering – Kampen om en plass i din bevissthet*. Norsk utg. Oslo: Tano Forlag
- Roos, G. og G. von Krogh og J. Roos (2005) – *Strategi: en innføring*. Norsk utg. Bergen: Fagbokforlaget
- Schein, E. (1987) – *Organisasjonskultur og ledelse*. Oslo: Mercuri Media Forlag.
- Selnes F. (1999) – *Markedsundersøkelser*. Oslo: Tano Aschehoug
- Statistisk Sentralbyrå (2005) - Statistisk Årbok 2005 Oslo: SSB
- VISKOM (2004) - Rapport til Nordisk Grafisk Råd Oslo: Visuell Kommunikasjon Norge
- Waagbø, A (2006) – *Grafisk Bransje – utvikling og muligheter*. Nesbru: Forlaget Vett&Viten AS.

KILDEHENVISNING PÅ NETT

- CIP 4 Organization - What is JDF? Artikkel.
<http://www.cip4.org/>
 [15.04.06]
- Fellesforbundet – Grafisk (2006) – *NordBook varslar permitteringer*. Nyhetsartikkel, 7. januar 2006.
<http://www.ngf.no/templates/nyhet.aspx?id=13360>
 [06.05.06]
- Fellesforbundet – Grafisk (2005) – *AIT Trondheim kan bli nedlagt*. Nyhetsartikkel, 16. juni 2005.
<http://www.ngf.no/templates/nyhet.aspx?id=14771>
 [06.05.06]
- Fellesforbundet – Grafisk (2005) – *Nørhaven trapper kraftig ned på Gjøvik*. Nyhetsartikkel, 8. juni 2005.
<http://www.ngf.no/templates/nyhet.aspx?id=14769>
 [06.05.06]
- Fellesforbundet – Grafisk (2004) – *Nørhaven overtar AIT Gjøvik og AIT Trondheim*. Nyhetsartikkel, 2. mai 2004.
<http://www.ngf.no/templates/nyhet.aspx?id=14652>
 [06.05.06]
- Fellesforbundet – Grafisk (2000) – *Nørhaven kjøpte Kristoffer Johnsen/Rotanor*. Nyhetsartikkel, 14. september 2000.
<http://www.ngf.no/templates/nyhet.aspx?id=14278>
 [06.05.06]
- Fellesforbundet – Grafisk (2000) – *Danske «tungvekter» inn i norsk bokproduksjon*. Nyhetsartikkel, 14. september 2000.
<http://www.ngf.no/templates/nyhet.aspx?id=14279>
 [06.05.06]

Fellesforbundet – Grafisk (2000) – *Bokbindere «vinnerne» i tariffoppgjøret*. Nyhetsartikkel, 4. april 2000.

<http://www.ngf.no/templates/nyhet.aspx?id=14217>
[06.05.06]

Fellesforbundet – Grafisk (2000) – *Kraftig vekst innen digitaltrykk*.
Nyhetsartikkel, 12. mars 2000.

<http://www.ngf.no/templates/nyhet.aspx?id=14201>
[06.05.06]

Fellesforbundet – Grafisk (1999) – *AIT går sammen med Rotanor*.
Nyhetsartikkel, 15. november 1999.

<http://www.ngf.no/templates/nyhet.aspx?id=14149>
[06.05.06]

Flisa Trykkeri - Ny stiftemaskin ankommer i uke 25!

http://www.flisatrykkeri.no/ic_index.htm
[20.05.06]

Wikipedia Norge - Liste over norske tidsskrifter.

http://no.wikipedia.org/wiki/Liste_over_norske_tidsskrifter
[20.05.06]

Vedlegg

Vedlegg 1: Ansettelses- prosessen

18 sider

KANDIDATER TIL AVDELINGSLEDER

Samtlige kandidater som har søkt

Navn	Alder	Status	Tidligere erfaring	Kjennetegn
	48 år	Gift, 2 barn	Erfaring innen bilbransjen. Begynte i 1999 hos A-K maskiner (leverandør av traktorer og utstyr til landsbruket.) Var avdelingsleder for [redacted] fra 1999 til 2004. Har siden 2004 jobbet som distriktssjef hos [redacted]. Selskapet er leverandør av traktorer.	Geografisk tilhørighet til Aurskog. Fra høsten i år vil en annen leverandør overta salget av Valtra traktorer her i landet. Dermed vil søkerens jobb bli overflødig.
	Ukjent	Ukjent	Har 12.5 år erfaring fra [redacted] som konvoluttrykker og arbeidsleder på ferdiggjøringsavdelingen.	Har de senere år drevet som selvstendig næringsdrivende travtrener, men interessen for faget er fortsatt stort.
	Ukjent	Ukjent	12 års erfaring på ledernivå innenfor daligvarehandel.	Har geografisk tilknytning til Aurskog. Søkeren betegner seg selv som arbeidsom, stå på vilje, gode relasjonsbyggende evner, selvstendig og ærlig.
	Ukjent	Ukjent	Utdannet ingeniør i elektronikk – kyberteknikk. Erfaring med daglig drift av store nettverk hvor installasjon, vedlikehold, dokumentasjon og feilsøking var viktige funksjoner. Gjennom jobben, har søkeren hatt mye kontakt med kunder og leverandører og behersker tyks og engelsk godt.	Strukturert, systematisk, løsningsorientert, trives best i hektisk miljø og sjeldent stresset.
	38 år	Ukjent	Jobber som administrasjonsleder i [redacted] – virksomhet innenfor Den norske kirke. Har sin bakgrunn fra [redacted] som faglært trykker og prosjektleder. Søkeren har i tillegg jobbet som selvstendig næringsdrivende med eget transportfirma, hvor [redacted] har vært den største kunden.	Er svært motivert for å [redacted]. Søkeren føler han kjenner bedriften godt og har erfaringsbakgrunn fra den grafiske bransje. Har klare meninger om hvordan en bedrift/avdeling bør styres.
	38 år	Gift, 3 barn	Jobber per i dag med ferdiggjøring på [redacted]. Har også annen erfaring fra trykk.	Bor i Romeriket og har blitt henstilt av bekjente om å søke hos PDC.
	33 år	Samboer, 1 barn	Utdannet datamatiker og har siden mai 2000 jobbet i [redacted]. Har per i dag stilling som ansvarlig for rapporter og statistikker, avdeling for Feil & Overvåking på avanserte datatjenester.	Har erfaring med både teamarbeid og selvstendig arbeid, samt besluttsomhet. Er fleksibel, utadvendt, evne til å møte utfordringer.

	23 år	Ugift	Har 9-årig grunnskole. Har jobbet som lageransatt for et transportfirma. Har i tillegg vært ansatt som lagersjef for showroom-lager. Fra 2001 til 2004 jobbet som servicemedarbeider for et rengjøringselskap. Er per i dag arbeidsledig.	Søker stillingen fordi han trenger å komme seg ut av ledigheten. Har geografisk tilknytting til Aurskog. Erfaring med å jobbe sammen med andre i et hektisk og krevende miljø.
	44 år	Ugift	Diverse kurs innen elektronikk og arbeid elektriker.	A-menneske, frisk og rask, glad i å stå på, har erfaring og klar på kort varsel.
	50 år	Gift, 4 barn	Fagbrev som flymekaniker gjennom luftforsvaret. Har fra 1980 til 2000 jobbet som servicetekniker på kopi og laser printere hos [REDACTED]. Fra 2001 har søkeren jobbet som servicetekniker og daglig leder for et firma som driver service for Xerox.	Utilstrekkelige opplysninger.
		Gift, 2 barn	Har jobbet for [REDACTED] siden 1980. Prøvde seg i [REDACTED] i 5 år og gikk tilbake til [REDACTED] i 1991. Har jobbet som maskinfører på samlestifter, maskinfører for klebinder, maskinfører for plastpakking, forman for stift og bokbindavdeling, [REDACTED]	Gode kunnskaper i kvalitetssikring i grafisk. Er positiv, ser lyst på nye situasjoner, liker utfordringer og synes det er spennende med nye muligheter. Har respekt for andres meninger, tid og beslutninger.
	37 år	Gift, 1 barn	Faglært trykker, gått på digitaltrykkskolen. Har nylig tatt deleksamen i mesterbrevet, som dreier seg som markedsføring/ledelse/økonomi. Har 10 års erfaring fra grafisk virksomhet, og dermed også noe erfaring med ferdiggjøringsmaskiner. Har siden 1995 jobbet for [REDACTED]	Hyggelig ung mann.
	56 år	Gift, 3 barn	Har jobbet for flere trykkerier, mellom 1991 og 2001 som leder for [REDACTED] og trykkeriet, samt [REDACTED]. Mellom 2001 og 2002 jobbet som produksjonsleder for [REDACTED] og mellom 2002 og 2004 for [REDACTED]	Ansvarsbevisst og ikke redd for nye utfordringer. Positivt menneskesyn og har en god ballast til å håndtere de fleste typer mennesker på en positiv måte. God erfaring med ledelse og teamarbeide.
	33 år	Gift, 2 barn	Faglært bokbinder, svennebrev i maskinhold hos [REDACTED]. Har siden 2002 jobbet som skiftleder på ferdiggjøringen.	Samarbeidsvillig, fleksibel, pålitelig, pliktoppfyllende, lærevillig.
	30 år	Gift, 2 barn	Jobber for tiden som miljøarbeider på [REDACTED] og et utdannet skredder. Har i forbindelse med jobbet fått opplæring i bedriftsledelse, regnskap.	Arbeidsvillig, har stå på vilje og anser ingenting for umulig. Bra teknisk innstilt og selvlært på data.

[REDACTED]	47 år	Gift, 2 barn	Kunnskap innen salg og markedsføring. Har siden 2004 jobbet som salgssjef for [REDACTED] hvor han hadde ansvar for rotasjonsstøpte plastprodukter til havbruk. Har fra [REDACTED] jobbet som avdelingsleder for [REDACTED]. Da som [REDACTED] på føretrykksavdelingen. Er autorisert ingeniør fra Apple Norge.	Meget god på å bygge og ivareta relasjoner med kolleger og kunder. Er dyktig i prosjektledelse og koordinering – får ting gjort. Systematisk, teknisk innsikt og øye for detaljer. Ansvarsfull og beslutningsdyktig.
	50 år	Gift, 1 barn	Er utdannet urmaker, men har gjennom årenes løp hatt diverse jobber, som målereparatør for [REDACTED]. Erfaring med servicemekanier/teknikker for diverse pakkemaskiner. Har i tillegg tatt en del kveldsskole – driftsøkonomi, datakandidat.	Har vært verneombud og drevet med fagforeningsarbeid.
	Ukjent	Gift, 2 barn	Har erfaring med automasjon og elektronikk – i drift av telefonsentraler. Utdannet elektriker og 3 semester med bedriftslederskolen.	Er ansvarsbevisst og imøtekommende person og vant med å jobbe i team.
	53 år	Separert, 2 voksne sønner	Fagbrev som reparatør i mekanikerfaget. Har siden 1987 jobbet som avdelingsleder og trykker for [REDACTED]. Søker ny jobb pga at arbeidstokken skal reduseres og har sagt seg villig til å prøve å finne ny jobb.	Trives i hektisk arbeidsdag, og har lang erfaring med å jobbe både alene og i team. Avbalansert, hyggelig og utadvent. Har gode kunnskaper i bruk av PC til tekst og bilder.

KATEGORI 1

Søkere med erfaring direkte relatert til grafisk bransje

Navn	Alder	Status	Tidligere erfaring	Selvbeskrivelse
	53 år	Ukjent	Jobbet 30 år med ferdiggjøring hos [redacted]. Jobber for tiden med montering av lysarmatur	Godt humør, ikke redd for å ta i et tak. Litt interessert i data.
	29 år	Ukjent	Tidligere ansatt hos [redacted] som assistent på [redacted] i en periode på 6 måneder i 1994.	God fysikk, enkel å ha med å gjøre. Bor i nær området og ikke redd for å ta i et ekstra tak. Svært positiv til [redacted] og fant sin tidligere jobb som interessant og utfordrende.
	27 år	Ukjent	Utlært bokbinder med 6 års erfaring som bokbinder/ferdiggjøringsoperatør fra [redacted]	Fleksibel og positiv, men lite sykefravær. Er et JA-menneske som kan stå på litt ekstra når det trengs.
	54 år	Ukjent	Tidligere ansatt hos [redacted] falser ved ferdiggjøringsavdelingen mellom 1977 og 1979.	Mest interessert i en assistentstilling i produksjonsavdelingen. Har som mål å arbeide til bedriftens beste i de yrkesaktive årene han har igjen.
	56 år	Gift, 1 barn	Utdannet bokbinder som har jobbet som [redacted] assistent i 22 år.	Pliktoppfyllende, pålitelig og omgjengelig.
	32 år	Samboer, 2 barn	Jobber som avdelingsleder i et print/kopi firma på [redacted]	Lyst til å være en del av en team og forme den nye avdelingen til å bli en god og produktiv del av PDC Tangen. Ønsker seg kortere vei til jobben.
	48 år	Ugift, 1 voksent barn	Jobbet 20 år med oljeboring i Nordsjøen, samt 2.5 år på [redacted]	Arbeidsom, liker å ta tak i et ekstra tak og har lite sykefravær. Ser på stillingen som svært interessant og i tråd med søkerens bakgrunn. Er aktiv arbeidssøker og kan tiltre på kort varsel.
	49 år	Samboer	Faglært bokbinder (1975). Jobber frem til 1980 som bokbinder for [redacted]. Har siden da drevet med transport som selvstendig næringsdrivende.	Var på besøk hos PDC og søkeren mener han kan være med på å bidra på en positiv måte. Motivasjonen for å komme tilbake til det grafiske er høy.
	41 år	Gift, 2 barn	Jobbet fra 1986 til 1998 for [redacted] i ferdiggjøringsavdelingen. Har etter det jobbet for [redacted]	Kan betjene falsemaskin, stiftmaskin og skjæremaskin.

KATEGORI 2

Unge søkere med liten eller ingen arbeidserfaring.

Navn	Alder	Status	Tidligere erfaring	Kjennetegn
	22 år	Ukjent	VK1 og fullført læringstid som elektriker, men ikke bestått på praktisk eksamen.	Intressert i alle typer jobber og vurderer denne jobben som et nyttig papir å ta med seg videre ut i arbeidslivet.
	21 år	Ukjent	Har grunnkurs innen mekaniske fag og arbeidserfaring innen montering av ventilasjon og dekk. Jobbet også som terminalarbeider.	Lærevillig, stå-på person som liker å jobbe mye. Er interessert i maskinarbeid og liker å jobbe med hendene. Veldig positiv, blid, serviceinnstilt, og sosial. Er arbeidsledig og kan begynne på dagen.
	19 år	Ugift	VGS, samt deltidsjobb som ekstrahjelp for Maxbo.	Rolig gutt som følger sine plikter, stå på mot og arbeidsvilje. Er imøtekommende og blid.
	19 år	Ugift	VGS idrettsfag.	Har datamaskiner og teknikk som hovedinteresse. Ser på seg selv som selvsikker, utadvendt og hjelpsom gutt som er interessert i å skaffe seg jobberfaring og møte nye utfordringer.
	23 år	Ukjent	VGS tegning, form og farge, samt grunnkurs i elektrofag. Noe erfaring med designarbeid.	Positiv, målrettet, med godt humør, god arbeidsvilje. Vant med å jobbe under frister, kreativ, tillitsfull og ansvarsbevisst. Villig til å flytte etter jobben
	22 år	Ugift	Avslutter 1 års militærtjeneste. Har utdanning innen automasjon elektro og hadde i fjor sommerjobb for [redacted]	Pålitelig, ærlig, blid og omgjengelig. Bor på Strømmen hos foreldrene.
	21 år	Ukjent	Erfaring innen renhold, maling og annet – da som sommerjobb.	Ønsker å flytte til Norge, da han har mange kompiser der (sitat). Positiv, problemløser, liker å jobbe med hendene og har ikke problemer med tyngre arbeid.
	22 år	Ukjent	Erfaring som ungsomsarbeider.	Planer om å flytte til Norge. Er samarbeidsvillig, men kan også jobbe på egen hånd. Er lettlært og liker å lære seg nye ting. Har mange kompiser i Norge og forstår dermed språket.

KATEGORI 3

Søkere med høyere utdanning.

Navn	Alder	Status	Tidligere erfaring/utdanning	Kjennetegn
	44 år	Gift, 2 barn	Utdannet radiograf og har i løpet av de siste fire årene jobbet som prosjektleder for IT systemer innenfor radiologiske miljøer i helsevesenet ved [REDACTED]	Fleksibel og samarbeidsvillig. Har stor arbeidskapasitet, er ærlig og lojal. Er sosial.
	23 år	Ukjent	Eksamen som forpakkningens designer.	Ung og klar for å begi seg ut i arbeidslivet. Er frempå, sosial og ærlig. Betegner seg som ansvarsfull og effektiv. Stor interesse for trykk og design.
	22 år	Ugift	Utdannet grafisk designer [REDACTED]	Blid og utadvent. Jobber effektivt og godt selvstendig, men setter pris på å jobbe sammen med andre.
	26 år	Ukjent	Bachelor i informatikk.	Regner med å få brukt sin utdanning i stifteriet og har bred kunnskapsområdet innenfor IT. Er sulten på utfordringer og kunnskap. Har geografisk tilhørighet til Aurskog.
	31 år	Samboer, 1 barn	Ingeniør i automasjon, samt erfaring som utviklingsingeniør og programmerer.	Søker nye utfordringer med varierte arbeidsoppgaver som er rettet mot automasjon. Trives i miljøer med høyt tempo. Engasjert, godt humør, strukturert og effektiv.
	28 år	Ugift	Utdannet ingeniør i automatisering. Diverse vikarjobber, blant annet som mattelærer for GK og VK1	Utilstrekkelige opplysninger
	56 år	Ukjent	Utdannet maskiningeniør. Jobbet som drosjesjåfør de siste [REDACTED]	Søker jobb pga. flytting til Aurskog den 16. September 2006.
	25 år	Ugift	Bachelorgrad i informatikk – spesialisering i nettsystemer. Er en av gründere i et ungt selskap [REDACTED]	Liker nye utfordringer og vil jobbe i et voksende og spennende selskap. Sosial og passer å jobbe i team. Har ingen problem med å ta i mot ordre fra sjefer.

KATEGORI 4

Søkere med erfaring innen diverse tekniske jobber.

Navn	Alder	Status	Tidligere erfaring	Kjennetegn
	39 år	Ukjent	Yrkesutdannet innen radio og TV med lang praksistid. Erfaring som tekniker innenfor elektronikk. Ønsker nå å prøve seg innen automatisering og data.	Kommer lett i kontakt med folk, strukturert, allsidig, mye kundeerfaring fra tidligere jobber. Har stor interesse for elektronikk og tekniske ting.
	30 år	Samboer	Jobbet med produksjon av aluminiumsrammer, lossing av paller, operatør av CNC maskiner, og for flyttebyrå.	Bor for tiden i Drammen, men er villig til å flytte etter jobben. Er ute etter en fas stilling.
	22 år	Ukjent	Har siden 2002 jobbet som montør i [REDACTED]	Har geografisk tilknytning til Aurskog.
	28 år	Forlovet	Diverse jobber. Blant annet montering av trådløse alarmer.	Søker å finne en fast og trygg jobb og opparbeide seg den erfaring han trenger for å kunne tiltre stillinger med lederansvar. Er humorfylt med positiv innstilling til alt. Svært tålmodig og evner å jobbe både selvstendig og i team.
	23 år	Samboer	Fagbrev som tømrer, men jobber som fyringsteknikker.	Virksomheten han jobber for avvikes og søkeren vil prøve noe nytt. Selvstendig, hjelpsom, lærevillig og rolig. Lite fravær.
	29 år	Ugift	Yrkesutdannet sveiser og erfaring innen diverse sveriserjobber	Sosial og omgjengelig person som arbeider rakst og nøyaktig.
	46 år	Gift	Elektriker med lang erfaring.	Utlirekkelige opplysninger
	32 år	Samboer	Toårig teknisk fagskole, elkraftlinje. Erfaring som montør og prosjektmedarbeider for [REDACTED] Selvstendig næringsdrivende de siste fire årene	Ønsker å jobbe i et team som jobber felles mot bedriftens beste. Er for tiden arbeidsledig etter å ha flyttet fra Elverum til Løken.
	38 år	Gift	Utdannet mekaniker, men hatt andre jobber, rettet mot data.	Mener han kan tilføre ærlig og engasjert arbeidskraft. Har tidligere hatt verv som fagforeningsleder. Tilpasses for nye situasjoner og ikke redd for å by på seg selv.
	36 år	Samboer	6 års erfaring innen On-call service, printere, arbeidsstasjoner og servere. Service og vedlikehold på arbeidsstasjoner, servere, printere og nettverk.	Arbeidsom, positiv, selvstendig, og serviceinnstilt person, som trives veldig godt med å jobbe i team.

[REDACTED]	35 år	Samboer, 4 barn	Erfaring med produksjon, stor interesse for data. Jobbet de siste 5 år for [REDACTED]	Ønsker seg ny jobb pga. usikker arbeidsplass. Ser på seg selv om ærlig, blid og aktiv person.
	30 år	Samboer, 1 barn	Jobbet de siste 10 år som maskinarbeider og sveiser. Har allsidig bakgrunn innen mekaniske fag, også innen programmering av datastyrt maskiner.	Søker jobben pga. nye, spennende og utfordrende oppgaver.
	49 år	Gift, 2 barn	Serviceteknikker i [REDACTED] siden 1979. Driver gårdsbruk med korndyrkning. Har erfaring med data, da all feilsøkingen på maskiner forgår ved hjelp av PC.	Utilstrekkelige opplysninger.
	45 år	Gift, 1 barn	Har for tiden praksisplass på [REDACTED] med varighet på 6 måneder. Har også vært ansatt på [REDACTED]	Interessert i data og automatisering og har en sterk vilje til å lære og ønsker å gjøre sitt beste i alle anledninger. Har lenge ønsket å jobbe i den grafiske bransjen. Trives godt hos [REDACTED] og har geografisk tilhørighet på Aurskog.

KATEGORI 5

Søkere med annen irrelevant erfaring.

Navn	Alder	Status	Tidligere erfaring	Kjennetegn
	54 år	Gift	Erfaring fra kontor, sekretær, innkjøp og logistikk.	Nylig flyttet til Vestmarka, og er interessert i jobb i nærheten. Noe erfaring med design på kundesiden – vært med på å utforme trykksaker for sin egen bedrift.
	39 år	Gift, 1 barn	Utdannet bilmekaniker, men jobbet de siste 16 år som møbeltapetserer.	Utadventt, arbeidsom, nøyaktig, har gode samarbeidsevner og godt humør. Flytter til Bjørkelangen og ønsker seg en jobb i nærheten.
	23 år	Ugift	Jobbet de siste 3 år som vokter på Aurskog. Jobbet i en kort periode som maskinfører – produksjon av poser med og uten fargetrykk.	Trives i jobb med utfordringer og ikke redd for å ta i et tak. Er positiv, omgjengelig og har fleksibel holdning til arbeidstid og arbeidsoppgaver.
	33 år	Samboer	Erfaring med lagerarbeid, sjåfør, salg og service.	Godt vant med skiftarbeid og gode holdninger til det. Trives med å ha mye å gjøre. Kommer fra Bodø, men bor nå på Aurskog.
	31 år	Ukjent	Erfaring som kundekontakt på telefon hos [REDAKERT] Slutter der nå pga nedskjæring i bedriften.	Kunnskap om service og vet å sette kunden først. Vant med omskiftelig jobb. Brukt mye data. Er en rolig person, nysgjerrig, og et ordensmenneske. Er interessert i å lære noe nytt. Kan starte raskt i ny jobb.
	31	Gift, 3 barn	Drevet eget gård i ni år, frem til 2004. Jobber nå som avløser på Aurskog.	Har langs reisevei og kunne tenke seg å begynne å jobbe på bygda igjen. Er sulten på å ha en litt spennende jobb og lære noe nytt.
	41 år	Gift	De siste 11 år jobbet som landbruksvikar, men har erfaring som operatør ved smelteovn, montør for byggbransjen.	Vant med å jobbe selvstendig, ta avgjørelser basert på arbeidsoppgavene.
	39 år	Gift	Lang erfaring som sekretær. Samt bestått norskprøve for voksne – kommer opprinnelig fra Tyskland.	
	36 år	Ugift	Har i 3 år jobbet for [REDAKERT] som butikk medarbeider. Før den tid jobbet som produksjonsmedarbeider i et år.	Ærlighet, lojalitet, punktlighet er noe søkeren verdsetter i sitt arbeid.
	37 år	Samboer, 1 barn	Et utdannet omsorgsarbeider og har de siste 5 årene jobbet for hjemmesykepleie.	Vant hektisk arbeidsmiljø og engasjerer seg i jobben. Er villig til å lære.

	38 år	Gift, 3 barn	Har jobbet i 18 år hos █████ de siste årene som regnskapsmedarbeider.	Blid og imøtekommende dame som ønsker utfordringer og har evnen til å yte ekstra når det trengs. Er snart arbeidsledig og kan begynne i ny jobb på dagen.
	44 år	Gift, 1 barn	Miljøarbeider for ungdomshjem, lærevikar, timehjelp ved █████ misjonær, gårdsbruker. Jobber nå som beredskapshjem.	Utilstrekkelige opplysninger.
	29 år	Samboer	Jobbet for Posten siden 1997 – tungterminal.	Lett omgjengelig person som arbeider bra under arbeidsforhold som krever høy arbeidskapasitet.
	25 år	Ukjent	Jobbet for █████ innenfor salgsavdelingen. Jobbet tidligere med samme stilling for █████	Ønsker å utvikle seg videre med mer ansvar og større utfordringer. Synes det er spennende avdelingen er ny og ønsker å være en del av en team.
	51 år	Gift, 3 barn	Utdannet elektriker, men driver for tiden oppsøkende salg innen tilstandskontroll, rådgiving og målteknisk konsulenttjenester.	Ønsker å bytte arbeidsmiljø, har geografisk tilknytting i Aurskog, synes det er et spennende konsept og vil være med på videreutvikle det.
	53 år	Samboer	Erfaring som sjåfør, annonseselger og div. Butikkdrift (siden 2003)	Åpen for alle typer jobber som måtte være aktuelle.
	21 år	Ukjent	Tre år utdannelse i elektronikk i Sverige og har jobbet i renholdsbransjen i Oslo i 2 år.	Har planer om å flytte til Aurskog. Glad og oppegående gutt som liker utfordringer. Liker å jobbe og et veldig lettlært.
	42 år	Gift	Jobber for tiden som stasjonsmedarbeider hos █████ Har erfaring som kundekonsulent, og hadde diverse jobber for █████ blant annet som avdelingsleder for █████	Pliktoppfyllende, serviceinnstilt, sosial, har stor arbeidskapasitet, og trives i hektiske jobber.
	Ukjent	Ukjent	Firma søkeren jobbet for lager instrumenter for øyeoperasjoner.	Er arbeidsledig og leter etter stilling i Norge da han finner landet spennende og har lært seg norsk for 2 år siden. Snakker også tysk og polsk.
	45 år	Gift, 2 barn	Erfaring innen renhold, skolefritidsordning, kontorassistent og som morsmåslærer i spansk.	Positiv, arbeidsom, ansvarsbevisst, har alltid vært meget samarbeidsvillig og serviceinnstilt.
	33 år	Gift, 2	Erfaring innen fritidsordning og	Blid og oppegående.

		barn	butikk (salg og service). Har de	Tilhørighet til Aurskog.
	31 år	Gift, 1 barn	Telefonseiger og produksjonsmedarbeider på Lørenskog fra 1997 til 2002.	Blid, ærlig, utadventt, og serviceinnstilt.
	42 år	Gift, 1 barn	Diverse jobber – som assistent for vingårdsdrift, kasseekspeditør, montør av lamper, lager medarbeider.	Er for tiden arbeidsledig og ønsker arbeid i nærheten av hjemmet.
	37 år	Gift, 3 barn	Jobber for tiden i [redacted] som vikar. Har erfaring som resepsjonist, lager, vasking og butikk.	Lyst på nye utfordringer og kan begynne på dagen. Enkel å ha med å gjøre, blid og liker nye ting.
	38 år	Ukjent	Har siden 2000 jobbet på lønnsavdelingen på [redacted]	Er ikke redd for å ta i et tak og skiftordning er ikke noe problem.

KATEGORI 6

Søkere over 60 år

Navn	Alder	Status	Tidligere erfaring	Kjennetegn
[redacted]	60 år	Ugift, 3 barn	Har diverse kurs i radio fjernsyn, digitalteknikk, pulsteknikk. Jobbet siden 1998 for [redacted] med programmering og betjening av maskiner.	Bedriten han jobbet for ble avviket høsten 2004 og han er nå arbeidssøker. Er sosial og omgjengelig og ikke redd for å ta i et tak.

KRITERIER

Vi har valgt å måle samtlige søkere etter kriteriene som beskrives herunder. Vi har målt aktuelle kandidater etter en skala fra 1–5 der 5 gir høyest poengverdi.

Formelle kvalifikasjoner

Med formelle kvalifikasjoner menes kompetanse fra organisert utdanning, kursing og opplæring, som er maskin- eller prosessorientert.

Erfaring

Med erfaring menes relevant tidligere engasjement, vikariat, stilling deltid/heltid fra privat eller offentlig yrkesliv. Med ordet relevant mener vi tilknytning direkte eller indirekte til grafisk bransje.

- Lærlingordning
- Grafisk bransje på operativt nivå
- Relevante kurs

Tilpasningsdyktighet

Med tilpasningsdyktighet menes evne og vilje til å justere holdninger og atferd til den rådende bedriftskulturen. Internalisering av bedriftens verdier og normer.

- Sosial intelligens
- Evne til å ta ansvar
- Initiativ
- Ryddighet

Fleksibilitet

Evne og vilje til å påta seg, og utføre oppgaver som ikke nødvendigvis er en del av stillingsbeskrivelsen. Fleksibel med hensyn til arbeidstider.

- «Ja»-mennesker
- Innsatsvilje
- Punktlighet

Lojalitet

Grad av emosjonell tilknytning til bedriften over tid. Respekt for arbeidsplassen.

- Dedikert
- Overholdelse av prosedyrer og regler
- Internalisering av verdier og normer (bedriftskulturen)

Lærevilje

Evne og vilje til å utføre arbeidsoppgavene stillingen innebærer, og få opplæring i dette.

- Ydmyk
- Tillæringsevne
- Åpen for nye erfaringer
- Disposisjon for å ta i bruk ny teknologi
- Evne til avlæring(!)

Helse

Fysisk evne til å utføre de arbeidsoppgaver som kreves – samt motstå ytre og indre påkjenninger som uhell, belastningsskader, og sykdom.

- Styrke
- Mental helse
- Kroniske sykdommer
- Egenmeldningsmisbruk

Potensial

Individuelle forutsetninger for fremtidig avansement horisontalt til andre avdelinger i bedriften eller vertikalt mot ledernivå

- Evne til å ta ansvar
- Evne til å delegere
- Evne til å motivere
- Sosial intelligens

Geografisk tilhørighet

Tilhørighet til Aurskog/Høland gjennom oppvekts og/eller nåværende bopel – samt villighet til å etablere seg i nærheten av PDC Tangen.

Alder

Alder, sivilstand og livsfase. Etablert i familieforhold eller ikke.

POENGSUM PER KANDIDAT

Søkere med erfaring direkte relatert til grafisk bransje

ALDER		ALDER	5
GEOGRAFISK TILHØRIGHET	5	GEOGRAFISK TILHØRIGHET	3
POTENSIAL	2	POTENSIAL	5
HELSE	3	HELSE	5
LÆREVILJE	2	LÆREVILJE	4
LOJALITET	5	LOJALITET	5
FLEKSIBILITET	4	FLEKSIBILITET	5
TILPASNINGSDYKTIGHET	4	TILPASNINGSDYKTIGHET	4
ERFARING	5	ERFARING	5
FORMELLE KVALIFIKASJONER	2	FORMELLE KVALIFIKASJONER	5
SUM	32	SUM	46

ALDER	2	ALDER	4
GEOGRAFISK TILHØRIGHET	3	GEOGRAFISK TILHØRIGHET	3
POTENSIAL	4	POTENSIAL	4
HELSE	3	HELSE	4
LÆREVILJE	4	LÆREVILJE	5
LOJALITET	5	LOJALITET	5
FLEKSIBILITET	3	FLEKSIBILITET	5
TILPASNINGSDYKTIGHET	4	TILPASNINGSDYKTIGHET	5
ERFARING	5	ERFARING	5
FORMELLE KVALIFIKASJONER	5	FORMELLE KVALIFIKASJONER	2
SUM	38	SUM	42

Unge søkere med liten eller ingen arbeidserfaring

ALDER	4	ALDER	4
GEOGRAFISK TILHØRIGHET	5	GEOGRAFISK TILHØRIGHET	4
POTENSIAL	5	POTENSIAL	5
HELSE	5	HELSE	5
LÆREVILJE	5	LÆREVILJE	5
LOJALITET	3	LOJALITET	4
FLEKSIBILITET	5	FLEKSIBILITET	5
TILPASNINGSDYKTIGHET	4	TILPASNINGSDYKTIGHET	4
ERFARING	2	ERFARING	3
FORMELLE KVALIFIKASJONER	2	FORMELLE KVALIFIKASJONER	2
SUM	40	SUM	41

Søkere med erfaring innen diverse tekniske jobber

ALDER	5	ALDER	4
GEOGRAFISK TILHØRIGHET	5	GEOGRAFISK TILHØRIGHET	5
POTENSIAL	4	POTENSIAL	4
HELSE	4	HELSE	4
LÆREVILJE	4	LÆREVILJE	5
LOJALITET	2	LOJALITET	5
FLEKSIBILITET	4	FLEKSIBILITET	4
TILPASNINGSDYKTIGHET	3	TILPASNINGSDYKTIGHET	4
ERFARING	2	ERFARING	1
FORMELLE KVALIFIKASJONER	1	FORMELLE KVALIFIKASJONER	1
SUM	34	SUM	37

Søkere med annen irrelevant erfaring

ALDER	5	ALDER	5
GEOGRAFISK TILHØRIGHET	5	GEOGRAFISK TILHØRIGHET	5
POTENSIAL	5	POTENSIAL	3
HELSE	5	HELSE	4
LÆREVILJE	5	LÆREVILJE	3
LOJALITET	5	LOJALITET	4
FLEKSIBILITET	5	FLEKSIBILITET	4
TILPASNINGSDYKTIGHET	4	TILPASNINGSDYKTIGHET	5
ERFARING	2	ERFARING	1
FORMELLE KVALIFIKASJONER	1	FORMELLE KVALIFIKASJONER	1
SUM	42	SUM	35

Vedlegg 2: Sammendrag av ansettelsesprosessen inkludert idealmodell

7 sider

ANSETTELSESPROSESSEN – STIFTERIET

BESLUTNINGSGRUNNLAG FOR VALG AV AVDELINGSLEDER OG OPERATØRER

AVDELINGSLEDER

Til en så omfattende og krevende stilling som avdelingsleder, anser vi det som utilstrekkelig å dele inn alle søkerne i forhåndsdefinerte kategorier. Våre anbefalte kandidater er derfor plukket ut etter en kvalitativ prosess der hver enkelt søknad er nøye gjennomgått av gruppen. Vi vurderer de anbefalte kandidatene i sterke og svake sider. Vi har tatt hensyn til persontrekk, men vært varsomme med å trekke noen konklusjoner på grunnlag av disse. I vår grovvurdering har faktaopplysninger fått større vektning. Vi anbefaler at samtlige kandidater under bør innkalles til intervju.

Anbefalte kandidater til stilling som avdelingsleder:

- [REDACTED] 53 år.
- [REDACTED] 47 år.
- [REDACTED] ukjent alder.
- [REDACTED] 38 år.
- [REDACTED] ukjent alder.
- [REDACTED] 56 år.
- [REDACTED] 33 år.

IDEALMODELLEN

Under vurderingen av søkere til posisjonen som avdelingsleder er det nyttig å definere en idealmødel. Ingen søkere vil kunne passe idealmødelen perfekt, men den er et nyttig referanseverktøy å forholde seg til. Det innebærer at hver aktuell kandidat til stillingen måles opp mot de indre og ytre faktorene i idealmødelen. De indre faktorene beskriver ønskede karaktertrekk og personlige egenskaper. Disse er det knyttet størst usikkerhet ved ettersom de vanskelig lar seg måle. Forsøk på dette er likevel mulig gjennom personlighetstester og andre psykologiske prøver. De ytre faktorene beskriver konkret ønsket yrkeserfaring, alder, utdanningsbakgrunn og annen kompetanse. Uansett idealmødelens kompleksitet, og hvordan den måles opp mot potensielle kandidater, vil den likevel aldri kunne erstatte et reelt intervju. Den bør derfor benyttes varsomt.

Den ideelle leder av stifteriet bør være en person med kjennskap til økonomistyring, produksjonsledelse og effektivisering av rutiner. Imidlertid holder ikke dette dersom en ser på stifteriet som en åpen og samarbeidende organisatorisk enhet i PDC-systemet. Personen må evne å samarbeide tett med de andre enhetene i PDC, hovedsakelig trykkeriet – og tilpasse produksjonen til denne avdelingen.

Ettersom stifteriet er det siste leddet før trykksaker blir sendt ut til kundene, bør lederen ha erfaring med kundebehandling og relasjonsbygging. Han må kunne ta «tempen» på markedet, og evne å forhandle frem gunstige avtaler med underleverandører. Han må for all del *ikke* være en rendyrket teknolog med hovedfokus på stifteriet som en lukket enhet. Vi anbefaler at lederen bør få ansvar og beslutningsmyndighet over dette. Det bør vurderes om avdelingslederen også skal ha beslutningsmyndighet til å la stifteriet påta seg leiestift på sikt ved perioder med eventuell overkapasitet.

I forhold til de ansatte ved stifteriet bør den ideelle lederen være en samlende figur som, dersom det oppstår kritiske bemanningsproblemer, kan ta en aktiv del i produksjonsprosessen. Dette forutsetter en viss basiskunnskap om maskineriet og den tekniske produksjonsprosessen.

Indre faktorer:

- Har et høyt aktivitetsnivå.
- Høyt prestasjonsønske.
- Sosial intelligens.
- Mestrer interne konflikter.
- Evne til å «pushe» og utvikle medarbeidere.
- Tydelig og flink til å kommunisere.
- Lojal mot bedriftens verdier og normer.
- Opptatt av effektivitet og kvalitetssikring.
- Maktorientering kombinert med makthemning.

Ytre faktorer

- 3–5 års erfaring fra grafisk bransje på operativt nivå.
- 5–10 års erfaring fra lederstillinger generelt.
- Alder mellom 35 og 50 år.
- God nok fysisk kondisjon til å utføre samme arbeidsoppgaver som operatører.
- Erfaring med relasjonsbygging og kundeoppfølging.
- Kompetanse i økonomistyring og produksjonsledelse.

KANDIDATER

[REDACTED]
Kandidaten har lang erfaring fra grafisk bransje. De siste 18 årene har han arbeidet som avdelingsleder for trykkeriavdelingen i [REDACTED]. Han beskriver seg selv som en omgjengelig og positiv fyr, med en fleksibel holdning til arbeidstid.

- Lang erfaring fra grafisk bransje.
- Jobbet i lederstillinger i over 18 år.
- Har kurs i forhandlingsteknikk.
- Aktiv i fritiden gjennom organisasjoner og distriktpolitikk.
- Befal og offiser i Heimevernet.

[REDACTED]
Kandidaten har mye erfaring fra grafisk bransje, men ikke siden 1997. Siden denne tid har han arbeidet i tilgrensende sektorer. Beskriver seg selv som systematisk og dyktig i prosjektledelse. Han var avdelingsleder ved [REDACTED]. Hans yrkeskarriere bærer preg av vilje til avansement og lederansvar. Yrkeskarrieren har vært fortrykksorientert.

- Tidligere ansatt ved [REDACTED]
- Diverse meget relevante kurs, bl.a. kurs i personalledelse.
- Erfaring med grafisk programvare.
- Kunnskaper innen salg/markedsføring.
- Tilhørighet til Aurskog/Høland.

[REDACTED]
Søknaden har mangelfulle opplysninger, men vi velger å ta den med ettersom kandidaten oppgir [REDACTED]

- Selvstendig næringsdrivende.
- Tidligere arbeidsleder i ferdiggjøringsavdeling.
- God erfaring fra grafisk bransje.
- Fornyet interesse for faget.

██████████
Kandidaten oppgir tidligere fartstid hos ██████████ som faglært trykker og prosjektleder. Han er kun 36 år, men har avansert i gradene i løpet av hele sin aktive yrkeskarriere. Dette tyder på en person med den rette innstilling, motivasjon og stå-på-vilje. Kandidaten er i «riktig» alder for stillingen.

- Nåværende administrasjonsleder i ██████████
- ██████████ Fra trykkerassistent til prosjektleder.
- Kunnskaper i økonomistyring, rapportering, oppfølging av medarbeidere.
- Tidligere selvstendig næringsdrivende.
- God kjennskap til markedsforholdene i grafisk bransje.

██████████
Kandidaten har arbeidet ██████████ i over 20 år. Han har innehatt lederstillinger som formann for stift- og bindavdeling, ██████████

- Solid teknisk kompetanse på samlestifter og andre maskiner.
- Lang liste svært relevante kurs.
- God kunnskap om kvalitetssikring i grafisk bransje.
- Etterutdanning i bedriftsøkonomi og ledelse.
- Kjennskap til HMS, kalkulering, relasjonsbygging.

██████████
Kandidaten har utdanning fra den grafiske høgsolen i ██████████. Lang yrkeserfaring fra bransjen, både som produksjonsleder, leder av et overtrykkeri og et kundesenter. Beskriver seg som dyktig i å veilede og motivere sine medarbeidere.

- Diverse kurs i kundebehandling, og organisasjon og ledelse.
- Intern lederskole i ██████████
- Erfaring med både serigrافي og CTP.

██████████
Kandidaten har svennebrev og snart mesterbrev i bokbinding. Han jobber i dag som ██████████ opplyser om at han trer inn for avdelingslederen etter behov. Han beskriver seg selv som bl.a. fleksibel, lærevillig og pålitelig.

- Litt ledererfaring.
- Mye erfaring med ink-jet adressering.
- God erfaring med samlestiftere.
- Motivert for å bidra til å «bygge opp» et effektivt stifteri.

OPERATØRER

Vi har valgt å dele alle søkere til operatørstillingene inn i seks kategorier. Kategoriene er delvis arketypiske, og er ment å skulle gi en kjapp oversikt over den omfattende søknadsmassen. Kategoriene er som følger:

1. *Søkere med erfaring direkte relatert til grafisk bransje*
2. *Unge søkere med liten eller ingen arbeidserfaring*
3. *Søkere med høyere utdanning*
4. *Søkere med erfaring innen diverse tekniske jobber*
5. *Søkere med annen irrelevant erfaring*
6. *Søkere over 60 år*

Søkere med erfaring direkte relatert til grafisk bransje

Søkernes styrke er tidligere erfaring innen grafisk bransje. Søkere har relevant kompetanse og forståelse om hva stillingen innebærer. Den største utfordringen vil være å avlære eventuelle holdninger og verdier som ikke passer inn i PDC Tangens bedriftskultur. Flere av søkerne har ikke vært yrkesaktive innenfor grafisk bransje på flere år. Det er dermed en fare for at de ikke er oppdatert på den teknologiske og markedsmessige forandringen bransjen har gjennomgått siden.

Anbefalte kandidater fra denne kategorien:

██████████ 53 år

- 30 års erfaring fra ferdiggjøring.

██████████ 27 år

- Faglært bokbinder.
- 6 års erfaring fra bokbinding og ferdiggjøring.

██████████ 41 år

- 12 års erfaring fra ferdiggjøring.
- Kan betjene, false-, stifte- og skjæremaskin.

██████████ 49 år

- Faglært bokbinder.
- Tidligere selvstendig næringsdrivende.

Unge søkere med liten eller ingen arbeidserfaring

Flere av søkerne i denne kategorien gir inntrykk av å kun være på utkikk etter en midlertidig jobb. Lojalitet til PDC Tangen over tid kan ikke garanteres. På den annen side har de få eller ingen inngrodde holdninger som må avlæres. Flere av søkerne er «sultne», lærevillige og ute etter å gjøre en god innsats. Deres unge alder vil sannsynliggjøre at de internaliserer bedriftens verdier og holdninger relativt raskt. Forutsatt at motivasjonen er tilstede, vil sykefraværet i denne kategorien være gjennomsnittlig lavere enn i andre kategorier.

Anbefalte kandidater fra denne kategorien:

██████████ 21 år

- Grunnkurs mekaniske fag.
- Variert teknisk arbeidserfaring.

██████████ 22 år

- Utdannelse i automasjon og elektro.
- Sommerjobb hos ██████████

Søkere med høyere utdanning

Samtlige søkere i denne kategorien bærer preg av å være overkvalifiserte for stillinger som operatører. Vi sitter igjen med inntrykket av at samtlige har hatt liten innsikt i hva de faktisk har søkt på. Av denne grunn anbefaler vi ingen kandidater fra denne kategorien.

Søkere med erfaring innen diverse tekniske jobber

Fellesnevneren for denne kategorien er yrkeserfaring fra jobber i prosessindustri, eller jobber av teknisk art. Flere søkere har eksempelvis fagbrev som mekanikere eller sveisere. Fordelen til samtlige er generell kunnskap om mekaniske prinsipper.

Anbefalte kandidater fra denne kategorien:

██████████ 30 år

- Maskinoperatør av CNC-maskiner.
- Erfaring fra prosessindustri.

██████████ 45 år

- For tiden praksisplass ██████████
- Geografisk tilhørighet til Aurskog.

Søkere med annen irrelevant erfaring

Fellesnevneren i denne kategorien er variert arbeidserfaring, men dessverre ingen direkte erfaring med grafisk bransje. Lojalitet til PDC Tangen kan ikke garanteres, da det er sannsynlig at mange har liten innsikt i hva arbeidet innebærer. Fare for gjennomtrekk av arbeidskraft. Likevel er det enkelte som skiller seg positivt ut.

Anbefalte kandidater fra denne kategorien:

23 år

- Erfaring som maskinfører – produksjon og trykk av fargeposer.
- Lang erfaring som vekter.

33 år

- Erfaring med produksjonsarbeid og skiftordninger.
- Truckførerbevis.

Søkere over 60 år

Det er kun én søker i denne kategorien. Arbeidsgruppen anbefaler ikke denne, da det er sannsynlig at personen går ut i pensjon i nær framtid.

Vedlegg 3: Dybdeintervjuer med PDCs salgs- og markedsavdeling

9 sider

Kvalitative dybdeintervjuer med PDCs salgs- og markedsavdeling Oslo, mandag 24 – onsdag 26. april

0	Deltaker(e)	UM: Ulf Morck, <i>salgsjef MOSES</i> ON: Olav Nygaard, <i>seniorkonsulent</i> BV: Børre Våraker, <i>markedsdirektør</i> KF: Kjersti Foss, <i>markedskonsulent</i>
1	Personalialia	<p>1.1 Hva er din alder?</p> <p>UM: 33 år ON: 59 år BV: 54 år KF: 24 år</p> <p>1.2 Hva er din stilling?</p> <p>UM: Salgssjef MOSES. Jeg leder salgsteamet ON: Seniorkonsulent BV: Markedsdirektør, og jeg er avdelingsleder for design KF: Markedskonsulent</p> <p>1.3 Hvor mange år har du jobbet i PDC Tangen?</p> <p>UM: 3,5 år ON: 6 år BV: 8 år KF: 1,5 år</p> <p>1.4 Hvor lang bakgrunn har du fra grafisk bransje?</p> <p>UM: 3,5 år ON: 26-27 år BV: 35 år KF: 1,5 år</p> <p>1.5 Beskriv din egen rolle i PDCs salgs- og markedsapparat.</p> <p>UM: Ansvar for MOSES, salgsteamet, undersøkelser om kundetilfredshet (hvert annet år), generelt nysalg. Primær kundekontakt når det gjelder MOSES. ON: Ansvar for store forlagskunder. Ikke mye nysalg, har mer bearbeiding eksisterende porteføljer. BV: Ansvar for en del nøkkelt kunder. Legger opp markeds kampanjer. Foruten å bli benyttet som ressursperson av de andre på avdelingen, er arbeidsdagen preget av rådgivning både til kolleger og kunder. KF: Ansvar for innføring av HiFlex på salgs- og markedsavdelingen. Gir kolleger opplæring i systemet, og kalkulerer en del priser for selgerne.</p>
2	Markedet	<p>2.1 Hvordan segmenterer PDC markedet?</p> <p>UM: Forlag, organisasjoner, stat/kommune, reklame/PR, næringsliv.</p>

- ON: Forlag og tidsskrifter prioriteres. PDC har som mål å være store på tidsskrift (Mål: 200 tidsskrifter). I tillegg er det mye bearbeiding av offentlige organisasjoner – prestisjeprosjekter som stortingsproposisjoner er ettertraktede jobber. Disse er lønnsomme og PDC kan markere seg som en totalleverandør med parallellpublisering av budskapene. Det er ikke mange konkurrenter her, som både leverer papir og nett. Mediehuset GAN er kanskje den største konkurrenten på dette området.
- BV: PDC deler inn i mersalg og nysalg. Mersalg er rettet mot kunder vi allerede har, og som PDC vil tjene mer på. F.eks gjennom parallellpublisering.
- KF: Forlag, bedrifter, reklamebyrå, staten og tidsskrifter – spesielt Tidsskrift for Den norske lægeförening.

2.2 Hvilke segmenter prioriteres?

- UM: PDC er gode på forlag, derfor fokuserer man mye på det. Det er derimot ønskelig å ha flere ben å stå på; flytte en del av fokuset over på andre segmenter. Det er farlig å bli for avhengig av forlagene. Disse vil i økende grad vil ha utgivelser trykket i utlandet. Man prøver å diversifisere porteføljen for å minske risikoen. Men dette er ikke lett. For å minske et sted, må det økes et annet sted.
- ON: ---
- BV: PDC er ute etter å få færre forlagskunder, og flere direktekunder; organisasjoner, tidsskrifter, privat næringsliv og reklamebyråer. Ordrettilgangen er altfor dominert av forlagene i dag. Derfor må man prøve å redusere avhengigheten til forlagene.
- KF: Legetidsskrifter og forlag.

2.3 Gjelder «80/20-regelen» i PDC med hensyn til omsetning?

- UM: Det er litt mindre enn 80/20. Rundt 70/30 heller.
- ON: Ikke så langt unna sannheten. PDC har store kunder.
- BV: Ikke hvis man tenker på segmenteringen, da er det snarere 60/40. PDC er avhengige av de store forlagene: Cappelen, Gyldendal, Aschehoug, Kunnskapsforlaget og Bokklubben. Faktaforlagene er igjen avhengige av bokklubbene. De selger de fleste av utgivelsene sine via bokklubbene. Det blir alltid trykt opp én bokklubbutgave og én forlagsutgave. Eks: Av et opplag på 12 000 av en faktabok, bestiller forlagene 3000 og bokklubbene 9000. Seriene får forskjellige ISBN-numre.
- KF: Litt mindre enn 80%.

2.4 Gjelder «80/20-regelen» i PDC med hensyn til ordreantall?

- UM: Vet faktisk ikke. Det gjelder kanskje ikke her.
- ON: Nærmere 80/20 der og kanskje? Jeg er usikker.
- BV: Rundt 60/40.
- KF: 10% av kundene står for 80% av omsetningen.

2.5 Gi en beskrivelse av kjøpsatferden i grafisk bransje.

- UM: Det er mange store kunder med faste avtaler, slik at det fungerer som et ordremottak. Lojalitet er minkende, og erstattet med et høyt prisfokus. Men når kunde først kommer inn i bedriften gjennom eksempelvis parallellpublisering øker lojaliteten. Men der det for mye «shopping» generelt i bransjen. Og bransjen har kanskje forårsaket dette selv med å kontinuerlig bruke ord som *pris* i stedet for *tilbud*.

- ON: Prisen styrer kundene. Vi opplever bortfall på enkelte typer jobber, som ikke er tidsavhengige (de settes ut til utlandet). Ellers er det veldig relasjonsrelatert. Det er det PDC jobber mest med – relasjoner. Gode relasjoner er en absolutt nødvendighet for å få et godt samspill.
- BV: Jeg skulle ønske det var rådgivning som styrer kjøpsadferden i grafisk, men det er dessverre konkurransedyktige priser man må stille opp med. Hvis man setter opp ti argumenter for hvorfor man skal velge en viss leverandør, vil åtte være prisrelaterte. PDC har heldigvis likevel liten gjennomtrekk av kunder.
- KF: Alt går på billigst pris. Det blir vanskelig å følge utlandet på dette punktet. Det er derfor viktig å kunne tilby tilleggstjenester, men foreløpig er det ingen konkrete handlingsplaner for å imøtekomme dette punktet. Kundene krever høy kvalitet for minst mulig pris. Forlagene presser mest og er mest opptatt av det. Og PDC gjør alt for å imøtekomme kundene – kunden har alltid rett.

3 Salg og strategi

3.1 Hvordan vil du beskrive PDCs overordnede markedsstrategi?

- UM: PDC ønsker å være en innovativ leverandør som kan levere alt innen grafisk produksjon. Men mange tror PDC er et rent trykkeri, ikke noe mer, og da er det vanskelig å få nye kunder. PDC er ikke kjent i markedet! Regner med at bare 0,2% av det private markedet har hørt om bedriften. Vi prøver å gjøre noe med dette, bli mer kjent, men det er ikke lett. Det koster penger og har mange fallgruver.
- ON: Vi segmenterer markedet riktig og har høyt fokus på å få nye kunder. Samtidig som man er opptatt av å ta vare på eksisterende kunder. Vi deler inn i A-, B- og C-kunder.
- BV: Det vi ønsker er å være en leverandør i «nærmiljøet» som kan yte rådgivning og konkurrere med de beste i bransjen. Vi skal være dyktige på ferskvareprodukter – altså korte leveringstider (hasteoppdrag).
- KF: ---

3.2 Foreligger det planer om å endre denne strategien i nevneverdig grad etter oppstarten av stifteriet?

- UM: Stifteriet har noe nyhetsverdi, men ikke utenfor de segmentene som allerede bearbeides. For de kundene som allerede kjenner PDC, kan stifteriet være en fordel. Men for de som ikke vet om PDC og bare «shopper», har det ingen betydning.
- ON: Vi kommer ikke til å endre strategien. Man skal være varsom med å forandre ting som fungerer. PDC må være forsiktige med å gå ut for tidlig med å reklamere med f.eks. kortere leveringstider, uten først å forsikre seg om at dette er noe vi klarer.
- BV: PDC kommer til å øke sitt potensial rundt ferskvareprodukter. På enkelte produkter kan vi snakke om kun ett døgn leveringstid.
- KF: Siden PDC får bedre kontroll på ferdiggjøringen, er det mulig å få kortere leveringstider. Dette kan benyttes positivt, men foreløpig er det ingen planer om å gå aktivt ut å reklamere for det.

3.3 Hva er forskjellen i praksis på salgskonsulentene og markeds-konsulentene i PDC (ansvars- og arbeidsområder)?

- UM: Salgskonsulentene har mest nysalg, mens markeds-konsulentene har litt forskjellige arbeidsoppgaver.
- ON: Salgskonsulenter ser etter nye kunder – oppsøkende salg. Prospekter for å finne nye kunder.

- BV: Ingen særlig forskjell, men kan ha forskjellige arbeidsoppgaver. Nysalg baseres mye på å sjekke kundens bakgrunn, og yte rådgivning (80%). Én måte å skape tillitt hos kunden på kan for eksempel være å komme med anbefalinger på formater som kunden kan spare penger på – f.eks. PDCs *Smarte Formater* som utnytter papiret maksimalt.
- KF: Markedskonsulentene driver med mye forskjellig, mens salgskonsulentene driver mest med salg og prising av egne jobber.

3.4 Hvilken salgsstrategi forfølger du personlig overfor potensielle nye kunder?

- UM: Nesten hele avdelingen har tatt kurs i *nysalg*. Hvordan man kan nå nye kunder, følger jo en viss modell; skape tilbud, behov osv. Det er mye psykologi i bunnen her. I tillegg trenger man litt sosiale antenner for å kunne snakke med folk. Men så har man «skolebok-salgspersonen» på andre siden. Det finnes alltid forskjellige måter å selge på.
- ON: Det viktigste er å få frem vår styrke. PDC har alt fra A til Å. Viktig at man selger på kundens nivå. Er det en kunde som ikke kan så mye fra før, kan det bli komplisert med MOSES.
- BV: Si ting som det er! Man møter veldig mange mennesker, og for å komme lengst må man være direkte. Men får å være direkte må man kunne sakene sine.
- KF: Man kan skape tillitt ved å gi riktige råd og smarte løsninger for kunden. Hvordan man best kan tilrettelegge for kundens behov?

3.5 Hvilke endringer i din personlige salgsstrategi vil etableringen av stifteriet medføre?

- UM: Jeg kommer ikke til å endre min salgstrategi, men vi kan bruke stifteriet som nyhetsverdi. Når vi har bruk for det kan det omtales i positiv forstand.
- ON: Det blir ingen store endringer. I dag er det ikke store problemer med ferdiggjøringsdelen, ved bruk av underleverandører. Det viktigste for stifteriet er at det først fungerer internt. Så kan man trekke det inn i en positiv sammenheng.
- BV: Man blir mer konkurransedyktig i forhold til leveringstider. Men dette er ikke relevant for de største kundene.
- KF: Man kan reklamere med kortere leveringstider. Pris og leveringstider er viktig for kunden! Det kan bli et konkurransefortrinn i forhold til utlandet. Forlagene presser pris, men deres ordrer kommer ikke til å bli berørt av stifteriet.

3.6 Hvilke nye muligheter ligger i den eksisterende kundeporteføljen etter oppstarten av stifteriet?

- UM: Vi kan bruke nyhetsverdien av stifteriet mot de kundene som har interesse av det – f.eks. redaktører i tidsskrifter og forlag). Vi kan også reklamere med kortere leveringstid til tidsskrifter – om vi virkelig får dette til.
- ON: Noe av dette er sagt tidligere. Vi skal ikke fokusere for mye på det, siden det fungerer så bra i dag. Det er ikke sikkert det blir så mye bedre. Men det er logisk at leveringstiden blir kortere.
- BV: Vi kan ta en større markedsandel av reklametrykksaker, vedlegg til tidsskrifter og lignende – f.eks. «Månedens bøker» fra Bokklubben. Og det er helt klart at PDC vil satse videre mot inkjet og plastpakking.
- KF: PDC vil få bedre kontroll på ferdiggjøringen. I tillegg vil leveringstid stå sentralt. Det er mange kunder som er konsekvente på det.

3.7 Hvilke nye muligheter ligger ellers i markedet ellers etter oppstarten av stifteriet?

- UM: PDC kunne hatt en større markedsandel av årsrapporter. Men bedriften er ikke helt «lage» for akkurat slike jobber, siden det er mye småtteri gjennom hele produksjonen av slike som må justeres og fikses på.
- ON: PDC kan «brandes» som en totalleverandør. Mange av dagens kunder vet at PDC ikke har ferdiggjøring i eget hus. Derfor skal det bli en fordel for PDC å ha stifteri.
- BV: PDC kan ta flere ferskvarejobber, siden det mest sannsynlig blir kortere leveringstid. For å promotere dette skal PDC iverksette en markeds kampanje som skal inn i flere tidsskrifter – blant andre Kapital, Økonomisk Rapport og Dagens Næringsliv. Målet for markeds kampanjen er å bli kjent som varemerket «PDC».
- KF: Kontroll over kvaliteten vil være det viktigste.

3.8 Stifteriets praktiske betydning for verdikjeden og logistikken er kjent, men hvordan kan avdelingens etablering etter din mening utnyttes til å gi positive ringvirkninger for selve markedsføringen av PDC?

- UM: Som sagt tidligere kan det brukes til å reklamere for kortere leveringstid og «brande» PDC som totalleverandør av grafiske tjenester.
- ON: ---
- BV: Vi kan ta flere ferskvarejobber på grunn av kortere leveringstider.
- KF: Selv om man kan reklamere med av PDC er en totalleverandør av trykksaker er det ikke alle som bryr seg om man har alt i eget hus eller ikke. Men noe burde vi i hvert fall foreta oss utad.

4 Kundene

4.1 Hvem er PDCs viktigste kunder?

- UM: Cappelen, Gyldendal, Aschehoug, Den Norske Legeforening, NSB, Legemiddelhåndboken og Hydro. Legemiddelhåndboken er en MOSES-løsning.
- ON: Cappelen, Gyldendal og Aschehoug.
- BV: Cappelen, Gyldendal, Aschehoug og Kunnskapsforlaget. Vi designer en del for forlag, magasiner og så videre. PDC har blant annet 20% av fortrykksarbeidet til den nye skolebokreformen.
- KF: Cappelen, Gyldendal, Aschehoug og Den Norske Lægeforening.

4.2 Hvor stor andel av det årlige salgsbudsjettet utgjør nye kunder i snitt?

- UM: Jeg tipper PDC mister 8-10% og får 10% nye kunder hvert år. Dette følger den typiske 80/20-regelen. Vi omsetter for omtrent 20 millioner i nysalg i året.
- ON: I salgsbudsjettet er det 20%, men det i praksis blir det mye mindre.
- BV: 15% er ønskelig. Vi klarte 10% i fjor.
- KF: Ca. 5-10%. Vi har en del spotjobber, men det er generelt lite gjennomtrekk. Men for å få flere nye kunder må PDC profileres mer.

4.3 Har PDC implementert noen form for kundestøttesystem(CRM)?

- UM: HiFlex er på en måte det, men CRM-delen i HiFlex fungerer ikke som det skal ennå. Det fungerer per dags dato veldig tungvint og det er ikke optimalt for arbeidet til salgs- og markedsavdelingen.

- ON: Tidligere hadde PDC «Kora», som fungerte greit. Nå har vi HiFlex, som er lite utforsket når det gjelder CRM. Det ligger mye i HiFlex som kunne ha blitt brukt. Det vil bli tatt mer i bruk ved neste oppdatering. PDC kan helt klart bli bedre på oppfølging av kunder, og burde kanskje hatt et bedre system på dette. Spesielt rettet mot kundeoppfølging. Per dags dato kan det gå uker mellom hver gang en selger har kontakt med «sin» kunde.
- BV: Grafisk bransje trenger virkelig et fungerende CRM-system. «Kora» var et typisk markedsoppfølgingssystem, men var slett ikke noe SuperOffice. HiFlex fungerer ikke bra nok på dette området.
- KF: Det er CRM i HiFlex-systemet, men det blir ikke brukt så mye som salgsstøtteapparat. Oppfølgingsstatus benyttes. Her får man mail om å følge opp og så videre.

4.4 Hvor stor er graden av kundekontakt mellom konsulent og kunde etter at salget er bekreftet (ordren er mottatt)?

- UM: Dette kommer an på hva slags kunde det er; om det er en viktig kunde, og om det er en ny eller gammel kunde. Nye kunder får for eksempel mer oppfølging enn gamle kunder. Det er fordi man ønsker å beholde kunden, og derfor gir vi topp service. Generelt sett vil alle kunder ha én person å forholde seg til, men i praksis blir det flere.
- ON: Noen ganger er det vanskelig å bli «kvitt» kunden, mens andre ganger ikke. Selv om det skal være et slags trekantforhold – én på salg og én i produksjonen – går henvendelsene ofte gjennom salgsavdelingen.
- BV: Dersom man har en god produksjonskontakt greier han å løse det meste, men planleggingsnivået er forskjellig. Vårt ønske om 12-24 måneder, er at prosjektleder på planlegging skal ta over alt etter at selger har solgt en jobb. Det optimale er å få til et tettere samarbeid mellom salgs- og markedsavdelingen og planleggingsavdelingen.
- KF: Det varierer veldig fra kunde til kunde. Mange kunder vil vite hvor jobben er i produksjonen til enhver tid, men dette er ikke ønskelig. For at kunden skal kunne ha oversikt, uten konstant å ta kontakt med selger, får derfor kunden en tempoplan for sin jobb. I tempoplanen nevnes det ikke noe om at PDC ikke har ferdiggjøring i eget hus. Underleverandørene nevnes ikke. Selgeren er i hovedsak ferdig med jobben når jobben er solgt. Hver kunde har en selger og en prosjektleder fra planleggingskontoret å forholde seg til. Og det er planleggingskontoret som sier i fra til kunde om det er problemer eller forsinkelser med jobben.

4.5 Hva legger du i ordet «posisjonering»?

- UM: Posisjonere seg i markedet i forhold til markedet. Hvor man skal finne seg i forhold til kundegrupper.
- ON: Posisjonere seg i forhold til markedet. Dette skal det jobbes mye med framover. Markedskampanje i blant annet Dagens Næringsliv og faste annonser i andre tidsskrifter. Det viser seg nemlig at det ikke er mange som har hørt om PDC. Navnet er kjent i grafisk bransje, men dette er jo bare en liten del av markedet – under 10% av markedsandelen. De største konkurrentene til PDC er: AIT Otta, Steens Trykkeri i Moss, Merkur Trykk i Oslo og GAN.
- BV: Kunden oppfatter PDC som profesjonell, og ellers scorer PDC høyt i undersøkelser om kundetilfredshet. Men dessverre er altfor få som kjenner til PDC.
- KF: Hva slags plass PDC har i markedet. De er Nordens største arktrykkeri og Norges største boktrykkeri.

4.6 Vil etableringen av stifteriet etter din mening medføre en *reposisjonering* av PDC?

- UM: Nei.
ON: Det er å gå langt.
BV: Nei, absolutt ikke. Stifteriet er bare en liten del av PDCs system.
KF: Nei, jeg tror ikke det.

4.7 Hva driver kundelojalitet i dagens grafisk bransje?

- UM: I kundeundersøkelsen PDC gjennomførte sist, scorete service høyest, etterfulgt av pålitelig levering og kvalitet.
ON: «Hands-On» i forhold til kunden. Det vil si å være serviceinnstilt. Dette kan være så enkelt som å svare på en mail, uten at det står spørsmål der. Kundene går ikke bare etter pris. Har man alt det andre inne, betyr prisen mindre. Det viktigste for kunden er: Kort leveringstid, leveringssikkerhet – det leveres når det er avtalt – og kvalitet. Kvalitet er egentlig en forutsetning. Det skal ikke så mye dårlig kvalitet til før man mister en kunde.
BV: Dessverre er det ofte prisen som styrer lojaliteten. Lojalitet kan gå ut på at selgeren for eksempel må strekke seg veldig langt i forhold til pris for å imøtekomme kunden. PDC konkurrerer med utlandet hele tiden. Mens PDC kan ligge på 250 000 kroner for en jobb, kan aktører i utlandet ligge på 235 000 kroner for samme jobben. Ofte må man vurdere hvor viktig det er å få ordren, hvilke relasjoner PDC har til kunden, og hvor vanskelig jobben er, før man kan gå ned i pris. PDC kan for eksempel strekke seg til 241 000 kroner for å få jobben og beholde kunden, selv om det ikke er lønsomt. Derfor er det mange ganger man vet at man har solgt en tapsjobb, men man har da kanskje forhindret at en kunde har gått til aktører i utlandet.
KF: Det går dessverre mest på pris. Men relasjonen mellom PDC og kunden betyr også noe. For Den Norske Lægeförening er PDC for eksempel vant til å kjøre samme type faste oppdrag om og om igjen. MOSES forvalter den lille lojalitetsbiten som er igjen. Her har kunden ombrekkingsmaler de kjenner.

5 Underleverandører

5.1 Hvordan vil du beskrive avhengigheten av underleverandører i dag?

- UM: PDC er veldig avhengig av underleverandørene, og det er en av grunnene til at vi starter stifteri. Vi har ihvertfall teknologien for at det skal fungere – JDF. Jeg er ikke spesielt imponert over bransjen i dag. Det er en gammeldags holdning om at man ikke trenger å fornye seg. Om dette ikke forandrer seg vil den grafiske produksjon i Norge komme til å bukke under for utlandet.
ON: Jeg har lite å utsette på underleverandørene. PDC har flere steder de kan levere materie, f.eks. Grafisk Ferdiggjøring – der PDC står for 20% av omsetningen. Det er et gjensidig forhold, som ikke er til ulempe for PDC.
BV: Gjensidig forhold.
KF: Veldig stor, ellers får man jo ikke levert noe i det hele tatt.

5.2 Informeres kunder i dag om at PDC ikke har ferdiggjøring?

- UM: Hvis kunden ikke spør, opplyser vi heller ikke om det.
ON: De fleste kunder er klar over det, derfor informerer vi ikke. Selv om PDC markedsfører seg selv som totalleverandør er vi åpne om at vi setter vekk ferdiggjøringen.
BV: Vi informerer for eksempel om hvilke underleverandører som er best på de forskjellige jobbene. Dette gjelder de store kundene.

KF: Hvis de spør, får de svar, men vi forteller ikke uten videre om det.

5.3 Hvilke mottiltak kan underleverandører initiere for å ødelegge for PDCs planer?

UM: PDC er for store til at de tør å gjøre noe.

ON: De kan sette opp prisene. De får jo jobber uansett. Lundeby får jo alt av heft og lim.

BV: De kan gjøre mye, men jeg regner med de ikke tør. PDC reforhandler med underleverandørene hvert år.

KF: Lundeby kan for eksempel sette opp prisene på limfres. Det hadde jo selvfølgelig blitt et problem.

5.4 Kan du tenke deg et «worst-case»-scenario?

UM: ---

ON: ---

BV: PDC har allerede en beredskapsplan for en eventuell situasjon der Norsk Bokbind går konkurs. En slik konkurs er klart en av de største truslene.

KF: De kan kutte samarbeidet eller sette opp prisene.

6 Fremtid

6.1 Er ytterligere investering langs den grafiske verdikjeden (soft- og hardcover) det neste naturlige steg, eller vil dette medføre for store utfordringer?
Generell drøfting.

UM: PDC må tilby flere tjenester. Kunder vil generelt ha kun én leverandør å forholde seg til. Det er ikke sikkert man kan tjene penger på å dekke hele verdikjeden, men da er man ihvertfall sikret å få jobber. Kanskje man heller skal satse på digitaltrykk?

ON: Norsk Bokbind sliter med å fylle de maskinene de har, så hvorfor skal PDC greie å gjøre det? Men jeg tror nok det er mange som tenker at for å være en fullverdig grafisk bedrift bør man investere i hardcover. På den annen side igjen er det ikke nok bøker som produseres i Norge til at Norsk Bokbind går rundt. Noe å tenke over.

BV: Jeg har sagt i flere år at hvis man greier å plukke 3-4 ressurspersoner innen logistikk, teknikk og kvalitet, så kan PDC stå med soft- og hardcover innen rimelig tid.

KF: For å gjøre det neste steget må man ha kompetansen, god logistikk og tilby samme priser som underleverandørene har – eller bedre. Dette er et svært stort steg, og jeg tror ikke det kommer til å bli lønnsomt.

6.2 Flere andre bedrifter velger nå å satse på ferdiggjøring, bl.a. Kampen Grafisk. Tror du dette er begynnelsen på en ny trend i bransjen? Hvilke hovedårsaker mener du ligger bak?

UM: Jeg vet ikke. Enten må man være veldig god på det man driver med, eller så man være totalleverandør.

ON: Dette er en gammel trend som har kommet tilbake. Mange ser det er en fordel å ha alt i eget hus – man har tross alt mer kontroll over produksjonen. Og teknologien, med JDF, har kommet så langt at man kan lykkes med det. Den avgjørende faktoren i forhold til stifteriet i PDC vil være managementdelen og de menneskelige ressursene.

- BV: Jeg tror ikke det er så mange som satser på ferdiggjøring, siden det egentlig ikke ligger noe særlig fortjeneste der. Kapitalinvesteringen er stor, og hvis det skal bli noe fortjeneste må man ha teknologien, logistikken og den menneskelige kompetansen i bakhånd. PDC vil lykkes fordi det er 70-80 tidsskrifter som skal stiftes, og da har man fylt mye av kapasiteten allerede. utfordringene i stifteriet vil være å få de menneskelige ressursene på plass Logistikkpersoner og maskinpersoner.
- KF: Kompetanse er en av de viktigste tingene. utfordringene er å finne gode folk som har kunnskap om dette. Prosjektlederne på planleggingskontoret får også ett ledd til å passe på. Det er en faktor man ikke skal undervurdere.

Vedlegg 4: Dybdeintervju med Lundeby & co. Bokbinderi

4 sider

Besøk til Lundeby & Co Bokbinderi

Intervju med Åsmund Krogstad

Hærland, torsdag 20. april

- 0 Deltaker(e)** Åsmund Krogstad, *driftsjef*
- 1 Personalia**
- 1.1 Hvor mange år har du jobbet hos Lundeby?
- Jeg har jobbet 28 år på PDC Tangen. Siste periode fra 1990 og utover. Jeg drev tidligere PDC Konvolutter. Jeg har også jobbet for Bongs. På Lundeby har jeg jobbet i 3,5 år.
- 1.2 Hvor lang bakgrunn har du fra grafisk bransje?
- Til sammen 34 år.
- 1.3 Beskriv din egen rolle i organisasjonen.
- Jeg har totalansvar for drift og personalet. Jeg er involvert med de *store* kundene. Vi har en svært liten markedsorganisasjon. Under meg har jeg en produksjonssjef, og to assisterende produksjonssjefer. Jeg detaljstyrer ikke hverdagen, men går inn i situasjoner som «oppstår». Dette kan være ekstraordinære jobber, stans i produksjonen og så videre. Jeg er gammel faglært trykker, så jeg har kunnskaper om fuktighet, fiberretninger, opasitet og så videre. Eksempler på dette er: Skal vi snu den pallen gratis? Det koster penger. Eller det har kommet smitting på en ordre. Akseptabelt? Jeg «redder» jobber *hver* eneste dag! Over halvparten av jobbene vi får inn er allerede forsinkede.
- 2 Marked**
- 2.1 Hvem er de viktigste kundene og samarbeids-partnerne til Lundeby?
- PDC Tangen helt klart. De står for 10% av omsetningen. Men jeg betegner PDC som en samarbeidspartner – ikke som kunde. Men det er klart vi føler konkurransen fra utlandet mye mer enn tidligere. Når det gjelder sluttkundene har vi ikke så mye kontakt med disse. Vi snakker «litt» med Cappelen og Gyldendal bare.
- 2.2 Hvem er de viktigste kundene og samarbeids-partnerne til Lundeby når det gjelder «enkel» fals/stift (eks. ryggstiftede tidsskrifter i A4)?
- Det er også PDC. Stiftede utgivelser utgjør ca. 2,5 % av de 10% jeg nevnte istad. Men man må tenke på at alt som kommer fra PDC også skal false, da kommer man straks opp i høyere prosenttall. Det hender vi bruker PUR-lim på vanskelige papirtyper. Det er sterkere enn vanlig limfres og brukes på f.eks. kataloger som skal tåle mye og brukes mange ganger om igjen.
- 2.3 Når det gjelder fals/stift, anslagsvis hvor stor andel av omsetningen utgjør PDC Tangens rekvisisjoner?
- (Besvart i foregående spørsmål)
- 2.4 Hvilke negative konsekvenser for Lundeby ser du for deg oppstår etter oppstarten av stifteriet, annet enn mulig svikt i omsetning?

Lundeby frykter at dette kan bli en trend igjen – at trykkerier skal begynne med ferdiggjøring. Siste gang en slik «bølge» oppsto var på begynnelsen av 80-tallet. Det var ikke mange som lyktes. Jeg stanset PDCs tidligere ferdiggjøring sammen med Gaute i 1987 (nåværende administrerende direktør i PDC Tangen – Gaute Hartberg (red.)). Kampen Grafisk driver også og planlegger ferdiggjøring nå. De var en av våre største kunder på fals og stift før. Det er snakk om at vi kanskje må legge ned hele ferdiggjøringen i Oslo på grunn av dette (Lundeby Ferdiggjøring as i Oslo (red.)). Kampen står for 1 millioner kroner i omsetning der. Vi mister dette fra og med juli. Rolf Ottesen Trykkeri i Oslo vurderer å utvide *sin* ferdiggjøring. Vi merker konkurransen fra utlandet sterkt også. Donald Duck gikk forresten nylig til Tyskland. De falsar og stifter Donald for 72 øre per eksemplar. Det har vi ikke sjans å konkurrere mot. Det er klart i ikke liker dette. Men det kan gå andre veien og. Hvis flere og flere trykkerier begynner med ferdiggjøring, så kan det bli naturlig at Lundeby begynner med trykk for å imøtekomme utfordringen.

2.5 Flere andre bedrifter velger nå å satse på ferdiggjøring, bl.a. Kampen Grafisk. Tror du dette er begynnelsen på en ny trend i bransjen? Hvilke hovedårsaker ligger i så fall bak?

Dette er ingen ny trend. Det er trend som kommer tilbake! Jeg kan ikke anbefale dette for PDC. Hvorfor skal de gå inn på områder hvor de *har* dyktige leverandører? Hvorfor ikke heller gå inn på rulloffset? Da kan man f.eks. trykke store opplag av pocketbøker – f.eks. flyplasslitteratur. Gaute er redd for stivbind-situasjonen. Lundeby eier jo 50% av Norsk Bokbind på Gjøvik. De rendyrker stivbind, men ordretilgangen har sviktet på grunn av konkurransen fra utlandet. Reformen har imidlertid også sviktet. Bøkene skulle vært her allerede! Selv ikke vi i Lundeby tør å begynne med stivbind. De er derimot på vei – 220 stivbindtítler skal produseres fra nå og fram til 1. september. Grafisk Ferdiggjøring sliter litt for tiden. De er desidert flinkest på fals og stift i Norge! Erik Bratli (daglig leder i Grafisk Ferdiggjøring (red.)) ser på Lundeby som en stor trussel. Lundeby har alt unntatt stivbind på ferdiggjøring. Det er en voldsom logistikk knyttet til dette og en helt annen måte å drive butikk på.

3 Stifting og falsing

3.1 Hva er de største utfordringene når det gjelder mestring og effektivisering av stifting og falsing? Generell drøfting.

Det er et enormt mangfold av ting skal kunne håndtere. Formater, papirtyper og så videre. En vesentlig utfordring er tørketid. Basert på mange ulike faktorer vil ordrer ha behov for ulik lengde tørketid. Det er også en veldig stor kulturforskjell! Jeg er jo gammel trykker og har jobbet tidligere for PDC. De er en høyteknologisk bedrift med stor teknisk kompetanse. I Lundeby er det derimot ikke krav om formell bakgrunnskompetanse. Det er en helt annen verden i ferdiggjøring – en jungel av ting og tang å tenke på. Det er mye lavere snittlønnninger på ferdiggjøring. Repro/trykk er en helt annen type mennesker. Læringsituasjonen er imidlertid i endring, og her skjer det ting fremover. Men vi lar ikke de to miljøene gå på bekostning av vårt samarbeid. Lundeby tilpasser seg kundenes forventninger i aktiv dialog med PDC. Spesielt leveringstiden skal alltid holdes! I Lundeby er vi svært fleksible i slike tilfeller. Til en svært stor jobb trenger vi kanskje 20-30 operatører på plass. Mangler vi en del kan vår sekretær hive seg på telefonen og skaffe de resterende i løpet av to timer. Det er lett å tak i slik arbeidskraft i området.

Har man derimot bare to personer mer enn det man egentlig trenger til jobben, taper Lundeby penger! 70% av vår omsetning er lønn – nærmere bestemt 92 millioner kroner av en omsetning på 115 millioner!

3.2 Hvor ligger de største flaskehalsene?

Falsing er den desidert største flaskehalsen. I løpet av de siste tre årene har Lundeby doblet sin kapasitet på fals. Dersom det kommer inn uforutsette storordrer kan det hende man må «snu» et skift i løpet av tre timer. I henhold til tariffen skal det gis varsel om dette to uker på forhånd. I praksis er dette umulig å etterleve. Heldigvis er de ansatte her stort sett fleksible å ha med å gjøre. Vi i ledelsen vet at de stiller opp i tider det er mye å gjøre. Til gjengjeld er *vi* fleksible dersom ansatte ønsker fridager og lignende. Det fungerer bra sånn. Jeg tror ikke det blir noe problem med en slik ordning nå som NGF (Norsk Grafisk Forbund) har gått inn i Fellesforbundet. Det er stort sett de samme folkene vi forhandler med fortsatt. Hvis skolebokreformen slår til «for fullt» kan vi få en flaskehals på fadensiegel-innbinding. Vi har kun én maskin som binder inn på den måten. Kommer det mange slike jobber blir det et problem.

3.3 Hvor stor gramvekt kan papiret maksimalt ha dersom det er en stiftet A4, 32 siders, utgivelse?

Det avhenger av mange forhold, og er vanskelig å svare på. På generell basis stopper det på 130 grams papir med bulkverdi 1,0. Bulkverdien betegner hvor mye papiret *stiger* fra bulkene i papiret på grunn av bestrykning. Men det finnes noen «silk» papirtyper som man kanskje kan kjøre som 140 grams stiftet. Galleri Art Silk er et slikt eksempel. Det har bulkverdi 0,89.

3.4 Har dere manuell eller automatisk palling etter samlestifter?

Vi har ikke automatisk palling og vurderer ikke dette så mye. Det lønner seg kun for jobber med enorme opplag – slik som Hjemmet og Henne.

3.5 Bunter dere via en «stakker»?

Ja.

3.6 Har dere stangpålegger i samlestifteren? I så fall, hvor mange?

Ja, vi har det på en av stiftelinjene. Egner seg til ordrer med store opplag.

3.7 Falser dere etter falsemerkene, eller etter «erfaring»?

Vi falser etter falsemerkene, men også noen ganger ut fra erfaring! Det er noen ganger vi falser litt utenfor. Dette kan skyldes at merkene er feil plassert, eller på grunn av avanserte bilder/illustrasjoner.

3.8 Tar dere stikkprøver i fals og stift (f.eks. hvert 1000 ark/eksemplar) for arkivering mht. reklamasjon?

Vi tar uttaksprøver etter ISO 9000-standarden. Vi ble resertifisert ifjor. Ta limfrest som eksempel: Til hver pall følger det med en falseprøve, inkludert bilag og alt som skal være med. Den skal være testet for rivbarhet. Falseproven blir arkivert.

Det kommer an på hvor stort opplaget er hvor man tar uttaksprøven. Uttaksprøver er en type 100% kontroll – operatøren har ansvar for å bla gjennom og sjekke at alt stemmer.

3.9 Har dere egen adresseringslinje, eller adressering i samlestifter?

Vi har begge deler – egen adresseringslinje og i samlestifter. Vi kan også adressere på plastpakkingen, direkte på plasten.

3.10 Hvilken postsentral leveres pallene til etter adressering?

Vi leverer til Bladsentralen. Vi har fast avtale med Posten om henting og avlevering. Ifjor transporterte Lundeby selv 73 000 paller! Det tallet inkluderer ikke innleid transport. Vi har omtrent 200 jobber inne i produksjonen til enhver tid.

4 Kvalitetssikring

4.1 Hvilke rutiner for kvalitetssikring har Lundeby innført når det gjelder stifting og falsing? Inspeksjonsprosesser? Kontrollpunkter?

Vi kjører etter ISO 9000-standarden.

4.2 Er Lundeby & Co Bokbinderi sertifisert i henhold til ISO9001-standarden? Hvis ja, hva innebærer dette av krav når det gjelder fals/stift?

Det innebærer at HMS går mye mer inn i ISO-standarden. Det er ikke så detaljstyrt lenger, men mer fokus på sikkerhetsrutiner. Vi står friere nå til å selv vurdere hvordan man vil ha standarden. Dette åpner for større fleksibilitet. ISO sertifiserer oss gjennom egne sertifiserings-selskaper. Man har ikke den største nytteverdien av ISO 9000 i markedsføringssammenheng. Det er liten eller ingen markedseffekt. Lundeby har det kun for å ha et system å forholde seg til. Mer praktisk slik. Vi informerer alle kunder om standardiseringsting vi må forholde oss til.

4.4 Er operatører ansvarlige for å signere/godkjenne hver eneste pall de behandler, eller hviler dette ansvaret på skiftleder eller lignende?

Operatører kvitterer på hver eneste *ferdige* pall. Ferdig limfrest. Ferdig stiftet. Endelige godkjenning tar skiftleder. Operatører signerer også uttaksprøver. Vi har et stort forbedringspotensial når det gjelder singering og godkjenning av ordresedler. Alt foregår skriftlig per hånd nå. Vi har ikke et datasystem til å håndtere dette, og heller ingen strekkoder på paller slik Norsk Bokbind har. Et slikt system er ønskelig. Det er nyttig til for eksempel automatisk fakturering av kunder. Dersom feil oppdages, er det de som oppdager feilen som har ansvar for å rapportere det. Vi har et avviksmøte i produksjonsledelsen hver mandag der forrige ukes produksjon gjennomgås. Limproblematikk er en gjenganger når det gjelder avvik. For mye lim? For lite? Var temperaturen riktig? Og så videre. Lim er i det hele tatt en stor utfordring. Noen limtyper fungerer ikke på enkelte typer papir. Resirkulert papir er et stort problem. Det er nesten ingen fiber igjen i papiret å lime etter!

Vedlegg 5: Dybdeintervju med Grafisk Ferdiggjøring AS

3 sider

Besøk til Grafisk Ferdiggjøring

Intervju med Erik Bratli

Mysen, fredag 21. april

- 0 Deltakere(e)** Erik Bratli, *daglig leder*
- 1 Personalia**
- 1.1 Hvor mange år har du jobbet i GF?
- 21 år. Jeg eier mesteparten av aksjene.
- 1.2 Hvor lang bakgrunn har du fra grafisk bransje?
- Hele livet egentlig, men jeg begynte i lære for 35 år siden.
- 1.3 Beskriv din egen rolle i organisasjonen.
- Jeg er daglig leder, men jobber mye på gulvet. Dagene går ut på å ta kjappe avgjørelser sammen med operatørene. Jeg har derfor liten kundekontakt, det er det planleggingskontoret som har. Jeg skulle ønske dette var annerledes, men har ikke tid til alt. Og dette hadde gått utover produksjonen. Jeg organiserte det slik for fem år siden. Det er ikke stor inntjening i ferdiggjøring – kun 10% ca. Totalt er det 25 operatører til enhver tid i produksjonen. Det er fullt fokus på å greie og holde tidsfrister.
- 2 Marked**
- 2.1 Hvem er de viktigste kundene og samarbeidspartnere til GF?
- Det er trykkerier sentralt på Østlandet. Vi har 45 kunder i nærområdet. Ellers får vi noen jobber fra Stavanger og Bergen. Men det er mest Oslo, Akershus og Østfold. Vi får ingen jobber fra Sverige.
- 2.2 Hvem er de viktigste kundene/samarbeidspartnere til GF når det gjelder «enkel» fals/stift (eks. ryggstiftede tids- skrifter i A4)?
- Trykkerier i Østfold for det meste, men vi får spesielle jobber fra Oslo også. PDC er en av de store kundene. De har vært oppe 25% av omsetningen, men er nå nede i 17,4%. GF har allikevel ikke gått ned i omsetning. Vi har fått andre kunder i stedet. Dette er gjort med hensikt for å ikke bli for avhengig av én kunde. Det er nemlig ikke gunstig å ha bare én samarbeidspartner, verken for PDC eller GF.
- 2.3 Når det gjelder fals/stift, anslagsvis hvor stor andel av omsetningen utgjør PDC Tangens rekvisisjoner?
- Som sagt har de hatt så mye som 20%, men nå er de nede på 17,4%.
- 2.4 Hvilke negative konsekvenser for GF ser du for deg oppstår etter oppstarten av PDC Tangens stifteri, annet enn mulig svikt i omsetning?
- Per dags dato samarbeider PDC og GF om transport. De kjøper transport av samme transportselskap og vi får da en bedre avtale. Dersom PDC hadde brukt et annet transport-selskap er det ikke sikkert vi hadde fått så god avtale.

- 2.5 Flere andre bedrifter velger nå å stase på ferdiggjøring, bl.a. Kampen Grafisk. Tror du dette er begynnelsen på en ny trend i bransjen? Hvilke hovedårsaker ligger i så fall bak?

Dette er en gammel trend som kommer tilbake igjen. Nå har det vært en periode med oppsving i markedet, og da vil flere starte med ferdiggjøring. Men så er det også de bedriftene som vurderer å legge ned – blant annet Logo Grafisk, Nicolai Olsen og GCS. GCS gikk konkurs og ble kjøpt opp av Allkopi. Én av årsakene til at dette skjer er at det er for kostbart. Det ligger ikke mye penger i stift/fals. Merkur Trykk er en aktør som gjør det bra. Grunnen til dette er at de har en eier som fysisk er *tilstede* i produksjonen hver dag. Dag Jakobsen heter han. Det er noe med eierstrukturen der som gjør at det blir bra. Man må være på gulvet! For å lykkes med ferdiggjøring må man finne en som vil drive bedriften/avdelingen som om den skulle vært dens egen. Ferdiggjøring er et eget fagområde. Det er ikke som å trykke. Før var det typografen og boktrykkeren som var fagmann, men nå er det blitt mer PDF-basert på den fronten – alt stiller seg inn automatisk. Bokbinderen er den virkelige fagmannen! De som driver med ferdiggjøring nå tjener kanskje penger, men det har vært perioder de ikke har tjent noe, og de har da blitt kjøpt opp. Med mer eller mindre hell. Mange må kaste inn håndkledet etter en stund. Generelt er grafisk bransje preget av oppkjøp, ihvertfall på ferdiggjøringssiden.

3 Stifting og falsing

- 3.1 Hva er de største utfordringene når det gjelder mestring og effektivisering av stifting og falsing? Generell drøfting.

Det er ikke så mye å tenke på når det gjelder maskinene, men folkene som jobber der er viktige. GF har tidligere prøvd å ha JDF på enkelte maskiner, men fant ut at vi bruker mindre tid på å stille inn maskinene manuelt. Det er ganske mange parametere for å få JDF til å fungere. Ordreseddelen fra for eksempel PDC blir forandret mange ganger før jobben går gjennom stift og fals. Hvis dette skulle vært JDF hadde de brukt mye tid, tid de faktisk ikke hadde fått betalt for. PDC skal bare ha

- 3.2 Hvor ligger de største flaskehalsene?

Mest i produksjonen. Det er viktig å ha false- og skjærekapasitet. For hver stiftmaskin trenger man minst tre falsemaskiner for at det ikke skal bli stans. Hvis man kjører skift får man stor kapasitet. Man bruker veldig mye tid på å gjøre ting om på. Ordreseddelen er ikke alltid fullstendig korrekt når den kommer hit. PDC er faktisk de dårligste til å ha gode ordresedler.

- 3.3 Hvor stor gramvekt kan papiret maksimalt ha dersom det er en stiftet A4, 32 siders, utgivelse?

Opptil 130 gram, men da må man rille først. Ved høy gramvekt er det fare for «kjerringer» – skrukker papiret som skyldes det at luften ikke unnslipper under falsing. For å unngå dette perforerer vi i forkant, men dette går ut over kvaliteten. Vi har få maskinbegrensninger, vi gir det kunden ønsker.

- 3.4 Har dere manuell eller automatisk palling etter samlestifter?

Alt foregår manuelt. Vi har mange forskjellige typer utleggere som operatører kan koble til, ut fra hva ordren krever. Vi bruker ikke automatisk pallepålegger. Til det har vi for små opplag.

3.5 Bunter dere via en «stakker»?

Nei.

3.6 Har dere stangpålegger i samlestiften? I så fall, hvor mange?

Nei, vi har ikke store nok opplag til at dette er nødvendig.

3.7 Falser dere etter falsemerkene, eller etter «erfaring»?

Vi falser etter erfaring. Jeg stoler i hvert fall ikke på PDC sine falsemerker. De har et stort kvalitetsproblem som de kanskje ikke er klar over selv. De kjører ut sine plater likt, uavhengig om det skal trykkes i 4-farger eller 8-farger. Når man skal false skaper dette problemer for oss! Det blir mispass mellom for- og bakside. De ligger ikke nøyaktig oppe på hverandre. Falsemerkene stemmer altså ikke. Hvordan skal de takle slike scenarier i sin egen ferdiggjøring når de ikke har GF til å «redde» dem?

3.8 Tar dere stikkprøver i fals og stift (f.eks. hvert 1000 ark/eksemplar) for arkivering mht. reklamasjon?

Vi har en ISO-sertifisert stikkprøvekontroll. Vi sjekker for hvert 300 eksemplar. Da sjekker vi hele trykksaken. Jeg liker å «ta» i eksemplarer for å kontrollere de. For hvert 5000 eksemplar tar operatør ut et eksemplar for arkivering. Operatør signerer med navn og dato. Dersom det er under 5000 i opplag, tar vi bare start- og sluttkontroll.

3.9 Har dere egen adresseringslinje, eller adressering i samlestifter?

Vi har adressering i samlestifter.

3.10 Hvilken postsentral leveres pallene til etter adressering?

Vi leverer til postsentralen i Sarpsborg.

4 Kvalitetssikring

4.1 Hvilke rutiner for kvalitetssikring har GF innført når det gjelder stifting og falsing? Inspeksjonsprosesser? Kontrollpunkter?

(Besvart i tidligere spørsmål)

4.2 GF er sertifisert i henhold til ISO 9000-standarden? Hva innebærer dette av krav når det gjelder fals/stift?

Ingen konkrete krav når det gjelder falsing og stifting. Den setter større krav til ledelsen enn tidligere. Man skal kunne dokumentere at kvalitetssystemet gjennomgås jevnlig.

4.2 Er operatører ansvarlige for å signere/godkjenne hver eneste pall de behandler, eller hviler dette ansvaret på skiftleder eller lignende?

(Besvart i tidligere spørsmål)

Vedlegg 6: Telefonintervju med Henrik Hartberg

2 sider

Telefonintervju med Henrik Hartberg

Gjøvik, mandag 8. mai

Vi hadde opprinnelig avtalt intervju med administrerende direktør i PDC, Gaute Hartberg. Hensikten var å innhente hans tanker/meninger om stifteriet trukket opp på et strategisk nivå. Han måtte dessverre avlyse møtet grunnet bransjetur til Kina. Hans sønn, salgskonsulent Henrik Hartberg, gikk inn som stedfortreder. Intervjuet er preget av en god del «sitater» fra faren. Intervjuet gjengis ikke ordrett. Alt annet enn de mest sentrale poengene er utelatt.

- 0 Deltaker(e)** Henrik Hartberg
- 1 Historikk**
- 1.1 Kan du fortelle litt om historien bak stifteriet. Når ble planleggingen påbegynt? Hva er årsakene til at PDC ønsker å starte med ferdiggjøring?
- Dette er en prosess som har pågått lenge. Først og fremst er tre overordnede årsaker til at vi valgte å gå denne veien. De er: 1. Kapasiteten på hardcover, 2. Stifteriet er et første skritt på veien mot vanskeligere ferdiggjøring som bokbinding. Alle vi har snakket med sier *dette* er noe vi må beherske aller først. 3. Endringen i eierstrukturen på stivbind. Disse er ufordelaktige for PDC. Jeg vil i tillegg nevne tre årsaker til: 4. Utnyttelse av JDF. Vi er de eneste som skal benytte JDF i ferdiggjøring i Norge. 5. Etterspørsel fra kundene. Enkelte synes det er rart vi ikke kontrollerer mer av verdikjeden. 6. Større volum. Vi kan få større ordrevolum totalt sett ved at flere kunder velger oss.
- 2 Marked**
- 2.1 De viktigste konkurransefordelene
- Vi var litt inne på dette i sted. Vi kan tilby lavere leveringstid til våre kunder og oppnå en generell økning i effektiviteten. Men nå er det ikke sikkert det er disse som er de *egentlige* konkurransefordelene. Dette blir kanskje litt teoretisk, men kanskje den egentlig konkurransefordelen er at vi får økt kunnskap om hele verdikjeden. Og at effekten av denne kunnskapen er rasjonaliseringsgevinsten i produksjonen.
- 2.2 Hvordan vil stifteriet påvirke markedsføringen av PDC?
- Mitt svar til det er, lite eller ingenting. Stifteriet kommer vi ikke til å fokusere noe særlig på i kommunikasjonen med kundene. De bryr seg ikke noe om dette. Det er leveringstid, pris, kapasitet og lignende de er interessert i å høre noe om.
- 3 Kultur**
- 3.1 Kan du beskrive PDCs overordnede bedriftskultur?
- Gaute vil si PDC har fire verdier som er betegnende for organisasjonen: 1. Ordentlighet, 2. Åpenhet, 3. Omsorg, 4. Forståelse for markedets/kundenes behov.
- 3.2 Er dette verdier som *faktisk* gjennomsyrrer bedriften?
- For å si det sånn, jeg tror det er større samsvar mellom ledelsens verdier og den faktiske kulturen i PDC, enn andre steder. Det er større bedriftskulturelle forskjeller i andre bedrifter. Da snakker jeg både om grafisk bransje og andre bransjer generelt. Imidlertid ser jeg jo det kan være en fare for kulturforskjeller mellom

trykkeriet og stifteriet. Historisk sett har det jo vært lavere utdanningsnivå på ferdiggjøring. Som sagt, skal vi jo ta i bruk JDF i stifteriet. Det forutsetter å ansette folk med litt kjennskap til data, og ikke bare folk med teft for maskineri. Uansett gjelder det å få inn folk med rett holdninger. Vi vil heller ha personer som kan faget og er tilpasningsdyktige, enn noen med lang erfaring som kanskje er «satt» i kulturen i sin tidligere bedrift.

4 Organisering

4.1 Planleggingskontoret tenker seg tre modeller for hvordan stifteriet kan organiseres: 1. Avdelingsleder underordnet planleggingskontoret, 2. Avdelingsleder underordnet avdelingssjef trykk, og 3. Fullstendig uavhengig avdeling. Avdelingsleder er medlem av den øverste ledergruppen. Kommentarer?

Gaute ville sagt at alternativ 1 og 2 er helt uaktuelle. Han foretrekker alternativ 3. Det er egentlig ingen store konkrete fordeler av å organisere det slik. Det avhenger også av typen person man ansetter selvsagt. Men det er også en fjerde modell for å løse dette, der stifteriet likestilles med trykkeriet. Avdelingslederen rapporterer da direkte til produksjonssjef Halvor Børresen.

4.2 Opererer PDC med et likelønssystem? Hvis ja, skal operatører i stifteriet også lønnes etter et slikt system?

Gaute sier: «Likt arbeid, lik lønn». Men da må vi først definere *hva* som er likt arbeid. Er det likt arbeid for en operatør i stifteriet og en trykker? Nei, det er det jo egentlig ikke. Trykkere er i tillegg faglærte. Så det er snakk om å lønne dem litt lavere enn trykkere, men høyere enn tilsvarende stillinger hos konkurrenter/underleverandører. Hensikten med dette er å lokke til oss de dyktigste personene på feltet ferdiggjøring.

5 Fremtid

5.1 Strategiske fremtidsplaner. Er soft- og hardcover det neste skrittet?

Det er noe Gaute vurderer fortløpende. Vi overvåker hele tiden situasjonen. Spesielt på hardcover er fremtiden usikker. Endringene i eierstrukturene på dette området medførte absolutt at vi måtte framskynde planene. Det er jo en reell fare for at Norsk Bokbind på Gjøvik skal gå konkurs. Men de *skal* jo ha ganske mye å gjøre nå for tiden, og får enda mer senere i sommer. Så vi får se. Stifteriet er bare én del i en stor beredskapsplan for å imøtekomme utfordringene når det gjelder ferdiggjøring i fremtiden. De tre viktigste stikkordene i det strategiske arbeidet er: 1. Pris, 2. Eierskap, 3. Kapasitet. Med andre ord tre områder vi vil ha innflytelse over. Det inkluderer også planer om å starte med soft- og hardcover på sikt. Bygningsmassen på Aurskog er svært fleksibel. Så vidt jeg vet, er det ingen problemer med å bygge ytterligere.

Vedlegg 7: Møtereferater

12 sider

MØTEREFERAT 11.01.06

Møte med veileder, Leif E. Nordahl

Sted:	Høgskolen i Gjøvik
Dato:	11. januar 2006
Tilstede:	Erik Tveteraas (prosjektleder), Leif E. Nordahl (veileder) Espen Dalmo, Dina Doder og Toril Karlsnes
Referent:	Toril Karlsnes
Møtestart:	09:30
Ansvarsfordeling:	Prosjektlederen har det overordnede ansvar og er kontaktperson for oppdragsgiver, veileder og gruppens andre medlemmer. Leif E. Nordahl er prosjektets veileder under prosjektperioden.
Sak1:	Målformulering og problemstilling Det avtales faste møtedatoer for prosjektfasen. Henholdsvis én gang i måneden og to ganger i mai. Prosjektleder har kontinuerlig kontakt med oppdragsgiver for eventuelle oppdateringer i prosjektfremgangen, spørsmål og endringer av møtedatoer. Dette skjer over mail eller telefon.
Sak2:	PDC: Stifteri (evt. bokbinderi) PDC skal nå starte ferdiggjøringsavdeling under eget tak. De skal starte et stifteri, og muligens i framtiden opprette et helt bokbinderi. Men foreløpig må de undersøke om markedeter modent for det, og om de hele tatt kan få et stifteri til å fungere like optimalt som hos underleverandørene. Er det mye som går til utlandet? Vil PDC få nye kunder ved å få stift i eget hus? Leif mener vi kan se på rutinene til PDC, og de rutinene som etableres i stifteriet. Nåværende rutiner vs. nye rutiner.
Sak3:	Annet Forslag til litteratur: Snakk med Sven Erik Skarsbø. Faste møtedatoer: 11.00 hver onsdag. Møtereferat: Alle «relevante» møter skal være med i rapporten. Grupperglement: Vi må skrive grupperglement. Alle i gruppa skal skrive under. Hvis en person i gruppen mener at én person ikke gjør jobben sin, må dette få konsekvenser, dersom flertallet er enig. Loggbok: Logg skal føres daglig. Hver på gruppa skal ha til sammen ca. 600 timer normert arbeid.
Møteslutt:	10:30

MØTEREFERAT 18.01.06

Møte med oppdragsgiver, Halvor Børresen

Sted: PDC Tangen, Aurskog
Dato: 18. januar 2006
Tilstede: Erik Tveteraas (prosjektleder), Halvor Børresen (oppdragsgiver) Espen Dalmo, Dina Doder og Toril Karlsnes
Referent: Toril Karlsnes
Møtestart: 10:00
Ansvarsfordeling: Prosjektlederen har det overordnede ansvar og er kontaktperson for oppdragsgiver, veileder og gruppens andre medlemmer. Halvor Børresen er prosjektets kontaktperson ved PDC Tangen.

Sak1: Møtedatoer
Det avtales faste møtedatoer for prosjektfasen. Henholdsvis én gang i måneden og to ganger i mai. Prosjektleder har kontinuerlig kontakt med oppdragsgiver for eventuelle oppdateringer i prosjektfremgangen, spørsmål og endringer av møtedatoer. Dette skjer over mail eller telefon.

Sak2: Prosjektfaser
Halvor Børresen ble orientert om de forskjellige prosjektfaser prosjektgruppen har satt, og har ingen kommentarer ang. dette.

Sak3: Workshop PDC
Prosjektgruppen har planer om en 2-3 dagers felttur til PDC. Der det skal være intensiv jobbing. Vi titter på rutiner/logistikk osv. Prosjektgruppen har behov for grupperom og overnattingsmuligheter. Siden reformen kommer fra mars av, vil det være stor aktivitet på PDC rundt dette tidspunktet, og derfor bør feltturen komme før den tid. Det er enda ikke avklart (per dags dato) hvem som skal bli avdelingsleder, så foreløpig skal vi bruke Halvor Børresen som kontaktperson. I mars er kanskje avdelingslederen ansatt, og da kan vi benytte han som ressursperson. Når det gjelder grupperom og overnattingsmuligheter skal Halvor Børresen sjekke ut dette. PDC leier en leilighet som prosjektgruppen kanskje kan låne. Halvor sjekker også når den aktuelle datoen vil bli. Foreløpig har vi fastsatt 7–9. Mars.

Sak4: Kostnader/støttemidler
PDC Tangen støtter prosjektgruppen med kroner 5000, for reiseutgifter (bensin/tog). Økonomiansvarlig har ansvar for å sende en faktura til PDC.

Sak5: Avgrensninger

- Prosjektgruppen skal ikke tallfeste lønnsomheten til den nye avdelingen.
- Vi skal finne ut hvordan man skal tilpasse trykkeriet til stifteriet, ikke belyse de andre avdelingene.
- Prosjektgruppen skal heller ikke ta stilling til hva bedriften skal gjøre videre etter oppstart av stifteriet. PDC har enda ikke tatt stilling til om fullt bokbinderi skal satses på. Men i

det «store bildet» finnes det årsaker til at stifteriet dannes, så prosjektgruppen må allikevel dra inn noen aspekter.

- Prosjektgruppen skal spesifisere en idealmodell for avdelingslederen, men ikke bistå under selve ansettelsesprosessen.

Sak6:

Henrik Hartberg

Han skal gå gjennom sin rapport. Vi avtaler et møte. Mail: hh@pdctangen.no

Sak7:

Underleverandører

Prosjektgruppen ville finne ut om besøk hos underleverandører er tilrådelig, og spurte Halvor Børresen om hvilke vi kunne kontakte. Han anbefalte å kontakte følgende personer.

- Norbook (Gjøvik)– Jan Norlan, Rita Kolbergsrud og Nils Brekke.
- Lundeby & Co Bokbinderi (Hærland) – Åsmund Krogstad
- Grafisk Ferdiggjøring (Mysen) – Erik Bratli
- Bokbinderi Johnsen (Skien) – Per Johnsen

Sak8:

Kontrakt

Vedlegg til kontrakt: Giro med og skriftlig beskjed fra oppdragsgiver. Dette må tas kopi av og legges ved kontrakten.

Møteslutt:

12:00

MØTEREFERAT 03.02.06

Møte med salgskonsulent Henrik Hartberg

Sted: PDC Tangen (salgskontoret), Oslo
Dato: 3. februar 2006
Tilstede: Erik Tveteraas (prosjektleder), Henrik Hartberg (oppdragsgiver) Espen Dalmo, Dina Doder og Toril Karlsnes
Referent: Toril Karlsnes
Møtestart: 12:00

Sak1: Forklare kort om prosjektet

Sak2: Hartbergs hovedoppgave

Oppgaven hans er konfidensiell. De har tatt utgangspunkt i en del teorier. Han har undersøkt hvilke motiver PDC Tangen har får å satse på bokbinderi. Fordeler og ulemper. Han har benyttet *agentteori* som perspektiv. Oppgaven er akademisk, men han har brukt en case (PDC) for å forankre teorien.

Sak3: Tips? Hva kan vi undersøke:

- Vi kan ta kontakt med Lundeby i Oslo. Selv om PDC ikke bruker de så mye. Prod. på Hærland er større enn Oslo.
- Transaksjonskostnadsteori (Willemsen) Hvorfor sende ut noe når man kan produsere selv?. Stift benyttes på mange tidsskrifter o.l. Men ikke bare stift, man må jo false før man stifter. Fals er vel så viktig, om ikke viktigere. PDC skal dog ikke false til bøker.
- Bedre å utnytte falsingen. Viktig! Kanskje kan man ta for seg mer falsing. Man kan jo false alt som skal falses. Slipper da å sende det fram og tilbake. Om det skal trådheftes må det uansett sendes til noen.
- Konkurransen fra utlandet når det gjelder stift er ikke stor. Det som stiftes er «ferskvare» og skal leveres «igår». Det skal ta kortest mulig tid (det som skal stiftes). Bokbinding har konkurransen fra utlandet, ikke stifting.
- Ring «Opplæringscenteret for Grafisk» (Knut Grønlie). IGM også kanskje?
- Kundeundersøkelsen får vi av salgssjef Ulf Morck (ulf.morck@pdc Tangen.no tlf: 22365431)

Sak4: Vinkling på HP:

- Det som er spennende her er: *ny arbeidsflyt*. Hvordan skal PDC gjøre det bedre enn andre bedrifter som har stifteri? Tjener ikke nødvendigvis penger direkte på stifteriet, men totalt sett. Merverdiskaping!
- Beskrive arbeidsflyt og rutiner. Det er vanskelig å endre rutiner. Rutinene på trykk, er veldig innarbeidet. Men må prøve å tilpasse stifteri til trykk, ikke trykk til stifteri.
- Vi kan undersøke synergieffektene. Det har ikke HH sett på i sitt prosjekt. Hvordan markedet kommer til å reagere. Men det er vanskelig å finne informasjon om dette.

- PDC vei til å bli totalleverandør. Limfresing er kanskje det neste steget. Stifting er jo bare en begynnelse.
- Reposisjonering: Må man reposisjonere seg for å begynne med innbinding? Kan man tjene noe på å reposisjonere seg for å få nye kunder. Nye markeder?
- Vi skal ikke tallfeste lønnsomheten. Det har de problemer med selv.
- Marked: Gå inn på kundeperspektivet. Han tror det ikke er så dumt. De bruker ressurser selv på undersøkelser om kundetilfredshet, men det er vanskelig å få gode tilbakemeldinger.
- Skaff oversikt over hvor mange trykkerier som har eget stifteri. Ringerunde.
- PDC er en totalleverandør. Er det mulig å fokusere mer på dette i markedskommunikasjonen – om hva PDC har og ikke tilbyr – for å få en positiv effekt?
- Fordel: Planleggingskontoret følger idag jobber. De kan snart følge de ett steg videre. Fra filene kommer fra kunde, til det blir levert til binding. Dette vil føre til bedre kvalitetssikring. Arbeidsflyten blir lettere. Stedet der det blir mest fordelsaktig å få et stifteri er i førtrykk og CTP. I forhold til utskytning og ferdiggjøring. Da har man større kontroll over om utlegget på maskinen blir pent osv. Mye lettere å følge opp.
- Vi må undersøke om det vil føre til kortere leveringstid. Større mulighet for å gi kunden mer konkrete tidspunkt. PDC har tidligere mistet kunder fordi underleverandør ikke har hatt kapasitet til å levere.
- PDC starter eget stifteri for å prøve å løsrive seg fra underleverandørene, og bli mindre sårbar (agentteori). Hvorfor ikke begynne med hardcover? Må man først ta steget til stifteri før man kan bli et bokbinderi? Eller går det an å hoppe rett til leddet, bokinnbinding. I utgangspunktet er det larest å ha gått gjennom stegene: fals/stift, limfres og trådhefting før man tar steget til innbinding. Men dette går mest på kunnskap om prosesser, logistikk osv. Hardcover er det vanskeligste området.
- Har de undersøkt om «joint-ventures» er mulig? (Samarbeide tett med et annet trykkeri). Dersom man for eksempel ikke hadde hatt så mye å gjøre på våren, da kunne de hatt en ekstern samarbeidspartner som kunne hjulpet å fylle tomrommet. Dog har stifting veldig gjevn utnyttelse. Tidsskrifter og magasiner kommer ut med jevne mellomrom.
- Vi kan se på konsekvensene for markedet. Presset på leveringstider! Kommer ikke utenom å se på diversifisering. Gjennomsnittlig leveringstid på et tidsskrift, er 2-5 dager. PDC skal kunne levere på på max 3 dager.
- Hvordan vil andre trykkerier reagere på at PDC starter stifteri? Vil de gjøre det samme?

Møteslutt:

13:30

MØTEREFERAT 17.02.06

Møte med oppdragsgiver, Halvor Børresen

Sted: PDC Tangen, Aurskog
Dato: 17. februar 2006
Tilstede: Erik Tveteraas (prosjektleder), Halvor Børresen
(oppdragsgiver) Espen Dalmo og Dina Doder
Referent: Dina Doder
Møtestart: 10:00

Sak1:

Vår status

Gruppen har begynt researchfasen Litteraturstudier, internett, tidligere hovedprosjekter, forskningsrapporter osv.

Sak2:

Justere mål og problemstilling

Problemstilling – vi må få frem det viktigste i to, tre setninger. Reposisjonering PDC seg? Samme kunder, samme produkter. PDC reposisjonering seg ikke ifølge Halvor. Prosjektgruppen er usikker på om alle deler en felles definisjon på ordet *reposisjonering*.

Halvor sier målet først og fremst er å dekke interne behov–stifte egne produkter. Leiebind er uaktuelt i første omgang. Konkurrenter vil ikke ha PDCs logo på pallene, på grunn av gratis reklame for PDC. Dersom man sender en jobb til Merkur Trykk for ferdiggjøring, vil ikke PDC at pallene skal merkes med deres logo. Kundene kan tro at dersom Merkur kan ferdiggjøre, så kan trykkingen foretas der og. Ikke bra for PDC!

Utfordringen ligger ikke på maskiner og prosess, men i det organisasjonsmessige og kulturelle. Det skapes en ny kultur, på arenaer man ikke har helt kontroll over. Følelser og holdninger er sentrale stikkord.

Sak3:

Avdelingsleder stifteri

PDC har ennå ikke innkalt noen til intervju. Ansettelsesprosessen er blitt satt på vent pga. mye arbeid med innføringen av HiFlex. Halvor sier PDC må få tak i en leder som blir med videre i prosessen. Men hvilken *type* mennesker er aktuelle? PDC ønsker vår assistanse. Vi får i oppgave å sortere søknadsbunken, komme med våre anbefalinger til hvem som bør innkalles til intervju og definere en idealmodell for lederen. Eks: Teknologer vs. Økonomer?

PDC har en del interne søkere. Det hadde vært «etter boka» å la dem klatre i gradene. Det er mange gode argumenter for, og noen imot. Hvilke føringer bør PDC ta hensyn til?

Skal lederen ha ansvar for rekruttering av medarbeidere til stifteriet? Lederen bør kanskje være med å bestemme hvem som skal velges ut.

Mange ledere har imidlertid 3 måneders oppsigelsestid. Halvor ønsker en avtale med vedkommendes arbeidsgiver, slik at den nye lederen kan bli med på intervjurunder, maskinvalg osv.

Sak 4:

Operatører stifteri

80 søknader. Hva skal PDC regne som relevant kompetanse her? Vi skal ha i tankene at det er ikke betjeningsregler i falsing (det er bare hardcover som krever fagbrev.).

Sak 5:

Workshop PDC

Vi får mulighet til å overnatte inne på PDCs gjesterom.

Sak 6:

Besøk til Norsk Bokbind

Vi fikk lite utbytte av turen. De driver kun med hardcover. På den annen side, vi fikk diskutert falseproblematikk med daglig leder Jan Erik Brekken. Halvor mener vi bør besøke Lundeby også. Vi diskuterer taktikk ved slike besøk.

Siden sist har Kampen Grafisk opprettet eget stifteri. De er kunder av Lundeby, men sammen med andre oppretter de nå eget stifteri. Dette er en nedtur for Lundeby. Halvor mener at det er greit å ha en viss åpenhet rundt hensikten med besøket. Vi kan si at vi skal skrive en oppgave for PDC og ta det med som et viktig intervju i rapporten. Hvordan ser Lundeby på at Kampen og PDC skal begynne for seg selv? Det kommer uansett frem at vi skriver for PDC. Det er ingen vits å villede mener Halvor.

Sak 7:

Annet

Vi informerer Halvor om at Maria Lillemoen fra HiGs markedsavdeling ønsker å intervju oss. Sven Erik Skarsbø skal omredigere intervjuet for fagtidsskrifter. Vi forbeholdt oss retten til å lese intervjuet før det blir offentliggjort

Møteslutt:

12:00

MØTEREFERAT 17.03.06

Møte med oppdragsgiver, Halvor Børresen

Sted: PDC Tangen, Aurskog
Dato: 17. mars 2006
Tilstede: Erik Tveteraas (prosjektleder), Halvor Børresen
(oppdragsgiver) Espen Dalmo, Dina Doder og Toril Karlsnes Viken
Referent: Toril Karlsnes Viken
Møtestart: 10:00

Sak 1: Hvordan har turen vært?

Vi forteller hva vi har gjort. Gruppen er veldig fornøyd med utbyttet av turen, og er takknemlige for at vi ble tatt imot så godt som vi ble. Det var bra vi foretok uformelle, intervjuer, slik at vi fikk en god dialog med de ansatte.

Sak 2: Hvordan ser vi framover?

Nå begynner skriveprosessen for fullt. I tillegg skal vi foreta noen bedriftsbesøk til PDCs underleverandører. I den forbindelse tar vi opp hvordan gruppen skal legge fram prosjektet, og vi kommer fram til at prosjektgruppen skal spille med åpne kort. Kontakten med underleverandørene er svært viktig å opprettholde. Selv om PDC vil få eget stifteri, vil de være avhengig av underleverandørene fremdeles.

Vi får vite at rammeavtaler blir reforhandlet med underleverandørene hvert år. Her bli man enige om prisnivå og praktiske forhold. Alt dette for å gjøre arbeidsflyten mellom bedriftene mest effektivt. Vi informerer om at vi planlegger en intervjurunde på salgs- og markedsavdelingen til PDC i Oslo. Her har gruppen valgt ut en gruppe på 5 personer som skal dybdintervjues

Sak 3: Bokbinderi

Det er store uregelmessigheter i bokbinderbransjen. Nå er det oppgangstider i bransjen, og bokbinderne skulle egentlig nytt godt av den samme oppsvingen. Kapasiteten i bransjen øker generelt, og PDC *må* ha stifteri for å være konkurransedyktig. Ting strammer seg til mellom aktører i bransjen. Alle presser hverandre på pris. Alt er ikke lenger «inkludert», som det var tidligere. Er det feil på en palle, som PDC sender til en underleverandør, er det PDC som må betale ekstra for dette. Det er ikke sikkert det kommer til å lønne seg og starte bokbinderi for PDC. Det er vanskelig å starte et bokbinderi i Norge tatt i betraktning konkurransen fra utlandet. Det er jo sikkert en grunn til at Norsk Bokbind er på konkursens rand. Halvor sier PDC må være litt ydmyke når det gjelder slikt.

Møteslutt: 12:00

MØTEREFERAT 03.05.06

Møte med veileder, Leif E. Nordahl

Sted: Høgskolen i Gjøvik
Dato: 03. mai 2006
Tilstede: Erik Tveteraas (prosjektleder), Leif E. Nordahl (veileder)
Espen Dalmo, Dina Doder og Toril Karlsnes
Referent: Toril Karlsnes
Møtestart: 11:00

Sak 1: Rapporten

Leif forventer at prosjektgruppen har tatt kontakt med andre ferdiggjøringsavdelinger – for å finne ut hvordan de er organisert osv. Man skal lære av de andre!

Vi informerer om at PDC enda ikke har kjøpt maskiner, men de vet sånn ca. hvordan maskinparken skal være. I begynnelsen har de tenkt å ha kun enkle jobber i eget hus. Hva menes med dette, spør Leif? Det kan være en «enkel» jobb selv om den er stor. PDC har sett for seg én fullstrøksmaskin. Her må gruppen finne ut hvilke begrensninger en slik maskin har. Hva er max gramvekt på papiret f.eks? Hør med leverandøren om dette.

Vi forteller at vi har forankret mange av våre anbefalinger i et teoretisk rammeverk. Leifs mening: Korrekt i forhold til at det skal være en akademisk oppgave. Det er ikke akkurat det PDC kanskje er ute etter, men om dette skal holde som et hovedprosjekt er det riktig å gjøre det på denne måten.

Sak2: Vedlegg til rapporten

Vedleggene i rapporten skal være i samme «stil» som resten av rapporten. Om det må brytes om helt, er han usikker på. Men det gir et bedre inntrykk. Loggboken skal *ikke* være med som vedlegg. Evt. fire linjer der det står oversikt over timebruk.

Sak3: Presentasjonen

Presentasjonen er på 30 min totalt. Dette inkluderer opp- og nedrigging. Leif anbefaler at vi bare setter av 15 min. til selve presentasjonen. Da er det mer tid til spørsmål etterpå.

Sak 4: Modeller for organisering

En av disse modellene er tenk for stifteriet:

- Stifteriet er underlagt planleggingskontoret, planleggingskontoret er ansvarlig for innkjøp og tjenester fra underleverandører. Planleggingskontoret plukker egnet jobber til stifteriet.

Tanker om modellen:

Siden Planleggingskontoret har full oversikt over kapasiteten på trykkmaskinene, vet de også hvor det kan legges jobber i stifteriet. De har full kontroll på en ordre hele tiden.

- Stifteriet er underlagt avdelingssjef trykk. Innkjøp av materialer og tjenester fungerer som i dag. Avdelingssjef trykk plukker ut egnede jobber til stifteriet, i samarbeid med sin ledergrupper.

Tanker om modellen:

Dette er en mulig løsning, men ikke optimal.

- Stifteriet og dens avdelingsleder har fullt ansvar og beslutningsmyndighet over innkjøp og planlegging.

Tanker om modellen:

Ingen gunstig løsning. For det første er det svært lite innkjøp til stifteriavdelingen (esker, kartonger, stiftetråd). For det andre har avdelingssjef for trykk ikke kontroll over hva som går gjennom trykk-maskinene.

Ny modell, som vi kom fram til i løpet av møtet:

- Planleggingskontoret er ansvarlig for innkjøp og tjenester fra underleverandører. Planleggingskontoret plukker egnet jobber til stifteriet. Stifteriet er underlagt avdelingsleder trykk. Ingen fungerende avdelingsleder, kun skiftleder på avdelingen stifteriet.

Tanker om modellen:

Er det nødvendig med avdelingsleder på stifteriet?

Stifteriet er her underlagt avdelingssjef trykk.

Avdelingssjef trykk har ikke personalansvar. Skiftledere i stifteriet blir arbeidende «formenn». Planleggingskontoret fungerer på samme måte for stifteriet, som det gjør for trykkeriet i dag.

Sak 4:

Annet angående stifteriet

Lønn: Leif anbefaler lik lønn for likt arbeid. Stifteriet og trykkeriet står på «samme gulv», faglærte og ufaglærte side om side. Det skaper derfor dårlig stemning om det blir forskjell på de to avdelingene.

Arbeidsstasjoner: Alle ansatte på stift bør kunne operere alle maskiner. Sykdom eller annet fravær blir da ikke så kritisk, og det skaper en mer variert arbeidsplass.

Rutiner: Dette bør legges under kvalitetssikringspunktet. Stikkprøvekontroll – hvor lenge skal det arkiveres og hvor ofte skal dette gjøres?

Anbefaling fra Leif: Innfør rutiner som krever signatur fra operatøren som har gjort jobben. Dette fører til at operatøren får mer ansvar og dermed gjør jobben bedre.

Motivasjonsfaktorer: La de ansatte få nok å gjøre! Dette er den største motivasjonsfaktoren.

Møteslutt:

11:30

MØTEREFERAT 05.05.06

Møte med veileder, Halvor Børresen

Sted: PDC Tangen, Aurskog
Dato: 5. mai 2006
Tilstede: Erik Tveteraas (prosjektleder), Halvor Børresen (oppdragsgiver), Espen Dalmo og Toril Karlsnes
Referent: Toril Karlsnes
Møtestart: 11.30

- Sak1: Vår status**
Vi er nå snart ferdig med del 1 av rapporten, og har tilrettelagt mye av del 2 av rapporten. Dette er gjort ved å intervjuvje salg- og markedsavdelingen i Oslo, og representanter ved Grafisk Ferdiggjøring og Lundebly & Co Bokbinderi.
- Sak2: Arbeidsflyt PDC**
Her kommer Halvor med noen forslag i forhold til vår fremstilling. Arbeidsflyten av PDC var vår oppfatning av arbeidsflyten etter felttur vi hadde i mars, og trengte derfor noen korrigeringer.
- Sak3: Maskinpark**
Maskiner er enda ikke bestilt, men de har nå tenkt seg to falsemaskiner og én samlesifter. Ikke tre falsemaskiner som vi opprinnelig trodde.
- Sak4: Presentasjon 01.06.06**
Halvor Børresen kommer, men har ikke oversikt over hvem andre som blir med. Prosjektgruppen sender ut invitasjoner til de vi har vært i kontakt med.
- Sak5: Sensur**
Halvor har ingen innvirkning på endelig karakter, men han får komme med sine kommentarer til Leif.
- Sak6: Klassifisert informasjon**
Prosjektgruppen har av hensyn til personvernet sensurert navnene i vedlegget om ansettelsesprosessen. Utenom dette vil oppdragsgiver annen triviell informasjon som kan bidra til å identifisere enkeltpersoner også sensureres.
- Sak7: PDCs kjerneideologi**
Prosjektgruppen lurer på om PDC har noen skriftlige verdier og normer som vi kan få innsyn i. Dette skal Halvor Børresen ettersende over mail.
- Sak8: Annet**
Lønn i stifteriet: Siden de ansatte ikke er underlagt betjeningsregler, er det ikke tenkt at de ansatte i stifteriet skal få like høy lønn som trykkerne. Dette begrunnes med at trykkerne er faglærte. Allikevel skal operatørene i stifteriet høyere lønn enn hos konkurrentene. PDC gjør dette med hensikt for å tiltrekke seg dyktige folk.

Ansatte i stifteriet: PDC har en plan om å sende de ansatte på opplæring i 3 uker i Tyskland. Her vil de få opplæring i det aller nyeste i JDF-styrt ferdiggjøring.

Om stifteriet: PDC har ikke mål om å øke «bånnlinja» etter stifteriets oppstart.. Men det er klart de ønsker å tjene penger her og på sikt. Kjernekompetansen ligger fremdeles på trykk, men ved å tilføre et stifteri vil de kunne tilby hele verdikjeden.
Primærmål: Være en totalleverandør som er fleksibel!

Møteslutt:

13:00

Vedlegg 8: Forprosjektet

14 sider

PDCOS

Organisering av stifteriet

Dina Doder
Toril Karlsnes
Espen Dalmo
Erik Tveteraas

PDCOS

Organisering av stifteriet

Dina Doder
Toril Karlsnes
Espen Dalmo
Erik Tveteraas



Forprosjekt
Bachelor i Mediamanagement
Gjøvik
Januar 2006

Sammendrag

Tittel:	PDCOS - Organisering av stifteriet
Dato:	26. januar 2006
Forfatter(e):	Dina Doder, Toril Karlsnes, Espen Dalmo og Erik Tveteraas
Veileder(e):	Høgskolelektor Leif Egil Nordahl
Oppdragsgiver:	PDC Tangen v/ produksjonssjef Halvor Børresen
Kontaktperson:	Erik Tveteraas
Antall sider:	12
Antall vedlegg:	4
Tilgjengelighet:	Åpen
Abstrakt:	Hovedprosjektets oppdragsgiver er den grafiske bedriften PDC Tangen. Oppdragsgiver skal etablere et eget stifteri ved sine produksjonslokaler. Prosjektgruppens hovedoppgave er å yte konsultativ hjelp til oppdragsgiver forut for etableringen, i form av en omfattende prosjektrapport.

Innhold

1. Prosjektmandat	
1.1 Bakgrunn	5
1.2 Problemstilling	5
1.3 Oppgavebeskrivelse	6
1.4 Prosjekt mål	6
	7
2. Omfang	
2.1 Prosjektfaser	8
2.2 Milepæler	8
2.3 Avgrensninger	8
2.4 Rammer	9
	9
3. Organisering	
3.1 Prosjektgruppen	10
3.2 Ansvarsforhold	10
3.3 Arbeidstider	10
3.4 Møtevirksomhet	11
	11
4. Kvalitetssikring	
4.1 Dokumentlagring	12
4.2 Webpublisering	12
4.3 Referanser	12
4.4 Backup	12
4.5 Interne rutiner	13
	13
5. Økonomi	
5.1 Støtte fra arbeidsgiveren	14
5.2 Støtte fra VISKOM	14
5.3 Gruppens økonomi	14
	14
Vedlegg	
Vedlegg 1: Fremdriftsplan	1
Vedlegg 2: Gruppereglement	2
Vedlegg 3: Backup-rutiner	3
Vedlegg 4: Prosjektkontrakt	7
	8

1. Prosjektmandat

1.1 Bakgrunn

Før jul 2005 meldte den grafiske bedriften PDC Tangen sin interesse til Høgskolen i Gjøvik om deltakelse i et hovedprosjekt for 3.års mediemanagement studenter. Gjennom studieprogramansvarlig, Leif Egil Nordahl, tok gruppen kontakt med produksjonssjef hos PDC Tangen, Halvor Børresen, med det mål å spesifisere og avgrense prosjektet før offisiell prosjektstart. Forprosjektet startet 11. januar 2006 og innbefatter dette dokument med vedlegg. Hovedprosjektet skal starte 26. januar 2006 og det ferdige rapporten skal leveres inn 28. mai 2006. Hovedprosjekt utgjør totalt 20 studiepoeng og er et avsluttende prosjekt for bachelorgraden.

PDC Tangen er en av de største og mest innflytelsesrike grafiske bedrifter i Norge. Bedriften ble opprinnelig etablert i 1968 under navnet Bryne Trykkeri i Aurskog-Høland. Siden starten har virksomheten hatt en jevn vekst og sysselsatte på midten av 90-tallet over 100 ansatte. I 1998 kjøpte bedriften opp sin største konkurrent Tangen Grafiske Senter i Drammen. Etter oppkjøpet ble selskapet døpt PDC Tangen, og bedriften antok sin nåværende form. All produksjon av trykksaker er samlet på Aurskog. Bedriften opprettholder også en salgs- og designavdeling i Oslo Sentrum. De største kundene har tradisjonelt sett vært forlag. Av denne grunn er det naturlig at bedriften trykker svært mange bokoppdrag. I tillegg påtar PDC Tangen seg også mange jobber for store bedrifter, organisasjoner og offentlige institusjoner.

Per i dag driver ikke PDC Tangen egen ferdiggjøringsavdeling. Alle ferdiggjøringsprosesser outsources til underleverandører. Disse inkluderer falsing, stifting, og innbinding av bøker. Bedriften samarbeider tett med dedikerte ferdiggjøringsbedrifter i nærområdet til å ta seg av disse prosessene. I forbindelse med den store skolebokreformen vil produksjonsmengden av bøker ved PDC Tangen øke betraktelig. Dermed har det oppstått motiver for å etablere et eget stifteri. Det nye stifteriet etableres i et helt nytt tilbygg til produksjonsavdelingen på Aurskog, og har planlagt oppstart i juni 2006.

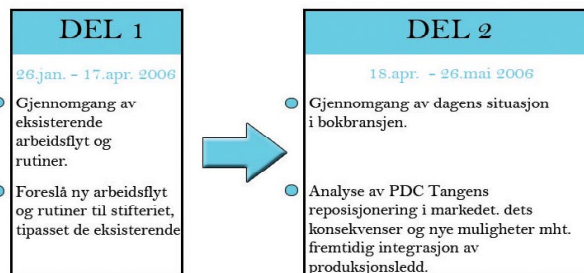
1.2 Problemstilling

Organisering av PDC Tangens nye stifteri. Bedriftens reposisjonering i markedet, dets konsekvenser, og de nye mulighetene dette gir i lys av de rådende konkurranseforholdene i grafisk bransje.

1.3 Oppgavebeskrivelse

Hovedprosjektet skal være et FoU-prosjekt der hovedvekten legges på forskningsdelen. Prosjektet skal resultere i en omfattende hovedprosjektrapport, som også utgjør selve leveransen til oppdragsgiver. Rapporten skal være todelt.

Første del er en praktisk rettet gjennomgang av PDC Tangens eksisterende arbeidsflyt og rutiner ved produksjonsavdelingen. Disse skal sees i lys av konkrete anbefalinger fra prosjektgruppen til utforming av nye rutiner ved stifteriet. Arbeidsflyten og logistikken i stifteriet må tilpasses de eksisterende forhold. Del to er hoveddelen av prosjektet. I denne delen skal det totale bildet analyseres nærmere. Etableringen av stifteriet er ingen beslutning uten ringvirkninger. Det åpner for nye muligheter for driften av selskapet, og gir konsekvenser for dets samarbeidspartnere. Prosjektgruppen skal undersøke om mulighetene ligger til stede for ytterligere satsing på andre ferdiggjøringsledd. Her må det tas hensyn til konkurranseforholdene – både innenlandske og utenlandske. Det skal i tillegg drøftes om dagens markedssituasjon står i veien for eventuelle synergieffekter.



Illustrasjon 1
Oppgavebeskrivelse

1.4 Prosjektmål

Effektmål:

- Innlemme et nytt produksjonsledd under eget tak og dermed effektivisere driften og øke verdiskapingen.
- Bli mindre avhengig av underleverandører.
- Potensial for økt markedsandel.
- Forenkling av logistikken og lavere transportkostnader.
- Kan «brande» seg selv som et mer komplett trykkeri.
- Kvalitativt mål for gruppen: Lære å jobbe med større prosjekter der alle bidrar til sluttresultatet, få erfaring med teamwork, samt videreutvikle vår kompetanse.

Resultatmål:

- Overordnet kartlegging de produksjonsmessige, organisatoriske, og kulturelle utfordringene som oppstår når PDC Tangen kjører i gang sitt nye stifteri. Forslag til hvordan disse – via rutiner/retningslinjer – kan imøtekommes på best mulig.
- En dyptgående analyse av bedriftens reposisjonering i markedet, og hvilke nye konsekvenser og muligheter dette gir.

2. Omfang

2.1 Prosjektfaser

Gruppen har organisert prosjektet i fem hovedfaser.

Fase 1 - Research - Innhentning av opplysninger, tallmateriale, relevant litteratur og annet forskningsarbeid. Fasen skal gi gruppen et teoretisk grunnlag for resten av prosjektet.

Fase 2 - Workshop PDC - Felttur til PDC Tangen. Intervju av nøkkelpersonell. Analysere eksisterende rutiner og intern/ekstern logistikk.

Fase 3 - Hoveddel 1 - Utforme skjelett til rapporten og bestemme rapportmalen. Skrive del én av rapporten.

Fase 4 - Hoveddel 2 - Skrive del to av rapporten. Språkvask og korrekturlesing.

Fase 5 - Framføring - Jobbe med presentasjonen. Endelig fremføring 8. Juni

2.2 Milepæler

Milepæler fastsettes ved slutten av hver fase

Milepæl 1 – Research ferdig	–	4. Mars 2006
Milepæl 2 – Workshop PDC	–	8. Mars 2006
Milepæl 3 – Hoveddel 1 ferdig	–	13. April 2006
Milepæl 4 – Rapportinnlevering	–	26. Mai 2006
Milepæl 5 – Presentasjon	–	8. Juni 2006

2.3 Avgrensninger

Det er fastslått enkelte avgrensninger av prosjektet. Gruppen skal ikke tallfeste lønnsomheten til stifteriet. Beslutningen om å etablere stifteriet ble foretatt lenge før hovedprosjektet ble unnfanget. Hovedprosjektet skal heller ikke kommentere potensiell fremtidig lønnsomhet direkte, med bruk av tall og budsjetter. Gruppen skal ikke gi forslag til endringer i de eksisterende arbeidsrutinene. Arbeidsflyten og rutiner i den nye avdelingen skal tilpasses og integreres i de gamle. I forbindelse med opprettelsen av stifteriet skal det tilsettes en ny avdelingssjef. Det er på nåværende tidspunkt uklart om denne hentes utenifra eller internt i organisasjonen. Gruppen skal ikke ta del i ansettelsesprosessen.

Rapporten skal ikke innholde en dyptgående analyse av de ulike avdelingene i bedriften. Gruppen skal likevel få en overordnet innsikt i organisasjonen og dens verdiskaping. Hovedprosjektet skal ikke ha som utgangspunkt at ytterligere vertikal integrasjon av produksjonsledd er planlagt. Dette anses som et åpent spørsmål ettersom oppdragsgiver ikke har tatt stilling til om situasjonen ligger til rette for komplett trykkeri og bokbinderi. Formålet med vårt hovedprosjekt er å oppfylle de overnevnte resultatmål, og dermed gi oppdragsgiveren et nyttig verktøy i den videre vurdering av ytterligere vertikal integrasjon.

2.4 Rammer

Prosjektet skal i hovedsak gjennomføres ved Høgskolen i Gjøvik. En stor felttur til PDC Tangen er planlagt, med intensiv jobbing ved produksjonslokalene. Besøk til Norsk Bokbind AS (Gjøvik), Lundeby & Co Bokbinderi AS (Hærland), Lundeby Ferdiggjøring AS (Oslo) er per i dag under planlegging. Prosjektgruppen vurderer fortløpende om det vil være nødvendig med et besøk til Bokbinderiet Johnsen AS (Skien)..

3. Organisering

3.1 Prosjektgruppen

Prosjektgruppen består av:

Erik Tveteraas
Alder: 22 år
3. årsstudent ved bachelorstudiet Mediemanagement, HiG

Toril Karlsnes
Alder: 21 år
3. årsstudent ved bachelorstudiet Mediemanagement, HiG

Espen Dalmo
Alder: 22 år
3. årsstudent ved bachelorstudiet Mediemanagement, HiG

Dina Doder
Alder: 23 år
3. årsstudent ved bachelorstudiet Mediemanagement, HiG

3.2 Ansvarsforhold

Oppdragsgiver for prosjektet er PDC Tangen.

Veileder for prosjektet er Leif Egil Nordahl.

Hovedprosjektgruppen består av:

Gruppeleder - Erik Tveteraas.
Med overordnet ansvar for fremdriften av prosjektet, kontakt med arbeidsgiver og veileder. Det er gruppelederens ansvar å innkalle og avholde møter. Gruppeleder har også overordnet ansvar for oppgavedelegering innad i gruppen.

Økonomiansvarlig - Dina Doder
Ansvar for felleskassen og regnskap gjennom prosjektet.
Økonomiansvarlig er hovedansvarlig for forvaltningen av eventuelle stipender.

Web- og rapportansvarlig – Espen Dalmo
Ansvarlig for oppretting, utforming og oppdatering av websiden.
Har overordnet ansvar for rapportens visuelle profil.

Sekretær – Toril Karlsnes
Ansvar for føring av referater, loggboken og lagring av mail. Har i tillegg ansvar for trivsel og godt humør innad i gruppen.

3.3 Arbeidstider

For arbeidstider jf. Gruppereglement, vedlegg 3.

3.4 Møtevirksomhet

I samarbeid med kontakt ved PDC Tangen, Halvor Børresen, skal gruppen i løpet av prosjektperioden ha seks møter på Aurskog, i tillegg til ukentlige møter med veileder, Leif Egil Nordahl. Fastsatt møteplan med oppdragsgiveren er som følger:

- 18. Januar 2006
- 17. Februar 2006
- 17. Mars 2006
- 21. April 2006
- 5. og 19. Mai 2006

Både fra oppdragsgiverens og gruppens side er det tatt forbehold om endringer i møteplanen.

4. Kvalitetssikring

4.1 Dokumentlagring

Alle dokumenter skrevet av gruppen lagres i henhold til spesifiserte rutiner. Jf. Vedlegg 3 – Backup-rutiner. Alle rådokumenter og uferdig arbeid lagres som .RTF-filer. Endelige notater, og endelig rapport lagres som PDF-filer. Gruppen benytter seg av disse filformatene for å sikre plattformuavhengighet.

4.2 Webpublisering

Godkjent arbeide, statusrapporter, møtereferater mv. publiseres på prosjektets hjemmeside. Med «godkjent» menes at oppdragsgiver forbeholder seg retten til å gjennomgå materiell før offentliggjøring. Dette for å sikre at sensitive opplysninger ikke kommer på avveie. Jf. Vedlegg 4 – Prosjektkontrakt.

4.3 Referanser

Sitering og referansebehandling skal skje i henhold til mappen Akademisk skriftproduksjon på publiseringsverktøyet Classfronter. Alle plikter å skrive fullstendige referanser over sin kildebruk. Gruppen tar i bruk Harvard-metoden til dette formål.

4.4 Backup

Alle er individuelt ansvarlige for å ta backup av sine dokumenter ved slutten av hver arbeidsdag. Jf. Vedlegg 3 – *Backup-rutiner*.

4.5 Interne rutiner

Sekretæren er ansvarlig for alle notater gjort i forbindelse med møtevirksomhet. Toril Karlsnes er valgt som sekretær. I tillegg skal hvert enkelt gruppe medlem føre ukentlig timelogg. Timeloggen skal inneholde antall forbrukte arbeidstimer, samt en kort beskrivelse av det arbeidet medlemmet har utført i løpet av dagen.

5. Økonomi

5.1 Støtte fra arbeidsgiveren

PDC Tangen gir økonomiske støtte til prosjektet med 5000 NOK. Disse vil bli disponert av økonomiansvarlig og skal i første omgang dekke reisekostnader (spesifisert i møteplanen). All eventuelt overskudd brukes på andre kostnader direkte forbundet med hovedprosjektet. Gruppen plikter ikke å fremvise regnskap over kostnader til oppdragsgiver.

5.2 Støtte fra VISKOM

Gruppen søkte om stipend fra VISKOM 31. Desember 2005. Denne vil ikke bli ferdigbehandlet innen forprosjektets slutt og tas derfor ikke med i forprosjektrapporten. Etter avtale med VISKOM, vil forprosjektrapporten ettersendes. Eventuell støtte fra VISKOM vil bli brukt til kostnader direkte forbundet med hovedprosjektet. Disse ble spesifisert i stipendsøknaden.

5.3 Gruppens økonomi

Gruppen forplikter selv å dekke eventuelle kostnader som overskrider tildelte støttemidler. Jfr. Gruppereglement, vedlegg 3.

Vedlegg 9: Backup-rutiner

1 side

BACKUP- RUTINER

1. Arbeid ved arbeidsstasjoner lagres kontinuerlig.
Ansvar: alle
2. Arbeid lagres på YODA *minimum* ved endt arbeidsdag. **Ansvar: alle**
3. Arbeid lagres STIFTY *minimum* én gang i uka.
Ansvar: gruppeleder

Vedlegg 10: Prosjektavtale

3 sider

PROSJEKTAVTALE

mellom Høgskolen i Gjøvik og oppdragsgiver PDC Tangen

for hovedprosjektet PDC OS (organisasjon av stilbered)

utført av studentene Erik Tveterås, Toril Karlsnes, Espen Dalme,
Dina Døder

Avtalepartenes plikter vedrørende gjennomføringen av prosjektet og rettigheter til anvendelse av de resultater som prosjektet frembringer;

1. Student(e) skal gjennomføre prosjektet i perioden fra 26.8.2006 til 28.5.2006.
Studentene skal i denne perioden følge en oppsatt framdriftsplan der HiG yter veiledning.
Oppdragsgiver yter avtalt prosjektbistand til fastsatte tider.
Oppdragsgiver stiller til rådighet kunnskap og materiale som er nødvendig for å få gjennomført prosjektet.
Det forutsettes at de gitte problemstillinger det arbeides med er aktuelle og på et nivå tilpasset studentenes faglige kunnskaper.
Oppdragsgiver plikter på forespørsel fra HiG å stille med sensor vederlagsfritt. Vedkommende person må tilfredsstillе vanlige krav til sensorer ved universiteter og høyskoler. Om oppdragsgiver ikke disponerer slike fagpersoner kan høgskolen skaffe og bekoste ekstern sensor.
2. Kostnadene ved gjennomføringen av prosjektet dekkes på følgende måte:
 - Oppdragsgiver dekker selv gjennomføringen av prosjektet når det gjelder f.eks. materiell, telefon/fax, reiser, nødvendig overnatting på steder langt fra HiG. Studentene dekker utgifter for trykking og ferdigstillelse av den skriftlige besvarelsen vedrørende prosjektet.
 - Eiendomsretten til eventuell prototyp tilfaller den som har betalt de komponenter og det materiell osv. som er brukt til prototypen. Dersom det er nødvendig med større og/eller spesielle investeringer for å få gjennomført prosjektet, må det gjøres en egen avtale mellom partene om eventuell kostnadsfordeling og eiendomsrett.
3. HiG står ikke som garantist for at det oppdragsgiver har bestilt fungerer etter hensikten, ei heller at prosjektet blir fullført. Prosjektet må anses som en eksamensrelatert oppgave som blir bedømt av faglærer/veileder og sensor. Likevel er det en forpliktelse for utøverne av prosjektet å fullføre dette til avtalte spesifikasjoner, funksjonsnivå og tider.
4. Den totale besvarelsen med tegninger, modeller og apparatur så vel som programlisting, kildekode, disketter, taper etc. som inngår som del av eller vedlegg til besvarelsen, blir HiG's eiendom og kan vederlagsfritt benyttes av HiG til undervisnings- og forskningsformål. Besvarelsen, eller vedlegg til den, må ikke nyttes av HiG til andre formål, og ikke overlates til utenforstående uten etter avtale med de øvrige parter i denne avtalen. Dette gjelder også firmaer hvor ansatte ved HiG og/eller studenter har interesser.
Besvarelser med karakter C eller bedre registreres og plasseres i skolens bibliotek. Det legges også ut en elektronisk prosjektbesvarelse uten vedlegg på bibliotekets del av skolens Internett-sider. Dette avhenger av at studentene skriver under på en egen avtale hvor de gir biblioteket tillatelse til at deres hovedprosjekt blir gjort tilgjengelig i papir og nettutgave (jfr. Lov om opphavsrett). Oppdragsgiver og veileder godtar slik offentliggjøring når de signerer denne prosjektavtalen, og må evt. gi skriftlig melding til studenter og instituttleder om de i løpet av prosjektet endrer syn på slik offentliggjøring.

5. Besvarelsens spesifikasjoner og resultat er oppdragsgivers eiendom, og kan anvendes i oppdragsgivers egen virksomhet. Gjør studenten i sin besvarelse, eller under arbeidet med den, en patentbar oppfinnelse, gjelder i forholdet mellom oppdragsgiver og student bestemmelsene i Lov om retten til oppfinnelser av 17. april 1970, §§ 4-10.
6. Ut over den offentliggjøring som er nevnt i punkt 4 har studenten ikke rett til å publisere sin besvarelse, det være seg helt eller delvis eller som del i annet arbeide, uten samtykke fra oppdragsgiver. Tilsvarende samtykke må foreligge i forholdet mellom student og faglærer/veileder for det materialet som faglærer/veileder stiller til disposisjon.
7. Studenten leverer 3 - tre - eksemplarer av oppgavebesvarelsen med vedlegg til bedømmelse, hvorav oppdragsgiver skal ha en. HiG kan stille til disposisjon ytterligere eksemplar(er) for oppdragsgiver mot at denne godtgjør produksjonskostnader.
8. Denne avtalen utferdiges med et eksemplar til hver av partene. På vegne av HiG er det instituttlederen som godkjenner avtalen.
9. I det enkelte tilfelle kan det inngås egen avtale mellom oppdragsgiver, student(er) og HiG som nærmere regulerer forhold vedrørende bl.a. konfidensialitet, kostnadsdekning og økonomisk utnyttelse av resultatene.
Dersom oppdragsgiver og student(er) ønsker en videre eller ny avtale, skjer dette uten HiG som partner.
10. Eventuell uenighet vedrørende forståelse av denne avtale løses ved forhandlinger avtalepartene i mellom. Dersom det ikke oppnås enighet, er partene enige om at tvisten løses av voldgift, etter bestemmelsene i tvistemålsloven av 13.8.1915 nr. 6, kap 32.

Gjøvik den 17. januar 2006

Studenter: Dina D
Ton Kjolnes Erik Tvederaas
Espen Alm

Faglærer / veileder: Sefer Adell

Jakob Børresen Arnar
 Oppdragsgiver Instituttleder

Spesifisering av punkter til

Prosjektavtale mellom Høgskolen i Gjøvik og oppdragsgiver PDC Tangen,
datert 18. januar 2006

Kommentar til punkt 4:

I kontrakten er det et avsnitt om offentliggjøring. Her ville jeg gjerne at vi tok med et forbehold om å få gjennomgå oppgaven på forhånd og ha en mulighet til at mindre deler (teknisk/økonomisk informasjon, navn og lignende) ble registrert som konfidensielt og ikke ble offentliggjort. Det siste gir oss bedre mulighet til å gi mest mulig god informasjon til studentene også.

Kommentar til punkt 2:

Det er avtalt en totalsum på kroner 5.000,- for dekking av alle kostnader. Det sendes faktura til PDC Tangen. For øvrig stilles PDC Tangen sin kantine til fri benyttelse.

Aurskog, 18. januar 2006

Studenter:

Eirik Tvederøen
Olav D
Ton Tvederøen
Egil D

Oppdragsgiver:

Halvor Borchsenius

Vedlegg 11: Grupperegler

3 sider

GRUPPEREGLER

1. Gruppens medlemmer

- a. Gruppens medlemmer er Espen Dalmo, Dina Doder, Erik Tveteraas og Toril Karlsnes.

2. Beslutningsdyktighet

- a. Gruppen må være fulltallig for å ta viktige beslutninger. Ved uenighet må minst 50% av deltakerne være positive for at forslaget skal godkjennes.
- b. Ved stemmelikhet har den personen som har hovedansvar for det aktuelle emnet vetorett.

3. Arbeidsdag

- a. Arbeidsdag strekker seg fra kl. 09:00 til kl. 16:00, mandag til fredag, fra januar til mai 2006.
- b. Avtalt arbeidstid er 35 timer per uke. Avtalen gir mulighet for fleksitid der de enkelte gruppe medlemmene selv kan disponere de gitte arbeidstimer.
- b. Lunsj avholdes mellom 11:45 og 12:30. Andre pausetidspunkter kan være aktuelle dersom arbeidsdagen endres grunnet overtidsoverarbeid, møter og lignende.
- c. Gyldig fraværsgrunn regnes forelesninger, møter og deltidsjobber utenfor hovedprosjektet.
- d. Ved milepæler jobber gruppen etter behov. Fastsatt arbeidstid etter punkt 3a faller bort.
- e. Gruppe medlemmene må regne med overtidsoverarbeid ved slutfasen av hovedprosjektet. Fastsatt arbeidstid etter punkt 3a faller bort.

4. Oppmøte

- a. Alle gruppe medlemmer har møteplikt hver arbeidsdag med mindre annet er avtalt. Flexitid må klargjøres med prosjektlederen.
- b. Prosjektleder har ansvar for innkalling av ekstraordinære møter. Dersom gruppe medlem ikke kan møte til avtalt tid skal prosjektleder informeres.
- c. Alle gruppe medlemmer plikter i utgangspunktet å være tilstedeværende under møter med veileder og kontaktperson. For gyldig fravær se punkt 3c.
- d. Konsekvensene for alvorlig forsinkelse uten gyldig fraværsgrunn: gruppe medlemmet må jobbe med sitt ansvarsområdet utenom fast arbeidstid.

5. Fremdrift/milepæler

- a. Hver arbeidsdag starter med et morgenmøte der arbeidsplan for resten av dagen fastsettes.
- b. Internt statusmøte holdes hver mandag kl. 09:00.
- c. Det holdes veiledermøter med Leif E. Nordahl hver onsdag kl. 11:00.
- d. Ved begynnelsen av prosjektet utarbeider gruppen et Gant-skjema. Denne kan, etter behov, revideres underveis.

6. Ansvarsområder

- a. Ansvarsområder skisseres grovt ved begynnelsen av prosjektet og spesifiseres ytterligere underveis.
- b. Det enkelte medlem har det overordnede ansvaret for sitt tildelte område.
- c. Alle medlemmer har ansvar for grupperommet, samt lånt utstyr som skap, datamaskiner etc.

7. Konflikter

- a. Prosjektleder skal kontaktes ved alle typer konflikter. Han har ansvar for å innkalle til møte og diskutere problemet internt i gruppen.
- b. Dersom prosjektleder og gruppen ikke klarer å løse problemet på egenhånd kontaktes veileder Leif E. Nordahl.
- c. Oppstår det atferdsproblemer med et av gruppemedlemmene, og det ikke kan løses med hjelp av veileder, kan medlemmet bli ekskludert fra gruppen. En slik beslutning fattes ved avstemming blant gruppens resterende medlemmer i samråd med veileder.

8. Økonomi

- a. Økonomiansvarlig har det overordnede ansvaret for gruppens økonomiske ressurser.
- b. Eventuelle utgifter fordeles jevnt mellom gruppens medlemmer.
- c. Alle har et individuelt ansvar for å holde øye med på hvor mye de har lagt ut for og gyldig kvittering presenteres for økonomiansvarlig.
- d. Eventuelle stipender og annen økonomisk støtte brukes primært til reiseutgifter og utstyr knyttet til hovedprosjektet.

9. Sikkerhetskopi

Gruppen utarbeider egne sikkerhetsregler som alle deltakere plikter å følge. Jf. Backup-rutiner.

10. Dokumentasjon og innlevering

- a. Alle har ansvar for sin del av rapporten og annet arbeid som skal leveres.
- b. Samtlige deltakere er solidarisk ansvarlig for innhold og kvalitet av hovedprosjektrapporten.
- c. Illustrasjoner skal utformes etter gitte retningslinjer fastsatt av web- og rapportansvarlig.
- d. underveis i arbeidet har alle ansvaret for referanser og kildehenvisninger vedrørende deres eget arbeid. Disse skal skrives etter Harvardsystemet
- e. Alle skal presentere en gitt del på framføringsdagen.

11. Motivasjon og samarbeid

- a. Samtlige gruppemedlemmer har ansvaret for å motivere hverandre under arbeidet, komme med konstruktiv kritikk (når den blir etterspurt) og forsøke å skape en positiv atmosfære i gruppen.
- b. Gruppen er ikke bedre enn det svakeste leddet. Derfor skal man hjelpe hverandre slik at gruppen generelt får bedre ferdigheter. Dette betyr ikke at man skal bruke tid på å utføre andres arbeid, men gi den hjelpende hånd når det trengs.
- c. Minst to ganger i måneden skal gruppen gjøre noe sosialt utenom hovedprosjektarbeidet.

12. Signatur

Alle gruppedeltakere vedkjenner seg innholdet i dette dokument ved underskrift, og plikter å følge dem.

Erik Tveteraas

Dina Doder

Espen Dalmo

Toril Karlsnes

Vedlegg 12: Fremdriftsplan

2 sider

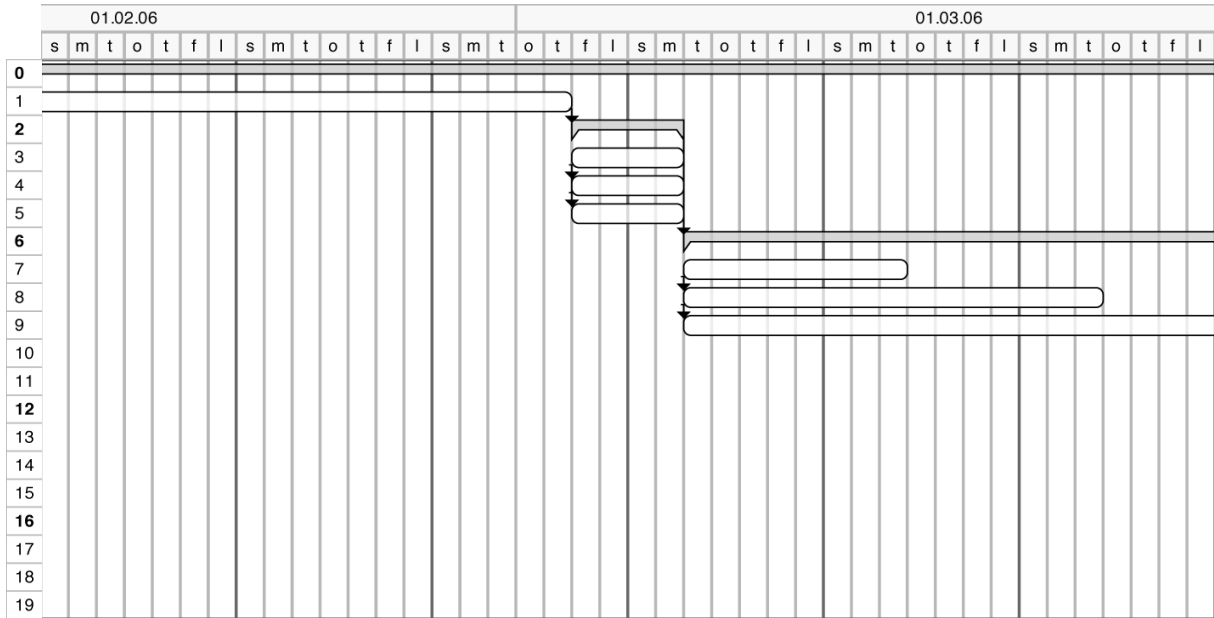
1

Index	Title	Duration	Start Date	End Date	22.01.06																											
					s	m	t	o	t	f	l	s	m	t	o	t	f	l	s	m	t	o	t	f	l	s	m	t	o	t	f	l
0	PDCOS	4m 1w 3d	26.01.06	05.06.06																												
1	Research	1m 6d	26.01.06	03.03.06																												
2	«Workshop PDC»	4d	03.03.06	07.03.06																												
3	Intervjue nøkkelpersonell	4d	03.03.06	07.03.06																												
4	Analysere eksisterende rutine	4d	03.03.06	07.03.06																												
5	Analysere intern/ekstern logis	4d	03.03.06	07.03.06																												
6	Hovedfase 1	1m 6d	07.03.06	12.04.06																												
7	Utforme skjelett til rapport	1w 1d	07.03.06	15.03.06																												
8	Utforme rapportmal	2w 1d	07.03.06	22.03.06																												
9	Skrivefase 1	1m 5d	07.03.06	11.04.06																												
10	Språkvask	1w 3d	02.04.06	12.04.06																												
11	Del 1 av rapport ferdiggjort	0d	12.04.06	12.04.06																												
12	Hovedfase 2	1m 1w 4d	12.04.06	23.05.06																												
13	Skrivefase 2	1m 1w 4d	12.04.06	23.05.06																												
14	Kontinuerlig språkvask	3w	02.05.06	23.05.06																												
15	Rapportinnlevering!	0d	23.05.06	23.05.06																												
16	Hovedfase 3	1w 6d	23.05.06	05.06.06																												
17	Lage presentasjon	1w 3d	23.05.06	02.06.06																												
18	Øve på fremføring	3d	02.06.06	05.06.06																												
19	Presentasjon!	0d	05.06.06	05.06.06																												

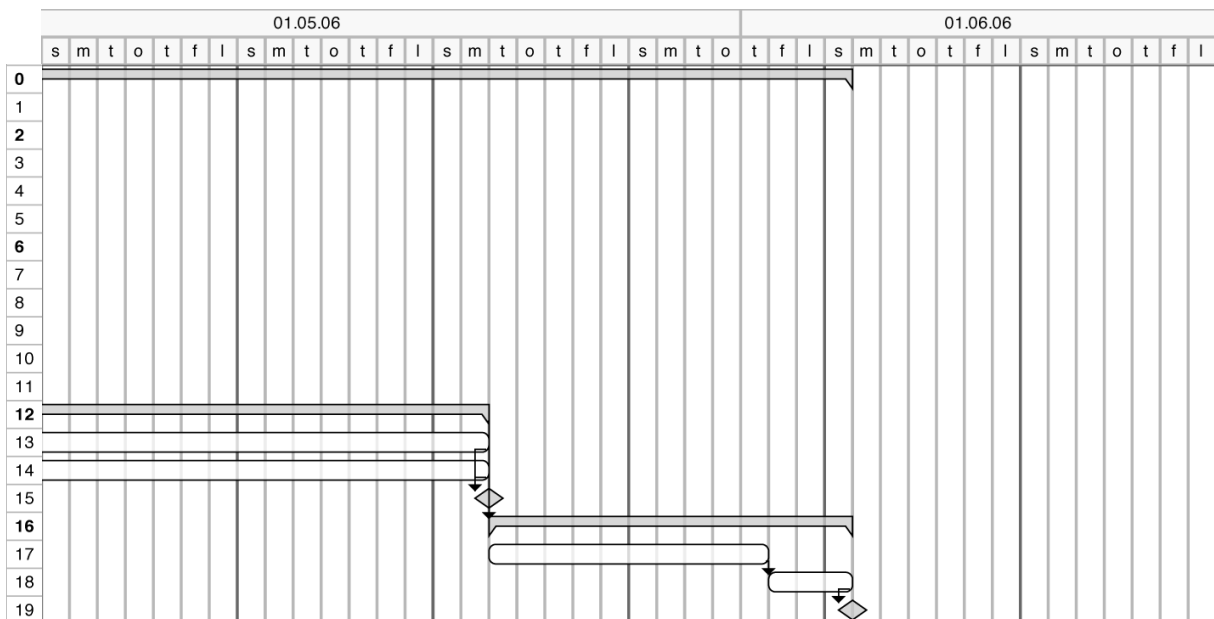
3

Index	01.04.06																											
	s	m	t	o	t	f	l	s	m	t	o	t	f	l	s	m	t	o	t	f	l	s	m	t	o	t	f	l
0																												
1																												
2																												
3																												
4																												
5																												
6																												
7																												
8																												
9																												
10																												
11																												
12																												
13																												
14																												
15																												
16																												
17																												
18																												
19																												

2



4



Vedlegg 13: Loggbok (timer)

1 side

Januar:

Uke 5: 140 timer

Februar:

Uke 6: 130 timer

Uke 7: 130 timer

Uke 8: 140 timer

Uke 9: 125 timer

Mars:

Uke 10: 140 timer

Uke 11: 160 timer

Uke 12: 125 timer

Uke 13: 130 timer

April:

Uke 14: 120 timer

(påskeferie)

Uke 15: 70 timer

Uke 16: 100 timer

Uke 17: 130 timer

Mai:

Uke 18: 240 timer

Uke 19: 240 timer

Uke 20: 260 timer

antatt forbruk

Uke 21: 140 timer

antatt forbruk

Uke 22: 72 timer

Totalt:

2592 timer totalt

Per pers:

ca. 648 timer totalt