

CASE: ARENDAL VERFT AS

NB ! Dette caset er konstruert for undervisningsformål. All likhet med virkelige bedrifter eller personer er tilfeldig.

ARENDAL VERFT AS

Introduksjon

”Det blir nok mye å gjøre med å sette dette i stand”. Den svarthårede, kraftige Jon snudde seg mot sin høyreiste, blonde ledsager. Hun nikket. ”Hur lenge var det sen at man lämnade varvet?”. ”Bare fire måneder siden”, svarte Jon. ”Heldigvis er dokkene og verftsbygningene fortsatt i rimelig bra stand. Det samme gjelder dokkmaskineriet og en god del av den mekaniske utrustningen. Det betyr at vi kan starte opp ganske raskt, og heller gjøre forbedringer underveis.” Hans blonde ledsager nikket igjen. Hun het Åsa Lindquist, og var Uddevallavarvets representant i prosjektet med å få Arendal Verft AS på bena igjen, mens Jon Kråkedal var påtenkt rollen som daglig leder.

Den vakre, men kalde vinterdagen nærmet seg slutten, og skumringen trengte seg på da de to var ferdige med å inspisere tomte der det konkursrammede Arendal Verft lå. De avsluttet ytterst på dokkporten. Der kunne de se over til fastlandet, der lysene begynte å komme på. Åsa pekte på de svære lyskasterne på andre siden av sundet. De lyste kraftig opp på skroget som lå nesten helt ferdig utrustet ved kai på området til Skagen Verft AS. ”Beretter du en gang til för meg hur du tenker å konkurrere med dom der borte? Dom var ju orsaken för at Arendal Verft gikk konkurs. Hur skal vi unnvike at det samme hender med oss?”. Jon tenkte seg nøye om. Så sukket han. ”Jeg kan jo ikke gi garantier, men jeg har noen ideer jeg vil prøve ut.” Han pekte bort på Skagen Verft. ”For det første tror jeg at vi skal prøve å la være å konkurrere med de der. Jeg tror nemlig at vi kan dra nytte av å være i samme by som dem. To aktive, store verft gjør at enhver båt i problemer kan gå inn til Arendal og være rimelig sikker på at ihvertfall ett av verftene har kapasitet til å ta dem inn på kort varsel. Håndtert riktig burde dette være til fordel for oss begge. Dernest stoler jeg på at avtalen om at vi skal fungere som skrogverft for Uddevallavarvet når det gjelder ferger og mindre skip vil være en hjørnestein for driften vår, og der kan ikke Skagen Verft konkurrere. Til slutt håper jeg selvfølgelig at vi skal kunne drive mer effektivt enn de som gikk konkurs, slik at vi unngår deres skjebne.” Åsa nikket tenksomt. ”Men hur blir det med arbeidsfolket? Fins dom fortfarande kvar i staden, dom som före detta arbetat på Arendal Verft?”. Jon nikket. ”Jeg har undersøkt dette også, og tror at det skal gå å få en stamme med dyktige og erfarne fagfolk basert på de som ble sagt opp etter konkursen for fire måneder siden. Videre satser jeg på at det er en del annen mekanisk industri i byen der det kanskje går an å få tak i folk. Og så har jeg planer om et samarbeid med den tekniske fagskolen i byen. Men det er på litt lengre sikt, selvsagt.” Han smilte skjevt til Åsa. ”Alt forutsatt at dere fortsatt er med når dere nå har sett hvordan det ligger an.” ”Vi er med, vi”, smilte Åsa tilbake.

Oppstarten

6 februar 1982, tre måneder senere, åpnet Arendal Verft sine porter på nytt. Nå med ny ledelse. Jon Kråkerud, daglig leder, kom på forsiden i Agderposten med sin optimistiske redegjørelse av hvordan han skulle tjene penger i en industri som var helt nedkjørt etter år med nedleggelse og etterspørselssvikt. Hemmeligheten, forklarte han, var effektiv drift og samarbeid med nøkkelbedrifter i omgivelsene. Han nevnte spesielt Skagen Verft, Arendals Metallindustri AS og den tekniske fagskolen som slike nøkkelbedrifter. Skagen Verft ga imidlertid et skarpt svar dagen etterpå i samme avis, der de så frem til at de nå igjær fikk lokal konkurranse med Arendal Verft, og lovte at de ville gjøre sitt beste for å gå seirende ut av konkurransen. Jon Kråkerud leste denne biten høyt for ledelsen sin og ristet svakt på hodet. "Det kan nok ta lenger tid enn jeg hadde håpet før ledelsen ved Skagen Verft ser seg tjent med samarbeide, men vi må bare holde frem som vi har planlagt, så innser de det nok etter hvert." De øvrige i ledelsen, deriblant Åsa Lindquist, som nå var økonomidirektør, nikket til ordene, men så ikke like overbevist ut.

Arendal Verft AS hadde ved oppstarten en arbeidsstokk på 130 ansatte. Av disse hadde ca 40 jobbet på verftet før konkursen for seks måneder siden. De utgjorde som Jon hadde håpet en kjerne av erfarne fagfolk. En gruppe med 25 svenske arbeidere fra Uddevalla hadde også bidratt til å gi bedriften en solid erfaringsbase å ta av. De øvrige 65 ansatte hadde mindre erfaring med mekanisk industri, så Erling Sletto, verftets personaldirektør, måtte sette opp et større opplæringsprogram. Siden bedriften hadde lite midler til dette, ble hovedvekten lagt på intern opplæring. Organiseringsmessig hadde Jon valgt å legge opp en struktur som fikk verftet til å ligne på et byggefirma. I større grad enn på øvrige verft gjorde Jon og de øvrige i ledelsen en vri mot prosjekter, der hvert oppdrag (nybygg, ombygging eller reparasjon) ble et eget prosjekt med egen økonomisk avrapportering. Prosjektlederen hadde ansvar for å oppbemanne prosjektet med den nødvendige kompetanse og arbeidskraft, og fikk deretter ansvar for fremdrift og kostnadsrammer. Spesialkompetanse og lederressurser skulle fordeles etter matriseprinsippet, mens "vanlige" arbeidere jobbet heltid på ett prosjekt av gangen. Prosjektlederne ble også pålagt å ta inn et antall arbeidere under opplæring, og fikk godskrevet ekstra tid og kostnad for dette. Til prosjektledere benyttet Jon de mest erfarne formennene.

Å komme seg inn i varmen (1982-1985)

Tross Jon's optimistiske ideer, skulle det ta tid for Arendal Verft AS å etablere seg. De første årene berget verftet seg kun på kontrakten med sine svenske eiere Uddevallavarvet om leveranse av skrog som skulle utrustes i Uddevalla i Sverige. Verftet leverte tre slike skrog i året, og prisen var rundt 20 millioner for hvert av dem. Til sammen utgjorde dette altså ca 60 millioner av den årlige omsetningen på ca 100 millioner. Den øvrige omsetningen besto av nybygg av mindre fartøyer (normalt ca 1-2 i året til en pris av rundt 10 millioner) og reparasjonsarbeid.

Det var særlig når det gjaldt reparasjoner at Jon var skuffet over omsetningen. Han hadde nemlig budsjettert med at nybygg skulle utgjøre ca en tredel av omsetningen, og at resten skulle være reparasjoner og ombygginger. Omsetningen skulle altså opp i nesten 200 millioner i året, og arbeidsstokken skulle øke tilsvarende til ca 250. For Jon var imidlertid skuffelse kun en god grunn til å arbeide enda hardere. Han satte opp en omfattende

markedsføringsprogram som blant annet satset på brev til alle rederier i Nord-Europa, stands på bransjemesser og annonser i bransjetidsskrift. Han tok to ganger kontakt med Skagen Verft og tilbød seg å forhandle om felles annonse som presenterte verftsmiljøet i Arendal. Andre gang, i 1984, hadde han også med seg næringskonsulenten i kommunen. Dette var et uttrykk for at kommunen sa seg villig til å satse penger på sin verftsindustri, og da først var Skagen Verft villige til å bli med. De var meget forsiktige i starten, men gikk med på en felles annonsering av Arendal Verft AS, Skagen Verft AS og Arendal Metallindustri (som kunne gjøre en del underleveranser og enkle reparasjoner som ikke krevde dokksetting). ”Sjøfartsbyen Arendal, ditt tradisjonelle stoppested for reparasjoner og vedlikehold”, var hovedlinjen i markedsføringskampanjen som understreket at Arendal til sammen hadde et sterkt fagmiljø og kapasitet til å dekke et stort marked.

I ettertid mente Jon at det var nettopp denne kampanjen som fikk tingene til å løsne for Arendal Verft, for nå tok reparasjonsmarkedet seg voldsomt opp og Arendal Verft tredoblet sin omsetning innen reparasjon fra 25 til 75 millioner fra 1984 til 1985. Arendal Verft var på vei inn i de gyldne tidene. Sin vane tro understreket imidlertid Jon at også Skagen Verft AS hadde økt sin omsetning innen reparasjon, fra 120 millioner til 150. Det hadde også kommet litt reparasjonsarbeide til Arendal Metallindustri (ca 10 millioner). Næringskonsulenten i kommunen strålte, for maken til utbytte av en investering hadde han sjelden klart å få til. 90 millioner i økt omsetning for en kampanje som hadde kostet ca 2 millioner, hvorav kommunen betalte halvparten.

Blant de ansatte var imidlertid ikke utviklingen like positiv. Bedriftens interne produktivitetsmål (som regnet godskrevne timer i prosjektene opp mot total timekapasitet for arbeidsstokken) sank med nesten 5% fra 1984 til 1985. Jon var på krigsstien og Erling Sletto ble kalt inn på teppet. Erling hadde imidlertid gjort hjemmeleksen sin, og hadde allerede gjort visse undersøkelser. Han forklarte sammenhengen på følgende måte: ”Som du vet har vi organisert arbeidet i rene prosjekter der prosjektlederne har resultatansvar. For å få prosjektlederne til å drive med opplæring har det derfor vært nødvendig å legge inn ekstra timer..”. Jon avbrøt utålmodig. ”Jeg trodde at dette med opplæring hadde fungert bra?”. ”Jo da”, svarte Erling. ”Nesten for bra, faktisk. Opplæringen har gått over all forventning, og både prosjektlederne og de ansatte er veldig fornøyd med opplæringsprosjektet. Prosjektlederne synes de får godt betalt for å ta seg av opplæring, og de ansatte synes de får mange sjanser til å oppdatere seg og til å være med på ulike typer av arbeid. Dette skaper variasjon i arbeidet og vekker folks interesse. Problemet er når de ansatte er ferdig med opplæringsperioden. Da får ikke lenger prosjektet ekstra tid for å ta dem inn, samtidig som de ikke kan særlig mye mer enn de kunne på slutten av opplæringsperioden”. ”Det demrer...”, sa Jon. ”Nettopp. Resultatet er at når folk er ferdig med opplæringen, opplever de at de ikke blir valgt ut til å være med på prosjekter. Dette utgjør en kraftig nedtur for dem, og særlig siden opplæringsperioden var så positiv.” Jon nikket og så svært betenkt ut. ”Hva kan vi gjøre med det?”, spurte han omsider. ”Jeg vet ikke om jeg har noen virkelig gode løsninger”, sa Erling. ”Det viktigste tiltaket jeg har tenkt på er å sentralisere fordelingen av prosjektenes arbeidskraft. Da rapporterer prosjektlederne hva de trenger av arbeidskraft til meg, og jeg fordeler arbeidskraften mellom prosjektene. Det vil nok skape litt misnøye blant prosjektlederne, i hvert fall i

starten, men det burde kunne rette opp en del av problemene med motivasjon i arbeidsstokken”.

De gyldne årene (1985-1993)

Som nevnt over snudde trenden for Arendal Verft AS seg etter den store kampanjen kommunen hadde bidratt til. Omsetningen på reparasjoner tredoblet seg, og fortsatte deretter å stige svakt år for år til den flatet ut på ca 100 millioner omkring 1990. Dette tilsvarte (i 1990) ca 50 prosjekter som varierte i størrelse fra et ombyggingsprosjekt på 11 millioner til små opprettinger for ca 400.000 kroner. I tillegg kom skrogbyggingen for Uddevallavarvet som holdt seg på omtrent jevnt nivå i hele perioden; og øvrige nybygg, som økte noe.

Ledelsens fokus kom i denne perioden til å ligge på utbedringer av mekanisk utstyr og bygninger, og på å videreutvikle arbeidsstokken. Nå som Arendal Verft hadde kommet i gang ble det viktig å oppgradere bygningsmassen og å utbedre det tekniske utstyret. Mye av overskuddet i bedriften gikk med til denne typen investeringer. Ledelsen valgte å løse to problemer på en gang, nemlig å koble en viss sesongvariasjon med dertil hørende periodevis overkapasitet i arbeidsstokken med det å drive intern utbedring av verftets fysiske ressurser (bygninger og utstyr). Dette likte arbeidsstokken godt, for det bidro både til økt variasjon i arbeidsoppgavene, og til at de slapp å gå halvveis ledig i perioder der etterspørselen var lavere (som regel i januar-mars og i juli-september). Erling lyktes godt i å utfordre ulike formenn til å sette opp prosjekter som måtte gjøres, i stedet for at ledelsen bestemte dette. Jon hadde protestert i begynnelsen, men ble etter hvert overbevist om at dette var en bedre måte å gjøre det på, og resultatene ga Erling rett, for systemet førte til større entusiasme og mer oppfinnsomhet og kreativitet blant formennene.

Et annet tiltak for å gjøre noe med sesongvariasjonen var at Jon og Erling gikk til Skagen Verft og Arendal Metallindustri og diskuterte utveksling av arbeidskraft. Skagen Verft sa blankt nei (Kommentaren var: ”Hva er det nå de tullingene holder på med...”), men Arendal Metallindustri var interessert. Det viste seg at Arendal Metallindustri hadde en sesongvariasjon som gikk delvis motsatt av Arendal Verft sin, og ledelsen i de to bedriftene ble derfor etter forhandlinger med klubbledelsen i bedriftene enige om et opplegg der ca 30 personer jobbet for begge bedriftene. De var ansatt på Arendal Verft, men ble leid av Arendal Metallindustri i fem måneder hvert år, akkurat de månedene som var høysesong for Arendal Metallindustri og lavsesong for verftet. Klubben på Arendal Verft var meget skeptisk, og gikk bare aller nådigst med på det, men tiltaket viste seg populært blant arbeiderne, fordi de igjen fikk anledning til å utvikle seg videre og lære nye ting om metallarbeid. Dog ble det etter hvert noen klager over at arbeidsprosessen hos Arendal Metallindustri var mer ensformig (ca 50% av omsetning på Arendal Metallindustri var basert på tre hovedprodukter produsert på samlebåndslinje), og da ledelsen ved Arendal Metallindustri forsøkte å benytte de 30 arbeiderne det var snakk om til annet arbeid enn samlebåndsarbeid, ble det nærmest opprør blant de øvrige arbeiderne ved Arendal Metallindustri. Likevel mente både Jon og ledelsen ved Arendal Metallindustri at forsøket var vellykket. Det skapte dessuten mye medieomtale.

I denne perioden økte antall tilsatte ved Arendal Verft omtrent slik Jon hadde forutsatt, og i 1992 var verftet oppe i 207 medarbeidere. Opplæring ble håndtert innad i bedriften etter modell fra oppstartsperioden, men i tillegg benyttet bedriften seg aktivt av lærlingesystemet i tett samarbeid med den tekniske fagskolen i Arendal.

Krise og konkurs (1993-1995)

5. april 1992 kom det brev fra Uddevallavarvet om at de nå ville si opp kontrakten om å kjøpe skrog fra Arendal Verft AS. Det var nå blitt så mye billigere å kjøpe skrogene fra Øst-Europa (Polen og Kroatia) at de ikke lenger hadde råd til å opprettholde avtalen med Arendal Verft. Siden avtalen hadde ett års varighet etter oppsigelse betydde det at inntekter på nærmere 70 millioner i året (av en omsetning på ca 200 millioner) måtte erstattes. I tillegg ønsket Uddevallavarvet å selge sin aksjepost i bedriften (51%) til en annen eier. Jon og ledelsen i Arendal Verft AS tok dette som en utfordring, og ga seg straks i kast med å erstatte inntektstapet med andre kunder. Dette viste seg å være meget vanskelig. Reparasjonsmarkedet hadde nådd det nivået de kunne forvente, og hadde ikke øket de seneste tre årene. Og nybygg hadde likeså stabilisert seg. Nye oppdrag som skrogverft lot seg ikke skaffe. Til det var stykkprisen blitt for høy for det internasjonale markedet.

Dermed måtte Arendal Verft redusere bemanningen. Erling og Jon gikk til den jobben med atskillig mindre entusiasme enn de normalt hadde. De forsøkte å lokke med sluttvederlag, men opplevde at de "beste" i arbeidsstokken var i stort flertall av de som aksepterte. Det var de mest kreative og motiverte som søkte seg til andre steder, først og fremst til Skagen Verft, som tok over nærmere 30 erfarne medarbeidere fra Arendal Verft. Uten disse erfarne fagarbeiderne og prosjektlederne falt prosjektstrukturen sammen som et korthus, noe som igjen fikk konsekvenser for motivasjonen blant de ansatte. Denne gangen fordi uerfarne prosjektledere rotet med struktur og økonomi, og arbeiderne følte at de jobbet mer enn før for mindre effekt. Produktiviteten sank drastisk, og Erling og Jon oppdaget årsaken alt for sent. I oktober 1995 var det slutt. Arendal Verft var konkurs. Uddevallavarvet hadde aldri klart å selge aksjene sine og tapte hele innsatsen.

Epilog - Ny virksomhet (1995-2001)

Tre av prosjektlederne kjøpte opp det konkursrammede verftet og gjorde det om til et rent reparasjonsverksted. Arbeidsstokken til det nye verftet var på ca 60 mann. De klarte å overta en del av reparasjonsmarkedet som Arendal Verft hadde hatt, men det meste forsvant ut av kommunen eller til Skagen Verft.

CASE: Bjørnsen & Sønn Støperier

PS: Caset er skrevet for undervisningsformål. Alle personer og hendelser er derfor fingert, og enhver likhet med virkelige personer og episoder er tilfeldig. Caset følger imidlertid virkelige økonomiske og teknologiske trender, og er basert på et mindre antall ekte bedrifter og hendelser som er blandet sammen til et case.

Prolog: Å bygge et land...

Tunndalen var ingen stor bygd. Kun 215 sjeler bodde i Hordalands-bygda, som likevel huset to store industribedrifter: et kraftverk som utnyttet det 27m høye Tunndalsfallet, og støperiet. Støperiet, som het Bjørnsen og sønn Jærnstøperi (vil heretter bli omtalt som BS) var etablert i 1924 av ingeniør Hans Bjørnsen. Hans hadde vært en storkar i bygda. Som medeier i Tunndalens Kraftaktieselskab (som sto bak utbyggingen av Tunndalsfallet) hadde han sørget for at støperiet var sikret kraft til en svært gunstig pris i 100 år fremover. Og han hadde vært energisk i å bygge ut støperiet fra en liten bedrift med 16 ansatte (i 1924) til en stor industribedrift med 88 ansatte (i 1939).

Så kom krigen til Norge. Ingeniør Bjørnsen var reserveoffiser i ingeniørvåpenet og falt i kamp i Valdresavsnittet, og det relativt moderne støperiet var en godbit som tyskerne ikke kunne motstå. Under krigen ble det drevet i tyskernes regi med jugoslavisk ”arbeidskraft”, og hadde produsert motordeler til tyske skip. Det var derfor med blandede følelser at Bjørn Bjørnsen åpnet hengelåsen til den store porten en augustdag i 1945. Familiebedriften hadde blitt overtatt av tyskerne i 1942, og det var industridepartementet som hadde bestemt at Bjørnsen skulle få tilbake bedriften etter krigsoppgjøret.

Bjørnsen og en av hans trofaste hjelpere, sekretær Odin Nydal, gikk gjennom fabrikkområdet og satte opp en statusrapport. På plussiden kom det at produksjonsutstyret var velholdt, og til dels modernisert og oppgradert med tysk maskinutrustning. Støperiets tre støperilinjier kunne nå støpe deler fra 5 kg opp til 10 tonn, mens anlegget før krigen bare kunne gå opp til 2 tonn. De to smelteovnene hadde en kapasitet på 5t og 11t. Tyskerne hadde også bygget ut kaiområdet og anlagt en ny betongkai og en ny stor kran som ville gjøre det mulig for støperiet å frakte ut store maskindeler med båt. Det øvrige tekniske utstyret var imidlertid i en sørgelig forfatning, og særlig var lokalene (utenom selve produksjonslokalet) nedkjørt. Rundt omkring på området fantes også betongbunkere for luftvern, samt brakker og militære garasjer som nå sto tomme og delvis ødelagte. Hele den økonomiske strukturen rundt støperiet var borte. Kunden de siste årene, tysk krigsindustri, var selvfølgelig ikke lenger en aktuell kunde. Leverandørene var heller ikke lenger aktuelle, med unntak av bygdas kraftverk. Det største problemet var nok likevel det å få opp en arbeidsstokk som var kvalifisert og motivert. Før krigen hadde støperiet hatt 88 ansatte, hvorav ca. 15 var i administrasjonen (halvt om halvt i personal og regnskap og i teknisk tegning) og resten var i produksjonen. Bjørnsen visste imidlertid at de fleste av de erfarne ingeniørene og produksjonslederne var forsvunnet fra bygda. To av dem hadde falt i krigen, og resten hadde flyttet til Oslo, Bergen eller utlandet.

Bevæpnet med statusrapporten gikk Bjørnsen til industridepartementet og fikk til en forståelse av hva som krevdes av kapital og innsats for å få støperiet på bena igjen. Departementet bidro med leveranser av råvarer og reservedeler (på denne tiden og frem til midten av 50-tallet var det rasjonering i Norge, og staten hadde styring med en rekke vareslag som var viktige for industrien og forbrukerne), og sørget også for et billig lån for å dekke kredittbehovet til støperiet. De sørget også for en kundemasse (ordrer) som sikret støperiet en viss avkastning frem til 1952 (hovedproduktet ble støping av motorblokker og –deler til skipsverftene). Det de imidlertid ikke kunne hjelpe med var arbeidskraft. Det skulle derfor ta nesten ett år før Bjørnsen hadde funnet nok kvalifiserte folk til å starte opp igjen produksjonen. Likevel var det en stolt Bjørn Bjørnsen som gjenåpnet bedriften den 17. mai 1946. 17-mai toget i bygda hadde lagt turen innom fabrikkområdet, skolemusikken spilte og folk jublet over at gjenoppbyggingen hadde startet i bygda.

Støperiteknologi og kvaliteten på sluttproduktet

Støping av metallgjenstander har vært kjent av menneskeheten i ca 9000 år, og grunnideen i støperiteknologi har endret seg lite siden første gang det ble gjort. Man smelter metall til det blir flytende, blander metallet med andre metaller og tilsetningsstoffer (dette kalles å legere metallet) og heller den flytende metallmassen ned i en eller flere forhåndsformede former og lar metallet størkne i formene. Til slutt fjerner man formene, fjerner løpene (de gangene det flytende metallet følger for å spres i formen, men som ikke er en del av den ferdige gjenstanden) og sømmen (der de to delene av formen overlapper blir det alltid en ”søm” som må fjernes), og ferdigbehandler den støpte gjenstanden (pussing og polering).

For moderne støperier er det to deler av prosessen som er kritisk for kvaliteten på det ferdige produktet. For det første er det viktig å ha kontroll over ”smelta” (metallblandingen) som utgjør støpematerialet. Den eksakte sammensetningen av metaller og legeringsstoffer er helt avgjørende for at støpegodset blir jevnt og fint, og for dets mekaniske egenskaper. En feil på 0.1% innhold av for eksempel karbon i stål kan endre de mekaniske egenskapene fra sterk og seig til sprø og flakete, og ørsmå forurensinger av for eksempel svovel eller fosfor kan ødelegge hele smelta. Moderne støperier legger derfor mye arbeid ned i å kontrollere den kjemiske sammensetningen av råvarer og legeringsmetaller, og det er også viktig med riktig temperatur og det å sørge for at metaller og legeringsstoffer blandes jevnt i smelta. Dette krever høy kompetanse på metallurgi (de fleste støperier har et metallurgisk laboratorium med høyt utdannede kjemiingeniører til dette formålet) og muligheter for nøyaktig kontroll av produksjonsutstyret. Det andre kritiske punktet er konstruksjon av formene. Støperiet lager først en nøyaktig modell av det ferdige produktet. Modellen lages ofte i tre, men kan også lages i voks, i metall eller i plast. Så planlegger produksjonsingeniørene hvordan løpene skal gå i formen. Hensikten med løpene er å fordele den flytende metallmassen fra smelteovnen ut til alle deler av formen. Det er kritisk at løpene leder ut til alle deler, og at de er brede nok til at metallmassen renner ut før metallet størkner. Samtidig er det ønskelig med færrest mulig løp, siden disse skal files/sages bort etterpå og dermed uvergelig blir svake punkter i det ferdige produktet. For enkle produkter går dette greit, men for kompliserte former er dette en meget vanskelig operasjon som krever

erfaring og høy kompetanse. Løpene bygges ofte inn i modellen, men kan også lages separat. Så går modellene til selve produksjonen der de lager avtrykk i store brett med støpesand som brukes som former. Støpesand er en finkornet spesialsand som er fast og formsterk. Den behandles med kjemikalier før støping slik at den ikke skal skli ut, men beholde formen når metallet helles i. Samtidig skal kjemikaliene sørge for at sanden ikke henger fast i metallet når det størkner. Det å få til gode avtrykk i støpesanden krever derfor både stor nøyaktighet fra arbeidsstokken og erfaring og kompetanse omkring de eksakte kjemikaliene som skal til for den spesifikke sanden som er i støperiet.

Effektivitet i støperi

Effektiviteten i et støperi oppnås gjerne via tre hovedmåter. For det første er det uhyre viktig at produksjonen går kontinuerlig. Støperiovnner slås normalt ikke av. De går døgntkontinuerlig, og det er ofte krise hvis en ovn plutselig stopper. Da kan utløp og andre detaljer fylles med størknet metall og ødelegges. Støperiovn(e) bestemmer også hvor mye som kan støpes i en gitt periode. Man snakker gjerne om en utnyttelsesgrad, som er prosentandelen av maks kapasitet på ovnen som støperiet klarer å nyttiggjøre seg. Dette betyr at støperiet må forsøke å få inn jevnt med ordrer slik at ovnene hele tiden er belagt opp mot 100% utnyttelse av ovnen. Samtidig representerer ovnen også en reell kapasitetsbegrensning. Det er ingen mulighet for å ta hasteordrer ved høy utnyttelsesgrad uten at det betyr at andre ordrer må nedprioriteres (med de konsekvenser dette får). En annen kritisk effektivitetsfaktor er hvilke metallkvaliteter som skal støpes. Ovnen kan selvfølgelig stilles på ulike metallkvaliteter, men det er også slik at jo flere metallkvaliteter som skal dekkes og jo oftere metallkvaliteten endres, jo dårligere blir ofte styringen av smelta sin eksakte sammensetning. Derfor er det ikke bare optimalt med jevne ordre, men de bør også helst være så like som mulig i metallkvaliteter. Dette er en så viktig faktor at mange støperier har valgt å begrense antallet metallkvaliteter de tilbyr. For kunder med differensierte behov kan dette bety at de må bestille ulike produkter hos ulike støperier. En tredje effektivitetsfaktor er plasseringen av produkter på et ”brett”. Støpingen foregår på brett av støpesand, der det lages avtrykk av modellene. Det er ofte plass til flere avtrykk på samme brett, og hvor tett man kan legge avtrykkene, og hvordan man konstruerer løpene mellom avtrykkene påvirker i stor grad effektiviteten i støperiet.

Kunder og kundemassen

Kundene til BS utviklet seg voldsomt fra etterkrigen og frem til årtusenskiftet. Rett etter krigen var ordremassen dominert av noen få større skipsverft som hovedsakelig bestilte motorblokker og andre motordeler i en eller noen få stålkvaliteter. Skipsverftene tilbød ofte sine kunder et valg mellom et lite antall motorer, og disse fantes det normalt modeller av i BS sitt modellager. Leveringsfristen for motordelene var ofte langt frem i tid, siden bygging av båten ofte kunne ta 6-12 måneder. Ferdigbehandling og montering av motorene ble gjort i skipsverftets eget motorverksted. For støperiet var dette derfor greie ordrer å behandle. Støperiproduksjonen var rimelig konstant og kunne planlegges med romslige tidsfrister. Modellene fantes ofte allerede, og delene var ofte rimelig standardiserte. Bjørnsens støperier hadde derfor en oversiktlig planleggingssituasjon og tjente gode penger i tiden frem til midten av 60-tallet.

Utover i 60-årene endret ting seg for støperiet. Internasjonal skipsfart utviklet seg voldsomt i perioden 1960 til 1975. Rederne tilpasset den kraftige økningen i internasjonal handel ved å spesialisere sine tjenester. Dette førte til en situasjon der verdens skipsflåte på kort tid gikk over fra å bestå hovedsakelig av linjeskip av relativt uniform størrelse og utforming til å bestå av trampskip som var tilpasset en spesiell type last. I tillegg til tørrlasteskipene fikk vi containerskip, supertankere, kjemikalieskip, suppskip og bulkskip (for bare å nevne noen typer). Samtidig økte oljeprisene voldsomt, noe som førte til et krav fra redernes side om motorer med bedre drivstofføkonomi. For skipsverftene, som utgjorde BS største kundegruppe (på denne tiden ca 90% av ordremassen), betydde dette at de trengte motorer av mange ulike størrelser og med ulike metallkvaliteter. De fleste skipsverft la derfor ned sin motorproduksjon og satte den bort til noen få spesialistprodusenter som hadde avtaler med andre støperier enn BS.

I løpet av ca 10 år (1962 til 1972) opplevde derfor BS at nesten halvparten av ordremassen forsvant mens den øvrige ble samlet på tre hender; Bergen Motorfabrikk, Karmøy Motor og Arendal Marine Motorer. De ordrene som var igjen var også mye mer variert enn før. Motorfabrikkene utviklet stadig sitt tilbud, og var dessuten ”tvunget” til (av kundene) å tilby spesialtilpasning og hurtigordrer i en grad som BS ikke var vant til. Denne utviklingen utløste en kraftig krise i BS, som skulle få store konsekvenser.

Bjørn Bjørnsen var på denne tid i 70-årene, men holdt fortsatt kontroll med familieselskapet. Eldstesønnen Torbjørn var produksjonssjef og yngstesønnen Eilif var finanssjef. Selskapet hadde hele tiden vært konservativ når det gjaldt utstyrsutviklingen, og Eilif hadde en inngrodd motvilje mot investeringer og det å ta opp lån, så produksjonsutstyret i denne kritiske perioden var relativt uendret siden tyskertiden. Det var derfor 20 år gammelt, og temmelig nedslitt. Selskapet var ikke børslistet, så de tre familiemedlemmene utgjorde derfor i praksis både selskapets ledelse, styre og eierkonstellasjon. Den voldsomme utviklingen i 60-årene tok eierne på senga. Ingen av de tre hadde fulgt særlig aktivt med i utviklingene på redersiden og de hadde derfor hendene fulle med å bare reagere på utviklingen. Bjørn Bjørnsen hadde til og med en tendens til å benekte at utviklingen kom til å vare, og sa som oftest at dette var et forbigående fenomen, og at bedriften ikke kunne ”endre sine investeringer hver gang motene endret seg litt blant kundene”. Han viste til en nesten 20 år lang rekke med vekst, suksess og overskudd og sa at dette ville ”gå over” og de gode tidene ville komme tilbake. Eilif Bjørnsen var ikke like overbevist som sin far, men hans konservatisme fikk ham likevel til å støtte sin far i de fleste vedtakssituasjoner. Torbjørn Bjørnsen var derimot fullt og fast overbevist om at en ”ny tid” var kommet, og at støperiet kun hadde noen få år på å utvikle seg i takt med den nye tid, før det var for sent og familieselskapet ville gå under. Han førte derfor en intens kamp for å overbevise sin far og sin bror om behovet for utvikling. Han gjorde absolutt alt han kunne; tryglet og bad, forsøkte å overbevise ved logikk; brukte lange kvelder og netter på å utarbeide forslag til endringer som kunne gjøres, bare for å få dem stemt ned i de ukentlige familiemøtene. Ingenting nyttet, før det i løpet av 1972 skjedde to dramatiske ting som totalt endret situasjonen i familieselskapet.

1972: Dramatikk og nye muligheter

16 april 1972 fikk Torbjørn en telefon fra skiftleder Harald Brekke på støperiet. Han måtte komme til støperiet øyeblikkelig, for det hadde skjedd en alvorlig ulykke. Bjørnsen bodde bare noen kilometer unna, og det tok ham mindre enn 10 minutter å kle seg og kjøre ned til støperiet. Flere andre arbeidere kom kjørende inn omtent samtidig med Torbjørn, og i gården holdt tre mann på med å rulle ut en brannslange. Han sprang inn i ovnshallen, og traff på Harald Brekke som med høy røst styrte redningsarbeidet. Det viste seg at en av de to smelteovnene hadde sprunget lekk, og noe flytende stål hadde kommet ut på gulvet. En av arbeiderne hadde klart å stenge ovnen ved hjelp av en nødventil, men hadde i forsøket blitt alvorlig brannskadet i venstre arm, side og ben. Ovnene var slått av, men det flytende stålet hadde startet flere branntilløp.

Tre timer senere var faren over. Brannvesenet hadde kommet til stedet, og hadde satt igjen en av sine pumper, slik at industribrannvernet på støperiet kunne holde kontroll over situasjonen. Arbeideren var kjørt til sykehuset og alle branntilløp var slukket. På kontoret oppsummerte Bjørn Bjørnsen situasjonen slik: "Ovnene er totalhavarert. Alt utstyr tilknyttet ovnene er nå fylt av stål, så det er også ødelagt. I tillegg er en av støperilinjene skadet, og det vil ta ca tre måneder å sette den i stand igjen (her føyer han til at det var jo ikke som om de trengte den, ettersom det å installere en ny ovn kom til å ta et halvt år eller mer). Vi må si fra oss ca 70 prosent av ordremassen for det neste året, mens vi venter på den nye ovnen. Det eneste positive er at vi har forsikringene i orden, så vi kan forvente å få igjen noe penger for den gamle ovnen, samt penger for å kompensere tapt fortjeneste i perioden fremover. Bortsett fra det er alt helsvart." "Nei da." Det var Eilif som hadde noe å si. "Jeg snakket faktisk i forrige uke med Claes i Uddevalla, og han visste om en gammel ovn som var til salgs et sted i Sverige. Han antydte at vi kunne få den billig, ja nesten gratis, hvis vi selv sto for frakten av utstyret. Jeg vil anslå at vi kan klare å installere det utstyret i løpet av tre til fire måneder og være i gang igjen som før." Akkurat da Torbjørn hadde trodd at nattens tragedier var over kjente han en isnende følelse gå nedover ryggraden. Det var noe med måten broren sa "...som før" på, som gjorde at han lovte seg selv dyrt og hellig at denne tragedien SKULLE medføre endringer. INGENTING skulle bli som før så lenge Torbjørn Bjørnsen hadde pustet igjen.

Torbjørn brukte den neste uken på å vurdere ulike leverandører av støperiovnene, og fant en leverandør han likte. Eilif hadde fått igjennom at han i hvert fall skulle dra til Sverige for å se på den ovnen han hadde snakket om, så han kjørte av gårde nesten rett etter ulykken. Men det heter seg at en ulykke rammer sjelden alene, og det gikk ikke bedre enn at Eilif kom ut for en trafikkulykke i Vestfold, der han tragisk nok mistet livet. Både Torbjørn og hans far var selvfølgelig dypt rystet over denne ulykken, som i tillegg kom så tett inn på den andre. Like fullt måtte arbeidet med bedriften gå videre, og som ny person i ledertroikaen hentet de inn Marianne Bjørnsen som finanssjef. Marianne var 28 år, Torbjørn's eldste datter, og noe så sjeldent (den gangen) som en kvinnelig siviløkonom. Hun kom fra en jobb i den nystartede oljebransjen, men siden hun nettopp hadde fått en datter var hun interessert i å flytte fra Bergen. Marianne skulle vise seg å bli en positiv kraft i selskapet, men hun hadde en helt annen innstilling til penger og investeringer enn sin forgjenger i jobben. For Marianne var det viktigste at pengene gjorde nytte for seg.

Det var viktig at lån og egenkapital balanserte hverandre på en god måte, og hun så straks potensialet i å låne med sikkerhet i den solide egenkapitalen bedriften hadde opparbeidet seg i den gode perioden. Sammen med sin far, som hadde mange gode ideer til hva man kunne investere penger i, utgjorde hun en halvdel av et perfekt team. Bjørn Bjørnsen, som nå kom i undertall, og som dessuten var temmelig redusert etter de to tragediene som hadde rammet på kort tid, resignerte helt overfor far-datter teamet og lot dem få gjøre som de ville. To år senere trakk han seg som daglig leder og overlot den posten til Torbjørn.

Investering og vekst

Den nye kursen som Torbjørn stakk ut inneholdt tre viktige elementer. For det første innebar den en radikal oppgradering av produksjonsutstyret. En ny ovn var selvsagt nødvendig, men Torbjørn kjøpte likegodt to nye; en ble installert i 1973 og en i 1975. Hver av dem var litt mindre enn den gamle (selv om de til sammen økte produksjonskapasiteten med ca 30%), men de ga muligheter til større variasjon i metallkvaliteter uten at det gikk ut over kvaliteten på det ferdige produktet. I tillegg rev Torbjørn ut to av de tre støperilinjene, og installerte tre nye. Den største av dem kom med utstyr for å støpe produkter opp til 30 tonn, for å ta høyde for de aller største typene av motorblokker. En ny 30-tonns kran ble installert på kaia for å kunne løfte de nye, store produktene. På det mest kritiske utstyret gikk Torbjørn inn på en avtale med en tysk utstysprodusent (AG Metallbearbeitung) om en totalleveranse. Den skulle inneholde installering av utstyr, tuning og innkjøring av utstyret, opplæring av de ansatte og vedlikehold og oppgradering de første fem årene. I tillegg inngikk en avtale om leveranser av kjemikalier og annet driftsmateriell fra leverandører utstysprodusenten samarbeidet med. Denne typen leverandøravtaler var noe helt nytt i bransjen, både for utstysprodusenten (som var vant til kun å levere selve utstyret) og for støperiet. BS ble faktisk en pioner internasjonalt. Dette førte riktignok til en del barnesykdommer, særlig hva angikk organisering og ansvarsforhold, og førte til en del overtid blant arbeidere og i administrasjonen. Det kostet også en del penger, og selv Marianne hadde i starten steilet litt over prisen for det nye utstyret (som var en stykkpris pluss ekstra for opplæringstimer), men Torbjørn sto fast på sin plan og forklarte at det ville lønne seg i lengden fordi driftsutgiftene ville synke og kvaliteten og effektiviteten i støperiet ville øke dramatisk. På dette området gikk det som Torbjørn hadde håpet, og etter syv år hadde omsetningen økt med nesten 80% og vrakprosenten (vrak utskilt i produksjonen samt returnerte produkter) hadde gått dramatisk ned fra 7% til 3%.

Et annet element i strategien var en heving av kompetansenivået hos arbeiderne. Her satset Torbjørn særlig på å øke deres metallurgiske kompetanse. Han krevde at nøkkelpersonale skulle ta fagbrev og at de skulle ha et omfattende kurs i metallurgi som han fikk satt opp i samarbeid med den tekniske fagskolen i Bergen. I tillegg omfattet kompetansehevingen at utstys-leverandøren skulle drive opplæring i korrekt bruk av produksjonsutstyret, og Torbjørn avrundet pakken med at arbeidsstokken etter tur skulle tilbringe tid (minst en måned) hos en av støperiets kunder for å se hvordan støperiets produkter ble brukt, og hvilke problemer kundene kunne få dersom produktene ikke hadde den nødvendige kvalitet. Han fikk verkstedklubben med på opplegget, men måtte

gå med på to krav fra deres side, nemlig at de arbeiderne som tilegnet seg den nye kompetansen skulle få hevet sin lønn, og at de som ikke ønsket eller klarte å tilegne seg den nye kompetansen ikke skulle sies opp. Dette siste kravet bekymret Torbjørn noe, men det viste seg straks at de aller fleste ønsket å oppgradere sin kompetanse, og entusiasmen omkring de nye kursene var stor. I løpet av syvårsperioden fra 1973 til 1980 hadde 68 av de 77 arbeiderne ”på gølv” oppgradert sin kompetanse og nesten halvparten hadde fagbrev.

Det tredje elementet var en ”restrukturering” av kundemassen. Her forsøkte Torbjørn å inngå mer langsiktige kontrakter med kundene for å forbedre mulighetene for å planlegge ressursutnyttelsen i støperiet. Salgsargumentet overfor kundene skulle være det nye kompetanseprogrammet som skulle gjøre BS til markedsleder på kvalitet. I strategiplanen beskrev Torbjørn følgende visjon for BS: ”Vi skal bli støperiet for kundene med spesielle behov og som stiller store krav til nøyaktighet og pålitelighet i så vel metallkvalitet som støpeprosess”. Mens Torbjørn lyktes nesten hundre prosent med sine to andre elementer, skulle dette elementet volde mye hodebry, særlig i starten. Det ble nemlig ganske fort klart at støperiets tradisjonelle kunder, motorprodusenter, ikke hadde behov for den nye kompetanseøkningen. De satte nok pris på den effektiviseringsinnsatsen støperiet gjorde, men var meget motvillig til å betale mer for en kvalitet støperiet nå kunne levere, men som de ikke trengte. Redningen ble oljeindustrien, som stilte mye strengere krav til kvalitet enn det skipsfarten gjorde. Da Torbjørn i 1978 klarte å få en kontrakt på støping av deler til produksjon av motor- og generatordele til oljeplattformer falt også det siste elementet i strategien på plass, og BS ble med denne strategien markedsleder i Norge og et solid overskuddsforetak helt frem til krisen i bygging av oljeplattformer viste seg mot slutten av 90-tallet.

Del I: Oppstart og etablering (1992)

Om grunder #1: Elisabeth Flugel.

Elisabeth er født i 1968 og oppvokst på kysten av Nord-Trøndelag. Hun var enebarn og det var få andre unger på hennes alder i den lille fiskerbygda. Hun lekte derfor mye alene, og fikk tidlig interesse for radiostyrte leker. 12 år gammel hadde hun allerede flere radiostyrte båter, to biler og en stolt nyervervelse; et flott, radiostyrt propellfly. Senere ble det flere båter og fly og et helikopter. 16 år gammel (i 1984) dro Elisabeth inn til Namsos for å gå på gymnas der, og opprettet prompte en klubb for elever med interesse for radiostyrte ”leker”. Etter tre år med glimrende karakterer i realfagene, men atskillig svakere i språk (Elisabeth oppdaget at hun var delvis dyslektisk) dro hun inn til Trondheim sammen med alle sine radiostyrte farkoster for å studere ved NTH. Elektronikk, selvfølgelig. Hun trivdes godt på NTH, og drev i tillegg til RC-hobbyen med fallskjermhopping, hangglider og seilflyging. Etter fire og et halvt år ved NTH gikk hun ut som siv.ing. i desember 1991.

Hun hadde allerede i diplomarbeidet jobbet med et nytt design for radiokontroll, og kom opp med en revolusjonerende teknologi som kombinerte data/digitalteknikk med tradisjonell radiokontroll. Hun hadde en ide om at denne enheten ville revolusjonere leketøysmarkedet. Ferdig med utdanningen startet hun derfor med å se seg om etter risikovillig kapital for å starte sin egen bedrift. Det var under dette arbeidet at hun traff på Jon Kråkvoll.

Om grunder #2: Jon Kråkvoll

Jon er født i 1937 og har bakgrunn fra maskinavdelingen på NTH, der han gikk ut i 1961. Etter det jobbet han for mange ulike selskaper, blant annet Siemens, NEBB og Autronica, før han i 1982 sluttet som tekniker for å begynne med entreprenørskap. Da han traff Elisabeth for første gang på et seminar om oppstart av nye, teknologiske bedrifter i 1992 hadde han tre vellykkede oppstarter av teknologibedrifter bak seg (og to mislykkede). Jon har kontakter overalt i tekniske, finansielle og offentlige miljøer og er en dreven kar når det gjelder oppstart av bedrifter.

Om grunder #3: Johan August Walle

Johan er født i 1969 og oppvokst i Oslo. Han kommer fra en velstående advokatfamilie, og er både intelligent, belest og svært beleven. Med de aller beste karakterer fra videregående, valgte han, i motsetning til sine eldre søsken, ingeniør-studier og begynte på NTH. Han gikk på materialteknologi, og likte spesielt godt å jobbe med plastmaterialer. Han var en glimrende student og fikk til stadighet beste karakter, samtidig som han var sosial og aktiv i Studentersamfundet. Hans største utfordring, slik han selv beskrev den i sine studenterdager, var å finne en retning i livet sitt. Han hadde alt; en støttende familie, gode venner, et godt hode for teknologi og hobbyer han likte å holde på med; men en livsoppgave, ja det manglet han. Det var via sitt medlemskap i ARK (Akademisk Radioklubb) at han ble kjent med Elisabeth, og de ble fort gode venner. Da Elisabeth var ferdig med studiene sine i desember 1991, fryktet Johan at de skulle gli fra hverandre, men det skjedde ikke. I stedet ble Johan invitert med på flere av møtene Elisabeth hadde med Jon Kråkvoll, og da det ble snakk om å lage beskyttende enheter i plast for Elisabeth sine radio-enheter, bestemte han seg for å trå til. Han jobbet med problemet natt og dag, skrev diplom sin (til beste karakter) om dette og fant i løpet av prosessen ut at dette var den livsoppgaven han hadde lett etter!

Møtet mellom Jon og Elisabeth:

De to møttes altså på et gründerseminar i 1992. Jon lot seg raskt imponere av den unge kvinnen, og sa seg villig til å møte henne for å se på muligheter. Elisabeth la frem planer om å starte produksjon av sin nye RC- (radio-kontroll) enhet, men Jon var skeptisk. Han mente at planene var alt for lite detaljerte, og at de bare dekket de tekniske sidene av produktet. Han foreslo at de to sammen kunne se litt på markedsmuligheter og andre sider av oppstarten, og satte seg deretter ned for å ringe litt rundt. Allerede den første uken følte han seg sikker på at det ikke var noe marked for Elisabeth sine høyteknologiske RC-enheter i leketøysindustrien. Til det var de for dyre og for lite motstandsdyktige mot støt og slag. Han meddelte dette til Elisabeth og regnet med at saken ville stoppe der.

To måneder senere, i juni 1992 var Elisabeth imidlertid tilbake. Nå hadde hun funnet en måte å forenkle enheten på som ville gjøre den billigere å produsere, og hun hadde med seg en 4. Års student ved materialteknologi, Johan Walle, som hadde tilbudt seg å se på muligheten for å lage beskyttende enheter i hardplast som RC-enheter kunne installeres i. Etter mye om og men, gikk Jon med på å skrape sammen penger til en mer inngående markedsanalyse, og det var da han kom opp med ideen om å lage og selge spesialtilpassede RC-enheter til industrien. Elisabeth gjorde motstand mot dette i begynnelsen, for hun ville heller lage leketøy, men hun ble motstrebende overbevist om markedsmulighetene på industrimarkedet.

Litt mer om Elisabeth sin produktidé:

Radiostyring har i prinsippet to enkle komponenter; en styringsenhet som sender signalene og en enhet som mottar signalene og er koblet til den enheten som skal gjøre det faktiske arbeidet. De viktigste spørsmålene i design av radiokontrollenheter er følgende:

- 1) Hvor stor kapasitet trengs på dataoverføringen fra styringsenhet til utførende enhet, og hvor ofte skal styringssignaler sendes? Overføringskapasiteten blir fort en flaskehals i radiokontroll. Jo mer avanserte enheter som skal styres, jo flere signaler kreves og jo større blir utfordringen hva angår kapasitet.
- 2) Hvor langt unna skal styringsenheten være? Dette har betydning for å bestemme effekten av radiosenderen; jo større avstand jo mer effekt må benyttes, og dermed øker også sjansen for at signalene forstyrrer eventuell annen radiotrafikk i området.
- 3) Skal det være flere styringsenheter, og hvordan skal i tilfelle de ulike enhetene prioriteres? Noen ganger kan det være ønskelig med flere enheter, for eksempel ved lossing av båter der kranfører ikke har god nok utsikt til selve stedet der lasten losses og lastes. I så fall må det lages en plan for hvordan de ulike enhetene skal prioriteres.
- 4) Hvordan skal styringsenheten (og arbeidsenheten) beskyttes? Styringsenhetene trenger både fysisk beskyttelse (fra støt, fuktighet og vibrasjoner) og elektronisk beskyttelse (fra bakgrunnsstøy og fra andre radiosignaler i området). De trenger derfor en solid innpakning og beskyttelse mot andre signaler, for eksempel gjennom kryptering (som dessverre øker kravet til kapasitet i dataoverføringen...)

Den ideen Elisabeth har er en ny og revolusjonerende måte å benytte digital teknikk til å behandle informasjon på i både styringsenheten og arbeidsenheten. Denne teknikken gir mulighet til å utnytte overføringskapasiteten bedre, og øker dermed muligheten til å bruke radiokontroll til kompliserte styringsoppgaver som krever mye dataoverføring mellom styringsenhet og arbeidsenhet. Det hjelper også på den elektroniske beskyttelsen ettersom kryptering kan utføres siden kapasiteten utnyttes bedre.

Del II: Entreprenørbedriften (1993-1994)

I oktober 1992 stifter Elisabeth, Johan og Jon et nytt selskap; Norsk Radiokontroll AS (NoRAS), som har som formål å utvikle og selge skreddersydde RC-løsninger til industriformål.

Aksjekapitalen er på 200.000 og aksjene er fordelt slik: Elisabeth (37%), Jon (35%), Johan (14%) og andre private eiere (14%), hovedsakelig familiemedlemmer av Elisabeth og Johan og noen av de eksterne styremedlemmene.

I slutten av måneden er det offisiell åpning av bedriftens nye lokaler i et større industribygg i Namsos. Bedriften starter opp med fem tilsatte; Elisabeth, Johan, en platarbeider, en elektronikingeniør og en sekretær.

Elisabeth er optimistisk og håper på en omsetning på ca . 4 millioner i 1993 og 7 millioner i 1994. Dette stiller imidlertid krav til bedriftens kapitaltilgang. Elisabeth og Johan kaster seg straks over saken og vurderer muligheter. De løser det til slutt med en blanding av investorstøtte og banklån, men det er bare så vidt de klarer å holde hodet over vannet.

Salget går tregt til å begynne med, men rundt sommeren 1993 får NoRAS en stor kontrakt med et rederi som driver supplyskip i Nordsjøen, og dermed begynner ballen å rulle. Bedriften får en nesten eksplosiv vekst, med 14 ansatte i slutten av 1993 og en omsetning for 1993 på nesten 8 millioner; dobbelt så mye som Elisabeth hadde håpet på. Og planlagt for. Året etter fortsetter veksten til 14 millioner i omsetning og 23 ansatte.

Bedriften ligger altså i Namsos, og består av to produksjonsavdelinger, en for mikrokontroll-systemene som er hjertet i Elisabeth sin produktidé, og en for plaststøping av styringsenheter. De øvrige delene (radiokomponenter og elektronikk-komponenter) er standardkomponenter som kjøpes inn fra store elektronikk-grossister. I tillegg består bedriften av en liten markedsførings-enhet som reiser rundt og besøker kunder.

NoRAS valgte etter råd fra Jon å satse på industrimarkedet, og lanserer sine produkter som en alternativ måte å styre og kontrollere kraner, vinsjer og ubemannede trucker på. Dette ble altså raskt en suksess på oljemarkedet, og da særlig på supplyskip, der det var behov for måter å styre kraner og trucker på som tillot operatøren å stå i sikkerhet på broen av skipet, heller enn å bevege seg nede på dekket, noe som kunne være svært farlig dersom et var høy sjø.

I slutten av 1994 er NoRAS er godt i gang, men utfordringene står i kø. Det er nesten konstant mangel på kapital i firmaet; det er en utfordring å rekruttere kompetent personell, særlig på ingeniørsiden og bedriften begynner å bli så stor at det må etableres en mellomledelse. I slutten av 1994 trekker også Jon seg ut av bedriften. Han er fornøyd med å ha hjulpet til med oppstarten, men mener at bedriften nå er etablert. Han ønsker selvfølgelig Elisabeth lykke til, og går med på å sitte to år til i styret for NoRAS, selv om han økonomisk sett ikke lenger har interesser i bedriften.

Del III: Fra entreprenørvirksomhet til mellomstor bedrift (1995-2000)

Etter to gode år (1993-1994) opplever NoRAS plutselig en stagnering i 1995. Omsetningen i 1995 synker fra 14 mill (i 1994) til 12 mill. På slutten av 1995 innkalles det derfor til krisemøte i NoRAS. Til stede er Elisabeth Flugel og Johan Walle, sammen med Knut Eiler, leder for mikrosystemavdelingen; Anne Gladh, regnskapsfører og Turid Innbråten, styreleder.

Første dag av møtet ender i nærmest krigstilstand mellom lederne om hva som er hovedproblemene til NoRAS. På den ene siden står Elisabeth og Johan, som mener at deres lederstil er bra, og at problemet er den tekniske kvaliteten på produktet bedriften leverer. Dette støtter de opp med at flere kunder har antydnet at kvaliteten har vært dårlig fulgt opp, og at kravet til dokumentasjon innenfor oljeindustrien i forhold til produksjonsprosess og produktets egenskaper er for dårlig fulgt opp hos NoRAS. På den andre siden står Anne og Knut. Begge mener at problemet først og fremst ligger i Elisabeth sin lederstil. De mener at hun er for opptatt av det tekniske, og at hun driver for mye detaljstyring innenfor mikrosystemer. Riktignok er alle enige om at Elisabeth KAN teknologien til bunns, så det er ikke det det står på, men synspunktet til Knut og Anne er at dette går ut over hennes tid og evne til å drive overordnet styring av bedriften, og særlig til å drive med salgs- og markedsføringsarbeid. Turid har hele dagen forsøkt å roe ned gemyttene, men har bare delvis lykkes. Hun føler at Anne og Knut har mye rett i det de sier, men at de har vanskelig for å nå frem fordi Elisabeth og Johan tross alt er bedriftens gründere og eiere.

På kvelden ringer Turid til Jon Kråkvoll, i et siste forsøk på å få en person på banen som kan megle. Som vi husker trakk Jon seg offisielt ut av bedriften i årsskiftet 94/95, men han har kommet innom fra tid til annen, og kjenner Turid fra andre bedrifter (det var Kråkvoll som foreslo Turid som styreleder da han trakk seg ut av bedriften). Kråkvoll går med på å komme til møtet dagen etterpå for å megle, og Turid går runden blant lederne for å forvisse seg om at de også aksepterer denne løsningen.

Med Jon Kråkvoll til stede får møtet dagen etterpå en helt annen tone, for Jon velger å gå offensivt ut og se på muligheter i stedet for problemer. Han klarer å svinge møtet til å se situasjonen på samme måte, og møtet ender med en prioritert liste over tiltak. På de tre første plassene står:

- 1) Ansette en ekspert på teknisk salg som kan avlaste Elisabeth
- 2) Utvide kompetansen på mikrosystemer og plast gjennom oppkjøp/allianser
- 3) Opprette en avdeling for teknisk dokumentasjon

Dermed er det en offensiv ledelse som tar fatt på 1996.

Allerede i april 1996 er det imidlertid klart for nye stormskyer. Da har Elisabeth og Johan truffet en meget interessant person på en salgsmesse, nemlig Olav Heier, som leder en plastbedrift i Horten. Olav Heier sin bedrift, Industriplast, hadde på det tidspunkt 8 ansatte og stor kompetanse på formstøpt plast, og var lokalisert i Horten.

Etter salgsmessen ble Elisabeth og Johan enige om å tilby Olav Heier en del av aksjene, og derigjennom slå sammen de to bedriftene. Turid Innbråten frarådte dette, men Elisabeth og Johan, som eiere, tvang likevel gjennom sammenslåingen.

Utover sommeren ble de tre eierne enige om en omstrukturering av ledelsen av det nye firmaet. Olav Heier tok nå over som konsernsjef, mens Elisabeth trakk seg tilbake til en posisjon som teknisk direktør, med spesielt ansvar for mikrosystemer. Johan ble leder for plastavdelingen, og jobbet nå 50% i Horten og 50% i Namsos. For å utfylle ledergruppen ble det også ansatt en ny sjef for teknisk salg, nemlig Harriet Feye. I en samtale mellom Johan og Elisabeth samme sensommer forklarte Elisabeth at hun hadde innsett at hun var mer

entreprenør enn bedriftsleder, og at hun med glede hadde gitt ansvaret over til Olav Heier, slik at hun ”kunne konsentrere seg om det hun liker aller best, nemlig radiostyring!”

Struktur i bedriften før sammenslåingen (ca mars 1996):

Leder og markedsansvarlig: Elisabeth Flugel

Regnskapsfører: Anne Gladh

1 sekretær/resepsjonsansvarlig

Teknisk ansvarlig, mikrosystemer: Knut Eiler

2 ingeniører ansvarlig for systemutvikling og teknisk dokumentasjon

7 produksjonsmedarbeidere

3 installatører

Teknisk ansvarlig, plaststøping: Johan Walle

1 ingeniør ansvarlig for teknisk dokumentasjon

1 industridesigner

4 produksjonarbeidere

Totalt: 23 ansatte, alle i Namsos

Struktur i bedriften etter sammenslåingen (ca jun 1996):

Daglig leder: Olav Heier

Teknisk direktør: Elisabeth Flugel

Markedsansvarlig: Harriet Feye

Regnskapsfører: Anne Gladh

2 sekretærer/resepsjonsansvarlige

Teknisk ansvarlig, mikrosystemer: Knut Eiler

2 ingeniører ansvarlig for systemutvikling og teknisk dokumentasjon

7 produksjonsmedarbeidere

3 installatører

Teknisk ansvarlig, plaststøping: Johan Walle

2 ingeniør ansvarlig for teknisk dokumentasjon

1 industridesigner

9 produksjonarbeidere

Totalt: 32 ansatte, hvorav Heier, Feye, 1 sekretær, 1 ingeniør og 5 produksjonsarbeidere sitter i Horten og de øvrige i Namsos)

Del IV: Vekst (1997-2000)

Etter all turbulensen som fulgte med sammenslåingen i 1996, ble de neste årene gode for NoRAS. Nesten overraskende gode, ifølge den nye daglige lederen Olav Heier. Rask vekst

fulgte, og fra en omsetning i 1996 på ca. 21 mill NOK økte den til 30 mill i 1997 og 55 mill i 1998. I et oppslag i bladet Kapital i februar 1998 anga Heier følgende to årsaker:

- 1) Gjennom sammenslåingen hadde bedriften skaffet seg flere ben å stå på. Gamle NoRAS sin fokus på høyteknologi og radiostyring var nå kombinert med Industriplast sine lavteknologiprodukter på en god måte.
- 2) NoRAS holdt fortsatt en høy markedsandel i det lukrative oljemarkedet, og den kommende overgangen til Subsea-anlegg var forventet å gi gode fremtidsmuligheter for utnyttelse av radiostyringsteknologi på nye områder (styring av undervannsroboter). Dette skyldtes ikke minst kombinasjonen av Elisabeth Flugel sin tekniske innsikt og Harriet Feye sin ekspertise på teknisk salg.

Under overflaten gjæret det imidlertid, både blant medarbeiderne og mellom ulike sterke personer i ledelsen. Kulturforskjellen mellom de to gamle enhetene i Horten og Namsos var påtagelig. Både lederstil, lønnsnivå og utdanningsnivå blant medarbeiderne var ulikt. Der Horten hadde vært en tradisjonell industribedrift med relativt lavt utdannede arbeidere og en høyt utdannet ledelse som "sjefet" mye, var NoRAS i Namsos en mye mer egalitær bedrift med mange ansatte i relativt høyt utdannede ingeniører og til og med noen sivilingeniører. I løpet av 1996 og 1997 førte dette blant annet til lønnskonflikter der arbeidere i Horten ba om høyere lønn og sammenlignet seg med andre arbeidere i samme bedrift (i Namsos-avdelingen).

I slutten av 1997 skulle det toppe seg med arbeidskonfliktene. Dette kom opp på det vis at Johan Walle en kveld fikk uventet besøk av Knut Eiler. De to kjente hverandre godt på jobben, men hadde liten kontakt privat, så Johan var en smule overrasket, men inviterte Knut inn. Knut forklarte straks sitt ærend. "Det har seg slik,..." sa han, "...at vår fremste sivilingeniør kom til meg i dag og truet med å si opp!" Johan uttrykte sin forferdelse, og spurte om det var noen spesiell grunn til dette. Knut nikket alvorlig. "Det er Elisabeth. Hun blander seg stadig inn i alle detaljer i prosjektene, også der hun ikke helt er oppdatert, og begeret rant over for Thomas i går da Elisabeth rett og slet fratok ham styringen over det nye Subsea-prosjektet!"

Subsea radiostyring var NoRAS sitt nye prestisjeprosjekt, og ga store muligheter til å utvikle ny teknologi. Det hørtes definitivt ut som noe Elisabeth ville ha hatt vanskelig for å holde seg unna. "Kanskje hun var bekymret for fremdriften?", spurte Johan forsiktig, men Knut ristet bestemt på hodet. Han så alvorlig på Johan. "Hør her. Elisabeth er en bra leder på de fleste områder, men hun klarer ikke å holde fingrene unna detaljer. Dette frustrerer ingeniørene våre, og særlig Thomas, for de mener at de har kompetanse til å håndtere dette selv, og ikke trenger at Elisabeth skal blande seg inn hele tiden. Jeg har kommet hit i kveld fordi du er den som kjenner Elisabeth best av alle. Du må fortelle henne at dette ikke går an lenger. Som direktør må hun fokusere på det å lede den tekniske utviklingen, og ikke gjøre den selv. Ellers vil hele staben forsvinne. Dette er alvor, Johan!" Johan sukket tungt. "Jeg skal gjøre et forsøk." Knut trakk på skuldrene. "Det bør helst lykkes, men jeg kan vel ikke forlange mer av deg, heller".

Knut fikk litt kaffe, før Johan sukket igjen. "Og vet du, det verste er at situasjonen i Horten er akkurat omvendt. Der er det ingen som anstrenger seg hvis jeg ikke står over dem og passer på hele tiden. De er akkurat som barn. De gjør det de er satt til, men viser ingen initiativ til selv å identifisere problemer og jobbe med dem." Knut spurte forsiktig om Johan hadde gjort

noe med det. ”Det er ikke så lett, for jeg føler at jeg må gjøre ting annerledes enn jeg helst vil. Være litt mer sjef, liksom. Men det er tydelig at det er det de er vant til der nede.”

Etter at Knut hadde gått måtte Johan tenke seg nøye om, før han valgte å ta en telefon til Elisabeth. Det ble en lang samtale der begge gründerne fikk litt å tenke på. De ble til slutt enige om å følge opp hverandre i sin oppførsel overfor sine medarbeidere, og etter hvert la krisen seg.

To år senere, i slutten av år 2000, hadde omsetningen steget til 90 millioner og selskapet hadde hele 64 ansatte, hvorav ca 25 i Namsos og resten i Horten. Det norske markedet hadde imidlertid stagnert, og betydelige deler av salget gikk nå til andre skandinaviske land og til Storbritannia, og særlig til oljeindustrien i den engelske delen av Nordsjøen. Harriet var imidlertid ikke fornøyd med fremtidsutsiktene, og la i julen 2000 frem en ambisiøs plan for styret: NoRAS skulle gå inn på det amerikanske markedet! Særlig hadde Harriet fokus på den amerikanske oljeindustrien, både den landbaserte og installasjonene i det Karibiske hav.

Hun hadde flere alternativer til hvordan de kunne gå inn på markedet; fra salg av patenter og lisensiering og til salg av ferdige produkter. Elisabeth likte ikke planene, og fremholdt at det å selge patentene muligens ga økonomisk overskudd, men var håpløst fra et industrisynspunkt. Norge trengte industrivirksomhet, og NoRA ga jobb til mange ansatte, så hvorfor selge ut patentene? Selve livsblodet til bedriften? Det trakk opp til stormskyer igjen i ledelsen i NoRAS...

Del V: Norge, Vanskelige valg (2001)

Styremøtet julen 2000 tegnet til å bli like turbulent som krisemøtet i 1995 (se del III). Elisabeth skuttet seg idet hun krysset den snødekkede asfalten på vei mot flyet. Et lite hopp til Trondheim, og så var hun i gang. Men fornøyd var hun ikke. Slike møter som dette var fortsatt noe av det verste med å være i ledelsen for en bedrift. Og Elisabeth hadde bestemt seg. Denne gangen ville hun ikke gi seg. Da fikk hun heller trekke seg ut av bedriften. Hun hadde jo redusert sin eierandel til 14% for to år siden, så det var jo egentlig ikke hennes bedrift heller, lenger. Kanskje det gikk an å starte noe nytt? En ny bedrift? Straks ble Elisabeth i bedre humør, og hun nynnnet faktisk litt for seg selv på vei til Værnes, mens all tanke om å lese møtepapirene forsvant i mulighetene en ny bedrift ga...

Styremøtet skulle vise seg å bli minst like turbulent som Elisabeth hadde forestilt seg. USA-utvidelsen ble vedtatt, og NoRAS vedtok planen om å opprette et salgsapparat for NoRAS sine produkter i Houston, Texas. Harriet tok selv ledelsen av den nye avdelingen. Elisabeth hadde forsøkt å holde igjen patentene på RC-enheten, og det hadde stoppet planene lenge, helt til Harriet triumferende erklærte at de produktene hun ville selge på det amerikanske markedet ikke var avhengig av RC-enhetene Namsos produserte. I stedet skulle disse kjøpes gjennom en avtale med et kinesisk foretak, for så å kobles opp mot styringssystemer fra Namsos og beskyttelseskappen i hardplast, som nå ble laget i Horten. Elisabeth erklærte da at hvis dette ble gjennomført ville hun gå av som teknisk direktør og forlate bedriften. Det viste seg at hun og Johan var de eneste som stemte imot. Det øvrige styret var for Harriet sitt forslag.

Elisabeth forlot da møtet, og leverte sin avskjedserklæring i posthyllen til Heier før hun dro hjem til julefeiring i Namsos.

Det var først da Johan også kom hjem til Namsos i romjula, at Elisabeth igjen tenkte på NoRAS. Johan hadde kommet hjem til henne og fortalt at Olav Heier og Harriet Feye nå vurderte å si opp de ansatte i Namsos og flytte produksjonen til Horten. Elisabeth kjente raseriet flomme opp i seg, enda hun ikke egentlig hadde noe med det å gjøre lenger. Hun hadde jo sagt opp. Det måtte hun minne seg selv på... Men det var liksom det med alle de hun kjente i Namsos-avdelingen. Mange av dem hadde stått på helt siden starten. "Hva vil skje med de ansatte, da?" Johan trakk på skuldrene. "De får antagelig valget mellom å flytte eller å bli sagt opp. Mulig at Olav vil gi en avslutningspakke til de det gjelder." Elisabeth mumlet noe stygt. "Men det var en liten ting...", skjøt Johan inn. "Hva da?" "Dette er egentlig hemmelig, men Olav hadde et kort, uformelt møte med meg i etterkant der han sa at han vurderte muligheten av å selge ut Namsos-avdelingen. Jeg spurte om det fantes noen kjøpere, og det var da Olav så lenge på meg og sa; Det vet vel du best! Mer ville han ikke si, men jeg antar at du skjønner hva han hentyder til?" Elisabeth ble stille en lang stund. Hun hadde jo vurdert å starte opp en ny bedrift. Men å kjøpe ut Namsos-avdelingen og la den bli et eget selskap?

Namsos lufthavn var like snødekt og begredelig i februar som den hadde vært i jula året før. Men Elisabeth syntes likevel at det tristeste var å si farvel til Johan og familien hans. De hadde jobbet sammen så lenge, og nå var det altså ugjenkallelig slutt. Hun var igjen bedriftsleder, nå for den lille bedriften Namsos RC-enheter, populært kalt NRC, med 8 ansatte og kontor i Namsos, mens Johan fortsatt jobbet for NoRAS i Horten. Og nå altså tok med seg familien og flyttet dit. Hun hadde nærmest tryglet Johan om å bli, men han hadde, riktignok med tungt hjerte, sagt nei. Han ville ha slutt på pendlingen mellom Namsos og Horten, og hadde bestemt seg for at det var NoRAS som var hans oppgave. NRC skulle konsentrere seg om RC-enheter og styringssystemer, og hadde ikke bruk for en ekspert på plast. Motstrebende hadde Elisabeth erklært seg enig. Så nå sto de altså her, med snødrev i ansiktet og tok farvel...

Del VI: (2002-2003): Europa og den store verden

Vel på plass i Houston i februar 2002 sliter Harriet med å opprettholde sin egen optimisme fra vedtaket om USA-kontor. Personlig synes hun det er vanskelig å skulle bo to år i USA for å sette opp den nye avdelingen, og særlig når hun egentlig er litt lei av Houston allerede etter to måneder...

Det som er verre er at mye er annerledes her i USA. Ting hun ikke tenkte på da hun dro. Hun visste selvfølgelig at lover og regler var annerledes her, og hadde lest seg opp på amerikansk patentlovgiving og opphavsrett for å sikre at NoRAS ikke skulle gjøre noen tabber her. Hun visste også at markedsforholdene var annerledes, og at konkurranseforholdene var tøffere. Hjemme i Norge var NoRAS på mange måter uten noe særlig konkurranse. Det markedssegmentet bedriften opererte på i Nordsjøen var så lite og så spesialisert at det ikke var plass til mer enn ett firma med den kompetansen NoRAS hadde. Nordsjøen og oljeselskapene og deres leverandører greie kunder. Det viktige for disse kundene var at NoRAS oppfylte de strenge kravene til kvalitet og dokumentasjon. Prisen var uansett bare en dråpe i havet for kunden sammenlignet med prisen for en plattform eller et supplyskip, så det spilte liten rolle for dem om noen andre skulle vise seg å være en tusenlapp eller to billigere.

Derfor opplevde NoRAS at de var alene på å levere. De nærmeste konkurrentene drev med alternative former for styring av utrustning, for eksempel via wire, og ingen av disse solgte radiostyring.

Dette var veldig annerledes i US. Her var priskonkurransen knallhard, og særlig for anlegg på land, som hadde en helt annen og mye lavere utbyggingspris enn de enorme offshoreanleggene i Nordsjøen. Dessuten mistet NoRAS sin tekniske løsning noe av sin styrke når den skulle brukes på land, heller enn på havet, fordi landjorda stort sett er i ro, mens supplyskip kaster og hiver på seg og dermed gjør det farlig å være på lastedekket. Da er det godt å ha en form for fjernstyring.

Det var også konkurrenter på USA-markedet. Riktignok bare to, men likevel... NoRAS var uvant med å drive priskonkurranse og det ble mange lange kvelder for Harriet og hennes lille stab av selgere for å lage detaljerte anbudsdokumenter med korte tidsfrister; og det på anbud hun bare hadde en tredjedels sjanse for å få.

Det verste ved USA var likevel kulturen, og da særlig forretningsmetodene. De rene amerikanske moderforetakene var relativt like de norske oljeselskapene, men NoRAS gjorde bare unntaksvis handel direkte med de amerikanske selskapene. I stedet opererte NoRAS normalt opp mot en underskog av mer eller mindre lovlige stråelskaper plassert i ulike skatteparadis rundt Mexico-gulven. Korrupsjon var ikke uvanlig, og NoRAS kunne også komme opp i situasjoner der politiske interesser i forholdet mellom USA og Latin-Amerika overskygget forretningsmessige disposisjoner. Særlig gjaldt dette Harriet sine forsøk på å få innpass i Venezuela og Mexico.

Til tross for problemene, eller, som Harriet foretrakk å si, utfordringene, gikk USA-kontoret med et svakt underskudd i 2002, men allerede i 2003 var underskuddet snudd til et svakt overskudd; to år før investeringene skulle gi overskudd etter den opprinnelige planen. Harriet var da tilbake i Norge igjen med nye planer.

For å kutte kostnader i produksjonen til det prissensitive USA-markedet hadde NoRAS i 2002 inngått en treårig avtale med en kinesisk bedrift som produserte RC-enheter. Denne hadde ikke den kvalitet som trengtes i det norske markedet, men var tilstrekkelig dyktig til at det gikk bra i det amerikanske markedet. I Norge hadde NoRAS fortsatt å kjøpe RC-enheter fra NRC i Namsos. Nå hadde imidlertid Harriet tenkt å utvide samarbeidet med kineserne ved å bruke dem som leverandør også for de norske RC-enhetene. Etter mye diskusjon i ledelsen ble Harriet sendt ut igjen på ny; denne gangen til Shanghai for syv måneder.

Hun hjalp kineserne med en utviklingsprosess som skulle bringe dem opp til et høyere nivå hva angikk kvalitetssikring, og klarte i samme tidsrom å sørge for et lite innpass i det sørøst-asiatiske markedet. Det viste seg nemlig at mange av bedriftene på det markedet foretrakk å jobbe med bedrifter som hadde bevist at de kunne samarbeide med lokale bedrifter, heller enn å sende inn ferdig teknologi fra sine hjemland. Det var derfor en fornøyd Harriet som returnerte til Norge i 2004.

Der ventet det imidlertid dårlig nytt. Kvaliteten på de kinesiske RC-enhetene var slett ikke i nærheten av det som krevdes på Nordsjømarkedet. Flere av kundene hadde opplevd problemer og truet med å kutte kontrakter eller kreve høye erstatningssummer fra NoRAS

hvis noe ikke ble gjort snarest. Gode råd var dyre, og Harriet og Olav Heier måtte til slutt bite i det sure eplet og spørre NRC om hjelp. Overraskende nok var Elisabeth og hennes Namsosselskap ikke så skadefro som Harriet hadde fryktet. Derimot var de travelt opptatt, og kunne bare i begrenset grad hjelpe NoRAS, for de hadde nylig inngått en stor og lukrativ kontrakt med ABB om levering av radiostyring til laste- og lossesystemer ABB leverte på verdensmarkedet. Elisabeth lovte likevel å se på hva hun kunne gjøre, og en uke senere ankom en ingeniør fra NRC for å se på problemet.

NoRAS inngikk deretter en ettårig leveransekontrakt på RC-enheter fra NRC, og NRC fikk også en ettårig konsulentkontrakt for å hjelpe kineserne med å oppfylle kvalitetskravet. Det viste seg etter hvert at den viktigste årsaken til problemene var at leveransene til Europa hadde ført til en økning i volum som førte til at kineserne måtte kjøpe mye nytt utstyr, og at problemene stort sett var knyttet til innkjøring av det nye utstyret, og ikke til kinesernes kompetanse som sådan. Det var derfor en lettet Harriet som kunne betale ut NRC sin konsulent.

Fremtiden for NoRAS så lys ut. Riktignok var omsetningen i Europa synkende, men USA-avdelingen blomstret og nye forretningsmuligheter i Sørøst-Asia gjorde at det var nok av arbeidsoppgaver å ta tak i.

Case: NORDVEST-BYGG AS

Georg Frønningen banket utålmodig i bordet og fikk etter hvert den ivrige diskusjonen til å dø ut. Han så litt oppgitt ut over forsamlingen, som utgjorde ledelsen i Nordvest-Bygg AS. Når det igjen ble stille tok han forsiktig ordet. ”Vi vet alle hvordan det står til. Vi er godt orientert om problemene med den nye organisasjonsstrukturen. Samtidig vet vi at våre nye eiere vil ha det slik. Spørsmålet er derfor: Er det noen gode ideer til hva vi skal gjøre?”

Oppstart og vekst (1976-1985)

Da bedriften hadde startet opp i 1976 hadde utsiktene vært gode. Nordvestbygg AS hadde startet som et enkelt bygningsfirma i Ålesund med 14 ansatte og ombygginger og restaureringer av eksisterende bygningsmasse som hovedmarked. De to lederne, brødrene Åge og Rikard Gulen var imidlertid av det ekspansive slaget, og satset på å utvide virksomheten gjennom oppkjøp og fusjoner med mindre bygningsfirma i Møre og Romsdal og Sogn og Fjordane. Allerede fem år etter hadde Nordvestbygg AS hele 140 ansatte fordelt på 8 avdelinger i de to fylkene, og var det største regionale byggefirmaet på Nordvestlandet.

Med veksten fulgte også en omorganisering. I utgangspunktet hadde brødrene Gulen sett for seg at byggefirmaet skulle fortsette å ha ombygginger og restaureringer som hovedområde, og ekspansjonen foregikk derfor som en horisontal integrering der fokuset var på å bli representert i flere byer enn Ålesund. Hver av de fusjonerte/oppkjøpte avdelingene fungerte derfor som relativt autonome enheter som styrte seg selv og inngikk egne avtaler.

I 1981 foretok imidlertid Rikard Gulen en større analyse av effektene av veksten i firmaet, og fant ut at inntekten pr. ansatt hadde sunket med nesten 8%. Hans analyse viste at årsaken var at det nye, større firmaet ikke utnyttet fordelene med å være store. I stedet måtte de leve med ulempene ved større overhead uten å kunne ta ut noen gevinst. Han foreslo derfor en plan for omorganisering der bedriften skulle utnytte sin størrelse. Dette besto i tre hovedendringer: Bedriften skulle gå over fra å konsentrere seg om relativt små (200.000-1 million) oppdrag innen ombygging og restaurering til å fokusere på større ombygginger og nybygg (2-10 millioner). Mens det på ombyggings- og restaureringsmarkedet opererte mange små byggefirma, var det på de større oppdragene snakk om 3-4 regionale selskaper samt de to store nasjonale selskapene. De andre var simpelthen for små til å konkurrere. Internt skulle organisasjonen integreres og strømlinjeformes. Det skulle være ett hovedkontor i Ålesund og to regionskontor i Florø og Kristiansund. Arbeidsstokken måtte forberede seg på å reise mer, og gjerne pendle for å være ved de store prosjektene i lengre tid. Dermed ble arbeidsstokken utnyttet optimalt. Riktignok rev dette opp de sosiale båndene som hadde preget arbeidsstokken i de tidligere autonome, lokalt baserte enhetene, men brødrene prøvde å bøte på dette ved å lage arbeidslag på 3-6 ansatte som besto av folk fra samme enhet, og forsøkte så langt det lot seg gjøre å la hele arbeidslag reise sammen, slik at de til en viss grad beholdt den sosiale strukturen. Dette ble tatt positivt imot av de ansatte. Til sist skulle Nordvestbygg inngå langsiktige, sentrale avtaler med leverandører av byggevarer. Dette skulle sikre tilgangen og skaffe Nordvestbygg besparelser pga. kvantumsrabatter hos leverandørene.

Etter mye diskusjon i selskapets ledelse ble Rikard sin plan vedtatt, og iverksettelsen ble en stor suksess. I løpet av 3 år hadde inntekten pr. ansatt steget til nesten 10% av det den hadde vært opprinnelig (før veksten). Dette til tross for at selskapet hadde fortsatt å vokse, og nå var på nesten 200 mann. Stimulert av disse gode resultatene fortsatte brødrene med dristige

planer. Så langt hadde fokus vært på horisontal integrering i form av oppkjøp av mindre byggefirma i regionen, men nå ønsket Rikard å gå videre i retning av vertikale oppkjøp og fusjoner. Målet var å kjøpe seg inn i firmaer som kunne levere tekniske tjenester, slik at bedriften kunne styrke sine muligheter til å levere nybygg. De neste to årene kjøpte Nordvestbygg opp fem mindre installatører av elektriske anlegg, rør og VVS-tjenester, og Nordvestbygg hadde nå nesten 300 ansatte og var det eneste regionale selskapet som kunne levere hele bygg, inkludert tekniske tjenester. I mange salgssituasjoner var dette en fordel, da spesielt uerfarne kunder kunne nøye seg med å inngå en kontrakt med Nordvestbygg, så slapp de å ansette prosjektledere til å styre med et større antall underleverandører. I innkjøpssituasjoner var det også en fordel, da de nå kunne utnytte sitt store volum også innenfor tekniske innkjøp, som er nesten halvparten av innkjøpskostnadene (teknisk installasjon utgjør ca 25% av byggekostnadene, men innkjøpene utgjør nesten 50% av innkjøpskostnadene)

Rikard og Åge oppdaget imidlertid at dette ikke bare innebar fordeler. For det første hadde nå selskapet definitivt priset seg ut av de mindre oppdragene. Det å inkludere tekniske tjenester var bare en fordel ved nybygg, og kunne ikke forsvares i de mindre oppdragene som Nordvestbygg fortsatt hadde gjort. Inntektsmessig betydde dette at Nordvestbygg ikke lenger kunne "fylle opp" oppdragsporteføljen med mindre oppdrag i tider med færre store oppdrag (for eksempel mellom to større oppdrag), og bedriften ble dermed mer avhengig av de store oppdragene. Det var også en del kjøpere av byggetjenester som ønsket å kjøpe tekniske byggetjenester separat. Dette var lettere å håndtere, siden Nordvestbygg allikevel ikke hadde full dekning på tekniske tjenester, men førte også til at de som installerte tekniske tjenester måtte reise mer enn gjennomsnittet i bedriften (og også atskillig mer enn kolleger i andre firma). I praksis økte dette kostnadene, da Nordvestbygg måtte kompensere med reisetillegg og pendlertillegg.

I 1985 gjorde Åge og Rikard sitt siste større oppkjøp; nemlig konsulentselskapet Gard Kristiansen Ingeniører AS. Gjennom dette selskapet, som hadde ca 25 konsulenter innen bygg og teknisk planlegging, hadde Nordvestbygg nå også kapasitet til å levere planleggings- og prosjekteringstjenester for bygg. Nordvestbygg hadde nådd sin maksimale størrelse, ca 370 ansatte. Både Åge og Rikard var nå enige om at videre vekst bare ville forverre kostnadsstrukturen uten å gi noen flere fordeler. Med mindre de klarte å vokse til et stort, nasjonalt selskap, da, men begge brødrene følte at det var for langt frem dit.

I vekstperioden hadde Nordvestbygg AS strevd med å tilpasse sin organisasjon til det stadig større antallet ansatte. Omorganiseringen i 1981 er allerede nevnt. I tillegg kom det nå en større reorganisering i 1985 der bedriften ble delt inn i funksjonsområder. De ansatte ble organisert i tre områder; prosjektering med ca 50 ansatte; tekniske tjenester med ca 100 ansatte og bygningstjenester med ca 200 ansatte. De øvrige 20 jobbet i stab med salg, innkjøp og administrasjon. Salgsavdelingen hadde spesifikk beskjed om å konsentrere seg om de større oppdragene, og hadde beskjed om å bruke alle tre enhetene i prosjekter der dette var mulig. De skulle med andre ord forsøke å selge totalentrepriser. Dette gikk imidlertid trått, og bare to år senere, i 1987, ble denne strategien lagt om til å legge vekt på å selge delentrepriser, men med totalentrepriser der dette ble oppfattet som foretrukket av kunden.

Litt om byggebransjen

Byggebransjen er en prosjektbasert bransje. Hvert enkelt bygg ansees normalt som et prosjekt, både av kunde og leverandør, og bedrifter innen byggebransjen eksisterer stort sett for å koordinere ressursinnsatsen over ulike prosjekter, samt for å representere en "bro" til

byggevarerleverandørene. Innen bygg er det tre litt ulike segmenter basert på størrelsen på prosjektet. De små byggeprosjektene omfatter normalt restaureringer, ombygginger og små bygg. Størrelsen på slike kontrakter varierer fra 500.000 og opp til ca 5 millioner. Prosjektene varer 3-6 måneder og gjennomføres av 2-6 ansatte. Tekniske tjenester leies som oftest inn via snekker/entreprenørfirmaet som har hovedkontrakten. Disse prosjektene er for små til at bygningsarbeiderne kan bo på arbeidsstedet, så den lokale tilknytningen er helt sentral og markedet domineres av små firma.

Middels store byggeprosjekter går fra 5 millioner til ca 100 millioner. Dette er som oftest nybygg som det tar opp til 15-18 måneder å fullføre. Slike prosjekter krever en større innsats av personell (kanskje opp imot 50 arbeidere) og koordinering av mange ulike typer av kompetanse, deriblant projektering og tekniske tjenester. Prosjektene har en størrelse som utelukker lokale selskaper (de er for små), og gjennomføres normalt av regionale selskaper eller avdelinger av nasjonale selskaper. Dersom Staten eller andre profesjonelle kunder (store selskaper som ofte bygger hus) er ansvarlig, har disse ofte en viss prosjektlederkapasitet og benytter derfor delentrepriser (kjøper projektering, bygg og tekniske tjenester separat), mens øvrige kunder ofte foretrekker totalentrepriser (kjøper så mange tjenester som mulig fra ett firma) eller de leier inn et prosjektlederfirma som så kjøper inn delentrepriser.

Store byggeprosjekter over 100 millioner er det normalt bare Staten som kjøper, enten for forvaltningsoppgaver (sykehus, forsvaret) eller til forretningsdrift (for eksempel Telenor, Jernbaneverket). I slike store prosjekter er det ingen byggefirma som kan levere hele prosjektet, så det blir nesten alltid en struktur med delentrepriser, og ofte flere firma innen hver spesialitet (for eksempel to firma innen bygg, tre rørleggerfirma osv). Tross dette er det normalt bare regionale og nasjonale selskaper som er med på slike prosjekter.

Byggeprosjekter innebærer også en koordinering mellom tre ulike typer av tjenester; projektering/planlegging, byggetjenester og tekniske tjenester (med to områder; elektrisk anlegg og VVS).

Konsolidering og stabilitet (1985-1997)

Etter oppkjøpet av Gard Kristiansen Ingeniører AS hadde brødrene nådd en størrelse for Nordvestbygg som de syntes var passende for det markedet de skulle betjene. Nå gikk derfor bedriften inn i en fase der det gjaldt å konsolidere virksomheten. Under vekstperioden hadde mange ting gått litt fort, og Åge og Rikard begynte nå å se nærmere på ulike områder, og spesiell fokus ble rettet mot arbeidsmiljøet. En trivselsundersøkelse i 1986 avslørte at de ansatte var rimelig fornøyd med lønninger og arbeidsoppgaver, men at de fleste følte at reisingen og spesielt det å være ukependler mellom byggeplass og hjem var en stor påkjenning. Undersøkelsen antydte også at flere av de ansatte var bekymret for de fysiske arbeidsforholdene, særlig angående sikring av stillaser og heiser/kraner.

Åge ble dermed leder for den nye arbeidsmiljøkomiteen, der det også deltok to andre representanter for ledelsen samt to representanter fra fagforeningen. Komiteen reiste rundt på ulike byggeplasser samt regionskontorene og hadde samtaler med de ansatte, og la etter ett års arbeid frem en rapport for styret. Denne var basert på innsamling av tall på reisedager, pendlerdager og ulykkesstatistikk, og dessuten på samtaler med nesten 200 ansatte. Rapporten konkluderte med at organiseringen med prosjekter borte fra hjemmet måtte opprettholdes av hensyn til markedets struktur, men at det fantes ting bedriften kunne gjøre for å lette byrdene for de som reiste. 17 punkter ble nevnt, og de tre viktigste var en oppgradering av det fysiske

arbeidsmiljøet (bedre møbler og utstyr på brakkebyene der pendlerne bodde i arbeidsuka), muligheter for besøk fra familien (delvis betalt av bedriften) og bedre rotasjon blant arbeidsstokken. Det viste seg nemlig at de av arbeiderne som bodde i umiddelbar nærhet av storbyene Kristiansund, Molde og Ålesund reiste mindre enn resten av arbeidsstokken. Dette var selvfølgelig en funksjon av at mange av prosjektene foregikk i nettopp disse tre byene, men det viste seg at ved å trekke disse inn i reisevirksomheten kunne man redusere antallet reisedøgn pr ansatt, med kun en svak økning av det totale antallet reisedager. Alle 17 punktene ble gjennomført i løpet av en fireårsperiode. I tillegg til disse tiltakene gjennomførte bedriften en oppgradering av sikkerhetsrutiner og klarte i løpet av samme periode å halvere antallet ulykker og nestenulykker. Etter denne innsatsen roet ting seg i bedriften, og siden tidene var gode kunne Nordvestbygg fortsette omtrent som før i noen år frem til 1997.

Nye eiere, stagnasjon og problemer (1997-2002)

I 1997 var det imidlertid igjen klart for store endringer for Nordvestbygg AS. Gründerne hadde blitt gamle, og ønsket seg ut av bedriften, så da Rikard og Åge fikk et lukrativt tilbud fra NORGESBYGG AS, solgte de derfor ut Nordvestbygg AS og trakk seg tilbake med stor fortjeneste. Salget førte imidlertid til reaksjoner blant de øvrige eierne av Nordvestbygg. Selv om brødrene Gulen hver hadde 34% av aksjene og dermed kunne tvinge gjennom salget, var brorparten av de øvrige aksjonærene uenige. De mente at Nordvestbygg AS klarte seg bra i markedet som regionalt entreprenørselskap, og ønsket ikke at selskapet skulle bli en avdeling av et nasjonalt selskap. Lokal tilknytning var viktig, mente de. Brødrene sto imidlertid på sitt og ville selge, og aviste også et "siste-liten" tilbud om å selge til en lokal eierkonstellasjon organisert rundt de øvrige aksjonærene og med DnB som garantist. Dermed ble NORGESBYGG AS den nye eieren av Nordvestbygg, og det Oslo-baserte selskapet sendte Georg Frønningen til Ålesund for å styre sin nye avdeling Nordvest, som markedsmessig skulle betjene omtrent det samme området som Nordvestbygg hadde operert i.

Det var en optimistisk Georg som ankom Ålesund en regntung dag i april. Han skulle tross alt overta en avdeling som hadde gode økonomiske resultater og håpet at det ville gi ham et godt utgangspunkt for de nye ideene hovedkontoret ønsket å introdusere. Etter første møte med ledelsen, som også stort sett inneholdt de av aksjonærene som ikke hadde solgt sine aksjer til NORGESBYGG, var han ikke like optimistisk. Den øvrige ledelsen var i hovedsak negativt innstilt, både til overtakelsen og til at det nå kom en "Oslo-mann" for å gjøre noe de lokale hadde gjort på en utmerket måte så langt. Og da Georg hadde trukket frem de endringene han ville gjøre fremover hadde det nærmest vært opprørsstemning.

I hovedsak var det tre endringer hovedkontoret ønsket å gjøre. For det første ville hovedkontoret gjennomføre et kompetanseutviklingsprogram der sentrale personer innenfor tekniske tjenester og byggetjenester fikk opplæring i prosjektledelse. I Nordvestbygg hadde de et mindre antall erfarne prosjektledere som i hovedsak ble brukt som plassjefer på de ulike byggeplassene. Disse kom alle som en fra byggetjenester. I tillegg hadde de noen prosjektledere innenfor prosjekteringsdelen som ble brukt på de aller største prosjektene. Hovedkontoret i Oslo ønsket å utvide antallet personer med prosjektlederkompetanse. Internt skulle dette medføre større muligheter for rotasjon blant personalet, og dermed mindre reising på hver enkelt prosjektleder. Eksternt mente hovedkontoret at det ville føre til at selskapet fikk flere kontrakter fordi de hadde høyere kompetanse. Endring nummer to innebar at Nordvestbygg skulle bruke NORGESBYGG sine faste leverandører. Dette skulle gi ytterligere besparelser i form av kvantumsrabatter. Endelig skulle den interne organiseringen endres. Frem til nå hadde Nordvestbygg håndtert hvert enkelt byggeprosjekt som et rent prosjekt separat fra annen virksomhet. Hovedkontoret mente at dette representerte en ulempe i

kapasitetsutnyttelse av sentrale ansatte, samt en ulempe for erfaringsoverføring innad i selskapet. De ønsket derfor at avdeling Nordvest skulle endre organisasjonsprinsipp til en prosjektbasert matrise, der sentrale personer innen prosjektering og tekniske tjenester skulle jobbe på flere prosjekter samtidig. Dette hadde hovedkontoret gode erfaringer med fra Oslo-området.

Den første endringen som innebar kompetanseutvikling var den eneste ledelsen var rimelig positiv til, så Georg satset først på å få gjennom den. I løpet av det første året hadde han lyktes med det, og en implementeringsplan over tre år kunne lages. Denne ble i hovedsak også fulgt. Leverandørendringene ble tilslutt oppgitt, etter massiv motstand fra organisasjonen. De pekte på at et slikt tiltak ville gi et negativt omdømme for avdelingen i det lokale næringslivet, og det var det samme næringslivet (om enn ikke de samme bedriftene) som utgjorde en stor del av kundemassen. Viktigere var det at de fleste av Norgesbygg sine faste leverandører var lokalisert i Oslo-området, så transportkostnadene ville øke. Til slutt ga Georg opp å gjennomføre dette, og sto solidarisk med sin avdeling mot hovedkontoret i Oslo. Motstrebende ga hovedkontoret etter, men bare under forutsetning av at Georg fikk gjennomført organisasjonsendringen fra ren prosjektorganisering til prosjektbasert matrise. Det var om denne reformen at slaget kom til å stå.

Georg sitt viktigste argument i striden som fulgte var at matriformen var komplementær til kompetanseutviklingen og at den ville gi et endra bedre utbytte av den nye kompetansen selskapet ble tilført gjennom kompetansereformen. Motstanderne svarte med å trekke frem at innføring av matrise ville øke antallet reisedøgn pr. ansatt, noe som ville få både økonomiske og sosiale konsekvenser. Til slutt ble likevel omorganiseringen gjennomført etter at Georg hadde fått klarsignal fra hovedkontoret for å gi økonomisk kompensasjon for den økte reisingen i en overgangsperiode på tre år.

Nesten umiddelbart oppstod det problemer. Den økte reisevirksomheten var upopulær hos de ansatte, og særlig fordi den nå slo ut blant grupper som før hadde mindre reising enn gjennomsnittet, nemlig hos de som drev med prosjektering og tekniske tjenester. Flere ganger opplevde bedriften at ansatte uteble fra arbeidsoppgaver i prosjekter der reiser var nødvendig, og det avtegnet seg et tydelig mønster der den ansatte skyldte på at andre prosjekter (som ikke krevde reising) krevde mer oppmerksomhet enn forutsatt og lederen i disse prosjektene skrev under på at dette faktisk var tilfellet. Dermed ble prosjektledere for ”upopulære” prosjekter stadig nødt til å omprioritere, og situasjonen ble fort kritisk. I 2000, to år etter at systemet var innført, var situasjonen blitt uholdbar, og et eksempel måtte statueres. Georg sparket tre ansatte som gjentatte ganger hadde uteblitt fra sin jobb, samt den prosjektlederen som dekket dem. Fagforeningen reiste straks arbeidsrettssak på vegne av de oppsagte, men Georg hadde alle dokumenter i orden, inkludert skriftlige advarsler, så bedriften vant frem på det juridiske planet. Episoden førte imidlertid til uerklært krigstilstand mellom ledelse og de ansatte, og matriformen ble utnyttet av de ansatte til å sabotere. Dermed var teppet gått opp for siste akt, og krisemøtet i ledelsen var et faktum.

Epilog:

Norgesbygg AS kalte Georg tilbake til Oslo og solgte ut Nordvestbygg i 2002 til en lokal eierkonstellasjon. Salget innbrakte omtrent det samme som Norgesbygg hadde gitt for selskapet fem år tidligere, men erfaringene fra oppkjøpet gjorde at Norgesbygg AS trakk seg tilbake fra Stavanger også, og endret strategi til å bli et regionalt entreprenørselskap på Østlandet. Nye Nordvestbygg sin ledelse omorganiserte bedriften tilbake til den struktur den hadde hatt før oppkjøpet, men sliter fortsatt med ettervirkningene av matriformen.

CASE III: Skattedirektoratet

NB! Dette caset er fiktivt og skal kun brukes til undervisningsformål. All likhet med personer og etater er tilfeldig.

Et pent lite prosjekt

Mons Jølster var nyansatt regnskapsansvarlig for skattekontoret i Mo i Rana, og han var ikke særlig fornøyd med regnskapssystemet skattekontoret hadde til disposisjon. Spesielt syntes han at lønns- og skattedelen for egne ansatte (kontoret hadde 27 medarbeidere) var kronglete og vanskelig å bruke. Heidi Bruråk, en av Mons sine venner fra studenttiden i Oslo hadde nylig blitt ansatt som IT-konsulent i firmaet DataPower i Mo, og de to møttes ofte for å diskutere studietiden og det å være ”søring” i Nord-Norge. Det var over en kaffekopp på Norrøna i Mo i oktober (1999) at Heidi fikk høre om Mons sin misnøye med regnskapssystemet til skattekontoret. Hun foreslo at hun kunne se på hva hennes bedrift hadde av regnskapssystemer og deretter kunne de kanskje gjøre en avtale om innkjøp av et nytt regnskapssystem til skattekontoret. Mons syntes det var en god ide.

Noen uker senere hadde Heidi med seg papirer til et møte med Mons. Hun hadde funnet et passende regnskapssystem og hadde noen forslag til modifiseringer som ville gjøre systemet velegnet for en bedrift av skattekontorets størrelse. Lenger enn dette ville hun ikke gå før Mons og hans sjef Geir hadde godkjent opplegget. Mons så på papirene og var veldig fornøyd. Han sa at han skulle legge saken frem for Geir, og at han ønsket at dersom Geir gikk for dette forslaget, så skulle Geir forhandle videre med Heidi. Mons følte nemlig at han var en smule inhabil i denne saken. Dette forsto Heidi godt, og de avtalte at Heidi skulle stille på et møte med Geir om denne saken.

Det gikk ytterligere to uker før Geir og Heidi møttes, og Geir ble umiddelbart begeistret for ideen. I løpet av en ukes tid avtalte han og Heidi at skattekontoret skulle leie inn DataPower til å installere og drifte det nye regnskapssystemet. Prisen skulle være 30.000 kroner for systemet, 20.000 for opplæring av tre ansatte og deretter timeavregning opp til 50.000 kroner (100 timer) for driftsstøtte. Dersom installasjonen medførte problemer som førte til et større timeforbruk skulle DataPower dekke det resterende.

Fjæra som ble til fem høns

Geir hadde nettopp ordnet med den nye avtalen da han ble kalt inn til konferanse hos skatteetaten i Oslo i slutten av november 1999. Alle skattesjefene i de ulike områdene var på konferansen (over 100 stk.) og en av de sakene som kom opp var en generell misnøye med regnskapssystemet i Skatteetaten. Geir nevnte i den forbindelse at hans skattekontor hadde inngått en avtale med et firma om et nytt regnskapssystem. Han understreket at det nye systemet bare var ment til administrativ bruk internt, og som sådan ikke ville berøre det sentrale systemet for skatteligningene, men antydte at slike løsninger kanskje kunne være et alternativ for flere skattekontor.

Elin Nilsjord hadde nylig blitt ansatt som leder for regnskapsavdelingen i Skatteetaten. Hun tok Geir på ordet og bestemte at skatteetaten trengte et nytt regnskapssystem. To dager etter konferansen hadde hun klart et tilbud på nytt regnskapssystem. Dette tilbudet

gjaldt et regnskapssystem som skulle installeres på samtlige 37 skattekontor i landet. I første omgang skulle det lages to varianter, som skulle testes ut på to skattekontorer i ett år. Det beste av disse skulle implementeres over hele landet. Avtalen var i utgangspunktet verdt minst 30 millioner, og kunne bli utvidet med ekstra pakker dersom skatteetaten ønsket det.

Elin tok også en telefon til Geir i Mo og sa at hun ønsket at Mo skulle være ett av de to testkontorene, siden ideen opprinnelig hadde vært Geir sin. Dessverre betydde dette også at innkjøpet av dataprogram fra DataPower måtte legges på is foreløpig, men, som Elin sa, DataPower kunne jo levere inn anbud på hele pakken... Det var ingen lykkelig Geir som måtte gå til Mons og Heidi og fortelle at det ikke ble noe av avtalen med DataPower. Heidi sa at det selvfølgelig ikke var noen mulighet for et lite firma som DataPower til å gi anbud på hele pakken, men hun tok likevel avslaget pent, takket for interessen og ønsket Mons og Geir lykke til.

Prosjekt Nytt Regnskap etableres

To uker senere hadde anbudene kommet inn. Totalt hadde det kommet 8 anbud, men tre av disse ble forkastet. Av de andre fem valgte Elin det billigste, et tilbud fra ADMSERVICE AS som innbefattet bruk av et amerikansk regnskapssystem som ADMSERVICE skulle oversette og lage en brukerinterface til. Siden regnskapssystemet var så tett knyttet opp til regnskapsavdelingen valgte Elin å gjøre prosjektet til et avdelingsinternt prosjekt. ADMSERVICE satte fire personer på jobben, med Anne Garvang, en meget erfaren IT-konsulent, som prosjektleder. Elin, hennes nærmeste underordnede i skatteetaten sentralt, og de to regnskapssjefene i testkontorene (Mons i Mo i Rana og Jørund Store i Florø) fikk ansvar for implementeringen og satt i styringsgruppen for prosjektet sammen med Anne. En ambisiøs tidsplan ble satt opp, der utviklingsarbeidet skulle ta fire måneder og være ferdig i april 2000, implementeringen to måneder til og selve testkjøringen seks måneder med slutt i desember 2000. Når alt var klart og alle feil var rensket ut, skulle systemet implementeres i hele organisasjonen i løpet av første kvartal 2001.

Prosjektet begynte bra. Anne og hennes prosjektgruppe jobbet veldig godt med utviklingsarbeidet, og samarbeidet nært med testkontorene. De lå to uker foran tidsplanen da de var ferdige med utviklingsarbeidet, og Anne delte guppen i to og sendte to personer til Florø, mens hun selv og den fjerde medarbeideren på prosjektet dro til Mo.

Implementeringen gikk også greit, med installasjon av systemet på testkontorene og med opplæring av de ansatte som skulle jobbe med det. Det var en meget fornøyd Anne Garvang som kunne rapportere til Elin to måneder senere at nå var alt oppe og gikk, så nå kunne testkjøringen begynne.

Problemene starter

De første problemene ble rapportert fra kontoret i Florø. Der klaget flere av de ansatte på at nynorsken i systemets brukerinterface og utskrifter var alt for dårlig. ADMSERVICE hadde slurvet med oversettelsen og dessuten var det flere deler av utskriftsskjemaene som ikke var oversatt i det hele tatt. ADMSERVICE måtte da innrømme overfor Elin at de ikke hadde god nok nynorskkompetanse. En ekstern konsulent ble leid inn, men hun

hadde ikke tilstrekkelig datakompetanse og ble satt ut av prosjektet igjen etter bare to uker i jobben. Jørund Store, regnskapssjefen ved Florø-kontoret løste til slutt floken ved å påta seg å sette sammen en gruppe med nynorskbrukere som skulle kunne gjøre jobben, forutsatt at ADMSERVICE betalte for dette, og ADMSERVICE måtte krype til korset og akseptere kravene som ble stilt.

Ved første lønnskjøring på testkontorene i juni 2000 ble en graverende feil i programmet oppdaget. Skattedelen av systemet, som skal holde rede på forhåndsbetaling av skatt, fungerte ikke. På toppen av det hele hadde Elin sørget for at de gamle systemene hadde blitt kastet ut før det nye ble installert. Det ville "øke motivasjonen for å få det nye systemet i drift", mente hun. Resultatet var imidlertid at lønnsutbetalingene til de ansatte ved Florø- og Mo-kontorene ble to uker forsinket fordi lønnsutbetalingene måtte kjøres manuelt, og de ansatte raste.

Verre var det at Anne og hennes prosjektgruppe fra ADMSERVICE ikke klarte å finne feilen i tide før neste lønnskjøring i juli heller. Denne gangen var testkontorene forberedte, og hadde den manuelle kjøringen klar, men begge kontorene klaget likevel høylytt til Elin og skatteetaten sentralt. Deres mening var at Elin nå fikk ta et ansvar og få prosjektet tilbake på skinnene, og at hvis dette viste seg umulig, måtte de heve kontrakten med ADMSERVICE. Elin og styringsgruppa gikk da til Anne og hennes prosjektgruppe og la frem situasjonen. Anne bedyret at de hadde gjort det de kunne, men at de nå skulle hente inn en programmerer fra leverandøren av systemet i USA og omprogrammere den delen som skulle interagere med skattesystemet. Elin ga ADMSERVICE frist til neste lønningsdag (12 august) med å få dette i orden, ellers ville kontrakten bli hevet.

Lokalt i Mo

Mons var travelt opptatt med testingen av det nye regnskapssystemet hele sommeren 2000, men ikke mer enn at han hadde tid til å møte Heidi av og til. I midten av juli, da det ble klart at ADMSERVICE ikke hadde fått systemet til å virke for andre lønningsdag på rad, trengte Mons noen å la sin frustrasjon gå utover. Siden Heidi akkurat den dagen ringte og spurte om felles middag var en mulighet, ble det hun som fikk ta støyten. Middagen var fin den, men etterpå fikk Heidi høre alt om ADMSERVICE og de udugelige systemene de solgte. Heidi var medfølende, og forsøkte å trøste, og Mons følte seg nok litt bedre. Han spurte deretter om hvordan det gikk med Heidi og hennes jobb, og hun sa at hun trivdes utmerket. Hun kunne dessuten røpe at hun hadde jobbet litt på si med regnskapssystemet de hadde gjort en avtale om før ADMSERVICE kom inn i bildet. Hun trodde at det nå ville være greit å få det til å virke. Mons smilte og sa at det kunne hende at det ble bruk for det systemet igjen, med mindre ADMSERVICE klarte den nye fristen Elin hadde satt.

ADMSERVICE feiler

Rundt 1 august ble det klart at ADMSERVICE ikke kom til å klare fristen for 12 august heller. Den amerikanske programmereren hadde fått ordnet noe av det, men mente at konseptet med forhåndsbetalt skatt var som "å stjele fra de ansatte". Særlig var det et problem at det ikke skulle trekkes skatt for juni, og bare halv skatt i desember. Han ga etter hvert opp, og dro tilbake til USA. Den amerikanske leverandøren av systemet gikk

deretter med på å betale ut en kompensasjon til skatteetaten via ADMSERVICE. Men noe datasystem fikk skatteetaten ikke. Sliten og lei måtte Anne meddele Elin de dårlige nyhetene. ADMSERVICE ble løst fra kontrakten, og hadde hatt et tap på nærmere 400.000 kroner på hele kontrakten.

Elin fristilte øyeblikkelig de to testkontorene og sa at de måtte finne nye løsninger. Eventuelt kunne Elin hjelpe dem med å reinstallere det gamle regnskapssystemet. I Mo valgte Geir og Mons dermed å gå tilbake til Heidi og DataPower sitt system. Det ble raskt installert og DataPower fulgte opp med opplæring og driftshjelp slik avtalen hadde skissert. De måtte riktignok kjøre også august-utbetalingene manuelt, men etter det fungerte systemet veldig bra, og i november var systemet feilfritt. Mons spanderte en ekstra middag på Heidi og gratulerte henne med vel gjennomført prosjekt.

Florø valgte etter en del betenkningstid å gå videre med ADMSERVICE. De fikk Elin til å inngå en ny avtale med ADMSERVICE der ADMSERVICE hentet inn et annet basisprogram (denne gangen et sveitsisk system) men beholdt en del av bruker-interfacet fra det forrige systemet. Seks måneder senere hadde ADMSERVICE fått dette systemet til å fungere, og Florø var endelig fornøyd.

Etterord:

I begynnelsen av 2002 ble ADMSERVICE sitt reviderte system (det som Florø-kontoret hadde jobbet frem sammen med ADMSERVICE) gjort til standardssystem for skatteetaten, og installert ved alle skattekontorer, også i Mo i Rana.

CASE: STOL AS

NB ! Dette caset er produsert for undervisningsformål og er fiktivt. All likhet med ekte bedrifter og personer er utilsiktet og tilfeldig. Generelle trekk ved stolmarkedet og den økonomiske utviklingen er imidlertid autentiske.

Oppstart:

STOL AS ble stiftet i 1934 på Røros. Utgangspunktet var at en gründer, Mikal Hansen, hadde tatt i bruk en ny måte å lage trelaminater på. Dette gjorde at man kunne lage tynne, men relativt sterke plater som kunne erstatte heltre i en del anvendelser. Mikal ville benytte sine nye laminater i stoler, og stiftet derfor en bedrift som hadde som forretningsidé å produsere stoler til det offentlige. Stolene bedriften produserte var enkle stoler i to varianter. To metallbøyler i u-form utgjorde føttene, og en tredje metallbøyle utgjorde ryggen. To trelaminatplater var skrudd fast og tjente som henholdsvis sete og ryggstø. Laminatplatene kom i to forskjellige kvaliteter, noe som utgjorde de to variantene. Markedet besto hovedsaklig av skoler, kantiner og forsamlingslokaler, men det ble også solgt en del til møterom og til private bedrifter.

Omsetningen holdt seg rimelig konstant på ca 30 millioner, og bedriften hadde rundt 40 ansatte. Organisasjonen var enkel, med ca 5 administrativt ansatte som drev salg, innkjøp og produksjonsplanlegging og de øvrige ansatte i en stor produksjonsavdeling.

Helt fra begynnelsen av samarbeidet STOL AS med en bedrift i Ålen (ca 10 km nord for Røros) som het MEKK OG BØY AS. Denne bedriften var underleverandør av metalldeleer til ulike bedrifter i området, og fikk også leveransen av metallbøyler til STOL AS. Denne leveransen kom relativt raskt til å utgjøre nesten 60% av MEKK OG BØY sitt totale salg, en prosentsats som har holdt seg nesten konstant helt opp til i dag.

Etterkrigstiden og gjenreising:

STOL AS fikk beholde sitt produksjonsutstyr gjennom krigen, og kom etter krigen inn i en voldsom ekspansjonsperiode. I perioden 1946 til 1965 økte STOL AS sitt salg med 10-15% i året, slik at bedriften i 1965 hadde en omsetning på nesten 200 millioner kroner. Delvis skyldtes denne ekspansjonen at det offentlige hadde desperat behov for stoler, og delvis skyldtes den en utvidelse av produktspekteret. STOL AS utvidet antallet varianter fra 2 til 17. Nå kunne man få stoler med og uten armlene, og med ulike typer av metallføtter og mange ulike varianter av tre i sete og ryggstø. Mot slutten av 50-tallet lanserte dessuten STOL AS kjøkkenstoler for hjemmet. Dermed var de på vei inn å et helt nytt marked. Der de før hadde forhandlet med offentlige innkjøpsavdelinger om store partier med stoler, gikk de nå inn på grossist og detaljist-markedet for å selge stoler til det private hjemmemarkedet. En av de viktigste tingene som gjorde dette mulig var den kraftige boligutbyggingen på 50-tallet, der antallet blokkleiligheter i byen ble kraftig økt og kjøkkenet i større grad ble et eget rom med plass til spisebord og noen kjøkkenstoler.

Stagnasjon og nye tanker

Etter den jevne ekspansjonen i etterkrigstiden, ble STOL AS i løpet av to år med dramatiske endringer satt under sterkt press. Eksternt ble det offentlige markedet både mindre, og mer konkurranseutsatt. Flere nye konkurrenter dukket opp innenlands og tok deler av markedet som STOL AS hadde vært nesten enerådende på. Det offentlige hadde også begynt å stille høyere krav til sittekomfort, noe som betydde mer krevende utforming av laminatplatene. Utviklingen på det offentlige markedet hadde også ført til at salget av kjøkkenstoler ble viktigere for STOL AS. Her, som på det offentlige markedet, økte kravet til sittekomfort, parallelt med at folk fikk bedre råd utover på 60-tallet.

Internt hadde ekspansjonen i etterkrigstiden ført til at bedriften hadde økt fra ca 40 ansatte til ca 150. Denne ekspansjonen hadde skjedd uten at bedriftens organisasjon hadde endret seg vesentlig, noe som medførte stadig større problemer med kommunikasjonslinjene i produksjonsavdelingen. Det skjedde stadig oftere at ansatte ikke hadde fått nødvendige beskjeder, at misforståelser oppsto og at arbeid ble utført feil, eller feilrapportert. Kvaliteten sank også, og formennene klaget over at de ikke lenger klarte å kontrollere alle de ansatte på sine skift. De kjente ikke lenger alle personlig, og dessuten oppsto det uoversiktlige situasjoner i forbindelse med sykefravær og ved nyansettelser, noe som lett gjorde at folk jobbet ved maskiner de ikke kjente, og ikke hadde opplæring til å holde på med.

I 1967 døde selskapets gründer i en ulykke. Mikal hadde gått av som daglig leder noen år tidligere og hadde nå hatt ansvaret for de tekniske løsningene rundt laminat-produksjonen (som var kjerneteknologien til bedriften). Dessverre skjedde dette mens bedriften var midt inne i en utviklingsprosess for å øke formbarheten av laminatene, og mange av de resultatene som bedriften hadde oppnådd, var svakt dokumentert og eksisterte stort sett i hodet på gründeren. Dermed ble bedriften berøvet både en av sine mest pågående medarbeidere og en betydelig del av sin tekniske kompetanse samtidig, og i en kritisk tid for bedriften.

Bordet var dekket for store endringer, og mannen som skulle gjennomføre dem var Torstein Varhei. Varhei var ferdigutdannet maskiningeniør fra NTH to år tidligere, og hadde tatt jobb ved STOL AS som produksjonsingeniør. Nå, etter Mikal Hansen sin død, ble han fabrikkssjef og høyre hånd til daglig leder. Torstein tok tak i tre viktige områder hos STOL AS. Han endret fabrikkorganisasjonen og fikk bygget om produksjonslokalene fra en stor produksjonsavdeling til tre mindre produksjonslinjer (samlebånd) og en formonteringsavdeling. Hver av disse avdelingene hadde ca 40 ansatte og ble organisert for seg, noe som økte oversiktligheten for formennene, såvel som for produksjonsplanleggerne. De nye, moderne produksjonslinjene økte også effektiviteten og tillot spesialisering blant de ansatte slik at opplæring kunne drives på en bedre og mer målrettet måte. Samtidig tok Varhei i bruk jobbrotasjon innad på produksjonslinjene slik at alle ansatte skulle lære seg minst tre arbeidsstasjoner. Dette økte fleksibiliteten ved sykefravær og brøt samtidig opp monotonien i arbeidet. Totalt sett førte dette til en merkbar kvalitetsheving i produktene. Torstein Varhei tok også tak i arbeidet med utvikling av lamineringsteknikkene og greide ganske raskt å utvikle metoder for detaljforming av laminert tre. Disse teknikkene ble introdusert i formonteringsavdelingen, slik at stolene bedre kunne oppfylle de nye kvalitetskravene fra kundene. For det tredje tok Varhei tak i forsyningssituasjonen. Han ansatte Robert Borseth, en ny ingeniør, til å lede arbeidet med å skaffe bedriften solide forsyninger av kvalitetsmaterialer. Robert startet med å gå gjennom avtalene med MEKK og BØY AS, som fortsatt var STOL AS sin viktigste underleverandør. Robert ønsket å formalisere det så langt uformelle samarbeidet med MEKK OG BØY, og fikk ledelsen i MEKK OG BØY med seg på en treårskontrakt som spesifiserte et minimumsvolum for leveransene til STOL AS, og som inneholdt krav til at MEKK OG BØY skulle oppdatere sin organisasjon og sin maskinpark og produksjonsmåte på samme måte som STOL AS hadde gjort. Avtalen inneholdt også en klausul om at opplæring hos MEKK OG BØY skulle inkludere to dager i produksjonen hos STOL AS, slik at operatørene hos MEKK OG BØY fikk kunnskap om hvordan deres produkter ble brukt hos MEKK OG BØY sin viktigste kunde.

De arbeidene Torstein Varhei hadde satt i gang tok flere år å gjennomføre, og krevde mye i form av nyinvesteringer. Faktisk var bedriften i denne perioden (1967-1972) hele tiden på konkursens rand, og endringene var bare mulig fordi bedriften fikk subsidier og billige lån fra Staten via DU-systemet (Distriktenes Utbyggingsfond). Men i 1972 hadde bedriften igjen overskudd, og så vel effektiviteten som kvaliteten på produktene hadde økt betraktelig.

Ny ekspansjon; STOL AS blir møbelleverandør

Torstein Varhei hadde klart å berge bedriften ut av en truende konkurs, og til en bedrift med en brukbar økonomi. Nå ønsket han å gjøre mer penger på bedriften, og han lanserte en dristig

plan for styret og daglig leder: STOL AS skulle bli en av de store møbelprodusentene i Norge. Med utgangspunkt i bedriftens teknologiske kunnskap om laminert tre og avtalen med MEKK OG BØY skulle bedriften lansere en helt ny kolleksjon av produkter for kjøkken og stue som inneholdt sofaer, bord og hyller og reoler. Utformingen skulle være enkel, med stålrør og laminert tre.

For sofaproduksjonen trengtes imidlertid en samarbeidspartner som kunne produsere setetrekk i skinn og ull. For skinn valgte Robert Borseth å stole på markedskreftene. Han mente at det var tilstrekkelig å handle inn på det åpne marked fra de leverandørene som hadde de beste prisene, og satset på tremåneders kontrakter. For ull valgte han imidlertid en annen løsning, nemlig ”dual sourcing” (å ha to leverandører av samme vare). Årsaken var at det å veve setetrekk i kompliserte mønstre ble sett på som såpass avansert at Robert ønsket mer stabile leverandører som STOL AS kunne være med på å utvikle og påvirke over tid. De to ull-leverandørene som ble valgt var ULLSPESIALISTEN i Lillestrøm utenfor Oslo, og TYNSET-GARN, en lokal produsent lokalisert på Tynset sør for Røros. Dette systemet holdt for øvrig bare i en overgangsperiode på to år. Da hadde STOL AS lyktes i å overføre teknologi fra ULLSPESIALISTEN til TYNSET-GARN og oppgradert sistnevntes maskinpark til å bli tilstrekkelig til å levere hele årsbehovet til STOL AS, og STOL AS sa opp avtalen med ULLSPESIALISTEN. ULLSPESIALISTEN gikk da til sak mot STOL AS, og retten fant at ULLSPESIALISTENs sak var berettiget og STOL AS måtte betale en klekkelig erstatning for kontraktsbrudd.

Varhei sin satsning ble etter mye diskusjon vedtatt i styret, og ble umiddelbart en stor suksess. STOL AS doblet sin omsetning i løpet av tre år (til nesten 400 millioner), og deres stål- og tre møbler ble ansett som trendsettende og moderne. Utover på 70-tallet og frem til midten av 80-tallet holdt STOL AS sin omsetning på et høyt nivå. I 1977 inngikk de samarbeid med en norsk sengeprodusent (SENG AS) og ekspanderte sitt produktspekter ytterligere med en kolleksjon av soveromm møbler. SENG AS leverte senger og madrasser, mens STOL AS leverte bord, stoler og hyller. I 1978 kjøpte de opp TYNSET-GARN, som nå ble et heleid datterselskap av STOL AS. I 1981 skjedde det samme med MEKK OG BØY. Dermed var STOL AS blitt et konsern med nesten 500 ansatte, hvorav 320 var i hovedbedriften på Røros, ca 80 var i bedriftens mekaniske verksted i Ålen og nesten 80 jobbet i ullvareverkstedet på Tynset. Bedriften hadde også salgsavdelinger i Oslo og Bergen.

Krakk og krise

I 1984 var krisetegnene klare igjen hos STOL AS. Inntjeningen hadde gått drastisk ned siste året, og noen i styret mente at dette skyldtes at effektiviteten i bedriften hadde sunket, og at dette skyldtes det etter hvert store antallet artikler i produksjonen. Andre i styret pekte på at markedet var på vei nedover, og at lavpriskjedene med IKEA i spissen hadde spist seg inn på STOL AS sine markeder. STOL havnet midt mellom kvalitetssegmentet og billigsegmentet, mente de.

Torstein Varhei, som så langt hadde blitt geniforklart av styret, hadde lagt nok en ekspansjonsplan på bordet for å øke inntjeningen. Denne gangen gjaldt det en kolleksjon av hyller og reoler til gang og garderobe. Han hadde også nevnt baderomm møbler. For første gang på lenge var det imidlertid heftige diskusjoner i styret. Denne gangen ble Torstein sine planer stoppet. Styret valgte i stedet å redusere bedriftens virksomhet. Arbeidsstokken skulle slankes, og bedriften skulle konsentrere seg om et mindre antall lønnsomme produkter. Kvaliteten skulle heves ytterligere og bedriften skulle bevege seg bort fra billigmarkedet og over mot kvalitetsprodukter. Både daglig leder og fabrikkjefen Torstein Varhei motsatte seg denne strategien, og gikk av. De ble erstattet av Stig Strømsnes (daglig leder) og Jan Haug (fabrikkjef). Strømsnes tok raskt initiativet og halverte arbeidsstokken i løpet av to år. Produksjonen av sofaer ble lagt ned og TYNSET-GARN ble solgt til SANDVIK VEVERI, en av konkurrentene innen ullvareproduksjon. Produksjonen av laminerte trebord ble flyttet til Selbu, der en heleid underleverandør, BORD AS, ble opprettet. STOL AS og BORD AS

samarbeidet deretter om en kolleksjon av kjøkkenmøbler. Samarbeidet med SENG AS ble også oppgitt, og STOL AS trakk seg tilbake fra soveromsmøbel-segmentet. Dermed sto bedriften igjen med stolproduksjon og med produksjon av hyller og reoler. Halvparten av de ansatte var sagt opp eller hadde blitt overført til datterselskapene og kjernebedriften på Røros ble delt i to; en produksjonsavdeling som drev med stolproduksjon og en som drev med hylle- og reolproduksjon. Omsetningen var redusert til snau 220 millioner i året.

Tross alle disse tiltakene fortsatte bedriften å oppvise røde tall og i 1988 var konkursen et faktum og SND (Statens nærings- og distriktsutbyggingsfond) gikk inn med en krisepakke for å berge restene. Begge datterselskapene (BORD AS og MEKK OG BØY AS) ble solgt, selv om samarbeidet med MEKK OG BØY fortsatte. Hylle- og reolproduksjonen ble også solgt ut. STOL AS skulle tilbake til røttene, nemlig stolproduksjon. Med i underkant av 60 ansatte og en omsetning på ca 75 millioner i året konsentrerte bedriften seg nå kun om et lite antall stolvarianter. Øvrig produktspekter var nå enten lagt ned eller solgt ut. Kundegruppen var igjen i ferd med å endres, fra det private markedet, som hadde vært fokuset i de gylne tidene på 70- og tidlig 80-tall, og over til bedrifter og offentlige kunder som hadde behov for store mengder like stoler.

Forsiktig ekspansjon og satsning på forskning

Ett eneste element av strategien til Torstein Varhei var igjen i STOL AS, og det var satsning på økende kvalitet. STOL AS hadde nemlig merket seg at kvalitetsbevisstheten omkring kontorstoler var stadig økende, både hos brukerne og hos bedriftene selv. Dette skyldtes blant annet økt bevissthet om arbeidsmiljø og ryggplager hos kontoransatte. STOL AS satset forsiktig men bestemt på forskning innenfor ergonomi og lanserte i 1991 vippestoler, en nyvinning som straks slo an i markedet fordi den beviselig reduserte ryggplager. I 1994 ble laminatproduksjonen, som hadde vært bedriftens kjerneteknologi, lagt ned. I stedet benyttet man nå plast i seter og rygg. Bedriften startet i stedet et samarbeid med PLAST-DETALJ, et lite firma som satset på støping av plastdetaljer. Firmaet benyttet seg av returplast, og hadde fått priser fra miljøverndepartementet for sin miljøbevissthet. Dette fikk STOL AS til å bevege seg i samme retning, og bedriften gikk gjennom sine rutiner med henblikk på å oppnå miljømerking.

Gjennom forsiktig innsats innenfor forskning klarte bedriften å fortsette å komme med nyvinninger innenfor ergonomi, og de moderniserte også produksjonsutstyret på nytt i 1997. Dermed fikk de datastyrte produksjonslinjer og kunne øke antallet varianter noe uten at det gikk ut over effektiviteten. Dette ble utnyttet til å lansere en ny kvalitetsstol, INNOVA, for kontorer. Denne slo rimelig an i markedet, og bedriften fikk med denne stolen et eksportprodukt. I begynnelsen av 2000 hadde bedriften en omsetning på ca 140 millioner, hvorav 60 millioner var eksport til Sverige, England og Tyskland. Internt var bedriftens produksjon nå organisert på ett sted i Røros, men med en designavdeling som var lagt til Oslo (slik at de kunne følge med bedre på moter og trender). MEKK OG BØY og PLAST-DETALJ var fortsatt de to viktigste leverandørene (av henholdsvis metaldeler og plastdeler), mens ulltrekk til stolene ble kjøpt inn på ettårs avtaler med ulike ullvarebedrifter.

CASE: Tungesvik Stålsveis AS

Snøen hadde kommet til Tungesvik dagen før, så fjellene på begge sider av ferga var svøpt i et slør av hvitt. Det hele så svært idyllisk ut, tenkte Siri Tungesvik der hun sto på dekk og så innover mot hjembygda si. Men vel fremme ved fergeleiet begynte det å krible i magen igjen. Hun lurte på hvilke problemer hennes halvbror Olav ville komme trekkende med denne gangen.

Olav ventet på henne på kaia. Som vanlig var han formelt kledd, men det flammende røde håret lot seg ikke temme. Det flagret vilt i vinden. Da hun sprang i land fra ferga, brukte han ikke lange tiden på høflighetsfraser før han begynte å legge ut om sine problemer med familiebedriften. Da de kom frem til den lille verkstedtomta konstaterte Siri at det var kommet til et nytt påbygg, og at den gamle slippen nå var helt borte. En ny tid er kommet, tenkte hun, mens Olav oppsummerte situasjonen: "Du skjønner, jeg føler meg så hjelpeløs. Jeg har fått bedriften gjennom en vanskelig omstilling, og nå tjener vi endelig penger igjen. Vi har faktisk tatt oss råd til å ansette syv nye personer nå etter jul. Men likevel er alle så fiendtlige. Ingen ser ut til å synes at jeg har gjort en bra jobb, og alle snakker bare om hvor flink pappa var, og hvor mye han betydde for bygda."

Siri så litt skeptisk på ham. "Så ille kan det vel ikke være?"

"Vel." Olav dro litt på det. "Det er jo noen som skjønner hvor jeg vil hen med bedriften, men langt de fleste gjør det ikke. Så nå lurar jeg på om du vil bruke to uker på å se deg om, spørre deg litt for og lage en rapport om organisasjonen. Deretter kan du vurdere om du vil ha den personal-/markedsføringsstillingen vi snakket om..."

Siri smilte. "OK. Såpass kan jeg vel gjøre for min yndlingsbror." Så ble hun alvorlig igjen. "Men jeg vil gjøre dette på min måte, og jeg kommer til å være kritisk. Du kan like godt forberede deg på at du ikke kommer til å like en del av innholdet i rapporten !"

Tungesvik Stålsveis AS: Fakta

Tungesvik Stålsveis AS (heretter kalt TS) har ca 35 ansatte, og ligger i vestlandsbygda Tungesvik. Den er en gammel familiebedrift som startet som båtbyggeri, men som nå er et moderne mekanisk verksted med sveising av rustfritt stål som spesialitet.

Bedriften produserer utstyr for fiskeforedlingsbedrifter og fabrikktrålere, og hovedproduktet er sløye- og fileteringslinjer i rustfritt stål. Bedriften lager hele linjen; fra inntak og bløggekasse, via avrenningskasser og overføringsbånd til fileteringsbord og pakkelinje. Hver enkelt linje må tilpasses kundens produksjonslokaler, og det er derfor markedet er preget av små bedrifter. Det er nemlig umulig å masseprodusere slike linjer, og større firma må derfor nøye seg med å produsere spesifikke maskiner eller utstyrsdeler som de selger til TS. Et mindre forretningsområde er vedlikehold av 4 fabrikktrålere tilhørende bygdas andre store arbeidsplass, nemlig trålrederiet Lorentzen.

Omsetningen for TS er på ca 40 millioner i året, og av dette er overskuddet på ca 2 millioner. Totale innkjøp utgjør ca 13 millioner. De viktigste leverandørene er danske MEKO (som lager motorer til samlebånd) og finske Rautia (som selger rustfritt stål). Disse to står for henholdsvis 3 og 5 millioner i innkjøp. Kundene er fiskeforedlingsbedrifter rundt omkring i Norge. En fullt utrustet linje koster ca 5-7 millioner, og har en levetid på ca 6 år. For å holde produksjonen i gang over lengre tid, må bedriften selge 5-6 slike linjer i året. I tillegg kommer endel mindre oppdrag, og vedlikeholdskontrakten, som er på ca 3 millioner i året.

TS har to konkurrenter i Norge. Melbu Verft AS ligger i Nord-Norge, og er cirka halvparten så stor som TS. Denne bedriften har imidlertid et godt grep om Nord-Norge. TS har derfor konsentrert seg om å skaffe seg innpass hos oppdrettsnæringen på Vestlandet. Der har de ved flere anledninger kjempet om kontrakter med Egersund Metallsveis AS. Egersundsbedriften er omtrent like stor som TS, men har først og fremst

større industrianlegg (Frionor og Findus) som kunder. I utlandet finnes et dansk firma (STÅL-VEST) som leverer slike anlegg, samt et annet dansk firma (BECHT) som har spesialisert seg på linjer til fabrikktrålere. STÅL-VEST har problemer med salget til Norge på grunn av avstanden, og har tapt store markedsandeler til de tre norske bedriftene. BECHT har derimot et godt navn innenfor trålrederiene, og har derfor greid å holde stillingen. Totalt er markedet på ca 200 millioner i året. Av dette har TS altså 37 millioner (ca 18%). Markedet er vanskelig å behandle, fordi det dreier seg om konstruksjon av prosessanlegg. Et anlegg holder vanligvis i 6-10 år, og i den tiden er kunden lite interessert i kontakt med utstyrsleverandøren. Det er derfor viktig å få vite så tidlig som mulig hvilke foredlingsbedrifter som snart skal kjøpe utstyr, for deretter å starte markedsføringen av egen bedrift. Et annet problem er at etterspørselen etter slike anlegg varierer med årstiden (april/mai og oktober er de mest populære månedene for installering, for da skjer det minst fiske). Dessuten varierer etterspørselen voldsomt fra år til år ettersom fiskekvotene varierer. Noen måneder kan det derfor være nesten umulig å få oppdrag, og så skal plutselig alle ha nytt utstyr. TS er derfor på jakt etter andre produkter som kan "jevne ut" etterspørselen.

Organisasjonen:

TS har egentlig bare en produksjonsavdeling. I to store haller foregår henholdsvis kutting og sveising av rustfritt stål, og konstruksjon av linjer. Av TS' 35 ansatte jobber 26 i denne avdelingen. 3 av disse fungerer som formenn. Arbeidet er delt inn i små arbeidsoppgaver, og den enkelte arbeider er ekspert på spesielle arbeidsoperasjoner. I tillegg er alle arbeiderne trent opp til sluttmontasje, slik at de kan sette opp utstyret hos kunden. Utstyret fraktes nemlig på bil eller båt til kunden, og de siste sveisene utføres i kundens lokaler. Det er vanlig at en av formennene og 2-3 arbeidere gjør dette arbeidet.

Bedriften har en annen gruppe på 3 ansatte som er avsatt til å drive vedlikehold på trålerne. Disse administrerer seg selv, og leverer timelister og lister over materialforbruk direkte til Jan Tungesvik. De siste seks ansatte jobber alle med administrasjon. Disse seks er Olav Tungesvik selv (disponent og daglig leder), Jan Tungesvik (produksjonssjef), Helle Loholt (Økonomisjef), Vetle Lind (Transport og Lagersjef), Bjørn Stiansen (tegner og EDB) og Marit Nymo (kontor). Kort om disse seks:

Olav Tungesvik (35): Olav overtok bedriften etter sin far for 5 år siden. Han er en utadvendt og hyggelig person, og er ambisiøs på vegne av bedriften. Han har lagt om bedriften fra å være et lite skipsverft til å bli en moderne produksjonsbedrift, og forventer stor fremgang nå som den tapsbringende verfts delen er kuttet ut. Olav fungerer som disponent og daglig leder og er også markedssjef. Han er derfor mye borte, og da er det vanligvis hans bror Jan som styrer.

Jan Tungesvik (43): Jan er den som egentlig skulle ta over bedriften, og han er i sterk opposisjon til Olav. De to er uenige om det meste, fra bagateller som fargen på bedriftens bygninger og til store ting som bedriftens strategi fremover. Jan føler at han systematisk er blitt utelukket fra stadig flere områder av driften av familieforetaket, og han forventer å bli sagt opp dersom Olav får deres far med på sitt nyeste prosjekt.

Helle Loholt (36): Helle er Olavs eks-samboer. Hun er ei byjente som kom til bygda for 6 år siden sammen med Olav. Hun har bakgrunn fra det regionale høyskolesystemet, der hun spesialiserte seg på investering og finansiering. Hun ble tilsatt som økonomisjef da Olav tok over som disponent, og har skjøttet sine saker på en utmerket måte. Spesielt har hun greid å skaffe bedriften gode finansieringsavtaler, slik at det har vært mulig å kjøpe inn nytt utstyr. Hun og Olav skilte lag for tre år siden, de er fortsatt meget gode venner. Helle har blitt glad i bygda og ønsker ikke å flytte. Hun er i stadig krig med Jan om hvordan ting skal gjøres når Olav er borte, men ønsker ikke å legge frem alt for mye av disse problemene for Olav, da han har nok å tenke på.

Vetle Lind (29): Vetle gikk to år på DH i Molde, og kom til TS for ett år siden. Hun har forsøkt å rydde litt opp i bedriftens innkjøps- og lagersystem, og har så langt kommet et stykke på vei. Hun er imidlertid fortsatt ganske fresk som leder, og gjør sitt beste for å unngå å bli innblandet i striden mellom brødrene Tungesvik.

Bjørn Stiansen (27): Også Bjørn er opprinnelig fra bygda, og har tatt Ingeniørhøyskolen i Bergen (EDB-linjen) og er en kløpper med datamaskiner. Han har lenge ivret for at all konstruksjon skal over på DAK/DAP, og har endelig fått gjennomslag for dette hos Olav (mot Jans stemme, naturligvis).

Marit Nymo (48): En dyktig kontordame og arkivar, som også hjelper Helle med regnskapet. Marit har jobbet i bedriften i snart 30 år, og trives godt her.

Litt historikk:

Bedriften ble stiftet som Tungesvik og Sønn Båtbyggeri i 1874. Den gang bygde bedriften stort sett trebåter til lokale fiskere, og deres første store oppdrag var en jekte til kjøpmann Martens i Bergen. På veggen på Olav's kontor henger enda brevet fra kjøpmann Martens, og det blir fortalt at Martens valgte ut nettopp denne bedriften fordi "den var kjent for sitt utmerkede håndverk." I nesten 50 år fortsatte bedriften som båtbyggeri av trebåter. Håndverkstradisjonen sto sterkt i bygda, og Tungesvik-familien var den fremste eksponent for denne kulturen. Familien var også bygdas "kongefamilie"; de hadde egen benk i kirka (fremst, selvfølgelig), et flott herskapshus øverst i solhellinga slik at hele bygda "lå for deres føtter" og det var en selvfølge at familiens medlemmer ledet bygdas øvrige organisasjoner, så som skolestyret, bedehuskomiteen, bondelaget og idrettslaget.

I 1928 gjorde Peder Tungesvik (Olavs oldefar) revolusjon. Han innførte nemlig mekanisk utstyr, og bedriften begynte å lage båter i stål. Bedriften skiftet også navn til Tungesvik Verft og Mekaniske Verksted. Så, noen år etter de tunge investeringene kom depresjonen. Gjelden vokste, markedet var borte og familiebedriften gikk konkurs. Da tyskerne kom i 1940 var Tungesvik verft en rusthaug, og familiens navn var definitivt ikke lenger fremtredende i bygda.

Men i 1948 kom Morten Tungesvik (Olavs farfar) tilbake og begynte på nytt. Norge skulle gjenreises, og Tungesvik likeså. Olav Tungesvik de fikk satt alt i stand, og snart var Tungesvik Verft (det nye navnet) en stor bedrift som sysselsatte nesten 100 mann. Hovedproduktet var fiskebåter og små ferger og lokalbåter. Bygdas trålerflåte er bygd ved Tungesvik verft.

På slutten av 1970-tallet fikk verftet igjen problemer. Nå var Morten Tungesvik de borte, og Peder Tungesvik dy hadde tatt over. Peder var nok flinkere til å motivere andre, og til å fortelle hvor fint alt skulle bli når bedriften bare kom over denne kneika, og verftet tapte stadig kontrakter utover i 1980-åra. Jan Tungesvik kom med i styringen av bedriften rundt 1985, uten at det hjalp særlig mye. Jan var flink med arbeiderne, og likte å gå rundt og snakke med dem, men han hadde ikke noen nye ideer til hvordan Tungesvik Verft skulle komme ut av problemene, som nå tårnet seg opp. I 1989 var bedriften teknisk sett konkurs, og egenkapitalen var borte. Den berget seg kun på distriktsstøtte, og på vedlikeholds-kontrakten med trålrederiet. Peder Tungesvik trakk seg tilbake som styreformann og kalte hjem sin yngre sønn Olav Tungesvik til å overta bedriften. Dette gjorde han på tross av at Jan Tungesvik hadde insistert på å få ta over verftet.

Omorganiseringen i 1989:

Det var sørgelige tilstander da Olav Tungesvik kom til familiebedriften. Han følte at han måtte rydde opp i alt, og i tillegg hadde han en "fiendtlig innstilt" bror som passet på hvert steg han gjorde. Først delte han inn bedriften i tre avdelinger. Den ene avdelingen skulle håndtere vedlikeholds-kontrakten. I denne avdelingen plasserte Olav fire av de arbeiderne som hadde lengst erfaring med vedlikehold, og han ga dem vide fullmakter til å gjøre jobben slik de ville, slik at avdelingen skulle bli mest mulig effektiv.

Så opprettet han en avdeling som skulle starte opp med sveising av konstruksjoner i rustfritt stål. Denne avdelingen skulle senere utvikle seg til dagens virksomhet. Her plukket Olav ut de dyktigste sveiserne, og dessuten de som var villige til å gå på kurs for å oppgradere sin kunnskap på området. I et samarbeid med fagskolen i nabobygda ble 8 stykker sendt på intensive kurs i metallbearbeiding. Sammen med 10 som allerede var plukket ut som dyktige nok, hadde Olav hele 18 arbeidere i den nye avdelingen. Han la seg virkelig i selen for å skaffe oppdrag til denne avdelingen, og greide å fylle ordreboka rimelig raskt. I tillegg hadde han med Helle Loholt og Bjørn Stiansen til å hjelpe seg i ledelsen.

De resterende 45 arbeiderne ble værende i verftsavdelingen, og gjorde stort sett forefallende arbeid. I 1990 ble de satt til å bygge om den store verkstedhallen til en hall for sveising og metallbearbeiding, og deretter ble de alle permittert. Dermed var det slutt på 116 års båtbyggertradisjon i Tungesvik. Dette førte selvfølgelig til et ramaskrik i bygda, og Olav var meget upopulær. Til sitt forsvar sa han at det ikke var

hans feil at det ikke var "liv laga" for et verft i bygda, og at han tross alt hadde fått startet opp ny virksomhet, slik at ihvertfall noen arbeidere fortsatt hadde jobb. I 1993 tok han dessuten opp syv lærlinger som nå alle har fått jobb.

Siri Tungesviks undersøkelse:

Etter å ha lest gjennom regnskapsbøker og personalfilene, bestemte Siri seg for å intervju alle bedriftens ansatte, samt flere andre i bygda (både tidligere arbeidere og andre folk). Til sammen gjorde hun 87 intervjuer, og på de neste sidene følger en del korte utdrag fra noen av intervjuene.

"Klart at jeg er glad for å ha fått beholde jobben. Men jobben er jo blitt så innmari kjedelig. Vi er gått over fra å være håndverkere til å bli fabrikkarbeidere"... sveiser

"Gammel-Peder var stadig rundt på verftet og pratet med folk. Han kunne ta i et tak også, dersom det virkelig gjaldt. Olav ser vi nesten aldri her i produksjonen. Han kan vel ikke noe om sveising han da."... sveiser

"Sluttmonteringa er mest spennende, for da ser vi helheten i det vi ellers gjør. Derfor melder alle seg til sluttmonteringsgjengen, selv om det betyr at vi må være borte fra familien i minst en uke."... sveiser

"Etter systemet til Olav var det bare de som drev med linjemontasje som fikk lov å reise ut for å gjøre sluttmontasje. Dette følte nok litt urettferdig. Men så sørget Jan (Tungesvik) for at alle lærte seg sluttmontasje, så nå får alle være med."... formann i produksjonen

"Flott at Olav og gjengen på TS tenker på opplæring. Jeg har lært masse av å jobbe her som lærling, og nå har jeg fått jobb også." ... sveiser (tidligere lærling)

"Flott med ny berte på kontoret. Håper du får jobben, Siri!" ... tidligere lærling

"Båten har liksom en egen sjel. Du ser henne bli til mellom hendene dine. Hun vokser liksom for hver dag du kommer på jobb. Disse greiene her, sløyebord og dill, det er ikke min stil, så jeg kutta jobben og nå har jeg fått meg jobb i nabobygda."... tidligere arbeider

"Ensformige arbeidsoppgaver er den viktigste forskjellen fra tidligere. Men en skal ikke klage så lenge en har jobb."... sveiser

"Å tegne maskiner er ikke det samme som å tegne båter. Jeg synes det er mest OK å tegne maskiner, men gammel-tegneren her, han sluttet pga dette med båtene."... Bjørn Stiansen

"Maskindeler er det mulig å legge inn på DAK/DAP, og det har jeg jobbet mye med. Helst vil jeg at arbeiderne selv skal kunne hente ut de rette tegningene fra datamaskinen, men Olav sier at det er best at jeg gjør det, slik at sveiserne kan konsentrere seg om å sveise."... Bjørn Stiansen

"Fakta viser jo at Olav greier å tjene penger på sin ide. Jeg tror nå allikevel at verftet kunne ha blitt drevet med overskudd det også, men i ettertid kan man kanskje si at jeg selv ikke var rette person til det."..... Jan Tungesvik

"Olav er flinkere med styring og kontroll, men jeg tror jeg har en fordel når det gjelder å behandle de ansatte."... Jan Tungesvik

"Økonomi er tydeligvis vanskelig for visse personer. Jeg ønsker ikke å snakke stygt om dine brødre, Siri, men ingen av dem er spesielt flinke til økonomi og investeringer, og det tok meg fem år å få skikk på TS' økonomi. Først nå ser vi noen av de resultatene som burde ha vært tydelig for lenge siden, og det er først og fremst pga det totale kaos som hersket her i økonomien når jeg tok over."... Helle Loholt

"Dette med investeringer fungerer veldig greit. Olav bestemmer hva vi trenger, og jeg bestemmer om vi har råd til det. Basta !"... Helle Loholt

"Jeg hater det når alle kommer og spør meg om å lede ditt og datt. Idrettslag og menighetsråd og eldreforening og jeg vet ikke hva mer ... Jeg leder bygdas største arbeidsplass. Det får da sannelig være nok." Olav Tungesvik

"Mitt hovedprinsipp er hver mann på sin plass. Men jeg ser jo at for å gjøre en jobb virkelig bra trengs det opplæring, så det har vi brukt en god del penger på." Olav Tungesvik

"Skipsverftet betydde mye for bygda. Representerte trygghet og selvstendighet, liksom. Nå er det borte, og etter at TS rev slippen i fjor er det blitt klart for alle at det ikke kommer til å gjenoppstå heller." kommunestyrerepresentant

"Det er klart at jeg ville sett det som positivt om Olav Tungesvik stilte opp som formann i menighetsrådet. Det har jo alle tidligere ledere av TS tatt seg tid til." ...presten

Avslutning:

På basis av sin undersøkelse kunne Siri forberede seg godt til møtet med Olav to uker etter at hun var kommet tilbake til bygda. På dette møtet hadde Olav håpet at Siri kunne komme med skisse til noen løsninger på problemet, men Siri var ikke alt for optimistisk.

"Hør her", sa hun til sin halvbror. "Du kommer sikkert ikke til å like det jeg sier nå, men for meg ser problemet ut til å være at du er litt for strukturalistisk i din tilnærming til organisasjoner."

Olav så litt skeptisk ut. "Hva skal det bety?"

"Jo. For eksempel så er det slik at alle bedrifter har sin kultur. Ledere som går på tvers av denne kulturen skaper utrygghet og usikkerhet om bedriften og de ansattes roller. I seg selv kan dette likevel gå bra, men da må lederen makte å skape nye symboler og en kulturendring som kan gjenopprette den tryggheten den tidligere kulturen ga. Denne måten å tenke på kan vi kalle symbolperspektivet, og det er bare ett av perspektivene du synes å ha oversett i din iver etter å forbedre strukturen."

"Jaha. Men hva gjør jeg med dette da?" spurte Olav.

CASE: VEST-REGNSKAP AB

Oppstart:

Vest-Regnskap AB (heretter kalt VR) ble stiftet i 1976 i Göteborg, i en tid med sterk utvikling av områdets industribedrifter. Stifteren Mats Johansson hadde en ide om at regnskap ikke var styrken til mange av de nystartede og ingeniørdominerte selskapene i området. Han bestemte seg derfor for å starte opp et tradisjonelt regnskapsbyrå som skulle hjelpe disse mange nye (og relativt små) selskapene med årsavslutning, lønnsutbetalinger og løpende fakturahåndtering. Mats (som selv var nyutdannet økonom fra Handelshøgskolan i Stockholm) ansatte en økonom fra Umeå Universitet (Kurt Enqvist) og en sekretær, og gikk i gang. Relativt raskt fikk han noen kunder som ga ham og det nystartede selskapet et navn i området. Dermed var han i gang. Han drev selskapet med disse to ansatte inntil midten av 1980-tallet, da bedriften plutselig begynte å vokse raskt, og Mats trengte flere faste ansatte.

Monika Hallén:

Det var en tilfeldighet at Mats Johansson sin andre faglige fast ansatte ble en kvinne, den nyutdannede Monika Hallén. Dette skulle imidlertid vise seg å bli viktig for bedriften, da Monika relativt raskt fikk stor innflytelse på utforming av bedriftens personalpolitikk. Monika mente at der det var mulig, hadde næringslivet en viktig oppgave i å legge forholdene til rette slik at unge foreldre kunne få både jobberfaring og mulighet til å være hjemme med ungene. Dette krevde etter Monikas mening en fleksibel struktur på arbeidsoppgavene. Oppgavene skulle deles opp i mindre pakker på for eksempel 10% av full jobb, og flere av disse pakkene skulle kunne gjøres fra hjemmet, heller enn fra kontoret. Begge disse ideene var det etter Monikas mening mulig å gjennomføre i servicebedrifter som VR.

Kvinnene kommer:

Da Monika ble ansatt i VR i 1984, så hun en mulighet til å sette noen av sine ideer ut i livet. Mats, og særlig Kurt, var meget skeptiske i starten, men Mats lot seg overtale, og Kurt kunne ikke stå imot begge disse to. Dermed fikk Monika sin politikk igjennom. Først ble det arrangert slik at jobbene ble delt opp i arbeidsoppgaver som hver utgjorde ca 20% av full jobb. Fire unge mødre ble ansatt, og gitt mulighet til å velge et antall slike oppgaver, og få lønn deretter. Det viste seg at alle fire fant det passende med 60-80% jobb.

Strukturen ble støttet opp ved at VR (som en av de første servicebedriftene i området) tok i bruk PC-er til alle sine ansatte. Disse PC-ene inneholdt regnskapsprogram som alle ansatte kunne bruke, og som var spesialtilpasset VR sitt sentrale regnskapssystem, slik at data kunne overføres mellom PC-ene og det sentrale systemet. De nye ansatte kunne dermed gjøre jobben relativt uavhengig av kontoret, og tilbrakte i stedet mesteparten av tiden hos sine kunder. Ganske raskt ble dette formalisert ved at alle koordineringsmøter ble lagt til onsdager. Dermed ble onsdag den eneste dagen alle ansatte MÅTTE være på jobb.

Situasjonen i 1991:

I 1991 hadde VR hele 19 ansatte, og 15 av disse var ansatt etter det deltidssystemet Monika hadde designet. Systemet hadde nå vært i bruk i nesten syv år, og hadde vist seg å ha mange fordeler i tillegg til de Monika hadde fremholdt i starten. For det første hadde Mats oppdaget at bedriften nesten ikke trengte kontorlokaler, noe som sparte bedriften for penger. Grunnen til dette var at alle de ansatte jobbet med base hjemme, og derfor besto bedriftens lokaler bare av tre kontorer, et datarom, et forværelse og et møterom.

En annen fordel var at de ansatte kom i nær kontakt med sine kunder, ettersom de faktisk satt en halv dag i uken hos kunden for å jobbe med regnskap. Dette var en forbedring som Monika

gjorde til en fast rutine i 1986. Året etter hadde det også blitt nødvendig å innføre det Monika hadde kalt ”kundeansvar”. Kundeansvar besto i at en av de ansatte hadde ansvaret for å koordinere de som jobbet med oppgaver innen samme firma, slik at denne oppgaven ikke lenger skulle utføres av Mats.

Det hadde også blitt klart at Mats og de andre på hovedkontoret nå var blitt ledere i tillegg til regnskaps-konsulenter. Mats var daglig leder, med ansvar for markedsføring av selskapets tjenester. Kurt brukte mye tid på selskapets eget regnskap, og hadde dessuten ansvar for oppdatering av selskapets dataløsninger. Monika hadde fått ansvaret for selskapets personalpolitikk.

Utviklingstrekk i perioden 1984 til 1991:

På datasiden hadde det skjedd en rivende utvikling. Kurt hadde tidlig bestemt at bedriften ikke skulle fortsette med spesiallagede programmer. I stedet la han vekt på å oppdatere alle PC-er med fornuftig programvare og annet PC-utstyr. I 1990 innførte bedriften for eksempel nett-utstyr og modem til alle ansatte, og brukte nesten 60.000 på kurs for å lære de ansatte å utnytte dette. Dette ga alle ansatte sjansen til å sende beskjeder til hverandre og til hovedkontoret, og til å kommunisere direkte med det sentrale regnskapet. Aller viktigst var det imidlertid at systemet ga mulighet for å tilsette ansatte i andre byer enn Göteborg. I 1991 ansatte derfor selskapet sin første medarbeider i en annen by, nemlig Varberg.

Monika videreutviklet stadig det arbeidssystemet bedriften hadde benyttet siden 1984, og la til nye elementer som skulle gjøre bedriften enda mer progressiv. Noen slike eksempler er allerede nevnt (ordningen med ”kundeansvar”, den direkte kontakten med kundene og den faste møtedagen), men flere var innført. Eksempler er en fleksibel ferieordning og en mulighet til å bytte fravær ved store begivenheter for barna med ekstraarbeid/overtid.

Et særdeles viktig tiltak var opprettelsen av en kontaktgruppe mellom de ansatte. Dette førte til et sterkt og positivt miljø der bedriftsidrett, utveksling av barnevaktjenester og bedriftsfester ble viktige innslag for å styrke det sosiale miljøet, samtidig som det skapte grobunn for flere personlige vennskap mellom bedriftens ansatte.

Monikas største suksess var nok likevel ”jenter er gode økonomer”-programmet, som førte til at Monika selv brukte tid på å reise rundt til ungdomsskoler og videregående skoler for å snakke med jenter om yrkesvalg. Unge jenter fikk komme til bedriften på besøk og/eller for praksisuker. Tross sin beskjedne størrelse ble bedriften et populært valg for hovedoppgaver og diplomoppgaver i universitets- og høyskolesystemet, og Monika gjorde alltid sitt beste for å hjelpe disse.

Økonomisk kunne bedriften oppvise meget gode resultater, med en omsetning på sine 19 ansatte (ca 15 årsverk) på rundt 24 millioner, og med en soliditet på nesten 48%. Like fullt var det nettopp i 1991 at problemene begynte å tårne seg opp for bedriften.

Tilløp til arbeidskonflikt:

Det første problemet kom da en av de ansatte skulle ha barselspermisjon. Det oppsto nemlig en konflikt om hvem som skulle betale denne, da personen kun hadde jobbet for VR i fire måneder da søknaden kom. Det er slik i Sverige at staten skal betale dersom noen tar ut barselspermisjon i løpet av sine første 6 måneder, men bare dersom dette var en fulltidsjobb. Den aktuelle søkeren hadde bare 40% jobb hos VR, og var derfor ikke innenfor reglementet. Konflikten ble løst ved at bedriften betalte permisjonen, men den var ikke helt over med dette. Myndighetene begynte nemlig å granske nøyere den meget spesielle formen for deltidsarbeide som VR praktiserte etter

en utredning fra Arbeidstilsynet i forbindelse med konflikten. Også sentrale fagforeningsfolk og medlemmer av arbeidsgiverforeningen uttrykte sin misnøye med ordningene da de fikk kjennskap til saken. Svenske LO gikk så langt som til å skrive i brevts form til Mats Johansson at alle hans ansatte "... burde vært ansatt på heltid, da det var typisk for slike bedrifter at de utnyttet svake grupper (kvinner) i deltidsarbeid for dermed å nekte dem faglige og sosiale rettigheter". Mats og Monika skrev et langt svar tilbake der de forklarte systemet i bedriften, og alle ansatte underskrev brevet før det ble oversendt til svenske LO.

Selv om den konkrete saken dermed endte uten noe større problemer, hadde likevel VR fått sin første føling med omverdenens syn på dens uortodokse organisering. Det skulle komme flere slike henvendelser, og det viste seg at synet også ble reflektert i egne rekker, da Kurt Enqvist ved flere anledninger denne våren antydte at likestillingen i bedriften hadde gått for langt. Monika svarte med å forklarte at en av grunnene til problemet var at de ikke hadde lyktes i å gjøre bedriften attraktiv for unge fedre, og at dette skyldtes at disse tok mindre ansvar for barn og hjem enn sine koner/kjærester. Dette svaret falt i svært dårlig jord hos Kurt, som på dette tidspunkt selv hadde to barn i en alder av 3 og 5 år.

Flere av de som hadde vært lengst i bedriften hadde nå barn som var blitt 7-10 år gamle. Dermed tok de opp en annen side av denne saken da de noen måneder senere ytret ønske om full stilling i firmaet. Etter en del parlamentering mellom Monika, Mats og de tre kvinnene det gjaldt, ble dette innvilget, under sterke protester fra Kurt, som viste til at bedriften nå tok på seg sosiale utgifter for disse tre (feriepenger og slike ting er lovfestet for alle, men en del andre sosiale utgifter og forpliktelser gjelder kun for heltidsansatte), og at bedriften nå måtte skaffe kontorplasser til disse tre.

Monika slutter:

Så kom selve bomben, da Monika kunngjorde at hun hadde fått jobb som personalkonsulent på ABB's hovedkontor i Stockholm. ABB hadde fattet interesse for det de oppfattet som hennes personalpolitikk, og var meget interessert i å la henne se på mulighetene til å implementere noe av dette innenfor ABB-konsernet. Mats forsøkte å få Monika til å fortsette hos VR; men Monika mente at hun ikke kunne la denne sjansen gå fra seg. Dermed mistet bedriften en av sine mest pågående medarbeidere, og det oppsto umiddelbart problemer.

Først ble det en stor diskusjon om hvem som skulle etterfølge Monika som personalansvarlig. Monika hadde skriftlig foreslått en av de ansatte (Mette Zetterlund) som hadde vært med siden 1984. Kurt var sterkt imot dette (en av hans innvendinger var "...ikke en rødstrømpe til..."), og foreslo i stedet å lyse ut denne stillingen offentlig. Etter mye tvil (og mange diskusjoner med Monika over telefon) bestemte Mats seg for å forfremme Mette, og Kurt svarte med å levere inn sin avskjedssøknad. Han hadde fått jobb hos Volvo, som hadde fattet interesse for hans erfaring med bruk hjemmebaserte dataløsninger i en bedriftssammenheng. Tross tilbud fra Mats om høyere lønn forlot Kurt bedriften i november 1991. Den nye dataansvarlige, Erik Torstensson, hadde ikke Kurts kompetanse på økonomisiden, og dette forverret kostnadsstrukturen i bedriften.

Det viste seg også ganske raskt at Monika hadde vært en sentral person i det sosiale miljøet i bedriften, og når hun var borte forsvant mange av de utenomfaglige aktivitetene hun hadde satt i gang. Mette gjorde nok sitt beste, men hun greide ikke å holde samme tempo som Monika, og hadde heller ikke de samme visjonene. Utover i 1992 sluttet 3 av de ansatte og søkte seg over til fulltidsstillinger i andre bedrifter (2 av disse gikk faktisk til tidligere kunder, som dermed ble uavhengige av videre hjelp fra VR).

Skadeskutt, men langt fra slått, fortsatte VR å øke sin omsetning, så vel som antallet ansatte. De nye i toppledelsen (Mette og Erik) skaffet seg etter hvert også erfaring, og kunne oppveie noe av det ”tapet” bedriften hadde lidd da Monika og Kurt sluttet. I 1992 ble avdelingen i Varberg utvidet til 3 mens hovedkontoret vokste til 17 ansatte (hvorav 7 var heltidsansatte).

Fusjon i 1993

VR hadde lenge savnet spesialkompetanse i skatterådgivning. Da et konsulentselskap i Malmø fikk økonomiske problemer i 1993 gikk to av tre partnere ut. Den gjenværende partneren, Roger Mostrøm, så seg om etter ny kapital, og traff Mats Johansson på en fagmesse i Gøteborg. De to kom raskt på bølgelengde, og Mats ble imponert over Mostrøms faglige kompetanse og talegaver. I løpet av messen skrev de to ut en avtale der de to firmaene ble fusjonert, slik at Mats Johansson skulle eie to tredeler og Roger Mostrøm en tredel. Mats skulle fortsatt være daglig leder, mens Roger Mostrøm skulle lede Malmø-avdelingen, som var på 4 heltidsansatte personer i tillegg til Mostrøm selv.

Problemer og stagnasjon

Det viste seg imidlertid raskt at fusjonen skapte nye problemer. Mostrøms del av det nye selskapet hadde vært et tradisjonelt firma med en helt annen kultur enn den som var rådende i resten av VR. Mostrøm avviste blankt en henvendelse fra Mette om å ta inn deltidsarbeidende i Malmø på samme måte som VR i Gøteborg lenge hadde gjort. Han henviste til at ”...personer som ikke ønsker å ofre seg fullt og helt for selskapet ikke hadde noen plass der”, og mente dessuten at bare Mats Johansson kunne be ham om noe som helst. Mette gikk da til Mats for å få ham til å snakke med Mostrøm, noe Mats så gjorde. Det kom ikke noe resultat ut av dette, og da Mette senere spurte Mats om saken, unnvek Mats å svare direkte. Samme dag dukket det imidlertid opp et brev på pulen til Mette, der Mats skriftlig bekreftet at personalansvaret for Malmø-avdelingen nå var formelt lagt til Roger Mostrøm, som hadde frie hender til å drive denne avdelingen slik han selv fant det for godt. Heretter skulle bare Mats kommunisere med Roger Mostrøm, og dette skulle hovedsakelig skje omkring økonomiske spørsmål.

Neste runde i denne konflikten kom et halvt år senere, da Mette ved en tilfeldighet oppdaget at de ansatte i Malmø-avdelingen hadde fått lønnsøkninger som gjorde at de tjente mer enn de ansatte ved hovedkontoret. Det som gjorde henne meget bekymret var at dette var forsøkt skjult på en måte som gjorde det klart at det lå en bevisst handling bak. Hun klaget omgående til Mats, som ble men fattet toet sine hender og forklarte at Roger som påpekt i brev for seks måneder siden hadde mulighet til å gjøre slike beslutninger da han formelt hadde ansvaret. Han beroliget imidlertid Mette med at han selv skulle passe på at budsjetter og regnskap for Malmø-avdelingen ble fulgt opp på en skikkelig måte hva økonomisk oppfølging angikk.

Ved lønnsforhandlinger i 1994 kom de ansatte ved hovedkontoret med økonomiske krav som lignet de Malmø-avdelingen hadde fått. De lignet faktisk så mye at Mats Johansson mistenkte Mette for å ha stått bak dem (selv om hun ikke var blant de som hadde underskrevet). Mette ble konfrontert med dette, og innrømmet at hun hadde ”svart på spørsmål” fra de ansatte vedrørende bedriftens økonomi. Hun påpekte imidlertid også at de ansatte hadde tilgang til bedriftens sentrale regnskap og at de dessuten kunne kommunisere på en enkel måte med Malmø-avdelingen. Det var derfor ikke annet å vente enn at de som økonomer ville forstå at det var lønnsforskjeller mellom de to avdelingene.

Mot Mostrøms protester ble lønnskravene deretter innfridd, og Mostrøm fikk ikke tillatelse til å øke lønningene ytterligere i Malmø-avdelingen. Tross dette sluttet Mette i jobben samme år, og ble fulgt av fire andre erfarne ansatte. Mostrøm gikk deretter selv inn som personalsjef for firmaet, og selv om han beholdt deltidsordningene for de som allerede hadde dem, fikk ingen nye

ansatte tilbud om slike ordninger. Nå, i februar 1995, er det bare 4 ansatte igjen ved hovedkontoret som har slike ordninger. Alle de andre 8 ved hovedkontoret er nå fast ansatt, og det samme gjelder 8 i Malmö og 4 i Varberg. Bedriften fortsetter imidlertid å tjene penger, selv om inntekten pr. ansatt har sunket de siste to årene.

Som et apropos kan det nevnes at Mette Zetterlund fikk med seg to tidligere ansatte i VR og startet opp et regnskapsfirma bygd på de samme prinsippene i Stockholm. Som daglig leder dukket selveste Monika Hallén opp. Firmaet har imidlertid store problemer med økonomien, da de hadde svært liten startkapital.