



Kapittel 3 Beslutninger og samfunnsansvar

Oppgavene 3.2, 3.6 og 3.7 er det ikke løsningsforslag til da dette er oppgaver med individuelle svarmuligheter.

Løsningsforslag oppgaver side 68 - 70

Løsningsforslag oppgave 3.1

En bedrifts samfunnsansvar deles i tre:



I denne oppgaven skal en drøfte det etiske aspektet. Det handler om å opptre etisk ansvarlig. En bedrift skal opptre etisk ansvarlig overfor alle sine interessenter:

- Overfor kunder ved at en behandler dem med respekt og holder det en lover.
- Overfor konkurrentene ved ikke å opptre uredelig, men ha en god holdning til «fair play».

Ved ikke å opptre etisk ansvarlig overfor kunder og konkurrenter, har bedriften fått et dårlig omdømme.

Ved utarbeidelse av forslag til god forretningsetikk på disse områdene er et tips å søke etter bedrifter på nett som har lagt vekt på god forretningsetikk: (på engelsk kalles dette «code of conduct»).

Løsningsforslag oppgave 3.3

Dette er et strategisk valg for bedriften. Kravet til økonomisk lønnsomhet, etisk og miljømessig forsvarlighet skal «gjennomsyre» alle bedriftens aktiviteter på alle nivåer i bedriften. Ønsker Urdal AS å framstå som en bærekraftig bedrift, medfører det forpliktelser til å utarbeide og følge etiske retningslinjer.

Urdal AS oppmuntrer sine leverandører til å legge til rette for et miljøvennlig landbruk. Dette innebærer at bedriften ønsker å satse på kortreiste råvarer og stimulere bøndene til å dyrke økologiske råvarer.



I et samfunnsperspektiv er det er klare fordeler med kortreiste råvarer. For det første har de som regel et lokalt preg, og smak forankret i det lokale jordsmonnet, klima og natur for øvrig. Dette gir en lokal identitet som er gunstig for alle ledd i den lokale næringskjeden. Det vil styrke det lokale næringslivet som igjen vil skape arbeidsplasser og gi inntekter til lokalsamfunnet.

Bruk av kortreiste råvarer medfører mindre transport. Dette betyr mindre bruk av transportmidler, mindre bruk av miljøskadelig drivstoff og mindre slitasje på veinettet. Dette er også positive effekter i et samfunnsperspektiv. En ulempe er at det kan være vanskelig å framskaffe slike råvarer til konkurransedyktige priser i forhold til mer masseproduserte råvarer.

Det er også umiddelbare fordeler med økologiske råvarer både for forbrukerne og samfunnet som helhet. Fravær av miljø- og helseskadelige sprøytemidler gir en giftfri natur og grunnvann av god kvalitet. Det gir renere og sunnere mat og drikke til fordel for folkehelsen i samfunnet. Dessuten bevares matjorda på en helt annen måte ved økologisk matproduksjon. Mer bruk av organisk materiale i jorda gir et mer balansert næringsstoffkretsløp og mindre erosjonsrisiko.

Økologisk mat koster mer for forbrukerne og dette også kan være hovedårsaken til at enkelte økologiske matprodukter kan være vanskelig å få solgt. Likevel viser undersøkelser at norske forbrukere er villige til å betale en høyere pris for ren og sunn mat fra et økologisk landbruk. Det må bety at kvaliteten, smaken og produksjonsmåten for mat er viktig for forbrukerne. I tillegg er de med på å støtte en produksjonsform som medfører mindre forurensing og skader på miljøet.

Løsningsforslag oppgave 3.4

Uttrykket «næringslivets samfunnsansvar» er hentet fra det engelske uttrykket «corporate social responsibility» (CSR). Det dreier seg om ansvar bedrifter vil ta på seg overfor mennesker, samfunn og miljø som påvirkes av bedriftenes virksomhet, ut over det som er regulert gjennom lover og regler.

Bedriftens samfunnsansvar handler om å ha etiske retningslinjer og kjerneverdier som i sin helhet skal føre til en bærekraftig drift. En bærekraftig bedrift har langsiktige mål som er forankret i bedriftens verdier. Det innebærer at bedriften velger sine mål om lønnsomhet, etikk og miljø i et slikt perspektiv.





En bærekraftig forretningsdrift handler om bedriftens forvalteransvar. Bedriften skal ta vare på sine ansatte, eiere og samfunnet for øvrig. Dagens krav til miljøhensyn og etiske hensyn viser at bedriften har et utvidet forvalteransvar. Det er flere gode grunner til at Mislitz AS skal ta slikt samfunnsansvar:

1 Økt lønnsomhet

Dagens forbrukere velger i stadig større grad å handle med bedrifter som viser samfunnsansvar. Forbrukerne forventer da at bedriftens produkter produseres på en måte som respekterer miljø, helse og menneskerettigheter.

2 Styrket omdømme

Alt tyder på at det er en sammenheng mellom samfunnsansvar og omdømme. Derfor er det hensiktsmessig å få samfunnsansvar inn i bedriftens strategi, og dermed integrere det i den daglige driften. Hvis Mislitz AS kan dokumentere samfunnsansvar, kan den bruke dette i sitt profileringsarbeid. Et slikt grep kan igjen bety økt etterspørsel etter bedriftens produkter og større lønnsomhet.

3 Økt lojalitet

En økt lojalitet kan gjelde både de ansatte og bedriftens kunder. Samfunnsansvar kan engasjere og motivere de ansatte. Medarbeiderne vil føle en større tilhørighet til jobben, og arbeidsplassen kan bli mer attraktiv. Slik sett kan det også bli enklere å rekruttere gode medarbeidere. Kundene viser også interesse for produkter fra en bedrift som praktiserer samfunnsansvar, og viser lojalitet overfor slike produkter.

Oppsummert vil bedrifter som tydelig tar et samfunnsansvar, framstå som mer attraktive overfor kunder, leverandører, samarbeidspartnere og befolkningen generelt sett. Dette kan igjen føre til at det blir enklere å bygge og utvikle bedriftens merkevarer, det blir enklere å rekruttere ansatte og det kan bli enklere å få oppmerksomhet i lokale medier.

Når Mislitz AS skal integrere samfunnsansvar i bedriften, er det flere forhold de bør ha fokus på:

Arbeidsmiljøet

For å utvikle et godt arbeidsmiljø, må de ha fokus på helse, miljø og sikkerhet. De må lage gode rutiner for HMS-arbeidet i bedriften. Faktorer de bør legge vekt på i dette arbeidet er:

- Respektere for de ansattes rettigheter og krav
- Unngå diskriminering ut fra kjønn, etnisitet, språk og religion
- Fremme likestilling i ansettelser og i arbeidsforhold
- Utvikle og dokumentere praksis vedrørende sikkerheten i bedriften
- Arbeide aktivt for å minimalisere helserisikoen på arbeidsplassen
- Være positivt innstilt til et inkluderende arbeidsliv (IA)

Trygge arbeidsplasser er en del av et godt arbeidsmiljø



Lokalsamfunnet

Lokalsamfunnet omfatter Mislitz AS sine omgivelser; nærmiljøet og naboer. Dette er også et viktig område for store deler av bedriftens kunder. Det er nettopp i samspillet med interessenter i lokalsamfunnet, at hensynet til samfunn og miljø blir synlig. Her har Mislitz AS flere muligheter for å gi noe tilbake til lokalsamfunnet:

- Trygge arbeidsplasser gir skatteinntekter til kommunen.
- Sponsing/økonomisk støtte til lokal kultur og lokal idrett.
- Lokale partnerskap som kommune, lokalt næringsliv, frivillige organisasjoner og andre aktører der fokus er lokal velferd
- Handle lokalt, arrangere lokale «events» og utflukter, bruk av lokale hoteller, restauranter, drosjer etc.
- Oppnå gjensidighet, samarbeid lokalt forutsetter et fruktbart samarbeid for alle parter.

Miljø

Miljømessige hensyn omfatter hvordan Mislitz AS påvirker de naturlige omgivelsene den operer i, slik som luft, vann og landområder, samt energiforbruk, klimautslipp og dyrevelferd. Ettersom bedriften påvirker miljøet gjennom hele verdikjeden fra råvarer til håndtering av avfall, bør den ta et overordnet miljøansvar. Dette kan skje på følgende måter:

- Innkjøp og lager, miljøhensyn ved materialvalg, lagerhåndtering og resirkulering
- Energisparing og avfallshåndtering
- Markedsføring og salg
 - Bruk av emballasje og papir
 - Distribusjon og transport
 - Miljøopplysninger på produktene
- Service, mulighet for reparasjoner, vedlikehold
 - Gjenbruk av materialer

Dersom Mislitz AS ønsker å oppnå miljøsertifisering, kan den søke om å oppnå status som Miljøfyrtårn. Da må bedriften gjennom en miljøanalyse der den må tilfredsstille krav til:

- Arbeidsmiljø og HMS
- Energi og transport
- Innkjøp og avfall
- Utslipp til luft og vann



En slik miljøsertifisering kan gi Mislitz AS muligheten til å profilere seg som miljøbedrift, noe som kan gi bedriften et godt omdømme.

Menneskerettigheter

Som importbedrift opererer Mislitz AS i et internasjonalt marked. I første rekke importerer de varer fra Polen, men det er nærliggende å tro at de kan komme til å utvide driften og importere vare fra andre land hvor forholdene ikke er så ordnet som de er i Polen. Det betyr at de må ha fokus på menneskerettigheter som omfatter sivile, politiske, økonomiske, sosiale og kulturelle rettigheter knyttet til hvert enkelt individ. Disse rettighetene er ukrenkelige og universelle. Dette forplikter Mislitz AS til følgende:

- Støtte og respektere vernet om internasjonalt anerkjente menneskerettigheter
- Sikre seg at de ikke medvirker til menneskerettighetsbrudd

I praksis betyr dette at Mislitz AS skal sørge for en ansvarlig, etisk og sunn forretningsdrift som tar avstand fra alle former for tvangsarbeid, barnarbeid og diskriminering ved ansettelser og rekruttering.

Korrupsjon

Korrupsjon omfatter misbruk av en posisjon for urettmessig egen vinning. Ifølge norsk lov er alle former for korrupsjon forbudt, slik som eksempelvis bestikkelser, utpressing, gaver og smøring. Mislitz AS må unngå enhver form for korrupsjon og annen økonomisk kriminalitet. Bedriften må også ha interne retningslinjer og varslingsystemer som sikrer åpenhet rundt egen praksis.

UN Global Compact har utarbeidet 10 prinsipper for samfunnsansvar i næringslivet. Dette er relevante prinsipper i Mislitz AS sitt arbeid for å integrere samfunnsansvar i bedriften.

Løsningsforslag oppgave 3.5

For en bedrift handler samfunnsansvar om hvilke oppgaver den vil ta på seg utover det som er regulert gjennom lover og regler. Det dreier seg om at bedriften har et sett med etiske retningsregler og kjerneverdier som sammen skaper en bærekraftig næringsvirksomhet.

Mens bedriftsøkonomisk lønnsomhet handler om at bedriftens målsetting er at bedriftens inntekter er større enn bedriftens kostnader, handler samfunnsmessig lønnsomhet om hvordan samfunnet som helhet preges av bedriftenes handlemåter.

Bedriftens samfunnsansvar ved en eventuell utflagging kan oppsummeres slik:

- **Tapte arbeidsplasser**

Når en bedrift flytter produksjonen til et lavkostland, vil samfunnet som bedriften er en del av, tape arbeidsplasser.



- **Økt arbeidsledighet i samfunnet**
Kostnadene i form av arbeidsledighet blir skjøvet over på samfunnet, og at NAV får økte oppdrag.
- **Tapte skatteinntekter for samfunnet**
Dersom bedriften oppretter en egen økonomisk enhet i lavkostlandet kan den også ta ut overskuddet i dette landet. Dette kan også være skattemotivert. I så fall taper «hjemlandet» og lokalsamfunnet skatteinntekter.
- **Taper kompetanse og erfaring**
Kompetansen ved produksjon og produktutvikling kan forsvinne ut av landet. Dette er et tap for både bedriften og lokalsamfunnet.
- **Manglende samfunnsansvar innen miljø og etikk**
Et lavkostland kan ha lavere krav til miljø, ressursutnyttning og etikk. Aktører i lavkostland kan ha en annen forretningskultur som ikke alltid står i samsvar med norske normer. Det kan også forekomme underbetaling av ansatte og ulike former for sosial dumping. Korrupsjon og bestikkelser er heller ikke uvanlig. Dermed blir slike utfordringer et etisk spørsmål for bedriften. Dersom bedriften blir koblet til slike forhold, kan det få svært negative konsekvenser for bedriften. Media kan slå det opp og i verste fall kan det bety negative reaksjoner fra kunder, som igjen kan bety tapt salg og dårligere resultat.

Løsningsforslag oppgave 3.8

- a) Den økonomiske globaliseringen har økt levestandarden for de fleste i verden og gitt mange mennesker flere muligheter. Sett i et større bilde medfører en slik globalisering en større økonomisk vekst for de involverte landene. Ikke minst binder et slikt varebytte landene tettere sammen. Land eller byer som velger å stå utenfor en slik globalisering vil oppleve stagnasjon, redusert verdiskapning, større arbeidsledighet og lavere levestandard. Vi skal se på hvordan flyttingen av produksjonen fra Norge til Girona vil påvirke menneskene, bedriften og samfunnet.

Konsekvenser for mennesker og samfunn i Norge og Girona

For byen Girona betyr flyttingen av produksjonen av skinkene at flere får arbeid. Det er derfor en konsekvens av at Gourmet AS ønsker å flytte produksjonen, at det blir flere arbeidsplasser og økte inntekter for mennesker og samfunnet i Girona. Leveranser av råvarer til produksjon kan også øke sysselsetting og gi økte inntekter. På den andre siden vil flytting av produksjon ha en negativ virkning for Norge. Bønder og slakterier samt andre leverandører vil miste en kunde og dermed inntekter. Mennesker vil kunne miste arbeidet sitt og dermed inntekt. Dette vil igjen gi tapte skatteinntekter til stat og kommune. Det at produksjonen skal flyttes til Spania har derfor både en negativ og positiv virkning. Positiv for Girona, negativ for Norge.

**Konsekvenser for bedriften Gourmet AS**

Å flytte produksjonen til Girona i stedet for å produsere skinkene i Norge, kan medføre både positive og negative konsekvenser for Gourmet AS. De negative konsekvensene kan være at importen til Norge kan bli svært kostbar. Den andre negative konsekvensen er at dersom skinkene produseres i Spania, kan merkevaren bli svekket da den ikke lengre er norskprodusert.

Positive konsekvensene for Gourmet AS er at bedriften får rimeligere arbeidskraft, billigere råvarer og ikke minst kan styrke merkevaren da produksjonsbyen Girona er kjent for kvalitet på sine råvarer og ferdige produkter. Dersom bedriften også velger å selge dette produktet i det spanske markedet, blir de et såkalt flernasjonalt selskap som fritt kan ta ut fortjenesten i de landene den selger. Ut ifra et bedriftsøkonomisk syn vil dette da skje i det landet der det er mest fordelaktig for bedriften. Sannsynligvis vil det å flytte produksjonen gi økt lønnsomhet for bedriften da prisen på råvarer og arbeidskraft er betydelig lavere i Spania.

b) Ulike interessekonflikter som kan oppstå:

- Mellom eiere og ansatte
Eierne vil ha størst mulig overskudd og dermed kunne ta ut mest mulig utbytte, mens ansatte vil ha trygge arbeidsplasser.
- Mellom eiere og lokalsamfunnet
Eierne vil ha størst mulig overskudd, mens lokalsamfunnet vil beholde arbeidsplasser og skatteinntekter.
- Mellom eiere, ledelse og ansatte
Ledelsen står gjerne mellom to interesser. De vil gjerne oppfylle eiernes mål om størst mulig overskudd samtidig som de ønsker å beholde arbeidsplasser og ta vare på de ansatte. Samtidig har ledelsen interesse for egen lønn og karriere som bestemmes av styret, og styret representerer eierne.

c) Eksempler på berørte interessegrupper og deres mål som kan skape interessekonflikter.

Eierne har gjerne et mål om størst mulig overskudd, og flytting av produksjonen kan være et tiltak for å oppnå dette. Men flyttingen kan komme i konflikt med andre interessegruppers mål, som for eksempel å ha trygge arbeidsplasser i Norge. Trygge arbeidsplasser er sannsynligvis mål både for dagens ansatte, lokalsamfunnet og myndighetene fordi det gir inntekt til de ansatte og skatteinntekter til lokalsamfunnet og myndighetene.

Ansattes mål om høyest mulig lønn kan komme i konflikt med andre interessegruppers mål for bedriften. For eksempel vil eiernes mål om størst mulig overskudd kunne komme i konflikt med økte lønnskostnader. På den annen side har ledelsen også et mål om lønnsomhet på lengre sikt, og da er det viktig for dem å ha stabil arbeidskraft. En lønn de ansatte er fornøye med, er med på å skape et stabilt og godt arbeidsmiljø som igjen påvirker bedriftens økonomiske resultater.



Noen kunder kan ha mål om rimelige og kvalitetsbaserte produkter. Dette kan komme i konflikt med målet til ansatte og samfunnet om å beholde arbeidsplassene i Norge fordi skinker av samme kvalitet vil kunne produseres rimeligere ved flytting. Andre kunder legger kanskje vekt på lokalproduserte varer. De vil ha samsvarende mål med samfunnet og de ansatte, men det vil bli en interessekonflikt med eiernes mål om størst mulig overskudd.

Vi ser at det er flere momenter enn de økonomiske som eierne av Gourmet AS må vurdere før de treffer beslutning om produksjonen skal flyttes til Girona i Spania.

Veiledning til løsning av oppgave 3.9

Innledning til oppgave a og b: Forklar ulike lederstiler med utgangspunkt i teori X, Y og Z.

- Drøft hvilken lederstil som passer best til en bedrift i stadig endring og dermed også stadig nye krav til kompetanse. Ta utgangspunkt i kapittel 2.2 om bedriftens tilpasningsevne og kapittel 2.3 om kompetanseutvikling og organisasjonslæring. Konkluder hvilken lederstil som passer best til bedrifter i endring.
- Drøft hvilken lederstil som passer best til en bedrift der arbeidsmiljø og bedriftskultur vil være viktig for et godt resultat. Ta utgangspunkt i kapittel 1.8 med vekt på helse: Konkluder med hvilken lederstil som vil fremme et godt arbeidsmiljø og en god bedriftskultur.
- Definer hva en bedrifts samfunnsansvar er. Ulike definisjoner side 57 i læreboka.
- Her må Jesper tenke på alle de tre aspektene - det økonomiske, det sosiale og etiske samt det miljømessige.

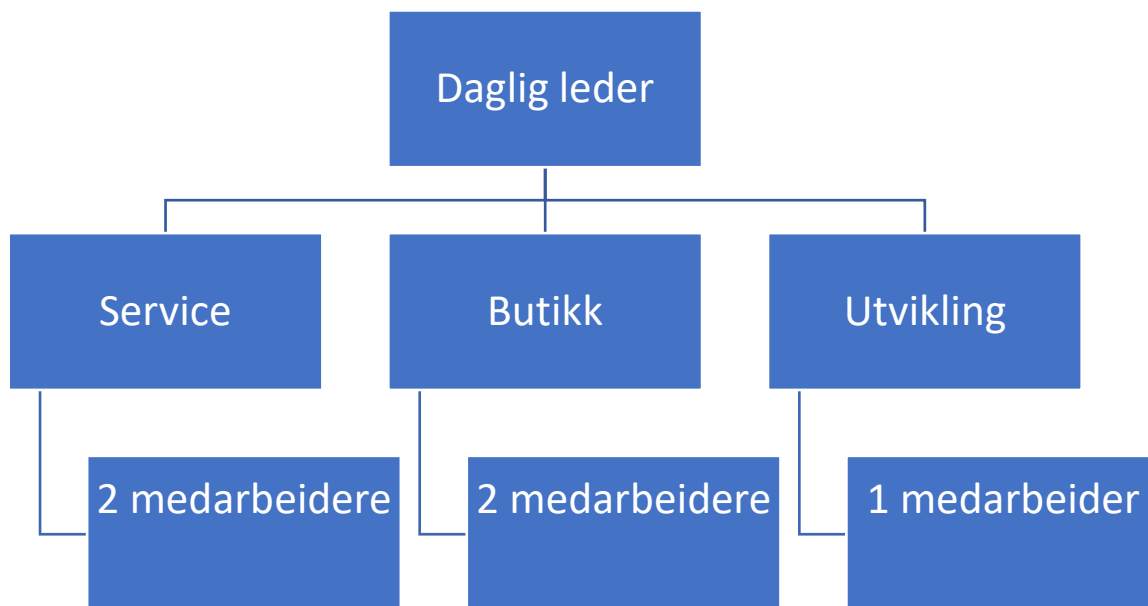
Her kan en gå igjennom de ulike punktene og foreslå hvordan hvert enkelt kan integreres i Teknologihuset AS.



Her kan en også gå inn på ulike bedrifter på nettet og se hvordan de har integrert samfunnsansvar i sin bedrift.



- e) Her er det snakk om å bygge omdømme og å oppnå konkurransefordeler, side 62 i læreboka.
- f) Forslag til organisasjonsplan for teknologihuset.
Utgangspunktet er en linjeorganisasjon oppdelt i avdelinger etter oppgaver eller funksjoner som skal betjenes. En samler oppgaver som hører sammen i egen avdeling. Der medarbeiderne blir fordelt etter kompetanse og erfaring. Et alternativ er også å ha en prosjektorganisering i forhold til utvikling av ny programvare. Flere hoder tenker ofte bedre enn ett. En idé kan være at en av medarbeiderne i hver av avdelingene service og butikk blir leder for sin avdeling. Det vil avlaste daglig leder.



- g) Fordeler med denne organisasjonsplanen:
- Alle ansatte har bare én leder og forholde seg til
 - En klar fordeling av ansvar og myndighet
 - Unngår dobbeltarbeid
 - Oppnår samordning
 - Oppnår spesialisering