



# Kapittel 1 Organisasjon og ledelse

## Løsningsforslag oppgaver side 19 – 20

### Løsningsforslag oppgave 1.1

a) Definisjoner og aktuelle modeller:

Det er flere hensyn å ta når vi skal velge organisasjonsform for en bedrift, for eksempel

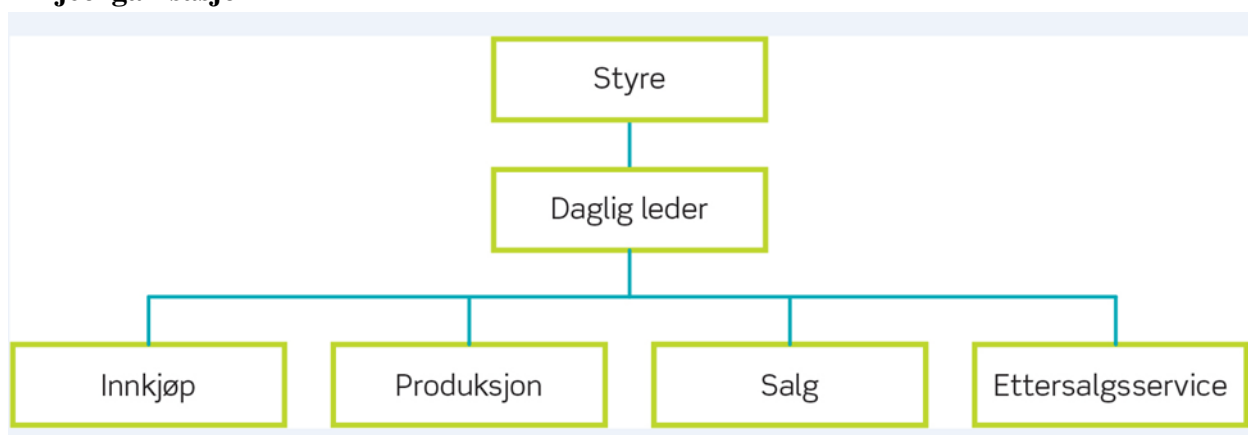
- hvilke oppgaver bedriften skal ivareta
- hvordan myndighet og ansvar skal fordeles
- hvordan samspillet mellom de ulike funksjonene i bedriften skal sikres

Noen begreper:

<b>Oppgaver</b>	Arbeidsoppgaver
<b>Myndighet</b>	Retten til å ta beslutninger og gi ordre
<b>Ansvar</b>	Plikt til å sørge for at visse arbeidsoppgaver blir utført
<b>Kommandolinjer</b>	Vise hvem som har myndighet over hvem
<b>Funksjoner</b>	Fordeling etter oppgaver som hører sammen i egne avdelinger
<b>Stab</b>	Yter service til hele organisasjonen, rådgivende (kan ikke gi ordre)

Aktuelle organisasjonsmodeller for Stines Bunadstuer er:

#### Linjeorganisasjon



En linjeorganisasjon vil variere ut fra hvilke funksjoner bedriften har behov for, og antall medarbeidere tilknyttet hver funksjon eller avdeling.

Hver ansatt har bare én sjef. Kommandolinjene går fra toppen og nedover i organisasjonen. Det er klare myndighets- og ansvarsforhold.



Fordeler med en linjeorganisasjon:

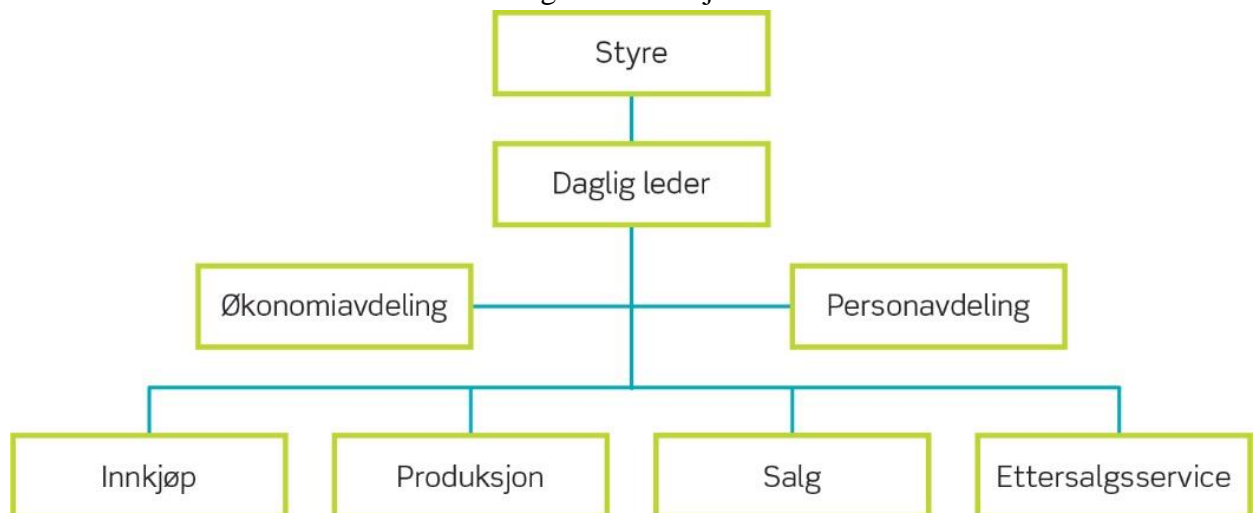
- de ansatte har bare en leder å forholde seg til
- det er en klar fordeling av ansvar og myndighet
- kommandolinjene er klare

Ulemper med en linjeorganisasjon:

- kommunikasjonslinjene kan bli lange og tungvinte
- det stilles store krav til innsikt hos de overordnede
- modellen krever god samordning
- modellen er lite fleksibel

## Linje- og stabsorganisasjon

Mange små og mellomstore bedrifter er organisert som en linje- og stabsorganisasjon. Figuren nedenfor viser hvordan en bedrift kan organiseres etter dette prinsippet. Her er økonomi- og personalavdelingen plassert rett under toppledelsen. En stabsavdeling skal gi service til resten av organisasjonen. Stabsavdelinger er rådgivende avdelinger og skal ikke gi ordre – bare råd. I praksis har likevel stabsfolkene makt fordi de har nære forbindelser til den øverste ledelsen. Ofte ivaretar en stabsavdeling fellesfunksjoner for bedriften.



Fordeler med linje- og stabsorganisasjon:

- de andre avdelingene kan få eksperthjelp av staben
- linjelederne kan spesialisere seg innenfor sin funksjon
- staben avlaster toppledelsen ved å gi råd



Ulemper med linje- og stabsorganisasjon:

- det kan oppstå konflikter mellom linje og stab
- stabsfunksjonen kan få for mye makt
- stabsfunksjonen har ingen myndighet

b) Jeg vil her gå for en linje- og stabsorganisering med funksjonsinndeling. De ansatte er misfornøyde med at det er uklare ansvarsområder. Derfor vil det være lurt å ha en leder per funksjon for å ivareta disse, spesielt når det gjelder det faglige. Når det gjelder kurs og nytt utstyr, bør de ansatte gå tjenestevei via sin leder som da går videre til sin leder som er daglig leder Stine.

Når det gjelder vikarer og praktisk personaloppfølging for alle funksjoner, bør denne sitte i stabsfunksjon. Staben skal yte tjenester til hele organisasjonen, og oppgaver innenfor administrasjon, personal og økonomi er mest nærliggende å legge i stab. Kundeoppfølgingen samt salg og markedsføring organiseres i en annen stab. Jeg velger her stab da den skal følge opp og markedsføre alle funksjoner.

Både administrasjon, personal, økonomi og kundeoppfølging i stab vil avlaste lederen. Slik blir funksjonene og lederne spesialiserte på sine felt, og det er klare ansvars- og myndighetslinjer. Staben kan yte praktisk service til hele organisasjonen og håndtere praktiske personaloppgaver. Alle får en leder å forholde seg til. Fellesfunksjonene blir organisert i stab. Dette tror jeg vil bli en god løsning for Stines Bunadstuer.

Oppsummering til organisasjonsplan:

Daglig leder: Stine Svendsen

Administrasjon, personal og økonomi: Rebecca Dversenes

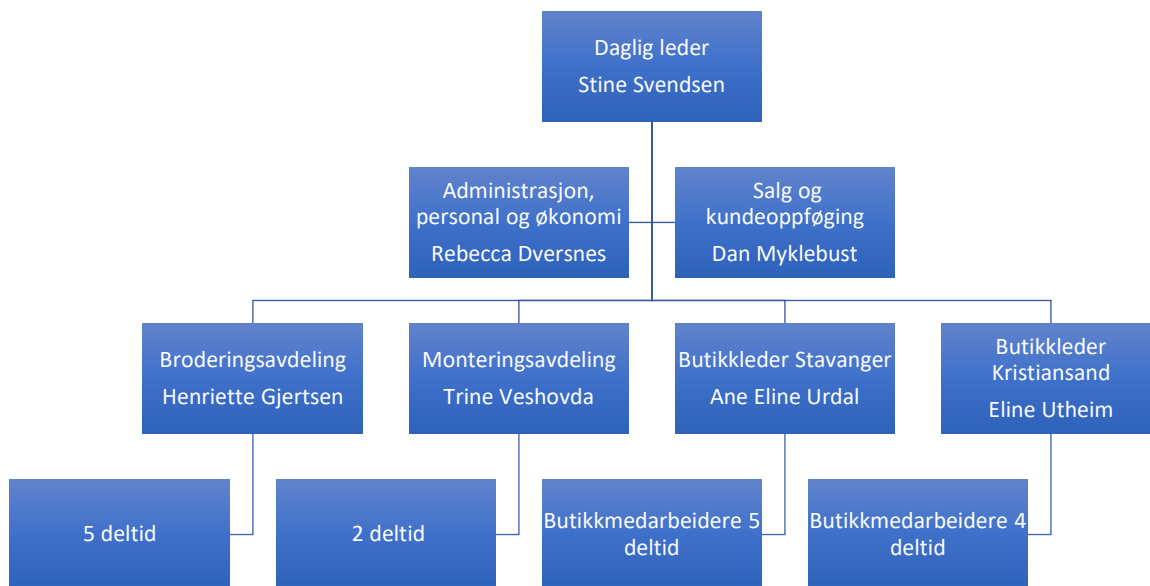
Brodering: Henriette Gjertsen og 5 på deltid

Montering: Trine Veshovda og 2 på deltid

Butikk: Ane Eline Urdal og 5 på deltid

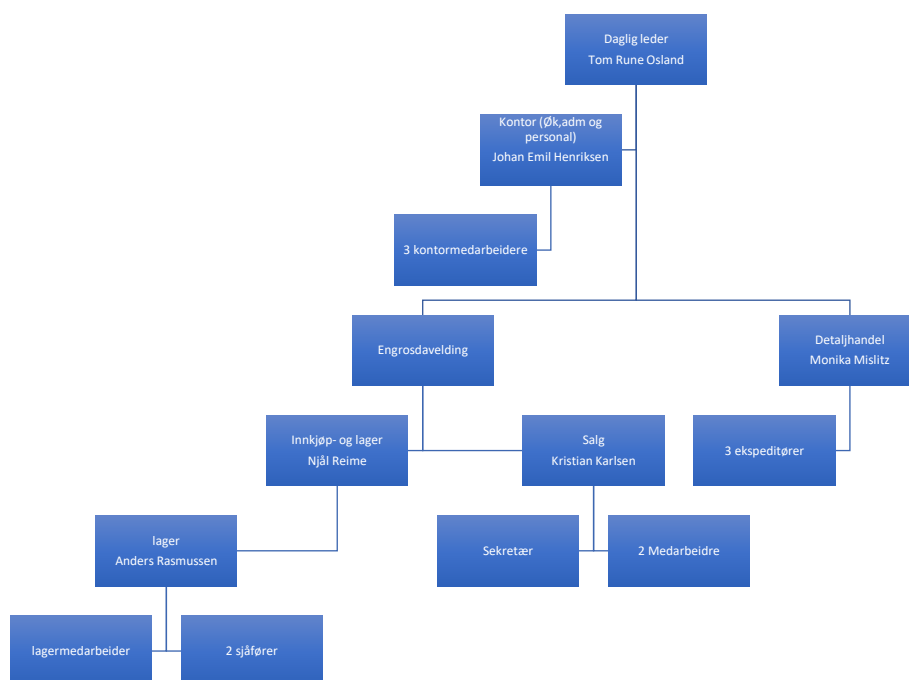
Butikk Kristiansand: Eline Utheim og 4 deltid

Salg og kundeoppfølging: Dan Myklebust



### Løsningsforslag oppgave 1.2

a)



b) Mange små og mellomstore bedrifter er organisert som en linje- og stabsorganisasjon. I forslaget til organisasjonsplan for Ersdal Sport AS er økonomi- og personalavdelingen plassert i stab rett under toppledelsen. En stabsavdeling ivaretar ofte fellesfunksjoner i bedriften, og skal gi service til resten av organisasjonen. Stabsavdelinger er rådgivende avdelinger og skal ikke gi ordrer – bare råd. I praksis har likevel stabsfolkene makt fordi de har nære forbindelser til den øverste ledelsen.



Fordeler med linje- og stabsorganisasjon:

- de andre avdelingene kan få eksperthjelp av staben
- linjelederne kan spesialisere seg innenfor sin funksjon
- staben avlaster toppledelsen ved å gi råd

Ulemper med linje- og stabsorganisasjon:

- det kan oppstå konflikter mellom linje og stab
- stabsfunksjonen kan få for mye makt
- stabsfunksjonen har ingen myndighet

## Løsningsforslag oppgave 1.3

- a) Bedriftens interessenter er: Eierne, ansatte, kunder, kommunen, fylket, banken, lokalmiljøet, utleier av forretningslokalet, staten og andre offentlige interessenter samt organisasjoner for bedrift og ansatte.
- b) Hva interessentene yter overfor bedriften:
- Eierne (Njål og Jarle) - kapital og arbeidskraft
  - Ansatte - arbeidskraft
  - Kunder - betaling for produkter og tjenester
  - Kommunen - etablererstøtte?
  - Fylket - etablererstøtte?
  - Banken - lån, bankkonto, nettbank
  - Lokalmiljøet - arbeidstakere
  - Staten - etablererstøtte?
- c) Hva bedriften yter overfor interessentene:
- Eierne - lønn og utbytte (dersom AS)
  - Ansatte - lønn
  - Kunder - leverer varer og tjenester
  - Kommunen - arbeidsplasser, skatteinntekter
  - Fylket - arbeidsplasser, næringsaktivitet
  - Banken - renter og avdrag, gebyrer
  - Lokalmiljøet - arbeidsplasser, sponsing til lokale idrettslag mm.
  - Staten - skatter og avgifter



## Løsningsforslag oppgave 1.4

### a) Interessegrupper



**Eiere** yter kapital og krever en rimelig avkastning. I et aksjeselskap gir overskudd mulighet til å ta ut noe som utbytte, men noe må være igjen til vekst og utvikling. Eierne i aksjonærene i Idrettsklær er for eksempel interessert i størst mulig overskudd og dermed størst mulig utbytte og dermed størst mulig avkastning på investeringen sin i selskapet.

De **ansatte** selger sin arbeidskraft mot mest mulig lønn. Samtidig ønsker de en sikker arbeidsplass, et godt arbeidsmiljø og innflytelse for å utvikle arbeidsplassen sin. Slik at de ansatte vil gjerne ha godt lønn, gode arbeidsforhold og andre goder.

**Kundene** krever varer eller tjenester av god kvalitet, til rett pris og punktlig levering. En bedrift strekker seg langt for å imøtekomme kundene. Idrettsklær befinner seg i en bransje der å yte god service og holde det en lover kan være en konkurransefordel.

**Leverandørene** gir kreditt og har interesse av en solid bedrift som betaler punktlig. Leverandørene til Idrettsklær vil være opptatt av at kundene sine har god betalingssevne og betaler fakturaene til tiden.

**Bankene** skyter inn kapital og krever renter og avdrag punktlig. For banken er det viktig at Idrettsklær går med overskudd, og har god likviditet slik at de kan betale renter og avdrag på lån til tiden. Og i tillegg har et godt kundeforhold og bruker banken sine produkter.

**Offentlige myndigheter** har interesse i bedriften som skattyter, avgifts innkrever og arbeidsgiver. Staten setter også rammer for virksomheten gjennom lovverket. For lokalsamfunnet vil det være viktig med bedrifter som bidrar positivt til lokalmiljøet, skaper arbeidsplasser og gir kommune og stat skatteinntekter. For Idrettsklær AS kan det å være en positiv bidragsyter til idrettsaktiviteter og arrangementer være viktig. Bedriften som lærebedrift kan også være viktig.



**Fagforeningene** sørger for at de tilsatte får sine rettigheter. **Miljøorganisasjonene** passer på at bedriften verken driver rovdrift på naturen eller forurensrer miljøet. Mange bedrifter anstrenger seg for å unngå negativ omtale av slike grupper fordi det kan skade en ellers god profil.

For Idrettsklær AS vil det være viktig å ha et godt forhold til disse organisasjonene, for et godt omdømme. Et godt omdømme kan gi bedriften en konkurransefordel, gjerne selv om det på kort sikt gir lavere lønnsomhet kan det lønne seg på lengre sikt.

#### b) Aktuelle interessekonflikter

Introduksjonen av de ulike interessentene har vist at en bedrift er avhengig av et samspill med ulike elementer i omgivelsene for å kunne drive sin virksomhet. Dette gjelder selvfølgelig også bedriften Idrettsklær AS. Likevel kan det være vanskelig å imøtekomme alle interessegrupperingene fordi de har forskjellige og til dels motstridende interesser.

Når styret i bedriften nå vurderer å legge ned virksomheten i Norge og flytte den til Frederikshavn i Danmark, vil en slik beslutning først og fremst ramme de ansatte og fraflyttingskommunen Voss.

Styret i bedriften vil i all hovedsak være opptatt av å sikre tilgang på fagarbeidere til driften, sørge for at bedriften går med overskudd som kan sikrer framgang og utvikling, og sørge for at eierne kan ta ut utbyttet på sine kapitalinnskudd. Å flytte en bedrift kan være et virkemiddel i en slik prosess. Eierne trenger i liten grad å være knyttet til produksjonsstedet som bosted. En flytting utgjør derfor ingen personlig forskjell for dem. Styret og eierne frykter store utfordringer ved dårligere rammevilkår ved fortsatt drift i Norge.

De ansatte og lokalsamfunnet på Voss har selvfølgelig ikke noe ønske om at bedriften flytter. I særlig grad er det disse to interessentene som rammes. Bedriften skaper arbeidsplasser til innbyggerne og forløser kapital. På denne måten holder bedriften liv ikke bare i de ansattes familier, men også i lokalsamfunnet. Noen av de ansatte vil nok hevde at det er rom for utvikling innenfor nåværende lokalisering. Det er selvsagt et spørsmål om de mister jobben, eller om de får tilbud om å fortsette i sin stilling i Frederikshavn.

For kunder og leverandører representerer en flytting av bedriften ingen særlig interessekonflikt. Kundene er først og fremst opptatt av å kunne kjøpe kvalitetsvarer til rimelige priser og at bedriften er i stand til å levere punktlig. Leverandørene er vanligvis interessert i en solid bedrift.

Långivere vil normalt heller ikke oppleve noen særlig interessekonflikt ved en slik flytting av bedriften så lenge det er med på å sikre likviditeten i bedriften på lang sikt, og sørge for tilfredsstillende lønnsomhet.