

Oppgave 1:

Hvis vi ser tilbake i tid, da Cajen bryggeri kun bestod av to ansatte og to ledere, kan vi si at Cajens organisasjonsstruktur lignet veldig på den enkle strukturen. Denne strukturen blir også omtalt som entreprenørorganisasjon med få ledere på toppen, og er ofte ustrukturert og uformell sammenliknet med andre organisasjoner (Kvålshaugen et al., 2019, s.116). I starten var det kun Jennifer og Caroline som ledet bryggeriet med Abdi og Karl som deres ansatte. Dette fungerte bra til en viss grad, men etter hvert som de fikk kontrakten med Foods ASA og begynte med eksport til Tyskland, innså de raskt at bryggeriet måtte utvides.

I 2019 bestod bryggeriet av totalt 16 ansatte, Caroline og Jennifer, en kontorsjef og en markedsføringssjef og 12 ansatte «på gulvet». Når bedriften nå omtrent er firedoblet, kan vi anta at organisasjonsstrukturen også vil endre seg. I et maskinbyråkrati finnes det regler og rutiner for så å si alt. Alle ansatte har en stilling med tilhørende instruks, det finnes mange rutiner og prosedyrer og alt blir analysert regelmessig for å vurdere effektivitet og eventuelle behov for endring (Kvålshaugen et al., 2019, s.118). Ut ifra dette kan vi vel si at Cajen ikke helt kan beskrives som et maskinbyråkrati. I casen står det at de i noen tilfeller hadde forsinkelser i leveringer, at råvarer som ble bestilt inn hadde lav kvalitet og at kommunikasjonen ofte ikke var god nok.

Etter at de to gründerne fordelte rollene seg imellom, ble det klart at Caroline skulle ha ansvaret for selve bryggingen. Dette omfattet alt fra bryggeriprosesser til logistikk og rutiner. En organisasjon er som regel bygd opp av operativ kjerne, toppledelse, mellomledelse, teknostruktur, støttestab og ideologi (Kvålshaugen et al., 2019, s.114). Vi kan med andre ord si at hun havnet inne i teknostrukturrollen. Teknostruktur går ut på og består av analytikere som designer, planlegger og kontrollerer, endrer og trener den operative kjernen (Kvålshaugen et al., 2019, s.114). Her kunne hun ha utarbeidet gode rutiner for opplæring og vedlikehold av bryggerikunnskaper. Det er også noen rutiner som må til for at råvarer og lignende blir bestilt inn i tide og at råvarene holder god kvalitet. Ut ifra casen kan det virke som om disse rutineene ikke helt var på plass. Det de eventuelt kunne ha gjort er å utnevne en av de ansatte til å ta seg av vare- eller råvaretelling slik at de alltid har kontroll på hva de har nok av og hva som må bestilles inn. I tillegg har de en kontorsjef som hadde logistikk som en av hovedoppgavene. Denne kontorsjefen kunne så ha tatt seg av alt av bestilling, slik at det ikke er noen andre som bestiller inn hver gang.

Når det kommer til råvarer med dårlig kvalitet, så bør vi også huske på hva produktet til Cajen bryggeri er, nemlig øl av høy kvalitet. I casen står det at en av deres øltyper fikk terningkast 6 i en tysk avis, samt at de ikke kunne konkurrere mot det tyske markedet når det kommer til pris og at de derfor måtte satse på øl av høy kvalitet. Alt dette kan tyde at bryggeriets verdiskaping skjer via kvalitet og merkevare. Verdiskaping er de aktivitetene som bidrar til å øke verdiene av varer for kunder eller brukere (Kvålshaugen et al., 2019, s.75). Med dette i bakhodet kan det være spesielt viktig for bryggeriet å utforme gode rutiner for både innkjøp av råvarer og selve bryggingen.

Det profesjonelle byråkratiet kan på mange måter ligne på maskinbyråkrati. Det som ofte skille de to fra hverandre er at i det profesjonelle byråkratiet er det ofte spesialiserte arbeidere eller kunnskapsarbeidere som vil ha kontroll over eget arbeid (Kvålshaugen et al., 2019, s.118). I casen står det lite om hvilke folk det er som jobber i bryggeriet, men hvis vi tenker tilbake til Abdi og Karl, kan vi anta at det ikke er alle i bryggeriet som er kunnskapsarbeidere. I tillegg virker det som de ansatte ikke selv kan bestemme hva som skal brygges og hvordan det skal brygges, det er Caroline som har den jobben. Dersom vi antar at noen av de ansatte er spesialiserte innen brygging, men ikke får utnyttet det eller vist seg frem, kan det virke demotiverende å kun gjøre det man blir bedt om å gjøre. Cajens struktur burde plassere seg et sted mellom maskinbyråkrati og det profesjonelle byråkratiet. De burde utarbeide gode rutiner for bryggeprosessen og bestilling av varer samtidig som de ansetter motiverte og dyktige folk som tør å ta ansvar og på den måten brygge frem øl av høy kvalitet. Dette kan handle litt om å desentralisere beslutningsmyndighet som også vil oppfylle kravet til det profesjonelle byråkratiet om desentralisert styring med tanke på at kontorsjefen og markedsføringssjefen ønsket seg mer frie tøyler.

Oppgave 2.

Cajen bryggeri overlever på brygging og salg av øl, og derfor er det viktig at ølen deres er ettertraktet på markedet. For å få til det må de skape seg et navn. Cajen bryggeri kommer fra ei lita bygd og de ble fort kjent i lokalmiljøet. Etter at de begynte med eksport til Tyskland, var det nok ikke like lett å gjøre Cajen kjent. Som nevnt tidligere så ligger verdien deres i øl. De er nødt til å produsere øl av høy kvalitet slik at de som har råd til det stadig vil komme tilbake til deres øl.

Cajen bryggeri kan sees på som en verdikjede, der verdiskaping skjer ved at råvarer blir gjort om til et ferdig sluttprodukt (Kvålshaugen et al., 2019, s.78). Kvaliteten på verdiskaping er knyttet til hvor effektiv en organisasjon er og denne effektiviteten blir på engelsk kalt «effectivness» og «efficiency» (Kvålshaugen et al., 2019, s.77). Effectivnes handler om å gjøre ting riktig mens efficiency handler om å gjøre de riktige tingene. Vi kan si at når det kommer til efficiency så har Cajen gjort det riktig. Bryggeriet er blitt kjent på markedet og en av deres øltyper fikk terningkast 6. Øl er noe de fleste av oss drikker og dermed finnes det et stort marked for denne type varer.

Når det derimot kommer til effectivness, så har Cajen litt å gjøre her. Bryggeriet klarte ikke helt å gjøre om deres struktur fort nok og dermed ble det forsinkelser i leveranser, markedsføringen har heller ikke vært veldig bra og de har dermed ikke gjort ting riktig.

Vi kan også si at en verdikjede består av fem primæraktiviteter som er inngående logistikk, produksjon, utgående logistikk, salgs og markedsføring og service (Kvålshaugen et al., 2019, s.79). I tillegg har en verdikjede fire støtteaktiviteter som går ut på innkjøp og anskaffelser, teknologiutvikling, personalforvaltning og infrastruktur (Kvålshaugen et al., 2019, s.79).

Tar vi for oss de fem primæraktivitetene så ser vi at mye er på plass, samtidig som det fortsatt er noen områder som må utbedres. Inngående logistikk handler om blant annet innkjøp av riktige råvarer til produksjon. I casen står det klart og tydelig at det ikke alltid var på plass og er dermed bør dette utbedres. Av andre punkter kan det blant annet nevnes markedsføring som ikke alltid var tidsnok samt at produksjon eller selve bryggingen ikke alltid ble gjort på best mulig måte.

I støtteaktivitetene kan vi se enda flere mangler, blant annet ved innkjøp av dårlige råvarer til bryggingen. Personalforvaltning blir også direkte nevnt i casen, spesielt med tanke på sesongbaserte produksjonstopper og infrastrukturen var også litt dårlig, sett mot Jennifer som

ikke alltid visste hva hun skulle gjøre for å være en god leder. Det eneste som kan virke å være bra er teknologiutvikling da de stadig investerer i nye bryggerianlegg. Løsningen kan være å utnytte deres ressurser, i dette tilfelle de ansatte, og prøve å oppfylle alle disse kravene for at bryggeriet skal fungere optimalt.

Oppgave 3:

Cajen bryggeri stammer som sagt fra et lite miljø der miljøet har satt stor pris på bryggeriet og at de skaffet ekstra arbeidsplasser i miljøet, samt at deres produkter falt i smak i nærmiljøet. Med omgivelser menes for eksempel leverandører av råvarer, konkurrenter, og egentlig alt som påvirker bedriften (Kvålshaugen et al., 2019, s.72). Casen sier ingenting om leverandører eller konkurrenter, så vi kan konsentrere oss om det resterende, altså deres kunder. Casen sier også at om bryggeriet mister kundenes tillit og ikke minst mister selve kundene fra lokalmiljøet så vil dette medføre et stort økonomisk tap. Vi kan si at deres kunder er organisasjoners interessenter, her altså en uformell gruppe av personer som deler en felles, identifiserbar interesse knyttet til bedriften, som bidrar med noe viktig til bedriften og forventer å få noe tilbake fra bedriften (Kvålshaugen et al., 2019, s.86). Kundene er altså «avhengig» av deres øl mens bryggeriet er avhengig av kundene for å få solgt ølen. Dersom bryggeriet ikke tar vare på kundene sine, vil kundene gå over til andre konkurrenter og bryggeriet vil miste inntekt.

Dette kan også knyttes opp mot resultatoptimalisering, altså at aktørene innretter seg slik at de maksimerer overskuddet, altså profitt (Kvålshaugen et al., 2019, s.68). På den ene siden har vi resultatoptimalisering der bryggeriet kan droppe lokalsamfunnet og satse fullt ut på eksport. På den andre siden har vi utøvelse av samfunnsansvar, altså at bryggeriet har en forretningsstrategi som bidrar til en åpen og klar forretningsførsel som er etisk forsvarlig og med respekt for bedriftens interessenter, samt at bedriften har en forpliktelse til å tilføre virksomheten økonomisk, sosial og miljømessig verdi (Elkington, 1997, referert i Kvålshaugen et al., 2019, s.85).

Dette vil med andre ord si at bryggeriet burde komme opp med en gylden mellomvei. Det er ingen tvil om at eksporten til Tyskland bidrar til de største inntektene, men samtidig så har bryggeriet mye å takke det lokale miljøet for. Det er de som holdt bryggeriet gående i oppstartsfasen og i årene etter. I tillegg er det ikke sikkert at Cajen bryggeri er så kjent i Tyskland. Mulig produktene deres selger bra uten at kundene vet hvem som står bak produksjonen. Om bryggeriet skulle miste sine interessenter i lokalsamfunnet, er det ikke sikkert at eksporten er nok til å holde bryggeriet gående.

«Verdiskaping, resultatoptimalisering og utøvelse av samfunnsansvar kan med andre ord betraktes som forutsetninger for organisasjonens eksistensgrunnlag. Hva som er viktigst, avhenger av type organisasjon og interessenter» (Kvålshaugen et al., 2019, s.96). Vi vet jo at

produktet og kundene er Cajens viktigste inntektskilde. Dermed må bryggeriet ta vare på hver eneste kunde de har, prøve å skaffe seg nye kunder og ikke minst opprettholde kvaliteten på ølen høy samt utvikle nye smaker slik at de treffer enda flere markeder.

Litteraturliste:

Kvålshaugen, R., Wennes, G. & Nesse, J. G. (2019). *Organisere og lede Dilemmaer i praksis* (2.utg.). Fagbokforlaget