**Eksamenscase**

**Cajen bryggeri AS - del 2**

Etter ett års drift oppstod det nye utviklingsbehov i Cajen bryggeri. Bedriftseierne, Jennifer og Caroline, etablerte en ny oppgavefordeling mellom seg. De droppet planen om ansette en daglig leder og dele på rollen som bryggerisjef. I stedet gikk Jennifer inn i rollen som daglig leder, mens Caroline ble bryggerisjef. De hadde fortsatt like eierandeler i bedriften. Den nye arbeidsfordelingen gjorde at Jennifer tok seg av administrative oppgaver som kontrakter, økonomistyring og personalsaker. Carolines hovedoppgaver handlet om bryggeriprosessen; produksjon, kvalitetsrutiner, logistikk og arbeidsledelse.

* Ikke relevant???

Kontrakten med Foods ASA ble en stor suksess. Den bidro til at etterspørselen etter produktene økte merkbart det første året. En av ølsortene oppnådde terningkast seks i Suddeutsche Zeitung på våren 2019, og dette var et tydelig vendepunkt, eksport til Tyskland ble en sentral inntektskilde. Jennifer og Caroline valgte derfor å investere i et nytt og større produksjonsanlegg. Høsten 2019 hadde bedriften 12 ansatte på bryggeriet. I tillegg ble det rekruttert en kontorsjef med logistikk-, økonomi- og personalansvar og en markedsføringssjef som jobbet tett med Jennifer. Dette gjorde at Jennifer og Caroline kunne bruke mer tid på planlegging og strategi.

* Organisasjoners interessenter s.86

Veksten bidro også til økt aktivitet, og med det mer misforståelser og forvirring. Improvisering og kjappe løsninger førte til samkjøringsproblemer, noen ganger kunne leveranser bli forsinket fordi ansatte ikke fikk med seg at noen ventet. Selv om Caroline og Jennifer fulgte nøye med på innsatsfaktorer, viste «voksesmertene» seg i flere eksempler på åpenbar svikt. Noen ganger ble det handlet inn råvarer til bedriften som holdt lav kvalitet. Markedsavdelingen var i flere tilfeller for sen med å informere kunder om produktendringer. Ved enkelte tilfeller ble det rekruttert personale med åpenbart lav motivasjon, og som ikke var interessert i å bidra i sesongbaserte produksjonstopper. Det kunne virke som kommunikasjonen mellom eiere og øvrig personale ikke fungerte som den skulle, og uenigheter ble ikke håndtert skikkelig.

* Innsatsfaktorer/ ressurser
* Motivasjon
* Kontroll og tillitt i kommunikasjon s.192
* Konflikthåndtering? S.240
* Relasjonsdimensjon 2.247

Alt dette skapte flaskehalser i verdikjeden, og det gjorde også at det ble vanskelig å lede og ta beslutninger om endringer, samfunnsansvar, og nye samarbeid, fordi improvisering og «brannslukking» opptok hverdagen. Det ble klart at problemene hadde med struktur å gjøre, Cajen kunne ikke lenger ha en enkel organisasjonsstruktur. De trengte en organisasjonsform som var i stand til å håndtere en mer kompleks hverdag. Det var behov for større grad av arbeidsdeling og spesialisering etter hvert som bedriften vokste og ble større og mer kompleks.

* Organisasjonsstrukturer s.113 og utover
* Egentlig hele kapittel 3
* Prøv å finn en struktur de har nå og en struktur de burde opprette for å lette hverdagen

I tillegg ble det klart at den nye markedsføringsansvarlige og kontorsjefen identifiserte seg som kunnskapsarbeidere. De ønsket frihet og ansvar på sine arbeidsområder. Jennifer og Caroline måtte derfor slippe kontrollen i større grad enn før, og delegere mer ansvar nedover i organisasjonen.

* Det profesjonelle byråkratiet s.118/9

For Jennifer og Caroline var det etter hvert blitt klart at vekst var veien til å få bryggeriet til å kunne fortsette, og utviklingen i Tyskland var et lykketreff, det passet bra. Dette bød på mye reisevirksomheten for å håndtere markedet i Tyskland, som viste seg å være annerledes enn det norske. Prismessig kunne ikke Cajen konkurrere med de tyske merkene, de måtte konkurrere på kvalitet og merkevare. Produktet måtte appellere til kresne og kvalitetsbevisste kunder med god råd. Selv om salgsresultatene var gode på kort sikt, knyttet det seg stor usikkerhet til om suksessen ville holde seg i det tyske markedet, ikke minst på grunn av prisen. Jennifer og Caroline fikk gode kontakter på reisene sine, og innledet samarbeid med solide kompetansemiljøer i Tyskland, noe de hadde glede av, og som også bidro til at de lærte mer om brygging og bryggerivirksomhet.

* Verdiskaping s.75 mtp. At de skulle levere kvalitet da ølen var dyr
* Organisasjonens interessenter s.86
* Kompetanse s.276, at de lærte noe nytt på reisene
* Kapittel 8 overleve og vokse s. 351

Satsingen i Tyskland innebar at Cajen etter hvert brukte mindre tid på hjemmemarkedet. Lokalavisen i byen de kom fra spurte, ikke helt uten grunn, om Cajen hadde tenkt å «flagge ut», og om det nå var eksport de satset på. Dette skapte opphetet debatt på nett, for mange så på Cajen som et lokalt bryggeri, noe folk i byen hadde vært stolte av at man kunne få til her, dessuten var det et spørsmål om arbeidsplasser. I noen heftige dager ble dette et diskusjonstema på nett, det ble brukt kraftige uttrykk, og Jennifer og Caroline ble beskyldt for å være svikere som solgte lokal identitet til utlandet.

* Kapittel 8 overleve og vokse s.351
* Kapittel 7 endre og stabilisere s.299
* Verdiskaping s.75
* Utøve samfunnsansvar (jobber) s.85

Bedriftseierne ble overrasket over reaksjonene som meldte seg i omgivelsene. De ville unngå at norske forbrukere boikottet Cajens produkter, for det ville medført et stort økonomisk tap. De var også redde for at misnøyen skulle påvirke merkevaren i Tyskland, der mange oppfattet Cajen som et symbol på skandinavisk likestilling og sosialdemokrati. En misnøye rundt merkevaren kunne fort gi ubotelig skade på merkevaren. Jennifer og Caroline oppfattet situasjonen som såpass prekær at de engasjerte organisasjonskonsulenter for å raskt komme fram til gode strategier å håndtere endringene i omgivelsene på.

* Organisasjonsendring s.303
* Unfreeze, move, refreeze s.304
* Organisasjoners valg knyttet til overlevelse og vekst s.388
* Markedspenetrasjon s.390

Stikkord som kan være fine å ha en definisjon av:

* Verdiskapning (verdiverksted, verdinettverk og verdikjede) s.76

Verdiskapning kan forklares som de aktivitetene som øker verdien av varer eller tjenester for kunder og/ eller brukere, eller enkelt forklart inntekter minus kostnader (Kvålshaugen et al., 2019, s.75). Fire sentrale begreper er Formål (hva organisasjonen tilbyr til kundene, og hvor), Verdiskapningsmodell (hvordan organisasjonen skaper, leverer og fanger verdi, kan også kalles forretningsmodell), Aktiviteter og prosesser (det organisasjonen gjør for å skape verdi) og Ressurser (ansatte, penger, produksjonsmidler og kunderelasjoner).

Verdikjede: råvarer og arbeid gjøres om til ferdige sluttprodukter (bryggeri) S.78

Verdiverksted: skjer gjennom problemløsning for kunder. Viktigste innsatsfaktoren er de ansatte og deres ekspertiser. Leverer som regel tjenester S.80

Verdinettverk: skaper verdi gjennom å knytte sammen to uavhengige aktører ved bruk av formidlende teknologi. Leverer ofte ulike former for tjenester, og er blitt mer vanlig pga. internett. S.82

* Samfunnsansvar (da også mtp. ressurser ifht. relasjoner til kunder/leverandører)
* Innsatsfaktor blir også kalt ressurser og kan bestå av materielle (produksjonsutstyr, penger), immaterielle (teknologi, omdømme) og menneskelige eiendeler (kompetanse, motivasjon) (Kvålshaugen et al., 2019, s.47).
* Organisasjoners livssyklus S.354
* Endring av organisasjonsform og organisasjonsstruktur
* Kunnskapsarbeidere
* Kompetansemiljøer