

## ***Opgave 1 Organisationsstruktur***

### **Aalborg Hvidevareimport A/S:**

Mette Jørgensen har søgt og fået en stilling i salgsafdelingen i Aalborg Hvidevareimport A/S, som er en af landets største importører af hårde hvidevarer.

Firmaet blev etableret som enkeltmandsvirksomhed i 1985 af selskabets nuværende administrerende direktør Kaj Lyng, som er handelsuddannet. Basis for selskabsetableringen var dengang opnåelsen af eneforhandling i Danmark af en tysk fabriks vaskemaskiner og køleskabe.

Der er 62 ansatte i virksomheden. Kaj Lyng er som nævnt administrerende direktør. Under sig har han salgsdirektør Kent Christensen, personalechef Ole Torp, regnskabschef Monica Meyer og indkøbschef John Pedersen.

I salgsfunktionen er der en salgsschef for hver af produktgrupperne: vaskemaskiner/tørretumblere, komfurer, køleskabe og opvaskemaskiner. Derudover er der et ordrekontor. Under hver salgsschef er der ansat sælgere. Den stilling, Mette Jørgensen har fået, er nyoprettet. Hun skal støtte og rådgive salgssdirektøren og være med til at koordinere salgssfunktionens aktiviteter.

Personalefunktionen varetages af Ole Torp, der ikke har underordnede. For nylig har virksomheden ansat en IT-medarbejder som skal tage sig af vedligeholdelse og drift af virksomhedens IT-system.

Regnskabsfunktionen er opdelt med afdelinger for bogføring, debitorregnskab, fakturering og lønningsregnskab.

Indkøbsfunktionen er opdelt med afdelinger for henholdsvis indkøb og lager. Lagerchef Hans Bakke er ansvarlig for 3 funktioner: lager, ekspedition og kørselsafdeling. Desuden er der telefonomstilling/reception.

Aalborg Hvidevareimport A/S har altid været meget tilbageholdende med at indføre ny teknologi i administrationen.

Regnskab, lagerstyring og debitorstyring sker således stadig på et ældre UNIX system med terminaler, hvorfor der ikke i virksomheden anvendes nyere IT-systemer.

I de senere år har Kaj Lyng konstateret, at der er en række problemer i virksomheden. Man har bundet for mange penge i lageret. Debitorerne betaler for langsomt, og man får dem ikke rykket. På trods af de store lagre, har man nu ofte restordre på flere varenumre.

Endelig når regnskabsoplysningerne frem til Kaj Lyng med stor forsinkelse.

Virksomhedens funktionschefer er enige om, at de fleste af de omtalte problemer kan blive løst, hvis man anskaffer et nyt edb-system baseret på en løsning med PC'ere tilknyttet en central server og et mere opdateret økonomisystem.

Mange af medarbejderne mener imidlertid, at det vil være spild af penge at indføre et nyt IT-system. Man mener, at det vil være langt mere effektivt at ansætte et par medarbejdere mere. Derved vil

man få bearbejdet data hurtigere, uden at der opstår en masse edb-fejl.

**Opgave 1.1** Tegn virksomhedens organisationsplan.

**Opgave 1.2** Giv en kommenteret karakteristik af organisationen.

**Opgave 1.3** Angiv fordele og ulemper ved den nuværende organisation.

**Opgave 1.4** Beskriv opbygningen af en projektorganisation, der har til formål at gennemføre overgangen til edb i Aalborg Hvidevareimport A/S, herunder hvilke af virksomhedens medarbejdere der konkret bør deltage i projektarbejdet.

## ***Opgave 2 Organisationsstruktur***

Aalborg firmaet NOVAMEAT oplever i disse år en rivende udvikling. Virksomheden er et handelshus, der blev etableret i 1994 og har især satset på at skaffe fødevarer frem til de nye kunder, hovedsagelig i Tjekkiet, men virksomheden har også oprettet afdelinger i Ungarn og Bulgarien. Virksomheden ledes af Preben Mikkelsen, som også er eneindehaver af virksomheden. Normalt handler virksomheden kun engros og internationalt. I Aalborg er det normalt, at man køber et parti fisk i Sydamerika og sælger det videre til Hongkong, samt køber afrikanske varer til videresalg i Kina eller sydamerikanske varer til Europa.

Omsætningen er nu på omkring 330 mill. kr., og der er ansat ca. 100 personer i virksomheden. Preben Mikkelsen havde i mange år forinden haft kontakter indenfor fødevarerbranchen, og har selv arbejdet som direktør for en anden engrosvirksomhed i fødevarerbranchen, så grundlaget for at starte NOVAMEAT var i orden, også finansielt. Man har ikke investeret i maskiner, men i bygninger og lastvogne.

Man har dog i 2012 startet et distributionsnet i Tjekkiet med 18 frysevogne, frysehus, 30 medarbejdere og med en forventet omsætning på 100 mill. kr. Disse investeringer har krævet store træk på de finansielle reserver. Inden etableringen i Tjekkiet har NOVAMEAT dog igennem flere år haft et mindre kontor i Prag, der stod for handlen på stedet.

Firmaet havde valgt at give små kreditter til tjekkerne, som man handlede med, men man var meget forsigtig med, at det var firmaer, man havde tillid til. Denne politik har gjort, at man har siet de dårlige betalere fra. I starten var det især billige, men gode og sunde varer tjekkerne efterspurgte, men nu er tendensen, at en del tjekker har fået en større formåen og derfor efterspørger dyrere varer, som f.eks. røget laks, hvilket NOVAMEAT har taget ind i leverancen til Tjekkiet.

Den samme ekspansion ønsker man nu også at gennemføre i Ungarn og Bulgarien, hvor man er ved at opbygge et distributionsnet efter samme mønster som i Tjekkiet. Man har dog ikke i samme grad, som i Tjekkiet, kendskab til kunderne i de pågældende lande.

Firmaet er delt op i følgende afdelinger:

Marketing afdelingen er ledet af en marketingchef, som har ansvaret for al reklame og PR i virksomheden. I afdelingen er desuden ansat 2 reklameassistenter og en reklametegner.

Distributionsafdeling, ledet af en distributionschef, er delt op i EU, Asien, Australien og Afrika.

Salgsafdelingen ledes af salgsdirektøren, som under sig har salgsområderne EU, Østlandene, Asien, Australien, Sydamerika og Nordamerika.

Indkøbschefen har følgende afdelinger under sig: ferskvarer, røgvarer, frugt og grøntsager, fisk og konserver.

Administrationschef med 3 korrespondenter til at lave korrespondance, hvis der skal laves specielle aftaler med de udenlandske købere og sælgere.

Personaleafdelingen har ansvaret for løn- og personaleadministration.

Regnskabschefen som har bogholderi, edb og kalkulation og budgettering som sine ansvarsområder. Der er ansat 8 personer i regnskabsafdelingen.

Distributionschef Tjekkiet med ansvar for frysehus, frysevogne og hele distributionen i Tjekkiet.

Distributionschef Ungarn og distributionschef Bulgarien er endnu kun ansvarlig for distributionen af varer i henholdsvis Ungarn og Bulgarien, men området er under udvidelse, idet man er ved at finde et centralt lagersted, samt foretage indkøb af lastvogne til distributionen.

I den seneste tid har Preben Mikkelsen følt et stadig større pres fra de afdelingschefer han har under sig, især på grund af virksomhedens ekspansion geografisk, der gør kommunikationen i virksomheden uoverskuelig. Preben Mikkelsen er leder i en enkeltmandsvirksomhed, hvor han alene har det fulde ansvar. Man har også i den senere tid kunnet konstatere en stigende personalegennemstrømning trods virksomhedens gode lønniveau.

Salgsmedarbejderne har undertiden solgt varerne uden kontrol med indkøbsafdelingen, derfor opstår der problemer med at få distribueret varerne til de aftalte tidspunkter.

Regnskabschefen påpeger, at det er et problem, at sælgerne er for fikserede på at skabe omsætning, og at dette ofte sker ved at love kunderne gode betalingsbetingelser. Dette giver især problemer, hvis kunderne er nye og måske dårlige betalere.

Preben Mikkelsen er ofte på forretningsrejser til de nye områder, hvor man ønsker at etablere et distributionsnet for fødevarer i de nye østeuropæiske lande. Her og nu arbejder han meget målbevidst på at opbygge kontakter i Rusland.

Preben Mikkelsen har kunnet konstatere, at trods stigende omsætning har virksomheden de seneste år haft et faldende overskud, og dette bekymrer ham en del. Han har nedsat et udvalg bestående af regnskabschef, salgsdirektør, indkøbschef og distributionschef. Dette udvalg skal kulegrave regnskaberne for at analysere, hvad der er gået galt i virksomheden.

Preben Mikkelsen stiller præcise og kontante krav til sine omgivelser. De centrale begreber er at være flittig og ærlig, og at have omstillings- og samarbejdsevne.

"En virksomhed bør bygge på ærlighed og redelighed, og det skal ikke alene gælde i forhold til kunder, leverandører og offentligheden, men også medarbejderne indbyrdes. Jeg lægger også stor vægt på flid, personlig dygtighed og evne til at tage initiativer og mener, at en leder skal påskønne disse egenskaber eller påtale mangelen på dem klart og kontant.

Generelt ønsker jeg af medarbejderne, at de er motiverede for deres arbejde, så meget som muligt, og ikke kun er ansat for at tjene deres månedsløn, selvom den side af sagen selvfølgelig også skal være i orden".

"Jeg taler altid rent ud af posen, og nogle mener måske nok, at jeg er en hård banan, men hvis det at sige sin mening kort og klart gør én til en hård banan, så har jeg ikke det mindste imod at være en hård banan."

"Omstillingsevne er ikke blot rar at have, den er livsnødvendig for flere og flere. Derfor må forandringer ikke være lig med trusler, men med muligheder og nye udfordringer, både forretningsmæssigt og menneskeligt. I mit firma er udsagnet "sådan plejer vi at gøre" bandlyst. Samarbejde er en af de vigtigste forudsætninger for succes. Hos et godt personale rummer hver medarbejder ekspertise og en sum af erfaringer, og det skal alle bruge til fælles bedste."

Selv deltager han i stor grad både i salgs- og distributionsarbejdet, men han overlader trykt de administrative opgaver til sine underordnede.

- Opgave 2.1**      Udarbejd en skitse over virksomhedens nuværende organisationsplan.
- Opgave 2.2**      Karakteriser og vurder organisationsstrukturen.
- Opgave 2.3**      Analyser problemerne i virksomheden, og lav begrundede forslag til afhjælpning af disse.