

Eksamen EB2 SAM3064 2023 høst

av Kåre Håkonsen

Innhold

Forberedelsedel	1
Vedlegg – Ny trend: Unge vil kjøre mopedbil	2
Generelle kommentarer til oppgaven.....	5
Oppgave 1	6
Løsningsforslag.....	6
Oppgave 2.....	9
Løsningsforslag.....	9
Oppgave 3	12
Løsningsforslag.....	12

Forberedelsedel

Tema: Mopedbiler

30. august 2019 ble det innført en lov i Norge som tillater **16-åringer** med godkjent opplæring å kjøre **mopedbiler på vanlige veier**. En mopedbil er en moped som er innbygd slik at den ser ut som en liten bil med fire hjul og to seter. Den defineres som en moped og har de samme begrensningene og privilegiene som en moped, noe som gir en del fordeler for brukeren. En viktig **begrensning** er at den har en **toppfart på 45 km/t**.

Mopedbiler har vært på markedet i mange år, men **i slutten av 2019 registrerte importørene umiddelbart økt salg til ungdom** som ønsket å få en enklere transportform før de kunne kjøpe ordentlige biler. **Mopedbilene på markedet er i dag ofte litt trauste modeller som alle drives av fossilt drivstoff**. Mange 16-åringer kan tenke seg å kjøre en mopedbil, men til tross for økt salg er det fortsatt mange som **vegrer seg for å kjøre dagens modeller på grunn av utseendet, fordi de ikke er miljøvennlige, og fordi de er relativt kostbare**.

Tempo AS har **i mange år importert og solgt mopeder og motorsykler** fra en anerkjent internasjonal produsent, og har vært produsentens representant i Norge. Produsenten har utviklet en **elektrisk mopedbil** som har slått an på det internasjonale markedet. Tempo AS har fått **tilbud om å bli eneimportør** av den elektriske mopedbilen til Norge. Det nye mopedbilen har et **design** som ungdom liker, en elektrisk motor med **god batterikapasitet** og en svært **konkurransedyktig pris**.

Bedriften har tre avdelinger:

- administrasjon
- markedsføring og salg

- verksted hvor mopeder og motorsykler klargjøres og repareres

Til sammen har Tempo AS en administrerende direktør, tre mellomledere, 15 ansatte og fire lærlinger.

For mange ungdommer er tradisjonelle mopeder det naturlige valget av transportmiddel. For dem som har en lengre avstand til skole, venner og fritidsaktiviteter, er det å sitte tørt og komfortabelt i en mopedbil et attraktivt alternativ til moped eller buss. I en del større byer vurderer myndighetene å stenge bykjernen for kjøretøy med fossilt drivstoff. Med elektriske mopedbiler kan brukerne fortsatt kjøre inn i bykjernen, samtidig som de vil få reduserte kostnader til bom- og parkeringsavgifter. Med disse fordelene forventer forhandleren en sterk økning i salget av elektriske mopedbiler.

Ta utgangspunkt i caset, og sett deg inn i det aktuelle markedet.

Vedlegg – Ny trend: Unge vil kjøre mopedbil



SNART KLAR: SOFIE SIMONSEN FÅR GRUNDIG OPPLÆRING AV SJÅFØRLÆRER VIDAR TRANE FRA HARSTAD. – MOPEDBIL ER YPPERLIG FOR ALLE MED SMÅ TRANSPORTBEHOV SOMMER SOM VINTER. JEG SKJØNNER GODT AT DE ER BLITT POPULÆRE I BEISFJORD OG SKJOMEN. OG MOPEDBIL HAR FAKTISK SLÅTT BEDRE AN I NARVIK ENN I HARSTAD OG PÅ FINNSNES, SIER SJÅFØRLÆREREN. FOTO: ROGER DANIELSEN.

Sofie Simonsen (16) i Narvik er i gang med å sikre seg førerkort for mopedbil.

Av Roger Danielsen, 20. mars 2023

Tidligere var mopedbil noe som gjerne var forbeholdt eldre herrer som ikke kunne eller ikke fikk lov til å kjøre «ordentlig» bil. Da var aldersgrensen for mopedbil den samme som for personbil, men fra 30. august 2019 ble aldersgrensen satt ned til 16 år.

Ny trend

– Å kjøre mopedbil er veldig praktisk for oss som bor på Ankenes. Alt er jo i byen – skole, trening og jobb. Det blir veldig praktisk for å komme seg rundt uten å være avhengig av buss eller foreldre, sier Sofie Simonsen. Hun har tatt kjøretimer for å muliggjøre mopedbilkjøring.

Sofie Simonsen kjenner mange på hennes egen alder som har blitt grepet av denne nye trenden. Mens gutta ofte går for den vanlige tohjuls-mopeden som har eksistert nærmest i alle år, eller ATV/UTV (all terrain vehicle eller utility terrain vehicle), har mopedbilen slått spesielt godt an hos jentene.

– Jeg kjenner mange jenter på min alder som har mopedbil, og jeg tror det er veldig kjekt for dem som bor langt fra byen, siden bussen ikke går så ofte, fortsetter Sofie Simonsen. Hun har sikret seg en hvit Aixam City Sport med rødt tak og røde sidespeil, en mopedbil hennes to år yngre søster er tiltenkt å overta når den tid kommer.

– Ja, når jeg blir 18, så blir hun 16, og da skal jeg forhåpentligvis få meg en vanlig bil, tilføyer hun.

Maks 45 km/t

En mopedbil har maks tillatt hastighet på 45 kilometer i timen. Overføringen mellom motor og girkasse går via variatorreim, akkurat som på en snøscooter, så derfor er det ingen giring – kun en spake for forover, fri og bakover.

Føreren kan ta med seg én passasjer. Sofie Simonsen har ikke satt seg inn i det tekniske, annet enn at framdriften må skje med en dieselmotor, og at den er billig i drift sammenlignet med en vanlig personbil med bensin- eller dieselmotor. Med en tank som rommer 16 liter, kan kjørelengden bli opp mot 50 mil.

– Jeg har aldri hatt lyst på vanlig moped. Det er så kaldt her oppe, og man kan ikke kjøre året rundt. Det kan man med mopedbil. For det første er det varmeapparat og veldig komfortabelt, røper Sofie Simonsen og legger heller ikke skjul på at stereoanlegget i mopedbilen er viktig.

Blir neppe langtur

– Ja, jeg kommer nok til å spille musikk når jeg har venninner med på tur. Jeg har en bestevenninne som har vært veldig giret på å være med på tur. Vi gleder oss begge til å kjøre rundt, sier hun.

– Kommer du til å legge ut på langtur med mopedbilen?

– Ikke umulig, men siden farta bare er 45 km/t, så blir det neppe veldig langt, og neppe ut på store veier, sier hun.

– Hva tenker du om kollisjonssikkerheten i en mopedbil?

– En mopedbil er jo ikke veldig solid, det er jo som å kjøre en stor gokart, men man er nok tryggere i trafikken enn på en vanlig moped. Og dessuten skal det mye til for å tippe med en mopedbil, så det trenger jeg ikke være redd for, sier Sofie Simonsen.

Ingen av sjåførskolene i Narvik tilbyr opplæring på mopedbil. Men i Harstad driver Vidar Trane trafikkskole og har vært i bransjen i 40 år. Han kjører tidvis til Narvik for å drive opplæring her. Mens det kan være fristende å tenke at mopedbilen blir transportert på tilhenger mellom byene, er ikke det tema for denne sjåførlæreren.



PÅ VEI: 16-ÅRINGER MÅ HA ET FØRERKORT SOM HETER AM 147 FOR Å KUNNE KJØRE EN SLIK MOPEDBIL. DET KREVER TRAFIKALT GRUNNKURS, KJØRETIMER OG GODKJENT TEORETISK PRØVE. SOFIE SIMONSEN ER I GANG.

– Har slått an i Narvik

– To timer og 17 minutter brukte jeg sist på å kjøre mopedbil fra Harstad til Narvik, humrer han.

– Mopedbil er ypperlig for alle med små transportbehov sommer som vinter. Jeg skjønner godt at de er blitt populære i Beisfjord og Skjomen. Og mopedbil har faktisk slått bedre an i Narvik enn i Harstad og på Finnsnes. Men det kan likevel ikke måle seg med Alta. Der hadde en kollega av meg 90 elever på ett år, sier Vidar Trane og legger til at håpet er å få også elektriske mopedbiler på norske veier.

– Importøren av Citroën testet ut en modell, men valgte å vente på større batteri og større hjul for å være bedre tilpasset norske forhold, sier sjåførlæreren.

Kilde: Danielsen, R. (2023, 20. mars). Ny trend: Unge vil kjøre mopedbil. *Fremover*.

Generelle kommentarer til oppgaven

Generelt om oppgaven: Økningen i salget av mopedbiler kan sammenlignes med hvordan gjennombruddet for bruk av elektriske biler skjedde. Vi har hatt elektriske biler i minst 150 år. Ettersom klimakrisen førte til økt bevissthet om utslipp, ble det bygget flere elbiler fra 1990 og utover, inkludert norske Buddy (se Norsk elbilforening <https://elbil.no/sverger-til-den-lille-sorten/>, dato 08.01.23).

Men det var ikke før Elon Musk utviklet en elbil med spennende design og brukbar rekkevidde, at elbilen ble et alternativ til tradisjonelle biler.

På samme måte gjør overgangen til bra design og akseptabel rekkevidde, mopedbilen til et alternativ til den tradisjonelle mopeden.

Markedet for den «nye» mopedbilen blir beskrevet som todelt. På den ene siden er det unge som har lange avstander til bysentre eller andre lokasjoner, som for eksempel skolen. Den andre delen av markedet er alle som har behov for transport i bykjerner der det etter hvert kan bli aktuelt å stenge for biler.

Markedet som transportmiddel for lengre avstander utenfor tettbygde strøk, er noe begrenset. I dag bor ca. 75 % av Norges befolkning i byer eller tettsteder. Andelen i aldersgruppen 16–18 år (den mest aktuelle målgruppen) som bor utenfor byer, utgjør ca. 40 000. Innenfor denne målgruppen må man regne med at transportmidler som moped, lett motorsykkel og ATV vil dominere blant gutter, mens det kanskje kan være større interesse for mopedbiler blant jenter.

Markedet for bruk av mopedbiler i byer og tettsteder kan være større, men det er foreløpig ingen byer i Norge som har forbudt bruk av biler i sentrum. Lengst har Oslo kommet som på noen kalde vinterdager forbyr bruk av dieslbiler. Heller ikke andre steder i Europa er forbud mot biler utbredt.

Derfor er det som en generell betraktning, rimelig å anta at det er et marked for mopedbiler, men at det kanskje er noe begrenset.

Når det gjelder selve produktet, har det noen klare fordeler:

- størrelsen er liten
- kostnadene er lave
- sammenlignet med moped er mopedbilen varmere og mer komfortabel

En viktig side ved produktet er sikkerheten. Hvordan er sikkerheten ved kollisjoner? Den er selvsagt bedre enn for en moped, men kanskje dårligere enn ønskelig.

Kilde: Miljolare.no: By- og tettstedsvekst

https://www.miljolare.no/tema/konflikter/artikler/by_og_tettstedsvekst.php#:~:text=I%20dag%20bor%20ca.,%2C5%20%25%20i%20tettbygde%20str%C3%B8k.

Oppgave 1

I prosessen med å vurdere om de skulle takke ja til å bli **eneimportør** av den elektriske mopedbilen, har Tempo AS gjennomført en **markedsundersøkelse**. Undersøkelsen tyder på at **målgruppen 16–30 år** liker den nye elektriske mopedbilmodellen og de nye fordelene en slik bil gir. Dette har medvirket til at **Tempo AS nå takker ja til tilbudet** og med dette **utvider** sortimentet, som hittil har bestått av mopeder og motorsykler.

I denne oppgaven skal du vurdere hvilken vekststrategi Tempo AS bør velge i arbeidet med å videreutvikle bedriften.

Løsningsforslag

Virksomheten har allerede en del informasjon som kan brukes til å lage en enkel situasjonsanalyse som en forutsetning for valget av vekststrategi. Fra makrotrender vet man at utslipp fra bensindrevne motorer må reduseres og etter hvert forsvinne helt. En annen teknologisk makrotrend er utviklingen av bedre elektriske motorer og batterier. Samtidig som lover og regler endres i form av åpning for 16-åringer til å kjøre mopedbil, og byer innfører forbud eller restriksjoner på biltrafikk.

Oppgaven inneholder lite informasjon om konkurrenter, men virksomheten har fått tilbud om å bli eneimportør av denne spesielle mopedbilen. Det kan føre til redusert konkurranse, men samtidig må man forvente at nye konkurrenter vil dukke opp hvis elektriske mopeder slår an i Norge.

Virksomheten er vel etablert og har drevet med mopeder og motorsykler i mange år. Det tilsier at virksomheten har relevant kompetanse som kan utnyttes i det aktuelle markedet, selv om deler av teknologien for elektriske motorer er ny teknologi for virksomheten.

Mulighetene som følger av endringen mot elektriske motorer og lover som tillater yngre forbrukere å dra nytte av mopeder, koblet sammen med virksomhetens kompetanse på mopeder/motorsykler og relasjonen med leverandøren av en attraktiv elektrisk mopedbil, gir Tempo AS en klar mulighet til å vokse.

Ansoffs vekstmatriks er et godt utgangspunkt for å velge vekststrategier. I denne matrisen har en virksomhet fire alternativer for å vokse.

		PRODUKT	
		Nåværende produkt	Nye produkter
MARKED	Nåværende marked	MARKEDSINNTRENGNING <ul style="list-style-type: none"> - Økt satsing på markedsføring - Prisreduksjoner - Mindre produktforbedringer (men ikke nye produkter) - Nye salgskanaler - Markedsutvikling i form av å klare å selge til kunder som ellers ikke hadde kjøpt produktet i det eksisterende markedet - Få eksisterende kunder til å kjøpe mer av samme produkt 	PRODUKTUTVIKLING <ul style="list-style-type: none"> - Helt nye produkter i nåværende markeder
	Nye markeder	MARKEDSUTVIKLING <ul style="list-style-type: none"> - Nye markeder nasjonalt eller internasjonalt - Nye hovedmarkeder - Nye segmenter 	DIVERSIFIKASJON <ul style="list-style-type: none"> - Helt nye produkter i nye markeder

Figur V-3.6 Ansoffs vekstmatriks.

Håkonsen (2023): Vekst, Fagbokforlaget, side 81.

- **Markedsinntrengning**
Dette valget innebærer at virksomheten selger mer av de produktene de allerede har i dag, i det samme markedet.
- **Produktutvikling**
Dette valget innebærer å utvikle helt nye produkter eller foreta store videreutviklinger av virksomhetens eksisterende produkter, for så å selge dem i det markedet virksomheten allerede befinner seg.
- **Markedsutvikling**
Virksomheten velger å fortsette med de produktene som den allerede har, og satser på å finne nye markeder for produktene.
- **Diversifikasjon**
Dette valget er dristig og risikofyllt, og innebærer å satse på helt nye produkter i nye markeder.

I dette tilfellet kan virksomheten kun velge mellom to vekststrategier i og med at den allerede har bestemt seg for å innlemme et nytt produkt i produktutvalget. De aktuelle vekststrategiene blir produktutvikling eller diversifikasjon. Det kan allikevel være nyttig å gjennomføre en vurdering av alle de ulike vekststrategiene i denne situasjonen.

Markedsinntrengning

Tempo AS kunne fortsatt å selge mopeder og motorsykler til den samme målgruppen i det norske markedet. For å lykkes med denne vekststrategien kan virksomheten velge mellom disse virkemidlene:

- Sette ned prisen.
Redusert pris vil isolert sett nesten alltid føre til økt salg og økt markedsandel. Ulempen med denne strategien er risikoen for å bli involvert i en priskrig. Hvis konkurrentene har større ressurser, er det vanskelig å vinne en priskrig fordi man vil bruke opp egne ressurser før konkurrenten har brukt opp sine. Dermed vil virksomheten enten måtte gi opp prisreduksjonen eller gå konkurs.
- Øke markedsføringen.
Dette er en ressurskrevende og vanskelig måte å vokse på, spesielt i et modent marked som totalt sett ikke vokser mye.
- Forbedre distribusjonen.
Dette er nesten umulig i og med at mopeder og motorsykler nesten utelukkende selges i fysiske butikker.
- Mindre endringer i produktene.
Dette skjer uansett for mopeder og motorsykler og fører sjelden til en merkbar vekst i salget.

Konklusjonen er at markedsinntrengning er en krevende vekststrategi med lav sjanse for å lykkes i dette markedet.

Markedsutvikling

Et annet alternativ for Tempo AS er å fortsette å selge samme produkter, men i nye markeder, eller å finne «nye» segmenter som ikke har brukt produktene tidligere. Et eksempel på utvikling av nye segmenter i motorsykkemarkedet var Harley-Davidsons satsning på menn over 50 som var ferdig med barn, og som nå ønsket å kjøre Harley Davidson.

Markedsutvikling kunne vært et alternativ, men to ting taler mot dette:

- De aller fleste geografiske markeder i Norge er allerede dekket.
- I og med at en av de mest betydningsfulle trendene innen moped/motorsykler er overgangen til elektriske løsninger, er det ikke gitt at det vil være enkelt å vokse med tradisjonelle produkter innenfor Norges grenser.

Så til de to vekststrategiene som er aktuelle for Tempo AS.

Produktutvikling

Virksomheten har allerede besluttet å importere og selge elektriske mopedbiler. Dette er en helt ny teknologi for virksomheten, og det medfører større endringer blant annet med ny kompetanse og nye krav til salg og markedsføring. Men makrotrenden vekk fra motorer drevet av ikke-fornybart drivstoff og over til elektriske motorer, gjør denne overgangen til nye produkter nødvendig.

Som eneimportør av et populært produkt, vil det sannsynligvis gi Tempo AS muligheten for å øke salget og ta en stor del av markedet for denne produkttypen.

Hvis man velger vekststrategien produktutvikling, fortsetter man med det samme markedet og de samme målgruppene som før. Tempo AS har sannsynligvis en fysisk butikk i tilknytning til verkstedet, i og med at de fleste mopeder og motorsykler selges fra fysiske butikker og i mindre grad online. Med en butikk vil det geografiske markedet være begrenset, og dermed vil vekstmulighetene kanskje ikke være så store.

Diversifikasjon

Diversifikasjon er sannsynligvis den vekststrategien som passer best for Tempo AS. Med bare én butikk og satsning på de samme markedene og målgruppene som før, vil det være begrenset hvor stor vekst man kan forvente.

Hvis Tempo AS derimot er villig til å satse på å utvikle nye markeder for dette nye produktet, vil det være store muligheter for å vokse. På den annen side vil det selvfølgelig være stor risiko knyttet til å både satse på et nytt produkt og å gå inn i nye markeder.

Det er noen spørsmål virksomheten bør stille seg før de endelig bestemmer seg for vekststrategi:

- Hvor nye er markedene?

I diversifikasjon satser man på nye markeder. Tempo AS selger i dag produkter til et begrenset geografisk marked (forutsetning – en butikk). Et alternativt geografisk marked er å utvide til hele Norge. Dette kan for eksempel gjøres ved å være grossist for produktet siden virksomheten har enerett på salget av de elektriske mopedbilene i Norge. Dette nye markedet og den nye distribusjonsformen vil være krevende å sette seg inn i, og det vil også være krevende å inngå kontrakter med nok butikker/utsalg til at hele Norge er dekket.

Den andre endringen i markedet kan være nye målgrupper. Det kan for eksempel være rom for å selge elektriske mopedbiler til unge som bor i områder med lange transportavstander og krevende vær der en mopedbil er mer attraktiv enn å sitte utendørs

på en moped eller motorsykkel (se: <https://www.tv2.no/broom/na-eksploderer-salget-av-disse-bilene/11146998/>).

En annen aktuell målgruppe er brukere i tettbygde strøk der bilkjøring kan bli forbudt eller begrenset. Dette vil være kunder som ønsker en mopedbil som alternativt transportmiddel til bil. Denne kundegruppen vil kanskje være mer krevende enn mopedkjøpere.

- Hvor nytt er produktet?

En elektrisk mopedbil bygger på en annen teknologi enn motorsykler og mopeder, dvs. elektrisk motor og batteri i stedet for forbrenningsmotor. Utover dette er mye av teknologien den samme (hjul, lys, bremses osv.). Så produktet er nytt, men kanskje ikke veldig avvikende fra andre produkter som Tempo AS selger.

Konklusjonen på spørsmålet om hvilken vekststrategi som bør velges, er derfor avhengig av svarene på spørsmålene om hvor nye markedene er, og hvor nytt produktet er. Min vurdering er at både produktet (teknologien er ny) og også at det geografiske markedet og målgrupper er nye. Da er den vekststrategien som Tempo AS bør velge, diversifikasjon. Vekststrategien bør gjennomføres gjennom integrasjon, dvs. samarbeid med butikker/utsalg over hele Norge.

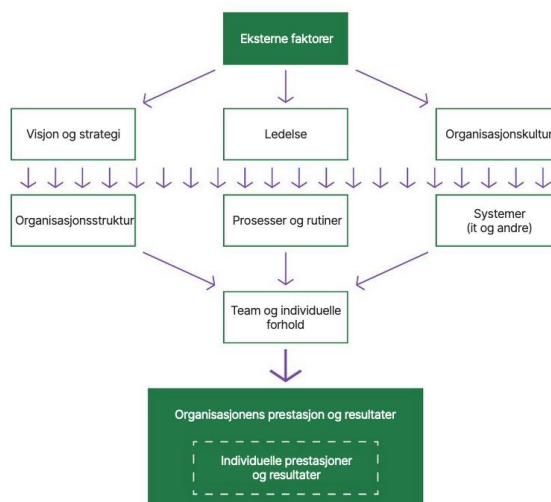
Oppgave 2

Importen av den elektriske mopedbilen har vist seg å bli en suksess i markedet. Det nye produktet stiller imidlertid nye krav til organiseringen av Tempo AS i arbeidet med å følge opp nye kunder, detaljister og andre samarbeidspartnere. Tempo AS har et verksted som nå bør utvides og oppgraderes, og det er også behov for økt kompetanse på elektriske mopedbiler.

I denne oppgaven skal du vurdere behovet for organisasjonsutvikling i Tempo AS.

Løsningsforslag

Organisasjonsutvikling skjer enten som en følge av endringer i eksterne forhold, eller på grunn av interne endringer i virksomheten. Forskerne Brouke & Litwin har laget denne modellen for å vise hva som utløser en organisasjonsutvikling:



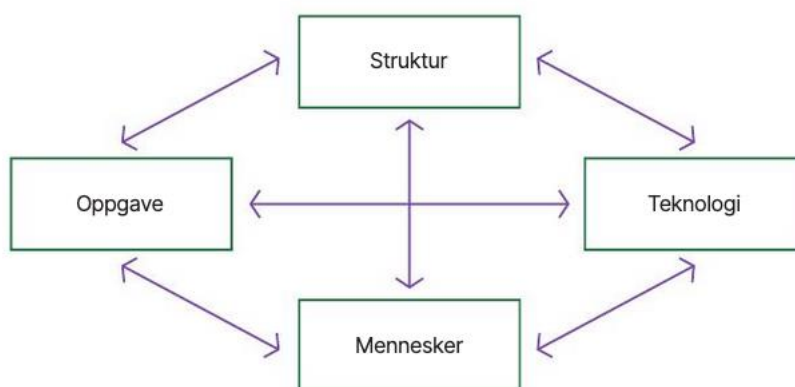
Figur V-74 Forenklet (av forfatter) Burke og Litwins endringsmodell – hvordan forstå kreftene som driver organisasjonsutvikling.

Håkonsen (2023): Vekst, Fagbokforlaget, side 219.

De eksterne faktorene er i dette tilfellet den teknologiske utviklingen som har ført til overgangen til elektrisitet i stedet for ikke-fornybare energikilder som drivkraft for motorer, samt lovendringen som førte til at 16-åringer fikk lov til å kjøre mopedbil. Den interne drivkraften er den beslutningen som virksomhetens ledelse tok om å bli eneimportør i Norge av en populær mopedbil, og dermed utvide antallet produkter som virksomheten selger.

Hvis vi følger Bruke & Litwins modell, ser vi at dette vil ha innvirkning på Organisasjonsstruktur, Prosesser og rutiner og Systemer.

Når man skal vurdere konsekvensen for organisasjonen av en endring som er besluttet, kan man bruke Leavitts diamant. Denne modellen er et verktøy for å analysere konsekvenser av en endring for menneskene i organisasjonen, organisasjonens struktur, teknologien og oppgaven.



Figur V-75 Leavitts diamant.

Håkonsen (2023): Vekst, Fagbokforlaget, side 221.

I dette tilfellet er det hensiktsmessig å starte med teknologien fordi dette er den største eksterne endringen. Virksomheten er ikke kjent med elektriske motorer, og det vil medføre endringer i oppgaver i virksomheten. Dette vil videre kunne føre til at nye personer må

ansettes, eller at eksisterende ansatte får nye oppgaver. Hvis salget av mopedbiler ventes å få stort omfang, kan det også føre til endringer i organisasjonsstrukturen.

Organisasjonsstruktur

Den nåværende organisasjonsstrukturen har en linjestruktur med en administrerende direktør og tre avdelinger med hver sin avdelingsleder. De tre avdelingene er

- Administrasjon
- Markedsføring og salg
- Verksted hvor mopeder og motorsykler klargjøres og repareres

Fordi teknologien i mopedbiler er forskjellig fra vanlige moped og motorsykler, kan Tempo AS vurdere å dele verkstedet i to underavdelinger – en for vanlige mopeder/motorsykler og en for elektriske mopedbiler, eventuelt også for elektriske mopeder og motorsykler. Det er viktig å ha en hovedavdeling for verksted fordi mye av teknologien som ikke er knyttet til motorer, er felles.

Hvis salget av elektriske mopedbiler skal skje gjennom forhandlere, vil det ha betydning om disse forhandlerne kun selger elektriske mopedbiler, eller om de også selger vanlige mopeder og motorsykler. Hvis de er kombinerte forhandlere, er det ikke behov for å endre avdelingen for markedsføring og salg, men hvis forhandlerne av mopedbiler kun selger disse, kan det være nyttig på samme måte som for verkstedet, å dele denne avdelingen i to underavdelinger.

Den nye organisasjonsstrukturen vil da være administrerende direktør og tre avdelinger. To av disse avdelingene har underavdelinger, der lederen kanskje vil hete teamleder.

Hvis vi kontrollerer dette mot de fire hensynene (Håkonsen (2023): Vekst, Fagbokforlaget, side 230) man må ta når man skal organisere en virksomhet, ser vi:

1. Organisasjonsstrukturen passer for sentraliserte beslutninger.
Det er tre avdelingsledere og en administrerende direktør som lett kan ta de fleste viktige beslutningene.
2. Organisasjonsstrukturen er formell.
Det er ikke mange ansatte, men allikevel er det et klart skille mellom de ulike avdelingene, og det er også tydelig hvem som har ansvar for de ulike funksjonene.
3. Organisasjonen er dyp.
Det er flere mellomledd fra en ansatt i et team på verkstedet og administrerende direktør idet som er en SMB-virksomhet (mindre enn 50 ansatte). Dette kan være en ulempe for virksomheter som driver i bransjer med hyppige endringer, men kanskje ikke i denne bransjen.
4. Organisasjonen har en funksjonell struktur.
Dette fungerer bra så lenge virksomheten kan dekke alle deler av Norge på en god måte.

Prosesser, rutiner, systemer og kompetanse.

De viktigste endringene her er forårsaket av:

- Innføring av elektriske motorer
- Ta i bruk forhandlernet i hele Norge for elektriske mopedbiler

Forhandlernet vil kreve andre prosesser og rutiner, og kanskje et nytt informasjonssystem. Mens elektriske motorer først og fremst vil kreve en annen kompetanse enn virksomheten har i dag.

Tempo AS kan vurdere hvordan de skal møte det nye kompetansebehovet ved å gjennomføre en GAP-analyse.

Først bestemmer virksomheten nøyaktig hvilken kompetanse den har behov for i den nye situasjonen. Deretter kartlegges det hvilken kompetanse virksomheten innehar. Siden dette er en relativt liten virksomhet, har lederne sannsynligvis oversikt over dette.

Deretter bestemmer man hvordan man vil skaffe den kompetansen som virksomheten mangler. Dette kan i dette tilfellet enten gjøres ved å kurse medarbeidere i virksomheten eller ansette nye.

For elektriske motorer kan man sannsynligvis sende allerede ansatte mekanikere på kurs. Men for å bygge opp et forhandlernet kan det å ansette en person som allerede har erfaring med dette fra en annen virksomhet, være den beste løsningen.

Oppgave 3

Denne oppgaven skal besvares som om du er i år 2026:

Siden år 2023 har Tempo AS hatt jevn økning i salget av elektriske mopedbiler over store deler av landet. Ledelsen har nå fått tilbud om å importere flere typer elektriske framkomstmidler som de anser som interessante. Før de tar standpunkt til dette tilbudet, ønsker ledelsen å vurdere erfaringene fra 2023, da de utvidet virksomheten med å selge elektriske mopedbiler. I 2023 jobbet ledelsen mye med vekststrategi (oppgave 1) og organisasjonsutvikling (oppgave 2). Den gang var de mindre opptatt av hvilken betydning lederstil, kompetanse og evne til kritisk tenkning og kreativitet hadde for arbeidet med å utvide virksomheten.

I denne oppgaven skal du reflektere over betydningen entreprenøriell kompetanse kan ha hatt da Tempo AS utvidet virksomheten med å importere og selge elektriske mopedbiler.

I svaret ditt bør du ta for deg temaene lederstil, kompetanse og evne til kritisk tenkning og kreativitet.

Løsningsforslag

Entreprenøriell kompetanse kan beskrives som alt som har å gjøre med det å starte virksomheter, og det å anvende entreprenøregenskaper i andre sammenhenger enn å starte en virksomhet. (Håkonsen & Skarvang (2021): Oppstart, Fagbokforlaget)

Det entreprenører gjør når de starter virksomheter, er blant annet å ta risiko, være innovative, akseptere å feile, være raske til å lære av feil og være utholdende.

Da Tempo AS var i den situasjonen der de vurderte å starte import av den nye elektriske mopedbilen, var kanskje evnen til å akseptere risiko viktigst. For å lykkes måtte virksomheten satse på å bygge opp et forhandlernet og sannsynligvis ansette nye medarbeidere. Dette samtidig som virksomheten måtte lære seg en ny teknologi. Alt dette var utfordringer der entreprenøriell kompetanse ville være viktig.

I situasjoner der en virksomhet begir seg inn på nye områder, er det viktig med ledere som fungerer godt i denne typen situasjoner. Det forutsetter at de benytter en lederstil som gjør det

lett for medarbeiderne å bruke sin entreprenørielle kompetanse. «Lederstil er et bevisst virkemiddel som en leder bruker for å påvirke en gruppe i en organisasjon blant annet for å oppnå vekst og utvikling.» (Håkonsen (2023): Vekst, Fagbokforlaget)

Eksempler på lederstiler er

- autoritær – lederen bestemmer alt
- demokratisk – flertallsbestemmelser og mye medvirkning fra ansatte
- la-det-skure (laissez-faire) – lederen tar sjelden beslutninger, men passer på at utviklingen går i riktig retning.

De mer moderne beskrivelsene av lederstiler er

- transaksjonell – bygger på at lederen bruker belønning for å motivere ansatte
- transformativ – lederen inspirerer ansatte til å gjøre gode valg

I den situasjonen Tempo AS befant seg i med mye usikkerhet, ville en transaksjonell lederstil være den som fungerte best. Med denne lederstilen inspirerer topplederen de ansatte både til innsats og til å bidra med kreative og innovative løsninger.

Kritisk tenkning er evnen til på egen hånd å vurdere situasjoner, løsninger, argumenter med mer. Det er lettest å være flink til å tenke kritisk om temaer som man kan mye om, og langt vanskeligere å være en generell kritisk tenker.

Hvis man har kunnskap om et spesielt område, for eksempel bedriftsutvikling som var den prosessen Tempo AS gjennomgikk, er det viktig å bruke de metodene og teorien som finnes for å få et bedre grunnlag for kritiske vurderinger. Det ville i dette tilfellet vært å lage en situasjonsanalyse, bruke Ansoff og Porter for å velge strategi, og modellen fra organisasjonsutvikling og prosjektmetoden for å gjennomføre utviklingsprosessen.

I den situasjonen Tempo AS var i, var det heldigvis ansatte med erfaring fra viktige deler av teknologien (bremser, drivhjul, lykter osv.) og også med erfaring fra salg til forbrukere. Denne erfaringen var sannsynligvis et godt grunnlag for å vurdere viktige sider ved det valget som ble tatt.

På den andre siden manglet erfaring med elektriske motorer og mopedbiler. Det kan ha vært en vanskelig utfordring for virksomheten. Kanskje kunne dette være løst ved å leie inn rådgivere på dette området som kunne hjulpet til med kritiske vurderinger av situasjonen.