

Arbeidskrav - 01

Høst 2023

—
Even Grønbech-Hope

BED-2029NETT

Innholdsfortegnelse

Innovaid AS	2
Oppgave 1	2
Organisasjonsstruktur.....	2
Innovaid AS – Organisasjonsstruktur	4
Oppgave 2.....	6
Organisasjonskultur	6
Innovaid AS - Organisasjonskultur	8
Oppgave 3.....	8
Omgivelser	8
Innovaid AS - Omgivelser	10
Referanseliste.....	12

Forord

I dette arbeidskravet har jeg valgt å besvare alternativ 1. Innledningsvis vil det gis en kort introduksjon av selskapet, hvor flere detaljerte opplysninger om selskapet vil komme frem i senere oppgaver. Oppgaven har totalt 3431 ord.

Innovaid AS

Innovaid AS er et privat aksjeselskap eid av to brødre, som startet opp i Tromsø vinteren 2021. Selskapet har i dag 50 ansatte og retter seg mot bedriftsmarkedet, både lokalt og nasjonalt. Hovedmålet til selskapet er å levere innovative teknologiske løsninger og konsulenttjenester som vil muliggjøre fremgang for sine kunder, samt å øke overskuddet hvert år i en femårsperiode fremover. Visjonen til selskapet er formulert med *å være den foretrukne teknologipartneren for bedrifter som ønsker å imøtekomme fremtiden. Gjennom våre innovative løsninger og ekspertise vil vi bidra til en verden der teknologi muliggjør bærekraftig vekst og utvikling.* For å nå hovedmålet har selskapet satt seg noen delmål som inkluderer høy faglig kompetanse blant sine ansatte, høy kundetilfredshet, god teamdynamikk og forskning på nye innovative løsninger.

Oppgave 1

I oppgave 1 skal begrepet organisasjonsstruktur redegjøres, og strukturen til Innovaid AS skal forklares, og begrunnes ut ifra teori om organisasjonsstruktur.

Organisasjonsstruktur

Organisasjonsstruktur referer til hvordan arbeidsoppgaver i organisasjonen skal fordeles, hvordan oppgaver skal koordineres, hvordan beslutningsmyndighet skal fordeles og hvordan styring skal foregå. Dette styres av nedskrevne retningslinjer, som til sammen utgjør det som kalles formell organisasjonsstruktur. Gjennom den formelle organisasjonsstrukturen skapes det stabilitet og regularitet (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 70). Organisasjonsstruktur er på mange måter rammeverket til selskapet for å definere og regulere samspillet mellom ulike avdelinger. Disse avdelingene oppstår når en organisasjon består av mange arbeidstakere, og det blir nødvendig å foreta en gruppering av dem. Det vil si at arbeidstakere med like arbeidsoppgaver blir samlet i en felles enhet. Når organisasjonen skal sette opp disse enhetene har vi to hovedprinsipper:

- 1) Funksjonsbasert gruppering – kan gjennomføres på to ulike måter. Enten kan organisasjonen samle oppgaver ut fra hva slags funksjon de har i en produksjonsprosess. Det betyr at produksjonsprosesser kan deles opp i ulike funksjoner som f.eks. markedsundersøkelse, utvikling, produksjon, salg og distribuering. Eller kan organisasjonen samle alle oppgaver som benytter samme kunnskap eller teknologi i en enhet (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s.71).
- 2) Markedsbasert gruppering – kan gjennomføres på tre ulike måter. Enten kan organisasjonen samle alle oppgaver som henvender seg til samme brukergruppe, i en enhet. Eller så kan organisasjonen samle alle oppgaver knyttet til produksjonen av et produkt i samme enhet. Dette skiller seg fra funksjonsbasert ved at f.eks. produksjon og salg er i samme enhet, og ikke separert. Eller så kan organisasjonen samle alle oppgaver etter hvilket geografisk område de henvender seg til (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s.73).

Det er viktig å presisere at en organisasjon ikke må velge enten eller, men det er også mulig å benytte ulike prinsipper i samme organisasjon.

Uansett hvilken gruppering organisasjonen velger å benytte seg av, vil organisasjonen ha det vi kaller for et hierarki. Hierarkiet er en formell fordeling av beslutningsmyndighet, det vil si hvem som kan bestemme hva i hvilke situasjoner. Når ansatte på samme nivå i hierarkiet ikke blir enige, vil saken bli sendt til et høyere nivå, der en leder kan fatte en beslutning. Hierarkiet kan visualiseres som en rett linje fra den *operative kjernen* → *mellomledelsen* → *toppledelsen* (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s.80-81).

- Operative kjernen – består av alle som er involvert i produksjonen av varer eller tjenester.
- Mellomledelsen – koordinerer og følger opp arbeidet i den operative kjernen, og sørger for tilstrekkelige ressurser.
- Toppledelsen – følger med på hva som kjennetegner utviklingen i organisasjonens omgivelser, og bestemmer organisasjonens strategi og eventuelle endringer i organisasjonen.

I tillegg vil organisasjoner av en viss størrelse også ha *staber*, som befinner seg på siden av linjeorganisasjonen (utenfor hierarkiets rette linje). Det finnes to ulike typer staber:

- Teknostruktur – som omfatter planlegging, administrative funksjoner, spesialisert og teknikere som legger til rette for produksjonen, og følger opp arbeidet som blir gjort gjennom evaluering og kontroll. De skal bistå ledelsen i å lede og styre organisasjonen.
- Støttestruktur – som utfører fellesfunksjoner. Dette omfatter funksjonen som organisasjonen må ha, men som ikke har noen direkte betydning for produksjonen av varer og tjenester.

Den formelle organisasjonsstrukturen inneholder også ordninger som skal sikre at nødvendig koordinering finner sted. Desto større og mer kompleks organisasjonen er, desto større blir behovet for koordinering. Det er vanlig å skille mellom følgende syv måter å koordinere arbeidet på:

1. Gjensidig tilpasning – skjer når mennesker automatisk tilpasser sin atferd til det andre man er avhengige av, gjør.
2. Direkte tilsyn – innebærer innføringen av et formelt hierarki av stillinger. Dette innebærer etablering av overordnede posisjoner, som gir formell myndighet til å gi ordre til personer i underordnede stillinger.
3. Standardisering:
 - a. Av arbeidsoppgaver – bruker regler, skriftlige rutiner og prosedyrer slik at arbeidsoppgavene blir utført likt fra gang til gang.
 - b. Av resultat – flytter fokuset fra hvordan ting blir gjort, til i stedet å spesifisere hvilke resultater man ønsker at arbeidet skal gi, og overlate til de ansatte selv å finne ut hvordan oppgavene best kan løses.
 - c. Av kunnskap – benyttes til å koordinere når hver person i et team vet hvordan de andre i teamet vil håndtere ulike situasjoner, basert på deres spesifikke rolle/utdanning (kunnskap).
 - d. Av normer – bruker normer til å utvikle verdigrunnlag og formulere normative standarder for hvordan ansatte i organisasjonen skal opptre. Dette kan brukes til å angi hvilken informasjon som er viktig og hvilken som kan utelukkes i en beslutningsprosess.

4. Horisontale ordninger for samarbeid – er en måte å organisere arbeid og samarbeid der makt og ansvar er delt jevnt utover forskjellige personer/avdelinger. Beslutningene tas dermed kollektivt, og hierarkiet blir mindre framtrædende.

Organisasjonsstrukturen gir altså ansatte retningslinjer for hvordan de bør/skal opptre i ulike situasjoner. For å kontrollere at ansatte følger disse retningslinjene og gjør det de er ansatt til har organisasjonen generelt fire styringsmekanismer:

1. Rekruttering – består av å ansette eller leie inn personer som har samme mål og interesser som organisasjonen.
2. Sosialisering – består av å sosialisere sine ansatte slik at de tilegner seg organisasjonens normer, verdier og grunnleggende antakelser, føle lojalitet og identifisere seg med organisasjonen.
3. Disiplinering – består av å disiplinere sine ansatte gjennom straff og belønning (incentivsystemer), slik at ansatte handler slik organisasjonen ønsker.
4. Kontroll – dreier seg om ansatte faktisk har gjort noe uønsket. Kontroll kommer alltid etter handling.

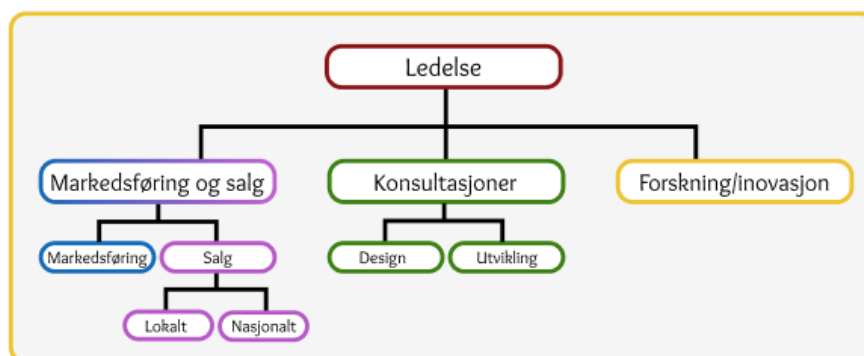
Alle avsnittene og punktene ovenfor har tatt for seg hva organisasjonsstruktur er. Videre skal vi benytte denne kunnskapen for å se på hvordan Innovaid AS benytter seg av dette.

Innovaid AS – Organisasjonsstruktur

Innovaid AS er ett mellomstort selskap med sine 50 ansatte, og disse ansatte trenger å vite hvordan oppgavene i selskapet fordeles, hvem som har myndighet til å fatte beslutninger, hvordan oppgavene skal koordineres og hvordan de blir kontrollert at de gjør det de er betalt for å gjøre.

Innovaid AS driver i hovedsak med konsultasjonstjenester rettet mot bedriftsmarkedet på lokalt og nasjonalt nivå. Det vil derfor være hensiktsmessig for selskapet å ha en funksjonsbasert inndeling av oppgaver. Ved en funksjonsbasert inndeling vil man legge til rette for maksimal spesialisering omkring likeartede oppgaver og unngår dobbeltarbeid. Dette kan føre til at det utvikler seg en fagorientert spesialistkultur omkring de enkelte funksjonene, som gir utslag i «avdelingsegoisme» og manglende interesse og forståelse for de andres arbeid, og samordningsproblemer mellom avdelinger. Vi vil komme tilbake til dette i oppgave 2 (organisasjonskultur). Nedenfor er inndelingen av oppgaver for Innovaid AS visualisert.

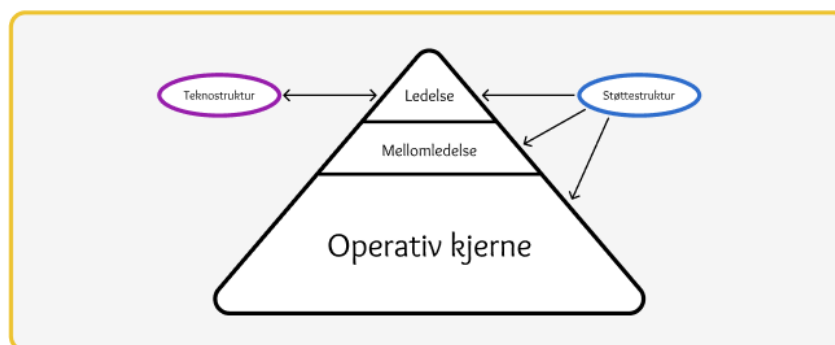
Figur 1.1 Inndelingen av oppgaver for Innovaid AS



Videre må selskapet vite hvem som har myndighet til å beslutte avgjørelser. Innovaid AS har en relativt liten toppledelse bestående av brødrene som startet opp selskapet. Under

toppledelsen har de valgt og ansatte 6 mellomledere, derav to for markedsføring og salg, to for konsultasjoner (design og utvikling) og en for forskning/innovasjon. Det er også ansatt en tekniker med ansvar for servere, it-sikkerhet og vedlikehold som en del av teknostrukturen deres. Utover dette er de resterende ansatte en del av den operative kjernen. Selskapet har også tilgang på innleid arbeidskraft for regnskap, lønn, vask, advokater, osv. som en del av deres støtte og teknostruktur. Nedenfor er fordelingen av beslutningsmyndighet visualisert.

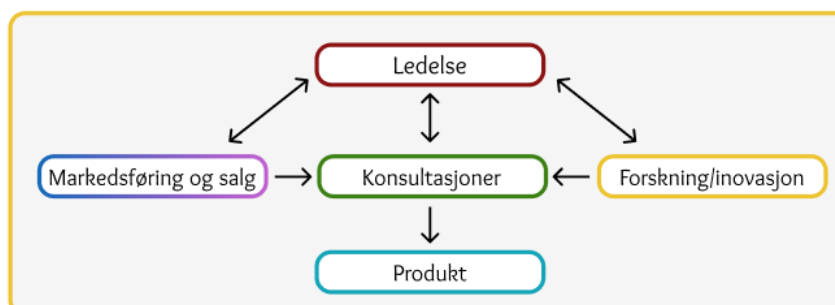
Figur 1.2 Fordeling av beslutningsmyndighet for Innovaid AS



Innovaid AS har en relativt desentralisert myndighet til å fatte beslutninger, siden alle de individuelle konsulentene har myndighet over sitt prosjekt. De har relativt frie tøyler når det gjelder prosjektene sine, men må oppdatere og svare til sin nærmeste leder regelmessig. Når det kommer til det administrative i selskapet er beslutningsmyndigheten mer sentralisert, der den øverste ledelsen og mellomledelsen sitter med makten. Dette med bakgrunn i at disse sitter med mest informasjon om selskapets framtid.

Strukturen til Innovaid AS er satt opp slik at salgsavdelingen tar imot en bestilling fra eksterne selskaper, for så å sende dette videre til konsultasjonsavdelingen som skaper et sluttprodukt. I denne prosessen brukes standardisering av oppgaver og resultater. Dette gjør at salgsavdelingen vet hvilken informasjon konsulentavdelingen trenger for å begynne og fullføre «oppdraget». Videre benyttes direkte tilsyn mellom den operative kjernen og mellomlederne, og videre til ledelsen. Dette er for å forsikre seg om at hele selskapet vet hvilke prosjekter som jobbes med, og alle involverte kan ta bedre beslutninger. Dette er visualisert nedenfor.

Figur 1.3 Koordinering mellom avdelinger for Innovaid AS



Oppgave 2

I oppgave 2 skal begrepet organisasjonskultur redegjøres. Det skal også bli forklart hvordan en ekstern konsulent kan gå frem for å skape en god kultur i Innovaid AS med utgangspunkt i teori om organisasjonskultur.

Organisasjonskultur

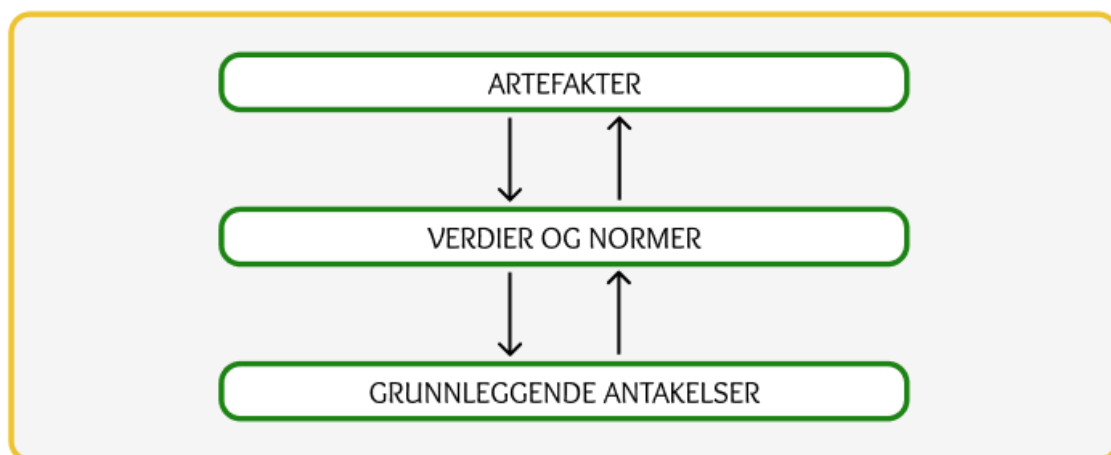
Det eneste som i prinsippet skiller organisasjonskultur som fenomen fra hva vi generelt forstår med kultur i samfunnet, er at organisasjonskultur utvikles innenfor en organisatorisk ramme. Et sentralt kjennetegn ved de fleste definisjonene av organisasjonskultur er at de har et eksplisitt fokus på opplevelser, tanker og meninger som er felles for flere personer i den samme organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 123).

Organisasjonskultur er viktig fordi den påvirker hvordan ansattes samhandler med hverandre, ledelsen og eksterne omgivelser. En positiv organisasjonskultur vil kunne bidra til økt produktivitet, økt trivsel, rekruttering og organisasjonens evne til å tilpasse seg endringer. Organisasjonskultur kan utvikle seg over tid og endres i tråd med endringer i ledelse, målsetning og eksterne faktorer.

Organisasjonskultur kan analyseres på ulike nivåer. Kulturelle nivåer varierer fra veldig tydelige manifestasjoner på kultur som vi kan se, høre eller ta på, til dypt grunnleggende antakelser som medlemmer i grupper tar som gitt og som preger hvordan gruppemedlemmene tenker og handler (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 125).

Edgar Schein mener at kultur kan analyseres på tre nivåer slik som er illustrert i figur 2.1 nedenfor (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 126).

Figur 2.1 Kulturens ulike nivåer



1. Artefakter – er de uttrykk for kultur som kan sanses. Artefakter kan være både fysiske og sansbare uttrykk for kultur, og atferd som kan observeres. Hovedpoenget i denne sammenhengen er at de dypere kulturelementet ikke kan sanses, slik artefakter kan.
2. Verdier og normer – dreier seg om hvordan medlemmer i organisasjonen mener ting bør være, hva som er godt og hva som er dårlig, hva som bør gjøres og hva som ikke

bør gjøres. I en organisasjonskultur vil dette være verdier og normer som deles av de fleste i organisasjonen.

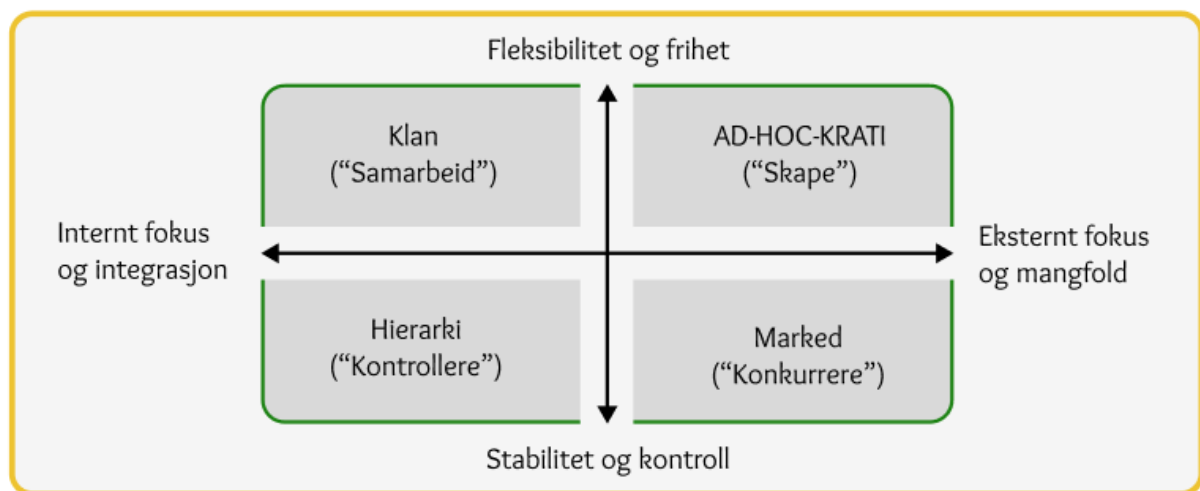
3. Grunnleggende antakelser – er forhold som vi ofte tar som gitt, og omfatter antakelser om hvordan verden er og hvordan ting henger sammen. Dette kaller Edgar Schein for kulturens DNA.

Det er lett å tenke at alle organisasjoner har sin egen unike kultur. Men studier viser at det er noen kulturelle trekk som går igjen i flere organisasjoner. Dette kan relateres til blant annet hvordan organisasjonene er strukturert, hva slags strategi de følger, og hva slags omgivelser de opererer i (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 132). Resultatet av disse studiene er at i utgangspunktet finnes det to sentrale dimensjoner å klassifisere kulturen.

- Dimensjon 1 – Hvorvidt organisasjonen vektlegger verdier som fleksibilitet, dynamikk og selvstyre på den ene siden, eller stabilitet, forutsigbarhet og kontroll på den andre.
- Dimensjon 2 – Hvorvidt organisasjonen vektlegger verdier som internt fokus, integrasjon og enhet, eller eksternt fokus, konkurranse og mangfold.

Ved å kombinere de to dimensjonene kommer man frem til fire idealtypiske kulturtyper som i figur 2.2.

Figur 2.2 Idealtypiske kulturtyper



1. Klan: Her er den grunnleggende antakelsen knyttet til at effektivitet først og fremst er noe som skapes gjennom tett samarbeid.
2. Hierarki: Den grunnleggende antakelsen i denne kulturen er at effektivitet skapes gjennom forutsigbare og stabile prosesser, noe som krever at man har kontroll på hele produksjonen.
3. Ad-hoc-krati: Effektivitet vil i denne kulturen være knyttet til innovasjon som skaper nye produkter og nye måter å gjøre tingene på.
4. Marked: I denne kulturen er den grunnleggende antakelsen at effektivitet først og fremst er knyttet til et sterkt markedsfokus og evne til å konkurrere.

Innovaid AS - Organisasjonskultur

For at Innovaid AS skal kunne nå sine delmål og sin visjon trenger de en kultur som kan fremme verdiene de trenger for å nå disse målene. For at ekstern konsulent skal kunne skape en god kultur innad i Innovaid AS kreves det først å fremst at konsulenten får observere hvordan de jobber den dag i dag. Med utgangspunkt i teori om organisasjonsstruktur vil de sannsynligvis observere en viss form for «avdelingsegoisme».

For å forebygge en slik «avdelingsegoisme» er det viktig å sørge for at organisasjonen har tydelige/felles verdier og visjoner som fremme samarbeid og tverrfaglig forståelse. Dette vil gi alle ansatte en felles retning å følge. Topplederen og mellomledelsen bør fungere som rollemodellen for ønsket kultur, derav bør de fremme samarbeid og vise respekt for alle avdelinger. Som nevnt tidligere mottar salgssavdelingen bestillinger fra eksterne selskap, for så å sende disse videre til konsulent avdelingen. I dette leddet vil en god internkommunikasjon være sentralt. Bare at dette leddet eksisterer vil være med på å oppmuntre og fremme åpen dialog. Dette vil også føre til at markedsføring og konsulent avdelingen føler et større eierskap til sluttproduktet.

En annen utfordring en ekstern konsulent muligens vil oppdage er at forskning/innovasjon avdelingen ikke har en direkte innvirkning på sluttproduktet, og dette kan føre til at de ikke føler noe eierskap til det som produseres, og dermed svekker effektivitet og ønske om å forbedre produktet.

For å håndtere en slik situasjon kan ledelsen sørge for at de ansatte i denne avdelingen blir involvert i beslutningsprosesser knyttet til sluttproduktet. Når avdelingen får innflytelse på sluttproduktet, kan de føle et større eierskap til resultatet. Det vil også være sentralt med tilbakemeldinger til denne avdelingen. Dette er en avdeling som ikke har direkte innflytelse på sluttproduktet, men gjennom nye innovative løsninger hjelper konsulent avdelingen å forbedre produktet. Det vil derfor være viktig å gi tilbakemelding på hvordan løsningene deres hjelper/forbedrer produktet, og vise avdelingen at jobben de gjør faktisk hjelper selskapet, selv om det ikke vises direkte på resultatet. Dette vil øke motivasjon og fellesskapet innad i selskapet.

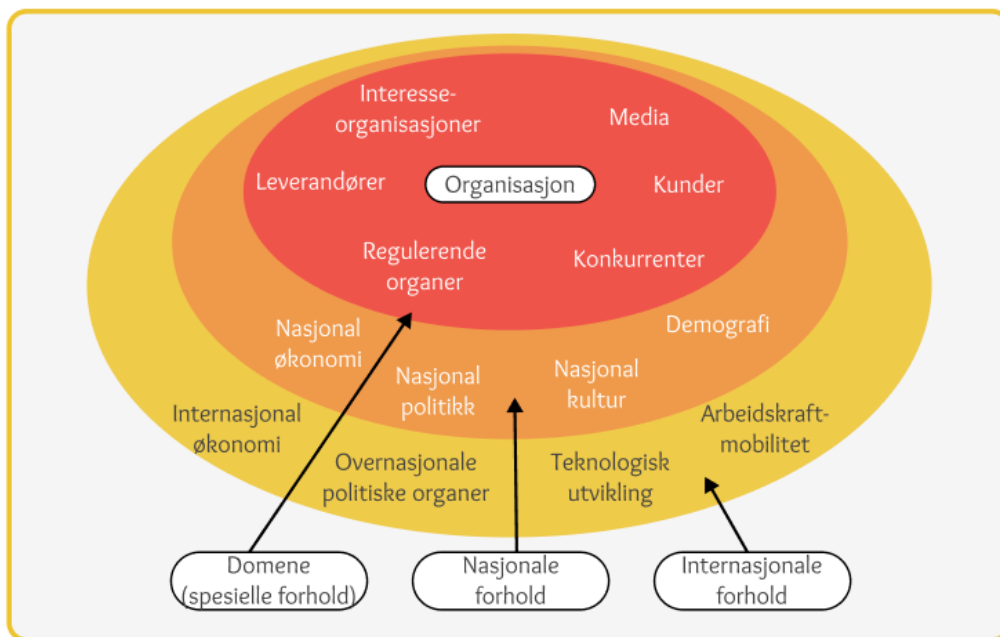
Oppgave 3

I oppgave 3 skal begrepet omgivelser redegjøres. Omgivelsene for Innovaid AS vil bli kartlagt og hvilke muligheter eller trusler de representerer for organisasjonen, samt en forklaring om hvilke strategier som kan benyttes for å håndtere disse omgivelsene.

Omgivelser

Alle forhold utenfor en organisasjon som kan ha en potensiell effekt på effektivitet og legitimitet, er organisasjonens omgivelser. Omgivelser omfatter både aktører som enkeltmennesker, grupper og andre organisasjoner, samt samfunnsmessige forhold som økonomisk utvikling, lokale kulturelle særegenheter, nasjonal politikk og internasjonale trender. Når vi analyserer organisasjoners omgivelser, deler vi inn omgivelsene i ulike nivåer, slik vi har illustrert i figur 3.1 (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s.192-193).

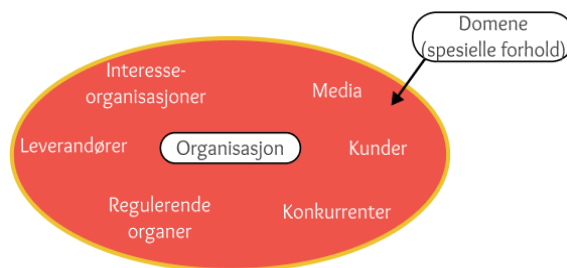
Figur 3.1 Inndeling av omgivelser i ulike nivåer



1. Nivå 1 – Domene er også kalt «spesielle forhold/omgivelser». Her finner vi kunder, samarbeidspartnere og konkurrenter. Vi finner også lover og regler som kun gjelder for den type virksomhet som organisasjonen driver med (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s.193).
2. Nivå 2 – Nasjonale forhold omfatter generelle samfunnsmessige politiske, økonomiske og kulturelle forhold, samt lover og regler som gjelder for alle innenfor nasjonens grenser (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s.193).
3. Nivå 3 – Internasjonale forhold omfatter for eksempel klimaendringer som påvirke oss, hendelser internasjonalt som berører oss, og avtaler mellom land om handel, økonomiske og politisk samarbeid (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s.194).

I tillegg til denne inndelingen i nivåer, klassifiseres omgivelser også etter hvordan forhold i omgivelsene som påvirkes organisasjonen. Forholdene i omgivelsene som har direkte betydning for organisasjonens virksomhet, klassifiseres som «tekniske omgivelser», mens forhold som har betydning for organisasjonens omdømme klassifiseres som «institusjonelle omgivelser».

- Tekniske omgivelser – viser til alle forhold utenfor en organisasjon som direkte påvirker hvordan organisasjonen løser oppgavene for å realisere sine mål. Tekniske omgivelser kan grupperes i tre kategorier: (1) forhold som har direkte betydning for organisasjonens ressurstilgang, (2) forhold som har direkte betydning for organisasjonens produksjon, (3) forhold som har direkte betydning for organisasjonens resultater. Tekniske omgivelser omhandler forhold som i figur 3.1 er beskrevet som domene.
- Institusjonelle omgivelser – viser til verdier, normer og forventinger i omgivelsene som er av betydning for hvordan organisasjonen oppfattes i omgivelsene. De institusjonelle omgivelsene deles vanligvis videre inn i tre institusjonelle elementer



(søyler) som organisasjonen må tilpasse seg for å bli oppfattet som legitim: (1) *den regulativet søylen*, (2) *den normative søylen*, (3) *den kognitive søylen*.

Alle organisasjoner må forholde seg til både tekniske og institusjonelle omgivelser. Men som regel vil ulike vil ulike organisasjoner stå i et ulikt avhengighetsforhold til de to omgivelsestypene. I figur 3.2 kan vi se hvordan ulike organisasjoner kan være under ulikt press for å tilpasse seg krav fra henholdsvis sine tekniske og institusjonelle omgivelser.

Figur 3.2 Institusjonelle- vs. tekniske omgivelser



Det teoretiske skillet vi har etablert mellom tekniske og institusjonelle omgivelser, er imidlertid ikke alltid like klart. I noen tilfeller vil de tekniske omgivelsene overlappe med de institusjonelle omgivelsene.

Innovaid AS - Omgivelser

For å kartlegge omgivelsene til Innovaid AS vil vi ta utgangspunkt i figur 3.1. for så å se videre på de tekniske og institusjonelle omgivelsene. Avslutningsvis vil vi gi eksempler på hvilke strategier som kan benyttes for å håndtere disse omgivelsene.

Nivå 1 – Domene: Dette nivået inkluderer kunder (bedrifter), samarbeidspartnere og konkurrenter for Innovaid AS. For Innovaid AS er det viktig å oppfatte trender innen teknologi, kundepreferanser og markedskonkurranse. Dette vil direkte påvirke hvordan Innovaid AS tilpasser seg for å møte kundenes behov og bli det foretrukne selskapet.

Nivå 2 – Innovaid AS opererer både på lokalt og nasjonalt nivå. Derfor må de ta hensyn til nasjonale politiske, økonomiske og kulturelle forhold. Endringer i lover og reguleringer som påvirker teknologi- og konsulentbransjen, samt økonomiske svingninger, vil ha konsekvenser for selskapet.

Nivå 3 – Selv om Innovaid AS ikke opererer internasjonalt, kan internasjonale forhold likevel ha innvirkning på selskapet. Dette kan inkludere globale teknologitrender, handelsavtaler, internasjonale samarbeidspartnere, økonomisk stabilitet, osv.

Teknologiske omgivelser – Innovaid AS er avhengig av tilgang til teknologiske ressurser og må følge med på endringer i teknologi som kan påvirke deres tjenesteleveranse. Dette handler om å holde seg oppdatert på nyvinninger innen programvare, datatrender og utviklingen av teknologiske verktøy som kan forbedre deres konsultasjonstjenester. Et aktuelt eksempel på

dette er utviklingen av KI (kunstig intelligens) som kan være med å forbedre deres effektivitet og produktivitet.

Institusjonelle omgivelser – Innovaid AS må også tilpasse seg regulatoriske krav, bransjestandarder og etiske retningslinjer. De må sikre seg at de opererer innenfor lovens rammer og opprettholder et omdømme som en ansvarlig og etisk organisasjon.

For å håndtere disse omgivelsene kan Innovaid benytte noen av følgende strategier:

- **Overvåking:** Kontinuerlig overvåking av teknologiske trender og markedsutvikling for å tilpasse seg endringer i omgivelsene. Dette kan inkludere å rekruttere nye ansatte og utvikling av nye tjenester basert på markedets behov.
- **Omdømmebygging og -håndtering:** Vise samfunnsansvar ved å følge etiske retningslinjer og ta initiativer som støtter samfunnet. Dette kan bidra til å bygge et positivt omdømme for selskapet. Altså at sluttproduktet til selskapet ikke bare blir knyttet til en høy standard, men også som positivt for samfunnet.
- **Samarbeid:** Et samarbeid med nasjonale og internasjonale aktører som leverer tjenester eller kunnskap selskapet er avhengig av. Dette vil hjelpe selskapet med å få tilgang på informasjon/teknologi før konkurrentene, samtidig som leverandører får tilbakemelding på sine produkter.

Omgivelsene til et selskap, kanskje spesielt innenfor teknologi vil ofte forandre seg, og det er derfor viktig for Innovaid AS å være fleksibel for disse forandringene. Dette innebærer å forstå sine omgivelser på alle nivåer, vurdere hvordan de påvirker selskapet, og implementere strategier som hjelper med å tilpasse seg og utnytte mulighetene, samtidig som de håndterer trusler.

Referanseliste

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2022). *Hvordan organisasjonen fungerer (5. utg.)*. Fagbokforlaget.