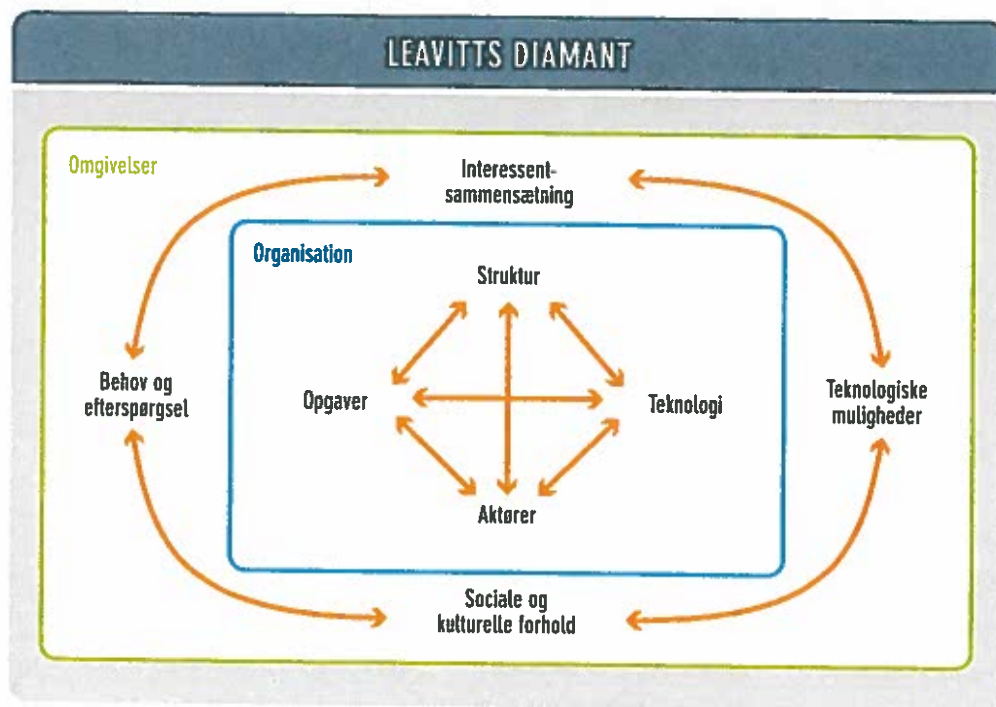


Samspeilet mellem indre og ydre faktorer

Ser vi på ressourcer, kompetencer, holdninger og værdier (kapabiliteter) har Harold Leavitt fremsat en god og struktureret model til afdækning af samspeilet mellem indre og ydre faktorer. Leavitts model bygger for det *første* på, at ændring i en af de fire indre faktorer i organisationen – struktur, teknologi, aktører og opgaver – medfører ændringer i de tre øvrige faktorer, og for det *andet* viser modellen, hvordan de indre faktorer ligeledes er påvirket af fire ydre faktorer: interessenter, teknologiske muligheder, sociale og kulturelle forhold samt behov/efterspørgsel. Med interessenter menes personer/grupper, der kan influere på virksomhedens vilkår og muligheder og selv bliver påvirket (se næste afsnit). En *tredje* ting er, at modellen dermed indikerer de kræfter, der potentielt arbejder for eller imod gennemførelsen af ledelsens beslutninger.

FIGUR 3.7.
Leavitts diamant.



Rent praktisk kan der f.eks. være tale om **dynamiske** kræfter i form af enten en generel skepsis eller en begejstring hos nogle interessenter over for nye tiltag. Hertil kommer afdækningen af de organisatoriske kompetencer samt kulturen i virksomheden. Der kan også være tale om **statiske** kræfter i strukturen i form af f.eks. en nedarvet organisationsstruktur med mange ingeniører i ledende positioner, som kan være svær at ændre på. Under opgaver kræves der måske ændringer i opgave- og ansvarsfordelinger og i arbejdsprocedurer for at smidiggøre gennemførelsen af ledelsens beslutninger. Teknologi er typisk it-systemer og produktionssystemer, der skal ændres til gavn for produktivitet og mere smidige og effektive processer, f.eks. kan

et for markedsføreren betyde forandring, hvis der introduceres et nyt og moderne Customer Relationship Management (CRM)-system til hurtigt og fleksibelt at finde og analysere data om udvalgte kunder, markeder, priser og lignende. Her ser man ofte som konsekvens et forandringsforløb med rekruttering, uddannelse og udvikling af salg og markedsføringsansatte, således at virksomheden får det optimale ud af investeringen.

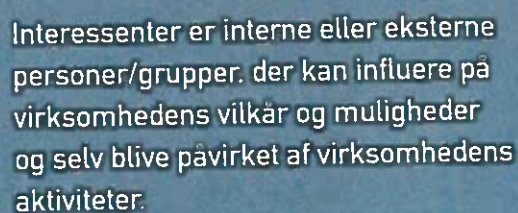
Hvordan agerer man i virksomheden? Hvad er virksomhedens værdier, og hvilken holdning skaber de hos medarbejdere og ledere? Det er afgørende viden og indsigt, idet de har indflydelse på, hvordan afdelinger og medarbejdere arbejder sammen om at levere netop de værdiskabende produkter/services, som kunderne har behov for. Adfærden skal afspejle strategien og være et omdrejningspunkt for implementering af strategien, især for markedsføringsafdelingen, der er sidste led og dermed har direkte kundekontakt i samarbejde med salgsstyrken på det givne marked.

Den eksterne komponent interessentsammensætning og begrebet interessenter er en form for mellemstation fra intern til ekstern analyse, idet der findes både interne og eksterne interessenter. Det skal igen fremhæves, at den interne analyse indgår som en vigtig delmængde af virksomhedens situationsanalyse, som også omfatter eksterne analyser (kapitel 6 og 7) og dermed samlet udgør beslutningsgrundlaget for formulering af strategier og fastlæggelse af mål.

Interessenter

Interessenter, også kaldet stakeholders, repræsenterer virksomhedens interne og eksterne miljø. En "stakeholder", der ikke skal forveksles med en "shareholder" (aktionær), kan have en økonomisk interesse i virksomhedens performance og udvikling af produkter og services eller ganske simpelt have en rolle eller funktion i virksomhedens omgivelser. Det betyder, at stakeholderen kan have en potentiel indflydelse på virksomhedens forretningsmæssige muligheder og samtidig selv blive påvirket af virksomhedens aktiviteter.

Tages der udgangspunkt i en klassisk interessentmodel, der angiver principperne i interessentpleje ud fra en bidrags-belønningsfilosofi, kan interessenterne grupperes efter interne og eksterne og yderligere opdeles mellem pengebaserede og ikke-pengebaserede. Især skal virksomheden agere intelligent på de pengebaserede relationer ved eksempelvis at skaffe midler til investering i form af risikovillig kapital fra dens ejere og dermed udvikle virksomheden og øge indtjeningen på kunderelationerne. I gruppen af interessenter bør kunderne sættes som de vigtigste. Det lyder måske banalt, men uden et solidt



Interessenter er interne eller eksterne personer/grupper, der kan influere på virksomhedens vilkår og muligheder og selv blive påvirket af virksomhedens aktiviteter.

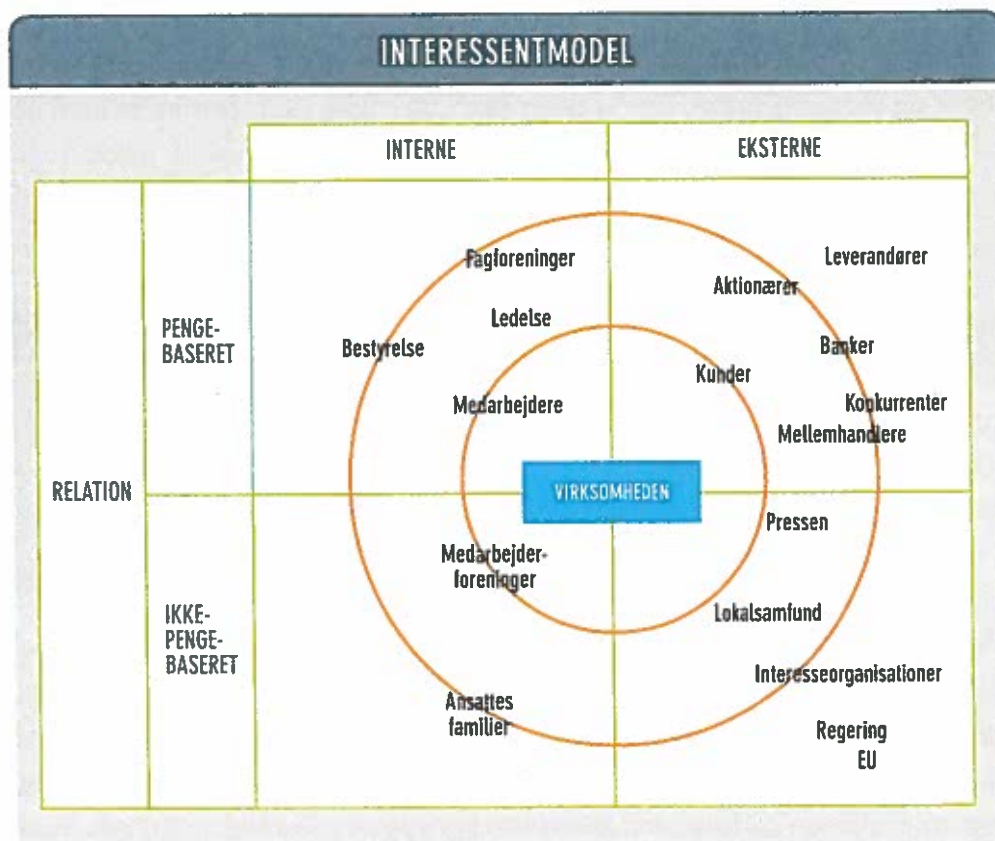


kundegrundlag kan der ikke leveres resultater til de andre pengebaserede interessenter. En virksomhed kan selvsagt ikke leve uden at sælge produkter eller ydelser, og derfor ses det oftere og oftere, at virksomheden vælger en "kunden som konge"-strategi, hvor kunder er omdrejningspunktet for al aktivitet og sættes i centrum af alle udviklingsprocesser.

Figur 3.8. viser et eksempel på en såkaldt "stakeholder-map", hvor afstanden til virksomheden i midten illustrerer virksomhedens vurdering af in-

teressentens betydning. Jo tættere på virksomheden, desto vigtigere er det at inkludere interessenten i både strategiske, taktiske og kommunikative aktiviteter. Til figuren skal knyttes to vigtige kommentarer: 1) Placeringen af nogle af interessenterne vil variere fra branche til branche og fra virksomhed til virksomhed. 2) Der kan være (langt) flere interessenter end de anførte. I forbindelse med DR's tilrettelæggelse og afvikling af det europæiske Melodi Grand Prix i København i maj 2014 var der f.eks. en lang række (ekstra) eksterne interessenter såsom Københavns Kommune, politi, brandvæsen, hoteller, restauranter, DSB, Metro, frivillige hjælpere/guides. Hver har de deres specifikke, vigtige rolle, der kræver både information, motivation og gensidigt samarbejde.

FIGUR 3.8.
Interessentmodel.



Interne relationer – pengebaserede

Pengebaserede interne relationer er interessenter, som har direkte eller indirekte indflydelse på virksomhedens økonomi og ageren. Den vel nok mest indflydelsesrige snitflade for den øverste ledelse er bestyrelsen, der agerer på baggrund af ledelsens input til fremtidig strategi og prioritering. Dermed er bestyrelsen garanteret for, at virksomheden tager de rigtige beslutninger for primært at tilfredsstille det eksterne miljø. Den vigtigste interne interessegruppe er naturligvis medarbejderne. En virksomhed kan ikke levere resultater uden arbejdsindsatsen fra motiverede ansatte, der modsvarende kompenseres i form af løn, bonusaftaler samt personlig og faglig udvikling.

Interne relationer – ikke-pengebaserede

Den ikke-pengebaserede relation til virksomheden udgør typisk de ansattes familier samt medarbejderforeninger. Virksomheden har en indirekte interesse og pligt over for den ansattes familie i forhold til sundhed, trivsel, udvikling samt den såkaldte "work-life-balance", så medarbejderen også har tid til at pleje familien og andre private interesser. For at sikre de bedst mulige forhold for medarbejdere ser man i dag, at mange virksomheder har et tæt forhold til medarbejderforeninger, der varetager de respektive medarbejders private interesser og er med til at fastholde glæden ved et socialt liv med kolleger og samarbejdspartnere, især når der ikke arbejdes.

Eksterne relationer – pengebaserede

Den eksterne del af interessenterne er nok den væsentligste, i hvert fald set med marketingbriller. Der er her tale om forholdene mellem virksomhed og den økonomiske del af det eksterne miljø med bl.a. kunder og samarbejdspartnere. De er omdrejningspunktet for virksomhedens eksistens og vækst. Blandt de pengebaserede interessenter finder vi også leverandører, distributører, agenter, banker, konkurrenter og aktionærer. For at kunne navigere bedst muligt i det eksterne miljø skal virksomheden sørge for at definere relationerne til disse led, så man forstår, hvor og hvordan de kan bidrage positivt til virksomhedens værdikæde. For en markedsfører er det dermed vigtigt at få defineret klare mål for hver "stakeholder", så man har et klart billede af landskabet omkring virksomheden, og hvordan det påvirker de finansielle resultater.

Eksterne relationer – ikke-pengebaserede

Det eksterne miljø dækker bl.a. lokale, nationale og globale medier, som virksomheden forsøger at bruge til at påvirke f.eks. forbrugere og den politiske dagsorden via effektivt at arbejde med Public Relations, dvs. relationer til journalister på relevante medier, både off- og online. Mediernes rækkevidde og mulige indflydelse er i de senere år blevet styrket gennem den sti-

gende adgang til og brug af sociale medier som Facebook og Twitter, og sociale mediers indflydelse er kun blevet større i takt med, at virksomheder forsøger at skabe synlighed, dialog med kunder og økonomiske resultater ved i stort omfang at bruge disse medier som kommunikationsplatforme.

Roskilde Festival – mange vigtige interessenter

En så stor festival som Roskilde Festival er helt og aldeles afhængig af involvering af en lang række interne og eksterne interessenter både med og uden økonomiske interesser. Listen er på ingen måde udtømmende, men er et eksempel på kompleksiteten og betydningen af interessenter. Den talmæssigt største interessentgruppe er selvfølgelig de besøgende, der i 2015 udgjorde i alt 130.000 (eksterne-engebaserede).

Herefter følger (i antal) de ca. 31.000 frivillige (interne-ikke-engebaserede).

Af andre vigtige interessenter skal nævnes 175 musikere og et antal større og mindre sponsorer med Tuborg som den helt fremtrædende (eksterne-engebaserede). I den eksterne-ikke-engebaserede kategori finder vi en lang række offentlige myndigheder som f.eks. politi, DSB, brandmyndigheder og Roskilde Kommune.



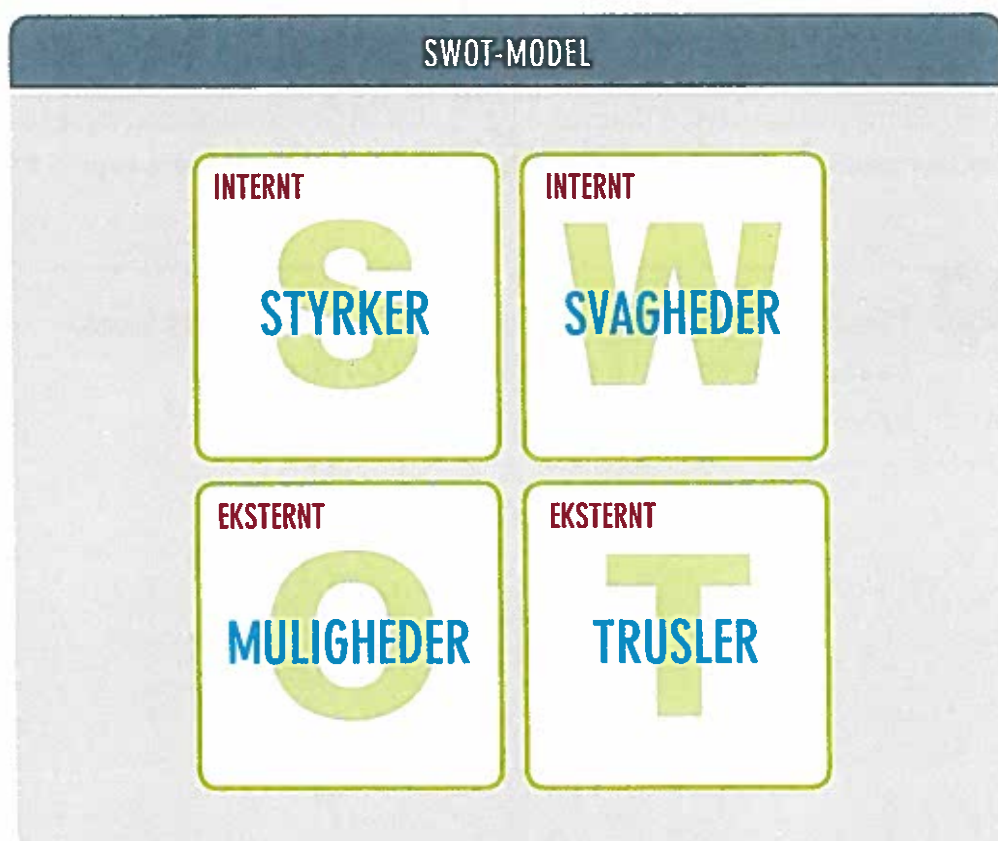
Interessentmodellen har berøring med værdikæden i forbindelse med opbygningen af virksomhedens image. Interaktionerne mellem virksomheden og interessenterne samt mulige spændingsfelter skal belyses, så markedsføreren og ledelsen kan træffe de rigtige strategiske valg af f.eks. kanaler, budskaber, samarbejdspartnere, investeringer og finansiering.

CASE

Konklusion på den interne analyse

En ting er at skelne mellem attraktive muligheder, en anden ting er at have færdighederne til at fuldføre strategierne og dermed opnå den forventede succes. Enhver virksomhed skal derfor periodevist tage stilling til dens styrker og svagheder. Som afslutning på den interne analyse er SW i SWOT-modellen, nemlig Strengths og Weaknesses, et glimrende redskab til at opsummere på de analytiske konklusioner fra den interne analyse. Det er vigtigt at pointere, at der i denne fase ikke skal komme noget nyt på bordet. Opdelingen i styrker og svagheder er udelukkende et redskab til nemt og effektivt at få trukket de vigtigste punkter fra analysen frem i lyset, således at der kan planlægges herefter. Derfor vurderer markedsføreren som det første de interne styrker og svagheder, som opsummeres i punktform.

Hos Novozymes har vaskemiddelindustrien længe været et kerneforretningsområde, hvor enzymerne til vask af tøj til private eller vaskerier udgør en større og større del af ingrediensmarkedet for vaskemidler. Nogle af fordelene ved at vaske med enzymer er, at man kan sænke vasketemperaturen og stadig opnå samme kvalitet i sin vask, selv ved lave grader. Ligeledes har enzymer en stærk bæredygtig profil, hvilket giver markedsføreren grønne muligheder i form af ikke at skade miljøet ved eks. skadelige kemikalier.



FIGUR 3.9.
SWOT-model.