

243

## KAPITEL 8 Virksomhedens omverden

### Grundfos må navigere i en uforudsigelig verden

Grundfos er en af Danmarks største industrikoncerne med 100 selskaber i 60 lande og aktiviteter i hele verden. Med mere end 19.000 medarbejdere er Grundfos verdens førende udbyder af intelligente vandløsninger med en årlig produktion af over 17 mio. cirkulationspumper til vandforsyning, industri og byggeri.

I de senere år har Grundfos som alle andre virksomheder oplevet en vanskelig verden at operere i med bl.a. Covid-19, krig i Ukraine og stigende renter og inflation.



De sektorer, som Grundfos opererer indenfor, er særligt afhængige af forhold i omverdenen. Først og fremmest den økonomiske udvikling, men også politiske forhold og lovgivning, herunder tilskudsordninger. Kundernes holdning til bæredygtighed er et særligt tema, idet optimering af vandforsyning og begrænsning af vandsplid er af stor betydning i forhold til at spare ressourcer og opnå en lavere CO<sub>2</sub>-udledning.

Den teknologiske udvikling påvirker Grundfos i form af nye produktionsmetoder, digitalisering af produkter og services, online tilstedeværelse i form af dialog med byggeriets rådgivere, arkitekter og ingeniører. Ligeledes er der etableret kommunikationsfora med håndværkere.

Kilde: På baggrund af [www.grundfos.dk](http://www.grundfos.dk) og foredrag ved CEO Poul Due lensen, Grundfos, 2022.

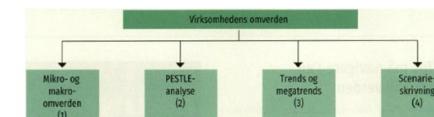
Grundfos har et beredskab til at møde de udfordringer, der opstår i forbindelse med ændringer i den eksterne omverden. Gennem god planlægning og en aktiv indsats har Grundfos klarret sig markant bedre end de fleste internationale virksomheder gennem de senere år med både Covid-19, krig, stigende renter og inflation, øget digitalisering etc. Samtidig har det været

en fordel for Grundfos, at der er kommet øget fokus på FN's mål for bæredygtighed.

For alle virksomheder gælder det, at de opererer på markeder, hvor omgivelserne konstant ændrer sig. Virksomhederne er derfor nødt til at prøve at forudse, hvad der sker i fremtiden. Ikke mindst i forbindelse med strategiplanlægning og indtrængning på nye markeder er der behov for omverdensanalyse.

I dette kapitel redegøres for, hvordan der kan gennemføres en struktureret analyse af de omverdensforhold, der har betydning for en virksomhed, se figur 8.1.

244

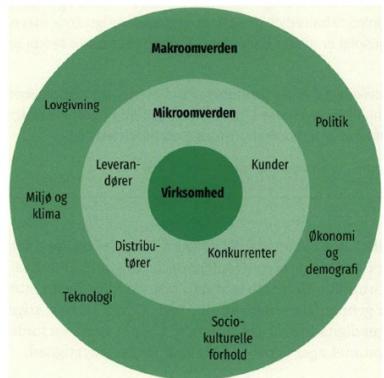


Virksomhedens omverden  
Mikro- og makroomverden (1)  
PESTLE-analyse (2)  
Trends og megatrends (3)  
Scenarioskrivning (4)

Figur 8.1 Strukturen i kapitel 8

### 1. Virksomhedens mikro- og makroomverden

Virksomhedens omgivelser opdeles normalt i mikro- og makroomverden, se figur 8.2. Mikroomverdenen kaldes også den nære omverden, mens makroomverdenen svarer til den fjerne omverden.

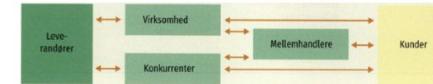


Makroomverden  
Mikroomverden  
Lovgivning  
Leverandører  
Miljø og klima  
Distributører  
Teknologi  
Sociokulturell forhold  
Økonomi og demografi  
Politik  
Kunder  
Konkurrenter  
Virksomhed  
Virksomhedens mikroomverden vil blive belyst nedenfor.

Figur 8.2 Virksomhedens omgivelser inddeltes i mikro- og makroomverden

245

Figur 8.3 viser sammenspillet med de vigtigste aktører i virksomhedens mikroomverden.



Leverandører  
Virksomhed  
Konkurrenter  
Mellanhandlere  
Kunder

Figur 8.3 Aktører i virksomhedens mikroomverden

Som det fremgår af figur 8.3, indgår leverandører, konkurrenter og kunder, herunder mellomhandlere, i virksomhedens mikroomverden. Mikroomverdenen vil blive behandlet indgående i kapitel 9, 10 og 11, mens dette kapitel fokuserer på *makroomverdenen*.

Som hovedregel er makroomverdenen *givet udefra*, og virksomheden må derfor forsøge at udnytte disse forhold eller tilpasse sig.

## 2. PESTLE-analyse

For at sikre en enkel og overskuelig analyse af makroomverdenen anvendes en PESTLE-model, der inddeler omverdenen i seks hovedområder. Se figur 8.4.

**Makroomverden**  
I en virksomheds mikroomverden (nære omverden) indgår de aktører, som påvirker virksomheden direkte, og som virksomheden i et vist omfang selv kan påvirke.

**Makroomverden**  
Ved makroomverdenen (den fjerne omverden) forstås de overordnede faktorer, som har betydning for virksomhedens afsætning, og som virksomheden selv kun i meget begrænset omfang kan påvirke.

Figur 8.4 PESTLE-model Trojka

Political	Politiske forhold
Economic	Økonomi og demografi
Sociocultural	Sociale og kulturelle forhold
Technological	Teknologiske forhold

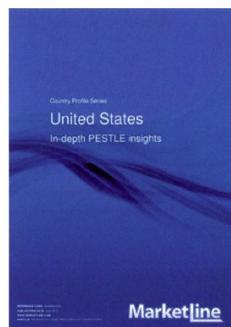
Legal	Lovgivningsmæssige forhold
Environmental	Miljø og klima

Der er i tidens løb lavet flere forskellige modeller (og forkortelser) til analyse af virksomhedens makroomverden, se figur 8.5.

246

Figur 8.5 Alternative modeller til analyse af virksomhedens makroomverden Trojka

PEST	STEP	PEEST	STEEPLE
Political	Sociocultural	Political	Social Technological
Economic	Technological	Economic	Economic
Sociocultural	Economic/competitive	Environmental	Environmental
Technological	Political/legal	Social Technological	Political Legal Ethical



De fire omverdensmodeller i figur 8.5 er udtryk for forkortelser, som benyttes i forskellige sammenhænge. Der er naturligvis tale om forenklinger, men alle har den fordel, at de er relativt lette at huske. Virksomheden kan benytte den, der fungerer bedst, samtidig med at *analysen* tilpasses til den givne situation. Det anerkendte analysebureau, Market Line, anvender PESTLE, se eksempel overfor.

Virksomheden vil normalt gennemføre en systematisk overvågning af omgivelserne i forbindelse med planlægning af markedsføringsaktiviteterne. Det er vigtigt at identificere de vigtigste faktorer for virksomheden i den givne situation, at finde fakta om de valgte faktorer og at vurdere konsekvenserne

for virksomheden. Disse informationer samles op i den eksterne del af en SWOT-analyse, se kapitel 12.

Ikke mindst i forbindelse med indtrængning på udenlandske markeder er det vigtigt at have god indsigt i makroomverdenen. Derfor vil den følgende gennemgang fokusere både på generelle forhold på hjemmarkedet og på forskellige internationale forhold.

## 2.1 Politiske forhold

De *politiske forhold* i Danmark er styret af regeringen, Folketinget og i stigende grad også EU. Ligeledes har internationale organisationer under FN og NGO'er (Non Governmental Organisations) en vis betydning. Det er således disse politiske forsamlinger, der sætter rammerne for virksomhedens aktiviteter.

Virksomheden påvirkes af politiske forhold globalt, f.eks. i USA og Kina. Situationen i Ukraine medførte kæmpemæssige forandringer i forhold til Rusland, hvor stort set alle danske virksomheder har stoppet samhandelen. I Danmark er det primært regeringen, Folketinget og EU, der sætter rammerne.

247

Regeringen udarbejder et grundlag for udformning af landets politik. Forskellige sektorer påvirkes af, hvorledes regeringen prioritiserer anvendelsen af statens finanser. F. eks. blev der i finansloven for 2023 afsat to milliarder kroner i inflationshjælp, øgede udgifterne til forsvaret og en forstærket indsats for klimaet. Disse forhold har naturligvis stor betydning for de virksomheder, som arbejder med og leverer til de pågældende sektorer.

EU. Udviklingen i det europæiske samarbejde er af stor betydning for danske virksomheder. Udvivelsen mod Østeuropa i form af nye medlemslande betyder et større fælles marked og gode muligheder for både større afsætning og lettere adgang til etablering af lokal produktion i de pågældende lande. Senest er Ukraine og Moldova godkendt som anseelige til EU. Til gen-gæld er der sket en stor ændring for EU i kraft af Storbritanniens udtræden (BREXIT).

Internationale organisationer. Organer som FN, OECD, WTO og World Bank har stor betydning for udviklingen i bl.a. verdenshandelen. Klimaet har fået øget fokus, ikke mindst via klimatopmøderne, senest COP 27, i Egypten, hvor der blev indgået en global klimaftale med fokus på at begrænse den globale opvarmning. Desuden blev der afsat midler til at hjælpe udviklingslandene med at tackle klimaændringerne.



## 2.2 Økonomi og demografi

Den økonomiske udvikling påvirkes af, at regeringen fastlægger finanspolitiken, mens pengepolitikken føres af Nationalbanken, der er politisk uafhængig. Udefra kommende forhold så som Covid-19, krigen i Ukraine, politisk uro og psykologiske faktorer har desuden stor betydning for økonomien i samfundet. I dette afsnit vil de demografiske forhold omkring befolkningsudviklingen ligeledes blive behandlet.

### Økonomiske forhold

Udviklingen i verdensøkonomien er af stor betydning for virksomhederne. F.eks. har der i en årrække været stagnation i "de gamle økonomier" (Europa, Amerika, Japan), mens de "nye økonomier" (Østasien og dele af Afrika) har været inde i en periode med høj vækst. Som det fremgår af figur 8.9, er væksten meget skævt fordelt med lav vækst i Europa, Nordamerika og dele af Sydamerika og høj vækst i Østasien og også i store dele af Afrika.

Det er bemærkelsesværdigt, at der gennem årene er sket en positiv udvikling i hele verdens indkomstniveau, som det er beskrevet i Hans Roslings bog: Factfulness, udgivet 2018. Det anføres heri, at det er vigtigt ikke kun at opdele verden i en fattig og en rig del, men at det giver mere mening at anvende fire niveauer, idet de fleste mennesker lever i mellemindkomstlande.

248



#### MAP DISCLAIMER

Figur 8.6 Forventet økonomisk vækst i 2022

Kilde: IMF World Economic Outlook, oktober 2021.

Realindkomsten styres af udviklingen i den nominelle indkomst, forbrugerpriser og skatetryk. En stigende indkomst betyder et øget forbrug og dermed øgede salgsmuligheder for virksomheden.

Derudover har forventninger også stor betydning for husstandenes forbrug. En række brancher er ekstremt afhængige af udviklingen i de økonomiske konjunkturer. Således oplever bl.a. bilbranchen og ejendomsmæglerne normalt med 7–10 års interval økonomisk baserede opture og nedture i salget.

Finanspolitikken bestemmer omfanget af de offentlige investeringer og det offentlige forbrug. Mange virksomheder er direkte afhængige af at sælge til det offentlige eller afhængig af offentlige bevillinger til forskellige projekter, jf. afsnit 2.1 ovenfor.



Pengepolitikken. Nationalbanken er ansvarlig for udformning af *pengepolitikken* i Danmark og kan ved hjælp af forskellige instrumenter påvirke den indenlandske rente. Renten påvirker forbrug og investeringer, og den har derfor afgørende betydning for køb af ikke mindst fast ejendom og længerevarende forbrugsgoder som f.eks. biler. Den danske rente er tæt forbundet med renten i EU, da Danmark pt. fører en *fastkurspolitik over for den europæiske fællesvaluta euroen*.

Valutakurser har stor betydning for en virksomheds konkurrencedygtighed. F.eks. kan en høj dollarkurs gøre det fordelagtigt for en virksomhed at eksportere til det amerikanske marked, hvorimod en lav dollarkurs vil betyde stor konkurrence fra amerikanske produkter. Desuden er der en række lande og regioner, der folger dollaren, bl.a. i Asien og Latinamerika, så dollarkursen har en meget stor betydning for konkurrencedygtigheden worldwide.

#### Eksempel Troja

Den amerikanske dollar, som i visse kredse kaldes "Kong Dollar", har nået sit højeste niveau i 20 år.

Dette skyldes bl.a. stigende renter i USA, frygt for recession, Covid-nedlukninger i Kina og krigen i Ukraine. På denne baggrund er dollaren blevet særligt populær blandt investorer som en form for "sikker havn". Kurset er steget til over 7,50 kr., hvilket er den højeste i de seneste 20 år.

For danske virksomheder, som eksporterer til USA, er dette umiddelbart en fordel, da det gør danske varer mere konkurrencedygtige.



Kilde: Baseret på Politiken: Cheføkonom i DI jubler over højeste dollarkurs i 20 år, 23. august 2022.

#### Demografiske forhold

Demografiske forhold er af stor betydning for en virksomheds afsætning, idet f.eks. antallet af indbyggere og sammensætningen af befolkningen påvirker efterspørgslen.

#### Demografiske forhold

Demografiske forhold er faktorer, der beskriver et lands befolkning, såsom køn, alder, husstandsstørrelse og erhverv.

Befolkningsudviklingen. *Indbyggertallet* i Danmark udgør i dag ca. 5,9 mio. personer. Den ældre del af befolkningen vil være stigende i fremtiden, hvilket på samme tid er en trussel og en mulighed for virksomhederne. For samfundet som helhed bliver der færre og færre i den erhvervsaktive alder, hvilket kan blive problematisk, idet en mindre andel af befolkningen skal skabe indkomsten til bl.a. de ældre. Men på den anden side er der tale om en meget købedygtig del af befolkningen, som nu går på pension.

*Internationalt* er der tale om stagnerende befolkningstal og aldrende befolkninger i OECD-landene og Kina, mens der er voksende befolkninger i resten af verden. Størstedelen af verdens befolkning bor i Asien, hvor der opleves den største økonomiske vækst. Ligeledes er der tale om en omfordeling af verdens befolkning fra især Europa til Afrika. Således vil der være store fremtidige markedsmuligheder i f.eks. Nigeria, Etiopien og Ghana.

Husstandsstørrelsen har ændret sig relativt meget de sidste 40 år, f.eks. i Danmark. Den gennemsnitlige husstandsstørrelse er således faldet fra 2,48 i 1980 til 2,15 i 2022. Samtidig er antallet af érpersons-husstande i 2022 steget til over 1 million. Denne andel er steget fra 29 % af antal husstande i 1980 til 40 % i 2022. 1. januar 2022 var der 2,8 mio. husstande i Danmark, hvilket er 16 pct. flere end en generation tidligere i 1997, hvor der var 2,4 mio. husstande.

Tendensen til flere érpersons-husstande gælder i alle udviklede lande. Det påvirker efterspørgslen i den såkaldte SSWD-gruppe (Singles, Separated, Widowed, Divorced), f.eks. i forbindelse med datingportaler, "single-rejser" og fødevarer i mindre pakkestørrelser.

Urbanisering. Øget tilflytning til byerne, den såkaldte *urbanisering*, er en særdeles klar tendens, hvilket på den anden side medfører en fraflytning fra landområderne. Dette giver en større efterspørgsel af varer, der har med byudvikling at gøre, ligesom forbrugerne i byerne typisk har et andet efterspørgselsmønster.

#### 2.3 Sociale og kulturelle forhold

Som det tredje element i PESTLE-modellen kortlægges de *sociale og kulturelle forhold*. Ikke mindst på udenlandske markeder er disse forhold altafgørende for afsætningen af virksomhedens produkter.

##### Sociale forhold

Familielementer og kønsroller har ændret sig gennem årene og er stadig under udvikling, som beskrevet ovenfor under demografiske forhold. Der er kommet flere kvinder i arbejdsstyrken, hvilket afspejler sig i forbrugsmønstret. Generelt har kvinder over hele verden fået en større købekraft. I f.eks. Japan findes et stort antal velhavende unge kvinder, der køber dyre mærkevarer, og som fravælger at blive gift og få børn.

Velfærdsniveau. Et samfunds *velfærdsniveau* er afgørende for efterspørgslen efter forskellige produkter. Middelklassefamilier i USA og Mexico minder om hinanden som forbrugere i kraft af, at begge er veluddannede, rejser meget og er interesserede i de samme produkter. Til gengæld adskiller de sig ved, at den mexicanske familie har ansat en stuepige, der står for det daglige indkøb til familien.



Sociale ordninger. Et lands *børnepasningsordninger* er også meget forskellige ud fra, om forældrene bliver hjemme og passer børnene, eller om børnene bliver sendt i institution, fra de er helt små. I nogle lande er der meget fokus på private *hospitaller*, ligesom det er forskelligt, om den enkelte borgerselv står for udgiften til medicin. Disse forhold påvirker afsætningsmulighederne direkte for virksomheder, der sælger til den sociale sektor, men har i øvrigt stor indflydelse inden for mange områder.

##### Kulturelle forhold

*Kulturelle forhold* påvirker i høj grad efterspørgslen og afsætningen af forskellige produkter. Der findes store forskelle landene imellem, og derudover findes der også i det enkelte land kulturelle forskelle, se bl.a. kapitel 9 om købsadfærd på B2C-markedet.

Lokal kultur. *Fødevarer* er en af de varegrupper, der normalt er mest afhængig af den lokale kultur, selv om der er tale om en form for opladning ("kulturel osmose") også inden for dette område. McDonalds respekterer f.eks., at man [251](#) af religiøse grunde ikke spiser øsekød i Indien, hvorfor der serveres vegetarøg lammeburgere. Desuden ses der i den vestlige verden en trend mod at spise mindre kød, og samtidig bliver flere og flere vegetarer og veganere.

Først set alle produkter vil der være kulturelle forskelle, der skal tages højde for i forbindelse med afsætningen. Dette gælder også i uformningen af *reklamemateriale*, hvor de kulturelle skikke skal respekteres, se også kapitel 22, kommunikationsparametre.

Den politiske forbruger er et begreb, der indebærer, at forbrugerne viser deres indflydelse med indkøbsvognen ved at boykotte varer fra virksomheder, der opfører sig "politiske ukorrekt" i form af uetisk adfærd, f.eks. brug af børnearbejdere eller miljømæssige problemer. Samtidig vælges de produkter og virksomheder, der lever op til forbrugernes idealer. Bl.a. er køb af økologisk mælk og økologiske æg vokset meget i Danmark. En del virksomheder

er kendte for at støtte sociale projekter, såkaldt *cause marketing*, bl.a. Pilgrim fra Danmark og TOMS Shoes fra USA.

#### Eksempel Trojka

Global vækst i økologi giver gode salgsmuligheder

Gennem de senere år er der blevet solgt flere og flere økologiske fødevarer, så det globale marked steg til 120 mia. euro i 2020, en vækst på 13 % i forhold til 2019. En international rapport fra det schweiziske forskningscenter Fibl og den internationale økologiske organisation IFOAM med data fra 180 lande viser, at Danmark i 2020 har udbygget sin position som verdens førende økologisation med en økologisk markedsandel på 13 %. Flere lande følger godt med, f.eks. Schweiz og Sverige. Denne udvikling giver rigtigt gode salgsmuligheder for danske virksomheder med fokus på økologi.



Kilde: Økologisk Landsforening, 15. februar 2022.

**Storytelling og forbrugerinvolvering.** En anden sociologisk trend er, at forbrugerne vælger produkter fra virksomheder, der har en historie at fortælle. Begrebet "Storytelling" opstod i 1990'erne, men nu vil forbrugerne selv gerne involveres og være en del af historien, bl.a. i forbindelse med brug af sociale medier. Virksomheder som LEGO og Nike er meget dygtige til at indrage forbrugerne i processen. Konceptet er nu udviklet fra Storytelling til "Storyliving", se minicase 8.1.

252

#### Minicase 8.1 Fra Storytelling til Storyliving

Disney har taget ideen fra Storytelling til Storyliving til et helt nyt niveau. Hele historien om Disney bygger i den grad på Storytelling. Walt Disney startede universet tilbage i 1930'erne med bl.a. tegnefilm med Mickey Mouse. Herudfra blev konceptet udvidet med Disneyland-parker rundt omkring i hele verden og egentlige spillefilm, som blev ekstremt populære i 1980'erne og 1990'erne med bl.a. Løvernes Konge, Aladdin, Skønheden og Udynet.

Som noget helt nyt har Disney lanceret "Storyliving by Disney", hvor en familie kan flytte ind i en helårsbolig i et område, som er bygget op omkring Disneys univers, først i Greater Palm Springs i Californien og senere i andre lokationer i USA.

## STORYLIVING<sup>BY</sup> DISNEY

Kilde: Baseret på [www.storylivingbydisney.com](http://www.storylivingbydisney.com), 2022.

#### 2.4 Teknologiske forhold

Den teknologiske udvikling har stor betydning for de fleste virksomheder. F.eks. udvikles der løbende nye produkter og løsninger, og den digitale udvikling påvirker stort set alle forhold i virksomhedens værdikæde.

Ændringer i *produktteknologi* har stor betydning for forbrug og investeringer. IT og telekommunikation er i høj grad drevet af *innovationer*, som hele tiden ændrer konkurrencesituationen og efterspørgslen. I en del tilfælde er der tale om disruption, hvor en ny teknologi ændrer branchedefinitioner, se mere i kapitel 11 om konkurrencesituationen.

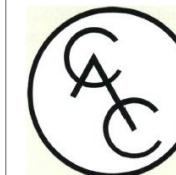
Logistik. Der anvendes nye teknologier til styring af logistik, ikke mindst "Smart Warehouses", f.eks. WMS-systemer (Warehouse Management System), hvor det er muligt med indbyggede chips at følge et produkt fra råvare til færdigvare, under transport og ud i detailhandelen. Desuden tales der meget om blockchain technology, som på sigt kan revolutionere supply chain management i form af en digital løsning med øget sikkerhed og transparens.

#### INFO

Hver gang der opfindes et nyt produkt, får nogle virksomheder nye salgsmuligheder, og hver gang, der kommer et teknologisk gennembrud, opstår der trusler for andre virksomheder.

#### Eksempel Trojka

Autogrossisten CAC, som bl.a. står bag kæden Au2parts, har investeret over 50 mio. kr. med henblik på at optimere og effektivisere deres lagerfunktion. Der er tale om et meget stort anlæg med 118.000 lokationer og 50 robotter, som henter kasser og fører dem til en plukstation. På denne måde kan CAC minimere antallet af tunge løft. Denne investering er senere blevet suppleret med tilkøb af yderligere to robotter og 7.700 kasser.



Kilde: Baseret på Motor-magasinet, 19. maj 2020.

253

Produktion. Der er fokus på øget anvendelse af Internet of Things (IoT), som medfører en stigning i data. Virksomhederne kan udnytte artificial intelligence (AI) og machine learning til at analysere disse data, så produktionsseserne kan optimeres, herunder robotstyret produktion, og derved aflaste personale for mange rutineprægede funktioner.

Markedsføring og salg. Anvendelse af ny teknologi giver bedre muligheder for at være i dialog med kunden, bl.a. i form af marketing automation, hvor oplysninger om kunden løbende opdateres og anvendes i markedsføringen. Sociale medier betyder ligeledes en større gennemsigtighed og muliggør en aktiv dialog med virksomhedens kunder. Der er øget fokus på pull i forhold til push-kommunikation med fokus på SEO og content marketing.

Digitalisering. Der er sket en stor stigning i bl.a. indbygget software i en række produkter, hvilket skaber nye muligheder og udfordringer for virksomhederne. Ligeledes er rigtigt mange produkter blevet digitaliseret, f.eks. cd'er og film. Se også kapitel 1.

#### Eksempel Trojka

Holdsport har styr på big data

Holdsport med hovedkontor i Aarhus blev startet i 2005 for at hjælpe trænere og deltagere med at holde styr på aftaler. I dag beskæftiger Holdspors 20 medarbejdere og opererer i 9 lande.

Anvendelse af data og business intelligence har gjort det muligt at benytte Holdspors som en platform til at håndtere koordination, kontingen og websites for klubber og foreninger.

På holdsport.dk kan man også finde artikler om f.eks. Business Intelligence, hvorfaf det fremgår, at data kan anvendes til at optimere og professionalisere en forretning også inden for sportsverdenen. F.eks. anvendes data til at styre en cykelrytters træning, så de bedste resultater opnås.



Kilde: På baggrund af [www.holdsport.dk](http://www.holdsport.dk).

## 2.5 Lovgivningsmæssige forhold

De nationale forsamlinger udarbejder love som grundlag for virksomheders aktiviteter, lige som EU udsteder forordninger, som er umiddelbart gældende for alle EU-lande og direktiver, som skal inddarbejdes i landenes lovgivning. Desuden findes der *regler og retningslinjer*, som virksomhederne skal efterleve, f.eks. i forhold til markedsføring og miljøhensyn.

254

Markedsføringsloven skal sikre, at virksomheder opfører sig ordentligt over for forbrugerne, når de reklamerer for deres produkter eller benytter sig af andre promotionaktiviteter. Ligeledes skal loven beskytte konkurrenterne i forhold til hinanden. Af §3 fremgår, at "Erhvervsdrivende skal udvise god markedsføringskunst under hensyntagen til forbrugere, erhvervsdrivende og almene samfundsinteresser." Ligeledes fremgår det, at der ikke må være tale om "vildledende" informationer. Virksomhederne skal således leve op til det, de lover.

Købeloven omhandler grundlæggende principper, som giver forbrugerne og virksomheden rettigheder og pligter. Reglerne beskytter forbrugeren ved køb af varer. Bl.a. har forbrugeren to års reklamationsret ved fejl på varen.

Lov om forbrugertalster sikrer, at der er 14 dages fortrydelsesret ved handel på nettet i Danmark og EU. Dette gælder både køb af varer og køb af ydelser, f.eks. sko eller mobilabonnementer.

GDPR. I 2018 trådte GDPR, også kaldet Databeskyttelsesforordningen eller Persondataforordningen i kraft. Der er tale om en lovgivning, som er indført af EU, og som har til formål at beskytte mod misbrug af personfølsomme data. Et af de største krav til virksomhederne er, at de skal kunne dokumentere, at personoplysninger behandles efter reglerne. Det er vigtigt, at virksomhederne er meget opmærksomme på disse regler, da der er særliges store bødekrav i forbindelse med overtrædelse.

Aftaleloven fastsætter regler for, hvordan aftaler indgås, herunder regler for anvendelse af fuldmagt, og til sidesættelse af aftaler i tilfælde af aftalens uretlighed. Opstår der tvivl om forståelsen af en aftale, skal den fortolkes til forbrugerens fordel.

International lovgivning. Der findes særliske regler om lovvælg og værnethet i forbindelse med indgåelse af internationale aftaler. I tilfælde af en retlig konflikt skal det på forhånd bestemmes, hvilket regelsæt der skal anvendes. Ligeledes skal der tages stilling, hvilken domstol der skal afgøre en given strid. Den internationale købelov, CISG, afgør, hvorledes en tvist skal afgøres, men ikke hvilket lands lovgivning, der skal anvendes.

Finansiell virksomhed. Der findes et helt regelsæt for finansielle virksomheder, hvoraf nogle er tværgående for den finansielle sektor, f.eks. Lov om finansiell virksomhed. I 2018 er der gennemført en ny "Lov om forebyggende foranstaltninger mod hvidvask og finansiering af terrorisme (hvidvaskloven)". Desuden findes der et specielt regelsæt omkring investorbeskyttelse, kaldet MiFid, som er vedtaget som et direktiv fra EU og implementeret i dansk ret.

Berudover findes der specifikke love for bl.a. områderne: Betalingsstjeneste, forsikring, kapitalmarked, pengeinstitut og realkredit.

255



Regler og reglementer. Udeover selve lovgivningen findes der en række regler for arbejdstid, arbejdsmiljø, byggeri etc. Ligeledes findes der tekniske handelshindringer i form af nationale godkendelser, ofte med henblik på at favorisere et land eller en region.

## 2.6 Miljø og klima

Forbrugerne er i stigende grad bevidste om klioden miljømæssige tilstand. Der er generel accept af, at der er tale om vedvarende klimamæssige ændringer. Ligeledes er der fokus på udnyttelse af Jordens *knappe* ressourcer, hvorfor f.eks. vedvarende energi har oplevet stor vækst gennem de sidste 40 år. Desuden er der særliges stor fokus på bæredygtighed og cirkulær økonomi.

I figur 8.7 illustreres forskellige elementer, der indgår i overvejelserne omkring beskyttelse af det *globale miljø*.

256



Mindre forurenende produktion  
Miljøvenlige råvarer  
Genbrug  
Beskyttelse af ozonlag  
Energi-besparende husholdningsapparater  
Miljøforbedring

Figur 8.7 Eksempler på forhold, der kan forbedre det globale miljø

Miljømæssig belastning er for den ene virksomhed et problem, og for den anden virksomhed en mulighed. Eksempelvis er afsætningen af produkter til miljøforebyggende og-bekämpende formål steget. Ligeledes er holdningen til miljøet af stor betydning for, hvilke produkter der efterspørges.

Bæredygtighed. Virksomhederne skal i stigende omfang dokumentere deres påvirkning af det omgivende samfund, herunder udarbejde bæredygtighedsrapporter i forhold til at måle CO<sub>2</sub> aftryk på niveau 1, 2 og 3. I standarde skelnes mellem det udslip, virksomheden selv forårsager (f.eks. afbrænding af olie og benzin), niveau 1, udslip gennem den energi, virksomheden køber (f.eks. el og fjernvarme), niveau 2, og endelig udslip gennem de produkter og services, virksomheden forbruger, niveau 3.

## Eksempel Trojka

Aarhus Havn har udgivet en bæredygtighedsrapport, hvor de for første gang også rapporterer på det såkaldte niveau 3 (CO<sub>2</sub>-aftryk fra hele værdikæden), hvor de tidligere kun har rapporteret på niveau 1 og 2 (virksomhedens egne CO<sub>2</sub>-aftryk). "Det betyder, at vi for alvor er gået i gang med at kikke på vores leverandørers CO<sub>2</sub>-aftryk og deres arbejde med bæredygtighed", som driftsdirektør Anne Zachariassen udtrykker det.

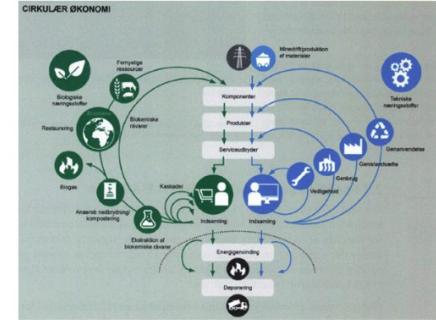


Kilde: Baseret på [www.aarhushavn.dk](http://www.aarhushavn.dk).

257

Cirkulær økonomi. Der er kommet meget fokus på genbrug og genanvendelse. I cirkulær økonomi indgår produkter og deres indholdsstoffer i kontinuerlige kredsløb, så produkterne og materialerne genanvendes og bliver brugt i nye produkter, hvor al produktion er baseret på vedvarende energi. Se også [www.vuggetilvugge.dk](http://www.vuggetilvugge.dk), som bl.a. arbejder med "Cradle to Cradle-certificering".

Ellen MacArthurs sommerfuglemodel beskriver forskellige kredsløb i cirkulær økonomi. Modellens venstre side fokuserer på de biologiske kredsløb og højre side på de teknologiske, se figur 8.8 nedenfor.



**CIRKULÆR ØKONOMI**

- Førmelige ressourcer
- Biologiske næringssoffer
- Biosfære
- Restaurering
- Biogas
- Anaerob nedbrydning/ kompostering
- Ekstraktion af biokemiske råvarer
- Biokemiske råvarer
- Kaskader
- Minedrift/produktion af materialer
- Komponenter
- Produkter
- Serviceudbyder
- Indsamling
- Indsamling
- Energienbindung
- Deponeering
- Tekniske næringssoffer
- Genanvendelse
- Genstandsætte
- Genbrug
- Vedligehold

Figur 8.8 Ellen MacArthurs sommerfuglemodel

Kilde: Baseret på [www.ellenmacarthurfoundation.org](http://www.ellenmacarthurfoundation.org), her gengivet fra [www.viegandmaagoe.dk/content/uploads/2019/08/Diagram.png](http://www.viegandmaagoe.dk/content/uploads/2019/08/Diagram.png).

258

#### Minicase 8.2 Konflikt mellem miljø og klima?

I forbindelse med krigen mellem Ukraine og Rusland er verden blevet mere og mere opmærksom på at undgå afhængigheden af fossile brændstoffer som olie og naturgas. I øjeblikket er EU afhængig af russisk gas, hvilket er en uholdbar situation på længere sigt.

Derfor er der etableret mål om en øgning af produktionen af vedvarende energi, herunder især solceller og vindmøller. EU har en formuleret målsætning om at opnå mindst 55 % reduktion af drivhusgasser inden 2030. Samtidig har USA i efteråret 2022 vedtaget en lovpakke, der sikrer statens rabatter for solog vindenergi.

Men i disse målsættninger kan der også ligge en indbygget konflikt mellem klima og miljø, da f.eks. mange er imod oprettelse af vindmøller, som ødelægger deres udsigt. Derfor skal vindmøllepark gennem en længere miljoudredning før etablering. Kristian Jensen, som er direktør for Green Power Denmark, mener, at planloven forsinker projekterne, idet der er sikret "fortsat vetoret mod opstilling af vindmølle- og solcelleparkar."



Kilde: Baseret på Avisen Danmark, 19. juni 2022, "Kristian Jensen: Det må ikke tage årevis at rejse en vindmøllepark" og [www.energiwatch.dk](http://www.energiwatch.dk).

#### 2.7 Praktisk anvendelse af PESTLE-analyse

Der skal være et veldefineret formål med en PESTLE-analyse. Oftest starter virksomheden med at lave en *brainstorming* omkring aktuelle omverdensforhold for derefter at indsamle og bearbejde data om de vigtigste faktorer. Ligeledes er det vigtigt, at en omverdensanalyse så vidt muligt er baseret på data og identifikation af *vigtige* nøglefaktorer. Derfor indgår ikke nødvendigvis alle PESTLE-faktorene i samtlige analyser.

I figur 8.9 vises et forenklet, praktisk eksempel på en PESTLE-analyse for Autohuset Vestergaard Lastbiler, der forhandler Volvo og Renault, på det danske marked.

En omverdensanalyse i form af PESTLE er et godt værktøj for virksomheden i forbindelse med strategisk analyse og efterfølgende planlægning af

markedsføringen. Det er vigtigt at fokusere på de væsentligste faktorer og deres betydning for virksomhedens beslutningsgrundlag.

Oftest anvendes PESTLE-analysen til at vurdere et specifikt marked, hvor der tages stilling til, hvordan de enkelte faktorer påvirker virksomhedens muligheder og trusler på markedet som input til en SWOT-analyse, se kapitel 12. Derudover kan der evt. opstilles en matrix med vigtigheden af en given hændelse på en skala fra 1 til 5 og en vurdering af konsekvenserne for virksomheden.

#### INFO

På bogens website, [www.trojka.dk](http://www.trojka.dk), findes en skabelon til en PESTLE-analyse.

Figur 8.9 PESTLE-analyse for Autohuset Vestergaard Lastbiler på det danske marked Trojka

Forhold	Faktorer	Betydning
Politiske forhold	Folketinget har fastsat et mål om at reducere Danmarks udledning af drivhusgasser med 40 % i 2030. Støtte til forsøg med ellastbiler.	En mulighed, idet vognmændenes vognpark skal fornyes, men også en trussel, da andre transportmidler kan blive mere konkurrencedygtige.
Økonomi og demografi	Den økonomiske vækst i Danmark forventes at være ca. 3 % om året i 2023 og 2024.	Umiddelbart positivt med økonomisk vækst, idet det også giver en øget efterspørgsel efter transport.
Sociale og kulturelle forhold	I befolkningen generelt er der stor fokus på sikkerhed.	En mulighed for især Volvo lastbiler, da de er kendt for høj sikkerhed.
Teknologiske forhold	Der bliver forsket meget i selvkørende lastbiler og udvikling af batterier og flydende brint.	En trussel for konventionelle dieselloastbiler og værksteder, men også en mulighed for at blive first mover.
Lovgivningsmæssige forhold	Lovgivning vedrørende, at lastbiler ikke må køre ind i centrum af de større byer.	En trussel, idet de sidste kilometer til kunderne i byerne skal køres af mindre, måske eldrevne biler.
Miljømæssige forhold	Skrappe regler for euromormer omkring luftforurening.	Umiddelbart et fordyrende element for vognmændene og dermed en trussel om lavere efterspørgsel.

I forhold til virksomheder med digitale forretningsmodeller er en række forhold afgørende i forhold til en makroanalyse i form af en PESTLE-analyse. Se eksempel nedenfor.

#### INFO

Virksomheden skal altid uddrage essensen af en PESTLE-analyse, hvor der fokuseres på, hvorledes de enkelte omverdensforhold påvirker virksomheden positivt eller negativt.

#### Eksempel Trojka

**Omverdensforhold er af stor betydning for digitale virksomheder**

*Teknologiske forhold* er klart den mest kritiske faktor for online virksomheder, idet udviklingen går stærkt, ikke mindst i form af, at både kunder og konkurrenter indarbejder nye digitale løsninger, f.eks. künstig intelligens, som virksomheden må forholde sig til. *Økonomiske forhold* er af stor betydning, da virksomheden må se på, i hvilken takt forskellige lande udvikler e-handelsstrategier. *Politiske forhold* kan også være af stor betydning, herunder hvordan regeringerne i de forskellige lande fremmer eller hæmmer e-handel. I Kina er der f.eks. restriktioner på internettet. *Lovgivningsmæssige forhold* er af betydning i form af regler omkring dataskikkerhed og beskyttelse af privatlivets fred, herunder anvendelse af direct e-mail. *Sociale forhold* er også afgørende i kraft af forskellig anvendelse og udbredelse af internettet, herunder sociale medier i forskellige lande.

260

### 3. Trends og megatrends

Forskellige forhold vil være karakteristiske for en given periode, både på relativt kort og på lidt længere sigt. I den forbindelse ses der på, hvilke trends og megatrends der vil være gældende for den kommende årrække.

Et eksempel på en aktuel trend er *multiscreening*, hvor et stigende antal forbrugere typisk er på forskellige platforme, f.eks. pc, tablet og smartphone på samme tid. Ligeledes er der trends i Danmark, der handler om at være passioneret omkring sundhed, mindske madspild, men også omkring madlavning og *gastronomi*, herunder fokus på vegetarretter.

#### Trends og megatrends

Trends er relativt kortsigtede tendenser for op til de næste fem år, mens megatrends omfatter de store drivkrafter i samfundsudviklingen, der med stor sandsynlighed vil præge fremtiden på alle områder de næste 10–15 år.

Kilde: Institut for Fremtidsforskning.

#### Eksempel Trojka

Udviklingen i teknologi giver danske virksomheder nye muligheder for at udvikle produkter, som er både bæredygtige og markedsføringsmæssigt interessante. Danmarks Tekniske Universitet, DTU, har etableret Center for Absolut Bæredygtighed, hvor der fokuseres på bæredygtighed inden for teknologiedvikling. Centeret ligger under Institutet DTU Sustain. DTU Sustain har ca. 300 ansatte og arbejder

inden for bl.a. cirkulær økonomi & miljømæssig påvirkning, vandteknologi og klimamålinger.

Desuden afholder DTU Learning Lab hvert år en række seminarer, f.eks. i november 2022: "From to do digital to be digital?" På seminaret blev der diskuteret forskellige løsninger på globale udfordringer, baseret på bæredygtig innovation.



Kilde: Baseret på [www.sustain.dtu.dk](http://www.sustain.dtu.dk).

For at få et inblik i fremtiden opstilles en række megatrends. F.eks. er der enighed om, at der vil ske en øget *digitalisering* og *globalisering*, lige som der vil være øget fokus på *bæredygtighed*. Det er vigtigt for virksomheden at identificere, hvad de pågældende megatrends betyder for netop deres virksomhed, så der kan foretages en vurdering af muligheder eller trusler. Dog er megatrends langt fra det eneste bud på fremtiden, og nogle gange kan de være så generelle, at de er selvopfyldende.

Revolutionerende opfindelser kan totalt ændre fremtiden, f.eks. *technological breakthroughs*. Hvem havde på 150 år siden forudsæt, at bilen ville afløse hestevognen eller for 20 år siden regnet med, at størstedelen af befolkningen ville være afhængige af en smartphone?

Uforudsete begivenheder, også kaldet *wildcards* vil optræde med mellemrum som f.eks. Covid-19 eller krigen i Ukraine. Sådanne forhold kan ændre markedsforholdene drastisk.

Af minicase 8.3 fremgår vigtige trends, som er i gang med at transformere bilbranchen.

261

#### Minicase 8.3 Trendspotting i bilbranchen

Bilbranchen undergår i disse år en meget stor forandring. Virksomheden Modera, som arbejder med teknologiske løsninger for bilvirksomheder, har opstillet følgende bud på aktuelle megatrends i bilbranchen.

1. Flere elektriske køretøjer (EVs)
2. Øget online handel med biler
3. Connected cars
4. Fokus på selvkørende biler
5. Automotive cybersecurity
6. Anvendelse af blockchain teknologi i biler
7. Efterspørgsel efter vegan-venlige biler

For uddybning, se <https://modera.com/automotive/top-autotech-trends-in-2022/>.

Disse forhold har betydning for hele værdikæden i bilbranchen, lige fra underleverandører af f.eks. motorer og elektroniske systemer over bilproducenterne til importører og forhandlere. Samtidig er der kommet nye, store aktører på markedet som Uber, Google og Apple, der aktivt er gået ind i den globale bilbranche. Herunder er Internet of Things (IoT) og Artificial Intelligence (AI) særlig vigtige faktorer, hvor biler får en funktion som en slags minikontor og personlig digital assistent.

Det kan derudover nævnes, at Kina i dag er verdens største bilmarked, ikke mindst er Kina førende på elbiler. Bilproducenterne er desuden truet af øget fokus på offentlig transport og delebilstransport. Endvidere er førerlæse biler på vej frem inden for shuttle og taxi-markedet. Bilforhandlerne er truet af en øget onlinehandel af biler, som i en del tilfælde foregår direkte fra bilproducenterne via showrooms.

Kilde: Inspireret af [www.modera.com](http://www.modera.com) og [www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com), 2022.

#### 4. Scenarioskrivning

Oftest vil det være en god ide at udarbejde scenarier ud fra analyser af omverdenen, f.eks. baseret på identificerede trends og megatrends, se afsnit 3.

Virksomheden kan arbejde med forskellige scenarier baseret på alternative situationer, se figur 8.10.



Figur 8.10 Alternative scenarietyper Trojka

Scenariotype	Stikord	Eksempel
Mainstreams-scenarier	En provokeret debat om fremtiden	"Projektbeskrivelse for Nyt Stadion Aarhus - Idéfase" Aarhus Kommune juni 2022
Åbne scenarier	Innovation og forandring	"Fire veje til grøn vækst. Scenarier for Danmark år 2050"
Lukkede scenarier	Vision og retning	"Scenarier for dansk økonomi som følge af Ruslands invasion af Ukraine"

Kilde: Inspireret af Anne-Marie Dahl, [www.futura.dk](http://www.futura.dk).

262

Scenarier er således konstruerede billeder af, hvordan fremtiden kan tænkes at se ud. Anvendelsen af scenarier skal tilpasses formålet og den situation, som virksomheden befinner sig i. Typisk vil scenarioskrivning indgå i forbindelse med virksomhedens strategiske analyse og planlægning.

Mange virksomheder anvender scenarioskrivning. Pengeinstitutter arbejder f.eks. med scenarier i forbindelse med rådgivning af deres kunder for at vurdere de økonomiske konsekvenser af forskellige fremtidige situationer. Ofte omtales begrebet "Worst-case scenario" som et udtryk for den værst tænkelige situation, mens der også arbejdes med de mest optimistiske scenarier for at vurdere, om virksomheden vil være klar til at tackle en evt. fremtidig vækst.

#### Eksempel Trojka

Danske Bank arbejder med scenarioskrivning i forbindelse med rådgivning af deres kunder, hvor de anvender en simuleringssmodel, der hedder Danske Navigator. Med dette redskab kan de ud fra beregninger rådgive virksomheder, så de har bedre grundlag for at tage ikke kun større strategiske beslutninger, men også analysere virksomhedens budget for at identificere forbedringsmuligheder. Samtidig vil de kunne forberede virksomheden på "fremtidige udfordringer ved at simulere konsekvenser af ændringer i markedet som eksempelvis pris på priserne."



Kilde: Baseret på [www.danskebank.dk](http://www.danskebank.dk).

263