

INTEGRERET KOMMUNIKATION

5 ▪ AALBORG INDUSTRIES SOM ÉN
 GLOBAL VIRKSOMHED

10

15

AFLEVERET 2. JUNI 2008
AF METTE ØVAD CHRISTENSEN OG
CARINA WITTRUP ANDERSEN

20

Vejleder: Anne-Marie Andersen

INDHOLDSFORTEGNELSE

	1. INDLEDNING	4
	1.1 PROBLEMDISKUSSION	5
	1.2 PROBLEMFOMULERING	5
5	1.3 VIRKSOMHEDSPRÆSENTATION	6
	1.4 AFGRÆNSNING	7
	2. METODE	9
	2.1 SPECIALETS OPBYGNING	9
	2.2 ANVENDT TEORI	11
10	2.3 VIDENSKABSTEORETISK TILGANG	12
	2.3.1 Hermeneutikkens historie	12
	2.3.2 Hermeneutik.....	13
	2.3.3 Begrundelsesformer.....	14
	2.4 OVERVEJELSER VEDRØRENDE EMPIRI	15
15	2.4.1 Dataindsamlingsmetode	16
	2.4.2 Spørgeteknikker og interviewtype.....	17
	2.4.3 Udformning af spørgsmål	18
	2.4.4 Interviewguide	19
	2.4.4.1 Interview med medlemmer af samarbejdsgruppe.....	19
20	2.4.4.2 Interview med marketingchef Sune Andersen	22
	2.4.4.3 Interview med marketing koordinator Ingrid Hvilborg.....	23
	2.4.5 Transskription af interviews	23
	2.4.6 Subjektivitet	24
	2.4.7 Reliabilitet og validitet	25
25	2.4.8 Fortolkning af data.....	26
	2.5 KVALITATIVE METODER I RELATION TIL HERMENEUTIK	28
	2.6 BEGREBSAFKLARING.....	29
	2.6.1 Organisation sammenlignet med virksomhed.....	29
	2.6.2 Organisationsidentitet sammenlignet med virksomhedsidentitet.....	30
30	2.6.3 Kontrollerbar kommunikation	30
	2.6.4 Den betragtede identitet sammenlignet med image	31
	2.6.5 Image sammenlignet med omdømme	32
	3. IDENTITET	34
	3.1 DEFINITION AF IDENTITET	34
35	3.1.1 Identitetsmodeller	37
	3.1.1.1 AC ² ID test	37
	3.2 DISKUSSION AF IDENTITETSBEGBEBET	41
	3.3 SAMMENLIGNING AF DE TO MODELLER	43
	3.4 UDVIKLING AF EN TREDJE MODEL.....	45
40	3.5 AALBORG INDUSTRIES' OPFATTELSE AF IDENTITETSBEGBEBET.....	50
	4. KOMMUNIKATION	54
	4.1 DEFINITION AF KOMMUNIKATION	54
	4.1.1 Kommunikationsmodeller	55
	4.1.2 Vores opfattelse af kommunikation.....	57
45	4.2 UDDELEGERING AF KOMMUNIKATIONS AKTIVITETER	58
	4.2.1 Interviews med marketingchef og marketingkoordinator.....	58
	4.4 INTEGRERET KOMMUNIKATION.....	63
	4.4.1 Integreret kommunikation og den betragtede identitet.....	64

	4.4.2 Den betragtede identitet og strategi	66
	4.4.3 Strategi og integreret kommunikation	69
	4.5 INTEGRERET KOMMUNIKATION I PRAKSIS	71
	5. IDENTIFIKATION AF AALBORG INDUSTRIES' ØNSKEDE IDENTITET.....	74
5	5.1 AALBORG INDUSTRIES' STRATEGI	74
	5.1.1 Titel.....	76
	5.1.2 Corporate identity.....	76
	5.1.3 Mission.....	77
	5.1.4 Vision.....	78
10	5.1.5 Værdier	79
	5.2 AALBORG INDUSTRIES' ØNSKEDE IDENTITET BASERET PÅ STRATEGIEN	81
	5.3 INTERVIEW MED MEDLEMMER FRA SAMARBEJDSGRUPPE.....	82
	5.3.1 Interview med administrerende direktør Jan Vestergaard Olsen.....	83
	5.3.2 Interview med forretningsudviklingschef Kim Sørensen	85
15	5.3.3 Interview med HR og vicedirektør Lone Broberg.....	87
	5.4 DEN ØNSKEDE IDENTITET BASERET PÅ INTERVIEW.....	89
	5.5 AALBORG INDUSTRIES' SAMLEDE ØNSKEDE IDENTITET	91
	6. KOMMUNIKATIONSPOLITIK	94
	6.1 FORMÅLET MED EN KOMMUNIKATIONSPOLITIK	94
20	6.2 INDHOLD I EN KOMMUNIKATIONSPOLITIK	96
	6.3 TILRETTELÆGGELSE AF KOMMUNIKATIONSPOLITIKKEN	100
	6.3.1 Situationsanalyse	101
	6.3.2 Mål.....	103
	6.3.3 Målgruppe	104
25	6.3.4 Valg af kommunikationsform og medievalg.....	105
	6.4 KOMMUNIKATIONSPOLITIK – ET REDSKAB TIL FORBEDRET KOMMUNIKATION	106
	6.5 UDARBEJDELSE AF VÆRKTØJER	115
	6.5.1 Sprogpolitik	116
	6.5.2 Politik for e-mails	121
30	6.4.3 Pressepolitik	122
	7. PERSPEKTIVERING	126
	8. KONKLUSION	128
	9. ABSTRACT	130
	10. LITTERATURLISTE.....	132
35	11. BILAG	136

1. Indledning

Som et resultat af den teknologiske udvikling opstår der hele tiden ny viden, nye opfindelser, nye muligheder og ikke mindst nye udfordringer, hvilket i allerhøjeste grad påvirker mange virksomheder. Den teknologiske udvikling har bl.a. haft stor indflydelse på kommunikationsområdet. Det er f.eks. blevet nemmere og billigere at kommunikere vha. især mobiltelefoner og internettet. Samtidig med at der er opstået nye medier, skal der pludselig også tages hensyn til aspekter som flerfunktionalitet, idet en virksomheds budskaber nu skal kunne kommunikeres via mange forskellige kanaler.

10 Ifølge Cees B. M. van Riel og Charles Fombrun (2007: 1) skal kommunikation betragtes som livsnerven i alle organisationer. Gennem kommunikation får en virksomhed adgang til de ressourcer, den måtte have behov for for at overleve, som f.eks. økonomi, arbejdskraft og råmaterialer. Mindst ligeså vigtigt er det, at det er gennem kommunikationen, en virksomhed opbygger sin troværdighed. Vil en virksomhed opnå succes, er det på mange måder 15 afgørende, at dens kommunikation fremstår professionel.

I lighed med kommunikation er det også blevet mere aktuelt at rette sin opmærksomhed mod begreber som *image* og *identitet*, idet en virksomheds identitet primært afspejles i kommunikationen. Dette betyder ifølge Peggy S. Brønn (2005: 107), at kommunikation har stor betydning for den opfattelse og dermed det image, interne såvel som eksterne interessenter tilskriver en virksomhed. Det er muligt for en virksomhed at påvirke sit image gennem kommunikation, men det er dog ikke muligt at kontrollere det fuldstændigt.

Aalborg Industries A/S er en global virksomhed med datterselskaber i 14 lande og en medarbejderstab på ca. 2.300, hvilket betyder, at der er mange, der kommunikerer på virksomhedens vegne og dermed risiko for, at der ikke kommunikeres konsistent og ensartet.

Dette speciale handler overordnet om integreret kommunikation og virksomhedsidentitet og mere specifikt om, hvordan man vha. en integreret kommunikationsindsats kan påvirke 30 Aalborg Industries' identitet og image.

1.1 Problemdiskussion

Da Aalborg Industries er en global virksomhed med mange datterselskaber, er det vigtigt at strukturere den kontrollerbare kommunikation for herigennem at opnå konsistens og ensartethed i de dele af kommunikationen, der rent faktisk kan kontrolleres.

5

På nuværende tidspunkt stammer alt Aalborg Industries' marketingmateriale og officiel kommunikation som udgangspunkt fra virksomhedens hovedsæde i Aalborg. Dette indebærer bl.a., at virksomhedens 23 datterselskaber har én og samme officielle hjemmeside, og at virksomhedens overordnede designlinie gør sig gældende i udformningen af brochurer, datablade, plakater, annoncer osv. Desuden er det f.eks. kun den administrerende direktør, der må udtale sig til pressen. Dette indikerer, at de enkelte datterselskaber ikke har den store indflydelse på virksomhedens kontrollerbare kommunikation. På den måde undgår man altså de helt store uoverensstemmelser, hvad angår konsistens og ensartethed. Dog eksisterer der ikke en decideret kommunikationsafdeling i virksomheden, hvilket bevirker, at nogle kommunikationsaktiviteter er fordelt mellem flere forskellige medarbejdere og afdelinger. På baggrund af dette antager vi, at det på nuværende tidspunkt heller ikke er muligt at opnå **fuldstændig** konsistens og ensartethed i det, virksomheden kommunikerer.

10

15

Vores primære motivation for valg af problemområde er, at Aalborg Industries' marketingchef, Sune Andersen, har givet udtryk for, at han på sigt gerne ser dele af virksomhedens kommunikationsaktiviteter uddelegeret til virksomhedens seks forretningsområder. Virksomheden består af seks globale forretningsområder, der hver har en global ledelse, som er ansvarlig for udviklingen af de respektive forretningsområder. En sådan uddelegering vil bevirke, at virksomheden vil få endnu sværere ved at opnå konsistens og ensartethed i kommunikationen. Omvendt vil en uddelegering give mulighed for at strukturere en fælles kommunikation for hele virksomheden. Samlet leder disse refleksioner os til problemformuleringen, som følger.

20

25

1.2 Problemformulering

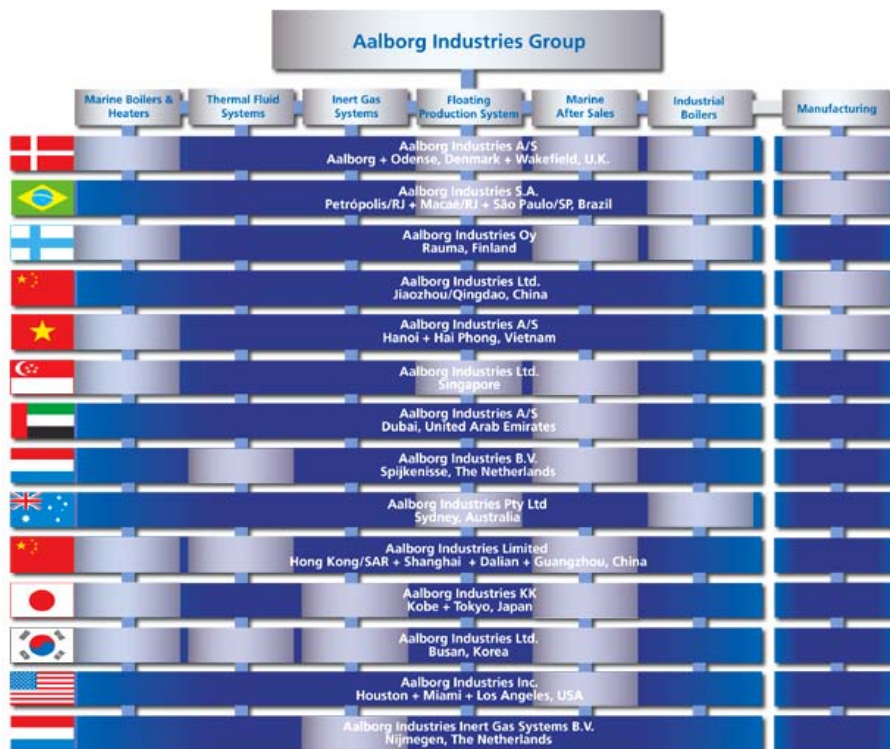
Hvordan kan Aalborg Industries A/S opnå sin ønskede identitet, hvis man fra virksomhedens side vælger at uddelegere kommunikationsaktiviteter til de seks forretningsområder, og hvordan kan dette påvirke virksomhedens betragtede identitet (image)?

30

1.3 Virksomhedspræsentation

Aalborg Industries leverer primært produkter som kedler, varmevekslere, brændere og styringssystemer samt udfører service til den maritime sektor. Hovedsædet ligger i Aalborg, hvor historien som ingeniør- og produktionsvirksomhed går helt tilbage til 1919. I dag er Aalborg Industries verdens førende ingeniør- og produktionsvirksomhed inden for marinekedler.

Som nævnt i indledningen er Aalborg Industries en global virksomhed med datterselskaber i 14 lande verden over. Gennem de senere år har virksomheden ændret sin koncernstruktur, således at den i dag opererer i det, Sune Andersen betegner som en matrix organisation.¹ Dette indebærer, at organisationen grundlæggende er opdelt i seks forretningsområder med hver sin direktør, og det enkelte datterselskab refererer således til de respektive forretningsområdedirektører. Figur 1 illustrerer Aalborg Industries' koncernstruktur og har til formål at illustrere, hvilke datterselskaber, der er engagerede i hvilke forretningsområder.



15

Figur 1: Aalborg Industries' koncernstruktur (Bilag 6 – Strategi sammendrag)

¹ Bilag 1 – Interview med Sune Andersen

På nuværende tidspunkt stammer alt officiel kommunikation som udgangspunkt fra virksomhedens hovedsæde i Aalborg. Den globale marketingafdeling i Aalborg har en central funktion, idet den i samarbejde med direktionen varetager kommunikation og marketing på vegne af de enkelte forretningsområder og dermed de enkelte datterselskaber.

5 Datterselskaberne har derfor ikke den store indflydelse på virksomhedens kontrollerbare kommunikation.²

1.4 Afgrænsning

10 Problemformuleringen beskæftiger sig med identitetstypen *betragtet identitet* (image), og derfor kunne det være nærliggende at lave en image-analyse af Aalborg Industries. En image-analyse ville kunne afdække, hvilket image forskellige interessenter har af virksomheden, og dette image ville efterfølgende kunne sammenholdes med den identitet, Aalborg Industries måtte ønske at have. På denne måde ville man kunne opdage eventuelle uoverensstemmelser mellem det image, interessenter tilskriver virksomheden og det image, virksomheden gerne
15 vil have. Dette anses dog ikke for at være aktuelt i den sammenhæng, vi arbejder med image i, da specialet baseres på en situation, der muligvis vil finde sted i fremtiden. De resultater man ville nå frem til på nuværende tidspunkt ville derfor ikke være anvendelige.

I specialet udvikler vi en identitetsmodel, der primært baseres på John M. T. Balmer og
20 Stephen A. Greysers AC²ID test og van Riel og Fombruns tilpassede version af denne. Denne identitetsmodel indeholder fire forskellige identitetstyper, hvoraf vi i specialet kun vil beskæftige os med det, vi ender med at betegne som *den betragtede identitet* og *den ønskede identitet*. Vi vælger ikke at inddrage de øvrige identitetstyper, da specialets formkrav kun tillader et begrænset antal sider, og vi mener derfor ikke, at det vil være muligt at gå
25 tilstrækkeligt i dybden med alle fire. Vi mener derudover, at der er en nær og interessant forbindelse mellem de to udvalgte identitetstyper, da uoverensstemmelse mellem de to kan skabe et tvetydigt image, hvilket kan have katastrofale følger for virksomheden.

På baggrund af de konklusioner vi drager løbende i specialet, vil vi i forbindelse med
30 løsningen af problemformuleringen udarbejde dele af en kommunikationspolitik til Aalborg Industries. De dele vi udarbejder laves på baggrund af en formodning om, at Aalborg

² Bilag 1 - Interview med Sune Andersen

Industries' kommunikationsaktiviteter på sigt skal uddelegeres til de seks forretningsområder. De udarbejdede dele udarbejdes derfor på baggrund af antagelser og formodninger om, hvordan virksomheden og uddelegeringen vil udvikle sig. Derfor skal arbejdet med kommunikationspolitikken og i særdeleshed de udarbejdede dele betragtes som et oplæg til, 5 hvordan virksomheden til sin tid kan udforme dem. På baggrund af dette vælger vi derfor også kun at udarbejde et par eksempler på konkrete værktøjer til virksomheden.

2. Metode

I det følgende afsnit vil vi gennemgå de strukturelle overvejelser i forbindelse med specialets opbygning og herunder opbygningen af de enkelte hovedafsnit samt en klarlæggelse af formålet med disse.

5

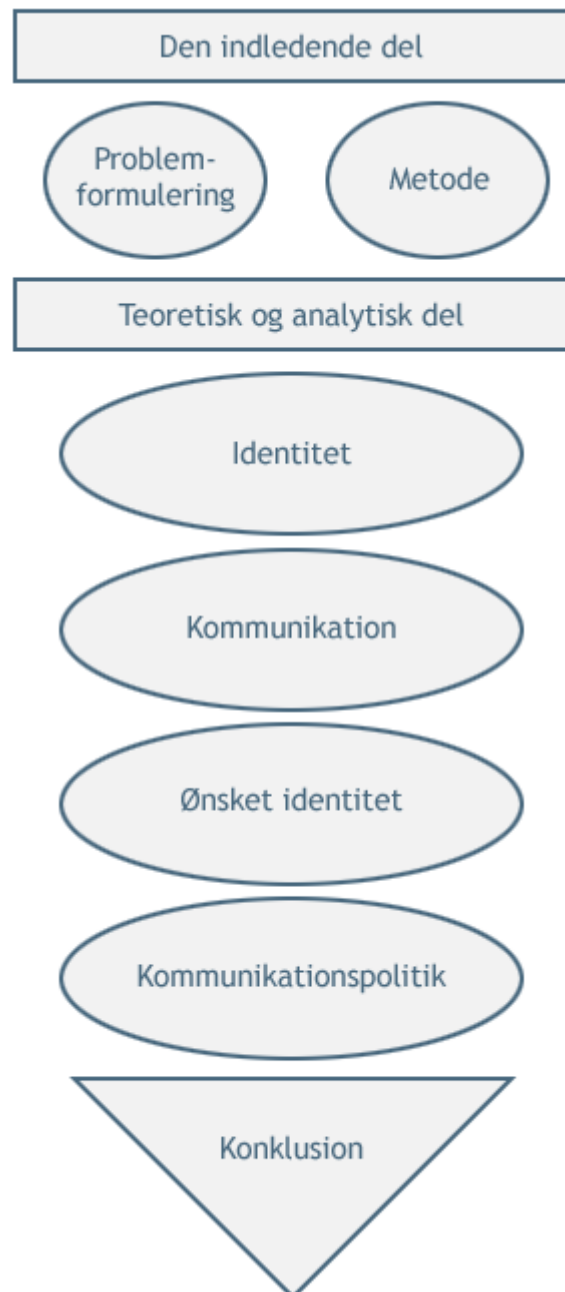
2.1 Specialets opbygning

På baggrund af kravet om ansvarsfordeling, vil det i indholdsfortegnelsen fremgå, hvilke afsnit vi hver især er hovedansvarlige for. Vi har været fælles om indledning, metode, perspektivering, konklusion og abstract. Vi ønsker dog at understrege, at vi begge har været medvirkende til produktion og formidling af samtlige hoveddele.

25

Figur 2 illustrerer opbygningen af specialet, hvorefter en beskrivelse af de medtagne afsnit følger. Overordnet skal det nævnes, at vi har valgt ikke at have et separat teori-afsnit, men i stedet placeret teoridele, hvor de forekommer at være relevante. Vi mener, at dette er med til at lette læsningen og forståelsen af det samlede speciale samt behandlingen af problemformuleringen. Desuden forekommer det mere overskueligt at placere de relevante teoridele sammen med de respektive diskussioner og analyser, idet disse gør brug af den pågældende teori.

55



Figur 2: Specialets opbygning

Her i del 2 vil vi præsentere den videnskabsteoretiske tilgang, som vil præge dette speciale samt en vurdering af, hvilken betydning denne tilgang har for specialets indhold. Efterfølgende vil vi redegøre for vores overvejelser i forbindelse med indsamling og analyse af de empiriske data, hvilke primært vil bestå af en række interviews. Endelig præsenterer vi de teoretiske tilgange, vi vælger at anvende i større grad. Derefter følger et afsnit med begrebsafklaringer, hvor vi vil præsentere og definere begreber, som vi mener er nødvendige for helhedsforståelsen af specialet.

I del 3 vil vi først og fremmest præsentere udvalgte definitioner af identitet med henblik på at komme frem til en forståelse af, hvad begrebet egentlig dækker over. Efterfølgende vil vi diskutere de forskellige syn på identitet samt fastslå, hvilke synspunkter vi tilslutter os. Identitetsbegrebet er vigtigt i forhold til vores problemformulering, som jo netop handler om at vurdere, hvordan det vil påvirke Aalborg Industries' betragtede identitet, hvis man uddelegerer forskellige kommunikationsaktiviteter til de seks forretningsområder. Derudover vil vi diskutere Aalborg Industries' opfattelse af identitetsbegrebet, da de i et uddrag af virksomhedens strategi for 2007-2009 præsenterer en identitetsmodel, der udgør det, de betegner som *fælles identitet*. Det er vigtigt at diskutere denne opfattelse af identitet for at fastslå i hvilken udstrækning, den repræsenterer den ønskede identitet.

I del 4 vil vi fastslå, hvad kommunikation er, og i den forbindelse vil vi præsentere transmissions- og interaktionsparadigmet, hvorefter en præsentation af de mest anvendte kommunikationsmodeller følger. Vi vil i dette afsnit fastslå, hvordan vi betragter kommunikation. Kommunikationsbegrebet er relevant for vores problemformulering, da den som bekendt drejer sig om at vurdere muligheden for at uddelegere dele af Aalborg Industries' kommunikationsaktiviteter. I den forbindelse vil vi inkludere resultaterne af to interviews med henholdsvis marketingchef, Sune Andersen og marketingkoordinator, Ingrid Hvilborg. Det primære formål med disse er at få en dybere indsigt i situationen omkring en evt. uddelegering. Et vigtigt begreb i denne kontekst er *integreret kommunikation*, og dette vil vi definere for efterfølgende at diskutere, hvordan det er forbundet med betragtet identitet og endeligt, hvordan en virksomheds strategi påvirker den betragtede identitet, samt hvordan en strategi kan skabe grundlag for integreret kommunikation. Integreret kommunikation er vigtigt i forbindelse med problemformuleringen, da en global virksomhed som Aalborg

Industries ved en uddelegering af sine kommunikationsaktiviteter vil få behov for at skabe konsistens og ensartethed i det, der kommunikeres. Vi vil i dette afsnit slutte af med at se på, hvordan man kan skabe integreret kommunikation i praksis, hvilket vil lægge op til udarbejdelsen af en kommunikationspolitik. For at udarbejde en kommunikationspolitik der skal sikre, at Aalborg Industries taler med én stemme, er det nødvendigt at undersøge, hvordan Aalborg Industries ønsker, de forskellige interessenter skal betragte virksomheden, hvilket stemmer overens med det, vi definerer som ønsket identitet. På denne baggrund finder vi det nødvendigt at identificere Aalborg Industries' ønskede identitet forud for den del, der omhandler kommunikationspolitikken.

10

I del 5 vil vi redegøre for de elementer i Aalborg Industries' strategi, som antages at repræsentere virksomhedens ønskede identitet. I denne sammenhæng vil vi også præsentere betydningen af begreberne *mission*, *vision* og *værdier* samt fastslå hvilke krav, der stilles til det enkelte begreb, da vi antager, at disse udgør en væsentlig del af Aalborg Industries' ønskede identitet. Derefter vil vi fortolke de elementer i interviewene, som antages at beskrive virksomhedens ønskede identitet. Endelig vil vi præsentere Aalborg Industries' samlede ønskede identitet, som udledes på baggrund af et uddrag af Aalborg Industries' strategi for 2007-2009 samt interviewene.

20

I del 6 vil vi igen komme ind på integreret kommunikation, men denne gang i form af en kommunikationspolitik, samt hvordan man opnår integreret kommunikation vha. denne. I den forbindelse beskrives her, hvad en kommunikationspolitik er, hvad den skal indeholde, og hvad dens formål er. Dernæst vil vi gennemgå de elementer, en kommunikationspolitik bør indeholde og komme med konkrete forslag til udformningen af de enkelte elementer i forhold til Aalborg Industries og i relation til Preben Sepstrups kampagneplatform, da vi mener denne er særdeles anvendelig til udformningen af kommunikationspolitikken. Herefter vil vi udarbejde forslag til tre af kommunikationspolitikkenes værktøjer, nemlig en sprogpolitik, pressepolitik samt en politik for e-mails.

30

2.2 Anvendt teori

Grundlæggende anvender vi teori inden for specialets to hovedbegreber, *identitet* og *kommunikation*. Vi har delvist valgt teoretikere som kontrastfyldte opponenter for herigennem

at kunne præsentere et nuanceret billede af de enkelte hovedbegreber. Ved netop at sætte de anvendte teoretikers anskuelser over for hinanden vil vi diskutere hovedbegreberne med henblik på at fastslå vores opfattelse af henholdsvis identitet og kommunikation og lade disse danne grundlag for specialets analysedele.

5

I forbindelse med den identitetsteoretiske ramme er vi primært tilhængere af Balmer og Greysers AC²ID test samt Fombrun og van Riels tilpassede version af denne. Vi tilslutter os i særdeleshed disse teorier, fordi de deler identitetsbegrebet op i flere identitetstyper.

10 Den kommunikationsteoretiske ramme udgøres grundlæggende af interaktionsparadigmet. Dette indebærer, at vi i særdeleshed tilslutter os Schramms opfattelse af kommunikation, idet han anser kommunikation for at være en dynamisk og interaktiv proces. Netop dette leder os til det faktum, at hermeneutikken udgør en væsentlig del af dette speciale og behandlingen af såvel teori som empiri, hvilket vi vil redegøre for i de følgende afsnit om specialets
15 videnskabsteoretiske tilgang.

2.3 Videnskabsteoretisk tilgang

I det følgende vil vi gennemgå den hermeneutiske tilgang, idet de videnskabsteoretiske elementer denne indeholder anses for at være relevante i forhold til dette speciale og dets
20 problemformulering. Desuden vil vi vurdere, hvilken betydning den hermeneutiske tilgang har for specialets indhold.

2.3.1 Hermeneutikkens historie

Begrebet *hermeneutik* stammer fra græsk og betyder *at fortolke*. I 1600-tallet indførte man
25 begrebet som en betegnelse for de metodiske overvejelser, man havde i forbindelse med fortolkningen af teologiske og juridiske tekster. I løbet af 1700-tallet udvidede man hermeneutikken til at omfatte fortolkning af alle slags tekster. Dermed omfattede hermeneutikken ikke længere kun sandfærdige tekster med autoritativ status om, hvordan man skulle leve sit liv, hvilket var den tidligere opfattelse af teologiske og juridiske tekster. Som et
30 resultat af oplysningstiden opstod et nyt syn på, hvad der havde autoritativ status, og hermed blev det fornuften, der opnåede autoritet. Dette betød, at man begyndte at forholde sig kritisk til det, man læste og satte det, som et resultat heraf, op mod sin egen fornuft. Endvidere

udvidede man hermeneutikken til ikke kun at omfatte tekster, men også deres ophavsmænd og alt det, de stod for. Dette betød altså, at man begyndte at medtage psykologiske og åndelige baggrunde. Endelig udvidede man i slutningen af 1800-tallet hermeneutikken til at omfatte alle former for menneskelig aktivitet og produkterne heraf. (Pahuus 2003: 142)

5

2.3.2 Hermeneutik

Ifølge Dagfinn Føllesdal et al. (1997: 88) skal hermeneutik betragtes som studiet af forståelse, og hvordan man metodisk bør gå til værks for at opnå forståelse. Mogens Pahuus (2003: 140) fremstiller hermeneutik som værende en betegnelse for den opfattelse inden for humanvidenskaberne, hvor kernen er fortolkning af noget, der har mening. På baggrund af dette kan vi udlede, at de centrale elementer i hermeneutikken er fortolkning og mening, og inden for humanvidenskaberne søger man altså en dybere forståelse af menneskelig aktivitet og produkterne af denne.

15 Idet man forstår og fortolker en tekst, bevæger man sig rundt i en cirkel, og inden for hermeneutikken betegner man denne cirkulære proces *den hermeneutiske cirkel*. Som Pahuus (2003: 145) beskriver det, bevæger man sig frem og tilbage mellem forståelse af de enkelte dele (sætninger og afsnit) og forståelse af teksten i sin helhed. I det øjeblik man fortolker og forstår en given tekst, vil der opstå ny produktion af mening. Denne nye produktion af mening vil altid kunne karakteriseres som ufuldkommen, da man aldrig kan smelte fuldstændig sammen med tekstens historiske horisont eller forfatterens forståelse. I stedet kan man nærme sig den historiske horisont og forfatterens forståelse ved brug af den hermeneutiske cirkel, hvor man udvikler og udveksler gensidige fortolkninger mellem dele og helheder i teksten. (Brier 2006: 90)

25

Søren H. Klausen (2005: 153) tilslutter sig den hermeneutiske tilgang og påstår, at man ikke blot kan registrere noget, der står på første side, anden side osv. for endeligt at drage en generel konklusion. For at danne sig en mening om det, der står på første side, er det en nødvendighed på forhånd at have dannet sig en overordnet mening om teksten, og dermed forstå delene ud fra helheden. Denne forståelse vil løbende blive korrigeret, idet man undervejs i læsningen vil begynde at forstå helheden ud fra delene. Hermed begynder man

30

altså sin fortolkning, idet man kredser frem og tilbage mellem de enkelte passager i teksten og helhedsforståelsen. (Klausen 2005: 153)

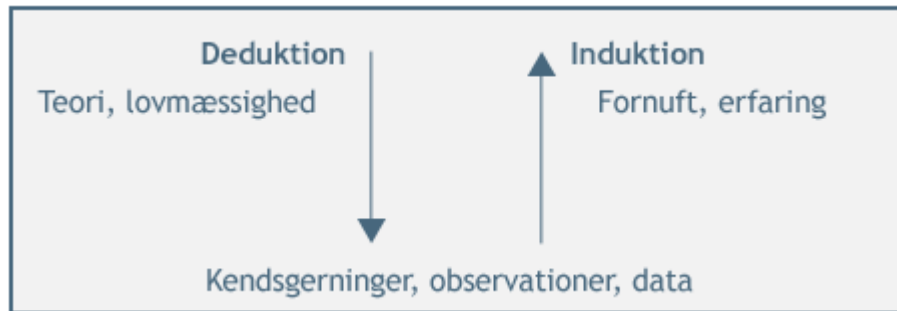
5 Føllesdal et al. (1997: 96-97) betragter den hermeneutiske cirkel som en betegnelse for fire cirkelstrukturer, som kan anvendes til at karakterisere forholdet mellem del og helhed i en forståelsesproces. Disse udgør *helhed-delcirklen*, *subjekt-objektcirklen*, *hypotetisk-deduktiv metodecirklen* og *spørgsmål-svarcirklen*, hvoraf vi anser de to førstnævnte for at være mest relevante i forhold til dette speciale.³ *Helhed-delcirklen* refererer til Pahuus' førnævnte beskrivelse af, hvordan man under en fortolkningsproces bevæger sig frem og tilbage mellem 10 forståelse af de enkelte dele og forståelse af helheden. Netop som et led i fortolkningen finder vi *subjekt-objektcirklen* relevant, idet den angiver, at den helhed man forstår noget ud fra ikke kun omfatter det objekt, man fortolker, men også fortolkeren selv og dennes forståelseshorisont. Dermed fastslås det altså, at man foretager en fortolkning på baggrund af de opfattelser og holdninger, man har i forvejen, og som et resultat af fortolkningen er der 15 mulighed for, at forståelseshorisonten på ny vil ændre sig.

Vores fremgangsmåde og forståelsesproces vil altså primært lægge sig op ad *helhed-delcirkelen* og *subjekt-objektcirkelen*, idet vi formoder, at vores forståelseshorisont kontinuerligt vil udvide og ændre sig gennem specialets forløb. Herved lægger vi også op ad 20 bl.a. Pahuus, Søren Brier og Klausens syn på hermeneutik, som beskrevet ovenfor.

2.3.3 Begrundelsesformer

Ifølge Jacob Birkler (2005: 66) er begrundelse en vigtig del af videnskaben, og de forskellige begrundelsesformer afspejler hver især nogle erkendelsesteoretiske idealer, som alle er 25 indlejret i en filosofisk tradition. Som udgangspunkt har man to klassiske begrundelsesformer eller slutningsformer, som Klausen (2005: 112) betegner dem. Den *rationalistiske tilgang* forsvarer, at fornuften er menneskets vigtigste erkendelseskilde, hvorimod den *empiristiske tilgang* forsvarer, at den menneskelige erfaring er erkendelsens egentlige kilde. Disse to tilgange kaldes også *deduktion* og *induktion*. Deduktion kan kort defineres som begrundelse 30 vha. fornuft og logik, mens induktion kan defineres som begrundelse vha. erfaring og empiri.

³ For uddybende læsning om alle fire cirkelstrukturer henviser vi til Føllesdal et al. (1997)



Figur 3: Deduktion og induktion - pilene indikerer selve begrundelsesretningen (Birkler 2005)

I dette speciale vil vi gå induktivt til værks, da vi baserer vores slutninger på erfaringer og empiriske undersøgelser. Ved induktion drager man almene og generelle slutninger ud fra empiriske fakta. (Thurén 1995: 18) Det er vigtigt at bemærke, at en induktiv slutning aldrig er helt sikker. Ved induktion kan slutninger eller resultater altså betragtes med større eller mindre sandsynlighed. Det betyder, at konklusionen i et induktivt argument kan være forkert, selv om de givne præmisser er sande, og dette leder til induktionsproblemet. Induktionsproblemet består i, hvordan man når en endegyldig konklusion og indikerer, at uanset hvor mange observationer man foretager, kan man aldrig være helt sikker på, at den næste observation ikke modstrider de foregående, og at den endegyldige konklusion dermed vil ændre sig. (Birkler 2005: 69-70)

I forbindelse med de foregående afsnit om den videnskabsteoretiske tilgang vælger vi her at opremse hovedpunkterne:

- Hermeneutikkens centrale begreber er *fortolkning* og *mening*.
- Den hermeneutiske cirkel beskriver bevægelsen mellem del og helhed.
- Subjekt-objektcircelen pointerer, at fortolkeren samt dennes opfattelser og holdninger inddrages i den samlede fortolkning.
- Ved induktion baseres slutningerne på erfaringer og empiriske undersøgelser.

2.4 Overvejelser vedrørende empiri

Empiridelen vil bestå af en række kvalitative interviews med udvalgte ansatte i Aalborg Industries i Aalborg. På baggrund af interviews med den administrerende direktør, Jan Vestergaard Olsen, HR og vicedirektør, Lone Broberg og forretningsudviklingschef, Kim Sørensen vil vi undersøge, hvilke overvejelser og tanker der lægger til grund for

udformningen af virksomhedens strategi og herunder dens mission, vision og værdier, samt hvad respondenterne mener og forstår ved strategiens titel "Vækst og værdigskabelse som ÉN global virksomhed". Derudover ønsker vi en uddybning af, hvilke udviklingsaktiviteter man har eller vil igangsætte for at understøtte strategien. Oplysningerne herfra anses for at være det grundlag ud fra hvilket, vi delvist fastslår Aalborg Industries' ønskede identitet og udarbejder nøglebegreber, der beskriver den ønskede identitet. Endelig inddrages sammendraget af strategien for 2007-2009, når den ønskede identitet skal fastslås. Efterfølgende vil vi interviewe marketingchef Sune Andersen og marketingkoordinator Ingrid Hvilborg med henblik på at få uddybende information om den reelle mulighed for at uddelegere virksomhedens kommunikationsaktiviteter til de enkelte forretningsområder på nuværende tidspunkt med henblik på primært at afdække, hvad der vil skal tages hensyn til når det bliver aktuelt.

I forbindelse med kvalitative interviews antager Thomas Harboe (2001: 35), at der hersker tvivl blandt forskere om, hvor vidt kvalitative data kan fungere som et tilstrækkeligt datagrundlag i en efterfølgende analyse, og om et forskningsprojekt udelukkende kan bygge sine konklusioner på kvalitative data. Yderligere kritiseres kvalitative metoder ofte for at være subjektive og dermed ikke repræsentative. På trods af dette er vi alligevel af den opfattelse, at kvalitative interviews er den mest velegnede metode til at indsamle data til at fastslå Aalborg Industries' ønskede identitet. I Balmer og Greysers definition af det, de betegner *desired identity*, påstår de, at en virksomheds ønskede identitet eksisterer i ledernes hjerter og tanker, og at det dermed er deres vision for virksomheden. På baggrund af dette mener vi, at kvalitative interviews med ledende personer i virksomheden er den mest velegnede metode til at fastslå virksomhedens ønskede identitet. Yderligere kan kritikken af kvalitative metoder afvises ved at henvise til hermeneutikken, som i den grad tillægger fortolkningen af tekster stor betydning, hvilket betyder, at man aldrig kan undgå en vis grad af subjektivitet eller forforståelse.

2.4.1 Dataindsamlingsmetode

Når man beskæftiger sig med dataindsamlingsmetode, skelner man ofte mellem kvantitative og kvalitative metoder. Ifølge Harboe (2001: 31) er der tale om kvalitativ metode, når metoden ikke giver kvantitative data som tal, svar eller konkrete facts, som kan tælles eller

beregnes statistisk. Endvidere skal man være opmærksom på, at der er flere aspekter, man bør overveje, når man skal gennemføre kvantitative og kvalitative undersøgelser. Vi vil kort gennemgå de mest relevante af disse i de efterfølgende afsnit.

5 2.4.2 Spørgeteknikker og interviewtype

Spørgesituationen kan ifølge Andersen (2002: 197) være karakteriseret af, i hvilken grad den er enten standardiseret eller struktureret. En standardiseret spørgesituation indebærer, at de forskellige respondenter bliver udsat for den samme spørgesituation, hvilket medfører samme spørgsmål i samme rækkefølge og under samme omstændigheder, hvorimod
10 struktureringsgraden afhænger af, i hvor høj grad interviewets emner er fastlagte på forhånd, eller om de er afhængige af situationen og derfor bliver udformet undervejs. Andersen (2002: 197) tilføjer, at et kvalitativt interview ofte vil være ustruktureret, da interviewet kan karakteriseres som en samtale, der styres så lidt som muligt og udvikler sig under processen.

15 I forlængelse af dette skelner Andersen (2002: 211-213) mellem fire interviewtyper, herunder informantinterview, det åbne interview, det delvist strukturerede interview og fokusgruppeinterview. I det følgende vil vi kort gennemgå det delvist strukturerede interview, da det er denne interviewtype, vi vælger at anvende.⁴ Det delvist strukturerede interview
20 anvendes, når man ønsker at afdække fænomener, man ikke selv har mulighed for at observere og derfor har behov for en erstatningsobservatør. Ved denne type interview har interviewerens på forhånd en vis teoretisk eller praktisk viden om emnet, og det er karakteristisk, at man har en række forhold, man skal have belyst, hvorfor man udarbejder en interviewguide, som indeholder disse emner.

25 Jf. det delvist strukturerede interview betyder dette, at vi på forhånd vil forberede de spørgsmål, vi gerne vil have svar på samt rækkefølgen heraf, så vi på den måde er sikre på at få belyst de aspekter, der anses for relevante i henhold til vores problemformulering. Der er simpelthen nogle væsentlige aspekter, som vi skal have meget præcise svar på for at kunne fastslå Aalborg Industries' ønskede identitet. Ligeledes er der også nogle aspekter, vi skal
30 have belyst for at kunne vurdere, hvad der er nødvendigt i forhold til uddelegeringen. Samtidig er vi forberedte på, at elementer af det ustrukturerede interview vil forekomme i

⁴ For uddybende læsning om de fire interviewtyper henviser vi til Andersen (2002)

interviewsituationen. Selvom interviewene vil foregå som samtaler på baggrund af de på forhånd formulerede spørgsmål, kan vi ikke på forhånd sikre os, at vi under samtalen ikke kommer helt eller delvist ind på nogle af de områder, de efterfølgende spørgsmål dækker. Yderligere anser vi også det ustrukturerede interview som en mulighed for at gøre interviewsituationen mere dynamisk og fleksibel, men på trods af dette vælger vi, som nævnt, at formulere vores spørgsmål så præcist som muligt forud for interviewene.

2.4.3 Udformning af spørgsmål

I spørgsmålsudformningsprocessen skal man gøre sig klart, at alle spørgsmål skal dække det problemområde, man ønsker undersøgt samtidig med, at de skal være relevante i forhold til problemformuleringen. Endelig er det vigtigt at være opmærksom på, at spørgsmålene skal være så direkte som mulige i forhold til problemområdet. Når man formulerer sine spørgsmål skal man, ifølge Harboe (2001: 77), tage hensyn til, at de skal kunne forstås på samme måde af samtlige respondenter. Dette vil vi også tilstræbe i formuleringen af vores spørgsmål, men med reference til hermeneutikken skal det dog nævnes, at det ikke kan garanteres, at alle respondenterne forstår det samme spørgsmål på samme måde. Hvordan et spørgsmål forstås afhænger af den måde, respondenterne fortolker det på, hvilket påvirkes af den enkelte respondents forforståelse for spørgsmålet og dets indhold. Derfor vil vi formulere spørgsmålene så nøje som muligt med henblik på at minimere risikoen for misforståelser, men dette giver dog ingen garanti for, at misforståelser ikke opstår. Hanne Stax (2003: 5) fastslår, at selv små ændringer i et spørgsmåls formulering kan resultere i markant anderledes svarfordelinger, hvilket bevirker, at spørgsmålene skal formuleres omhyggeligt. Der er dog rejst tvivl om, hvor vigtigt dette er, da nyere forskning, ifølge Stax, antyder, at selvom flere respondenter bliver præsenteret for nøjagtigt samme spørgsmål, betyder det ikke nødvendigvis, at alle respondenterne forstår det, der er hensigten med spørgsmålet. (Stax 2003: 5) Hvad angår længden af spørgsmål anbefaler Harboe (2001: 79), at man som udgangspunkt anvender en enkel og overskuelig sætningsopbygning med højst 20 ord i hvert spørgsmål, da korte og direkte spørgsmål giver respondenterne et bedre overblik.

Steinar Kvale (2003: 149) har opstillet en række kriterier til kvalitetssikring af interviews, og disse indebærer bl.a., at man gerne skal opnå spontane, righoldige, specifikke og relevante svar fra respondenterne. Samtidig understreger kriterierne vigtigheden af, at interviewer

5 stiller så korte spørgsmål som muligt, og at respondenterne giver fyldige svar. Det er endvidere vigtigt, at interviewererne forfølger og afklarer meningen med relevante aspekter undervejs i interviewet, samt at hun er i stand til at fortolke svarene og løbende verificere sine fortolkninger over for respondenterne. Dette betyder, at interviewererne f.eks. har mulighed for at stille supplerende eller uddybende spørgsmål i løbet af interviewet. I ét kvalitetskriterium fastslås det, at et interview er en selvkommunikerende historie, som ikke kræver yderligere kommentarer og forklaringer. Dog gør Kvale opmærksom på, at disse kvalitetskriterier også har sine undtagelser. Dette synspunkt tilslutter vi os, idet sidstnævnte kvalitetskriterium strider mod den opfattelse, vi har af et interview af høj kvalitet. I dette kvalitetskriterium påstår Kvale, at et interview er selvkommunikerende og dermed en historie i sig selv, der ikke kræver mange yderligere kommentarer og forklaringer, hvilket vi delvist kan tilslutte os. Dog mener vi, at den historie (altså de svar), der vil komme frem som en følge af vores interview først etableres i det øjeblik, vi modtager og fortolker den. Dermed er historien ikke mere indeholdt i sig selv, end at den vil kunne ændres af den enkelte fortolkers forforståelse.

15

2.4.4 Interviewguide

Som et resultat af de foregående afsnit vil vi i det følgende afsnit opstille en interviewguide. Vi vælger ikke at sende interviewguiden til vores respondenter forud for interviewene, da vi ikke med sikkerhed ved, om spørgsmålene og rækkefølgen af disse vil blive overholdt. Yderligere anser vi interviewene for at være en dynamisk proces, og som Kvale fastslår, er det vigtigt, at man udvikler og tilpasser spørgsmålene løbende under det enkelte interview. Vi vil derimod sende respondenterne en e-mail med en kort præsentation af vores baggrund samt emnet for det enkelte interview med henblik på at give dem en idé om, hvad interviewet vil handle om. Vi anser det som væsentligt for kvaliteten af vores interview, at den enkelte respondent har gjort sig nogle overvejelser og tanker om emnerne for interviewene.

25

2.4.4.1 Interview med medlemmer af samarbejdsgruppe

Formålet med disse interviews er at få indblik i de overvejelser og tanker, der ligger bag udformningen af Aalborg Industries' strategi for 2007-2009. Dette betyder at vi er nødsaget til indimellem at stille meget åbne spørgsmål i håb om at få den enkelte respondent til at give fyldestgørende svar. Vi er opmærksomme på, at der er en risiko forbundet med at stille så åbne spørgsmål, da vi ikke på forhånd ved i hvilken retning, den enkelte respondent tænker og

30

svarer, men vi mener, at en sådan fremgangsmåde er nødvendig. Derudover giver det os mulighed for at stille uddybende eller supplerende spørgsmål, der leder respondenterne på rette spor. Endelig giver de til tider åbne svarmuligheder os et bedre grundlag for at analysere og fortolke svarene med henblik på at fastslå Aalborg Industries' ønskede identitet.

5

Nedenstående interview foretages individuelt med følgende respondenter: Aalborg Industries' administrerende direktør, Jan Vestergaard Olsen, HR og vicedirektør, Lone Broberg og forretningsudviklingschef, Kim Sørensen. Disse respondenter har alle været med i den samarbejdsgruppe, der var med til at udvikle strategien for 2007-2009.

10

1. Hvordan ønsker du, eksterne interessenter skal se Aalborg Industries?

Det egentlige formål med interviewene som helhed er at fastslå virksomhedens ønskede identitet ud fra de overvejelser og tanker, der ligger bag strategien, men på trods af dette finder vi det alligevel relevant at undersøge, hvordan respondenterne ønsker, eksterne interessenter skal se Aalborg Industries, hvilket også beskriver den ønskede identitet.

15

2. Hvad er formålet med strategien for 2007-2008?

Vi vælger at stille dette spørgsmål for at få indblik i de overvejelser og tanker og dermed den baggrundsviden, der ligger bag udformningen af strategien. Vi er dog klar over, at der vil kunne forekomme variationer i respondenternes svar, men dette ser vi som en fordel, idet det giver os flere muligheder for at diskutere virksomhedens ønskede identitet i relation til de øvrige svar.

20

3. Titlen på jeres strategi er Vækst og værdiskabelse som ÉN global virksomhed – hvilke overvejelser ligger der bag dette?

25

a. Hvorfor er det vigtigt at fremhæve Vækst og værdiskabelse som ÉN global virksomhed?

Formålet med dette spørgsmål er ligeledes at få indblik i de overvejelser og tanker, der ligger bag strategien og i særdeleshed titlen på strategien.

30

4. Hvad gør I for at fremstå som ÉN global virksomhed?

I forlængelse af spørgsmål 3 og 3a vælger vi at spørge, hvad Aalborg Industries helt konkret gør for at fremstå som én global virksomhed. I relation til vores problemformulering er formålet med dette spørgsmål at finde ud af, hvad virksomheden gør for at fremstå som én virksomhed. Hvis kommunikationsaktiviteterne på sigt skal uddelegeres, vil det i stigende grad være vigtigt at gøre en indsats, hvad angår virksomhedens image som én global virksomhed, og derfor er det yderst relevant at undersøge, hvad virksomheden på nuværende tidspunkt gør for at fremstå som én global virksomhed.

5. *Ifølge strategien vil der blive igangsat en række udviklingsaktiviteter, som skal understøtte den – hvilke udviklingsaktiviteter drejer det sig om?*

For at kunne komme med en mulig løsning til, hvordan man kan opretholde Aalborg Industries' ønskede identitet finder vi det relevant at undersøge, hvilke udviklingsaktiviteter de på nuværende tidspunkt har igangsat med henblik på at understøtte strategien. Hermed ønsker vi også at afdække, hvad de har planlagt at gøre for at fremstå som én global virksomhed.

6. *Hvordan opfatter du Aalborg Industries' identitet? Ifølge identitetsmodellen repræsenterer virksomhedens mission, vision, værdier, historie og stærke baggrund den fælles identitet – anser du den for at repræsentere det, Aalborg Industries faktisk er eller det, I ønsker Aalborg Industries skal være?*

Aalborg Industries' strategi opstiller en model, som illustrerer virksomhedens corporate identity/fælles identitet. Denne model illustrerer det, vi delvist opfatter som ønsket identitet, og gennem dette spørgsmål ønsker vi at få respondenternes opfattelse af, hvad den fælles identitet repræsenterer. Vi vælger bevidst at spørge ind til, om den enkelte respondent opfatter den fælles identitet som det, Aalborg Industries **faktisk** er eller **ønsker** at være, da disse termer refererer til det, vi kategoriserer som faktisk og ønsket identitet i afsnit 3.4. Yderligere anser vi dette spørgsmål for at være relevant, idet vi, i vores analyse af Aalborg Industries' strategi fastslår, at virksomhedens definition af virksomhedsidentitet er mangelfuld. Gennem interviewene håber vi derfor at kunne få uddybet virksomhedens syn på virksomhedsidentitet.

30

7. *På hvilken baggrund er den fælles identitet defineret?*

a. Har I foretaget analyser eller undersøgelser, som danner grundlag for definitionen og dermed missionen, visionen og værdierne?

På baggrund af vores analyse af Aalborg Industries' strategi finder vi det aktuelt at undersøge hvor vidt det, virksomheden i sin strategi definerer som fælles identitet stemmer overens med
5 det vi i afsnit 3.4 definerer som ønsket identitet.

8. Hvordan påvirker Aalborg Industries' mission den fælles identitet?

a. Visionen?

b. Værdierne?

10 Ifølge Aalborg Industries' identitetsmodel repræsenterer missionen, visionen og værdierne den fælles identitet. Formålet med dette spørgsmål er at få uddybet, hvordan de tre elementer påvirker identiteten og dermed det, vi forstår som ønsket identitet på baggrund af afsnit 3.4.

2.4.4.2 Interview med marketingchef Sune Andersen

15 Endvidere vil vi interviewe Sune Andersen, som har været vores kontaktperson gennem specialeforløbet og dermed ham, vi har diskuteret emnet med. Først og fremmest ønsker vi hans syn på virksomhedens organisationsstruktur, da vi mener denne er vigtig i forbindelse med uddelegeringen af virksomhedens kommunikationsaktiviteter. Gennem de øvrige
20 spørgsmål ønsker vi en uddybelse af netop denne uddelegering samt mulighederne for at gennemføre dette uden yderligere tiltag. Vi vælger at stille ham disse uddybende spørgsmål for at danne os et helt klart billede af, hvad det er, han ønsker, idet det giver os et bedre grundlag for at vurdere, hvad der skal tages hensyn til i forbindelse med en uddelegering af kommunikationsaktiviteterne. Yderligere er uddybelsen vigtig for at give os et indtryk af, hvad en uddelegering betyder for en virksomhed med datterselskaber over hele verden.
25 Endelig anser vi også interviewet for at kunne forsyne os med oplysninger til den situationsanalyse, vi vælger at lave i afsnit 6.3.1 i forbindelse med tilrettelæggelsen af kommunikationspolitikken.

1. Hvordan vil du beskrive Aalborg Industries' organisationsstruktur?

30

2. Tidligere talte du om muligheden for på sigt at uddelegere kommunikationsaktiviteter til de enkelte forretningsområder – kan du uddybe det?

3. *Er der noget til hinder for at gennemføre det på nuværende tidspunkt?*

a. *I så fald hvad?*

b. *Vil organisationsstrukturen have nogen betydning for en sådan uddelegering?*

5

4. *Har du nogen idéer til, hvordan man kan opnå succes med uddelegeringen af diverse kommunikationsaktiviteter?*

5. *Idet Aalborg Industries er en global virksomhed, hvilken betydning vil det så have for virksomheden at uddelegere disse kommunikationsaktiviteter?*

10

2.4.4.3 Interview med marketing koordinator Ingrid Hvilborg

Endelig vil vi interviewe Ingrid Hvilborg, da hun bl.a. har et grundigt indblik i store dele af virksomhedens kontrollerbare kommunikation, idet hun både udformer og godkender markedsføringsmateriale. Dermed er det også vores indtryk, at hun på baggrund af mange års erfaring er i stand til at vurdere i hvilken udstrækning, det er muligt at uddelegere kommunikationsaktiviteter til forretningsområderne. Med disse spørgsmål er det vores hensigt at få bekræftet vigtigheden af integreret kommunikation, og hvad man kan gøre for at opnå en succesfuld uddelegering af virksomhedens kommunikationsaktiviteter. Dette interview vil vi, i lighed med det foregående interview, også inddrage i situationsanalysen i afsnit 6.3.1.

20

1. *Vil det på nuværende tidspunkt være muligt at uddelegere kommunikationsaktiviteter, som f.eks. brochurer, datablade, plakater og materiale til hjemmesiden til de seks forretningsområder?*

a. *Hvorfor?*

25

b. *Hvorfor ikke?*

2. *Hvordan kan man opnå succes med uddelegeringen af diverse kommunikationsaktiviteter?*

2.4.5 Transskription af interviews

30

I forbindelse med transskriberingsprocessen har Sharlene N. Hesse-Biber og Patricia Leavy (2006: 345) opstillet fem hovedspørgsmål, man bør stille sig selv, før man går i gang med at

indsamle data. De fem spørgsmål handler kort beskrevet om, hvordan man vil registrere interviewet; om man vil transskribere alle former for data, som f.eks. verbale og nonverbale data, hvem der skal transskribere interviewet og endelig hvilket transskriptionsformat, man vil anvende.

5

Med udgangspunkt i Kvale vil vi berøre disse spørgsmål i det følgende og redegøre for vores standpunkter. Ifølge Kvale (2003: 161-162) er der primært tre måder, hvorpå man kan registrere et interview, nemlig vha. båndoptager, videokamera eller notater. Vi vælger at optage vores interview på bånd, da vi på denne måde opnår en tro kopi af ordene, respondentens tonefald, pauser o. lign. samt mulighed for at genspille optagelsen. Ulempen ved båndoptagelser er, at vi ikke får de visuelle aspekter med som f.eks. mimik og gestik, hvilket vi dog ikke mener, er relevant, da vores interview primært retter sig mod indholdet af det, der siges. Båndoptageren kan dog skabe en kunstig situation, og minde respondenten om, at interviewet ikke er en almindelig samtale, men dette vælger vi dog at se bort fra, da vi mener, at fordelene ved en båndoptagelse overskygger denne ulempe.

15

Harboe (2001: 105) mener, at det ofte ikke er nødvendigt at transskribere hele interviewet, men at man kan nøjes med de væsentligste dele, da transskription anses for at være et stort og tidskrævende arbejde. Vi vælger dog at transskribere hele interviewet, da vi er af den opfattelse, at det giver os et bedre overblik over hele samtalen, og den udvikling interviewet evt. vil tage.

20

Mht. transskriberingsformat har Margaret Wetherell og Jonathan Potter, i forbindelse med ét af deres studier, opstillet en række simple retningslinier for transskription af talesprog. Vi vælger at følge disse simple retningslinier, da vi ikke mener, at det er nødvendigt at følge mere dybdegående formater, eftersom vi ikke har behov for f.eks. lingvistiske analyser.⁵

25

2.4.6 Subjektivitet

Ifølge Klausen (2005: 154) er det almindeligt at hævde, at man inden for humanvidenskaberne ikke stræber efter objektivitet. Han påpeger, at det er almindelig udbredt, at man inden for humanioraen ikke kan give beviser eller opnå en helt sikker viden

30

⁵ Bilag 2 - Potter og Wetherells transskriptionsregler

om en given tekst/situation, bl.a. fordi man ikke kan erfare fortiden eller indholdet af menneskers tanker helt præcist. Klausen (2005: 155) påpeger, at denne opfattelse beror på en misforståelse, idet han påstår, at man inden for naturvidenskaben heller ikke kan fremsætte beviser og dermed opnå en helt sikker viden. Der vil altid være en vis usikkerhed, hvad enten man har med humanvidenskab eller naturvidenskab at gøre. Inden for humanvidenskaberne giver dette sig til kende, når man koncentrerer sig om det fortolkende aspekt af humanioraen.

”En fortolkning er én ud af mange – i princippet uendelig mange – måder hvorpå man kan finde mening i et værk.” (Klausen 2005: 155)

I forbindelse med vores kvalitative undersøgelser betyder dette i relation til *subjekt-objekt-cirklen*, at vores fortolkning af de indsamlede data beror på vores forståelseshorisont og dermed den forforståelse, vi måtte have. Ydermere vil fortolkningen af dataene blive baseret på den viden, vi tilegner os som et resultat af arbejdet med integreret kommunikation og Aalborg Industries’ ønskede identitet. Hvis man sammenligner dette med Klausens fremlægning af den hermeneutiske cirkel og Føllesdal et al.s *helhed-delcirkel* i afsnit 2.3.2, vil det sige, at vi som udgangspunkt forstår delene ud fra helheden ligeså vel, som vi forstår helheden ud fra delene. Tilsammen er disse aspekter medvirkende til, at bearbejdningen af de indsamlede data og den anvendte teori i dette speciale bygger på vores subjektive forforståelse og fortolkning. Dette faktum underbygges da også af Pahuus, idet han fremsætter, at man ikke kan tilskrive noget en bestemt mening uden at have en forforståelse for det. Meningen med en tekst bliver til gennem den individuelle fortolkningsproces. (Pahuus 2003: 155)

2.4.7 Reliabilitet og validitet

Kvale (2003: 163-166) fastslår, at der eksisterer en række metodiske og teoretiske problemer forbundet med transskriptionsprocessen, og han nævner to begreber, der spiller en væsentlig rolle i forbindelse med transskribering: *reliabilitet* og *validitet*. For at sikre transskriptionens reliabilitet vil vi lade to personer nedskrive bestemte passager af interviewet og efterfølgende sammenligne de to transskriptioner med vores egne med henblik på at identificere eventuelle uoverensstemmelser.

Det kan være vanskeligt at vurdere, om en transskription er valid, da der findes forskellige måder at transskribere på. Nogle vælger at transskribere ordret, mens andre nedskriver en idealiseret forståelse af det sagte. Vi vælger at transskribere ordret, også selvom det til tider måske resulterer i upræcise udtalelser, men vi mener, at denne fremgangsmåde giver os en

5 mere objektiv vurdering af det, der bliver sagt. Det skal dog bemærkes, at transskribering betyder at oversætte fra et talesprog med ét regelsæt til et skriftsprog med et andet regelsæt, hvilket betyder, at en transskription ikke kan betragtes som en kopi eller repræsentation af den oprindelige virkelighed men mere som fortolkningsmæssige konstruktioner, der kan bruges som et redskab i en bestemt kontekst.

10 Dette leder os til spørgsmålet omkring subjektivitet, hvor Pahuus (2003: 155) netop fastslår, at man ikke kan tilskrive noget en bestemt mening uden at have en forforståelse for det, hvilket betyder, at vores fortolkninger ikke nødvendigvis vil være objektive. Kvale (2003: 207) diskuterer mangfoldigheden af fortolkninger, og han konstaterer, at en almindelig indvending imod interviewfortolkninger er, at forskellige fortolkere finder forskellige meninger i det samme interview, hvilket betyder, at et interview ikke kan betragtes som en videnskabelig metode. Kvale fortsætter:

15 ”Ovenstående indvendig indebærer et krav om objektivitet i den forstand, at et udsagn har én og kun én rigtig og objektiv mening, og at fortolkningsopgaven består i at finde denne ene rigtige mening. I modsætning til at sådant krav om utvetydighed tillader de hermeneutiske og postmoderne forståelsesformer en legitim mangfoldighed af fortolkninger.” (Kvale 2003: 207)

20 Dette betyder, at den hermeneutiske tilgang tillader flere forskellige fortolkningsmuligheder. Her kan man også inddrage den hermeneutiske cirkel, som lægger vægt på bevægelsen fra del til helhed og omvendt, hvilket betyder, at man ofte vil bevæge sig fra én fortolkning til en anden, som man kommer længere frem i en tekst.

2.4.8 Fortolkning af data

25 I forbindelse med tolkning af kvalitative forskningsinterview skelner Kvale (1997: 376-377) mellem tre tolkningsniveauer: 1) tolkning af den udforskedes selvforståelse, 2) forskerens common-sense tolkning og 3) forskerens teoretiske fortolkning. Vi anser tolkning af den udforskedes selvforståelse for at være mest relevant i vores sammenhæng, da man her søger at finde ud af, hvad den interviewede selv forstår som meningen med det, han/hun siger. Dvs., at forskeren her forsøger at forstå den udforskedes livsverden gennem dialog. Denne form for fortolkning bygger på den hermeneutiske cirkel, hvilket betyder, at fortolkningsprocessen 30 betragtes som en fortløbende proces, hvor de deltagende løbende ændrer deres gensidige

forståelse af hinandens livsverdener ved at korrigere deres forforståelse. I denne fortolkningsform er interviewerens aktivt deltagende.⁶

5 Ifølge Andersen (2003: 256-257) findes der ikke mange retningslinier, når man skal analysere og fortolke kvalitative data, og det stiller derfor store krav til fortolkerens kreative evner, da fortolkning ikke lader sig beskrive og styre på samme måde, som andre traditionelle analysemetoder gør. Andersen lægger vægt på, at det er vigtigt at tage de indsamlede data alvorligt, altså med andre ord at gennemlæse dem meget grundigt, og derved blive fortrolig med dem og få indblik i nuancerne i dataene og mulighederne for at bruge dem i forskellige fortolkninger. Han tilføjer desuden, at det er helhedsforståelsen, der er vigtigst for at kunne udforske de mest relevante dele. Dette kan igen relateres til hermeneutikken og bevægelsen mellem del og helhed, hvilket betyder, at hvis ikke man opnår helhedsforståelse, er det ikke muligt at udvælge de relevante dele til nærmere undersøgelse. (Andersen 2003: 259)

15 Nedenstående punkter opsummerer de vigtigste observationer fra afsnit 2.4 om overvejelser vedrørende empiri:

- Empirien består af fem delvist strukturerede interviews, der producerer kvalitative data.
- 20 ➤ Spørgsmålene udformes så direkte og præcist som muligt, og interviewerens bestræber sig på at forfølge og afklare mening undervejs i interviewet.
- Interviewguidens formål er at sikre, at alle på forhånd planlagte aspekter berøres.
- Interviewene optages på bånd og efterfølgende transskriberes de vha. Wetherell og Potters transskriberingsformat.
- 25 ➤ Der eksisterer flere forskellige fortolkningsmuligheder, og dermed er en fortolkning ikke nødvendigvis objektiv.
- Ved tolkning af den udforskedes selvforståelse forsøger interviewerens at forstå respondentens livsverden gennem dialog.

⁶ For uddybende læsning om de øvrige tolkningsniveauer henviser vi til Kvale (1997)

2.5 Kvalitative metoder i relation til hermeneutik

Ifølge Kvale (2003: 56) er et forskningsinterview en samtale om den menneskelige verden, hvor den mundtlige diskurs bliver transformeret til en tekst, der skal fortolkes. Han påstår yderligere, at hermeneutikken er særdeles vigtig for interviewforskningen:

5 ”Hermeneutikken er derfor dobbelt relevant for interviewforskningen, for det første fordi den belyser den dialog, der producerer de interviewtekster, der skal fortolkes, og dernæst fordi den afklarer den efterfølgende fortolkning af de producerede interviewtekster, der igen kan opfattes som en dialog eller samtale med teksten.” (Kvale 2003: 56)

10 Ud fra et hermeneutisk synspunkt er det altså meningsfortolkningen, der er det centrale tema i en interviewsituation. (Kvale 2003: 49) Hvad angår hermeneutikkens anvendelse i vores kontekst er det vigtigt, at vi forholder os kritisk, da hermeneutikken som udgangspunkt arbejder med forståelse og fortolkning af litterære værker og ikke i relation til kvalitative undersøgelser, som vi gør. Kvale nævner tre primære forskelle mellem de to slags tekster. For det første er det, som tidligere nævnt, vigtigt at være opmærksom på forskellen mellem
15 litterære tekster og interviewtekster. Hermeneutikken har traditionelt beskæftiget sig med fortolkningen af færdigskrevne tekster, mens man under et interview former teksten løbende og først til sidst, efter transskriberingen har en færdig tekst. Kvale formulerer det således:

20 ”Interviewteksten er derfor ikke nogen forudgiven litterær tekst, men opstår samtidig med, at den fortolkes; den opfatter både skabelsen og den forhandlede fortolkning af teksten.” (Kvale 2003: 57)

25 For det andet er formålet med en litterær tekst at kommunikere uden for den situation, hvori den oprindeligt er skabt, dvs., at teksten er skrevet med henblik på at blive læst af andre i en anden kontekst. Interviewet derimod er forbundet med en aktiv situation, typisk mellem to mennesker, der udvikler sig mere eller mindre spontant, som interviewet udvikler sig. Både
30 intervieweren og respondentens forforståelse vil påvirke den indeværende dialog samtidig med, at interviewet vil bære præg af den viden og dialog, der former sig undervejs. Derudover påvirkes et interview også af adskillige nonverbale handlinger og implicite henvisninger til den fælles situation mellem intervieweren og respondenteren. Dette betyder, at det transskriberede interview i sidste ende giver en ufuldstændig beskrivelse af de meninger, der
30 kommer til udtryk i den levende interviewsituation. For det tredje er litterære tekster ofte velartikulerede, hvorimod transskriberede interview ofte er uklare, fyldt med gentagelser og har mange sidespring med meget støj, hvilket gør dem sværere at fortolke. (Kvale 2003: 57-60)

Med udgangspunkt i Radnitzkys analyser af den hermeneutiske cirkel har Kvale (2003: 57) opstillet syv principper, hvori fortolkninger beskrives vha. den hermeneutiske cirkel med fokus på implikationer i forbindelse med fortolkningen af interview. Han nævner bl.a., at man, når man har gennemført et interview, ender med at fortolke det transskriberede interview. Ved fortolkningen af et kvalitativt interview vil man ifølge Kvale:

”...læse interviewet igennem for at få fat i en mere eller mindre general mening. Derpå går man tilbage til bestemte temaer og særlige udtryk, prøver at udvikle deres mening og vender så på ny tilbage til interviewets mere globale mening i lyset af den uddybende mening af delene osv.”
(Kvale 2003: 58)

10 For at få afsluttet cirklen vil man på et tidspunkt blive nødt til at stoppe meningsfortolkningen, og komme frem til det, Kvale (2003: 58) kalder for *god gestalt*, hvilket beskrives som en indre enhed i teksten uden logiske modsigelser og betyder, at fortolkningerne af et interview derfor vil ophøre, når de forskellige betydninger danner fornuftige mønstre og indgår i en sammenhængende enhed. Kvale (2003: 59) beskriver også princippet om, at fortolkningen af en tekst ikke kan være forudsætningsløs. Med forudsætningsløs mener han, at den der fortolker teksten ikke kan fortolke uden at indblande den forståelsestradition, han/hun lever i, altså at man ikke kan fortolke uden at påvirke fortolkningen. Det er derfor vigtigt at være forudsætningsbevidst, når man gennemfører et interview, da den der fortolker interviewet ikke kan undgå at påvirke resultaterne. Dvs., at det gælder om at være så bevidst som muligt om egne forudsætninger, forudindtagelser og påvirkningsformer og derved forsøge at tage hensyn til disse i fortolkningsprocessen, så denne bliver så objektiv som mulig.

2.6 Begrebsafklaring

25 I de følgende afsnit vil vi redegøre for nogle af de begreber, som vi finder relevante at fastslå i forbindelse med specialets problemformulering.

2.6.1 Organisation sammenlignet med virksomhed

30 De fleste teoretikere anvender enten begrebet *organisation* eller *virksomhed*, og vi vil her fastslå, hvad forskellen er, og om der er behov for at skelne mellem de to begreber. Politikens Store Nye Nudansk Ordbog definerer organisation som en sammenslutning, ofte med fagligt eller politisk formål, mens virksomhed defineres som en selvstændig økonomisk organisation,

som producerer og sælger varer og tjenesteydelser. Dette betyder, at en virksomhed faktisk kan defineres som en økonomisk organisation, hvilket understøttes af Sine N. Just et al.:

”Begrebet *organisation* bruges som en teoretisk funderet samlebetegnelse for en lang række konkrete fællesskaber: Private virksomheder er organisationer, offentlige institutioner er organisationer, politiske partier og andre interessegrupper er organisationer, fritidsforeninger er organisationer osv.” (Just et al. 2007: 11)

Jørgen Frode Bakka og Egil Fivelsdal (2004: 15-17) beskriver en organisation som en form for gruppedannelse, der har en særlig form eller struktur og derudover nogle vedtagne regler for, hvordan medlemmerne kan interagere med hinanden og evt. med omverdenen, hvilket gør sig gældende for mange virksomheder.

På baggrund heraf vælger vi i dette speciale at anse materiale, der refererer til henholdsvis virksomheder og organisationer som værende lige anvendelige, og vi vil dermed ikke skelne mellem de to betegnelser. Dog vælger vi som udgangspunkt at anvende betegnelsen virksomhed.

2.6.2 Organisationsidentitet sammenlignet med virksomhedsidentitet

Som nævnt i forrige afsnit vælger vi ikke at skelne mellem begreberne *virksomhed* og *organisation*. Dette valg er dog også interessant i forbindelse med identitetsbegrebet. Mary Jo Hatch og Majken Schultz (2000: 19) opererer med begreberne *corporate identity* og *organizational identity*, når de arbejder med henholdsvis *virksomhedsidentitet* og *organisationsidentitet*. De fremfører, at de to udtryk repræsenterer forskellige perspektiver, tilsigter forskellige modtagere og anvender forskellige kommunikationskanaler, men baseret på deres forskning udleder de dog, at de to begreber repræsenterer det samme fænomen. På baggrund af dette anser vi perspektiver på organisationsidentitet som værende ligeså anvendelige som virksomhedsidentitet. I denne forbindelse skal det dog nævnes, at vi heller ikke skelner mellem virksomhed og organisation i al almindelighed. Dette indebærer, at vi refererer til ét og samme fænomen, hvad enten vi refererer til organisationsidentitet eller virksomhedsidentitet, men vi vælger som udgangspunkt at anvende betegnelsen virksomhedsidentitet.

2.6.3 Kontrollerbar kommunikation

Udtrykket *kontrollerbar kommunikation* anvender vi som en samlet betegnelse for de kommunikationsaktiviteter, en virksomhed selv er i stand til at påvirke og dermed til dels

kontrollere. Ifølge Balmer og Greyser (2003: 17) omfatter kontrollerbar kommunikation følgende aktiviteter: annoncering, sponsorering og PR. David Jobber (2004: 190) anser henholdsvis kontrollerbar og ikke-kontrollerbar kommunikation som:

5 "...advertising, public relations, sponsorship and visual symbols (corporate names, logos, signs, letterheads, use of colour and design, and word font)... In addition, communicated identity may derive from 'non-controllable' communications such as word of mouth, media coverage and pressure groups such as Greenpeace." (Jobber 2004: 290)

Når vi i specialet refererer til en uddelegering af Aalborg Industries' kommunikationsaktiviteter, taler vi ikke om virksomhedens samlede kommunikation, men 10 overordnet om den del af Aalborg Industries' kommunikation, der til dels kan kontrolleres. Vi vælger udelukkende at fokusere på denne del af kommunikationen, fordi det er her, virksomheden selv har mulighed for at påvirke indholdet og til dels opfattelsen af denne.

2.6.4 Den betragtede identitet sammenlignet med image

15 Del 3 handler overordnet om identitet, og her vil vi introducere en række forskellige synsvinkler på begrebet og efterfølgende to identitetsmodeller. Denne gennemgang danner grundlag for en tredje identitetsmodel, og i den forbindelse introduceres begrebet *betragtet identitet*. Vi er af den opfattelse, at betragtet identitet og image er sammenlignelige, da definitionen af betragtet identitet dækker over det, som nogle teoretikere ofte beskriver som 20 image. Den betragtede identitet beskrives som opfattelsen af virksomheden, altså som det overordnede image, de enkelte interessenter har af virksomheden og dens karaktertræk. I det følgende præsenteres definitioner af image, som støtter denne antagelse.

Ifølge Brønn (2005: 107) reflekterer en virksomheds image dens identitet. Man danner sig et 25 indtryk af virksomheden på grundlag af f.eks. virksomhedens logo, adfærd og kommunikation, og disse indtryk siges at udgøre virksomhedens image. Dette image kan påvirkes både positivt og negativt hver gang, der kommunikeres med virksomhedens interessenter. En virksomheds image skabes af interessenterne, da det er dem, der tilskriver virksomheden disse indtryk. Ofte har en virksomhed mange forskellige grupper af 30 interessenter, og disse har muligvis hver især et bestemt image af virksomheden. Ifølge Paul A. Argenti (2003: 44-45) betyder dette, at en organisation kan have ligeså mange forskellige images, som det har forskellige interessenter, og det er derfor vigtigt at være opmærksom på alle de forskellige interesser, disse interessenter måtte have, hvis man vil opretholde et

positivt image. Argenti (2003: 70) definerer image som værende en funktion, hvorigennem interessenter opfatter en virksomhed på baggrund af de signaler, den udsender gennem navn, logo, fremtoning og herunder dens vision. Når man sammenligner disse definitioner af image med definitionen af betragtet identitet, er det fornuftigt at antage, at de to begreber dækker over samme koncept, og derfor vil vi i dette speciale se image og den betragtede identitet som ét og samme begreb.

2.6.5 Image sammenlignet med omdømme

I afsnit 3.1 introduceres begrebet *omdømme*, som ifølge nogle teoretikere kan sammenlignes med image, hvilket vi vil se nærmere på i dette afsnit.

Ifølge Brønn (2005: 107) overlapper begreberne *omdømme* og *image* hinanden og bruges i meget litteratur i flæng. Van Riel kommenterer også brugen af disse begreber:

”Image, prestige and the increasingly popular term “reputation” are all words that are regularly used to describe a positive or negative overall impression about people or organizations.” (van Riel 2005: 29)

Van Riel (2005: 29) er af den opfattelse, at begrebet kan opfattes på flere forskellige måder alt afhængig af den videnskabelige tilgang. Han fastslår dog, at man inden for marketing ofte betragter det som mere eller mindre detaljerede niveauer af information, som har fundet vej ind i den enkelte interessents hukommelse gennem direkte personlig erfaring eller indirekte via andre budskaber. Gennem disse kanaler skabes der et generelt indtryk af virksomheden, og dermed opstår der et image af virksomheden hos interessenten. Dette bekræfter det faktum, at mange teoretikere beskriver image som noget, der opstår hos den, der betragter virksomheden, altså i betragterens tanker. På baggrund af dette kan det udledes, at Brønn, Argenti og van Riel betragter image og omdømme som værende to begreber, der dækker over samme koncept.

Grahame Dowling og Fombrun mener derimod, at image og omdømme er to forskellige begreber. Dowling (2001: 19) er af den opfattelse, at image er en slags global evaluering skabt af interessenten, og at den består af de holdninger og følelser, en person har over for en virksomhed. Omdømme anser han derimod for at være tilskrevne værdier såsom autenticitet, oprigtighed, ansvarlighed og retskaffenhed, som fremkaldes på baggrund af det image, virksomheden har. Fombrun (1996: 72) er enig i separationen af de to begreber, men han

beskriver en virksomheds omdømme som summen af flere interessenters image af virksomheden. Vi er enige med både Dowling og Fombrun, der mener at image og omdømme er to forskellige begreber. Endvidere fastslår Balmer og Edmund A. Gray, at forskellige interessenter opfatter en virksomheds identitet og image gennem dens kommunikation, og at
5 virksomhedens omdømme dannes på baggrund af dette. Dette betyder, at en virksomheds omdømme må antages at blive dannet på baggrund af en fortolkning af virksomhedens identitet, som efterfølgende fører til dannelsen af dens image. (Balmer og Gray 2003: 126)

Vi mener som nævnt, at image og omdømme er to forskellige begreber og at image er noget, en virksomhed kan have i de forskellige interessenters øjne, altså f.eks. et dårligt image, mens
10 omdømme dækker over en virksomheds overordnede billede udadtil, som kan beskrives som summen af flere interessenters image af en virksomhed, hvilket er Fombruns beskrivelse af omdømme. Derudover er vi også enige med Balmer og Gray i, at en virksomheds identitet påvirker de forskellige interessenters image af virksomheden, og disse udgør samlet virksomhedens omdømme.

15

I forbindelse med de foregående begrebsafklaringer, fastslår vi følgende:

- Vi skelner ikke mellem organisation og virksomhed.
- Vi skelner ikke mellem organisations- og virksomhedsidentitet.
- 20 ➤ Kontrollerbar kommunikation består primært af skriftligt materiale.
- Vi skelner ikke mellem betragtet identitet og image.
- Vi skelner mellem image og omdømme.

3. Identitet

I de følgende afsnit vil vi se nærmere på identitetsbegrebet og herunder forskellige definitioner af identitet, hvilket danner grundlag for vores opfattelse af begrebet. Afsnittet afrundes med en diskussion om Aalborg Industries' opfattelse af identitetsbegrebet.

5

3.1 Definition af identitet

Gennem de senere år er der kommet mere fokus på virksomhedsidentitet. Som et resultat af den stigende opmærksomhed omkring begrebet findes der i dag adskillige definitioner på, hvad identitet og herunder virksomhedsidentitet er.

10

Argenti (2003: 58) ser virksomhedsidentitet som en manifestation af en virksomheds virkelighed, som den bliver formidlet gennem navn, logo, slogan, produkter, services, bygninger, brevpapir, uniformer og andre konkrete, håndgribelige elementer, som er frembragt af den pågældende virksomhed. Som et resultat af denne definition påstår Argenti

15

(2003: 61), at en virksomhed er i stand til at kontrollere udformningen eller dannelsen af sin identitet fuldstændig. I den forbindelse diskuterer han, hvordan en inspirerende virksomhedsvision, branding og en konsistent fremtræden kan medvirke til dannelsen af virksomhedens identitet. Argenti (2003: 76) konkluderer, at mange ledere er tilbøjelige til at undervurdere betydningen af en virksomheds omdømme, og som et resultat af dette bl.a. også

20

den betydning det har at fokusere på en virksomheds identitet. Han sammenligner en virksomheds identitet med økonomi, og anfører, at en upassende eller utidssvarende virksomhedsidentitet kan skade en virksomhed i samme grad, som en svag virksomhedsøkonomi. Dette kæder han sammen med det faktum, at interessenter ønsker konsistens, når de engagerer sig i en virksomhed – mangel på konsistens gør en virksomhed

25

utroværdig, og som et resultat af dette er der stor sandsynlighed for, at man som interessant fravælger virksomheden. Endvidere nævner han, at det er yderst vigtigt for virksomhedsledere at være engagerede i sin virksomheds identitet, image og omdømme. En virksomhed der har en tydelig identitet, som rent faktisk repræsenterer virksomhedens virkelighed, samtidig med at den stemmer overens med det image, interessenter tilskriver den, vil som oftest blive

30

belønnet med et positivt omdømme. Det positive omdømme vil kunne medføre stolthed og engagement blandt medarbejdere, forbrugere og i nogle tilfælde offentligheden, og dette er

aktiver, som er vigtige for virksomheder, der ønsker succes i en konkurrencepræget verden. (Argenti 2003: 76)

5 Balmer og Gray (2003: 126) beskriver kort og præcist, hvordan de opfatter virksomhedsidentitet, samtidig med at de sætter det i relation til virksomhedskommunikation:

”In essence, corporate identity is the reality and uniqueness of an organization which is integrally related to its external and internal image and reputation through corporate communication. Corporate communication is the process through which stakeholders perceive the company’s identity and image and reputation is formed.” (Balmer og Gray 2003: 126)

10 Balmer (1995: 32-34) arbejder yderligere med to former for virksomhedsidentitet, idet han deler begrebet op i *visual school of corporate identity* og *strategic school of corporate identity*. I det følgende vil vi referere til disse som henholdsvis den *visuelle tilgang* og den *strategiske tilgang til virksomhedsidentitet*. Den visuelle tilgang fokuserer på synlige, håndgribelige og konkrete aspekter af en virksomhed og sidestilles med grafisk design, som
15 oprindeligt dækkede virksomhedsnavn, logo, farver, house style, varemærker og lign. Yderligere dækker den visuelle tilgang aspekter som bygninger, lager, virksomhedsarkitektur, design, indretning samt aspekter af produkter og services som produktdesign, emballage og adfærd. Samlet anses den visuelle tilgang til virksomhedsidentitet for at udgøre en virksomheds kultur. Den strategiske tilgang til virksomhedsidentitet fokuserer på den centrale
20 idé bag virksomheden, som inkluderer dens mission, vision og virksomhedsfilosofi. Inden for den strategiske tilgang betragtes virksomhedsidentitet altså som en del af den strategiske proces, som linker virksomhedsstrategi sammen med virksomhedens image og omdømme.

Fra et semiotisk perspektiv ser Lars T. Christensen og Mette Morsing (2005: 64) en
25 virksomheds identitet som en proces, der rummer tre overordnede dimensioner, nemlig *profil*, *kultur* og *image*. Profil relaterer til den måde, virksomheden repræsenteres symbolsk, kultur dækker over essensen af livet i virksomheden, og image skal opfattes som den måde, diverse interessenter ser virksomheden på. Identiteten er altså et samspil mellem et sæt af tegn (profil), et objekt (kultur) og en fortolker (image). Når denne opfattelse af identitet sættes i
30 forbindelse med en virksomheds identitet, betragter Christensen og Morsing (2005: 64-65) virksomhedsidentitet som en dynamisk størrelse, der dannes i konstant interaktion mellem tegn, objekt og fortolkning.

I en diskussion om identitetsbegrebet henviser Graeme Martin og Susan Hetrick (2006: 24) til tre af begrebets centrale principper udformet af Albert og Whetten:

- "It should capture the essence or 'claimed central character' of the organization.
- 5 ○ It should set out its claimed distinctiveness.
- It should show continuity over time." (Martin og Hetrick 2006: 24)

Martin og Hetrick stiller spørgsmål ved, hvad forskellen mellem identitet og kultur er, og med reference til Albert og Whettens tre principper foreslår de, at disse ligeså vel kunne overføres til kulturbegrebet. Men for alligevel at kunne skelne mellem identitets- og kulturbegrebet fremfører de, at man kan betragte identitetsbegrebet som linket mellem kultur og image. (Martin og Hetrick 2006: 91-92) Denne anskuelse fører videre til Hatch og Schultz' opfattelse af identitetsbegrebet, som ligeledes fremfører, at der er paralleller mellem identitets- og kulturbegrebet. Det skal dog bemærkes, at vi i dette speciale ikke vil diskutere specifikke definitioner på kultur, men at inddragelsen af kulturbegrebet udelukkende har til formål at støtte op om enkelte definitioner af identitet.

I forbindelse med deres diskussion af identitetsbegrebet pointerer Hatch og Schultz (2000: 20), at adskillige forskere inden for identitetsområdet inddrager kulturbegrebet, når de diskuterer organisationsidentitet og dermed også det, vi i dette speciale anser for virksomhedsidentitet (her henviser de til R. Abratt, G. R. Dowling, R. Desphande og F. Webster). De inddrager ligeledes kulturbegrebet med henblik på at nå frem til en ideel definition på identitet i organisationssammenhæng. Identitet omfatter, hvordan det enkelte menneske definerer og oplever sig selv, hvilket påvirkes af de aktiviteter og holdninger, som dannes på baggrund af kulturelle antagelser og værdier samt en fortolkning af disse. (Hatch og Schultz 2000: 25) Med udgangspunkt i denne anskuelse medtager de synspunktet, at organisationskultur i grove træk vedrører alle de aspekter af det daglige liv i en organisation, hvor betydning, værdier og antagelser udtrykkes og kommunikeres gennem de organisatoriske medlemmers adfærd og fortolkninger samt de symboler og produkter, de skaber. Som et resultat af dette påstår de:

"Insofar as cultural assumptions, meanings, world views, and tacit knowledge shape answers to 'who are we?', culture contextualizes identity (or is one context for it)." (Hatch og Schultz 2000: 25)

Altså anser de organisationsidentitet for at være det, en organisations medlemmer ser den som på baggrund af den kulturelle kontekst. Endelig kan det fremhæves, at de antager, at organisationsidentitet tager udgangspunkt i den centrale og karakteristiske opfattelse af en given organisation, og hvordan denne opfattelse fremstilles og formidles til en række
5 interessenter. Ud fra dette vurderer de, at organisationsidentitet grundlæggende drejer sig om, hvordan en organisation udtrykker og differentierer sig i relation til sine interessenter. (Hatch og Schultz 2000: 13)

Med reference til Hatch og Schultz' påstand om, at der ikke findes en entydig afklaring af,
10 hvad identitet er, fremsætter van Riel og Fombrun (2007: 63) tre tilgange til identitet. Disse tilgange betragter identitet som værende forankret i henholdsvis design, virksomhedskultur og kommunikation. Som udgangspunkt bliver tilgangene beskrevet som tre individuelle fænomener, men van Riel og Fombrun når hurtigt frem til, at de tre tilgange overlapper hinanden. Vi ser en lighed mellem disse tilgange og det, van Riel og Fombrun (2007: 68)
15 betegner som "Corporate identity mix", som består af elementerne kommunikation, adfærd og symbolisme. En virksomheds "Corporate identity mix" kan betragtes som virksomhedens billede udadtil, idet det er med til at udtrykke virksomhedens personlighed. Hvis en virksomhed tilrettelægger corporate identity mix'et på den rigtige måde, er der mulighed for, at virksomheden kan fremstå i henhold til sin strategi. (van Riel og Fombrun 1992: 28)⁷

20

3.1.1 Identitetsmodeller

Martin og Hetrick (2006: 24-25) henviser til, at nogle forskere mener, at en virksomheds identitet er inddelt i flere identitetstyper, hvilket bygger på at den måde, hvorpå man ser en virksomhed afhænger af det perspektiv, man ser den fra. I de følgende afsnit vil vi redegøre
25 for lignende anskuelser.

3.1.1.1 AC²ID test

Balmer og Greyser (2003: 16) er blandt de forskere, der mener, at en virksomhed har flere identiteter. Som et resultat af den stigende beskæftigelse med virksomhedsidentitet pointerer
30 de, at mange opfatter begrebet som en ensidig disciplin. De anser imidlertid mange af disse opfattelser som værende for snævre, idet de opfatter virksomhedsidentitet som en disciplin

⁷ For uddybende læsning om corporate identity mix'et henviser vi til van Riel og Fombrun (2007)

med flere facetter. På baggrund af dette har de udviklet en model kaldet AC²ID test. AC²ID er det engelske akronym for *actual identity*, *communicated identity*, *conceived identity*, *ideal identity* og *desired identity*. Definitionerne af de enkelte identitetstyper er som følger:

5 “**Actual identity**: The actual identity constitutes the current attributes of the corporation. It is shaped by a number of elements, including corporate ownership, the leadership style of management, organizational structure, business activities and markets covered, the range and quality of products and services offered, and overall business performance. Also encompassed is the set of values held by management and employees.

10 **Communicated identity**: The communicated identity is most clearly revealed through “controllable” corporate communication. This typically encompasses advertising, sponsorship, and public relations. In addition, it derives from “non-controllable” communication, e.g., word-of-mouth, media commentary, and the like.

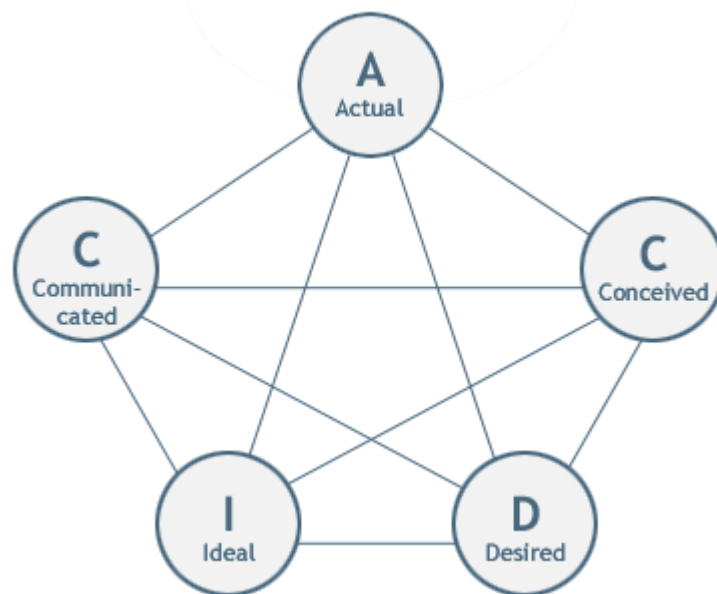
15 **Conceived identity**: The conceived identity refers to perceptual concepts – corporate image, corporate reputation, and corporate branding. These are the perceptions of the company – its multi-attribute and overall corporate image and corporate reputation – held by relevant stakeholders. Management must make a judgment as to which groups’ perceptions are most important.

20 **Ideal identity**: The ideal identity is the optimum positioning of the organization in its market (or markets) in a given time frame. This is normally based on current knowledge from the strategic planners and others about the organization’s capabilities and prospects in the context of the general business and competitive environment. The specifics of a given entity’s ideal identity are subject to fluctuation based on external factors – e.g., the nuclear power industry after Chernobyl; and industries (such as travel, transport equipment, and security systems) affected negatively and positively by the September 11 World Trade Center catastrophe.

25 **Desired identity**: The desired identity lives in the hearts and minds of corporate leaders; it is their vision for the organization. Although this corporate type is often misguidedly assumed to be virtually identical to the ideal identity, they typically come from different sources. Whereas the ideal identity normally emerges after a period of research and analysis, the desired identity may have more to do with a vision informed by a CEO’s personality and ego than with a rational assessment of the organization’s actual identity in a particular time frame.” (Balmer og Greyser 2003: 16)

Balmer og Greyser påstår endda, at der inden for én identitetstype kan forekomme flere variationer af den enkelte identitet, hvilket kan illustreres med en virksomhed, der har flere interessentgrupper, som hver især opfatter virksomheden forskelligt. Altså vil virksomhedens *conceived identity* forekomme i flere variationer. At der virkelig har været behov for at udvikle en model, der anser virksomhedsidentitet som en disciplin med flere facetter underbygges i følgende citat:

“Prevailing corporate thinking considers identity to be a monolithic phenomenon. (...) Our research shows that the premise of a monolithic identity is narrow and inadequate.” (Balmer og Greyser 2003: 16)



10

Figur 4: AC²ID test (Balmer og Greyser 2003)

Modellens primære formål er at fastslå en virksomheds forskellige identitetstyper med henblik på at undersøge, hvor vidt der er konsistens mellem identitetstyperne. Ifølge Balmer og Greysers model (2003: 16-18) antages det, at de fem identitetstyper skal være i harmoni med hinanden, hvis en virksomhed skal fremstå succesfuld. Opnår man ikke harmoni, kan man risikere, at virksomheds billede udadtil svækkes.

3.1.1.2 Den tilpassede AC²ID test

Med udgangspunkt i Balmer og Greysers AC²ID test har van Riel og Fombrun (2007: 70-72) udviklet en tilpasset version af denne. Formålet med den tilpassede version er, i lighed med Balmer og Greysers version, at være i stand til at evaluere de forskellige virksomhedsidentiteter. Van Riel og Fombrun anslår, at en virksomheds *actual identity*

udgøres af følgende fire identitetstyper *perceived identity*, *projected identity*, *desired identity* og *applied identity*. Definitionerne af disse identitetstyper er som følger:

5

“Perceived identity: The collection of attributes that are seen as typical for the “continuity, centrality and uniqueness” of the organization in the eyes of its members.

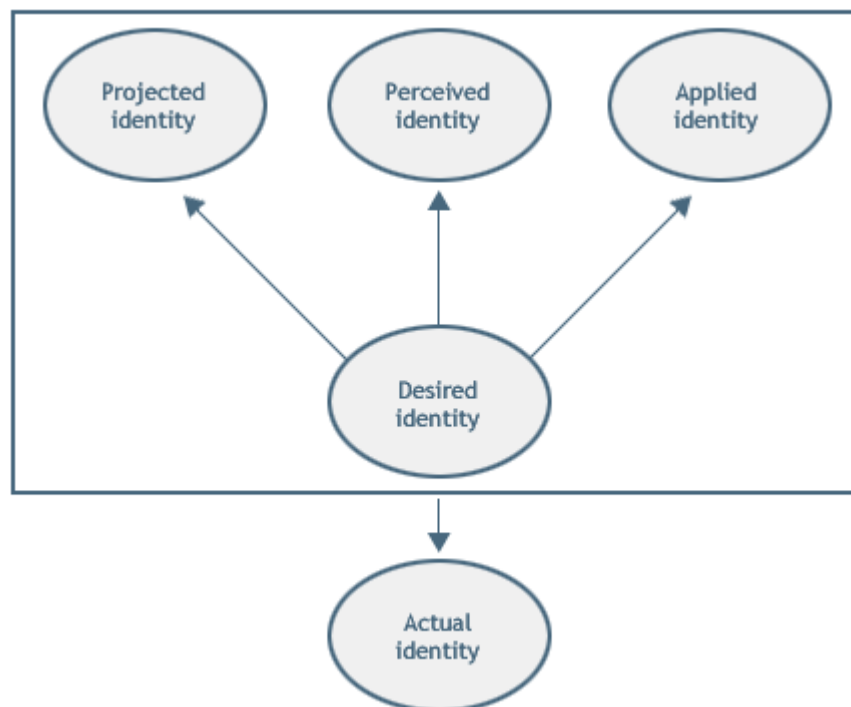
10

Projected identity: The self presentations of the organization’s attributes manifested in the implicit and explicit signals which the organization broadcasts to internal and external target audiences through communications and symbols.

Desired identity (also called “ideal” identity): The idealized picture that top managers hold of what the organization could evolve into under their leadership.

15

Applied identity: The signals that an organization broadcasts both consciously and unconsciously through behaviours and initiatives at all levels within the organization.” (van Riel og Fombrun 2007: 70-72)



Figur 5: Den tilpassede version af AC²ID testen (van Riel og Fombrun 2007)

20

Her vil vi kort opsummere de væsentligste aspekter fra identitetsafsnittene:

- Der eksisterer adskillige definitioner på identitet.
- 5 ➤ En virksomhed kan påvirke sin identitet, men ikke kontrollere dannelsen af den fuldstændig.
- Ukontrollerbare elementer kan påvirke en virksomheds identitet.
- En virksomhed kan aldrig med sikkerhed vide, hvordan forskellige interessenter betragter virksomheden. Dette afhænger altid af den enkelte interessents fortolkning.
- 10 ➤ En virksomheds identitet og image dannes bl.a. på baggrund af virksomhedens kommunikation.

På baggrund af de foregående afsnit om identitet vil vi i det følgende diskutere de forskellige opfattelser af identitetsbegrebet med henblik på at fastslå vores opfattelse af begrebet.

15 3.2 Diskussion af identitetsbegrebet

Argenti anser virksomhedsidentitet for at være en manifestation af en virksomheds virkelighed, og han mener, at en virksomhed er i stand til at kontrollere udformningen eller dannelsen af sin identitet fuldstændig. Vi tilslutter os det faktum, at virksomhedsidentitet er en manifestation af en virksomheds virkelighed, men vi er dog ikke enige i synspunktet, at en virksomhed er i stand til at kontrollere udformningen eller dannelsen af sin identitet fuldstændig. En virksomhed vil være i stand til at påvirke sin identitet i både positiv og negativ retning, men den vil aldrig med sikkerhed kunne kontrollere identiteten fuldstændig, idet der altid kan være nogle faktorer til stede, som forhindrer denne kontrol. Med reference til elementet *behaviour* i van Riels ”Corporate identity mix” som fastslår, at en virksomheds identitet bl.a. afdækkes gennem adfærd, og at handlinger er det vigtigste middel, hvorigennem virksomhedsidentitet udtrykkes, kan man eksempelvis ikke med sikkerhed kontrollere medarbejderes adfærd og handlinger. På baggrund af dette vurderer vi, at udformningen eller dannelsen af en virksomheds identitet ikke kan kontrolleres fuldstændig. Der vil altså altid være en risiko for, at ukontrollerbare elementer vil påvirke udformningen eller dannelsen af en virksomheds identitet. Et andet og væsentligt aspekt der gør, at vi ikke tilslutter os Argentis opfattelse af, hvordan en virksomhed kan kontrollere sin identitet er, at man på ingen måde kan vide, hvordan en virksomheds interessenter betragter virksomheden. Hvordan en

interessent opfatter en virksomheds identitet afhænger fuldstændig af interessentens synsvinkel og hvilken identitet, han eller hun tilskriver virksomheden vil altid være et spørgsmål om fortolkning.

5 Netop det at en virksomheds identitet er et spørgsmål om fortolkning understøttes af Christensen og Morsing, som anser virksomhedsidentitet for at være en dynamisk størrelse, der dannes i konstant interaktion mellem tegn, objekt og fortolkning. Martin og Hetrick og Hatch og Schultz fremfører, at der er paralleller mellem identitets- og kulturbegrebet, og at man kan betragte identitetsbegrebet som linket mellem kultur og image. Hatch og Schultz
10 lægger vægt på, at identitet omfatter, hvordan vi definerer og oplever os selv, hvilket påvirkes af vores aktiviteter og holdninger, som dannes på baggrund af vores kulturelle antagelser og værdier samt en fortolkning af disse. Alt dette bekræfter vores påstand om, at en virksomhed ikke kan kontrollere udformningen eller dannelsen af sin identitet, men at identitet er et resultat af mange forskellige aspekter og i særdeleshed fortolkning.

15 Grundlæggende er Hatch og Schultz af den opfattelse, at virksomhedsidentitet tager udgangspunkt i den centrale og karakteristiske opfattelse af en given organisation, og hvordan denne opfattelse fremstilles og formidles til en række interessenter. Idet virksomhedsidentiteten formidles til en række interessenter, antager vi, at en fortolkning
20 finder sted i forbindelse med denne formidling, hvilket vil blive uddybet i afsnit 4.1 om kommunikation og interaktionsparadigmet.

Balmer og Gray anser virksomhedsidentitet for at udgøre en virksomheds virkelighed og unikke karakteristika, og at dette er elementer, som ikke kan skilles fra det eksterne og interne
25 image og omdømme, der dannes på baggrund af virksomhedens kommunikation. De fastslår altså, at interessenter opfatter en virksomheds identitet og image gennem dens kommunikation, og at virksomhedens omdømme dannes på baggrund af dette. Dette støtter også op om vores opfattelse af identitet, idet en virksomheds omdømme må antages at dannes på baggrund af den fortolkning af virksomhedens identitet, som fører til dannelsen af dens
30 image.

Balmer skelner mellem den visuelle og den strategiske tilgang til virksomhedsidentitet, som udgør en virksomheds identitet. Vi anser Balmers opfattelse af virksomhedsidentitet for at være aktuel i dette speciale, da vi netop vil fastslå Aalborg Industries' ønskede identitet på baggrund af især virksomhedens strategi og herunder dens mission, vision og værdier samt de tanker og overvejelser, der danner grundlag for disse. Det skal dog nævnes, at den visuelle og strategiske tilgang ikke tager direkte hensyn til aspektet om fortolkning, men vi vurderer, at dette er uden betydning for den sammenhæng, vi vælger at anvende dem i, når vi inddrager dem i afsnit 3.5 i en diskussion om Aalborg Industries' opfattelse af identitetsbegrebet.

10 Vi vil i det følgende afsnit sammenligne og diskutere Balmer og Greysers AC²ID test med van Riel og Fombruns tilpassede version af denne.

3.3 Sammenligning af de to modeller

15 I Balmer og Greysers model er AC²ID et akronym for de fem identitetstyper, som modellen består af. Van Riel og Fombrun bruger samme betegnelse for deres tilpassede version, men eftersom de har ændret nogle af betegnelserne for identitetstyperne, udgør disse ikke et lignende akronym, og man kan dermed diskutere, om det overhovedet er passende at kalde van Riel og Fombruns tilpassede model for AC²ID test. I det følgende refereres der til de to modeller som henholdsvis den *oprindelige AC²ID test* og den *tilpassede AC²ID test*.

20

I og med van Riel og Fombruns version af AC²ID testen er en tilpasset version af den oprindelige model, er der nogle forskelle de to modeller imellem. Den oprindelige AC²ID test består af fem definerede identitetstyper, hvorimod den tilpassede version kun består af fire definerede identitetstyper. Derudover finder man en *actual identity* og en *desired identity* i begge modeller, men definitionerne af disse er dog ikke ens.

25

Ved en sammenligning af de to modellers forskellige definitioner af identitetstyperne, kan det konstateres, at nogle af definitionerne overlapper hinanden. Vi antager, at det der i den tilpassede AC²ID test betegnes *projected identity* svarer til det, den oprindelige model betegner som *communicated identity*. *Projected identity* afdækkes på baggrund af en virksomheds kommunikation gennem f.eks. printede medier, video og web kommunikation, men den er også baseret på mere end disse visuelle elementer, da en virksomhed også

30

kommunikerer gennem en lang række andre forskellige medier, verbal kommunikation og symboler. (van Riel og Fombrun 2007: 89-90) Ifølge den oprindelige model bliver en virksomheds *communicated identity* afdækket gennem dens samlede kommunikation, både den kontrollerbare og den ukontrollerbare. På baggrund af dette vurderer vi, at definitionerne af de to identitetstyper dækker over samme begreb.

Endelig svarer den tilpassede AC²ID tests definition af *perceived identity* til den oprindelige AC²ID tests definition af *conceived identity*. *Perceived identity* dækker over de træk, der karakteriserer en virksomhed set fra virksomhedens medlemmers side, mens *conceived identity* refererer til det overordnede image og omdømme, en virksomhed har i interessenternes øjne, og dermed betragter vi de to definitioner som indeholdt i hinanden.

Applied identity fra den tilpassede AC²ID test defineres som de symboler, en virksomhed udsender, både bevidst og ubevidst, gennem adfærd og tiltag. Denne definition mener vi bør være indeholdt i *projected identity*, da denne også refererer til de signaler, en virksomhed udsender. I denne definition taler man dog om implicitte og eksplicitte signaler, men vi mener, at dette er tæt forbundet med de bevidste og ubevidste signaler, der refereres til under *applied identity*.

Strukturen af de to modeller er heller ikke ens. Modsat den oprindelige AC²ID test viser den tilpassede version, at de fire identitetstyper *perceived identity*, *projected identity*, *applied identity* og *desired identity* tilsammen udgør det, der refereres til som *actual identity*. I den tilpassede version er *actual identity* ikke defineret, men betragtes nærmere som en overordnet identitet, der påvirkes af de øvrige identiteter. I den oprindelige AC²ID test er *actual identity* sidestillet med de andre fire identitetstyper og har sin egen specifikke definition, hvilket betyder, at den betragtes som værende på niveau med de øvrige identiteter. Desuden er alle fem identitetstyper i den oprindelige AC²ID test forbundet med hinanden på kryds og tværs, og som Balmer og Greyser fastslår:

”The AC²ID Test is grounded in the premise that companies indeed have multiple identities. A corollary premise is that the lack of alignment (or “fit”) between any two of the identities causes dissonance that can potentially weaken a company.” (Balmer og Greyser 2003: 18)

Dette betyder, at alle identitetstyperne er forbundet med hinanden, og at de indbyrdes skal reflektere et entydigt billede af den pågældende virksomhed. Den tilpassede version tillader

ikke denne dynamik, idet *actual identity* som nævnt vises som et resultat af de fire øvrige identitetstyper, og at *desired identity* har status som en identitet, der påvirker *projected identity*, *perceived identity* og *applied identity* og ikke omvendt. Endvidere er de tre sidstnævnte identitetstyper ikke forbundet indbyrdes i den tilpassede AC²ID test, hvilket

5 bekræfter manglen på dynamik i modellen.

3.4 Udvikling af en tredje model

På baggrund af de observationer og antagelser, vi har gjort os i forbindelse med sammenligningen af den oprindelige og den tilpassede AC²ID test samt de fordele og

10 ulemper, vi har konstateret i denne sammenhæng, er vi af den opfattelse, at der er behov for en tredje model, som illustrerer sammensætningen af en virksomheds identitet. På baggrund af de to AC²ID tests vil vi udvikle en ny model, som indeholder elementer fra de eksisterende modeller.

15 **Actual identity og modellernes struktur**

Som et led i udviklingen af den tredje model vælger vi at tage udgangspunkt i den tilpassede AC²ID tests struktur, eftersom den ser *actual identity* som et overordnet begreb, der påvirkes af de øvrige identiteter. Det skal dog bemærkes, at vi stadig er af den opfattelse, at man ikke kan tale om én specifik *actual identity*, men at denne afhænger af det enkelte individs

20 fortolkning. Modsat den oprindelige AC²ID test giver den tilpassede version ikke en konkret definition af *actual identity*. Den tilpassede version indikerer, som tidligere nævnt, at de øvrige identiteter påvirker en virksomheds *actual identity*, hvilket understøtter vores syn på, hvad en virksomheds *actual identity* er. Men vi anser ikke udelukkende dette for at udgøre en virksomheds *actual identity*, idet mange andre aspekter har indvirkning på denne. Dermed

25 vælger vi i den tredje model også at inddrage den oprindelige AC²ID tests definition af *actual identity*. Denne definition anser *actual identity* for at være en virksomheds nuværende kendetegn, og det tilføjes, at den påvirkes af mange flere elementer, som f.eks. ejerskab, ledelsesstil, organisationsstruktur, forretningsaktiviteter, markeder, produktlinie, produkt- og servicekvalitet samt overordnede resultater. Vi anser den tilpassede AC²ID tests *actual*

30 *identity* som mere omfattende end den oprindelige AC²ID tests *actual identity*, og derfor vælger vi at integrere de to typer af *actual identity* i udviklingen af den tredje model, hvori identitetstypen betegnes som faktisk identitet.

Fra den oprindelige AC²ID test vælger vi at bibeholde de indbyrdes forbindelser mellem de øvrige identitetstyper, da vi mener, det er væsentligt at fastholde denne dynamik, eftersom de indbyrdes forbindelser ligger op til, at der skal være overensstemmelse mellem identitetstyperne, og at uoverensstemmelse dermed kan svække virksomheden. Dog vælger vi på baggrund af ovenstående diskussion om *actual identity* at lade denne være resultatet af de øvrige identitetstyper i lighed med den tilpassede version af AC²ID testen. Vi mener altså, at Balmer og Greysers struktur er at foretrække, når det gælder om at illustrere vigtigheden af kongruens mellem de forskellige identitetstyper. Dette bevirker derfor, at *desired identity* vil være sidestillet med de øvrige identitetstyper og altså ikke være adskilt herfra, og at *actual identity*, i lighed med den tilpassede version, vil være resultatet af de øvrige identitetstyper.

FAKTISK IDENTITET

Faktisk identitet er en virksomheds aktuelle kendetegn, som påvirkes af virksomhedens *kommunikerede identitet*, *betragtede identitet* og *ønskede identitet*. Yderligere påvirkes den faktiske identitet af mange flere elementer, som f.eks. ejerskab, ledelsesstil, organisationsstruktur, forretningsaktiviteter, markeder, produktlinie, produkt- og servicekvalitet, virksomhedens overordnede resultater samt ledelsens og medarbejdernes værdier. Dog vil den faktiske identitet altid afhænge af den enkelte interessents fortolkning.

Desired identity og ideal identity

Når vi vælger at lave en tredje model, skyldes det også, at vi ikke tilslutter os hverken den oprindelige AC²ID test og dens skelnen mellem *desired identity* og *ideal identity* eller den tilpassede AC²ID test og dens definition af *desired identity*. Den oprindelige AC²ID test indeholder både identitetstyperne *desired identity* og *ideal identity*, mens den tilpassede version kun indeholder *desired identity*, men definitionen af denne fremfører, at *desired identity* også kaldes *ideal identity*. Denne betegnelse refererer til det idealiserede billede, den øverste ledelse har af, hvordan virksomheden kan udvikle sig.

I den oprindelige AC²ID test betragtes *desired identity* som den drøm eller vision, ledelsen har for virksomheden. Denne drøm eller vision bygger på den administrerende direktørs personlighed og ego, hvorimod *ideal identity* også referer til dette, men her bygger den på forudgående research og analyser samt ledelsens vurdering af virksomhedens aktuelle situation. *Ideal identity* baseres altså på den nuværende viden, strategiske planlæggere har,

samtidig med at den tager hensyn til virksomhedens faktiske udsigter og egenskaber i den aktuelle kontekst. På baggrund af det foregående består den primære forskel mellem de to identitetstyper i, at *desired identity* er ledelsens drøm, hvor virksomhedens faktiske situation ikke inddrages, og dermed er den ikke nødvendigvis opnåelig eller realistisk, hvorimod *ideal identity* netop bygger på forudgående undersøgelser af den faktiske situation, hvilket gør den realistisk og opnåelig. Vi mener ikke, at det i den tredje model er nødvendigt at inddrage en identitetstype som *desired identity* fra den oprindelige AC²ID test, hvor det kan diskuteres, hvad dens formål er, når man har en identitetstype som *ideal identity*, der grundlæggende er baseret på virksomhedens faktiske situation og eksterne forhold. *Desired identity* forekommer uopnåelig og er udelukkende baseret på drømme og forestillinger, og derfor finder vi den ikke relevant at medtage. Endelig kan man sige, at begge identitetstyper repræsenterer en vision, men at *ideal identity* er baseret på objektive vurderinger, hvorimod *desired identity* er baseret på subjektive vurderinger. I forbindelse med *desired identity* kan man argumentere for, at det er positivt for en virksomhed at have en vision at stræbe efter - også selvom den kan virke uopnåelig. I forbindelse med *ideal identity* har en virksomhed også en vision at stræbe efter, men her er der blot større sandsynlighed for at opnå denne. Hvis en virksomheds vision(er) bliver til virkelighed, må man revurdere virksomhedens aktuelle situation og fastsætte en ny *desired identity*, og således har virksomheden konstant noget at stræbe efter. Desuden er vi af den opfattelse, at det alt andet lige må være mere motiverende rent faktisk at nå det, der stræbes efter frem for at stræbe efter noget, der tilsyneladende er uopnåeligt.

Denne diskussion leder os frem til, at den tredje model kun skal indeholde det, *ideal identity* dækker over i den oprindelige AC²ID test, da vi mener det, *desired identity* dækker over er overflødigt. Desuden giver van Riel (e-mail, 11. marts, 2008) udtryk for, at det er mere fordelagtigt at koncentrere sin identitetsanalyse om konkrete omdrejningspunkter, som rent faktisk kan undersøges og endnu vigtigere, som kan ændres. Vi støtter op om dette synspunkt, da vi mener, det er vigtigt, at modellen bliver så praktisk anvendelig som muligt. Som tidligere nævnt anses *desired identity* i den tilpassede AC²ID test for at være det idealiserede billede, den øverste ledelse har af virksomheden og dens udvikling, og van Riel uddyber, at *desired identity* beskrives som den drøm, mange topledere har, hvilket ofte er dokumenteret i strategiske rapporter.⁸ Kort sagt er det disse aspekter, vi ønsker at lægge vægt på, når den

⁸ Bilag 3 – e-mail fra van Riel

tredje model udformes. På baggrund af dette vælger vi at betegne én af identitetstyperne i den tredje model *ønsket identitet* på trods af, at definitionen heraf primært tager udgangspunkt i den oprindelige models *ideal identity*.

5

ØNSKET IDENTITET

Ønsket identitet er den identitet, ledelsen ønsker virksomheden skal have. Denne identitet anses for at være den optimale position for en virksomhed, når der tages hensyn til virksomhedens faktiske situation, udsigter og eksterne forhold. Yderligere er den baseret på research og analyser og dermed på virksomhedens strategiske planlægning. Altså er det en rational vurdering af det, man ønsker skal være virksomhedens faktiske identitet.

10

De øvrige identitetstyper

Som nævnt anser vi *perceived identity* og *conceived identity* for at dække over den samme identitetstype, ligesom vi også antager, at *projected identity* og *communicated identity* dækker over samme type. Derfor vil vi i den tredje model medtage disse fire identitetstyper under to samlede identiteter og dermed udarbejde to definitioner, der repræsenterer de elementer fra de oprindelige definitioner, som vi finder anvendelige. *Perceived identity* og *conceived identity* samles under begrebet *betragtet identitet*, mens *projected identity* og *communicated identity* betegnes *kommunikeret identitet* i den tredje model.

20

BETRAGTET IDENTITET

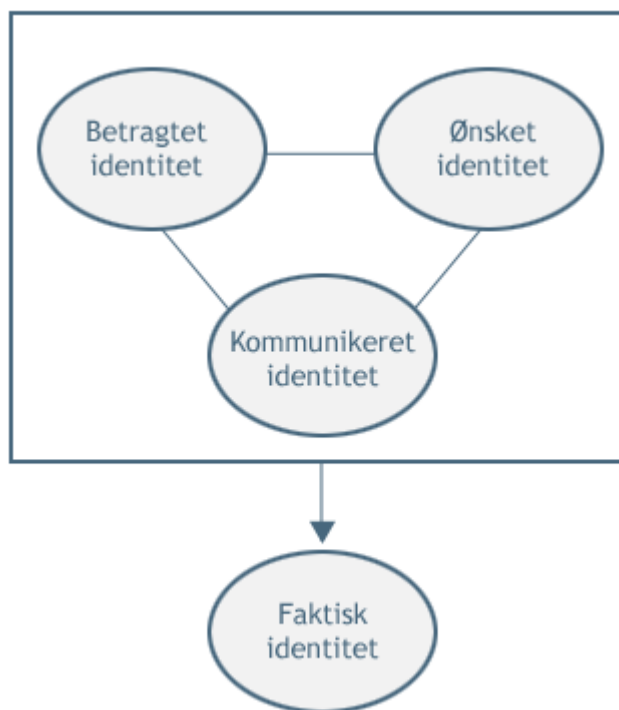
Betragtet identitet referer til virksomhedens overordnede image, som er den opfattelse, den enkelte interessent har af virksomheden og dens karaktertræk. Denne opfattelse dannes på baggrund af f.eks. virksomhedens symboler, adfærd og kommunikation. En virksomhed har ofte mange forskellige grupper af interessenter, som muligvis hver især tilskriver virksomheden et bestemt image.

25

KOMMUNIKERET IDENTITET

Kommunikeret identitet afdækkes gennem virksomhedens kontrollerbare og ukontrollerbare kommunikation. Den kontrollerbare kommunikation består bl.a. af virksomhedens markedsføring, mens den ukontrollerbare kommunikation dannes på baggrund af mund til mund-metoden, adfærd, medieomtale o. lign. Den manifesteres altså gennem de implicitte og eksplicitte signaler, virksomheden udsender.

På baggrund af de foregående afsnit vælger vi at illustrere den tredje model således:



Figur 6: Den tredje identitetsmodel

5

Den tredje model har til formål at vise kompleksiteten og sammensætningen af en virksomheds identitet, og vi anser den for at være i stand til at give et fyldestgørende billede af den samlede identitet. Modellens struktur fokuserer på de indbyrdes forbindelser mellem de tre identitetstyper og illustrerer således vigtigheden af gensidig overensstemmelse herimellem, samtidig med at den viser, hvorledes den faktiske identitet påvirkes af de tre øvrige. Dette betyder også, at modellen illustrerer, at det er vigtigt, at der er overensstemmelse mellem den betragtede og den ønskede identitet. Fremadrettet vil vi anvende den tredje models identitetstyper, idet vi anser dem for at være fyldestgørende i de sammenhænge, hvor vi arbejder med identitetsbegrebet.⁹ I henhold til problemformuleringen og som vi redegjorde for i specialets afgrænsning i afsnit 1.4, vil vi kun beskæftige os med den betragtede og den ønskede identitet.

15

⁹ Bilag 4 - Samlet oversigt over de fire identitetstyper

3.5 Aalborg Industries' opfattelse af identitetsbegrebet

Da vi i afsnit 5.5 bl.a. fastslår Aalborg Industries' ønskede identitet på baggrund af virksomhedens egen opfattelse af identitet, finder vi det her relevant at diskutere denne opfattelse i forhold til nogle af de definitioner, der blev præsenteret i afsnit 3 om identitetsbegrebet samt foregående afsnit om den tredje identitetsmodel. Diskussionen lægger op til, at Aalborg Industries' opfattelse af identitetsbegrebet ikke kan betragtes som virksomhedens faktiske identitet, men at den snarere repræsenterer dens ønskede identitet.

I et sammendrag af Aalborg Industries' strategi defineres virksomhedens identitet som bestående af dens stærke baggrund og historie, mission, vision og værdier, hvilket illustreres med en identitetsmodel, jf. bilag 6. Det kan diskuteres, om en virksomhed i det hele taget er i stand til at identificere og fastslå sin egen identitet, som det er tilfældet her. Definitionen tager ikke hensyn til, at virksomhedens identitet er et fortolkningsspørgsmål, og i denne sammenhæng er det relevant at referere til George Cheney og Christensen, som antager, at

15 "...formal, established, and public symbols of an organization - as seen in the logo, mission statement, and so on - may well have little connection in a particular case with how individual organizational members image their organization." (Cheney og Christensen 2001: 246)

Dette indikerer, at bare fordi en virksomhed har nogle på forhånd definerede elementer, kan man ikke med sikkerhed fastslå, at det er sådan, virksomheden rent faktisk betragtes, men at denne betragtning afhænger af den enkelte fortolkning.

Ifølge de definitioner af virksomhedsidentitet, vi præsenterer i afsnit 3, forekommer begrebet at være bredere samt at dække over en del flere aspekter end de, der er indeholdt i Aalborg Industries' definition. Først og fremmest kan vi her henvise til de to AC²ID tests, som netop baseres på, at en virksomhed har flere identiteter, og dermed anses Aalborg Industries' tilgang til identitetsbegrebet som værende mangelfuld og forenklet, da den udelukkende henviser til det, der overordnet kaldes virksomhedens fælles identitet. Ifølge Argenti er der mange flere elementer, foruden missionen, visionen og værdierne, som former en virksomheds identitet. Dette bekræftes af Balmer, der påstår, at en virksomheds identitet bl.a. er baseret på grafisk design, bygninger, lager, virksomhedsarkitektur, indretning samt aspekter af produkter og services som produktdesign, emballage og adfærd. De aspekter, Argenti og Balmer refererer til er ikke medtaget i Aalborg Industries' definition af virksomhedsidentitet. Endvidere antages Balmers strategiske tilgang til virksomhedsidentitet bl.a. for at udgøre den centrale

idé bag virksomheden samt dens mission, vision og virksomhedsfilosofi. Vi anser virksomhedsfilosofi for at dække over det, vi i dette speciale opfatter som en virksomheds værdier, idet filosofi ifølge Gyldendals leksikon defineres som en samlet tankemæssig erkendelse af menneskelivet og af grundprincipper for tænkning og adfærd, hvilket senere er
5 blevet betragtet som et udgangspunkt for videnskab.¹⁰ Mission, vision og værdier er indeholdt i Aalborg Industries' definition af virksomhedens identitet, men vi er dog af den opfattelse, at denne overensstemmelse ikke er tilstrækkelig, hvis man sigter efter en fyldestgørende og anvendelig definition heraf. Aalborg Industries' mission, vision og værdier er defineret internt i virksomheden, og umiddelbart må det være vanskeligt at vurdere, hvor vidt disse elementer
10 rent faktisk afspejles i virksomhedsidentiteten eller ej. Eftersom Aalborg Industries' mission, vision og værdier er identificeret og formuleret internt i virksomheden, er vi af den opfattelse, at det er problematisk for virksomheden selv at definere dens faktiske identitet. Hvor vidt disse elementer reflekteres i virksomhedens identitet afhænger nemlig af den enkeltes fortolkning og derudover en række andre elementer, som ikke inddrages.

15
Endelig finder vi det aktuelt at evaluere Aalborg Industries' opfattelse af identitetsbegrebet i henhold til den tredje identitetsmodel, og som modellens struktur (figur 6) også antyder, anser den en virksomheds identitet for at bestå af flere forskellige identiteter. Allerede her kan det fastslås, at Aalborg Industries' opfattelse af identitetsbegrebet ikke stemmer fuldstændig
20 overens med vores opfattelse. Endvidere er det vigtigt at understrege, at en given identitet ifølge vores opfattelse af begrebet, altid vil afhænge af den enkelte fortolkning og dermed af en blanding af virksomhedens kommunikerede, betragtede og ønskede identitet og den måde, betragteren opfatter disse på.

25 Som et resultat af denne diskussion kan det udledes, at Aalborg Industries' definition af virksomhedens identitet i strategisammendraget er meget snæver, idet begrebet virksomhedsidentitet dækker over flere aspekter, end det er tilfældet med Aalborg Industries' definition. I forbindelse med Aalborg Industries' definition har vi i vores interview med Jan Vestergaard Olsen, Lone Broberg og Kim Sørensen spurgt ind til, hvordan de betragter
30 identitetsmodellen i strategien, og om den repræsenterer det, virksomheden faktisk er eller ønsker at være. I denne sammenhæng nævner Jan Vestergaard Olsen:

¹⁰ <http://www.gyldendalsleksikon.dk.zorac.aub.aau.dk/leksikon/leksikon.htm>

”Det er nok en kombination [af den ønskede og den betragtede identitet] fordi den er så ambitiøs. Hvis man bare tager værdierne som eksempel det vil vi aldrig kunne opnå til sin fuldendthed det der står.”¹¹

Dvs., at man i særdeleshed kan betragte Aalborg Industries’ værdier som noget, virksomheden ønsker at være. Derimod anses missionen for at være mere konkret, idet den repræsenterer det, virksomheden faktisk gør. Der er stor fokus på virksomhedens kerneaktiviteter, og ifølge Jan Vestergaard Olsen fortæller det meget om identiteten. Kerneaktiviteterne er vigtige for hele virksomheden uanset hvilket datterselskab, man tilhører, og derfor er det af stor betydning, at man altid udfører virksomhedens mission som én global virksomhed. Værdierne er altså eksempelvis noget, man aldrig vil kunne opnå, hvilket betyder, at denne del af Aalborg Industries’ identitetsmodel skal opfattes som noget, virksomheden ønsker at blive betragtet som, og som den stræber efter. Kim Sørensen er enig i betragtningen af værdierne som også, ifølge ham, er noget man stræber efter og ønsker at være, hvilket Lone Broberg støtter op om, da hun beskriver værdierne som adfærdsregulatorer, der ikke nødvendigvis er en refleksion af den eksisterende adfærd. Disse udsagn bekræfter vores antagelse om, at identitetsmodellen og det Aalborg Industries betegner som fælles identitet ikke udelukkende beskriver det, virksomheden rent faktisk er, men at den også beskriver det virksomheden ønsker at være. Desuden giver Jan Vestergaard Olsen i særdeleshed udtryk for, at virksomhedens opfattelse af identitet på flere områder er karakteriseret ved at betegne en ønsket tilstand.¹²

De følgende punkter repræsenterer først hovedpunkterne i forbindelse med udviklingen af den tredje identitetsmodel og derefter Aalborg Industries’ opfattelse af identitetsbegrebet:

- Formålet med den tredje identitetsmodel er at illustrere kompleksiteten og sammensætningen af en virksomheds samlede identitet.
- Den tredje identitetsmodel består af fire identitetstyper. De tre af dem: betragtet, ønsket og kommunikeret identitet påvirker alle den faktiske identitet.
- Identitetsmodellen fokuserer på den indbyrdes forbindelse mellem de tre identiteter og illustrerer vigtigheden af gensidig overensstemmelse herimellem.

¹¹ Bilag 7 – Interview med Jan Vestergaard Olsen

¹² Bilag 6 – Strategi sammendrag

- Aalborg Industries' identitetsmodel består af baggrund, historie, mission, vision og værdier og illustrerer det, virksomheden betegner *corporate identity*.
 - Elementerne i Aalborg Industries' identitetsmodel kan ses som en kombination af betragtet og ønsket identitet.
- 5
- Virksomhedens identitet er primært karakteriseret ved at betegne en ønsket tilstand.

4. Kommunikation

De følgende afsnit handler overordnet om kommunikation og integreret kommunikation samt muligheden for at anvende integreret kommunikation i en virksomhed som Aalborg Industries.

5

4.1 Definition af kommunikation

Der eksisterer mange forskellige definitioner af begrebet *kommunikation*. Ifølge Politikens Store Nye Nudansk Ordbog (1996: 634) betyder kommunikation udveksling af oplysninger, f.eks. gennem tale, skrift og billeder. Marianne G. Ditlevsen et al. (2003: 19) definerer kommunikation som formidling af viden, udtryk for afsenderposition og påvirkning af modtager vha. tekster. Denne definition er mere dybdegående end den foregående, og den leder os i retning af de eksisterende kommunikationsmodeller, som typisk indeholder både et afsender- og modtageraspekt samt en angivelse af, hvordan en afsenders position kan udtrykkes gennem en tekst.

15

Selvom der eksisterer mange forskellige definitioner på kommunikation, kan disse ofte samles under to paradigmer, nemlig *transmissionsparadigmet* og *interaktionsparadigmet*. Disse er de to grundlæggende paradigmer inden for moderne kommunikationsforskning. (Frandsen et al., 2002b: 62)

20

Transmissionsparadigmet opfatter kommunikation som en overførsel af et budskab fra en afsender til en modtager, hvor kommunikationen betragtes som en afgrænset handling med en begyndelse og en afslutning, altså som en lineær proces. Formålet med kommunikationen er at kunne overføre informationer fra én bevidsthed til en anden med henblik på at give modtageren informationer, at skabe forståelse mellem afsender og modtager eller at påvirke modtageren. Ifølge transmissionsparadigmet betragtes afsenderen som den aktive instans, der kommunikerer budskabet, mens modtageren er den passive instans, der udelukkende modtager budskabet. Ifølge transmissionsparadigmet er kommunikation énvejs. Eksempler på dette er personlig kommunikation via e-mail, organisationskommunikation via intranet og massekommunikation via fjernsyn. Kommunikation opfattes som vellykket, når afsenderens hensigt med budskabet er blevet virkeliggjort, altså når kommunikationen har haft den effekt, afsenderen ønskede. Kommunikation opfattes derimod som mislykket, når effekten er mindre

30

5 eller helt anderledes, end afsenderen ønskede. En tekst skal fremkalde respons hos dens modtager og i det øjeblik, denne modtager teksten, foregår der er en fortolkningsproces – fortolkningen opstår altså i det øjeblik, teksten modtages. Ved transmissionsparadigmet inddrages konteksten ikke i kommunikationen, idet denne anses for at foregå i et mere eller mindre situationelt eller sociokulturelt tomrum. (Frandsen et al. 2002b: 63)

10 Interaktionsparadigmet derimod opfatter kommunikation som interaktion gennem budskaber, hvor kommunikationen betragtes som en kompleks og dynamisk proces, hvor de involverede skaber mening i interaktion med hinanden. Det kan derfor være vanskeligt, eller endda umuligt at udpege en begyndelse og en afslutning på kommunikationen. Formålet med kommunikationen er at forsøge at styre aktørernes sociale virkelighed ved at skabe, bevare eller ændre afsenders eller modtagers samfundsmæssige, kulturelle og personlige identitet, interpersonelle relationer eller social rangorden. Ifølge interaktionsparadigmet betragtes begge instanser som lige aktive, og kommunikation består derved ikke kun af én, men af to 15 handlinger, nemlig både afsendelse og modtagelse. Det er afsenderen, der er ansvarlig for den konkrete transmission, men det er både afsender og modtager, der i fællesskab skaber mening under processen. Teksten har ikke betydning i sig selv, men får det først under kommunikationsprocessen, altså når modtageren modtager teksten og fortolker denne ud fra konteksten. Derfor tildeles konteksten stor betydning og ses som havende direkte indflydelse 20 på den måde, modtageren fortolker teksten. Interaktionsparadigmet betragter derfor kommunikation som tovejs-kommunikation. Eksempler på dette kan være personlig kommunikation på et gruppemøde eller organisationskommunikation i form af brevudveksling. (Frandsen et al. 2002b: 64-66)

25 De to kommunikationsbegreber er tæt forbundne med selve kommunikationsmodellerne, og i det følgende vi vil præsentere nogle af de mest udbredte.

4.1.1 Kommunikationsmodeller

30 Laswells kommunikationsmodel fra 1948 kaldes ofte for Laswells formel, da den består af fem spørgsmål, der altid skal stilles, når man studerer kommunikation. Ifølge Laswell kan man beskrive kommunikation ved at svare på disse spørgsmål: *Who? Says what? In which channel? To whom? With what effect?* Hvert spørgsmål udgør en sekvens i

kommunikationsprocessen, og som pilene i modellen nedenfor viser, ses kommunikation, jf. transmissionsparadigmet, som en lineær proces fra venstre mod højre.



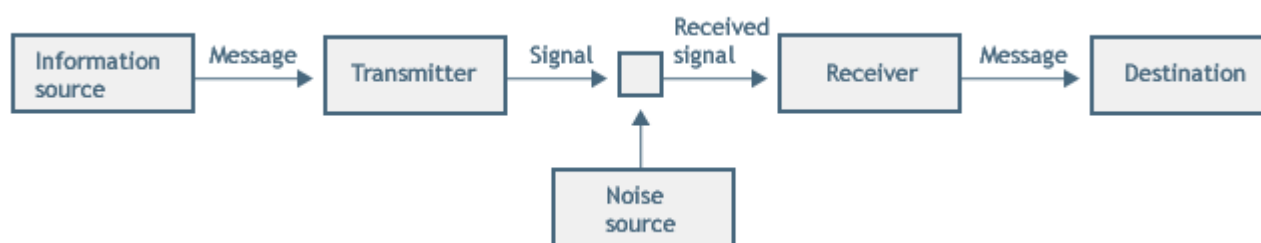
5 **Figur 7:** Laswells kommunikationsmodel (Frandsen et al. 2002a)

Modeller og teorier der er inspireret af denne kommunikationsmodel kaldes ofte for *kanyleteorier*, idet kommunikation kan ses som en indsprøjtning, modtageren passivt modtager fra afsenderen.

10

Shannon og Weavers kommunikationsmodel fra 1949 består af et kommunikationssystem med fem funktioner: en informationskilde (f.eks. aktørens hjerne) udvælger et budskab fra en gruppe mulige budskaber. Det udvalgte budskab omformes af en transmitter (f.eks. en telefonledning) til et signal, der tilpasses og sendes via en kanal. En receiver (en anden telefon og et andet menneskes øre) omformer derefter igen signalet til budskabet, der så sendes til en destination (en anden aktørs hjerne). Herudover indeholder den endnu en funktion, nemlig støj, som f.eks. dårlig udtale. Ifølge transmissionsparadigmet skal kommunikation betragtes som en lineær proces, hvor man bevæger sig igennem de forskellige funktioner eller sekvenser fra venstre mod højre, jf. figur 8. Denne model fokuserede oprindeligt på telekommunikation, men i dag anvendes den også til at illustrere kommunikation mellem mennesker. (Frandsen et al. 2002b: 70-71 og Frandsen et al. 2002a: 35)

20



Figur 8: Shannon og Weavers kommunikationsmodel

25

Laswells såvel som Shannon og Weavers kommunikationsmodel kritiseres ofte for at se kommunikation som en lineær proces, der udelukker interaktivitet.¹³ Schramm byggede videre på Shannon og Weavers model, og i 1954 præsenterede han tre nye kommunikationsmodeller. Den første model ligner Shannon og Weavers kommunikationsmodel, men Schramm anvender nogle andre begreber. I sin anden model tilføjer han kontekstbegrebet i form af *fields of experience*, hvilket ikke tidligere har været indeholdt i transmissionsmodellerne. Ved *fields of experience* forstås de forskellige former for erfaringer, som afsender og modtager hver især har, og som påvirker deres forståelse og fortolkning af kommunikationen. Som man kan se på modellen, er signalet placeret dér, hvor afsender og modtagers erfaringsverdner overlapper hinanden. I sin trede model placerer Schramm de forskellige funktioner i en cirkel, hvilket gør, at kommunikationens interaktive og dynamiske natur kommer til udtryk. Dynamikken og interaktiviteten kendetegner interaktionsparadigmet, og Schramms tredje model var den første af slagsen.

15 **4.1.2 Vores opfattelse af kommunikation**

På baggrund af de foregående afsnit om transmissions- og interaktionsparadigmerne, vælger vi at betragte kommunikation i henhold til interaktionsparadigmet, hvor både afsender og modtager er aktive i processen, og hvor det ikke er givet, at modtageren opfatter budskabet, som afsenderen ønsker det. Derudover er vi i særdeleshed tilhængere af det, Schramm kalder *fields of experience* eller erfaringsverdener. Dette betyder, at aktørerne i en kommunikationssituation alle har en form for forforståelse af verden, hvilket gør, at de budskaber de modtager, bliver formet og fortolket på baggrund af denne erfaringsverden. Man kan sammenholde dette med subjekt-objektcircelen ifølge hvilken, man ikke udelukkende forstår helheden af noget ud fra objektet, altså afsenderen og dennes handlinger og udtalelser, men også ud fra de opfattelser og holdninger man selv har, altså ud fra det man kan kalde forståelseshorisont eller erfaringsverden.

Endelig kan vi henvise til receptionsteorien, idet den fokuserer på det, der sker i det øjeblik, man modtager et budskab og fortolker dette. Vi tilslutter os receptionsteorien, da den afviser

¹³ Vi vælger ikke at gå dybere ind i Laswells og Shannon og Weavers opfattelser af kommunikation, da disse ikke er relevante i forhold til vores opfattelse. Vi fokuserer på aspektet om fortolkning, hvilket interaktionsparadigmet lægger mere vægt på. En introduktion af tilgangene til transmissionsparadigmet anses dog for at være væsentlig, da det er vores indtryk, at de modeller der tager udgangspunkt i transmissionsparadigmet danner grundlag for udviklingen af interaktionsmodellerne.

både stimulus/respons-opfattelsen og forestillingen om det, Frandsen et al. (2002: 68) refererer til som den almægtige tekst, som tvinger sin betydning igennem hos modtageren. Ifølge receptionsteorien bliver modtageren og dennes fortolkningsfællesskab i stedet tildelt en mere eller mindre altafgørende betydning, da det, ifølge Frandsen et al., er den enkelte modtager og ikke afsenderen selv, der fylder budskabet med indhold. Dette kan henledes til hermeneutikken og dermed det faktum, at en fortolkning finder sted hver eneste gang, et budskab modtages, og derfor er der lige så mange fortolkninger af et budskab, som der er modtagere (fortolkere).

5

10 I forbindelse med Aalborg Industries betyder dette, at når virksomheden kommunikerer med sine interessenter, er der ingen garanti for, at budskaberne opfattes som intenderet. Det kan altså ikke vides med sikkerhed, hvordan interessenterne modtager og dermed fortolker det, der kommunikerer. Dog kan virksomheden påvirke disse fortolkninger gennem den kontrollerbare kommunikation, og derfor er det centralt at klarlægge i hvilken retning, man vil påvirke kommunikationen og dermed det, der i den sidste ende bliver den betragtede identitet.

15

4.2 Uddelegering af kommunikationsaktiviteter

På baggrund af interviews med marketingchef, Sune Andersen¹⁴ og marketingkoordinator, Ingrid Hvilborg¹⁵ vil vi i det følgende vurdere muligheden for en uddelegering af Aalborg Industries' kommunikationsaktiviteter. Ved at fastslå i hvilken grad, det er muligt at uddelegere kommunikationsaktiviteterne på nuværende tidspunkt kan vi vurdere, hvad der bør tages hensyn til i forbindelse med en uddelegering på sigt.

20

4.2.1 Interviews med marketingchef og marketingkoordinator

Marketingchef Sune Andersen (SA) forklarer, at Aalborg Industries' koncernkommunikation på nuværende tidspunkt sker fra hovedsædet i Aalborg, hvor den globale marketingafdeling varetager marketing- og kommunikationsopgaver på vegne af datterselskaberne på globalt plan tæt overvåget af direktionen. Han udtaler dog:

25

”Hvis koncernen fortsætter sin vækst tror jeg det vil være sandsynligt at de seks forretningsområder som virksomheden består af vil opnå en størrelse som berettiger og nødvendiggør mere selvstændig markedsføring og kommunikation. Der vil dog skulle være

30

¹⁴ Bilag 1 – Interview med Sune Andersen

¹⁵ Bilag 5 – Interview med Ingrid Hvilborg

nogle overordnede retningslinier for det de laver som er udstykket af direktionen og muligvis koordineret med den centrale marketingfunktion.”

5 Altså vurderer han, at det kan blive nødvendigt at uddelegere virksomhedens kommunikationsaktiver, mens han dog pointerer, at en uddelegering ikke bare kan gennemføres uden yderligere tiltag.

Da vi spørger ind til muligheden for at gennemføre en uddelegering på nuværende tidspunkt, svarer SA på dette spørgsmål i et bredt perspektiv og fra direktionens synsvinkel:

10 ”Altså direktionen har pt. ikke et ønske om at uddelegere mere kommunikation til de seks forretningsområder. Det kan dels skyldes at koncernstrategien om one global company nødvendiggør en mere central styring i en årrække for ikke at risikere at fremstå som en koncern med seks forskellige profiler men i stedet som én virksomhed. Hertil kommer vores ejerforhold hvor der pt. overvejes vores ejerstruktur. Der er overvejelser om at lade virksomheden børsnotere ... og hvis de overvejelser bliver til virkelighed så giver det direktionen ekstra grund
15 til at styre kommunikationen i disse år.”

Som det fremgår af citatet, er der flere komplikationer i forbindelse med en uddelegering såsom virksomhedens strategi og ejerforhold. SA mener strategien kræver central styring, mens den overvejede børsnotation bevirker, at direktionen er særdeles opmærksom på, at virksomhedens kommunikation skal være konsistent og ensartet. Der lægges derfor vægt på,
20 at en reel uddelegering af kommunikationsaktiviteterne først er aktuel, når virksomheden er moden til det, men allerede nu ønsker SA en vurdering af de faktiske konsekvenser, en sådan uddelegering kan have for virksomhedens image.

I forbindelse med uddelegeringen slår SA fast, at det ikke vil kunne lade sig gøre uden nogle
25 overordnede retningslinier, og han begrundet dette således:

”Altså som jeg sagde tidligere vil det være helt centralt at der foreligger nogle overordnede retningslinier for vores kommunikation således at vi kan fremstå som én virksomhed uanset om vores kunder møder os i Kina Dubai Australien Holland USA eller Danmark.”

Der skal altså være konsistens i den kommunikerede identitet for at sikre, at virksomheden
30 opfattes som én global virksomhed. For at opretholde denne konsistens og ensartethed ved en uddelegering af kommunikationsaktiviteterne, udtrykker SA:

”Jeg tror det er centralt at der foreligger nogle koncernretningslinier for kommunikation som for eksempel en identitetsmanual brand manual og kommunikationsplan så de personer der eventuelt vil skulle varetage kommunikationsopgaver har nogle klare retningslinier som de kan

følge. Herudover er det væsentligt at de personer der skal kommunikere på koncernens vegne også er helt klar over virksomhedens vision mission og værdier.”

5 Sådanne redskaber kan indeholde klare retningslinier for, hvordan kommunikationsaktiviteter skal udarbejdes, og de bør altså kunne bidrage til opretholdelsen af Aalborg Industries som én global virksomhed.

I forlængelse af SAs syn på, hvor vidt det er muligt på nuværende tidspunkt at gennemføre uddelegeringen, giver marketingkoordinator Ingrid Hvilborg (IH) klart udtryk for, at det ikke kan lade sig gøre, som virksomheden fungerer i dag. IH fremhæver at:

10 ”Det vil under ingen omstændigheder kunne lade sig gøre før vi har nogle klare retningslinier at gå efter. Desuden skal vi have færdiggjort opdateringen af vores identity manual så vi selv vores forretningsområder og datterselskaber og reklamebureauer og også trykkerier har konkrete retningslinier at få efter...”

15 Hun fortsætter med at forklare, at de forskellige forretningsområder og datterselskaber ikke har erfaring med selv at producere materiale, samt at de mangler rutinen med at samle og vurdere indholdet af de forskellige kommunikationsaktiviteter. Vi er af den opfattelse, at netop manglen på erfaring vil kunne opvejes ved at indføre nogle klare retningslinier for de forskellige kommunikationsaktiviteter. Endelig henviser IH til, at der heller ikke er nogen af dem, der har et fast reklamebureau eller trykkeri, som de anser for at være i stand til at udføre
20 opgaverne. Dette vil der dog kunne laves om på, men igen vil et kræve nogle klare retningslinier.

Til at støtte op om ovennævnte synspunkt fortæller IH:

25 ”Vi har i årenes løb set nogle hårrejsende annoncer fra forretningsområderne som nogle af vores datterselskaber har lavet (...) så har vi jo også været nødsaget til at gøre dem det klart at det ikke er sådan vores materiale ser ud.”

30 Virksomheden har en såkaldt identity manual, som er et ti år gammelt dokument, der indeholder forældede retningslinier for virksomhedens designlinie. Tilsyneladende anvender forretningsområderne og datterselskaberne ikke manualens retningslinier, da disse ikke er opdaterede. Som nævnt er det også meget sjældent, de rent faktisk udformer materialer, og ifølge IH drejer dette sig kun om nogle få foldere på lokalsprog og små annoncer i telefonbøger eller lign. I interviewet understreger hun, at mere eller mindre hele den eksterne globale kommunikation foregår gennem marketingafdelingen eller direktionen i Aalborg. Hun vurderer, at det i hvert fald er tilfældet for 99% af kommunikationsaktiviteterne.

Virksomhedens hjemmeside styres udelukkende fra hovedsædet i Aalborg, og eventuelle ændringer skal altid godkendes af virksomhedens salgs- og marketingdirektør. Da vi specifikt spørger ind til muligheden for at uddelegere rettighederne til at rette og opdatere virksomhedens hjemmeside, svarer IH:

5 ”Hvor vidt datterselskaber eller forretningsområderne rent faktisk med fordel selv kunne opdatere deres egne oplysninger ja det er et åbent spørgsmål. Nogle af vores datterselskaber og produktcentre kunne helt sikkert gøre det men da næsten ingen af gruppens selskaber ligger i engelsktalende lande vil det altid være nødvendigt med en vis sprogrevision fra marketing i Danmark.”

10 Dette svar er lidt tvetydigt, da IH mener, det afhænger af forretningsområdets placering og modersmål, mens hun dog samtidig pointerer vigtigheden af sprogrevision. I denne forbindelse er vi af den opfattelse, at det også kunne være muligt at uddelegerede denne opgave, men at det vil kræve klare retningslinier for både layout og udformning af tekst til
15 marketingafdeling i Aalborg som de eneste har ubegrænset adgang til hele hjemmesiden, mens forretningsområderne kan få adgang til de sider, de selv har behov for at lægge materiale på. På den måde vil det ikke være alle, der har mulighed for at redigere hele hjemmesiden. I denne forbindelse er det også vigtigt at bemærke, at det kræver lidt teknisk viden at redigere den.

20 Til spørgsmålet om hvordan man kan opnå succes med uddelegeringen af de forskellige kommunikationsaktiviteter, fremsætter IH, at en opdatering af den tidligere omtalte identity manual er en nødvendighed, og at det vil være en fordel at have skabeloner, som forretningsområderne og datterselskaberne kan anvende. Hun tilføjer i forbindelse med dette:

25 ”Forbud og politikker ... fører nogle gange til manglende lyst til at gøre forsøget på at stå på egne ben og det er lidt ærgerligt at lægge bånd på initiativerne. Derimod vil en god og åben checkprocedure hos marketingafdelingen i moderselskabet være fordelagtig for på den måde kan vi sikre et højt niveau og fælles inspiration.”

Vi tilslutter os ikke nødvendigvis denne opfattelse. I stedet mener vi, at det vil være en fordel
30 for virksomheden at have nogle politikker med klare retningslinier for de forskellige kommunikationsaktiviteter. Det er dog vigtigt, at politikkerne ikke opfattes som dikterende, men i stedet opfordrer til kreativitet og initiativer inden for nogle bestemte rammer. I forlængelse af dette kan vi henvise til Wayne R. Pace som i afsnit 6.2 pointerer, at en kommunikationspolitik skal fremstå som guidende udsagn, der ikke dikterer medarbejdernes

adfærd, men i stedet leder dem i en bestemt retning. IH foreslår, at man i stedet kan indføre en god og åben checkprocedure hos marketingafdelingen i Aalborg. Dette mener vi dog ikke er nok, da datterselskaberne, som IH understreger, overordnet ikke har nogen erfaring med at udarbejde deres egne materialer. SA er også af den opfattelse, at det er nødvendigt at indføre retningslinier. I forlængelse af Pace mener vi også, at retningslinier er nødvendige, men at man skal tage hensyn til, at de ikke skal udformes som værende dikterende, men i stedet guidende. Det skal igen bemærkes, at SAs planer om en uddelegering er et resultat af virksomhedens vækst og først bliver aktuel i det øjeblik, virksomheden størrelse nødvendiggør mere selvstændig markedsføring og kommunikation fra de seks forretningsområder.¹⁶

For kort at opsummere kan vi altså fastslå, at SA og IH er enige i, at en uddelegering ikke vil kunne gennemføres med succes uden yderligere tiltag, men de er dog ikke helt enige om, hvordan man skal gribe denne situation an. I forlængelse af dette mener vi, at det globale aspekt af virksomhedens koncernstruktur understøtter nødvendigheden af at have nogle helt klare retningslinier for udformningen af virksomhedens kommunikation, så det bliver muligt at opnå virksomhedens ønskede identitet.

På baggrund af de to interviews er det ved en uddelegering også vigtigt at tage hensyn til:

- At en uddelegering overordnet ikke kan finde sted uden yderligere tiltag.
- At det er centralt med nogle overordnede retningslinier for kommunikationen, så virksomheden fremstår som én virksomhed.
- At både forretningsområder, reklamebureauer og trykkerier har behov for konkrete retningslinier.
- At de seks forretningsområder (og dermed også datterselskaberne) ikke har særlig meget erfaring med at udarbejde kommunikationsaktiviteter/materiale.

Som et resultat af dette er det derfor nødvendigt at gøre en indsats for at sikre, at de enkelte forretningsområder ved, hvad de skal gøre, og hvordan de skal gøre det, hvilket kan opnås med nogle klare retningslinier og politikker for kommunikationsaktiviteterne.

¹⁶ Bilag 1 – Interview med Sune Andersen

4.4 Integreret kommunikation

Ifølge Just et al. (1997: 243) har den teknologiske udvikling været med til at øge behovet for en samlet og koordineret kommunikationsindsats blandt mange virksomheder. Derudover påvirker en virksomheds organisationsstruktur dens kommunikation, hvilket betyder, at en virksomhed med mange afdelinger ofte vil have en særdeles kompleks kommunikation. De mange afdelinger varetager hver især kommunikation til virksomhedens interessenter, hvilket betyder, at der er risiko for, at kommunikationen fra de forskellige afdelinger vil modarbejde hinanden. Aalborg Industries er som nævnt en global virksomhed med mange datterselskaber, hvilket indebærer, at kommunikationen kan være særdeles kompleks. Det kan være svært at kontrollere virksomhedens kommunikation, hvis den bliver uddelegeret og fordelt på de seks forretningsområder. Ingrid Hvilborg slår fast, at datterselskaberne ikke rigtig har nogen erfaring med at udarbejde deres egne brochurer o. lign., og at de derved ikke er rutinerede nok til at varetage opgaverne på nuværende tidspunkt, hvilket gør integreret kommunikation særlig vigtigt. Mange virksomheder begynder at få øjnene op for de komplekse kommunikationssituationer og for de problemer, disse medfører, og i den forbindelse stiger behovet for at koordinere kommunikationsindsatsen vha. det, der refereres til som integreret kommunikation. Integreret kommunikation skal betragtes som en samlet strategi for en virksomheds samlede kommunikation. Ifølge Corporate Branding Forum's hjemmeside defineres integreret kommunikation som:

20 "...forestillingen om og bestræbelserne på at samordne og koordinere alle organisationens kommunikationsudtryk, således at organisationen taler med én stemme."
(<http://www.corporaterelations.dk/communication.htm>)

Dette betyder, at man vha. integreret kommunikation kan sikre, at en virksomhed samler og koordinerer al kommunikation, så den taler med én stemme og dermed minimerer risikoen for, at dele af virksomheden modarbejder hinanden. Update¹⁷, som er et center, der indsamler, bearbejder og formidler viden om journalistik og medier, giver på deres hjemmeside udtryk for, at integreret kommunikation indebærer, at den interne og eksterne kommunikation skal hænge sammen, og at kommunikationen samtidig skal repræsentere virksomhedens mål og værdier. Dette synspunkt kan sammenlignes med den første definition, som også handler om at samordne og koordinere al kommunikation.

¹⁷ <http://www.update.dk/cfje/Uddbaze.nsf/1b38d26272f0d9bec1256b21003df4ef/22bc578b85396452c1256e820030da32?OpenDocument>

I dette speciale vil vi betragte integreret kommunikation som en samlet strategi for en virksomheds samlede kommunikation, hvis formål er at sikre, at den taler med én stemme og samtidig repræsenterer virksomhedens mål og værdier. Vores definition af integreret kommunikation slår fast, at en given virksomheds kommunikation skal repræsentere virksomhedens mål og værdier, hvilket hænger tæt sammen med virksomhedens betragtede identitet, og som Lise R. Kistrup og Pernille M. Toft formulerer det:

”Hvis en organisation siger én ting til eksterne interessenter og noget andet til interne interessenter kommer der en dissonans i kommunikationen ofte med et tvetydigt image til følge.” (Kistrup og Toft 2006: 116)

Dette betyder, at hele virksomheden skal kommunikere i overensstemmelse med virksomhedens mål og værdier for at opnå en positiv betragtet identitet. I forbindelse med Aalborg Industries slår strategiens titel f.eks. fast, at virksomheden ønsker at blive betragtet som én global virksomhed, hvilket betyder, at det igen er vigtigt, at kommunikationen så også afspejler dette, så virksomhedens interessenter ikke er i tvivl om, at der er tale om én samlet global virksomhed. Sune Andersen pointerer, at nogle centrale retningslinier for kommunikationen kan bidrage til, at Aalborg Industries fremstår som én global virksomhed, uanset i hvilket land, kunderne møder virksomheden. I det følgende afsnit kommer vi nærmere ind på sammenhængen mellem integreret kommunikation og den betragtede identitet.

20

4.4.1 Integreret kommunikation og den betragtede identitet

Ifølge Ann Randrup og Frans Grandjean (2006: 17) kan integreret kommunikation påvirke en virksomheds betragtede identitet, da en samlet kommunikationsprofil sender et klart og stærkt signal om, hvordan virksomheden er, hvilket typisk vil bidrage til at skabe mere troværdighed blandt interessenterne. Følgende citat illustrerer, hvilken betydning kommunikation har for en virksomhed og hvilken indflydelse, den kan have på en virksomheds betragtede identitet:

”Fra at have været et enægget sværd primært rettet mod en ekstern offentlighed, med det formål at skaffe sig et godt image i denne offentlighed, er kommunikationen blevet en boomerang, der kastet forkert med fatalt resultat kan risikere at ramme tilbage på virksomheden, hvis ikke det eksempelvis er de samme værdier, der kommunikeres og praktiseres såvel eksternt som internt.” (Helder og Pjetursson 1999: 35)

Det er vigtigt at være opmærksom på, at kommunikation kan styre processer og har en afgørende indflydelse på den virkelighed, som bliver skabt, når et budskab modtages og dermed på, hvordan en proces kan udvikle sig. Det er afsenderen, der giver bolden op, og

dette gør det til en vis grad muligt for afsenderen at påvirke den betragtede identitet. (Helder og Pjetursson 1999: 6) Hvis man skaber synergi mellem den eksterne og interne kommunikation, samvirker man al kommunikation, så de forskellige discipliner understøtter og supplerer hinanden, og dette vil resultere i en forøget effekt af budskabet. (Kistrup og Toft 2006: 117) I lighed med Randrup og Grandjean er Kistrup og Toft også af den opfattelse, at integreret kommunikation kan påvirke virksomhedens betragtede identitet:

”Gennem integreret kommunikation kan du skabe en synergi, som giver sig udslag i et sammenhængende og entydigt billede af organisationen. Det billede kan være med til at forstærke og fastholde organisationens image.” (Kistrup og Toft 2006: 117)

10 Ifølge dem er integreret kommunikation lig med entydig kommunikation, hvilket indebærer, at man implementerer en rød tråd, der kan følges igennem al kommunikation, og som medarbejderne kan bruge som vejledning, når de kommunikerer på virksomhedens vegne. En virksomheds medarbejdere repræsenterer virksomheden både i arbejdstiden og i fritiden, og deres ord og handlinger bliver, ifølge Kistrup og Toft (2006: 118), i varierende grad associeret med virksomheden. Dette betyder, at medarbejderne gennem den kommunikerede identitet har stor indflydelse på virksomhedens betragtede identitet. De pointerer dog, at den røde tråd bør være virksomhedens erklærede værdier, hvilket betyder, at al kommunikation bør afspejle og understøtte disse. Dette giver interessenterne en forstærket og sammenhængende oplevelse af virksomheden. (Kistrup og Toft, 2006: 117) Den røde tråd i virksomhedens kommunikation skal altså, ifølge Kistrup og Toft, baseres på virksomhedens formulerede værdier, mens Just et al. i denne sammenhæng henviser til virksomhedens *værdigrundlag*, hvilket refereres til som en virksomheds samlede strategi, altså mission, vision og værdier, hvilket vil blive uddybet i afsnit 4.4.2.

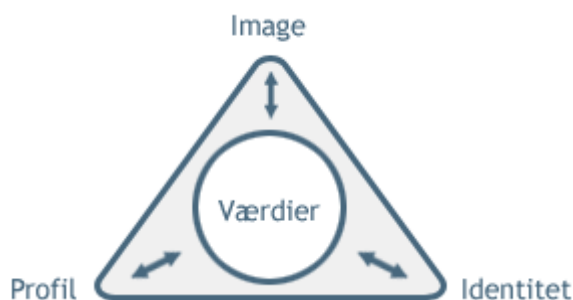
25 For Aalborg Industries betyder den tætte sammenhæng mellem integreret kommunikation og betragtet identitet, at den betragtede identitet nemt kan blive påvirket i en enten positiv eller negativ retning, hvis kommunikationsaktiviteterne bliver uddelegeret. En ustruktureret kommunikationssituation kan betyde, at de forskellige forretningsområder såvel som datterselskaberne i værste tilfælde kommer til at modarbejde hinanden, hvilket typisk vil resultere i en tvetydig betragtet identitet, der svækker det billede, interessenter har af virksomheden. En struktureret kommunikationssituation vil derimod sikre, at Aalborg Industries udsender et klart og stærkt signal om, hvordan virksomheden er, hvilket øger dens

sandsynlighed for at fremstå troværdig, og det vil derudover forøge effekten af de enkelte budskaber, virksomheden udsender.

4.4.2 Den betragtede identitet og strategi

5 Ifølge Just et al. (2007: 260) er formålet med et fælles værdigrundlag (samlet strategi) at øge den interne sammenhæng og derved skærpe den eksterne profil og positionering. Værdigrundlaget består også af en vision, en mission og et sæt kerneværdier, hvilket stemmer overens med Kistrup og Tofts definition af strategi. Just et al. (2007: 261) konkluderer, at det er vigtigt, at de tre elementer er nøje afstemt, hvis det er meningen, at den samlede strategi skal fungere som et fælles udgangspunkt for fremstillingen af virksomhedens identitet. Dvs.,
10 at værdigrundlag her refererer til det, vi kalder for en virksomheds strategi. Ifølge Aalborg Industries' identitetsmodel udgøres virksomhedens identitet også af dens strategi.

Når Randrup og Grandjean (2006: 107) anvender begrebet *værdigrundlag*, refererer de også
15 til virksomhedens mission, vision og værdier altså det, vi refererer til som strategi. I det følgende vælger vi at anvende betegnelsen *strategi*, også når vi referer til Randrup og Grandjeans modeller. Vi bibeholder dog de oprindelige illustrationer af modellerne. Ifølge figur 9 forned kan strategien have stor indflydelse på mange af virksomhedens centrale områder som f.eks. image, profil og identitet, hvor især image er vigtig i forhold til vores
20 problemformulering.



Figur 9: (Randrup og Grandjean 2006)

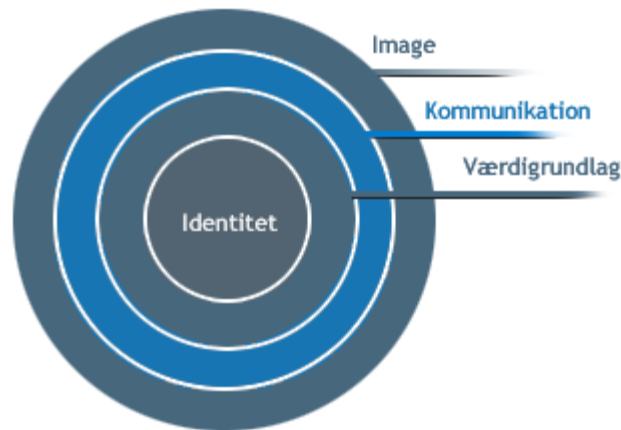
Image defineres i denne sammenhæng som det indtryk, omverdenen har af virksomheden
25 eller det billede, interessenter danner på baggrund af de informationskilder, der er til rådighed som f.eks. reklamer, medieomtale, direkte kontakt osv., hvilket stemmer overens med det, vi refererer til som den betragtede identitet.

Profil er virksomhedens bevidste selvfremstilling, som bl.a. ledelsen og marketingafdelingen er med til at skabe. Dermed er image det indtryk, interessenter har af virksomheden, mens profil er det udtryk, virksomheden gerne vil skabe, altså det vi refererer til som den ønskede identitet.

5

Identitet i denne sammenhæng henviser til det, virksomheden rent faktisk er, altså dens reelle indhold. Med reference til figur 9 ovenfor har disse elementer indvirkning på hinanden, hvilket illustreres vha. trekanten. (Randrup og Grandjean 2006: 14) Som nævnt er det strategien, der påvirker virksomhedens image, profil og identitet, hvilket også illustreres i 10 figur 9, hvor den er placeret i midten af figuren. Randrup og Grandjean slår fast, at det er vigtigt, at strategien forholder sig konstruktivt til alle tre elementer, samtidig med at den skal afspejle virksomhedens identitet, hvilket betyder, at virksomhedens mission, vision og værdier skal baseres på virksomhedens identitet, og at de derudover skal kunne rumme den 15 profil (den ønskede identitet) og de image-ambitioner (den betragtede identitet), virksomheden har. Eftersom strategien er placeret i midten af trekanten, betragtes denne som virksomhedens kerne, og hvis kernen er veldefineret og velimplementeret, danner den et velfunderet grundlag for den samlede kommunikation og skaber fokus for den samlede virksomhed. (Randrup og Grandjean 2006: 16) Når strategien er formuleret, er det hensigten, 20 at den skal virkeliggøres i forhold til interessenterne, da man herved vil kunne præge virksomhedskulturen og samtidig påvirke den betragtede identitet. Formuleret på en anden måde kan strategien altså være med til at skabe grundlag for en sammenhængende kommunikation, hvilket vi vil vende tilbage til i afsnit 4.5.

I forbindelse med strategi præsenterer Randrup og Grandjean (2006: 38) en simpel model, der 25 illustrerer, hvordan en virksomheds strategi spreder sig. Ifølge denne model tager man udgangspunkt i virksomhedens identitet, når man arbejder med dens strategi. Identiteten forplanter sig derefter i den formulerede strategi, hvilket sætter sit præg på kommunikationen, som er med til at udgøre virksomhedens image.



Figur 10: Den simple udgave af modellen (Randrup og Grandjean 2006)

Randrup og Grandjean konkluderer at:

- 5 ”Formålet med hele øvelsen er at ændre opfattelsen af organisationens image blandt interessentgrupperne, altså at få medarbejderne, kunder, leverandører, myndigheder, presse og så videre til at justere deres billede af organisationen ved hjælp af værdierne [strategien].” (Randrup og Grandjean 2006: 39)

10 Nedenstående model skal ses i forlængelse af ovenstående model (figur 10). Figur 11 illustrerer bl.a. Randrup og Grandjeans syn på identitet, som består af formål, ledelse, organisation og kultur, samt hvordan værdigrundlag/strategi består af mission, vision, værdier og slogan. Med dette afsnit kan vi slå fast, at strategien i højeste grad påvirker en virksomheds betragtede identitet (image), og at virksomhedens samlede kommunikation er med til at forme dens betragtede identitet.



15 **Figur 11:** Den udvidede udgave af modellen (Randrup og Grandjean 2006)

I forlængelse af modellerne kan vi henvise til den tredje identitetsmodel, der bl.a. illustrerer, hvordan identitetstyperne *betraget identitet*, *ønsket identitet* og *kommunikeret identitet*

påvirker hinanden indbyrdes, og tilsammen udgør den *faktiske identitet*. Denne model lægger som nævnt også vægt på vigtigheden af overensstemmelse mellem de tre førstnævnte identiteter. Dette betyder at virksomhedens ønskede identitet f.eks. gerne skal afspejles i den kommunikerede identitet, som igen gerne skal påvirke den betragtede identitet i retning af virksomhedens ønskede identitet.

Det følgende afsnit tager udgangspunkt i, hvordan en virksomheds strategi kan være med til at samle og ensrette kommunikation. Det er bl.a. derfor, vi vælger at udlede Aalborg Industries' ønskede identitet på baggrund af strategien, der som nævnt påvirker virksomhedens betragtede identitet, og som bør repræsentere Aalborg Industries' ønskede identitet.

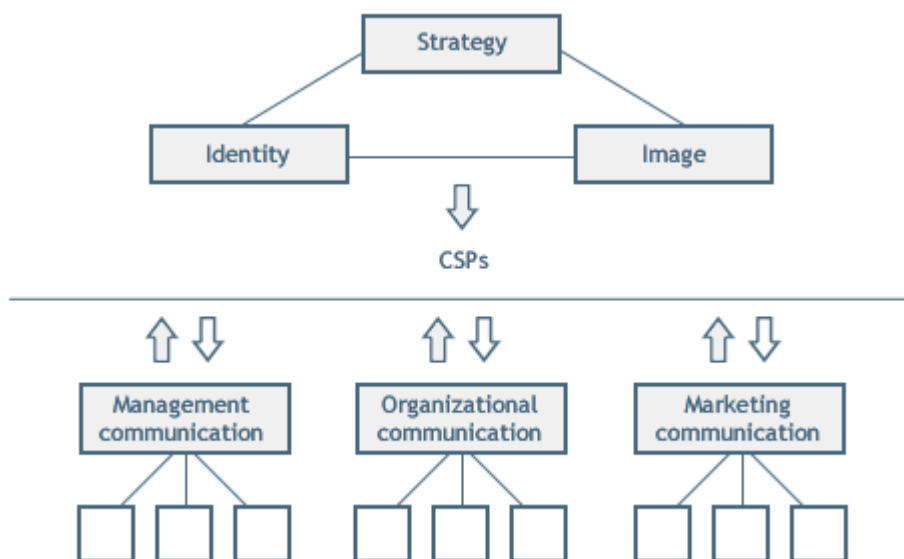
4.4.3 Strategi og integreret kommunikation

Som nævnt kan strategien være med til at skabe grundlag for en sammenhængende kommunikation, og ifølge van Riel (1995: 18) er det nødvendigt at skabe kohærens i virksomhedens totale kommunikation. Dette kan opnås vha. det, han betegner som integration af indholdet og formen af alle virksomhedens kommercielle budskaber. Han slår fast, at man kan opnå denne kohærens ved at forbedre koordinationen af virksomhedens og kommunikations mål. Den grundlæggende filosofi bag denne opfattelse kan beskrives som:

”...directing the company’s communication policies from within the ‘corporate strategy-corporate identity-corporate image’ triangle.” (van Riel 1995: 19)

Van Riel opstiller nedenstående model (figur 12), som viser, hvordan formuleringen af en virksomheds strategi kan sikre et fælles udgangspunkt, eller det van Riel (1995: 18-19) betegner som *the common starting points*, hvilket vi oversætter som *det fælles udgangspunkt*. Ifølge modellen skal det fælles udgangspunkt baseres direkte på virksomhedens strategi, identitet og image. Dermed anses det fælles udgangspunkt for at være det, van Riel betegner som virksomhedens centrale værdier, som udgør grundlaget for de forskellige former for kommunikation såsom marketingkommunikation og organisationskommunikation. (van Riel 1995: 19) Som modellen illustrerer, er det strategien, identiteten (både den faktiske og den ønskede identitet) og image, der skal danne det fælles udgangspunkt, som efterfølgende skal forme og dirigere virksomhedens kommunikation. Dette betyder, at van Riel modsat f.eks. Just et al., tilføjer identitet (den faktiske og den ønskede identitet) og image til det fælles udgangspunkt, mens han, sammenlignet med Randrup og Grandjean, holder sig til de samme

elementer som illustreret i figur 9, hvor Randrup og Grandjean slår fast, at virksomhedens identitet påvirker strategien.



Figur 12: Det fælles udgangspunkt for en virksomheds strategi (van Riel 1995)

5

Når en virksomhed integrerer sin kommunikation, er det i bund og grund et forsøg på at få virksomheden til at tale med én stemme. Just et al. (2007: 273) præsenterer imidlertid en alternativ fortolkning af begrebet integreret kommunikation. Denne fortolkning består i, at man i stedet for at få alle virksomhedens medlemmer til at tale med én stemme kun lader en enkelt eller nogle få personer udtale sig på virksomhedens vegne, og derved sikrer man alligevel kun én stemme. På nuværende tidspunkt sikrer Aalborg Industries netop, at virksomheden taler med én stemme, da det f.eks. kun er den administrerende direktør, der må udtale sig til pressen samtidig med, at al kontrollerbar kommunikation udformes i Aalborg eller skal godkendes her før publicering. Dette giver virksomheden mulighed for at holde styr på kommunikationen, hvilket er en fordel, men denne tilgang har dog nogle ulemper. Ifølge Just et al. er det for det første fordi denne tilgang er udtryk:

20

”...for en rigid top-down tankegang, hvor kun særligt betroede medarbejdere har lov til at repræsentere organisationen internt såvel som eksternt. Det kan føre til, at de øvrige medlemmer i organisationen ikke føler, at organisationen stoler på dem, og at de i værste fald slet ikke kan se sig selv som en del af det, den officielle stemme giver udtryk for.” (Just et al. 2007: 273-274)

Som nævnt kan medarbejdere også betragtes som virksomhedens repræsentanter både i arbejdstiden og i fritiden, hvor der er mulighed for, at de vil udtale sig om deres job osv. Dette leder os til den anden ulempe, nemlig at denne tilgang glemmer, at alle virksomhedens medlemmer kommunikerer hele tiden, også selvom de fra virksomhedens side ikke betragtes

som officielle kommunikatorer. Denne kommunikation har virksomheden ikke mulighed for at styre eller koordinere. For det tredje vil omverdenen sjældent acceptere denne tilgang, hvilket betyder, at f.eks. investorer eller journalister ofte hellere vil tale med den medarbejder, der er involveret i den pågældende sag frem for den officielle kommunikator. Tillader virksomheden ikke adgang til disse medarbejdere, kan det resultere i, at nogle interessenter holder helt op med at henvende sig til virksomheden. Endelig skal det dog nævnes, at Just et al.s alternative fortolkning kan være fornuftig at bibeholde i særlige tilfælde, som f.eks. i forbindelse med visse emner eller i kommunikationen med særlige grupper. I denne forbindelse kan det eksempelvis nævnes, at mange virksomheder har en kommunikationsansvarlig, som umiddelbart er den, der taler med pressen, hvilket betyder, at man f.eks. undgår, at tilfældige medarbejdere udtaler sig om emner, de ikke er kvalificerede til at udtale sig om. For at vende tilbage til Aalborg Industries har denne sidste synsvinkel på integreret kommunikation ikke den store betydning, da man, hvis man på sigt vælger at uddelegere kommunikationsaktiviteter til de enkelte forretningsområder, får brug for den første tilgang til integreret kommunikation. Denne tilgang tillader, at hele virksomheden fungerer som kommunikatorer, og at man derfor bliver nødt til at sikre, at alle i virksomheden taler med én samlet stemme, hvilket betyder, at man får behov for at sikre, at den samlede virksomhed inkl. forretningsområderne og dermed datterselskaberne taler med én stemme.

20 En virksomhedens identitet påvirker altså dens betragtede identitet, og virksomhedens strategi skal gerne afspejles i identiteten. Derfor er det vigtigt, at Aalborg Industries sikrer, at strategien implementeres i kommunikationen, så kommunikationen herigennem kan formes eller styres i en bestemt retning, som samtidig repræsenterer virksomhedens værdier.

25 **4.5 Integreret kommunikation i praksis**

I en diskussion om integreret kommunikation er det vigtigt at være opmærksom på, hvordan man implementerer dette i praksis. Integreret kommunikation skal betragtes som en samlet indsats for en virksomheds samlede kommunikation, og denne samlede indsats skal baseres på virksomhedens strategi inkl. mission, vision og værdier. Som Sune Andersen nævner i interviewet, er det vigtigt, at de personer der skal kommunikere på virksomhedens vegne er bekendte med dens vision, mission og værdier, så disse kan inkorporeres i kommunikationen. Altså skal alt virksomhedens kommunikation udspringe fra strategien, og denne skal dermed

danne basis for alt, hvad virksomheden siger og gør. Just et al. anvender som nævnt begrebet *værdigrundlag* om en virksomheds samlede strategi, og de anvender derfor begrebet *værdibaseret kommunikation*, når de taler om at indtænke strategien i den kommunikative praksis. (Just et al. 2007: 265) I forbindelse med Aalborg Industries er den ønskede identitet

5 bl.a. baseret på strategien. Just et al. (2007: 265) foreslår, at værdibaseret kommunikation kan opnås med en samlet kommunikationspolitik, som er en nedskrevet manifestation af, hvordan virksomhedens kommunikation skal fungere internt og eksternt, og hvis formål er at sikre, at man tager udgangspunkt i en fælles begrebsverden for at opnå en ensrettet kommunikation. Netop på denne baggrund anser vi det som aktuelt for Aalborg Industries at samtænke alle

10 virksomhedens kommunikationsaktiviteter i form af en kommunikationspolitik. Dette vil foranledige en integrering af virksomhedens kommunikation og dermed skabe konsistens og ensartethed i det, der kommunikeres uanset hvilket forretningsområde eller datterselskab, kommunikationen måtte komme fra.

15 For at få interessenterne til at betragte virksomheden på en given måde, er der adskillige aspekter, der bør overvejes, og herunder udarbejdelsen af virksomhedens kommunikationspolitik, som anses for at være ét af de vigtigste værktøjer, når det gælder om at integrere og skabe konsistens i virksomhedens kommunikation. En kommunikationspolitik anses for at være et nødvendigt værktøj, når kommunikationsaktiviteterne i en virksomhed

20 spredes, som det vil være tilfældet med Aalborg Industries. Hvis de enkelte forretningsområder og endelig datterselskaberne skal være i stand til at kommunikere ensartet og konsistent, skal de altså have nogle retningslinier, som gør sig gældende på tværs af hele virksomheden. Det skal dog nævnes, at blot fordi en virksomhed får en kommunikationspolitik, er det ikke givet, at medarbejderne rådfører sig med den, når de

25 kommunikerer på den ene eller anden måde. Det antages, at der er større sandsynlighed for, at medarbejderne vil anvende en kommunikationspolitik, hvis de anser den for at være konkret og håndgribelig. For at øge brugbarheden heraf og for at gøre kommunikationspolitikken så konkret som muligt, er det nødvendigt at koncentrere sig om kommunikationsplanlægning. For at sikre en fornuftig tilrettelæggelse af den værdibaserede kommunikation og dermed

30 kommunikationspolitikken, er det altså nødvendigt at planlægge kommunikationen nøje.

I afsnit 6 vil vi komme nærmere ind på, hvad en kommunikationspolitik er, samt hvordan den med fordel tilrettelægges i relation til Sepstrups kampagneplatform. Forud for dette finder vi det nødvendigt at fastslå netop hvilken identitet, en kommunikationspolitik til Aalborg Industries skal reflektere og på sigt, hvad virksomhedens kommunikationsaktiviteter skal afspejle. Dermed skal det først og fremmest fastslås, hvordan virksomheden ønsker, interessenterne skal betragte virksomheden. Vi bliver altså nødt til at fastslå den ønskede identitet forud for arbejdet med kommunikationspolitikken.

De nedenstående punkter opsummerer hovedpunkterne fra afsnittene om integreret kommunikation:

- Integreret kommunikation betragtes som én samlet strategi for al virksomhedens kommunikation, der sikrer, at virksomheden taler med én stemme og samtidig repræsenterer virksomhedens mål og værdier.
- Integreret kommunikation kan påvirke den betragtede identitet.
- Virksomhedens strategi kan have indflydelse på den betragtede identitet
- Strategien kan danne grundlag for den integrerede kommunikation, da den samlede kommunikationsindsats med fordel baseres på virksomhedens strategi.
- Integreret kommunikation kan implementeres i praksis ved at udarbejde en samlet kommunikationspolitik eller vha. kommunikationsplanlægning med udgangspunkt i Sepstrups kampagneplatform.

5. Identifikation af Aalborg Industries' ønskede identitet

I det følgende vil vi grundlæggende fastslå Aalborg Industries' ønskede identitet på baggrund af virksomhedens strategi samt interviews med Jan Vestergaard Olsen, Lone Broberg og Kim Sørensen. I forbindelse med strategien og dens indhold vil vi kort gennemgå nogle teoretiske anskuelser forud for analyserne af indholdet, idet det giver os bedre mulighed for at vurdere indholdet af de enkelte elementer samt deres betydning for virksomhedens ønskede identitet.

5.1 Aalborg Industries' strategi

Ifølge Lars Bo Hansen (2006: 19) er det blevet vigtigere end nogensinde før at beskæftige sig med strategi, da mange danske såvel som internationale virksomheder, oplever radikale forandringer i forretningsbetingelserne, hvilket betyder, at der løbende opstår uforudsigelige muligheder og trusler. Hansen mener, at disse muligheder og trusler øger behovet for en klar og anvendelig forretningsstrategi, der guider adfærd og giver mening til beslutninger på alle niveauer i en virksomhed. Arbejdet med strategiudvikling består af meget mere end det, vi vil præsentere her, som primært vil være en grundlæggende beskrivelse af, hvad en strategi er, og hvad den består af.¹⁸ Inden for virksomhedsøkonomi anvendes begrebet *strategi* i dag som et udtryk for ambitioner og mål samt anvisninger om, hvordan man når disse. Bengt Karlöf definerer strategi som:

”Et mønster af beslutninger og handlinger i nutiden med det formål at sikre fremtidig succes og udnyttelse af muligheder.” (Karlöf 2002: 28)

Jørgen Lægaard og Mikael Vest karakteriserer ikke en strategi som noget, en virksomhed har, men derimod som noget en virksomhed gør og definerer det dermed som:

”Vejen til målet gennem et mønster af handlinger, der skaber konkurrenceevne og merværdi.”
(Lægaard og Vest 2007: 34)

Disse definitioner lægger begge vægt på, at en strategi er et mønster af handlinger, hvis formål er at sikre succes eller skabe merværdi, hvilket betyder, at det er nogle rammer, virksomheden skaber for at opnå noget. Ifølge Kistrup og Toft (2006: 20) udgør strategien virksomhedens mission, vision og værdier, og tilsammen udgør de rammen eller mønsteret omkring virksomhedens handlinger og beslutninger, mens Lægaard og Vest (2007: 35) tilføjer strategiske målsætninger og mål, strategier samt handlingsplaner for, hvordan man opnår alle de foregående punkter.

¹⁸ For uddybende læsning henviser vi til Lægaard og Vest (2007)

Der findes også andre synspunkter på forholdet mellem strategi, mission, vision og værdier. Eksempelvis slår Steen Hildebrandt og Christian Waldstrøm (2001: 270) fast, at en mission bl.a. består af strategi og værdier. Vi betragter dog strategien som det overordnede begreb, mens mission, vision og værdier er en del deraf, hvilket også baseres på det faktum, at mission, vision og værdier er sidestillet i Aalborg Industries' strategi, jf. afsnit 3.5.

Aalborg Industries' strategi for 2007-2009 er et fortroligt dokument, som vi ikke kan få udleveret. I stedet har vi fået udleveret et sammendrag af dette dokument, og den ønskede identitet vil derfor delvist blive fastslået ud fra dette sammendrag¹⁹ og delvist på baggrund af interviewene med medlemmer fra den samarbejdsgruppe, som har udarbejdet strategien. Sammendraget består af en A3 folder, som er et internt dokument, der bl.a. udleveres i en introduktionsmappe til nye medarbejdere. På Aalborg Industries' hjemmeside kan man under "Strategy 2007-2009" kun se afsnittene om titlen, den fælles identitet, missionen, visionen og værdierne samt en kort beskrivelse af virksomhedens forretningsområder.²⁰ For at fastslå Aalborg Industries' ønskede identitet har vi dog haft adgang til den del af den samlede strategi, der omhandler virksomhedens mission, vision og værdier i håb om at få indblik i nogle af de tanker og overvejelser, der ligger bag identifikationen af disse. Vi erfarede dog, at den egentlige strategi ikke indeholder flere uddybende informationer end dem, vi har adgang til i sammendraget af strategien, så derfor anser vi det heller ikke for at være problematisk at fastslå den ønskede identitet uden inddragelse af den samlede strategi. Når vi fremover refererer til Aalborg Industries' strategi i dette speciale, henviser vi altså til sammendraget af strategien for 2007-2009 og ikke til det fortrolige dokument, som udgør virksomhedens samlede strategi.

Strategien er udformet med virksomhedens medarbejdere som modtagere og den administrerende direktør som afsender. Grundlæggende indeholder den en kort præsentation af strategien samt en uddybelse af dens titel. Desuden fremlægger den virksomhedens syn på virksomhedsidentitet, som består af mission, vision og værdier. Randrup og Grandjean fastslår, at udarbejdelsen af mission, vision og værdier tager udgangspunkt i en virksomhedsidentitet, som forplanter sig til de formulerede værdier og sætter præg på virksomhedens kommunikation, og derfor anser vi netop disse elementer for at være af betydning i arbejdet

¹⁹ Bilag 6 – Strategi sammendrag

²⁰ http://www.aalborg-industries.dk/about_us/strategy_2006_2008.php

med identifikationen af den ønskede identitet. Yderligere indeholder strategien information om virksomhedens markeder, kernekompetencer og produkter, globale forretningsenheder, globale struktur, forsyningskæde, kompetence og servicefunktioner, strategiske køreplaner og endeligt et oprids af dens mål. Disse elementer præsenterer og beskriver virksomheden og dens funktion, men de indeholder ikke aspekter, der belyser virksomhedens ønskede identitet, og derfor vælger vi ikke at fokusere på dem, når vi fastslår den ønskede identitet.

5.1.1 Titel

Som tidligere nævnt er titlen på Aalborg Industries' strategi "Vækst og værdiskabelse som ÉN global virksomhed". Dette indikerer tydeligt, at virksomheden, på trods af dens opdeling i mange datterselskaber, ønsker at blive betragtet som én global virksomhed, hvilket også uddybes i strategien:

"Vækst og værdiskabelse vil danne grundlag for alle vores aktiviteter, og for at forbedre vores resultater vil vi fortsætte globaliseringen af Aalborg Industries og udnytte alle synergier som én global virksomhed frem for separate juridiske selskaber." (Bilag 6)

Hermed kan det altså fastslås, at Aalborg Industries ikke ønsker, at de enkelte datterselskaber skal betragtes som enkeltstående virksomheder, men derimod som dele af én samlet global virksomhed. Med reference til Lægaard og Vest (2007: 35) er det altså den fremtidige position, som virksomheden i fællesskab arbejder hen imod.

5.1.2 Corporate identity

Efterfølgende præsenterer strategien det, Aalborg Industries anser for at være virksomhedens identitet. Her kommer det til udtryk, at Aalborg Industries er en global virksomhed med næsten 90 års erfaring inden for den maritime sektor, og at denne stærke baggrund sammen med missionen, visionen og værdierne repræsenterer virksomhedens identitet. Jf. Lægaard og Vests (2007: 35) antagelse; at en strategi bør indeholde anvendelsen af virksomhedens ressourcer og kompetencer, definerer Aalborg Industries sin virksomhedsidentitet ud fra bl.a. virksomhedens kompetencer. Grundlæggende er Aalborg Industries' identitet, som den er defineret fra virksomhedens side, baseret på virksomhedens historie, baggrund, mission, vision og værdier, jf. bilag 6.

Det er bemærkelsesværdigt, at virksomhedens historie og baggrund ikke er sidestillet med missionen, visionen og værdierne. På baggrund heraf antager vi, at modellen bl.a. har til

formål at illustrere, at virksomhedens historie og baggrund danner grundlag for dens mission, vision og værdier og endelig dens identitet, men at de ikke påvirker identiteten direkte.

5 Som et resultat af diskussionen i afsnit 3.5 om Aalborg Industries' opfattelse af identitetsbegrebet udledte vi, at virksomhedens definition af identitet ikke stemmer fuldstændig overens med de definitioner af identitet, vi diskuterede i afsnit 3.2, men at identitetsbegrebet dækker over flere aspekter. På trods af dette vælger vi alligevel delvist at fastslå Aalborg Industries' ønskede identitet på baggrund af denne definition, idet vi vurderer, at den repræsenterer virksomhedens ønskede identitet. Desuden anser vi ikke definitionen for 10 at være forkert i forhold til vores opfattelse af identitetsbegrebet som helhed, men vi anser den blot for at være mangelfuld. Denne mangelfulde definition af identitet er én af årsagerne til, at vi, i vores interview med medlemmerne fra samarbejdsgruppen, vælger at spørge ind til den enkelte respondents opfattelse af Aalborg Industries' identitet for herigennem at give virksomheden mulighed for at uddybe definitionen.

15

5.1.3 Mission

En virksomheds mission skal, ifølge Kistrup og Toft (2006: 18), besvare spørgsmålet om, hvorfor virksomheden er sat i verden. Dette bekræfter Randrup og Grandjean (2006: 34), som er af den opfattelse, at man gennem missionen bør få et klart og konkret indtryk af 20 virksomhedens eksistensberettigelse. Derudover slår de fast, at missionen skal udtrykke:

”...en vellykket syntese af ledelsens intentioner, medarbejdernes kompetencer og holdninger samt kundernes berettigede forventninger. Når man som fx ekstern iagttager, kommende medarbejder eller mulig kunde har læst missionen, er man så at sige dus med organisationen og dens kerneopgaver.” (Kistrup og Toft 2006: 35)

25 Dette betyder, at man ved at læse en virksomheds mission bør få indsigt i, hvad idéen med dens aktiviteter er og dermed dens eksistensberettigelse. Det er altså muligt at betragte missionen som det element, der beskriver, hvad det nuværende formål med virksomheden er, mens en virksomheds vision udtrykker det formål og de ambitioner, virksomheden ønsker at opnå i fremtiden. (Hildebrandt og Waldstrøm 2001: 270)

30

Aalborg Industries' mission er, som følger:

”På basis af **førende teknologi** inden for vores definerede kerneforretning forsyner vi vores kunder med pålidelige, innovative og optimale damp-, varme- og **sikre styringsløsninger** som er **miljøvenlige** og sikrer **lavest mulige produktlevetidsomkostninger.**” (Bilag 6)

- 5 Med reference til de ovenstående definitioner af mission vurderer vi, at Aalborg Industries' mission giver indsigt i, hvad idéen med virksomhedens aktiviteter er samt dens eksistensberettigelse samtidig med, at den beskriver, hvad det nuværende formål med virksomheden er. I og med den beskriver, hvad det nuværende formål med virksomheden er, er vi af den opfattelse, at den ønskede identitet ikke kan fastslås alene ud fra missionen.
- 10 Faktisk kan man argumentere for, at missionen og den ønskede identitet ikke bør relateres til hinanden, da missionen ikke direkte beskriver en ønsket tilstand. Selvom missionen ikke har nogen direkte sammenhæng med den ønskede identitet, beskriver den dog implicit, hvad virksomheden står for. Eksempelvis siger det noget om virksomheden, at de forsyner deres kunder med sikre styringsløsninger osv. Derfor antager vi, at missionen delvist kendetegner
- 15 den identitet, virksomheden ønsker, om end den, jf. vores definition i afsnit 3.4 af ønsket identitet, muligvis vil blive revurderet, når der tages hensyn til virksomhedens faktiske situation, udsigter og eksterne forhold.

Hermed kan vi udlede, at Aalborg Industries' mission ikke direkte beskriver en ønsket

20 tilstand, men at den på trods heraf alligevel delvist kendetegner virksomhedens ønskede identitet. Fra missionen vælger vi at udlede de nøglebegreber, virksomheden selv har fremhævet i missionen, idet vi anser dem for at være karakteristiske for den ønskede identitet. Nøglebegreberne fra mission er, som følger: førende teknologi, sikre styringsløsninger, miljøvenlig og lavest mulige produktlevetidsomkostninger.

25

5.1.4 Vision

Modsat en virksomheds mission der som nævnt beskriver, hvad virksomheden kan tilbyde markedet på baggrund af sin nuværende situation, kan en virksomheds vision betragtes som den situation eller det fremtidsbillede, virksomheden ønsker at opnå. En virksomheds vision

30 bør formuleres som en ultimativ, man kan stræbe efter, samtidig med at den hele tiden skal repræsentere ledelsens mentale billede af virksomhedens fremtid, som på afgørende punkter skal være bedre end den nuværende situation. (Lægaard og Vest 2007: 214-215) Dette underbygges i følgende definition:

”[Vision er] et billede af en fremtidig, ønsket tilstand eller position. Andre ord for vision er fremtidsbillede og ledestjerne. En vision er en bredt formuleret sætning, som er tydelig og letforståelig, og som typisk ikke er kvantitativ.” (Hildebrandt og Waldstrøm 2001: 439)

Som udgangspunkt hænger mission og vision sammen, idet en vision ofte leder missionen i en bestemt retning, og man kan dermed sige, at missionen er måden, hvorpå man stræber efter eller når sin vision. (Lægaard og Vest 2007: 214-215) Bag en virksomheds mission og vision ligger dens værdier, som kan betragtes som en form for strukturerende principper samt et etisk grundlag for virksomhedens aktiviteter, jf. afsnit 5.1.5. (Randrup og Grandjean 2006: 35-36)

10 Aalborg Industries’ vision er at blive den foretrukne partner (*Your Preferred Partner*) for alle virksomhedens interessenter. I strategien betegnes den som en ledestjerne, der markerer den retning, virksomheden styrer imod.²¹ Dermed betragtes visionen, i lighed med Lægaard og Vests opfattelse, som det fremtidsbillede, Aalborg Industries ønsker og dermed den ultimativ, virksomheden stræber efter. Ligeledes er virksomhedens vision indeholdt i den definition, Hildebrandt og Waldstrøm giver, hvori de bl.a. kategoriserer den som værende en ledestjerne samt et billede af en fremtidig, ønsket tilstand eller position. Dermed antages det, at Aalborg Industries’ vision opfylder de formelle krav til, hvad en virksomheds vision bør indeholde, og samtidig kan det fastslås, at den på denne baggrund delvist udgør Aalborg Industries’ ønskede identitet.

5.1.5 Værdier

En virksomheds værdier bør ikke betragtes som noget absolut eller generisk, da man aldrig med sikkerhed kan udelukke, at en revision af værdierne vil blive aktuel i fremtiden. Det er muligt, at betydningsfulde ændringer i en virksomhed og dens omverden vil fordre en ændring af de grundlæggende værdier, men som udgangspunkt skal man betragte en virksomheds værdier som grundlaget for dens aktiviteter. (Randrup og Grandjean 2006: 35-36) Overordnet kan værdier betragtes som noget, en person værdsætter og gerne vil værne om, idet de repræsenterer, hvad der er vigtigt for den enkelte og siger noget om, hvordan man gerne vil behandles og behandle andre, hvilket kommer til udtryk i følgende definition:

”Værdier kan defineres som principielle normer eller egenskaber, som ifølge deres natur er betydningsfulde eller værd at tilstræbe.” (Lægaard og Vest 2007: 236)

²¹ Bilag 6 – Strategi sammendrag

Disse aspekter kan overføres til udviklingen og præciseringen af en virksomheds værdier, og ifølge Lægaard og Vest (2007: 236) bygger en virksomheds værdier ofte videre på de personlige værdier, der er karakteristiske for virksomhedens ledelse. En virksomheds værdier defineres ofte på baggrund af dialog og udveksling af personlige opfattelser af værdier blandt den gruppe medarbejdere/ledere, der identificerer dem. Som udgangspunkt identificerer man værdierne ved at undersøge, hvad man ønsker skal kendetegne virksomheden, og på baggrund af dette opstiller virksomheden et værdigrundlag. Et værdigrundlag består af en række enkeltstående værdier, som netop er kendetegnet ved deres særlige betydning for virksomhedens medarbejdere. Dermed kan en virksomheds værdigrundlag betragtes som de fælles værdier, virksomheden står for og ønsker skal kendetegne virksomheden. (Hildebrandt, 2001: 440) I lighed med Randrup og Grandjeans syn på værdier anses værdigrundlag hermed som værende grundlaget for virksomhedens aktiviteter. (Lægaard og Vest 2007: 235)

Aalborg Industries' værdier, er som følger:

- 15 ○ "Vi arbejder målrettet mod *bæredygtig vækst* og *værdiskabelse*
- Vores mål er at støtte og udvikle vores *medarbejdere* til at blive *de bedste* i enhver henseende
- Vi tilskynder til *nyskabende* og *konsekvent lederskab*
- Vi bekender os til *rettidig omhu* i alle henseender
- Vi respekterer *kulturelle* og *religiøse forskelle*
- 20 ○ Vi bestræber os på at blive de bedste med *høj moral* og *etisk adfærd*" (Bilag 6)

Med reference til Lægaard og Vests definition af værdier, er dette altså de egenskaber og principielle normer, som Aalborg Industries ønsker at tilstræbe, og som dermed skal kendetegne virksomheden. I og med en virksomheds værdier anses for at udgøre det, man ønsker skal kendetegne virksomheden, vurderer vi, at Aalborg Industries' værdier også er med til at udgøre virksomhedens ønskede identitet. Dette illustreres også i Aalborg Industries' model af den fælles identitet. På baggrund af værdierne fastslår vi, at følgende kan betragtes som nøglebegreber, der er med til at udgøre Aalborg Industries' ønskede identitet: bæredygtig vækst og værdiskabelse, de bedste i enhver henseende, nyskabende og konsekvent lederskab, rettidig omhu, respekt for kulturelle og religiøse forskelle, høj moral og etisk adfærd. Ligesom ved missionen vælger vi altså også her at benytte de begreber, som virksomheden selv har fremhævet.

5.2 Aalborg Industries' ønskede identitet baseret på strategien

På baggrund af de foregående afsnit om Aalborg Industries' ønskede identitet i henhold til virksomhedens strategi vil vi her opsummere de nøglebegreber, som vi antager, kendetegner virksomhedens ønskede identitet.

5

Aalborg Industries' ønskede identitet er karakteriseret ved, at virksomheden ønsker at opnå vækst og værdiskabelse som én global virksomhed. Vækst og værdiskabelse skal danne grundlag for virksomhedens aktiviteter, og de enkelte datterselskaber skal ikke betragtes som enkeltstående virksomheder, men som dele af én samlet global virksomhed.

10

Nøglebegreberne fra missionen er som følger: førende teknologi, sikre styringsløsninger, miljøvenlig og lavest mulige produktlevetidsomkostninger. Aalborg Industries' vision i relation til den ønskede identitet består, som tidligere nævnt af, at virksomheden ønsker at være den foretrukne partner blandt sine interessenter. Endelig kendetegner værdierne virksomhedens ønskede identitet, og udgør: bæredygtig vækst og værdiskabelse, de bedste i enhver henseende, nyskabende og konsekvent lederskab, rettidig omhu, respekt for kulturelle og religiøse forskelle, høj moral og etisk adfærd.

15

Vi mener helt bestemt, at de fremhævede nøglebegreber er med at beskrive, hvordan virksomheden ønsker at fremstå, og vha. identitetsmodellen i strategien udleder vi, at det også er disse elementer (missionen, visionen og værdierne), Aalborg Industries mener skaber virksomhedens fælles identitet. Randrup og Grandjean er, jf. figur 9, også af den opfattelse, at strategien påvirker virksomhedens identitet, og hertil tilføjer de profil (ønskede identitet) og image (betragtede identitet).

20

Foruden de fremhævede begreber, beskriver strategiens titel også Aalborg Industries' ønskede identitet. Eftersom det er titlen på hele strategien, mener vi, at den er af stor betydning, og at den skal betragtes som et overordnet begreb, som er gennemgående for hele strategien, og som derfor påvirker både missionen, visionen og værdierne. Missionen skal som nævnt betragtes som en virksomheds eksistensberettigelse, og det kan derfor være svært at sammenholde titlen og dermed den ønskede identitet med denne del af strategien, da den meget konkret beskriver Aalborg Industries' eksistensberettigelse og dermed formålet med

25

30

virksomheden. Men alligevel er vi af den opfattelse, at missionen skal udføres som én global virksomhed, hvilket indebærer, at det bør være underordnet, hvem der udfører den, idet den altid skal afspejle én global virksomhed. Visionen derimod er, ifølge strategien, en ledestjerne, der markerer den retning Aalborg Industries styrer imod, og missionen kan dermed betragtes som måden, hvorpå man stræber efter eller når visionen. Hvis man sammenholder titlen med visionen, kan man sige, at Aalborg Industries i fremtiden gerne vil betragtes som sine interessenters foretrukne partner, og på basis af titlen udleder vi, at man ønsker at opnå visionen på baggrund af titlen, nemlig at man ønsker at blive den foretrukne partner som én global virksomhed. I forlængelse af dette er det samme princip, der gør sig gældende for værdierne, som ifølge strategien danner basis for Aalborg Industries' generelle adfærd. Som udgangspunkt kan man betragte en virksomheds værdier som grundlaget for dens aktiviteter. Første punkt i værdierne er, at *vi arbejder målrettet mod bæredygtig vækst og værdiskabelse*, og her vurderer vi, at man kan tilføje *som én global virksomhed*, hvilket betyder, at man ønsker at opnå bæredygtig vækst og værdiskabelse men som én global virksomhed. Dette stemmer i øvrigt næsten overens med strategiens titel: *Vækst og værdiskabelse som ÉN global virksomhed*. Tager man f.eks. den sidste værdi, som lyder *vi bestræber os på at blive de bedste med høj moral og etisk adfærd*, mener vi, at man også her kan tilføje *som én global virksomhed*, hvilket faktisk gør sig gældende for alle værdierne. På baggrund af det foregående afsnit, mener vi altså, at strategiens titel er et så gennemgående element, som påvirker både visionen og værdierne, at vi vælger at tillægge den meget stor betydning i forbindelse med den ønskede identitet. Aalborg Industries' ønskede identitet kan derfor overordnet betegnes som ønsket, om at fremstå som én samlet, global virksomhed.

5.3 Interview med medlemmer fra samarbejdsgruppe

I de følgende tre afsnit vil vi, på baggrund af interviewene med Jan Vestergaard Olsen²², Kim Sørensen²³ og Lone Broberg²⁴, trække de elementer ud, vi vurderer, er med til at beskrive Aalborg Industries' ønskede identitet.

²² Bilag 7 – Interview med Jan Vestergaard Olsen

²³ Bilag 8 – Interview med Kim Sørensen

²⁴ Bilag 9 – Interview med Lone Broberg

5.3.1 Interview med administrerende direktør Jan Vestergaard Olsen

Jan Vestergaard Olsen (JVO) lægger vægt på, at der er mange interessenter, der skal tages i betragtning, når man taler om ønsket identitet, herunder potentielle investorer, kunder samt eksisterende og potentielle medarbejdere. Dette betyder altså, at virksomhedens betragtede identitet udgøres af en bred vifte af interessenter. Når vi spørger ind til, hvordan han helt konkret ønsker, virksomheden skal betragtes, svarer han:

”Jamen der kan jeg sige at vi vil gerne tegne et billede af en virksomhed som har en lang historie og dermed ikke er sådan en pop-up virksomhed som man kan sige om tre år så er den der muligvis ikke.”

10 Overordnet giver JVO udtryk for, at virksomhedens lange historie skal kendetegne dens identitet. Dette betyder, at Aalborg Industries ønsker at profilere sig på sin mangeårige erfaring og ønsker at signalere til interessenterne, at de har en bred viden om det, de beskæftiger sig med og derudover, at de i allerhøjeste grad er stabile. Dermed er det altså aspekter som Aalborg Industries’ kompetencer, ekspertise og fagkundskaber, der bl.a. danner
15 grundlag for den ønskede identitet.

Yderligere fastslår JVO:

20 ”...vi vil gerne tegne et billede af en virksomhed man kan stole på både med hensyn til leveringsevne med hensyn til kvalitet man kan stole på vores produkter man kan også stole på vores know-how. Vi vil gerne tegne et billede af en virksomhed som har forstået hvad det vil sige at være rigtig globaliseret.”

Dette bygger videre på førnævnte ønske om at blive betragtet som en erfaren og stabil virksomhed, og når JVO netop udtaler, at virksomheden ønsker at tegne et billede af en virksomhed, man kan stole på, hvad angår leveringsevne, kvalitet, produkter og know-how, lægger han altså vægt på, at Aalborg Industries grundlæggende skal opfattes som en troværdig
25 virksomhed og dermed som en pålidelig leverandør, man altid kan regne med. Desuden fastslår han, at Aalborg Industries gerne skal fremstå som en virksomhed, der har forstået, hvad det vil sige at være rigtig globaliseret. Det er særlig vigtigt for Aalborg Industries at blive betragtet som én global virksomhed, da kunderne, i og med virksomheden hovedsageligt
30 leverer marinekedler og brændere til skibe, bevæger sig rundt på verdensplan. For at signalere dette, skal virksomheden være i stand til at servicere kunder rundt omkring i hele verden, hvilket JVO også pointerer:

”Da skibe de flytter sig så kan det godt være skibene bygges et bestemt sted i verden på et skibsværft men vores evne til at servicere kunden bagefter med datterselskaber rundt omkring i

hele verden er jo det image vi gerne vil tegne over for dem der skal bruge skibene altså det vi kalder redderne.”

5 Dette bekræfter i høj grad vigtigheden af at blive opfattet som én global virksomhed, hvilket indebærer, at man gerne skulle kunne komme i kontakt med Aalborg Industries uanset hvor, man befinder sig. For at opnå status som én global virksomhed, skal interessenterne opleve virksomheden som én og samme virksomhed, hvad enten de har kontakt med den i f.eks. Japan eller USA. Det er altså nødvendigt at have nogle gennemgående aspekter, som signalerer *Aalborg Industries* på tværs af virksomheden. Samtidig er der et ønske om, at man som én global virksomhed kan opnå en tilstand, hvor Aalborg Industries’ produkter bliver de
10 mest attraktive af sin slags:

”...for at Aalborgs produkter bliver de mest attraktive.”

Hvis Aalborg Industries’ produkter skal opleves som de mest attraktive, er det igen vigtigt at fokusere på såvel ekspertisen som det troværdige aspekt - man skal kunne regne med virksomheden og dens produkter. JVO siger endvidere, at:

15 ”...med den her strategi [har vi] egentlig har sat fokus på synergi i stedet for hvor vi siger vi kan ikke operere som femten forskellige selskaber. Vi skal operere som én global virksomhed og så skal vækst og værdi med i den der struktur.”

Dette bekræfter igen vigtigheden af netop at fokusere på synergi og dermed én global virksomhed, hvilket i det hele taget er karakteristisk for interviewet med JVO.
20 Synergimæssigt skal de seks forretningsområder og datterselskaberne altså se sig selv som en del af én virksomhed frem for hinandens konkurrenter. Dette betyder, at der frem for alt er fokus på, at de interne interessenter opfatter Aalborg Industries som én global virksomhed, hvilket vi også anser for at være en nødvendighed, for før omverdenen betragter virksomheden sådan, må den betragtes sådan indefra.

25 Endelig lægger JVO vægt på, at identitetsmodellens tre søjler²⁵ (missionen, visionen og værdierne) er det, der skal bære virksomheden:

”Men det er jo så et tempel vi har tegnet dér hvor de tre søjler det ligesom er det der skal bære.”

Dette indikerer, at han er af den opfattelse, at både mission, vision og værdierne er en del af
30 Aalborg Industries’ ønskede identitet og dermed også den måde, interessenter gerne skal betragte virksomheden.

²⁵ Bilag 6 – Strategi sammendrag

På baggrund af interviewet med JVO består Aalborg Industries' ønskede identitet af at være:

- En erfaren og stabil virksomhed, der har stor ekspertise, kompetence samt fagkundskaber inden for det, de beskæftiger sig med.
- 5 ➤ Én global virksomhed.
- En virksomhed man kan stole på i henhold til leveringsevne, kvalitet, virksomhedens produkter og know-how og dermed en troværdig virksomhed.
- En attraktiv virksomhed med fokus på synergi.
- En virksomhed, der fungerer i henhold til sin mission, vision og værdier.

10

5.3.2 Interview med forretningsudviklingschef Kim Sørensen

Da vi spørger Kim Sørensen (KS), hvordan han ønsker, eksterne interessenter skal betragte Aalborg Industries, svarer han:

- 15 ”Jamen vi har jo brugt det der lille hvad hedder det tag og sætte på med your preferred partner... men alligevel har vi syntes at det dækker meget godt det vi egentlig gerne vil være.”

Your Preferred Partner er som nævnt virksomhedens vision, og den mener KS beskriver det, Aalborg Industries gerne vil være, hvilket betyder, at visionen er med til at forme Aalborg Industries' ønskede identitet. Visionen er dog ikke ret håndgribelig, og det er ikke muligt at vurdere helt præcist, hvad den indebærer, da det sandsynligvis også vil afhænge af den enkelte interessents fortolkning. Her kan vi altså kun komme med formodninger om, hvad det kræver at være den foretrukne partner. Som en foretrukken partner antager vi, at man bl.a. er leveringsdygtig, kompetent, konkurrencedygtig, kvalitetsbevidst, stabil, til at stole på og dermed troværdig.

25 I forbindelse med formålet med strategien mener KS, at strategiens titel er meget sigende, og han påpeger, at der er blevet arbejdet meget med titlen, mens han udtaler:

”...vi snakkede meget om hvad vi skulle have på som overskrift for vi vil også godt sende et signal med det. Og det skal være sådan at når man læser det jamen så bliver man guidet lidt i den retning.”

30 Dette betyder, at strategiens titel er yderst vigtig i forbindelse med Aalborg Industries' ønskede identitet, da formålet med den primært er at lede modtageren i retning af, hvad virksomheden står for og dermed repræsentere det, den gerne vil være udadtil. Det er altså vigtigt for virksomheden at skabe vækst og værdi og samtidig fokusere på at opnå dette som

én global virksomhed. I forbindelse med strategiens titel kommenterer KS i første omgang særligt den sidste del af titlen:

”Ja altså det gør vi jo meget ud af. At vi er en virksomhed... en global virksomhed. Og det er en af de udfordringer vi i hvert fald har haft tidligere som vi arbejder meget med i den nye strategi.

5 At vi bliver one global company.”

Ifølge KS gør Aalborg Industries altså meget ud af at fremstå som én global virksomhed, og han nævner, at virksomheden har bevæget sig fra at være en international virksomhed til en mere global virksomhed, hvilket indikerer, at det at blive betragtet som en global virksomhed bliver endnu vigtigere, jo større virksomheden bliver, og især når den udvider til nye lande.

10 Da vi spørger ind til, om det er noget, der også skal afspejles i virksomhedens image, svarer han:

”Ja det skal det bestemt være og det skal jo heller ikke være... synligt for vores kunder om de får en kedel leveret fra Japan eller fra Aalborg så skal det jo stadig være en Aalborg Industries kedel.”

15 KS mener altså bestemt, at imaget (jf. den betragtede identitet) skal afspejle one global company, hvilket bekræfter, at Aalborg Industries ønsker at blive betragtet således.

Det skal nævnes, at KS også lægger meget vægt på den første del af strategiens titel:

”Men det er klart altså at vækst og værdiskabelse... jamen det har også en høj prioritet i vores strategi... Men altså vi tror meget på at man skal vækste en virksomhed eller så er det nok heller ikke noget ved at arbejde i en virksomhed der ikke har i hvert fald nogle ambitioner om at vækste og har mål i det retning.”

20 Eftersom vækst og værdiskabelse er af høj prioritet, bliver dette også betragtet som en del af virksomhedens ønskede identitet, da det er noget de stræber efter. Desuden tilføjer KS, at vækst og ambitioner er vigtige elementer for virksomheden, hvilket også kan betragtes som en del af den ønskede identitet.

Da vi spørger KS, hvad Aalborg Industries' identitetsmodel repræsenterer, svarer han bl.a.:

”Vores mission det er jo sådan lidt mere om hvordan er det så at vi vil gøre det og... hvad er det vi godt vil kendes på. Og være den der kvalitetsleverandør som kommer med noget unikt. Vores værdier det er jo så målsætningen eller målet er jo at de skal ligesom være på en eller anden form være adfærdregulerende for hvad vi gør i vores hverdag.”

30 Han nævner her, at Aalborg Industries gerne vil være en kvalitetsleverandør, der bringer kunderne noget unikt, hvilket også er med til at beskrive den ønskede identitet. Her er det at blive betragtet som en kvalitetsleverandør tæt forbundet med det at blive betragtet som den

35

foretrukne partner. Vi formoder, at en kvalitetsleverandør har større sandsynlighed for at blive foretrukket, og hvis virksomheden kan tilbyde sine kunder noget unikt, som de ikke kan få andre steder, betyder det også, at de vil blive foretrukket frem for andre. Værdierne skal derudover betragtes som adfærdsregulerende og som en slags ledestjerne, hvilket betyder, at

5 KS lægger vægt på, at især værdierne kendetegner noget, virksomheden ønsker at være, men ikke nødvendigvis er.

På baggrund af interviewet med KS består Aalborg Industries' ønskede identitet af:

- 10
- At være Your Preferred Partner, hvilket indebærer at man bl.a. er leveringsdygtig, konkurrencedygtig, kvalitetsbevidst, stabil, til at stole på og dermed troværdig.
 - At skabe vækst og værdi som én global virksomhed.
 - At være en kvalitetsleverandør, der bringer kunderne noget unikt.
 - Værdierne.

15

5.3.3 Interview med HR og vicedirektør Lone Broberg

Det er værd at bemærke, at dette interview bærer præg af, at Lone Broberg er HR direktør, hvilket indebærer, at nogle af hendes svar er præget af denne synsvinkel, selvom hun dog selv var opmærksom på at komme med nogle mere generelle svar på vores spørgsmål.

20

Da vi gerne vil vide, hvordan man har defineret virksomhedens vision, fortæller LB, at:

”Visionen er vores meget langsigtede mål. Det er det du kan se men du ikke kan nå. Og det er noget som er en top styret beslutning. Det er det vi skal.”

I dette citat fremhæver LB virksomhedens vision som et mål, hvilket betyder, at Aalborg Industries altså gerne vil betragtes som Your Preferred Partner, hvilket dermed er med til at

25 udgøre den ønskede identitet. Virksomheden skal altså ses som den bedste og derfor foretrukne leverandør på markedet; en leverandør, der udfører et bedre stykke arbejde end de andre.

30 Da vi spørger, hvordan LB ønsker, Aalborg Industries skal betragtes af eksterne interessenter, svarer hun:

”Altså der er jo mange forskellige interessenter og inden for mit felt er der jo i særlig grad en gruppe af interessenter der interesserer mig og det er eksisterende medarbejdere og kommende

medarbejdere ikke. Og jeg vil selvfølgelig gerne at de skal se Aalborg Industries som et godt sted at arbejde og som en innovativ virksomhed hvor der er mange muligheder.”

Citatet indikerer, at hendes svar ville variere alt efter hvilken gruppe af interessenter, hun fokuserer på. Dette svar er selvfølgelig med til at beskrive Aalborg Industries’ ønskede identitet, men er som udgangspunkt kun henvendt til en meget begrænset gruppe af
5 interessenter. Derudover kan man sige, at det i forbindelse med at være et godt sted at arbejde, afhænger meget af den enkelte persons vurdering af, hvad dette indebærer, og det er derfor svært at bruge denne egenskab til noget i relation til den ønskede identitet, da den ikke er særlig konkret og håndgribelig. LB kommenterer heller ikke, hvad hun mener, kendetegner et
10 godt sted at arbejde. Hun fremhæver dog vigtigheden af at være en innovativ virksomhed, som tilbyder sine medarbejdere mange muligheder, hvilket kan beskrive hendes syn på en god arbejdsplads. Derfor formoder vi, at disse to elementer bidrager til at beskrive den ønskede identitet. I forbindelse med interessenternes syn på Aalborg Industries, tilføjer LB om hendes eget felt:

15 ”Så vil alle jo hellere arbejde et sted hvor der er succes end et sted hvor man kan sige gad vide om virksomheden er her om et halvt år ikke.”

Denne udtalelse lægger vægt på, at det er vigtigt for en virksomhed at være succesfuld, og at mange potentielle medarbejdere prioriterer en virksomhed med en lang og stabil historie, så de på den måde føler sig mere sikre på, at de er garanteret arbejde i en længere periode. Den
20 ønskede identitet præges derfor af stabilitet og virksomhedens lange historie. Disse to begreber kan som udgangspunkt sidestilles med troværdighed; især inden for bestemte interessentgrupper som f.eks. kunder og medarbejdere. Dette kan også sammenholdes med visionen og dermed med at være den foretrukne partner, da mange interessentgrupper sandsynligvis vil betragte stabilitet og troværdighed som to egenskaber, der især bevirker, at
25 virksomheden er at foretrække frem for en anden.

I forbindelse med formålet med strategien udtaler LB:

30 ”Jamen en strategi er jo en måde at nå målene på. Når man er en virksomhed med mange datterselskaber er det jo en måde at nå et samlet mål på og skabe vækst og værdi som en samlet forretning. Man kan udforme strategien som en guide der leder os i den rigtige retning.”

LB lægger altså vægt på det samlede perspektiv, idet hun fokuserer på hele strategien. Dette indebærer både strategiens titel og selve indholdet af strategien, som bl.a. inkluderer visionen, missionen og værdierne. Strategiens titel kan betragtes som et overordnet begreb, der

5 beskriver hele indholdet af strategien. Dette betyder, at *Vækst og værdiskabelse som én global virksomhed* skal lede virksomheden i den rigtige retning, og at det er det Aalborg Industries stræber efter at nå, hvilket også gør sig gældende for visionen, missionen og værdierne. Disse tre elementer er dermed også med til at beskrive den ønskede identitet, Aalborg Industries stræber efter.

LB betegner virksomhedens værdier som mål-værdier, og hun tilføjer, at de kendetegner det, Aalborg Industries gerne vil. Dette betyder, at værdierne repræsenterer en ønsket tilstand, som man løbende stræber imod, hvilket bekræftes af følgende udsagn:

10 ”Og derfor bekender vi os også og siger det er vores adfærdsregulatorer men det er ikke nødvendigvis en refleksion af den eksisterende adfærd.”

Virksomhedens værdier kan derfor betragtes som nogle overordnede retningslinier for, hvordan man i virksomheden griber tingene an, og hvilken vej man skal gå. Hensigten er derfor, at værdierne skal danne grundlag for virksomheden samt medarbejdernes adfærd og handlinger. For at tage et eksempel fra værdierne, skal virksomheden og medarbejderne 15 bekende sig til rettidig omhu i alle henseender, hvilket betyder, at alle medarbejdere skal lade denne værdi regulere deres adfærd. Dette betyder, at virksomheden lægger vægt på, at medarbejderne skal være omhyggelige og grundige i deres arbejde. Værdierne er altså med til at beskrive den ønskede identitet.

20

På baggrund af interviewet med LB består Aalborg Industries' ønskede identitet af:

- At være en innovativ virksomhed, der tilbyder globale muligheder.
- At være Your Preferred Partner.
- 25 ➤ At skabe vækst og værdi som én samlet global virksomhed.
- At være stabil.
- At være omhyggelig og grundig.
- Visionen, missionen og værdierne.

30 **5.4 Den ønskede identitet baseret på interview**

I de tre foregående afsnit har vi udledt de elementer fra de tre interviews, som vi anser for at være med til at beskrive Aalborg Industries' ønskede identitet. I det følgende vil vi lave et

sammendrag af disse elementer og dermed præsentere Aalborg Industries' ønskede identitet på baggrund af interviewene.

5 Ét af de elementer der går igen i mere eller mindre alle tre interviews er strategiens titel. Både JVO og KS lægger vægt på den sidste del af titlen, nemlig ønsket om at være én global virksomhed, mens både KS og LB også fokuserer på den første del af titlen, nemlig vækst og værdiskabelse. Som JVO udtaler, vil Aalborg Industries gerne betragtes som en virksomhed, der har forstået, hvad det vil sige at være rigtig globaliseret, og han begrundet bl.a. vigtigheden af dette med, at Aalborg Industries' kunder bevæger sig rundt i hele verden, 10 hvorfor det er vigtigt, at de bliver betragtet som en virksomhed, der kan servicere deres kunder over hele verden, og at kunderne i den forbindelse betragter virksomheden som én og samme virksomhed. Ligeledes ønsker JVO, at virksomheden fokuserer på synergi, hvilket også refererer til titlen på strategien. KS lægger også stor vægt på, at det ikke må være synligt, hvor den købte kedel kommer fra, men at virksomheden skal fremstå som én global 15 virksomhed uanset hvor, man har kontakt med virksomheden. KS lægger som nævnt også vægt på vækst og værdiskabelse og pointerer, at det er noget, Aalborg Industries stræber efter. LB fokuserer på det samlede perspektiv, nemlig at vækst og værdiskabelse skal nås som én samlet virksomhed, hvilket som nævnt peger i retning af strategiens titel.

20 Et andet element der er fremtrædende i interviewene med KS og LB er strategiens vision, nemlig Your Preferred Partner. KS udtaler, at denne sætning stort set dækker over det, Aalborg Industries gerne vil fremstå som i forhold til sine interessenter, mens LB pointerer, at visionen skal ses som et langsigtet mål, hvilket indebærer, at det er noget, man arbejder hen imod, og dette betyder altså, at Aalborg Industries stræber efter at blive den foretrukne partner 25 for sine interessenter. Som den foretrukne partner er man bl.a. leveringsdygtig, konkurrencedygtig, kvalitetsbevidst, stabil og til at stole på. JVO lægger meget vægt på, at virksomheden opfattes som en erfaren og stabil virksomhed, som har stor ekspertise, kompetence samt fagkundskaber inden for det, den beskæftiger sig med.

30 Et tredje element som både JVO og KS lægger vægt på er strategiens værdier, som ifølge JVO, skal opfattes som noget, Aalborg Industries ønsker at være. KS pointerer yderligere, at

værdierne skal betragtes som en form for ledestjerne og dermed noget, man stræber efter at opnå.

Foruden dette nævner de også hver især nogle andre elementer, der er med til at beskrive Aalborg Industries' ønskede identitet. JVO nævner f.eks., at Aalborg Industries gerne skal betragtes som en virksomhed, der er til at stole på i forbindelse med leveringsevne, kvalitet, produkter og know-how, mens KS også lægger vægt på det at blive set som en kvalitetsleverandør, der giver kunderne noget unikt. Dette indikerer et aspekt af troværdighed og stabilitet, som altså også anses for at være vigtigt. JVO støtter op om dette, idet han giver udtryk for, at Aalborg Industries' produkter gerne skal være de mest attraktive af sin slags. Endelig nævner LB, at hun ønsker, at eksisterende og kommende medarbejdere skal betragte Aalborg Industries som et godt sted at arbejde og som en innovativ virksomhed, der tilbyder mange globale muligheder.

5.5 Aalborg Industries' samlede ønskede identitet

Ud fra vores analyse af Aalborg Industries' strategi og på baggrund af de tre interviews med medlemmer fra samarbejdsgruppen vil vi her opsummere og fastslå Aalborg Industries' samlede ønskede identitet. Den ønskede identitet danner som bekendt baggrund for den betragtede identitet, ledelsen ønsker, virksomheden skal have.

Vi anser titlen på strategien for at være et centralt omdrejningspunkt for den ønskede identitet. Såvel analysen af strategien som interviewene slår fast, at Aalborg Industries ønsker, at den samlede gruppe af interessenter skal betragte virksomheden som én global virksomhed og samtidig skabe vækst og værdi som én global virksomhed. Der er dog mange andre centrale aspekter i denne sammenhæng. Eksempelvis fortæller missionen, visionen og værdierne også noget om den identitet, virksomheden ønsker, men det er væsentligt at være opmærksom på, at selvom disse elementer er vigtige i en definition af virksomhedens ønskede identitet, skal det understreges, at strategiens titel anses for at være af stor betydning og derfor betragtes som et overordnet begreb, der skal påvirke disse elementer. Aalborg Industries' mission, vision og værdier skal altså grundlæggende afspejle strategiens titel, hvilket indebærer, at uanset hvem der eksempelvis udfører missionen, så skal den reflektere *som én global virksomhed*.

- Afsnit 5.2 om den ønskede identitet baseret på strategien samt afsnit 5.4 om den ønskede identitet baseret på interviews understøtter endvidere, at Aalborg Industries' mission, vision og værdier også helt konkret afspejler virksomhedens ønskede identitet. Missionen adskiller sig dog fra visionen og værdierne, idet den ikke direkte beskriver en ønsket tilstand, men vi er alligevel af den opfattelse, at den delvist også kendetegner den ønskede identitet. Forskellen på missionen og visionen og værdierne er, at missionen beskriver det, virksomheden gør her og nu, hvorimod visionen og værdierne helt specifikt kendetegner det, virksomheden stræber efter. Hvad visionen angår, har virksomhedens historie også stor indflydelse, i og med den som nævnt indikerer, at Aalborg Industries er en erfaren og stabil virksomhed, der har stor ekspertise, kompetence samt fagkundskaber inden for det, de beskæftiger sig med. Ligeledes forestiller vi os, at der er større mulighed for at blive den foretrukne partner, hvis man f.eks. er leveringsdygtig, konkurrencedygtig, kvalitetsbevidst, stabil, til at stole på og dermed troværdig.
- 15 Det er altså grundlæggende aspektet om én global virksomhed samt visionen og værdierne, som kendetegner Aalborg Industries' ønskede identitet, og det er derfor også de elementer, der skal afspejles i virksomhedens kommunikation. Disse elementer skal netop danne grundlag for udarbejdelsen af en kommunikationspolitik til Aalborg Industries.
- 20 På baggrund af de ovenstående afsnit om identifikation af Aalborg Industries' ønskede identitet opsummeres her hovedpunkterne. Aalborg Industries' ønskede identitet beskrives grundlæggende som:
- Strategiens titel: Vækst og værdiskabelse som én global virksomhed.
 - 25 ➤ En attraktiv virksomhed med fokus på synergi.
 - Strategiens vision: Your Preferred Partner, hvilket indebærer at man bl.a. er leveringsdygtig, konkurrencedygtig, kvalitetsbevidst, stabil, til at stole på og dermed troværdig.
 - En erfaren og stabil virksomhed, som har stor ekspertise, kompetence samt
 - 30 fagkundskaber inden for det, den beskæftiger sig med.
 - Strategiens værdier.
 - En omhyggelig og grundig virksomhed.

- En kvalitetsleverandør, der giver kunderne noget unikt.
- En innovativ virksomhed.

6. Kommunikationspolitik

I det følgende vil vi introducere konceptet *kommunikationspolitik* samt redegøre for formål og indhold i en kommunikationspolitik. En politik i virksomhedsregi skal betragtes som en erklæring af i hvilken retning, en virksomhed ønsker at bevæge sig. Den er altså en del af de organisatoriske retningslinier, som virksomheden følger. (Pace 2001: 34) Ifølge Jacob Jørgensen og Stine Windfeld (2003: 94) forsøger man via politikker at harmonisere adfærden i en virksomhed, og det er derfor vigtigt at få indlejret den enkelte politik i virksomhedens handlemønstre. En kommunikationspolitik kan betragtes som en nedskreven manifestation af, hvordan kommunikationen i en virksomhed skal fungere både eksternt og internt. Dermed kan den betragtes som et værktøj til at koordinere og udvikle virksomheden og dens kommunikation med henblik på at sikre, at man i større virksomheder tager udgangspunkt i en fælles begrebsverden, som er formuleret i kommunikationspolitikken. (Helder og Pjetursson 1999: 20-23)

Det væsentligste i arbejdet med en kommunikationspolitik er implementeringen heraf. Ét er at have en kommunikationspolitik, der viser, at man har en holdning til kommunikationen i sin virksomhed, noget andet er rent faktisk at efterleve kommunikationspolitikken og forankre den i virksomheden. Dette vil vi dog ikke komme nærmere ind på her, da vores problemformulering som bekendt koncentrerer sig om, hvordan man opnår en ønsket identitet i forbindelse med en uddelegering af kommunikationsaktiviteter, samt hvordan dette kan påvirke den betragtede identitet. I stedet vil vi hermed blot understrege vigtigheden og betydningen af en effektiv implementering.

6.1 Formålet med en kommunikationspolitik

En kommunikationspolitik skal sikre, at virksomhedens kommunikation afspejler et integreret sæt af værdier, og ifølge Jørn Helder og Leif Pjetursson (1999: 22-23) fremstår en kommunikationspolitik ofte med et ganske højt abstraktionsniveau, hvilket gør den forholdsvis uforpligtende. De mener dog, at dette har en stor funktion i forhold til virksomheden, idet kommunikationspolitikken bliver en del af det paradigme, der bidrager til virksomhedens selvforståelse, og at den herved kan bidrage til, at medarbejdere og virksomheden som helhed kan pejle den ønskede identitet i kommunikationspolitikken. Dermed er Helder og Pjetursson af den opfattelse, at en kommunikationspolitik fungerer som

et element i konstruktionen af virksomhedens identitet, og de betegner den som et metaudtryk for, hvordan en given virksomhed vælger at fremtræde.

5 Ifølge Pace (1983: 185) repræsenterer en kommunikationspolitik nogle målsætninger, som en virksomhed ønsker at opnå i henhold til kommunikationen. Den guider og formulerer virksomhedens filosofi, og formålet med den er at opnå konsistens i virksomhedens og medarbejdernes indstillinger og fremgangsmåder. Hvis en given virksomhed ikke har en formel og vedtaget kommunikationspolitik, kan det resultere i, at de forskellige medarbejdere tilegner sig forskellige måder at gøre tingene på. Dvs., at formålet med en
10 kommunikationspolitik er at få integreret en virksomheds samlede kommunikationsaktiviteter for herigennem at opnå en mere konsistent kommunikation. Dermed er hensigten med en kommunikationspolitik at få virksomheden til at tale med én stemme – selv i en virksomhed som Aalborg Industries, som har flere tusinde medarbejdere. Den enkelte medarbejder har sine egne specifikke opgaver og arbejdsområder i virksomheden, og med en
15 kommunikationspolitik fokuserer man på at skabe fælles bevægelse på trods af de forskellige præmisser. Endelig erklærer man, med en politik i al almindelighed og en kommunikationspolitik i særdeleshed, over for medarbejderne og omverdenen, at man som virksomhed har nogle bestemte holdninger. (Jørgensen og Windfeld 2003: 14 og 94)

20 Det er muligt at samle formålene med en kommunikationspolitik under følgende begreber: *samtænkning, synlighed, troværdighed og kompetenceudvikling*. Når en virksomhed beslutter sig for at udarbejde en kommunikationspolitik, tvinges virksomheden til at spørge sig selv, hvordan de nuværende kommunikationsaktiviteter hænger sammen, men også om der er noget, der bør prioriteres højere end andet, om interessenterne oplever virksomheden som én
25 virksomhed, og om kommunikationen hænger sammen med virksomhedens mål. Endvidere kan en kommunikationspolitik skabe synlighed både internt og eksternt. En kommunikationspolitik kan anvendes i virksomhedens markedsføring, hvor den eksterne synlighed kan bidrage til at skabe et bedre rekrutteringsgrundlag for nye medarbejdere samt tiltrække flere investorer. Derudover er en kommunikationspolitik også med til at skabe
30 åbenhed og dermed troværdighed. Endelig kan en kommunikationspolitik bidrage til at skabe kompetenceudvikling, da den enkelte kan opnå viden om virksomhedens kommunikation som fagområde og som værktøj. (Jørgensen og Windfeld 2003: 69-74)

6.2 Indhold i en kommunikationspolitik

Figur 13 viser hvilke kommunikationsaktiviteter, man hyppigst inkluderer i en kommunikationspolitik:



5 **Figur 13:** Kommunikationspolitik (Jørgensen og Windfeld 2003)

En kommunikationspolitik skal ikke nødvendigvis indeholde alle områder, men den skal være en samtænkning af de kommunikationsaktiviteter, en virksomhed vælger at medtage i kommunikationspolitikken. Ifølge Jørgensen og Windfeld (2003: 16) er og bør en kommunikationspolitik være afhængig af den virksomhed, den skal fungere i, samtidig med at den bør være afhængig af den forandringsproces, som skal gøre kommunikationspolitikken til en del af virksomheden.

Windfeld og Jørgensen (2003: 96) har opstillet en række elementer, som de anser for at gå igen i de fleste kommunikationspolitikker. Vi vil gennemgå de hyppigst forekommende elementer i en kommunikationspolitik på baggrund af Windfeld og Jørgensens anskuelser.

FORMÅL

Formålet med kommunikationspolitikken medtages for at give overblik over, hvem virksomheden er, hvem kommunikationspolitikken henvender sig til, hvem der har godkendt den, og hvorfor kommunikation er så vigtig.

VISIONER, VÆRDIER OG PRINCIPPER

Disse elementer skal indikere, hvad virksomheden stræber mod, og dette vil som regel være karakteriseret ved positive fraser og plusord. Disse forpligter virksomheden i det øjeblik, de er skrevet ind i kommunikationspolitikken og herved vil omverdenen kunne vurdere, om den pågældende virksomhed lever op til principperne, eller om der blot er tale om idealer.

MÅL

Målet for en kommunikationspolitik skal betragtes som konkrete oversættelser af de mere overordnede visioner og værdier, virksomheden måtte have. De har til formål at indikere, om den pågældende virksomhed opfylder værdierne og visionerne.

MÅLINGER

Målepunkter kan medtages som grundlag for at vurdere, om virksomheden lever op til målene.

MÅLGRUPPER

Dette er målgrupperne for virksomhedens kommunikation, og det er netop disse målgrupper, der skal vurdere, om virksomheden lever op til de overordnede principper – dette er altså en manifestation af det, vi refererer til som betragtet identitet. Målgrupperne kan være interne såvel som eksterne, og på denne baggrund er de fleste kommunikationspolitikker opdelt i intern og ekstern kommunikation.

MEDIER

Her medtager man de medier, virksomheden hovedsageligt anvender til at informere og kommunikere med målgrupperne med henblik på enten at opremse dem, eller at beskrive og samtænke dem mere detaljeret.

ANSVAR

Ansvar for at kommunikere budskaber kan uddelegeres til nogle af virksomhedens ledere og/eller medarbejdere. Man vil ofte finde kommunikationsafdelingens ansvar beskrevet i en kommunikationspolitik og dermed en skitsering af, hvad dens opgaver er samt dens funktion i forhold til den øvrige virksomhed. Ansvar for kommunikation skal fordeles både centralt og decentralt.

REGLER

I en kommunikationspolitik skal der opstilles klare regler for helt konkrete områder af virksomhedens kommunikation, herunder f.eks. designlinie, internet, brochurer og udtalelse til pressen.

VÆRKTØJER

Som et led i en kommunikationspolitik opstilles der på mange områder forskellige slags værktøjer, som medarbejderne kan anvende, når de kommunikerer. Disse værktøjer kan enten være en del af selve kommunikationspolitikken eller udarbejdes som selvstændige dokumenter. Eksempler på sådanne værktøjer er sproglig vejledning, og hvordan man forholder sig til pressen, hvilket figur 14 også illustrerer.

STRATEGI OG HANDLINGSPLAN

Nogle kommunikationspolitikker indeholder en strategi eller handlingsplan for, hvordan kommunikationspolitikken skal integreres i virksomheden. Denne strategi eller handlingsplan behøver ikke blive offentliggjort sammen med kommunikationspolitikken.

De foregående punkter beskriver de elementer, der ofte indgår i en kommunikationspolitik, mens Pace har opstillet fem krav, der bidrager til at opnå en effektiv kommunikationspolitik, som også er værd at tage i betragtning.

- 5 1. *En kommunikationspolitik skal reflektere virksomhedens mål.*
Kommunikationspolitikken skal baseres på virksomhedens grundlæggende filosofi og overordnede bestemmelser.
- 10 2. *En kommunikationspolitik skal være internt konsistent.*
Kommunikationspolitikken skal udarbejdes i overensstemmelse med virksomhedens andre politikker, så den ikke modsiger disse.
- 15 3. *En kommunikationspolitik skal tillade skønsom selvbestemmelse.*
Kommunikationspolitikken skal fremstå som guidende udsagn, der ikke dikterer medlemmernes adfærd, men i stedet leder dem i en bestemt retning, samtidig med at den skal kunne fortolkes.
- 20 4. *En kommunikationspolitik skal nedskrives.*
En kommunikationspolitik der ikke kan nedskrives er ofte tvetydig, inkonsekvent eller endda irrelevant. Det skal dog nævnes, at nedskrivning ikke nødvendigvis sikrer, at den forstås som intenderet.
- 25 5. *En kommunikationspolitik skal kommunikeres til virksomhedens medlemmer.*
Selvom de ovenstående krav er opfyldt, kan kommunikationspolitikken risikere at blive ineffektiv, hvis den ikke i tilstrækkelig grad distribueres til virksomhedens medlemmer. (Pace 1983: 184-185)

Ifølge Pace er det vigtigt at tage alle disse fem krav i betragtning, hvis man vil opnå positive resultater med sin kommunikationspolitik. Det sidste punkt tager igen fat i problematikken omkring implementering. Det nytter ikke noget at udarbejde en kommunikationspolitik, hvis man ikke får virksomhedens medarbejdere gjort opmærksomme på, at den eksisterer og får dem informeret om, hvordan den skal bruges rent praktisk. Som nævnt vil vi blot understrege vigtigheden af implementeringen, men ikke fokusere yderligere herpå, da vi først og fremmest vælger at koncentrere os om udviklingen af selve kommunikationspolitikken. På denne baggrund finder vi det nødvendigt at fokusere på planlægningen af kommunikationspolitikken, og derfor vil vi nu fokusere på tilrettelæggelsen af

kommunikationspolitikken med udgangspunkt i Sepstrups kampagneplatform. Ifølge Sepstrup (20026: 20) kan kampagneplanlægning betragtes som strategisk kommunikation, hvilket betyder kommunikation, der skal bidrage til at ændre en situation på en bestemt måde, mens en kampagne defineres som planlagt kommunikation til en afgrænset målgruppe med et bestemt formål. Kampagne refererer i denne sammenhæng til kommunikationspolitikken

6.3 Tilrettelæggelse af kommunikationspolitikken

For at øge sandsynligheden for at Aalborg Industries' interessenter grundlæggende opfatter virksomheden som én global virksomhed, vil vi her udarbejde en kommunikationspolitik, som skal sikre konsistens og ensartethed i virksomhedens kommunikationsaktiviteter. Endvidere skal såvel kommunikationspolitikken som det materiale, der siden hen udarbejdes på baggrund heraf afspejle Aalborg Industries' ønskede identitet. Som vi slog fast i afsnit 5.5 om identifikationen af Aalborg Industries' ønskede identitet, ønsker virksomheden at blive betragtet som:

15

- Én global virksomhed.
- En attraktiv virksomhed med fokus på synergi.
- En virksomhed, der udfører sin mission og bekender sig til sine værdier.
- Your Preferred Partner hvilket indebærer at man bl.a. er leveringsdygtig, konkurrencedygtig, kvalitetsbevidst og stabil samtidig med at man er grundig og omhyggelig.
- Troværdige (herunder en kvalitetsleverandør, som er til at stole på i forbindelse med leveringsevne, produkter og know-how).
- Leverandør af unikke og attraktive produkter.
- En innovativ virksomhed, der tilbyder mange globale muligheder.

20

25

En gennemarbejdet kommunikationspolitik som tager hensyn til disse aspekter vil først og fremmest give Aalborg Industries mulighed for at kommunikere konsistent og ensartet, ligesom den altså vil øge sandsynligheden for, at virksomhedens interessenter betragter den i henhold til den ønskede identitet. Det skal igen understreges, at blot fordi vi udformer en kommunikationspolitik, er der ingen garanti for, at virksomhedens medarbejdere rådfører sig med den. Det antages, at der er større sandsynlighed for, at medarbejderne vil rådføre sig med

30

den, hvis de anser den for at være anvendelig og konkret, og derfor er planlægningen af kommunikationspolitikken vigtig. Ifølge Sepstrup (2006: 171) skal kampagneplatformen betragtes som kampagnens styringsredskab og manual, og en gennemarbejdet kampagneplatform øger sandsynligheden for, at kampagnen også fungerer i overensstemmelse med virksomhedens øvrige mål og indsats. Dette betyder, at man vha. en kampagneplatform kan øge sandsynligheden for, at den enkelte kampagne opererer med og repræsenterer virksomhedens ønskede identitet.

Sepstrups kampagneplatform består af to dele: en kampagnestrategi og en handlingsplan. Handlingsplanen følger efter udarbejdelsen af kampagnestrategien og skal betragtes som et resultat af denne. I første omgang vil vi fokusere på de fire elementer fra kampagnestrategien:

1. Situationsanalyse
2. Mål
- 15 3. Målgruppe
4. Valg af kommunikationsform

Når disse elementer er gennemarbejdet, vil vi yderligere fokusere på punkt 5-7 fra handlingsplanen:

- 20 5. Hvad skal der siges? (indhold)
6. Hvordan skal det siges? (udformning)
7. Hvor skal det siges? (medievalg)

Handlingsplanen indeholder yderligere to punkter: 8. Hvorledes kontrolleres målopfyldelsen? (effektmåling) og 9. Hvilke omkostninger medfører det? (budget). Disse vil vi ikke se nærmere på, da vi udelukkende vælger at fokusere på de punkter, der koncentrerer sig om kommunikationsproduktet. (Sepstrup 2006: 171)

6.3.1 Situationsanalyse

30 Situationsanalysen bruges til at identificere og beskrive Aalborg Industries' nuværende situation, og dens første fase fastlægger hvilken situation, virksomheden på nuværende tidspunkt befinder sig i, og hvilken situation den i hovedtræk ønsker at nå. Desuden skal den

klarlægge kommunikationsindsatsens overordnede mål og tage hensyn til de problemer og muligheder, der måtte opstå i forbindelse med at nå dertil. Anden fase i situationsanalysen handler grundlæggende om at vurdere, om den nuværende situation er en situation, der kan ændres med kommunikation. (Sepstrup 2006: 181-183)

5

Det skal bemærkes, at situationsanalysen kun kan tage udgangspunkt i Aalborg Industries' nuværende situation og den ønskede situation om en uddelegering. Dette indebærer, at situationsanalysen evt. skal ændres, når uddelegeringen på sigt bliver aktuel, så den tager udgangspunkt i den situation, virksomheden befinder sig i på dette tidspunkt.

10

Aalborg Industries har på nuværende tidspunkt ikke en decideret kommunikationsafdeling og dermed ingen, der udelukkende fokuserer på virksomhedens kommunikation. I stedet er det, som tidligere omtalt, virksomhedens globale marketingafdeling og enkelte andre medarbejdere i virksomheden, der tager sig af kommunikationsaktiviteterne. Dette indebærer, at virksomhedens seks forretningsområder og dermed også datterselskaberne kun i et meget begrænset omfang selv udformer kommunikationsmateriale. Sune Andersen anser det ikke for at være muligt at uddelegere kommunikationsaktiviteterne på nuværende tidspunkt, og dette skyldes bl.a., at virksomheden står over for en eventuel børsnotering. Dette gør det ekstra vigtigt, at virksomhedens kommunikation fremstår ensartet og konsistent, og det vurderes derfor, at man løber en for stor risiko ved at gennemføre uddelegeringen her og nu. Sune Andersen lægger også vægt på virksomhedsstrategien, som han mener, nødvendiggør en mere central styring i en årrække for ikke at risikere at fremstå som en koncern med seks forskellige profiler.

25

Når man fastlægger den nuværende situation, er det centralt at fokusere på, at Aalborg Industries er opdelt i seks overordnede forretningsområder, herunder knap 30 datterselskaber fordelt på 14 lande og det er dermed kun et fåtal af medarbejderne, der har engelsk som modersmål. Ingrid Hvilborg giver udtryk for, at det på nuværende tidspunkt ikke vil være muligt at uddelegere kommunikationsaktiviteterne, i og med man i virksomheden ikke har nogle klare retningslinier at gå efter. Samtidig har forretningsområderne heller ingen erfaring med selv at producere brochurematerialer o. lign. Ingrid Hvilborg fortæller da også, at de i

30

årenes løb har set nogle hårrejsende annoncer, som ikke stemmer overens med det layout, man anvender i Aalborg.

5 Aalborg Industries' ønskede situation er på sigt en uddelegering af virksomhedens kommunikationsaktiviteter til de seks forretningsområder. Det overordnede mål for denne uddelegering er at opnå en konsistent og ensartet kommunikation, så virksomheden fortsat fremstår som én global virksomhed, selvom kommunikationsaktiviteterne ikke længere foregår centralt men decentralt. Vi anslår, at den nuværende situation kan ændres vha. en kommunikationsindsats i form af en gennemarbejdet og velimplementeret kommunikationspolitik. Ved at tilrettelægge en kommunikationspolitik specifikt til Aalborg Industries' medarbejdere og i særdeleshed marketingkoordinatorerne og efterfølgende få den implementeret blandt dem, dannes der grundlag for, at Aalborg Industries som koncern vil kommunikere konsistent og ensartet og dermed afspejle en fælles identitet, som gerne skulle være i overensstemmelse med den ønskede identitet.

15

6.3.2 Mål

I forbindelse med formuleringen af mål lægger Sepstrup (2006: 191) vægt på, hvor vigtigt det er at formulere realistiske og afgrænsede mål. Mål skal formuleres på baggrund af virksomhedens overordnede mål og værdier samt situationsanalysen. Desuden er mål tæt forbundet med målgrupper og kan inddeles i hoved- og delmål. (Sepstrup 2006: 192-194) Ifølge Sepstrup (2006: 196) handler en kampagne altid om målgruppens adfærd, hvilket betyder, at man forudsætter, at det primære formål med en kampagne er at "sælge" adfærd. Målgruppen skal eksempelvis acceptere ny adfærd, undlade en mulig adfærd, ændre eller stoppe nuværende adfærd. Formålet med Aalborg Industries' kommunikationspolitik er at ændre eksisterende adfærd eller acceptere ny adfærd, da kommunikationspolitikken skal lede medarbejdernes adfærd i en bestemt retning eller evt. ændre den måde, de gør tingene på nu.

Sepstrup (2006: 196-198) sonderer mellem tre niveauer af mål: *organisationsmål*, *kampagnemål* og *kommunikationshjælpemål*. Vi vælger kun at koncentrere os om kampagnemålene, da disse er de mest relevante i vores kontekst.²⁶ Kampagnemålene omhandler kampagnens substans, og de udtrykker den konkrete ændring, kampagnen stiler

²⁶ For uddybende læsning henviser vi til Sepstrup (2006)

5 efter. Kommunikationspolitikens hovedmål er at få Aalborg Industries' interesser til at betragte virksomheden i henhold til den ønskede identitet, altså til primært at blive betragtet som én global virksomhed. Hovedmålet kan derfor også formuleres som en ændring af medarbejdernes måde at udforme virksomhedens kontrollerbare kommunikation på, hvilket vil bidrage til, at interessenterne opfatter Aalborg Industries som én global virksomhed. Foruden hovedmålet har kommunikationspolitikken også en række delmål. Delmålene er som følger:

- 10 ○ Alle Aalborg Industries' medarbejdere skal, i løbet af tre måneder, være bekendte med kommunikationspolitikens eksistens og de praktiske værktøjer, denne præsenterer.
- Alle de kommunikationsansvarlige skal, i løbet af tre måneder, være bekendte med kommunikationspolitikens mål.
- Mindst 80% af de kommunikationsansvarlige skal, i løbet af et år, anvende de udarbejdede værktøjer i forbindelse med deres daglige arbejde.

15

Delmålene indeholder alle et succeskriterium og en tidshorisont, der gør det muligt at registrere effekten af de givne mål. Som nævnt er selve implementeringen af en kommunikationspolitik meget vigtig, og som Pace pointerer, kan kommunikationspolitikken risikere at blive ineffektiv, hvis den ikke bliver ordentligt distribueret til medarbejderne. Det er bl.a. derfor, delmålene er formuleret, som de er, da det er nødvendigt at kunne undersøge, om kommunikationspolitikken og de tilhørende retningslinier anvendes i tilstrækkeligt omfang. Efter et år vil det f.eks. være muligt at undersøge, hvor mange af medarbejderne, der bruger værktøjerne i deres daglige arbejde.

25

6.3.3 Målgruppe

Ifølge Sepstrup (2006: 204-207) består målgruppen af den gruppe personer, hvis adfærd, holdning eller viden, man ønsker at ændre for at opnå formålet med kampagnen, og ofte tilstræbes det, at kommunikationsproduktet henvender sig til målgruppen. Jo mere præcist man definerer målgruppen og jo mere information, man har om den, jo bedre grundlag giver det afsenderen for at vurdere, hvad der skal siges, hvordan det skal siges, og hvor det skal siges. De forskellige målgrupper stiller bl.a. forskellige krav til udformning, medie og indhold af kommunikationsproduktet. Den primære målgruppe for kommunikationspolitikken er i bund og grund alle Aalborg Industries' medarbejdere. Dette er dog, efter vores opfattelse, en

meget bred målgruppe, hvilket ikke er hensigtsmæssigt, hvis kommunikationspolitikken skal være så målrettet som muligt, og vi vælger derfor at afgrænse målgruppen til den gruppe af medarbejdere, som har med virksomhedens kommunikationsaktiviteter at gøre. Dermed består målgruppen først og fremmest af marketingkoordinatorerne for de seks
5 forretningsområder og andre medarbejdere, som på den ene eller anden måde er i kontakt med kunder og andre interessenter. Desuden består den af de ledere, der officielt måtte udtale sig på virksomhedens vegne. I de tilfælde hvor kommunikationen udarbejdes af eksterne bureauer, udgør disse også en del af målgruppen. Den afgrænsede målgruppe består derfor af de medarbejdere, der tager del i virksomhedens kommunikationsaktiviteter, og som højst
10 sandsynligt kan drage nytte af de praktiske retningslinier og værktøjer. Ved at foretage denne afgrænsning har vi i første omgang forsøgt at begrænse os til de medarbejdere, vi mener, kommunikationspolitikken vil have størst relevans for.

6.3.4 Valg af kommunikationsform og medievalg

15 Sepstrup (2006: 213) betegner valg af kommunikationsform som de taktiske overvejelser, der vedrører, hvilken vej afsenderen vil benytte for at bevæge sig fra en faktisk til en ønsket situation. Valg af kommunikationsform handler overordnet om de overvejelser og retningslinier, der vedrører brug af og prioritering af forskellige former for kommunikation. I den forbindelse nævner Sepstrup (2006: 216) tre kommunikationsformer: *medievejen*,
20 *netværksvejen* og *ukonventionel kommunikation*.²⁷ Disse vælger vi dog ikke at anvende, da vi er af den opfattelse, at de er mere brugbare i forbindelse med salgsmateriale.

I forbindelse med valg af kommunikationsform vælger vi også at inddrage det 7. punkt, der omhandler medievalg. Vi er af den opfattelse, at kommunikationsform og medievalg er tæt
25 forbundet, og at separationen af de to igen forekommer at være mere hensigtsmæssig i forbindelse med salg af produkter og salgskampagner. Under medievalgets betydning nævner Sepstrup (2006: 272), at afsenderen inden for de veje, han vælger at benytte for at nå den ønskede situation nu skal vælge hvilke konkrete veje, han vil benytte for at nå det ønskede møde mellem målgruppen og kommunikationsproduktet. Det vil altså sige, at det er en mere
30 konkret formulering af kommunikationsformen. I forbindelse med kommunikationspolitikken mener vi ikke, at det tjener noget formål at vurdere de to punkter hver for sig. Vi vælger

²⁷ For uddybende læsning henviser vi til Sepstrup (2006)

derfor helt overordnet at fastslå, hvilken kommunikationskanal vi foreslår at anvende til mødet mellem målgruppe og kommunikationsprodukt.

5 Kommunikationspolitikken vil forelægge som et papirbaseret materiale, der vil blive vedlagt i den tidligere omtalte introduktionsmappe, der udleveres til alle nye medarbejdere, hvilket indebærer, at de medarbejdere, der får brug for den i dagligdagen har den i nærheden. Derudover vil kommunikationspolitikken blive lagt på intranettet i en iPaper udgave og dermed være tilgængelig for alle medarbejdere. Ifølge Sepstrup (2006: 272) er formålet med medievalget bl.a., at målgruppens modtagere vil blive eksponeret for budskabet i det omfang 10 og på det tidspunkt, der på bedst mulig måde stemmer overens med afsenderens hensigt. Dette formål anses ikke for at være anvendeligt i forhold til udarbejdelsen af en kommunikationspolitik, da man her ikke har behov for en passiv eksponering. Der er derimod tale om et produkt, som modtageren selvfølgelig skal eksponeres for men også anvende i praksis. Afsenderens ønskede virkning i forbindelse med kommunikationspolitikken er bl.a. 15 aktiv anvendelse af denne.

6.4 Kommunikationspolitik – et redskab til forbedret kommunikation

Som vi slår fast i afsnit 4.5 er en integrering af Aalborg Industries' kommunikation meget vigtig, bl.a. fordi kommunikationssituationen er meget kompleks og svær at kontrollere, da 20 den ved en uddelegering vil blive fordelt på de seks forretningsområder, hvilket resulterer i flere kommunikatorer. Derudover ønsker Aalborg Industries helt overordnet at blive betragtet som én global virksomhed, og endelig skal det understreges, at virksomhedens kommunikation kan påvirke den betragtede identitet. Integreret kommunikation betragtes som en samlet kommunikationsindsats, der bl.a. kan opnås vha. en kommunikationspolitik. Som 25 nævnt er en kommunikationspolitik en manifestation af, hvordan en virksomheds kommunikation skal fungere både internt og eksternt, og den anses for at være ét af de vigtigste værktøjer, når det gælder om at integrere og skabe konsistens i virksomhedens kommunikation.

30 I afsnit 6.2 har vi opstillet en række elementer, der anses for at gå igen i de fleste kommunikationspolitikker, og i det følgende vil vi kommentere på disse elementer og hvor muligt udarbejde forslag til Aalborg Industries' kommunikationspolitik.

FORMÅL

I forbindelse med Aalborg Industries er formålet et vigtigt element, da man ved en uddelegering af kommunikationsaktiviteterne ændrer på den nuværende praksis. Modsat den nuværende situation betyder dette, at en kommunikationspolitik vil henvende sig til en ny målgruppe, hvilket er vigtigt at gøre opmærksom på. Desuden er det væsentligt at understrege vigtigheden af at have en konsistent og ensartet kommunikation, som afspejler virksomhedens ønskede identitet som fastslået i afsnit 5.5. I nedenstående forslag tager vi udgangspunkt i virksomhedens mission, der slår virksomhedens eksistensberettigelse fast, og som Lone Broberg også formulerer det, er missionen grunden til, at virksomheden overhovedet er her. I forbindelse med målgruppen for kommunikationspolitikken tager vi udgangspunkt i den målgruppe, vi har defineret i forbindelse med gennemgangen af kampagneplatformen. Endelig slutter vi af med selve formålet med kommunikationspolitikken. Formålet udarbejdes primært på baggrund af den ønskede situation, Aalborg Industries gerne vil nå jf. situationsanalysen samt Aalborg Industries' ønskede identitet, mens hele strategien også spiller en væsentlig rolle. Vi vælger at kalde forslaget for *forord* og ikke *formål*, da afsnittet består af flere informationer end selve formålet.

Forslag til Aalborg Industries' kommunikationspolitik:

Forord

På basis af førende teknologi inden for vores definerede kerneforretning forsyner vi vores kunder med pålidelige, innovative og optimale damp-, varme- og sikre styringsløsninger, som er miljøvenlige og sikrer lavest mulige produktlevetidssomkostninger. Vi ønsker at blive betragtet som én global virksomhed, og dette stiller krav om præcis og målrettet kommunikation, der baseres på klare og tydelige retningslinier, som er fælles for hele virksomheden. Denne kommunikationspolitik opstiller sådanne retningslinier og udgør derfor en overordnet ramme for vores kommunikation. Kommunikationspolitikken fokuserer på, hvordan kommunikationen skal fungere både internt og eksternt, og hvordan vi som medarbejdere skal kommunikere med omverdenen og hinanden.

Kommunikationspolitikken henvender sig primært til den gruppe af medarbejdere, som har med vores kommunikationsaktiviteter at gøre. Dermed består målgruppen først og fremmest af marketingkoordinatorerne for de seks forretningsområder, der selv håndterer selvstændig markedsføring og kommunikation og af andre medarbejdere, der udarbejder officiel kommunikation samt medarbejdere, som på den ene eller anden måde er i kontakt med kunder og andre interessenter. I tilfælde hvor kommunikationsaktiviteter udarbejdes af eksterne bureauer udgøre disse også en del af målgruppen. Kommunikationspolitikken er godkendt af global marketing manager, Sune Andersen.

Formålet med kommunikationspolitikken er at sikre, at Aalborg Industries bliver betragtet som én global virksomhed. Det skal ske gennem en stadig mere ensartet og sammenhængende kommunikation, som understøtter vores strategi og mål. Dette er særdeles vigtigt, da kommunikationen påvirker vores image blandt alle vores interessenter.

5

VISIONER, VÆRDIER OG PRINCIPPER

Aalborg Industries' vision og værdier skal medtages i kommunikationspolitikken, da al kommunikation gerne skulle afspejle disse, eftersom det bl.a. er disse begreber der, jf. afsnit 5.5, udgør Aalborg Industries' ønskede identitet. Selvom der er risiko for, at sådanne plusord kan opleves som tomme og uden tilknytning til virkeligheden, indikerer de, hvilken virksomhed man har med at gøre, ligesom de forpligter Aalborg Industries, når de først er medtaget eksplicit i kommunikationspolitikken. Interessenterne vil hermed være i stand til at vurdere, om Aalborg Industries lever op til det, de siger. Eftersom vi er af den opfattelse, at titlen på Aalborg Industries' strategi kan betragtes som en overordnet ramme for hele strategien, vælger vi også at inkludere denne under dette punkt. Foruden missionen, visionen og værdierne vælger vi at formulere nogle mere konkrete principper, der overordnet skal guide medarbejdernes kommunikation i den rigtige retning. Vi deler disse principper ind i et overordnet princip samt principper for god kommunikation. Det overordnede princip fastslår, hvordan Aalborg Industries' kommunikation gerne skal udformes; nemlig så det afspejler én samlet virksomhed, der er præget af ensartethed og konsistens. Principperne for god kommunikation består af simple retningslinier, der skal guide medarbejderne i denne retning. I forbindelse med en kommunikationspolitik udarbejder man typisk nogle konkrete værktøjer, der indeholder nogle retningslinier for, hvordan man kommunikerer i en bestemt situation. Vi mener dog ikke, at det er realistisk at udarbejde et værktøj til hver eneste kommunikationssituation, og vi medtager derfor disse principper, der som nævnt skal fungere som nogle simple retningslinier for virksomhedens kommunikation i al almindelighed.

Som vi nævner i afsnit 5.4, ønsker Jan Vestergaard Olsen, at Aalborg Industries skal betragtes som en virksomhed, der er til at stole på i forbindelse med f.eks. leveringsevne, kvalitet og produkter. På baggrund af dette har vi valgt at udarbejde et princip, der hedder *vi er åbne*. Vi mener, at hvis en virksomhed skal fremstå pålidelig og til at stole på, så er det vigtigt, at den er åben, da åbenhed ofte også fører til troværdighed. I afsnit 6.1 støtter Jørgensen og Windfeld op om dette, idet de fastslår, at formålet med en kommunikationspolitik bl.a. er at skabe synlighed og åbenhed, hvilket er med til at skabe troværdighed. For at virke troværdig, er det

efter vores mening også vigtigt, at virksomhedens kommunikation er velovervejet, velskrevet og korrekt udformet, hvilket både principperne, men også de konkrete værktøjer skal bidrage til. Det virker ikke særlig troværdigt, hvis f.eks. virksomhedens brochurer eller hjemmeside er fulde af stavfejl eller dårligt udformede tekster.

5

Derudover beskrives Aalborg Industries' ønskede identitet bl.a. også af visionen (Your Preferred Partner), mens Kim Sørensen ønsker, at virksomheden bliver betragtet som en kvalitetsleverandør, hvilket hænger sammen med det at blive den foretrukne partner. Vi mener, at hvis man skal betragtes som en kvalitetsleverandør og gerne foretrækkes frem for andre virksomheder, så er det nødvendigt at fremstå professionel. Dette indebærer, som vi slår vi fast i afsnit 5.5, at man bl.a. er leveringsdygtig, konkurrencedygtig, stabil og troværdig. Der er selvfølgelig et par af disse aspekter, som virksomhedens kommunikation ikke kan påvirke direkte som f.eks. at være leverings- og konkurrencedygtige, men det er dog muligt at fremstå både kvalitetsbevidst, stabil og troværdig gennem kommunikationen. Disse tre elementer er også tæt forbundet med at blive betragtet som en professionel virksomhed, og derfor er det vigtigt, at kommunikationen er velformuleret og korrekt og derudover ensrettet. Derudover er vi også af den mening, at man skal tage hensyn til den enkelte målgruppe, så den enkelte kunde følger sig velkommen, påskønnet og forstår det, der bliver kommunikeret. Vi har derfor formuleret principperne: *vi er målrettede* og *vi formulerer os klart*, som begge uddybes i nedenstående forslag. I forbindelse med at fremstå som en professional virksomhed mener vi også, at det er meget væsentligt, at virksomhedens kommunikation er ensrettet, og at den enkelte interessent altså ikke er i tvivl om, hvor kommunikationen stammer fra. For at virke professionel er det igen også vigtigt, at al kommunikation er opdateret og korrekt formuleret. Dette leder os til et andet vigtigt element, der beskriver Aalborg Industries' ønskede identitet, nemlig det at fremstå som én global virksomhed. Foruden at kommunikere konsistent og ensrettet er kommunikationens design vigtig, idet det sender nogle signaler om virksomheden til modtageren. På denne baggrund har vi formuleret det sidste princip: *vi har fælles design*. Dette princip skal bidrage til, at Aalborg Industries fremstår som én global virksomhed.

30 Der kan selvfølgelig udformes mange flere principper, som også vil kunne guide Aalborg Industries' kommunikation i retning af den ønskede identitet, men vi mener, at det er vigtigt, at der er forholdsvis få af dem, da de dermed bør være nemmere at overskue og efterkomme.

Det skal tilføjes, at de konkrete værktøjer, der vil blive udarbejdet i forbindelse med kommunikationspolitikken vil være mere dybdegående og kun forholde sig til én kommunikationssituation.

5 Forslag til Aalborg Industries' kommunikationspolitik:

Aalborg Industries' mission, vision, værdier og principper

Her kan du læse mere om vores mission, vision og værdier, der alle er med til at forme vores virksomhed – altså hvem vi er, og hvordan vi gerne vil ses. Forneden præsenteres vores overordnede princip efterfulgt af vores fire principper for god kommunikation.

10

Mission

Vores mission er vores eksistensberettigelse, og den fortæller, hvorfor vi er sat i verden. Dette indebærer, at vores interne og eksterne interessenter ved at læse missionen skal få indsigt i, hvad idéen med vores aktiviteter er, samt hvorfor vi eksisterer. Den fortæller altså, hvad Aalborg Industries' formål er:

15

På basis af førende teknologi inden for vores definerede kerneforretning forsyner vi vores kunder med pålidelige, innovative og optimale damp-, varme- og sikre styringsløsninger som er miljøvenlige og sikrer lavest mulige produktlevetidsomkostninger.

20

Vision

Vores vision skal betragtes som det fremtidsbillede, vi ønsker at opnå, og dermed er det noget, vi konstant stræber efter, nemlig at blive:

25

Your Preferred Partner

Værdier

Vores værdier skal danne grundlag for alle vores aktiviteter, og de udgør derfor de principielle normer og egenskaber, som vi ønsker skal kendetegne vores virksomhed:

30

- *Vi arbejder målrettet mod **bæredygtig vækst** og **værdiskabelse***
- *Vores mål er at støtte og udvikle vores **medarbejdere** til at blive **de bedste** i enhver henseende*
- *Vi tilskynder til **nyskabende** og **konsekvent lederskab***
- *Vi bekender os til **rettidig omhu** i alle henseender*
- *Vi respekterer **kulturelle** og **religiøse forskelle***
- *Vi bestræber os på at blive de bedste med **høj moral** og **etisk adfærd***

35

Princip

Aalborg Industries' kommunikation skal som princip afspejle vores ønske om at fremstå som én global virksomhed, og det er derfor vigtigt, at kommunikationen er præget af ensartethed og konsistens, så vi netop opleves som én global virksomhed.

5

Principper for god kommunikation

Aalborg Industries' kommunikation skal være anvendelig og professionel, og den skal derfor afspejle følgende:

10

Vi er åbne: Kommunikationen skal være tilgængelig for alle grupper. Vi viser også vilje til dialog, hvis omverdenen efterspørger informationer, der ikke umiddelbart er til vores fordel. Rent faktisk bestræber vi os på at være hurtigt ude med information, hvis der skulle opstå situationer, der ikke er til vores fordel.

15

Vi er målrettede: Kommunikationsaktiviteterne skal tilpasses den aktuelle målgruppe og have et klart defineret formål, så kommunikationen bliver så tydelig og fokuseret som muligt.

20

Vi formulerer os klart: Kommunikationen skal være enkel og ligefrem. Fagsprog skal så vidt muligt omsættes til et sprog, som modtageren er fortrolig med. Princippet er, at vi kommunikerer, så det kan forstås af andre.

25

Vi har fælles design: Vi anvender en fælles designmanuel, hvilket betyder, at den enkelte modtager ikke er i tvivl om, at det er Aalborg Industries, der er afsenderen. Det fælles design er med til at styrke vores profil, og det styrker dermed også vores billede udadtil.

MÅL

30

Når målet medtages i kommunikationspolitikken, har medarbejderne mulighed for helt konkret at få indsigt i, hvad virksomheden stræber efter, ligesom det kan være medvirkende til at øge motivationen til at overholde retningslinierne i politikken. Det nedenstående forslag skal betragtes som kommunikationspolitikens overordnede mål, mens afsnittet om målinger præsenterer nogle mere konkrete målepunkter. Forslaget tager igen udgangspunkt i situationsanalysen i afsnit 6.3.1 og lægger primært vægt på, at virksomheden skal fremstå som én samlet virksomhed.

35

Forslag til Aalborg Industries' kommunikationspolitik:

Mål

40

Ved at kommunikere i overensstemmelse med denne kommunikationspolitik ønsker vi at øge opfattelsen blandt vores interessenter om, at Aalborg Industries er én global virksomhed og ikke enkeltstående juridiske selskaber. Målet er derfor at give offentligheden et retvisende billede af Aalborg Industries, som samtidig understøtter vores strategi og mål.

MÅLINGER

Det er vigtigt at opstille nogle målepunkter, så det er muligt, at undersøge, om Aalborg Industries lever op til det ovenstående mål. Lever virksomheden ikke op til målet, skal der gøres en større indsats for at nå dette, og man har muligvis behov for at undersøge, hvorfor kommunikationspolitikken ikke har haft den ønskede effekt. Det er vanskeligt at opstille et reelt mål for Aalborg Industries her og nu, eftersom udformningen af kommunikationspolitikken jo er baseret på et ønske om en uddelegering og ikke en eksisterende situation. Eftersom kommunikationspolitikken overordnede mål bl.a. er at blive betragtet som én global virksomhed samt sikre et retvisende billede af Aalborg Industries, antager vi, at dette kan opnås, hvis kommunikationspolitikken bliver fulgt af virksomhedens medarbejdere. De følgende målepunkter er baseret på denne antagelse og fokuserer derfor på implementeringen og anvendelsen af kommunikationspolitikken. Alternativt kunne man også vende situationen om og udarbejde nogle målepunkter, der kan relateres til den betragtede identitet og dermed det image, interessenter tilskriver Aalborg Industries. På den måde kunne man implementere kommunikationspolitikken, hvorefter man kunne undersøge hvilket billede, de forskellige interessenter har af virksomheden, for at se om det stemmer overens med virksomhedens ønskede identitet og målet med kommunikationspolitikken.

Et forslag til Aalborg Industries' kommunikationspolitik kunne dog være:

20 **Målepunkter**

Punkterne forneden viser målene for kommunikationspolitikken.

- Alle Aalborg Industries' medarbejdere skal, i løbet af tre måneder, være bekendte med kommunikationspolitikken eksistens og de praktiske værktøjer denne præsenterer.
- 25 ○ Alle de kommunikationsansvarlige skal, i løbet af tre måneder, være bekendte med kommunikationspolitikken mål.
- Mindst 80% af de kommunikationsansvarlige skal, i løbet af et år, anvende de udarbejdede værktøjer i forbindelse med deres daglige arbejde.

30 **MÅLGRUPPER**

Det er primært målgrupperne, der skal vurdere, hvor vidt virksomhedens kommunikation lever op til de overordnede principper, og målgrupper udgør derfor et vigtigt element. Nedenstående forslag til målgrupper består af en blandet gruppe, idet det vil være svært at rette al kommunikation direkte mod de enkelte grupper. Dette kan relateres til princippet *vi er målrettede*, der pointerer vigtigheden af at vurdere den enkelte kommunikationssituation og

derefter rette kommunikationen mod den givne målgruppe. Dette er også det primære budskab i nedenstående forslag.

Forslag til Aalborg Industries' kommunikationspolitik:

5 **Målgrupper**

10 Den interne målgruppe består bl.a. af medarbejdere og ledelsen, hvorimod den eksterne målgruppe består af en stor og forskelligartet gruppe, som bl.a. indeholder eksisterende og potentielle kunder, eksisterende og potentielle samarbejdspartnere, aktionærer, potentielle ansøgere, relevante medier og frivillige organisationer og den almindelige befolkning. I en så stor virksomhed som Aalborg Industries er der forskel på, hvem den enkelte kommunikator kommunikerer med, og hvordan relationen til de forskellige målgrupper er, og derfor målretter vi altid vores kommunikation i forhold til den enkelte målgruppe.

MEDIER

15 Dette punkt er tæt knyttet til det nedenstående punkt, der hedder regler og værktøjer. Medier refererer til de medier, Aalborg Industries benytter, når de informerer de forskellige målgrupper. Det kan f.eks. være breve, pressemeddelelser, internet, e-mails osv. I dette forslag vælger vi kort at opremse medierne og i øvrigt oprette separate og uddybende dokumenter, der beskriver det enkelte medie. Vi er af den opfattelse, at det er mest praktisk,
20 hvis disse dokumenter er separate dokumenter så de medarbejdere, der ofte bruger dem har dem lige ved hånden og at de dermed ikke udgør et større dokument. I forslaget forneden nævner vi et par eksempler på forskellige medier, men det er dog ikke udelukket, at flere kan være aktuelle.

25 Forslag til Aalborg Industries' kommunikationspolitik:

Medier

30 Kommunikationspolitikken består af de grundlæggende principper, der kendetegner det, vi betegner som god kommunikation. Derudover har vi udvalgt nogle særlige områder, der kræver en mere uddybende gennemgang:

- E-mails
- Intranet
- Hjemmeside
- Telefonbetjening
- 35 ○ Presse
- Marketingmateriale

I forbindelse med disse områder har vi udarbejdet særlige værktøjer og retningslinier, som skal guide kommunikationen inden for disse områder. Formålet med disse værktøjer er at hjælpe og vejlede alle medarbejdere med at opfylde kommunikationspolitikken. Værktøjerne er tilgængelige på intranettet.

5

ANSVAR

Elementet ansvar er også vigtigt, og Jørgensen og Windfeld pointerer, at mange virksomheder ofte har en kommunikationsafdeling, der tager sig af de kontrollerbare dele af kommunikationen, hvilket dog ikke er tilfældet med Aalborg Industries. Derfor er det særligt vigtigt, at man efter en uddelegering gør opmærksom på, hvem der er ansvarlig for hvad, så alle ved hvilket ansvar, hver især har.

Forslag til Aalborg Industries' kommunikationspolitik:

Ansvar

15 Kommunikation indgår i alle opgaver, hvilket indebærer, at formidling og kommunikation betragtes som en uundværlig og vigtig del af hverdagen. Ansvar for at efterleve kommunikationspolitikken i hverdagen ligger hos de enkelte forretningsområder, men også hos den enkelte medarbejder.

20 Det er derudover **ledernes** ansvar at henlede opmærksomheden til de overordnede retningslinier og værktøjer og derved sikre, at medarbejderne anvender den rette kommunikationsform, og at de er bekendte med samt efterlever principperne for kommunikation. Desuden har lederne et særligt ansvar for, at kommunikation bliver prioriteret højt, og de er forpligtet til at rådgive om anvendelsen af værktøjerne og retningslinierne.

25 **Medarbejderne** skal se kommunikation som en integreret del af den daglige opgaveløsning, og det er vigtigt, at alle bidrager til, at kommunikationspolitikken bliver brugt, og at værktøjer og retningslinier bliver fulgt. Det er til dels deres ansvar at opsøge den viden, der stilles til rådighed inden for deres område.

30 Endelig er det **marketingchefens** ansvar, at alle medarbejdere er i stand til at kommunikere optimalt, hvilket indebærer udvikling og opdatering af værktøjer og vejledninger.

REGLER OG VÆRKTØJER

35 Vi anser Jørgensen og Windfelds definition af regler og værktøjer for at være indeholdt i hinanden, og derfor vælger vi her at redegøre for de to elementer som en samlet enhed under betegnelsen *værktøjer*. Ved værktøjer skal forstås en række forskellige værktøjer, som medarbejderne kan anvende, når de kommunikerer. Det er disse værktøjer, som skal hjælpe den enkelte medarbejder med at kommunikere, som virksomheden ønsker, hvilket betyder, at

værktøjerne skal fungere som retningslinier. Vi anser dog en regel for at være en lidt enklere retningsline sammenlignet med et værktøj. Regler skal helst overholdes, mens værktøjer skal betragtes som guidende retningslinier. Et eksempel kunne være en regel, der slår fast, at telefonen skal besvares inden den ringer fjerde gang, og er man forhindret i at svare, skal den enten omstilles eller besvares af en telefonsvarer. I relation til Aalborg Industries vælger vi at udarbejde eksempler på konkrete værktøjer, nemlig en sprogpolitik, en politik for e-mails og en pressepolitik. Yderligere forslag til værktøjer er afbildet i figur 13. Det interessante i denne forbindelse, er selve udarbejdelsen af værktøjerne, som følger i afsnit 6.5.

10 Forslag til Aalborg Industries' kommunikationspolitik:

Værktøjer

I forbindelse med denne kommunikationspolitik er der opstillet en række værktøjer, som gør det muligt at anvende politikken i praksis. Der er bl.a. opstillet en specifik sprogpolitik for Aalborg Industries, som grundlæggende giver indsigt i, hvordan vi formulerer os i virksomheden. Desuden er der opstillet en sprogpolitik, en politik for e-mails samt en pressepolitik. Disse findes som separate dokumenter og er tilgængelige på intranettet.

STRATEGI OG HANDLINGSPLAN

Som tidligere nævnt anses implementering for at være altafgørende for udbredelsen og dermed anvendelsen af en kommunikationspolitik, og derfor er dette punkt særlig vigtigt, da man her udarbejder en strategi eller en decideret handlingsplan for, hvordan man implementer og forankrer kommunikationspolitikken i virksomheden. Man laver altså en plan for, hvordan man skal udbrede kommunikationspolitikken i virksomheden samt sikre, at den bliver brugt. Vi vælger dog ikke at komme med forslag til, hvordan Aalborg Industries kan medtage dette element i kommunikationspolitikken, da vi ikke ender ud med en decideret handlingsplan for implementeringen heraf.

6.5 Udarbejdelse af værktøjer

På baggrund af de ovenstående afsnit om kommunikationspolitikker som helhed og forslag til Aalborg Industries kommunikationspolitik i særdeleshed, vil vi i det følgende udarbejde forslag til tre konkrete værktøjer. Formålet med forslagene er at sikre konsistens og ensartethed i det, der kommunikeres, ligesom de skal medvirke til, at Aalborg Industries' kommunikation afspejler den ønskede identitet. Dog skal det nævnes, at forslagene er fiktive og baseret på den viden om virksomheden, vi har tilegnet os i løbet af specialeperioden. Vi er

af den opfattelse, at hvis værktøjerne skal være virkeligt gennemarbejdede og helt specifikke i relation til Aalborg Industries, forudsættes det, at dem der udarbejder værktøjerne er integreret i virksomheden. Dette bevirker, at der i nogle af forslagene kan forekomme manglende elementer, som er specifikke for Aalborg Industries. Eksempelvis har vi på 5 nuværende tidspunkt ikke haft mulighed for at sætte os ind i det tekniske sprog, virksomheden anvender, hvilket forslaget til sprogpolitikken også vil bære præg af. Derudover skal det igen nævnes, at fordi specialet bygger på en fremtidig uddelegering, vil der være elementer, der på nuværende tidspunkt ikke kan udarbejdes helt præcist, da vi ikke kan forudsige virksomhedens fremtidige situation.

10

Fælles for alle forslagene til de konkrete værktøjer er, at de naturligvis også skal forelægges i en engelsk udgave, men da specialet er skrevet på dansk, vælger vi ikke at inkludere de engelske udgaver.

15 **6.5.1 Sprogpolitik**

Det skal her bemærkes, at sprogpolitikken indirekte tager højde for, at Aalborg Industries' medarbejdere skal tage hensyn til de første fire punkter af Sepstrups kampagneplatform. Vi anser dem for at udgøre et solidt grundlag for de fleste kommunikationssituationer, idet de bevirker, at man opnår et gennemarbejdet grundlag for at udarbejde det efterfølgende 20 kommunikationsmateriale.

Sprogpolitik for Aalborg Industries A/S

Indledning

Med en sprogpolitik kan vi effektivt styrke koncernens kommunikation, og derfor har vi 25 opstillet nogle retningslinier for, hvordan vi formulerer os professionelt og forståeligt. Som et resultat af vores strategi for 2007-2009 vil vi med denne sprogpolitik give nogle håndgribelige retningslinier for, hvordan vi kommunikerer i Aalborg Industries A/S. Ét af vores principper er jo netop, at vi formulerer os klart, og når vi gør dette, er der større sandsynlighed for, at vores kunder og alle andre opfatter os som én samlet global 30 virksomhed på trods af, at vi er fordelt i datterselskaber over hele verden.

Koncernsprog

Aalborg Industries' koncernsprog er britisk engelsk, og alle officielle tekster samt intern korrespondance på tværs af datterselskaberne skal foregå i henhold til dette. Internt i det enkelte datterselskab er det naturligvis godkendt at bruge lokalsprog.

5

Firmanavne

Virksomhedens officielle firmanavn er Aalborg Industries A/S. Firmanavnet skal skrives fuldt ud, første gang du bruger det i en tekst. Herefter kan du udelade betegnelsen A/S.

10 Du kan også bruge forkortelsen AI, hvis du specificerer det tydeligt i teksten første gang, du nævner firmanavnet.

Aalborg Industries (AI)

15 Når du nævner datterselskaberne i koncernen, skal du altid skrive navnet fuldt ud efterfulgt af bynavn eller land, første gang du nævner det. Herefter kan det ligeledes udelades.

Aalborg Industries Pte. Ltd., Singapore

Dato

20 Vi skriver datoer på følgende måde:

Dansk	Engelsk
05 MAJ 08	05 MAY 08
maj 2008	May 2008

25 Stillingsbetegnelse

Vi anvender altid den engelske stillingsbetegnelse for at undgå tvivl om den enkeltes titel. Dette er en fordel i forhold til de respektive datterselskaber og kunder, da det øger mulighederne for, at de ved, hvem de har med at gøre, samtidig med at det skaber konsistens.

30

De 10 sprogbud

Før du skriver en tekst, er det fornuftigt at overveje hvilken situation, din kommunikation indgår i, og hvilken kommunikationsform, du ønsker at anvende. Et af vores principper for god kommunikation er, at vi er målrettede. Du skal derfor altid tilrettelægge en tekst med den aktuelle målgruppe for øje forstået på den måde, at modtageren ikke skal være i tvivl om budskabet med din tekst. Ligeledes er det vigtigt, at du på forhånd har et klart defineret formål med din tekst, da det medvirker til at gøre kommunikationen mere

målrettet. For at øge kvaliteten og forståelsen af det, vi skriver i Aalborg Industries, skriver vi i henhold til de ti sprogbud:

1. Skriv personligt

- 5 Når man skal skrive personligt, er det selvfølgelig ikke ensbetydende med, at man skal formulere sig på samme måde, som man eksempelvis skriver private breve. Derimod betyder det, at man skal huske på, at der er mennesker i begge ender af kommunikationen.
- 10 Som udgangspunkt er det en god idé at bruge "personord" (jeg, vi, du, I, De) i sine tekster. Hvis man f.eks. mener *jeg*, er der altså ingen grund til at skrive *undertegnede*, og hvis man mener *vi*, er der ingen grund til at skrive *man*. Faktisk er det som regel en god idé at skrive *vi* i stedet for Aalborg Industries. Når man skriver til et andet firma eller en organisation, bør man tiltale modtageren med *De*, da dette viser, at man er
- 15 professionel og uden for en privat korrespondance. *Jeg* bruger man i de sammenhænge, hvor man skriver på egne vegne, og *du* bruger man, når man skriver til enkeltpersoner, man ville sige *du* til.

Stræb altid efter at bruge aktiv form i stedet for passiv form.

20

Eks. - passiv: "Vedhæftet *fremsendes* fakturaen"

Eks. - aktiv: "Her *sender* jeg fakturaen"

- Passivt sprog har en tendens til at virke gammeldags og meget formelt og kan til tider
- 25 give et lettere uforståeligt sprog.

2. Skriv forståeligt

- Du skal kun bruge ord, som du er sikker på, din læser forstår. Hvis det er nødvendigt at bruge ord, som din læser ikke forstår, så er det en god idé at forklare dem. Vær dog igen
- 30 opmærksom på hvem du henvender dig til og tilpas teksten bedst muligt herefter.

3. Skriv konkret

- Når du skriver konkret, får læseren en fornemmelse af, at det du skriver kommer ham/hende ved. For at skrive konkret er det vigtigt at undgå det, man kalder
- 35 *nominaliseret sprog* eller *verbalsubstantiver*. Verbalsubstantiver kan ofte kendes ved, at de ender på *-else*, *-(n)ing* eller *-tion* (f.eks. afsendelse, revision, reparation, underretning).

Man kan ikke helt undvære sådanne verbalsubstantiver, men det er en god idé at skrive dem om til sætninger.

Eks. - verbalsubstantiv: "Når *afsendelse* af kedlen har fundet sted..."

5 Eks. - omskrevet til sætning: "Når vi har *sendt* kedlen *afsted*..."

4. Skriv opløst

Undgå at presse for mange informationer sammen i én sætning og sæt i stedet nogle flere punktummer. Altså er det en god idé at skrive én ting ad gangen.

10

5. Skriv ligeud

Når du skriver ligeud, skriver du kort og præcist. Kom til hovedsagen før du skriver alle biomstændighederne. Derfor bør man som udgangspunkt skrive hovedsætningen før bisætningen. Dette er dog ikke altid muligt, men det er en god idé at forsøge i den udstrækning, det er muligt.

15

Eks. - bisætning før hovedsætning: "*Hvis brænderen når at blive færdig*, sender vi den i morgen"

Eks. - hovedsætning før bisætning: "Vi sender brænderen i morgen, *hvis den når at blive færdig*"

20

6. Skriv overskueligt

En overskuelig tekst er en tekst, som er nem at orientere sig i. De bedste måder du kan gøre en tekst overskuelig på er ved at bruge overskrifter og afsnit.

25

Overskrifter viser, hvad teksten handler om.

Afsnit markeres enten ved at du springer en linie over, eller ved at lave en ny linie.

7. Skriv mundtligt

Når vi anbefaler at skrive mundtligt, er det ikke fordi man skal skrive præcis, som man taler. Men man bør dog bruge formuleringer, som er nogenlunde i stil med dem, man bruger, når man taler. Det er en god tommelfingerregel at undgå at bruge ord og vendinger, som man helt sikkert ikke ville bruge, når man taler. Her har vi samlet nogle eksempler på ord, der ofte bruges i tekster, men som med fordel kunne udskiftes:

35

	<u>Frarådes</u>	<u>Anbefales</u>
	angående	om
	vedrørende	om
	såfremt	hvis
5	samt	og
	indeværende år	i år
	skrivelse	brev
	nærværende	denne, dette
	rekvirere	få, bestille
10	fremstille	lave

8. Skriv sammenhængende

Sørg altid for, at der er sammenhæng i det, du skriver. Dette sikrer en bedre forståelse hos læseren af din tekst.

15

9. Skriv korrekt

Det siger lidt sig selv, at man skal forsøge at skrive korrekt. Det er altså vigtigt at være opmærksom på at:

- 20 ○ stave korrekt
- sætte tegn korrekt
- bruge korrekte bøjningsformer
- have korrekte sætningsopbygninger
- have korrekte ordbetydninger

25

10. Læs teksten igennem

Det kan måske virke overflødigt, men ikke desto mindre er det altid vigtigt, at du læser dine tekster igennem før du sender dem. Det kan jo ske, at man har lavet en fejl, og det kan også være, at der er nogle ting, du efterfølgende synes bør omformuleres. En korrekt tekst er anvendelig og professionel.

30

Generelt er det vigtigt at gøre en indsats for at formulere sig klart og tydeligt og dermed sikre, at budskabet kommer frem uden misforståelser. Er du i tvivl om noget, er det altid en god idé at spørge én af korrespondenterne, som vil kunne fortælle dig, hvordan du formulerer dig bedst, ligesom de vil kunne rådgive dig om grammatiske regler. Officielle

35

tekster skal altid gennemlæses og godkendes af én af vores korrespondenter. Se på intranettet under *sprog* hvilken korrespondent der er tilknyttet din afdeling.²⁸

6.5.2 Politik for e-mails

5

Politik for e-mails til Aalborg Industries A/S

Indledning

Ligesom for den øvrige skriftlige kommunikation har vi nogle retningslinier for afsendelse af e-mails. E-mails anvendes i stigende grad som kommunikationskanal, og det er centralt, at der er en vis genkendelighed i de e-mails, vi sender. Den enkelte modtager skal på baggrund af ensartetheden og konsistensen hurtigt kunne vurdere, at den pågældende e-mail har Aalborg Industries som afsender.

Skrifttype

15 E-mails skrives med følgende skrifttype og skriftstørrelse:

Skrifttype: Times New Roman

Skriftstørrelse: 11

Indrykning: venstrestillet

Skriftfarve: sort

20

Autosignatur

Autosignaturen indeholder:

Navn	James Jameson
Stilling, afdeling	Marketing Coordinator
25 Adresse	Gasvaerksvej 24, DK-9000 Aalborg
Tlf.	99 30 30 30
Mobil	30 99 99 99
Evt. fax	30 99 30 99
E-mail adresse	jam@aalborg-industries.com
30 Hjemmeside	www.aalborg-industries.com

Aalborg Industries logo indsættes til venstre for autosignaturen.

²⁸ Ovenstående afsnit er skrevet på baggrund af Jacobsen og Skyum-Nielsen (2003)

E-mails skal i lighed med øvrige tekster gennemlæses for stave- og grammatiske fejl. Vi anbefaler, at du derudover altid rådfører dig med vores sprogpolitik, men er du i tvivl, er du altid velkommen til at kontakte en af vores korrespondenter.

5 Mønstrede baggrunde, farvede skrifttyper o. lign. må altså ikke anvendes i e-mails, da det bryder ensartetheden og dermed øger risikoen for, at modtageren ikke betragter os som én global virksomhed. Det virker f.eks. ikke særlig professionelt at sende en e-mail til en kunde med farvet baggrund og skrift.

10 **6.4.3 Pressepolitik**

Pressepolitik for Aalborg Industries A/S

Indledning

15 Vi ønsker at opbygge og vedligeholde gode relationer til pressen, da vi mener, at langvarige relationer tjener begge parter bedst, og vi stræber efter et tillidsskabende forhold. Pressen skal derfor betragtes som en vigtig samarbejdspartner, og som et af vores principper fastslår, er vi altid åbne.

20 Samarbejdet med pressen skal være præget af viljen til at skabe dialog. Vi skal være åbne og imødekommende, både når vi ønsker at få vores budskaber ud i medierne, men også når pressen opsøger os for at få information. Vi vil gerne skabe synlighed og åbenhed, og det kan medierne hjælpe os med, og derfor er det også vigtigt, at vi forsøger at komme pressen i forkøbet, når det gælder informationer, der ikke nødvendigvis er til vores fordel.

25 Formålet med denne pressepolitik er at vejlede de ansatte i Aalborg Industries om, hvordan de skal forholde sig og gribe situationen an, når de kommunikerer på virksomhedens vegne. Vi ønsker på den måde at øge positiv omtale og mindske den negative.

30 Dette dokument fastlægger vores pressepolitik, og den indeholder derudover en guide til, hvordan man forholder sig i forbindelse med kontakt til pressen, hvordan man udformer pressemeddelelser, hvordan man forholder sig i forhold til vores hjemmeside, og hvad man gør, når journalisten ringer.

35

Kontakt med pressen

Det er som udgangspunkt kun den administrerende direktør, Jan Vestergaard Olsen, der har lov til at udtale sig direkte til pressen, men det forekommer, at ledelsen udpeger andre medarbejdere, der kan svare på henvendelser om forhold inden for deres ansvarsområde. I denne forbindelse har vi udarbejdet de følgende anbefalinger, som kan være nyttige at gennemgå, inden du skal i kontakt med pressen. Det anbefales, at du er:

- *Forberedt.* Sørg for at sæt dig ind i sagen. Undersøg det emne du skal tale om, og gennemtænk alternative vinkler på sagen. Ofte kan det være en god idé at drøfte sagen med en kollega. Spørg evt. journalisten hvad historien går ud på, og hvad formålet er.
- *Saglig.* Forhold dig sagligt til emnet, og husk at du udtaler dig som fagmand. Vær professionel men vær samtidig opmærksom på at undgå alt for svære fagudtryk.
- *Åben og troværdig.* Sørg for at hold dig til oplysninger eller synspunkter du kan stå inde for. Undgå at skjule kritisable forhold; men stræb efter en korrekt og nuanceret fremstilling. Sørg altid for at det er sidste nye information, tal eller lign. du udtaler dig om eller præsenterer.
- *Imødekommende.* Det er vigtigt altid at være oplagt og imødekommende og samtidig forsøge at være hjælpsom over for pressen.

Derudover er det vigtigt, at du melder forholdsvis hurtigt tilbage, da mange journalister har en deadline, de skal overholde. Hvis journalisten ikke får dine udtalelser med, kan vi risikere, at de alligevel bringer historien men uden vores oplysninger og synspunkter.

25 Pressemeddelelser

En pressemeddelelse er en kort artikel eller meddelelse til pressen, som bruges til at gøre f.eks. aviser, blade, radio og TV opmærksomme på, at man har en nyhed eller anden information, man gerne vil have ud til offentligheden. Det er vigtigt at være opmærksom på, at det ofte er den pågældende journalist, der udformer meddelelsen, som han eller hun måtte ønske.

Før man begynder at skrive pressemeddelelsen, skal man gøre sig klart, hvad hovedbudskabet og formålet er, og i hvilket medie man gerne vil have sin meddelelse frem. I forbindelse med valg af medie er det bl.a. vigtigt at være opmærksom på, hvor nyheden eller informationerne passer bedst henne mht. formål, emne, målgruppe, mediets holdning til sagen, modtagerdækning, geografisk udbredelse og tidspunkt for offentliggørelsen af nyheden.

Gode råd til pressemeddelelses opbygning

En pressemeddelelse indeholder ofte:

- 5
 - En overskrift/rubrik.
 - Evt. en underrubrik.
 - En kort indledning med præcisering af nyheden eller sagen (hvad, hvor og hvornår).
 - En egentlig gennemgang af nyhedens eller sagens hovedpunkter.
 - Tydelig afsenderinformation såsom navn, adresse, telefonnummer.
- 10 Selve teksten opbygges i forholdsvis korte afsnit med informationer, som journalisten skal kunne bruge hver for sig som uafhængige afsnit. Pressemeddelelsen opbygges efter nyhedstrekanten, hvilket betyder, at de vigtigste informationer skal komme først. På den måde kan journalisten korte af i pressemeddelelsen bagfra. En pressemeddelelse skal være kort og præcis og må som tommelfingerregel ikke fylde mere end en A4 side.

15

Gode råd til udformningen af pressemeddelelser

- Overskriften skal være informativ og dække emnet.
- Sprog og indhold skal være kort, klart og præcist.
- 20
 - Undgå meget svære fagudtryk og følelsesladet sprog.
 - Undgå flertydige udtryk.
 - Undgå opdigtede interviews eller lign.
 - Pressemeddelelser skal altid printes på vores brevpapir.
- 25 Det er vigtigt at huske at orientere om udsendelsen af pressemeddelelsen og gerne i god tid. Der skal gives besked til den globale marketingafdeling, og orienteringen skal derudover på intranettet.²⁹

Hjemmeside

- 30 Vores hjemmeside bliver besøgt af mange forskellige grupper inkl. pressen. Hjemmesiden kan derfor danne grundlag for journalistens research, og det er derfor vigtigt, at hjemmesiden bliver opdateret løbende, så informationen er relevant, aktuel og troværdig.

²⁹ Ovenstående afsnit er skrevet på baggrund af Jacobsen og Jørgensen (1995) og Simonsen og Kruse (2004)

5 Offentliggjorte pressemeddelelser skal lægges på hjemmesiden. De skal primært lægges ind under *Press Room*, og derudover kan de lægges på forsiden under *News*. I forbindelse med *Press Room*-siden er det vigtigt, at tilføje relevante billeder. Andre artikler kan også lægges på hjemmesiden under *News & Events*, hvor de placeres i nyhedsarkivet.

Det er derudover vigtigt, at der på hjemmesiden er gjort opmærksom på, hvem pressen kan kontakte og hvordan.

10 **Når pressen ringer**

Eftersom det grundlæggende kun er administrerende direktør, Jan Vestergaard Olsen, der må udtale sig til pressen, er der nogle retningslinier for, hvad du skal gøre, hvis en journalist ringer til dig. Sørg for at få afklaret de følgende tre punkter:

- 15
- Hvem taler du med og hvor ringer de fra?
 - Hvad vil journalisten gerne vide noget om?
 - Aftal at du eller en anden ringer tilbage

20 I denne forbindelse er det igen vigtigt at huske, at beskeden skal gives videre, så journalisten kan få besked så hurtigt som muligt. Du skal kontakte den presseansvarlige og give opkaldets oplysninger videre, så han kan kontakte den rette medarbejder.

25

7. Perspektivering

Med udgangspunkt i en mulig uddelegering af Aalborg Industries' kommunikationsaktiviteter samt en vurdering af, hvordan virksomheden herved kan opnå sin ønskede identitet, og hvilken indflydelse dette vil have på den betragtede identitet, har vi kunnet konstatere, at der er adskillige nærliggende problemstillinger, som ville være interessante at tage op. Derudover har vi under udarbejdelsen af specialet opdaget aspekter, der med fordel ville kunne have været lavet anderledes.

I forbindelse med afsnittene om kommunikationspolitikker og udarbejdelsen af de enkelte dele af en kommunikationspolitik til Aalborg Industries har vi kort nævnt, at implementering af politikken rent faktisk er det vigtigste aspekt at tage hensyn til. Får man ikke implementeret politikken ordentligt, kan man ikke forvente, at retningslinierne overholdes, og dermed kan man heller ikke forvente, at virksomheden kommunikerer konsistent og ensartet og afspejler den ønskede identitet. Jørgensen og Windfeld (2003) tager netop denne problematik op i bogen "Kommunikationspolitikker", hvor de kommer med løsningsforslag til, hvordan man kan sikre, at en kommunikationspolitik går fra at være en hyldesucces til et styringsdokument. Når Aalborg Industries' kommunikationspolitik er endeligt godkendt, synes vi netop, at man bør prioritere implementeringen heraf og dermed anfægte forankringen af politikken blandt medarbejderne.

Som nævnt vil en uddelegering ændre en del på den nuværende praksis i forbindelse med udarbejdelsen af Aalborg Industries' kommunikationsmateriale, og i forlængelse heraf mener vi, det kunne være interessant og meget nyttigt at foretage en imageanalyse både forud for uddelegeringen af kommunikationsaktiviteterne, og derefter igen når uddelegeringen anses for at være udført. De to imageanalyser vil kunne kaste lys over, hvor vidt uddelegeringen kan betragtes som succesfuld, men de vil også kunne afsløre, i hvilken grad kommunikationspolitikken er veltilrettelagt. For at uddelegeringen såvel som kommunikationspolitikken kan betragtes som succesfuld og vellykket, skal imageanalyserne mere eller mindre gerne nå frem til det samme resultat. Dog skulle kommunikationspolitikken gerne bidrage til, at den betragtede identitet, man når frem til som en følge af imageanalysen afspejler virksomhedens ønskede identitet. Som ansvarsfordelingen for kommunikationsaktiviteterne er på nuværende tidspunkt, antager vi, at virksomheden stort set

kommunikerer konsistent og ensartet. Imageanalyserne vil altså kunne give et indblik i, om denne konsistens og ensartethed har ændret sig som et resultat af uddelegeringen og endnu vigtigere, om der er overensstemmelse mellem den ønskede og den betragtede identitet. Hvis man når frem til, at resultaterne af de to imageanalyser adskiller sig markant fra hinanden, vil en nærmere undersøgelse kunne afdække, om det er nødvendigt at foretage ændringer i selve kommunikationspolitikken eller implementeringen og dermed forankringen af den i virksomheden.

Aalborg Industries' ønskede identitet blev bl.a. udledt på baggrund af de tre interviews med henholdsvis Jan Vestergaard Olsen, Kim Sørensen og Lone Broberg. I forbindelse med disse interviews ville det have været en fordel, hvis vi havde givet dem mere uddybende information om vores problemformulering, og hvor vi ville hen med vores spørgsmål; altså uddybet vores emne og vores intentioner med interviewene. Som udgangspunkt havde vi valgt kun at sende en kort e-mail til respondenterne med en præsentation af os selv samt vores baggrund for at kontakte dem. Efterfølgende har vi indset, at dette muligvis ikke var den mest hensigtsmæssige metode, og at vi måske kunne have opnået endnu mere præcise og relevante svar ved at have sat respondenterne mere grundigt ind i situationen.

8. Konklusion

5 Dette speciale bygger på en formodning om, at Aalborg Industries på sigt gerne vil uddelegere dele af virksomhedens forskellige kommunikationsaktiviteter til seks forretningsområder. I den forbindelse ville vi undersøge, hvordan Aalborg Industries kan opnå sin ønskede identitet ved en sådan uddelegering, samt hvordan dette kan påvirke virksomhedens betragtede identitet. Specialet tager altså udgangspunkt i, at en virksomheds samlede identitet består af flere identitetstyper, nemlig *den ønskede identitet, den betragtede identitet, den kommunikerede identitet og den faktiske identitet.*

10 I forbindelse med en uddelegering vil det være svært for virksomheden fortsat at kontrollere, hvad der kommunikeres, og hvordan det kommunikeres. På nuværende tidspunkt stammer al virksomhedens kontrollerbare kommunikation som udgangspunkt fra hovedsædet i Aalborg, hvilket indebærer, at der ikke er ret mange, der kommunikerer på virksomhedens vegne. På den måde er det nemmere at opnå konsistens og ensartethed i det, der kommunikeres, end det ville være ved en uddelegering, hvor kommunikationsaktiviteterne spredes. Derfor
15 nødvendiggør en sådan uddelegering en integrering af virksomhedens kommunikation.

Integreret kommunikation er én samlet strategi for al virksomhedens kommunikation, og formålet er at sikre, at virksomheden taler med én stemme, samtidig med at kommunikationen repræsenterer virksomhedens mål og værdier. For at opnå en integrering af Aalborg
20 Industries' kommunikation bør man udarbejde en kommunikationspolitik for, hvordan virksomhedens kommunikation skal fungere internt såvel som eksternt. I forbindelse med udarbejdelsen af en kommunikationspolitik er det væsentligt at understrege vigtigheden af implementeringen heraf. Derudover skal kommunikationspolitikken tage udgangspunkt i en fælles begrebsverden og dermed medvirke til at opnå konsistens og ensartethed i Aalborg
25 Industries' kommunikation, ligesom den også skal bidrage til at skabe åbenhed og dermed troværdighed. Endelig kan en kommunikationspolitik bidrage til at få Aalborg Industries' interessenter til at betragte virksomheden på en given måde, altså kan den repræsentere den ønskede identitet.

30

Aalborg Industries' ønskede identitet udgøres af flere aspekter, hvoraf det mest fremtrædende er ønsket om at blive betragtet som én global virksomhed. Virksomhedens vision (Your

Preferred Partner) er dog også væsentlig at fremhæve her. I forbindelse med denne er det især vigtigt at blive opfattet som en erfaren og stabil virksomhed, som har stor ekspertise, kompetence samt fagkunderskaber inden for det, den beskæftiger sig med. Ligeledes er det vigtigt, at man bl.a. er leveringsdygtig, konkurrencedygtig, kvalitetsbevidst, stabil og fremstår troværdig. Det er altså især disse aspekter, der udgør Aalborg Industries' ønskede identitet og dermed det, den kommunikerede identitet skal reflektere vha. integreret kommunikation og siden hen en kommunikationspolitik.

Integreret kommunikation er tæt forbundet med betragtet identitet, og for Aalborg Industries betyder denne tætte sammenhæng, at den betragtede identitet nemt kan blive påvirket i enten positiv eller negativ retning, hvis kommunikationsaktiviteterne bliver uddelegeret. En ustruktureret kommunikationssituation kan betyde, at de seks forretningsområder i værste tilfælde modarbejder hinanden, hvilket kan resultere i en tvetydig betragtet identitet, der svækker det billede, interessenter har af virksomheden. En struktureret kommunikationssituation kan derimod sikre, at Aalborg Industries udsender et klart og stærkt signal om, hvordan og hvem virksomheden er. Dette kan endvidere relateres til det faktum, at en virksomhed der har en tydelig identitet, som repræsenterer virksomhedens virkelighed, samtidig med at den stemmer overens med det image, interessenter tilskriver den, oftest vil blive belønnet med et positivt omdømme, hvilket øger troværdigheden.

En integrering af Aalborg Industries' kommunikation bevirker altså, at kommunikationen bliver mere konsistent og ensrettet, samtidig med at virksomhedens ønskede identitet repræsenteres og styrkes.

25

30

9. Abstract

The thesis is written in co-operation with Aalborg Industries A/S, and in particular the global marketing manager. The main topics include integrated communication and corporate identity, and more specifically it is focused on how a company can influence its corporate identity and image through integrated communication. Currently all controllable communication such as brochures, press releases and website is produced at the main office in Aalborg or else it has to be approved there. However, the thesis is based on the assumption that some of the company's controllable communication activities will be delegated to six superior business areas. The overall objective is to examine how Aalborg Industries can attain their desired identity, if they actually delegate some of the communication activities to the business areas, and how this might influence the image or the perceived identity of the company.

The scientific approach in this thesis is hermeneutics and in particular the hermeneutic circle, which means that you understand a text by moving back and forth between understanding of the individual parts and understanding of the whole text. Furthermore, it is important to notice that the understanding of a whole text not only includes the object that is interpreted but also the interpreter himself and his pre-understanding.

The theoretical framework of the thesis is primarily based on *corporate identity and communication*. In this connection we have chosen theorists with contradictory point of views in order to be able to present a varied picture of these main concepts. Within corporate identity the theoretical framework is primarily based on Balmer and Geysers' AC²ID test, which forms the basis of the development of a new identity model. The communicative theoretical framework is basically based on the interaction paradigm, which considers communication to be a dynamic and interactive process.

In case of a delegation there is a risk that the individual business units will not send the same signals when communicating, and this might affect how different stakeholders will perceive the company, meaning that it might affect the company's image. On the basis of two interviews with employees from the global marketing department, it is determined that it is not possible to obtain a successful delegation if it is carried out without further initiatives.

From the interviews it is possible to determine that in order to conduct a delegation, guidelines are necessary. This means that it is necessary to structure the company's communication and that is what integrated communication is all about.

- 5 The thesis further examines how integrated communication is connected to image or what is referred to as perceived identity and how the company's strategy influences this image and finally, how the strategy is considered the foundation of integrated communication.

10 Furthermore, the thesis examines the possibility of creating integrated communication in practice. This can be done by implementing a communication policy that will ensure that Aalborg Industries will communicate jointly and with only one voice. On the basis of the company strategy and individual interviews with the management, Aalborg Industries' desired identity will be established and form the basis of the preparation of a communication policy for Aalborg Industries. The thesis presents an introduction to communication policies
15 including contents and purpose and furthermore, how Preben Sepstrup's campaign platform can be used when developing a communication policy. Finally, we present a suggestion to each element in the communication policy in relation to Aalborg Industries, as well as propositions for three concrete tools (language policy, policy for e-mails, press policy) in relation to the communication policy.

20 The conclusion is that if Aalborg Industries delegates some of their communication activities to the six business areas, they need to prepare and implement a communication policy that will ensure that the company's communication reflects the desired identity. If the delegation takes place without further initiatives, the company's perceived identity (image) might be
25 affected negatively, as the communication from the individual business areas might reflect different and/or even contradictory images of the company, which might lead to an untrustworthy and unprofessional image.

10. Litteraturliste

- Argenti, Paul A.** (2003): *Corporate Communication*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- 5 **Bakka, Jørgen F. og Fivelsdal, Egil** (2004): *Organisationsteori. Struktur, kultur, processer*. København Ø: Handelshøjskolens Forlag.
- Balmer, John M. T. og Gray, Edmund A.** (2003): Corporate Identity and Corporate Communications. In: Balmer, John M. T. og Greyser, Stephen A. (red.): *Revealing the Corporation*. London: Routledge.
- 10
- Balmer, John M. T. og Greyser, Stephen A.** (2003): Managing the Multiple Identities of the Corporation. In: Balmer, John M. T. og Greyser, Stephen A. (red.): *Revealing the Corporation*. London: Routledge.
- 15
- Birkler, Jacob** (2005): *Videnskabsteori. En grundbog*. København: Munksgaard Danmark.
- Brier, Søren** (2006): *Informationsvidenskabsteori*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- 20
- Brønn, Peggy S.** (2005): Corporate Communication and the Corporate Brand. In: Brønn, Peggy S. og Berg, Roberta W. (eds.): *Corporate Communication - A strategic Approach to Building Reputation*. Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Cheney, George og Christensen, Lars T.** (2001): Organizational identity: linkages between internal and external communication. In: Putnam, L.L. (red), *The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research and Methods*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- 25
- Ditlevsen, Marianne. G. et al.** (2003): *Sprog på arbejde – kommunikation i faglige tekster*. Frederiksberg C: Forlaget Samfundslitteratur.
- 30
- Dowling, Grahame** (2001): *Creating Corporate Reputations*. Oxford: Oxford University Press.
- 35
- Fombrun, Charles J.** (1996): *Reputation, realizing value from the corporate image*. Boston: Harvard Business School Press.
- Frandsen, Finn et al.** (2002a): *International Markedskommunikation i en postmoderne verden*. Århus C: Systime
- 40
- Frandsen, Finn et al.** (2002b): *Net>Værk*. Århus C: Systime.
- Føllesdal, Dagfinn et al.** (1997): *Politikens bog om moderne videnskabsteori*. København: Politikens Forlag.
- 45
- Hansen, Lars Bo** (2006): *Strategi som dogmer. Vækst gennem enkelhed*. København K: Børsens Forlag.

- Harboe, Thomas** (2001): *Indføring i samfundsvidenskabelig metode*. Frederiksberg C: Samfundslitteratur.
- 5 **Helder, Jørn og Pjetursson, Leif (red.)** (1999): *Modtageren som medproducent*. Frederiksberg C: Samfundslitteratur.
- Hesse-Biber, Sharlene N. og Leavy, Patricia** (2006): *The practice of qualitative research*. California: Sage Publications, Inc.
- 10 **Hildebrandt, Steen (red.) og Waldstrøm, Christian** (2001): *Management Leksikon*. København K: Børsens Forlag.
- Høvring, Erik** (1996): *Politikens Store Nye Nudansk Ordbog*. København: Politikens Forlag A/S.
- 15 **Jacobsen, Henrik G. og Jørgensen, Peter S.** (1995): *Håndbog i Nudansk*. København: Politikens Forlag A/S.
- 20 **Jacobsen, Henrik G. og Skyum-Nielsen, Peder** (2003): *Dansk sprog*. Viborg: Schönberg.
- Jobber, David** (2004): *Principles and Practice of Marketing*. Berkshire: McGraw-Hill.
- Jørgensen, Jacob og Windfeld, Stine** (2003): *Kommunikationspolitikker*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- 25 **Just, Sine N. et al.** (2007): *Organisation og omverden*. Frederiksberg C: Forlaget Samfundslitteratur.
- 30 **Karlöf, Bengt** (2003): *Strategiens processer og værktøj*. København K: Børsens Forlag.
- Kistrup, Lise R. og Toft, Pernille M.** (2006): *Intern kommunikation i praksis: en guide til struktureret dialog*. København Ø: Handelshøjskolens Forlag.
- 35 **Klausen, Søren H.** (2005): *Hvad er videnskabsteori*. København K: Akademisk Forlag.
- Kvale, Steinar** (2003): *InterView. En introduktion til det kvalitative forskningsinterview*. København: Hans Reitzels Forlag.
- 40 **Kvale, Steinar** (1997): Om tolkning af kvalitative forskningsinterview. In: Hansen, Bjarne G. et al.: *Voksenliv og læreprocesser i det moderne samfund*. København: Munksgaard.
- Lægaard, Jørgen og Vest, Mikael** (2007): *Strategi i vindervirksomheder*. København: Jyllands-Postens Forlag.
- 45 **Martin, Graeme og Hetrick, Susan** (2006): *Corporate Reputations, Branding and People Management*. Oxford: Elsevier Ltd.

- Pace, Wayne R.** (2001): *Organizational Dynamism: Unleashing Power in the Work Force*. London: Quorum Books.
- 5 **Pace, Wayne R.** (1983): *Organizational Communication. Foundations for Human Resource Development*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Pahuus, Mogens** (2003): Hermeneutik. In: Collin, Finn og Kjøppe, Simon (red.): *Humanistisk videnskabsteori*. Viborg: Nørhaven Book.
- 10 **Randrup, Ann og Grandjean Frans** (2006): *Værdikommunikation – ledelse af værdiprocesser i praksis*. København K: Børsens Forlag.
- Schultz, Majken; Hatch, Mary Jo** (2000): Scaling the Tower of Babel: Relational Differences between Identity, Image, and Culture in Organizations. In: Schultz, Majken; Hatch, Mary Jo og Larsen, Mogens Holten: *The Expressive Organization*. New York: Oxford University Press.
- 15 **Sepstrup, Preben** (2006): *Tilrettelæggelse af information – kommunikations og kampagneplanlægning*. Århus: Academica.
- 20 **Thurén, Torsten** (1995): *Videnskabsteori for begyndere*. København: Munksgaard.
- Van Riel, Cees B. M.** (2005): Defining Corporate Communication. In Brønn & Berg (eds.): *Corporate Communication – A strategic Approach to Building Reputation*. Gyldendal Norsk Forlag A/S.
- 25 **Van Riel, Cees B. M. og Fombrun, Charles** (2007): *Essential of corporate communication*. Wiltshire: Routledge.
- 30 **Van Riel, Cees B. M.** (1995): *Principles of Corporate Communication*. Dorchester: Dorset Press.
- Wetherell, Margaret og Potter, Jonathan** (1992): *Mapping the language of Racism – Discourse and the Legitimation of Exploitation*. London: Harvester Wheatsheaf.
- 35
- Kompendium**
- Simonsen, Henrik K. og Kruse, Liselotte** (2004): *Supplerende tekster. Fagjournalistik og webkommunikation – Del 2*.
- 40 **Artikler**
- Balmer, John M. T.** (1995): Corporate Branding and Connoisseurship. In: *Journal of General Management*, Vol. 21 No. 1 Autumn 1995.
- Stax, Hanne** (2003): Med sproget som måleredskab. *Metode & Data*, 89, 2003, 4.
- 45

Websites

http://www.aalborg-industries.com/about_us/corporate_structure.php - besøgt 15-05-2008

<http://www.corporaterelations.dk/communication.htm> - besøgt 15-05-2008

5

<http://www.gyldendalsleksikon.dk.zorac.aau.dk/leksikon/leksikon.htm> - besøgt 15-05-2008

10

<http://www.update.dk/cfje/Uddbaze.nsf/1b38d26272f0d9bec1256b21003df4ef/22bc578b85396452c1256e820030da32?OpenDocument> - besøgt 15-05-2008

http://www.aalborg-industries.dk/about_us/strategy_2006_2008.php - besøgt 15-05-2008

15

11. Bilag

Interview med marketingchef, Sune Andersen – bilag 1

Den 29. april 2008 kl. 14.00

Interviewer: Hvordan vil du beskrive Aalborg Industries' organisationsstruktur?

5

Sune Andersen: Aalborg Industries har inden for de seneste år ændret sin koncernstruktur så vi i dag opererer i en matrix organisation med seks forretningsområder med hver sin direktør ... herover har vi en direktion samt en række stabsfunktioner. Vores datterselskaber refererer således til forretningsområdedirektørerne. Strukturen har gjort det mere gennemskueligt
10 hvordan ansvars- og arbejdsfordelingen er i virksomheden. Fra mit synspunkt er organisationen dog præget af en ... ja af en mangeårig vækstperiode hvor direktionen stadig er dybt involveret i mange dagligdags driftsopgaver.

Interviewer: Tidligere talte du om at man på sigt kunne uddelegere nogle
15 kommunikationsopgaver til de enkelte forretningsområder. Kan du uddybe det?

Sune Andersen: I dag sker hele koncernkommunikationen her fra hovedkontoret fra Aalborg tæt overvåget af direktionen. Her har den globale marketing afdeling en central funktion fordi de varetager marketing og kommunikation på vegne af vores selskaber på globalt plan. Hvis
20 koncernen fortsætter sin vækst tror jeg det vil være sandsynligt at de seks forretningsområder som virksomheden består af vil opnå en størrelse som berettiger og nødvendiggør mere selvstændig markedsføring og kommunikation. Der vil dog skulle være nogle overordnede retningslinier for det de laver som er udstykket af direktionen og muligvis koordineret med den centrale marketingfunktion.

25

Interviewer: Synes du at der er noget der forhindrer jer i at gennemføre det på nuværende tidspunkt?

Sune Andersen: Ja det kan man godt sige.

30

Interviewer: Hvad kan det være?

Sune Andersen: Altså direktionen har pt. ikke et ønske om at uddelegere mere kommunikation til de seks forretningsområder. Det kan dels skyldes at koncernstrategien om one global company nødvendiggør en mere central styring i en årrække for ikke at risikere at fremstå som en koncern med seks forskellige profiler men i stedet som én virksomhed. Hertil kommer vores ejerforhold hvor der pt. overvejes vores ejerstruktur. Der er overvejelser om at lade virksomheden børsnotere ... og hvis de overvejelser bliver til virkelighed så giver det direktionen ekstra grund til at styre kommunikationen i disse år.

Interviewer: Har du eventuelt nogen idéer til hvordan du mener man kan opnå succes med uddelegeringen af virksomhedens kommunikationsopgaver?

Sune Andersen: Jeg tror det er centralt at der foreligger nogle koncernretningslinier for kommunikation som for eksempel en identitetsmanual brand manual og kommunikationsplan så de personer der eventuelt vil skulle varetage kommunikationsopgaver har nogle klare retningslinier som de kan følge. Herudover er det væsentligt at de personer der skal kommunikere på koncernens vegne også er helt klar over virksomhedens vision mission og værdier.

Interviewer: Når nu Aalborg Industries er en global virksomhed, hvilken betydning vil det så have for virksomheden at uddelegere sine kommunikationsaktiviteter?

Sune Andersen: Altså som jeg sagde tidligere vil det være helt centralt at der foreligger nogle overordnede retningslinier for vores kommunikation således at vi kan fremstå som én virksomhed uanset om vores kunder møder os i Kina Dubai Australien Holland USA eller Danmark. Jeg tror dog at en uddelegering af kommunikation til forretningsområderne vil ske langsomt og over mange år og at direktionen vil overvåge og styre dette med en fast hånd. Men på lang sigt tror jeg en uddelegering vil blive nødvendig ... ikke mindst hvis vi vokser os markant større.

30

Potter og Wetherells transskriptionsregler – bilag 2

1. Skriv så direkte i ”talesprog” som muligt.
2. For hvert udsagn markeres, hvem der taler med navn.
- 5 3. Hvis en person byder ind i diskussionen med en kort kommentar, sættes udsagnet i parentes på det sted, hvor den forekommer.
4. Hvis en person afbrydes, benyttes tegnet // i slutningen af det afbrudte udsagn og i begyndelsen af det nye udsagn.
5. (?) benyttes ved et utydeligt ord.
- 10 6. (...) benyttes ved en markant pause.
7. ... markerer en pause i teksten. (Potter og Wetherell 1992: 57)

E-mail fra Cees B. M. van Riel - bilag 3

RE: Essentials of corporate communication - question
Fra: **Cees van Riel** (CRiel@rsm.nl)
Sendt: 11. marts 2008 14:33:28
Til: Mette Christensen og Carina Wittrup (speciale@live.dk)

Dear Mette and Carina,

5 Interesting discussion. In my opinion it is better to simplify identity analyses to those focus points that can be studied and more important can be changed. The desired identity is the dream of top management mostly documented in strategic reports. The addition of Balmer is fine and actually from a pure academic point of view highly relevant, but not very practical. I prefer a limited amount of indicators that can be analyzed and changed. No more, no less. I hope this will help. Good luck.

10 Kind regards,

15 Prof.dr. Cees B.M. van Riel
Corporate Communication Centre
Rotterdam School of Management
Erasmus University Rotterdam
PO Box 1738
3000 DR Rotterdam The Netherlands
Tel. 31 90)10-4082851

20

From: Mette Christensen og Carina Wittrup [mailto:speciale@live.dk]
Sent: Tue 3/11/2008 14:23
To: Cees van Riel
Subject: Essentials of corporate communication - question

25 Dear Mr van Riel

30 We are students of Aalborg University, Denmark, and we are writing our thesis which is written in corporation with the Danish company Aalborg Industries A/S. The topic is integrated communication and corporate identity and we have been working with the AC2ID Test, both Balmer and Greyser's version and your adapted version from "Essentials of corporate communication". At the moment we are examining the difference between these two versions and we are having difficulties finding elaborating materials on your adapted version of the model and what underlies the changes you have made.

35 We hope that you can help us solve this! Our main problem is concerned with the fact that you have left out "the ideal identity" and argued that it is included in "the desired identity". Could you please elaborate on the thoughts that underlie this change?
40 According to Balmer and Greyser's version of the AC2ID Test, these identity types are not to be compared. We are of the opinion that your version is preferable, however, we would like your arguments why this is the case.

Thank you in advance!

45 Best regards,

Carina Wittrup and Mette Christensen

Den tredje models definitioner af identitetstyperne – bilag 4

Faktisk identitet

5 Faktisk identitet er en virksomheds aktuelle kendetegn, som påvirkes af virksomhedens *kommunikerede identitet*, *betragtede identitet* og *ønskede identitet*. Yderligere påvirkes den faktiske identitet af mange flere elementer, som f.eks. ejerskab, ledelsesstil, organisationsstruktur, forretningsaktiviteter, markeder, produktlinie, produkt- og service kvalitet, virksomhedens overordnede resultater samt ledelsens og medarbejdernes værdier. Dog vil den faktiske identitet altid afhænge af den enkelte interessents fortolkning.

10 **Ønsket identitet**

Ønsket identitet er den identitet, ledelsen ønsker virksomheden skal have. Denne identitet anses for at være den optimale position for en virksomhed, når der tages hensyn til virksomhedens faktiske situation, udsigter og eksterne forhold. Yderligere er den baseret på research og analyser og dermed på virksomhedens strategiske planlægning. Altså er det en rational vurdering af det, man ønsker skal være virksomhedens faktiske identitet.

15

Betragtet identitet

Betragtet identitet referer til virksomhedens overordnede image, som er den opfattelse, den enkelte interessent har af virksomheden og dens karaktertræk. Denne opfattelse dannes på baggrund af f.eks. virksomhedens symboler, adfærd og kommunikation. En virksomhed har ofte mange forskellige grupper af interessenter, som muligvis hver især tilskriver virksomheden et bestemt image.

20

Kommunikeret identitet

Kommunikeret identitet afdækkes gennem virksomhedens kontrollerbare og ukontrollerbare kommunikation. Den kontrollerbare kommunikation består bl.a. af virksomhedens markedsføring, mens den ukontrollerbare kommunikation dannes på baggrund af mund til mund-metoden, adfærd, medieomtale o. lign. Den manifesteres altså gennem de implicite og eksplicite signaler, virksomheden udsender.

25

Interview med marketingkoordinator, Ingrid Hvilborg – bilag 5

Den 29. april 2008 kl. 12.00

5 **Interviewer:** Vil det på nuværende tidspunkt være muligt at uddelegere kommunikationsaktiviteter som jeres brochurer datablade plakater og materiale til hjemmesiden til forretningsområderne?

Ingrid Hvilborg: Ikke umiddelbart. Det vil ikke kunne lade sig gøre som virksomheden fungerer på nuværende tidspunkt.

10

Interviewer: Hvorfor mener du ikke det vil være muligt som det er nu?

15 **Ingrid Hvilborg:** Det vil under ingen omstændigheder kunne lade sig gøre før vi har nogle klare retningslinier at gå efter. Desuden skal vi have færdiggjort opdateringen af vores identity manual så vi selv vores forretningsområder og datterselskaber og reklamebureauer og også trykkerier har konkrete retningslinier at få efter ... mit egentlig ikke dækker over at under en håndfuld af vores forretningsområder og datterselskaber har erfaring med selv at få produceret de brochurematerialer og andre ting og dermed mangler rutinen med at samle og vurdere et passende indhold. Der er heller ikke nogen af dem der ... der har faste leverandører hvad angår reklamebureau og trykkeri som de er trygge ved vil hjælpe dem med at følge gruppens designlinie.

20

Vores eksisterende identity manual kræver at hvis noget materiale bliver produceret lokalt i datterselskaberne eller fra et forretningsområde sendes det til marketingafdelingen i Danmark til godkendelse. Men det sker desværre lidt for sjældent. Vi har i årenes løb set nogle hårrejsende annoncer fra forretningsområderne som nogle af vores datterselskaber har lavet (...) så har vi jo også været nødsaget til at gøre dem det klart at det ikke er sådan vores materiale ser ud.

25

30 **Interviewer:** Du siger identity manual. Hvilken funktion har den?

Ingrid Hvilborg: Vi har en identity manual som er ti år gammel og den indeholder nogle guidelines for hvordan vi for eksempel udformer en brochure eller poster. Layoutet er dog skiftet flere gange siden den kom til verden så reelt set trænger den til en opstramning hvis den altså skulle bruges i praksis.

5 **Interviewer:** Bruger forretningsområderne eller datterselskaberne den?

Ingrid Hvilborg: Det er ikke mit umiddelbare indtryk. Der kan være tale om nogle få leaflets som bliver lavet på lokalsprog eller en lille annonce i en telefonbog eller noget i den stil. Men jeg synes ikke ligefrem. Jeg mener ikke de følger de gamle retningslinier. Men de er jo heller ikke up-to-date. Så eventuelle fejlskud er lokale. 99 procent af vores eksterne globale kommunikation finder sted igennem marketingafdelingen i Aalborg eller direktionen i Aalborg. Pressemeddelelser om Aalborg Industries skal godkendes af gruppens administrerende direktør før de bliver udsendt. Forretningsområderne og datterselskaberne har kun i et vist omfang mulighed for selv at godkende og udgive information om deres produkter og deres aktiviteter.

Interviewer: Hvad så med sådan noget som jeres hjemmeside?

Ingrid Hvilborg: Med hensyn til hjemmesiden er der nu her efter vi har fået udarbejdet relanceringen af siden sidste år der har vi udarbejdet et matrix som vi ligesom bruger til at medvirke til at få noget input til hjemmesiden. Nyheder eller nogle særlige ændringer skal godkendes af gruppens salgs- og marketingdirektør. Det er indtil videre kun marketingafdelingen og en HR-medarbejder i Danmark som har adgang til at kunne revidere på siden og der er altså ikke lige udsigt til at flere får tilladelse. Hvor vidt datterselskaber eller forretningsområderne rent faktisk med fordel selv kunne opdatere deres egne oplysninger ja det er et åbent spørgsmål. Nogle af vores datterselskaber og produktcentre kunne helt sikkert gøre det men da næsten ingen af gruppens selskaber ligger i engelsktalende lande vil det altid være nødvendigt med en vis sprogrevision fra marketing i Danmark.

30 **Interviewer:** Hvordan kan man opnå succes med uddelegeringen af forskellige kommunikationsaktiviteter?

Ingrid Hvilborg: Man skal jo hele tiden huske på at vi er en virksomhed som har små 30 datterselskaber i 14 lande og at det altså kun er få medarbejdere som har engelsk som modersmål så det vil helt sikkert være en fordel at tydeliggøre kommunikationen når vi har visuelle eksempler og praktiske anvisninger og ja også med helt konkrete målsætninger.

5

Interviewer: men hvis du sådan skal give et helt konkret forslag til hvordan uddelegeringen vil kunne være en succes?

Ingrid Hvilborg: Altså først og fremmest ved at have en god og opdateret identity manual og ved at have templates i diverse programmer, så forretningsområderne og selskaberne så langt som ønsket kan klare egne opgaver. Desuden kan man også give disse forretningsområder mere selvstændighed og slække på kontrollen. Forbud og politikker ... fører nogle gange til manglende lyst til at gøre forsøget på at stå på egne ben og det er lidt ærgerligt at lægge bånd på initiativerne. Derimod vil en god og åben checkprocedure hos marketingafdelingen i moderselskabet være fordelagtig for på den måde kan vi sikre et højt niveau og fælles inspiration.

Ja man vil også kunne tage en løbende tage brainstorming og koordineringsmøder med de seks forretningsområder, så vi får et godt flow i nyhedsstrømmen og mulighed for at generere nye idéer og koordinere opgaverne. For at vi kan overholde vores layout er det en stor fordel for os at have en eller anden form for retningslinier der er officielt godkendt af ledelsen. Vi vil jo altid gerne fremstå konsistent og genkendeligt.

Strategi sammendrag 2007-2009 – bilag 6

Dette bilag er ikke vedlagt elektronisk.

Interview med administrerende direktør, Jan Vestergaard Olsen – bilag 7

Den 14. april 2008 kl. 11.00

5 **Interviewer:** Jamen altså først og fremmest vil vi egentlig gerne vide hvordan du ønsker eksterne interessenter skal se Aalborg Industries. Altså sådan helt grundlæggende i form af image.

10 **Jan Vestergaard Olsen:** Der er jo mange når du siger eksterne interessenter. Fordi der er jo hvad skal vi sige kommende potentielle investorer. Hvordan vil man gerne præsentere virksomheden for dem. Der er kunder og der er ikke mindst i disse år hvor det er svært at skaffe tilstrækkelig mange dygtige medarbejdere. Der er det jo også hvordan bliver vi set i den forbindelse som en arbejdsplads. Og der arbejder vi sådan lidt forskelligt afhængig af hvem er det egentlig vi gerne vil profilere virksomheden overfor.

15 **Interviewer:** Ja det er selvfølgelig rigtigt. Altså egentlig tror jeg at vi tænker hvordan man gerne vil profilere virksomheden helt overordnet.

20 **Jan Vestergaard Olsen:** Jamen der kan jeg sige at vi vil gerne tegne et billede af en virksomhed som har en lang historie og dermed ikke er sådan en pop-up virksomhed som man kan sige om tre år så er den der muligvis ikke. Som sagt så ligger vi jo helt tilbage til 1919 og er derfor en virksomhed som har haft et langt udviklingsforløb. Men hvor det ikke mindst de senere år er gået rigtig rigtig stærkt. Og vi vil gerne tegne et billede af en virksomhed man kan stole på både med hensyn til leveringsevne med hensyn til kvalitet man kan stole på vores produkter man kan også stole på vores know-how. Vi vil gerne tegne et billede af en 25 virksomhed som har forstået hvad det vil sige at være rigtig globaliseret.

Interviewer: Ja fordi det har vi nemlig egentlig også diskuteret en del. I og med der er så mange datterselskaber over hele verden det må ligesom også indvirke på det image man ønsker grundlæggende.

30

Jan Vestergaard Olsen: Bestemt og det at vores kunder... Da skibe de flytter sig så kan det godt være skibene bygges et bestemt sted i verden på et skibsværft men vores evne til at

servicere kunden bagefter med datterselskaber rundt omkring i hele verden er jo det image vi gerne vil tegne over for dem der skal bruge skibene altså det vi kalder redderne. Derfor retter vi også vores skyts meget parallelt ind mod skibsværfter hvor vi har den mere kommercielle aftale men i ligeså stor udstrækning har vi en hel salgsorganisation der tager sig af redderne og dermed sikrer at vi får den support fra redderne der skal til for at Aalborgs produkter bliver de mest attraktive.

Interviewer: Ja og at de vel så arbejder på samme måde?

10 **Jan Vestergaard Olsen:** Ja altså vi forsøger jo hele tiden at sige at uanset hvor man bygger sit skib hvis man vælger at sætte en Aalborg-kedel i så er det den samme man får fra Kina Japan Korea USA eller Aalborg hvor i verden man nu ønsker det. Og det er da indtil videre lykkedes vældig godt.

15 **Interviewer:** Ja for det er jo så også det vi kan se at titlen på strategien jo egentlig er... det med at den hedder vækst og værdiskabelse som én global virksomhed hvilke tanker og overvejelser der sådan grundlæggende ligger bag den?

Jan Vestergaard Olsen: Ork der ligger meget bag. Den overskrift er gennemtænkt til mindste detalje og diskuteret voldsomt i en periode ligeså vel som sådan noget som værdier er i den her strategi. Lige overskriften der kan jeg sige ... vi kommer jo fra en historie hvor vi var meget decentralt styret. Det kan godt være vi havde et fælles produktprogram men rent kommercielt rent forretningsmæssigt så sad vi i femten forskellige bestyrelser i femten forskellige datterselskaber og hvis ellers resultatet fra det enkelte datterselskab var tilfredsstillende jamen så var der ikke så meget indvending imod den måde at drive forretning på. Det er god strategi i en periode hvor man skal have en virksomhed ... og vi skal jo ikke tænke længere tilbage en 1995 det er godt ti år siden der gav vi underskud og det vil sige i en periode hvor man gerne vil lave en turn-around som man siger på en virksomhed så er det altid en god idé at skille tingene ad. Få de sorte får sorteret fra de hvide og få fundet ud af hvor er det vi giver værdi hver især som byggeklodser. Men den fase er vi jo for længst kommet ud over og det vil sige vi med den her strategi egentlig har sat fokus på synergi i

stedet for hvor vi siger vi kan ikke operere som femten forskellige selskaber. Vi skal operere som én global virksomhed og så skal vækst og værdi med i den der struktur.

5 Samtidig så gjorde vi i den her strategi op med en meget aggressiv vækststrategi vi havde i den forrige strategi. Vi laver tre års strategier. Og i den forrige strategi der var det så afgjort vækst der var det afgørende og måske i mindre grad at vi også var tilstrækkelig profitable på den virksomhed vi nu vedtog. Det der ligger i den der med værdiskabelse det er at vi skal tjene penge på det vi beskæftiger os med og ikke alene jagte vækst for at få stigende markedsandele. Og det kan jeg selvfølgelig også sagtens sige når vi har en markedsandel på 10 halvtreds. Så er det faktisk temmelig meget dyrere at gå det næste skridt og derfor vil vi hellere fokusere på at det vi beskæftiger os med der bliver vi mere profitable.

Interviewer: Ja fordi egentlig så kunne det godt lede hen til det der med at vi så også egentlig har diskuteret hvorfor det så netop er vigtigt at fremhæve at det skal være som én global 15 virksomhed men det er selvfølgelig igen tilbage til det med image.

Jan Vestergaard Olsen: Både med image... at man ser Aalborg Industries som én virksomhed uanset hvor man får berøring med virksomheden henne og det andet det er så også rent synergimæssigt at man ser sig selv som en del af én virksomhed og ikke en super 20 optimering i de enkelte selskaber rundt omkring i verden. Det er bagsiden af at have en meget decentral struktur det er at man kan risikere at man nærmest blive hinandens konkurrenter internt i sådan en virksomhed. Især inden for after sales var det udpræget at den ene dag kunne det godt være vores Dubai kontor der besøgte en kunde nede i Grækenland den næste dag så kom de fra Singapore i den samme virksomhed men i to forskellige forretningsårinder. 25 Det har vi fjernet. I dag er det meget meget krystalklart hvad for et forretningsområde det enkelte selskab er ansvarlig overfor. Men når vi samler resultater eller det vi kalder konsoliderede resultater så vurderer vi det selskabs bidrag som den konsoliderede del af et forretningsområde. Jeg ved ikke om I har bemærket at vi har været ved at lave virksomheden om til nu at have seks globale centre seks globale forretningsområder selvom vi er femten 30 forskellige selskaber der bidrager ind til disse seks.

Interviewer: Ja så det er egentlig ligeså meget et spørgsmål om at få interne interessenter til at se det som én global virksomhed.

5 **Jan Vestergaard Olsen:** Ja sende et signal internt til at bearbejde den interne kultur. Til at se at vi trækker på samme hammel.

Interviewer: Jamen ja så ville vi egentlig gerne spørge hvad I gør for at fremstå som én global virksomhed men det er jo egentlig mere eller mindre dækket i det.

10 **Jan Vestergaard Olsen:** Altså vi gør dels det at vi forsøger at tegne én global virksomhed i form af image-delen. Vi har en direktør i spidsen af hvert af disse seks forretningsområder. Det vil sige at nu får man lige pludselig en matrix organisation med alle de udfordringer der ligger deri og det vil sige at der er én der leder eksempelvis inert gas aktivitet på verdensplan. Og der sidder jo også en forretningsdirektør eller en selskabsdirektør i Japan i Kina og Holland
15 som alle tre steder som en del af den aktivitet de foretager arbejder ind imod inert gas. Så du får to dimensioner i din organisering og vores økonomiopfølgningssystem er så blevet indrettet efter det så vi både kan måle det enkelte selskabs generering af værdi men vi kan også måle bidrag som går ind i en samlet kasse. Og det har haft en meget stor indflydelse på samarbejdsformen imellem de enkelte selskaber at de lige pludselig kunne se at bare en lille
20 detalje som direktørens bonus derude er afhængig af hvordan det i forretningsområdet nu bidrager til globalt det ene (?) og ikke kun det enkelte selskabs resultat. Så vi kører i begge dimensioner.

Interviewer: Ja det vækker selvfølgelig nok også mere interesse.

25

Jan Vestergaard Olsen: Det vækker mere interesse det skaber mere fokus ikke og det gør igen at man ligesom kan tale om at man trækker i samme retning men det er jo ikke altid det virker sådan. Det er jo først når de reelle værdier de ligesom bliver defineret i den samme retning.

30

Interviewer: Der står også i strategien her at I har nogle udviklingsaktiviteter som vil blive igangsat som skal støtte op om strategien. Er det noget af det du så har talt om eller er der noget mere konkret som er blevet sat i værks?

5 **Jan Vestergaard Olsen:** Nej der er rigtig rigtig mange udviklingsaktiviteter som er skabt på baggrund af den her strategi. Hvis man starter med de almindelige hvad skal man sige produktudviklingsaktiviteter der er det jo sådan at de er også en del af one global company strategy det er at alt produktudvikling det finansierer vi centralt men ressourcerne der bliver brugt køber vi ind hvis man kan kalde det sådan decentralt. Det vil sige at når vi etablerer et
10 udviklingsprojekt så kan der sidde medarbejdere fra Australien Japan tre-fire stykker her fra Aalborg som et team der løser den opgave. Og så finansierer vi via vi kalder det glasskålen her i virksomheden det er en central pulje af penge som man så bruger på det område. Hvad er fordelene ved det. Fordelen det er jo at vi kan kaste meget mere power ind i disse udviklingsprojekter end det enkelte selskab kunne gøre alene. Men det er op til det enkelte
15 selskab at indstille det vi kalder mandater det vil sige et oplæg til et udviklingsprojekt og dermed få det godkendt. Men de vil aldrig kunne gøre det alene med tilstrækkelig power så der kombinerer vi det der med at vi er et lidt større selskab når vi kigger på os selv som one global company i forhold til femten decentrale datterselskaber. Så det er ét område hvor vi satser meget på det. Men ellers 2007 det helt store udviklingsprogram det har været at
20 gennemføre tankerne omkring den nye struktur i virkeligheden og ikke bare have det til at stå i PowerPoint slides og diagrammer men virkelig at man kan identificere organisationen ud fra det der står deri men også at have alle målesystemer vi bruger meget de her KPIs altså Key Performance Indicators til at måle om vi nu bevæger os i den rigtige retning. Og de skulle jo nu rettes ind efter one global company og ikke som tidligere efter femten decentrale
25 datterselskaber. Og så på det seneste et område som vi har meget fokus på det er miljø. Det er at være endnu mere fremme i skoene og foran markedet faktisk efterspørger det miljørigtige produkter. Vi er jo i et meget konservativt marked men der er ingen tvivl om at der om fem år ti år der vil det at være i stand til at komme med produkter som giver mindre i (?) giver mindre miljøforurening. Så vi har seks temmelig ambitiøse udviklings projekter kørende lige
30 nu inden for miljø.

Interviewer: Så vil vi gerne høre lidt om hvordan du opfatter Aalborg Industries' identitet. Der er sådan en model heri som repræsenterer hvor man siger at det som I kalder fælles identitet er missionen visionen og værdierne om du vil sige at det sådan er den identitet altså om det er Aalborg Industries' faktiske identitet eller om det er det I ønsker I sådan skriver i den her model?

Jan Vestergaard Olsen: Det er nok en kombination fordi den er så ambitiøs. Hvis man bare tager værdierne som eksempel det vil vi aldrig kunne opnå til sin fuldendthed det der står.

10 **Interviewer:** Det er noget man stræber efter?

Jan Vestergaard Olsen: Det er en ledestjerne. Det er noget vi stræber efter. Men vi stræber ikke bare efter den med ord vi forsøger virkelig at gøre det til handling. Eksempelvis da vi havde... Vi har jo én gang om året har vi udviklingssamtaler med ... blandt andet har jeg udviklingssamtaler med de ledere der refererer til mig. Og der har jeg brugt værdierne her til at hvad skal man sige syreteste om vi var på sporet ved i hele den dialogsamtale og komme ind omkring hvordan man egentlig faktisk har gjort for at understøtte de værdier hvor jeg synes der stadig var et stort udviklingspotentiale. Og det er meget ambitiøst det der står her hvis man kan leve op til det så har vi en fuldendt virksomhed og det har vi så afgjort ikke.

20

Interviewer: Det var også det vi sådan ligesom sagde. Det måtte være lidt et miks hvor man kan sige missionen er jo noget mere konkret end de andre.

Jan Vestergaard Olsen: Missionen er meget mere konkret og det lever vi til fulde op til. For år tilbage havde vi meget mere problemer om at definere sådan noget som core business fordi vi var meget spredt i vores aktiviteter. Det er vi ikke i dag vi er meget fokuseret på vores kerneaktiviteter. Jeg ved ikke om I har set det hjul der nogle gange er tegnet for at forklare. Det der hjul det siger helt eksakt hvordan Aalborg Industries gerne vil både ses men også hvordan vi opererer med at basis er et fælles produkt kerneteknologi seks forretningsområder der peger ud mod markedet så der sidder ekspertise inden for de forskellige kundesegmenter i disse seks. Og så seks globale forretninger.

30

Interviewer: Ja så reelt set kunne der ligeså godt stå one global company her. Det ligger lidt i det.

Jan Vestergaard Olsen: Den er egentlig one global company ja det hjul dér.

5

Interviewer: Så tænkte vi på baggrunden for udviklingen af den fælles identitet her. Om der er lavet nogle analyser eller nogle undersøgelser hvordan man har fundet ud af det er sådan her det skulle være. Ja altså ligeså meget på baggrund af hvad man har defineret sådan noget som værdier?

10

Jan Vestergaard Olsen: Det var en lang lang diskussion. Jeg vil næsten tro det har taget ligeså lang tid at definere de der få værdisætninger som resten af strategien. Men vi havde fra den tidligere strategi så vidt jeg husker er der 12 værdisætninger deri. Så vi havde en klar målsætning om at hvis vi skulle lave noget der var kommunikerbart så måtte det ikke være så mange. Der er ingen der kan huske ... der er ingen hvis man bliver vækket kl. 3 om natten og så kan repetere 12 værdisætninger. Det siger ingenting selvom de var nok så vigtigt hver af de 12. Den svære opgave det var rent faktisk at vælge fra. Da vi så kom frem til dem her der var der efter en lang lang gennemgang og analyse af hvad vi syntes der betød mest for Aalborg Industries. Hvad det var vi gerne ville udvikle den hen til. Og de her værdier nu er vi nede på et maksimum antal af hvad man kan kapere og jeg havde gerne set at vi kom helt ned på tre men det har vi ikke rigtig turde i den her strategiperiode. Vi syntes det var vigtigt at fokusere på de seks som vi har i dag.

15

20

Interviewer: Når du siger vi så snakker vi om den gruppe ikke også I har været om at...

25

Jan Vestergaard Olsen: Jamen det har jo været mange mennesker der har været involveret i forskellige stadier af sådan en strategiimplementering og udvikling strategiudvikling.

30

Lige netop værdierne her de blev ... ja det var den her gruppe der skulle lave oplæg til det hvor der er én person der ligesom har været intern sekretær på at løse opgaven men hvor der er input fra hele koncernledelsen. Og samtidig så har vi jo haft datterselskabskonference hvor

alle direktørerne har været med. Der har vi jo finbehandlet oplæg og dermed fået det gjort færdigt og konkret så det var kommunikerbart.

Interviewer: Så der er mange der har været med i hele processen.

5

Jan Vestergaard Olsen: Jeg ved ikke hvor meget I har set. Den der folder er jo et meget meget lille ekstrakt af hele oplægget.

Interviewer: Ja den kunne vi sådan forstå at der er en større strategi som ikke er offentlig tilgængelig eller //

10

Jan Vestergaard Olsen: // Ja det er jo et kæmpe kæmpe papir vil jeg sige for der er det der lige ganske kort fortæller om det så er der selve strategiplanen på en 50-55 sider. Så er der fordi vi har seks forretningsområder så er der jo seks business planer som med runde tal er på 80 sider hver hvor man ligesom definerer hvad er handlingen bag det der står deri. Og så er det sidste niveau det er at vi bruger det her begreb vi kalder road maps. Det vil sige det er nogle globale fokusområder der uafhængig af hvad for en forretning vi er inde i så skal man have taget stilling til disse i sin implementering. Og de der road maps der er en rapport for hver af dem. Det er på indkøb det er på HR det er på produktionsstrategi og så videre ikke de der syv eller otte road maps som vi har defineret de er alle sammen i en selvstændig rapport. Så derfor er det et stort kompleks dokumentationsmæssigt vi taler om.

15

20

Interviewer: Så til sidst så er det igen med modellen her med de tre kolonner som leder op til det der hedder fælles identitet hvordan de tre altså sådan noget som mission for eksempel påvirker identiteten?

25

Jan Vestergaard Olsen: Jamen vi ser jo egentlig hele det der vi kalder corporate identity det ser vi jo egentlig som sådan noget der ikke bare forsvinder fordi vi i overmorgen går i gang med at lave en ny strategi for de næste tre år men det er en kultur og en identitet for virksomheden på lang sigt. Og vi tror ikke at missionen den vil være væsentligt ændret den måde vi har formuleret den på. Der for ser vi det som en søjle der bærer taget for virksomheden. Vi tror også på at vores vision den vil holde. I øvrigt er det jo en meget

30

almindelig vision den der your preferred partner. Vi har så gjort rigtigt meget ud af som I ikke kan se deri at definere hvad er det vi forstår ved at være your preferred partner set fra ledelsen fra medarbejdere fra forskellige niveauer i organisationen.

5 **Interviewer:** Så der er simpelthen nogle ting der siger for hvert område det som vi sådan mere specifikt mener her er sådan og sådan måden måske at opnå at blive den foretrukne partner.

10 **Jan Vestergaard Olsen:** Ja det er rigtigt. Når man laver love i folketinget så laver man også noget der hedder vejledning til loven. Det er der alle detaljerne de står det har vi også her. Og så kan man sige historie som den også står og hviler på den kan vi jo ikke ændre på. Altså selvom det er 12 år siden 10 år siden Aalborg Industries fik sit navn. Tidligere hed vi Aalborg Boilers så vil jeg sige at jeg møder rigtig mange stadigvæk rundt omkring der siger nå ja Aalborg Industries det er dem der Boilers altså Aalborg Boilers. Det er en del af historien den
15 kan vi ikke løbe fra.

Interviewer: Ja men det var også noget af det du sagde at det er rent faktisk noget af det I gerne vil lægge vægt på selv for det er jo også en fordel kan man sige at der er så mange års erfaring.

20

Jan Vestergaard Olsen: Ja det vil vi gerne have som værende en del af vores image så det er rigtigt. Men det er jo så et tempel vi har tegnet dér hvor de tre søjler det ligesom er det der skal bære.

25 **Interviewer:** Jo men det illustrerer det jo egentlig også fremragende først grundlaget med historien og så kommer de forskellige ting man stræber efter.

Jan Vestergaard Olsen: Ja og det vil sige at uanset hvordan vi organiserer os uanset hvordan vi vælger at drive vores forretning så vil tingene jo stadigvæk være gældende for vores
30 forretning så vil tingene jo stadigvæk være gældende for vores identitet.

Interview med forretningsudvklingschef, Kim Sørensen – bilag 8

Den 14. april 2008 kl. 12.00

5 **Interviewer:** Først vil vi høre hvordan du ønsker at eksterne interessenter sådan helt overordnet skal betragte Aalborg Industries?

Kim Sørensen: Helt overordnet?

10 **Interviewer:** Ja.

Kim Sørensen: Jamen vi har jo brugt det der lille hvad hedder det tag og sætte på med your preferred partner og det kan selvfølgelig godt hurtigt blive sådan lidt en slidt floskel men alligevel har vi syntes at det dækker meget godt det vi egentlig gerne vil være. Vi har sådan i forbindelse med strategiarbejdet fokuseret en del på alle de her stakeholders vi nu har. Og 15 jamen i princippet så er det jo altid godt at være your preferred partner i forhold til en hvilken som helst stakeholder. Men så har vi så også været sådan lidt inde at forholde os til hvad det betyder i forhold til de forskellige ... kunder de forskellige ejere medarbejdere og hvad vi ellers har ... leverandører og så videre.

20 **Interviewer:** Hvis man så samtænker virksomheden med alle dens datterselskaber som den foretrukne partner selvom man kan sige det jo egentlig er forskellige datterselskaber så skal de vel opfattes som en virksomhed?

25 **Kim Sørensen:** Ja altså det gør vi jo meget ud af. At vi er en virksomhed ... en global virksomhed. Og det er en af de udfordringer vi i hvert fald har haft tidligere som vi arbejder meget med i den nye strategi. At vi bliver one global company.

Interviewer: Ja for det skal vel også afspejles i image hvis man kommer dertil?

30 **Kim Sørensen:** Ja det skal det bestemt være og det skal jo heller ikke være ... hvad skal man sige ... synligt for vores kunder om de får en kedel leveret fra Japan eller fra Aalborg så skal det jo stadig være en Aalborg Industries kedel. Et Aalborg Industries produkt. Samme

kvalitets niveau og samme kompetence niveau blandt de medarbejdere der nu står bagved der og sådan noget. Og det er... det er en af de ting vi arbejder meget med. Altså hvor vi tidligere nok i højere grad var en international virksomhed som havde selskaber rundt omkring i verden så bliver vi mere og mere en global virksomhed.

5

Interviewer: Hvad er det overordnede formålet med strategien for 2007-2009?

Kim Sørensen: Jamen overskriften siger egentlig meget ... ligesom growth and value creation. Det er ... vi snakkede meget om hvad vi skulle have på som overskrift for vi vil også godt sende et signal med det. Og det skal være sådan at når man læser det jamen så bliver man guidet lidt i den retning

10

Interviewer: I den retning af hvad virksomheden står for?

Kim Sørensen: Ja og så vil vi også gerne sætte fokus på det der med at være one global company. Vi har tidligere for næsten ti år siden lavet en globaliserings strategi som vi nok bagefter fandt ud af at der var vi forud for vores tid. Men jeg tror ... jeg ved så ikke ... det er ikke den samme vi har skrevet i dag ... men tiden er mere moden til det og mulighederne er der i dag og verden ligger meget mere åben for at lave en globalisering.

20

Interviewer: Det lægger egentlig lidt op til titlen som er vækst og værdiskabelse som én global virksomhed. Vi ville gerne vide hvilke overvejelser ligger der så bag det men det er jo så som du siger at verden er jo nok mere moden til det i dag.

Kim Sørensen: Det tror vi bestemt og så er der selvfølgelig ... ja der er jo noget forskel på hvor i verden man er og hvor langt man er kommet med de der ting. Hovedparten af vores forretninger foregår ude i fjernøsten ... Kina Japan og Korea og i hvert fald nogle af de lande var meget mere lukkede for ti år siden end de er i dag og der er sket meget.

25

Interviewer: Så derfor er det vel i dag vigtigt at fremhæve frem for tidligere //

30

Kim Sørensen: // Men det er klart altså at vækst og værdiskabelse ... jamen det har også en høj prioritet i vores strategi. Og det er der selvfølgelig mange grunde til og det er formentlig ikke så unikt for Aalborg Industries. Det gælder nok for mange virksomheder at man gerne vil det. Men altså vi tror meget på at man skal vækste en virksomhed eller så er det nok heller
5 ikke noget ved at arbejde i en virksomhed der ikke har i hvert fald nogle ambitioner om at vækste og har mål i det retning. Og det er klart at der også skal være et formål med at være her så vi skal også skabe værdi med det vi laver.

Interviewer: Hvad gør i for at fremstå som en global virksomhed?

10

Kim Sørensen: Jamen vi gør jo meget ud af at sådan noget som for eksempel strategien at den er bredt ud i datterselskaberne. Er kendt i datterselskaberne. At den er kendt blandt alle vores medarbejdere. For eksempel det ekstraktet som du sidder med der [strategien]. Det er ude blandt alle vores medarbejdere og vi har vores værdier oppe på tavlen og på væggene
15 rundt omkring og gør også en del ud af at sikre at vi når vi så gør noget ... jamen så er det også i henhold til de værdier vi har nedfældet så det ikke bare bliver tomme ord men at der også står noget bag dem.

Interviewer: Så det kommunikeres egentlig internt i virksomheden at man skal gøre alt hvad
20 man egentlig kan for at fremstå som en global virksomhed?

Kim Sørensen: Ja det gør vi meget ud af. Altså det er klart at der ligger jo nogle udfordringer i det. Alene det at vi er cirka de femten lande ... tretten lande rundt omkring i verden. Mange forskellige kulturer og mange forskellige baggrunde blandt de mennesker der nu er med til at
25 drive forretningen og måske forskellige måder at forstå tingene på. Og vi gør meget ud af at vi får en ensrettet opfattelse af tingene. Jeg ved ikke hvor meget I kender sådan til asiatiske kulturer men altså der //

Interviewer: // Vi har været lidt inde over det i nogen sammenhænge på vores uddannelse
30 men ...

Kim Sørensen: Men der er nogen begreber som vi bruger sådan lidt i flæng her i vores hverdag som de dårligt nok kender. Jeg kan huske for nogle år siden der var vi ved at lære vores japanske direktør at han skulle være mere aggressiv. Det er der jo ikke noget der hedder på japansk. Der kan man ikke være sådan aggressiv. Og det er klart så kan det være lidt svært at gå ud og være aggressiv.

Interviewer: I strategien står der noget om nogle udviklingsaktiviteter som vil blive igangsat for at støtte op om strategien. Kan du fortælle hvad det for eksempel er for nogle aktiviteter?

10 **Kim Sørensen:** Ja altså tænker du på det her vi har kaldt strategic roadmaps hvor vi har nogle forskellige //

Interviewer: // Jamen egentlig tænker vi ikke på noget specielt andet end at der står at der er eller vil blive igangsat nogle udviklingsaktiviteter.

15

Kim Sørensen: Altså der er en hel række aktiviteter omkring produkt udvikling. Jeg ved ikke hvor meget i kender til vores markedssituation. Når vi snakker om marinekedler som ... hvad skal man sige ... er vores hovedaktivitet så har vi en unik markedssituation. Vi har cirka halvdelen af verdensmarkedet og de allerfleste af de konkurrenter vi har lever i og for sig af at kopiere vores produkter. Så vi gør meget ud af at være den der ... jeg ved ikke om man kan ... om man sætter dagsordenen eller man trendsætter eller i hvert fald være den der er ude med de nye produkter og i det hele taget det at udvikle nye produkter og lancere nye teknologier til vores kunder. Men der er selvfølgelig også sådan noget som forretningsudvikling. Det er noget med at skabe en god synergi mellem de aktiviteter vi har. Og så ... ja forskellige andre udviklingsaktiviteter. Det kan være noget indenfor det finansielle for eksempel. Hvor vi arbejder en del med a t... meget af vores forretning foregår i dollar og det er ikke så rart at få dollar ind lige for tiden hvis man skal af med kroner og euro. Og jeg vil i hvert fald helst ikke have min løn i dollar. Så i det hele taget hele det der financial management som vi kalder det. Det har været et stort indsatsområde de senere år.

30

Interviewer: Ja så har vi den her model [identitetsmodellen]. I forbindelse med den vil vi godt vide hvordan du opfatter Aalborg Industries' identitet? Ifølge modellen er der jo et par

ting som udgør den fælles identitet og vil vi gerne vide om det er det du anser for at være Aalborg Industries faktiske identitet eller det de ønsker?

Kim Sørensen: Jamen vi diskuterede modellen der meget dengang vi lavede den. Den er ...
5 ja strategien er opbygget med det vi kalder en corporate identity som er vores mission vision
og værdier. Så har vi en core business som specificerer noget om hvad det egentlig er for en
bane vi vil være på og hvad det egentlig er for nogle produkter og ydelser vi vil levere til
vores kunder. Så er der selvfølgelig nogle finansielle mål og så er der nogle aktiviteter der
10 understøtter opfyldelsen af de her mål. Den her corporate identity ... det vil vi godt have som
sådan noget lidt mere stabilt. Vi er godt klar over sådan noget som finansielle mål jamen de er
nødt til at skal opdateres måske årligt og det kan også godt være at nogle af de der strategiske
veje vi skal gå de også skal opdateres jævnlige. Men vores corporate identity med vores
mission vision og værdier det skal være mere stabilt. Og derfor så lavede vi sådan et tempel
fordi det var... uden der skulle lægge nogen som helst symbolik i det ... så var det ... skulle
15 det ligesom være sådan noget stabilt og der vil vi selvfølgelig også godt have vores historie
med ind som en vigtig parameter i det der. Fordi vi kan skrive den temmelig langt tilbage og i
det hele taget det at vi har så mange ... har været der så mange år. Har så mange referencer.
Jamen det er en vigtig ting.

20 **Interviewer:** Anser du den så for at være det Aalborg Industries faktisk er eller det I ønsker at
være?

Kim Sørensen: Altså man kan sige sådan noget som det der your preferred partner. Det er
sådan lidt et paraplybegreb som dækker i det hele taget. Og det kan være meget godt at have
25 lidt på ryggraden om man nu ... om man nu er det. Vores mission det er jo sådan lidt mere om
hvordan er det så at vi vil gøre det og hvad er det for ... hvad er det vi godt vil kendes på. Og
være den der kvalitetsleverandør som kommer med noget unikt. Vores værdier det er jo så
målsætningen eller målet er jo at de skal ligesom være på en eller anden form være
adfærdsregulerende for hvad vi gør i vores hverdag.

30

Interviewer: Så det er altså en slags ledestjerne eller noget man sådan stræber efter eller
ønsker at være altså//

Kim Sørensen: // Ja lige nøjagtig. Man kan sige sådan noget som værdier ... det er måske ikke sådan noget man lige har fremme hver dag og har fat i. Men for eksempel kom ja hele Danmark jo noget i vælten for nogle år siden med nogle berømte tegninger. Og det er klart vi opererer globalt så det var jo også nogle steder det ramte os eller blev meget aktuelt for os. Og der er det i og for sig godt at have sådan et eller andet fælles man så kan støtte sig til. Hvad er det vi gør i sådan en situation. Selvfølgelig er det ikke sådan super operationelt lige hvad man skal gøre men det siger jo alligevel noget om ... jamen vi vil godt opføre os ordentligt og sådan nogle ting der og bekende os til det.

10

Interviewer: Jo men også i og med at de egentlig er kort og præcist formuleret så kan man...

Kim Sørensen: Det har vi i hvert fald forsøgt at gøre det. Men altså lige nøjagtig sådan noget som værdierne har vi arbejdet meget med og prøve at gøre operationelle. Prøve at gøre forståelige og også sådan at man kan forstå dem i hele verden og forstå nogenlunde det samme.

15

Interviewer: Kan du sige noget om hvilken baggrund identiteten eller modellen [identitetsmodellen] her er udarbejdet? Altså om der ligger nogle undersøgelser eller analyser bag eller hvordan I er kommet frem til at det er sådan det skal hænge sammen?

20

Kim Sørensen: Altså som sagt er det ... corporate identity har overlevet fra den forrige strategi. Og da vi skrev den ... jamen der arbejdede vi længe og inderligt med det for at finde sådan et ståsted og jeg tror egentlig der var sådan noget der igennem den proces. Der udkrystalliserede det sig. På et eller andet tidspunkt prøvede jeg at tegne det som sådan et tempel der og så er der selvfølgelig nogen der har været bedre til at tegne der så har gjort noget ved det med det gav sådan en sluttet helhed for os og jeg ved ikke om det er ... eller om det svarer på dit spørgsmål men det er sådan set resultatet af en længere proces hvor vi har bearbejdet de der ting.

25

30

Interview med HR direktør, Lone Broberg – bilag 9

Den 16. april 2008 kl. 12.30

5 **Interviewer:** Først vil vi høre, hvordan du ønsker at eksterne interessenter sådan helt overordnet skal betragte Aalborg Industries?

10 **Lone Broberg:** Altså der er jo mange forskellige interessenter og inden for mit felt er der jo i særlig grad en gruppe af interessenter der interesserer mig og det er eksisterende medarbejdere og kommende medarbejdere ikke. Og jeg vil selvfølgelig gerne at de skal se Aalborg Industries som et godt sted at arbejde og som en innovativ virksomhed hvor der er mange muligheder. Altså det er jo de ting jeg fokuserer på.

Interviewer: Hvad er det overordnede formål med strategien for 2007-2009?

15 **Lone Broberg:** Jamen en strategi er jo en måde at nå målene på. Når man er en virksomhed med mange datterselskaber er det jo en måde at nå et samlet mål på og skabe vækst og værdi som en samlet forretning. Man kan udforme strategien som en guide der leder os i den rigtige retning. Det er den korte version. Jeg synes både det er meget fornuftigt og meget rigtigt at gøre det sådan.

20

Interviewer: Det har vi egentligt også snakket om nu med henblik på det første spørgsmål det med hvordan eksterne interessenter skal se Aalborg Industries. Måske også at man sådan helt helt overordnet der skal det vel egentlig være at det skal være one global //

25 **Lone Broberg:** // Jamen det er jo ikke ... Hvis vi nu igen tager inden for mit felt ikke. Altså det er jo meget snævert i denne her sammenhæng. Så vil alle jo hellere arbejde et sted hvor der er succes end et sted hvor man kan sige gad vide om virksomheden er her om et halvt år ikke. Så den der soliditet. Væksten. Den internationale atmosfære. De globale muligheder. Det er noget der betyder noget for kommende medarbejdere.

30

Interviewer: Hvad gør I for at fremstå som en global virksomhed?

Lone Broberg: Hvad vi gør for at fremstå. Altså du tænker på vores ... tænker du generelt på hvad vi har gjort af tiltag intern eller tænker du igen ovre i mit felt. Altså med employer branding. Hvor er vi?

5 **Interviewer:** Jamen både og men gerne generelt.

Lone Broberg: Generelt hvad vi gør?

Interviewer: Ja.

10

Lone Broberg: Jamen der har jo været lavet men den her store strukturændring det i virkeligheden er at få hele verden til at være en stor matrix organisation hvor du ikke kun måler på datterselskabernes præstationer men du måler det på forretningsområder og der sidder nogle forretningsområdedirektører som jo er nyansatte eller nyudnævnte og styrer. Det er jo meget meget tydeligt at du får verden til at hænge sammen på en anden måde fordi forretningsområderne er spredt ud flere steder. Og det gør hvis du så går fra den organisatoriske ned til den personlige del. Så gør det at behovene for at få afstemt nogle ting med hinanden. Alignment i den måde vi behandler hinanden på stiger. Udvekslingen af medarbejdere er steget.

20

Interviewer: Ja altså //

Lone Broberg: // Ja logistikken. HR logistikken ja.

25 **Interviewer:** Med henblik på strategien. Der står heri at der vil blive igangsat nogle udviklingsaktiviteter for at understøtte den strategi der så er for 2007-2009. Hvilke aktiviteter drejer det sig primært om?

30 **Lone Broberg:** Nu skal jeg jo lige tænke i forhold til præcist strategien for det står jo under de enkelte ting. Det der arbejdes med eksempelvis ... et af de områder som jo er et vækstområde og hvor de har været mindst afhængige af hinanden det er på hele vores After Sales område. Og det at få en samlet struktur på hvem styrer det ene. Hvem styrer det andet.

Der er forskellige områder inden for det felt ikke. Der er salg. Der er dem der er udøvende i reparations- og service delen. Der er hele spareparts området og sådan noget. Det er også lige pludselig blevet globalt koordineret og det giver jo også nogle behov for noget kompetenceudvikling som vi så arbejder med i øjeblikket. At få sat nogle programmer op
5 ikke.

Interviewer: Ja så det egentlig er det der jo så måske på sigt vil lede til vækst og værdiskabelse.

10 **Lone Broberg:** Så også det at der nu også er nogle af de tekniske områder som er delt ud over de forskellige dele af verden har jo også givet en masse kompetenceudviklingsbehov for at det er afstemt hvad du laver det ene sted og det andet sted. Sådan så at brugerne i princippet ikke tænker over om det kommer fra den ene del af verden eller den anden del af verden.

15 **Interviewer:** Heri [strategien] er der jo den identitetsmodel der ligesom viser historien og at missionen vision og værdier udgør corporate identity. Anser du modellen for at være det Aalborg Industries faktisk er eller det de ønsker at være? Om man kan sige at den identitet der er illustreret her ...

20 **Lone Broberg:** I vores forrige strategi der arbejdede vi med et begreb som du så vil kunne se bygger op til one global company ikke nemlig global similarities and local differences hvor vi netop nærmede os den der første del af at sige jamen hvad er det vi er fælles om og hvordan er det det så udmønter sig forskelligt. Og der lavede vi det her og sagde jamen hvad er det vi som overordnet rammesættende udgangspunkt har. Det er jamen vi er enige om vores
25 mission. Den skal vi alle sammen kende. Det er grunden til vi overhovedet er her. Og så er der vores vision og der var i den tidligere strategi også en uddybning af hvad betyder det set fra de forskellige interessenter ikke. Altså kunder. Medarbejdere og så videre. Værdierne er målværdier.

30 **Interviewer:** Altså det er måske mere noget man stræber hen imod?

Lone Broberg: Ja det er det vi gerne vil ... de er jo meget bredt formuleret ikke og det er klart for de skal kunne dække over mange forskellige kulturelle. National kulturelle. Religiøse rammer. Jeg synes det er nogle gode solide nogen.

5 **Interviewer:** Også så man kan sige man hele tiden har noget at arbejde hen imod.

Lone Broberg: Ja og du kan sige at de er måske også lidt sværere på ... præcist at operationalisere ikke. Altså hvis ...

10 **Interviewer:** Og det er selvfølgelig også sværere at måle på efterfølgende hvordan...

Lone Broberg: Ja men de er en god pejling. I virkeligheden så ved jeg ikke engang heller om man skal måle på den type af værdier. Det er det håndtag man tager fat i når man ikke kan finde på andet at gøre.

15

Interviewer: Så man ligesom har det i baghovedet.

Lone Broberg: Så er det man reflekterer og siger hvad er det egentlig vores værdier siger her ikke. Og så er der jo vores historie ikke som jo ... jamen den er som den er og den er den vi kommer af. Den brugte vi også som eksempel og sagde at vores strategi den skal man jo se i
20 lidt længere perspektiv ikke. Hvorfor er den som den er nu ikke.

Interviewer: Ja for den kan man jo selvfølgelig ikke ændre på nu nej.

25 **Lone Broberg:** Nej. Det er det vi kommer af ikke.

Interviewer: Jo bestemt.

Interviewer: Så er der den corporate identity som jo er kaldet fælles identitet i den danske
30 udgave. Er der foretaget nogle analyser eller undersøgelser for at definere primært vision og værdierne? Altså på hvilken baggrund de er udformet ...

Lone Broberg: Visionen er vores meget langsigtede mål. Det er det du kan se men du ikke kan nå. Og det er noget som er en top styret beslutning. Det er det vi skal. Det er også ledelsens ansvar at det er den vej virksomheden skal. Så det behøver du såmænd ikke lave så mange analyser af. Der hvor man jo ofte går ind og laver analyserne det er værdierne ikke. Og jeg ved ikke ... ud fra et teoretisk synspunkt så vil det sikkert være en utrolig interessant opgave at sætte et værdianalyse apparat i gang i femten lande og så lave en ekstrakt. Jeg vil sige det vil også være high risikabelt ikke fordi det har en forskningsmæssig interesse men det tror jeg også det eneste det kan bruges til ikke. Og derfor bekender vi os også og siger det er vores adfærdsregulatorer men det er ikke nødvendigvis en refleksion af den eksisterende adfærd. Og det kan man jo så være meget religiøs om. Jeg må indrømme jeg synes når virksomheden er så udbredt og så på den led kompleks så giver det simpelthen ikke mening at gøre andet.

Interviewer: Jamen også fordi man kan sige at bare sådan rent kulturelt vil der jo her sammenlignet med Østen være enormt mange forskelle.

Lone Broberg: Men det betyder jo ikke at man ikke kan gå ind og sige jamen hvad er det så vi i vores globale HR afdeling vil stå til mål for ikke. Hvad er det vi synes vi gør og hvad er det vi synes der er vigtigt vi gør og hvad vil vi helst undgå at gøre ikke.

Interviewer: Jo for man kan selvfølgelig også sætte det overfor den tid man er i altså hvad der er relevant og aktuelt.

Lone Broberg: Ja.

Interviewer: Til sidst vil vi gerne vide hvordan mission, visionen og værdierne hver især påvirker det der er defineret som corporate identity eller fælles identitet.

Lone Broberg: Nu når vi er ude igen i ... for I arbejder med teori ikke ... fordi i alle lærebøger der står at alle medarbejdere de skal netop kende mission, visionen og strategi. Det er noget fis og jeg underviser på universitetet. Det er jo ikke ... det er ikke realistisk og det er ikke relevant. Det er der er vigtigt for medarbejderen er at vide hvad er vores del af det. Hvad

er det vi skal gøre for at arbejde hen imod det. Hvis vi går ud i produktionen og siger nu skal I høre venner one global company ikke. Jo okay hvad er det vi skal her i Aalborg ikke.

Interviewer: Ja ja for det har jo reelt set ingen indflydelse på det de står og laver.

5

Lone Broberg: Nej man skal gøre det relevant for den daglig dag man er i. Ellers giver det ingen mening.

Interviewer: Så man fokuserer på det der er vigtigt for den enkelte?

10

Lone Broberg: Ja og det er jo sådan set også det vi gør med den resultatslønmodel vi nu har her i Aalborg. De har nogle andre steder også. Ikke alle steder men det er lidt forskelligt. Resultatslønmodeller det er jo netop at forsøge at fokusere på de ting ... operationalisere de ting som er vigtige ikke. Det betyder ikke at alt andet ikke er vigtigt men som vi alle sammen kan bidrage til på en eller anden måde.

15

Interviewer: Og så kan man sige at de overordnede ting virksomheden måske foretager sig det bliver så lavet lidt med de aspekter i baghovedet.

20

Lone Broberg: Jo jo det gør det netop. Altså hvad kan vi gøre i HR afdelingen lige i øjeblikket for at være med til at fremme de strategiske mål ikke. Med tanke på at det skal være one global company.

Interviewer: Ja //

25

Lone Broberg: // Men det er faktisk meget skægt fordi vi evaluerer jo vores medarbejderdialoger og især de første år efter vi havde revideret systemet var der meget stor attention på at evaluere. Og et af spørgsmålene det var jo netop jamen kan du se din aktie i forhold til strategien ikke. Og den fik jo dumpe karakter hvert år ikke og lederne de rev sig i håret og sagde jamen jeg har brugt tre timer på at forklare det her ikke. Og det er klart at hvis forklaringen går ud fra denne her så lytter medarbejderne og så er det //

30

Interviewer: // Jo man kan sige der er forskel på at have det helt inde under huden ikke og så på at..

Lone Broberg: Selvfølgelig skal man vide det ikke men hvad er det lige jeg skal gøre.

5

Interviewer: Bestemt. Det der egentlig sådan lidt er formålet med det speciale vi er ved at skrive er hvad integreret kommunikation ja måske en kommunikationspolitik eller noget hvad det vil kunne gøre for en virksomheds image. For at finde ud af det skal vi jo så egentlig finde ud af hvilken identitet man ønsker virksomheden skal have. Hvor man kan sige at det er jo sådan igen med værdierne ikke at dem stræber man hele tiden efter men //

10

Lone Broberg: // Det er en god solid ... meget snusfornuftig virksomhed som opfører sig ordentligt. Vi snyder ikke nogen nogen steder. Vi er meget tolerante. Der er plads til alle. Jeg vil sige ... jeg har et stort fællesnævner med værdierne ikke. Der er ikke nogen af dem jeg slår mig på som privat person heller vel.

15

Interviewer: Egentlig skal de vel egentlig også dække det hele ikke.

Lone Broberg: Men en af udfordringerne nu når I spørger i forhold til (...) jeg skal lige hvor er min mobil telefon (...) jeg har tidligere arbejdet i mobiltelefon branchen og der havde man jo nogle point når man på forhånd kom ind og havde den nye smarteste mobiltelefon ikke for de ville alle sammen gerne røre. De ville alle sammen gerne pille og den produktet gav i sig selv noget af imaget ikke fordi der er de nok ... især hvis det var en rigtig smart telefon ikke. Ej ikke og der er garanteret død lækkert ikke og smarte kontorer og halleluja stemning og fredags bar og hvad skal vi have ikke. Og vi har jo ikke lige et produkt som vi kan tage med nogen som helst steder hen vel.

20

25

Interviewer: Nej det er nok ikke lige så nemt.

Lone Broberg: Og det gør at man skal tænke i andre baner ikke. Fordi du er ikke produktvis kendt i lokalområdet.

30

Interviewer: Det er vel heller ingen grund til i og for sig.

Lone Broberg: Jo det ville da være rart. Fordi det netop gør nogle ting lettere når folk også identificerer sig med et produkt ikke.

5

Interviewer: Ja helt sikkert. Det man så kan sige for Aalborg Industries det er måske netop så det med historien og så videre altså i Aalborg. At det må fylde en del.

Lone Broberg: Nå ja men det er jo det samme hvem vil ikke gerne arbejde for Novo Nordisk og redde de små børn nede i Afrika ikke. For det er det image de får ikke. De redder liv.

10

Interviewer: Ja helt sikkert.

Lone Broberg: Men det mest sexede vi kan komme op med det var at tidligere at Carlsberg øl de var pasteuriserede på damp fra Aalborg kedler ikke. Det vil i hvert fald gøre et indtryk på nogen indtil de opdager at det er de ikke mere. Men altså ikke. Pasteuriseret

15

Interviewer: Jo det er jo rigtig nok. At det så er så stort som det er nok svært at sætte i forhold til noget. Man falder jo ikke lige over produktet.

20

Lone Broberg: Nej det er jo det. Altså du har ikke vel ... og hvad er det nu lige I laver.

25