



Corporate Communication

Artikel trykt i Corporate Communication.

Gengivelse af denne artikel eller dele heraf er ikke tilladt ifølge dansk lov om ophavsret.

Børsen Ledeshåndbøger er Danmarks største og stærkeste videns- og udviklingsklub. Uanset hvilket område eller emne du beskæftiger dig med, får du her et komplet opslagsværk på print, USB-nøgle samt onlineversion, der giver dig overblik og indsigt.

Ledeshåndbogen er et praktisk og overskueligt værktøj til dig, der vil være 100 % opdateret inden for et bestemt område – selvom du har en travl hverdag.

© Børsen Forum A/S, 2011

Børsen
Ledeshåndbøger

3.5.

Få styr på dine stakeholdere

– Sådan skaber du stærke relationer til dine primære stakeholdere. Og tjener flere penge hjem til virksomheden.

Casper Janns | direktør | Integral | integral.dk | cj@integral.dk

Dine stakeholders perceptioner er den eneste virkelighed, der betyder noget. Jo bedre styr du har på virksomhedens stakeholderrelationer, desto mere målrettet og effektiv kan du gøre markedsføringen.

1. Den usynlige værdi er den største

Størstedelen af den moderne virksomheds værdi er usynlig

Størstedelen af den moderne virksomheds værdi er usynlig. Alligevel er det lettest for en virksomhed at forholde sig til fysiske, let målbare faktorer. Dem der opgøres i regnskabet. Og samtidig dem, der betyder mindst. Som Albert Einstein sagde: "Sometimes what counts can't be counted, and what can be counted doesn't count".

Det er ofte vanskeligt at måle og styre det, der virkelig skaber værdi. Derfor ender fokus oftest på det man let kan forholde sig til og tælle; borde, stole, råvarelagre etc. Det er bestemt relevant. Men hvis det primært er fysiske aktiver, der driver din virksomheds værdiskabelse, vil du sandsynligvis have et problem af de større. Verden har forandret sig. De gode gamle dage, hvor det handlede om at producere og sælge generiske produkter, er for længst ovre. Alle kan producere alle de generiske produkter, verden ønsker sig. Og alle – der vil gøre sig forhåbninger om at have en plads på markedet – kan producere billigt. Men det er sjældent nok.

Der er ingen, som køber produkter mere. Vi køber brands. Som Charles Revlon, der grundlagde kosmetikvirksomheden Revlon i 1934, sagde det: "In the factory we make cosmetics, in the store we sell hope." Den producent, der

står stærkest i forbrugernes bevidsthed vinder. Og i den kamp er det fysiske produkt ofte en mindre detalje. Så det er blevet en række gruppers opfattelse af og tilknytning til virksomheden, der bestemmer værdien. Disse grupper kalder vi stakeholdere. Opgaven for den moderne marketing/kommunikationsafdeling er at bidrage bedst muligt til, at de primære stakeholdere får den rigtige perception af virksomheden og dens brand(s). Det er her, det reelle fundament under virksomhedens salgsarbejde skal findes. I denne artikel vil jeg præsentere et tankesæt og nogle konkrete værktøjer, der forhåbentlig kan give inspiration i arbejdet med at styrke netop din virksomheds eller organisations stakeholderrelationer.

2. Fra produkt til perception

Det er de primære stakeholderes perception, der vælger vindere og tabere

At det er perceptionen og ikke produktet, der skaber værdien, har konsekvenser på flere niveauer. Magtbalancen har rykket sig. Fra virksomheden til stakeholderne. Om det er godt eller skidt kan diskuteres. Under alle omstændigheder er det virkeligheden. Med fremkomsten af sociale medier som Facebook er det eksempelvis blevet lettere end nogensinde for stort set alle mennesker at udtrykke sin mening om brands, virksomheder og organisationer. Det er her, de svage giver op og de stærke tager kampen op, for selv om man ikke kan styre stakeholderne perception og menings-tilkendegivelser, kan man med seriøst arbejde komme langt i sin påvirkning af grupperne.

Marketing er mange steder rykket højere op i virksomhedens ledelseshierarki. Men er det nok? Og er ledelsesværktøjerne fulgt tilstrækkeligt med udviklingen? Ikke helt, men der er en udvikling i gang hvor flere og flere virksomheder implementerer scorecards som supplement til det traditionelle regnskab. En nødvendig udvikling for hvis man kun styrer virksomhedens synlige aktiver og pengestrømme, kan det risikere at ende i en forkert nedprioritering af værdimæssigt væsentlige value drivers, "bare" fordi den værdiskabelse de bidrager med er usynlig i regnskabssammenhæng.

En forudsætning for at kunne sikre den rigtige prioritering og den rigtige styring af virksomheden er, at den usynlige værdiskabelse bliver gjort synlig. Og at der måles på den. Men du må identificere, hvad der reelt skaber værdien i din

virksomhed. Og du skal måle for systematisk at kunne udvikle virksomheden.

Det er de primære stakeholderes perception, der afgør om din organisation er en vinder eller en taber. Der er mange værdifulde relationer i en virksomhed, f.eks. til medarbejderne, leverandørerne, til pressen etc. En virksomheds værdi kan lidt forenklet sammenfattes som nettosummen af dens stakeholderrelationer. Jo stærkere disse er, desto større værdi og vice versa. Fremtidens vindere vil arbejde systematisk med disse relationer. Senere i dette kapitel, kommer jeg tilbage til, hvordan det systematiske arbejde kan foregå i praksis.

3. Styr brands, viden, kultur og systemer

Det er uhåndgribelige faktorer, der differentierer virksomhederne

I gamle dage, i industriøkonomien, var virksomhedernes værdi hovedsagligt knyttet til den fysiske kapital; bygninger, maskiner etc. Dengang differentierede virksomheder sig – i generelle termer – via teknologiske og produktmæssige kompetencer, og derfor var det disse, der skabte værdien. I dag er det ikke længere produkterne eller maskinerne, som differentierer virksomheder. Det er i stedet viden, systemer, kultur, brands – uhåndgribelige faktorer, som kan være svære at definere, og derfor er svære at arbejde med. Hvis du har købt et par solbriller for nylig, vil du vide, hvad jeg taler om. Når vi er i niveauet 3.000 kroner for et par Tom Ford solbriller, som bliver sprøjtet ud til en himmelråbende lav produktionspris, og de alligevel bliver revet ned af stativerne worldwide af lykkelige forbrugere, så ved vi, at brand’et er alt. Oplevelsen omkring produktet er essentielt. Det fantastiske “byg-selv-bamse”-koncept kaldet Build-A-Bear er et godt eksempel. Ingen ville drømme om at betale så eksorbitant en sum for en færdig bamse, men når nu dit eget barn selv har sammensat sin bamse af diverse dimser, hvilken moderne forælder tør så anfægte prisen?

Når det er andet end det fysiske produkt, der skaber værdi for virksomheden, bliver der følgelig også generelt større og større afstand mellem virksomhedens bogførte værdi og markedsværdien. Siden slutningen af 1970’erne er virksomhedernes samlede værdi i langt højere grad skabt af faktorer, som ikke medtages i det traditionelle regnskab. Økonomen Tobin indførte begrebet q-ratio (markedsværdi i forhold til kurs/indre værdi) som mål for, om investorerne vurderede

virksomheden til at være mere eller mindre værd end den bogførte værdi. Selv om en finanskriser kan få aktiekurserne til at falde til jorden, ændrer det ikke på, at den langsigtede trend er, at q-ratio bliver større og større. Det er således i stadigt stigende grad regnskabsmæssigt usynligt størrelser, der definerer en virksomheds værdi.

4. CSR bør være en delmængde af stakeholderstrategien

CSR som isoleret PR-stunt fungerer sjældent

Corporate Social Responsibility, som oftest bare kortet CSR, er et af tidens helt store buzzwords. CSR kan ses som en delmængde af stakeholder management og er reelt et udtryk for, hvordan magtfordelingen i relationerne omkring virksomhederne flytter sig fra ensporede produktbudskaber til en bredere funderet dialog. Når det giver forretningsmæssig mening, også fra et aktionærsynspunkt, at beskæftige sig med CSR, er det netop fordi stakeholderne opfattelse af virksomhedens gøren og laden ikke lader sig isolere til kvaliteten på dens varer og tjenesteydelser, men mere og mere bliver en helhedsbetragtning, hvor flere dimensioner indgår. CSR kan således være et udmærket instrument for en virksomhed, der vil styrke en eller flere af dens primære stakeholderrelationer, men desværre ses CSR ofte som løsrevne projekter uden kobling til virksomhedens strategi. Ikke sjældent bliver CSR parkeret i virksomhedens HR-afdeling frem for på direktionens bord, hvor det hører hjemme.

Konsekvensen er, at CSR risikerer at blive reduceret til en liste over nogle alment sympatiske tiltag, hvilket i sig selv kan være positivt nok, men uden nogen form for kobling til strategien og derfor oftest også uden nogen form for effekt i forhold til relationsopbygning.

Hvis ikke man har defineret hvilke stakeholdergrupper, der er de vigtigste for virksomheden og ved i hvilken retning, man ønsker at fastholde eller rykke disse stakeholders perception, ja så bliver det umuligt at arbejde strategisk og troværdigt med CSR.

Jeg blev fornylig kontaktet af ledelsen i en mindre Nordsjællandsk ejendomsrådgiverkæde. De havde hørt om CSR, og derfor havde de taget det initiativ at bruge en dag på at dele varm mad ud til værdigt trængende i Istedgade-kvarteret. På forhånd havde de sendt en pressemeddelelse ud omkring deres initiativ, og her bagefter kunne de så ikke forstå, at

medierne ikke var dukket op og havde interviewet dem omkring deres gode gerning. Men så nemt går det sjældent, for hvor var historien for medierne? Og hvilke af deres stakeholderrelationer, ville de påvirke?

5. CSR som value driver

Ben & Jerry har indarbejdet CSR som en direkte value driver

CSR uden for en dybereliggende kontekst er sjældent en billig genvej til hurtig og gratis positiv medieomtale. Det kræver lidt mere end som så. Det højprofilerede amerikanske isbrand Ben & Jerry er som få andre lykkedes med at indarbejde CSR som en direkte value driver, der giver så meget værdi til aktionærene, at det driver ned ad væggene. Ben & Jerry har fra første færd kommunikeret en række principper, som f.eks. udelukkende at producere i Vermont, udelukkende at købe mælk til høj pris fra Vermonts mælkeproducenter og udelukkende at købe mælk fra kvæg, der ikke har fået vækstfremmere og andre hormoner.

CSR er her så værdifuld en del af strategien og brand'et, at det stadig virker, selvom virksomheden nu ejes af fødevariegiganten Unilever. Selv om ikke alt er, som det var engang, har Unilever, af frygt for varig skade på brand'et, ikke turde fjerne alle de indarbejdede CSR-relaterede forretningsgange, selv om de strider mod den indre procesoptimeringslogik hos giganten. Og ikke mindst formår man stadig at kommunikere de gamle værdier, så ikke et øje er tørt.

Ben & Jerry er et utraditionelt CSR-eksempel, for oftest er det 'high value' virksomheder, der arbejder systematisk med CSR som et supplement til markedsføringen. I medicinalindustrien, hvor lovgivningen sætter stramme grænser for den traditionelle markedsføring, har Novo Nordisk, som de fleste vil vide, på eksemplarisk vis formået at indtænke både CSR og stakeholder management så dybt og troværdigt ind i organisationen, at det automatisk influerer positivt på virksomhedens brand. Der er næppe tvivl om, at investeringen på disse områder tjener sig ind til aktionærene mange gange.

6. Uden strategi intet stakeholderarbejde og ingen CSR

Kend dine vigtigste
stakeholdere

Det er i praksis umuligt at udarbejde en værdiskabende CSR-strategi, hvis du ikke har defineret virksomhedens strategi meget præcist og ikke har styr på, hvem dine primære stakeholdere og deres perception af virksomheden er.

Alkoholkoncernen Diageo, der er selskabet bag brands som Smirnoff, Captain Morgan, Bailey's, Johnnie Walker og Guinness, har taget et interessant initiativ i forhold til at tænke CSR ind i deres stakeholder-arbejde. Blandt de centrale stakeholdergrupper er på den ene side politikere, forskere og andre, der kan have interesse i at begrænse befolkningens alkoholforbrug, og på den anden side restauratører, natklubejere m.v., som har en interesse i at sælge mest muligt alkohol. Diageo har i flere store europæiske storbyer forpligtet sig til at sikre, at deres brands konsumeres ansvarligt og samarbejder derfor med lokale beslutningstagere om den opgave. I København rullede Diageo i efteråret 2010 kampagnen "Tryk den Af" ud i samarbejde med Københavns Kommune, diskoteker/barer, og andre centrale nattelivsaktører. "Tryk den Af" havde til formål at sikre et trygget natliv blandt unge i København. Kampagnen viser Diageos ansvarlighed over for deres kritiske stakeholdere, men sender samtidig et positivt budskab til deres business-to-business kunder, restauratørerne, der også ønsker at bekæmpe ballade i natlivet. Dette CSR-initiativ er med til at styrke Diageos primære stakeholderrelationer og understøtter på fin vis virksomhedens strategiske interesse.

Stort set alle strategiske beslutninger har vidtrækkende konsekvenser for omgivelserne, og det skaber berettiget et stærkt fokus på virksomhedens adfærd. Virksomhedernes ledelser må i stadig højere grad erfare, at dens gøren og laden uundgåeligt stilles til skue for offentlighedens vågne og kritiske øjne, og at "forkerte" handlinger kan have alvorlige konsekvenser for værdiskabelsen. Blandt mange andre har Starbucks måtte erfare dette på den hårde måde. Flere gange har den amerikanske kaffekædegigant været udsat for angreb fra tidligere medarbejdere, som følte, at de ikke var blevet behandlet ordentligt. Prøv bare at google "Starbucks hate sites" og du vil få masser af hits, som f.eks. ihatestarbucks.com, hvor tidligere ansatte og nuværende medarbejdere frit kan ytre deres meninger om Starbucks i forskellige debatfora. Utilfredsheden har været så slem, at der er blevet

oprettet en decideret Starbucks fagforening (<http://www.starbucksunion.org/>), som arbejder for at sikre bedre løn- og arbejdsforhold. Alt dette foregår dog primært inden for USA's grænser, og til trods for den dårlige omtale er Starbucks stadig et af verdens stærkeste brands i dag.

7. Bedre ressourceallokering i marketingafdelingen

Det praktiske værktøj der kan give større effekt i markedsføringen

Stakeholder Management er en filosofi, der med fordel kan implementeres i hele virksomheden. Fokuserer vi et kort øjeblik på marketingafdelingen, så vil den nuancerede stakeholdertilgang bl.a. kunne sikre en bedre ressourceallokering. Ikke mindst på business-to-business markedet med komplekse strukturer og beslutningsprocesser, og herunder mange relevante stakeholdergrupper, giver det rigtig god mening at etablere et relativt detaljeret overblik over 1) hvilke stakeholdere der er de vigtigste i forhold til at virksomheden kan lykkes med strategien og 2) hvor stærke eller svage relationerne til de forskellige stakeholdere er.

Med dette stakeholderoverblik bliver det langt lettere at prioritere og fokusere sine indsatser. Frem for at skyde med spredehagl og forsøge at ramme "markedet" generelt, kan man nu agere ud fra en konkret viden om hvilke målgrupper, det er vigtigst at kommunikere med, og hvilken perception de hver især har af virksomheden. Stakeholder management kan således give de praktiske værktøjer, der poplært udtrykt kan bringe marketingarbejdet fra stadiet, hvor man skyder med spredehagl til stadiet, hvor det handler om riffelskydning med særligt målrettet ammunition. Bedre prioriteringer, større fokus og mere præcis kommunikation vil alt andet lige føre et bedre afkast på marketinginvesteringerne med sig.

Hos Integral har vi udviklet værktøjet Stakeholder-Kortet, som gør det muligt i praksis.

8. Stakeholder-Kortet

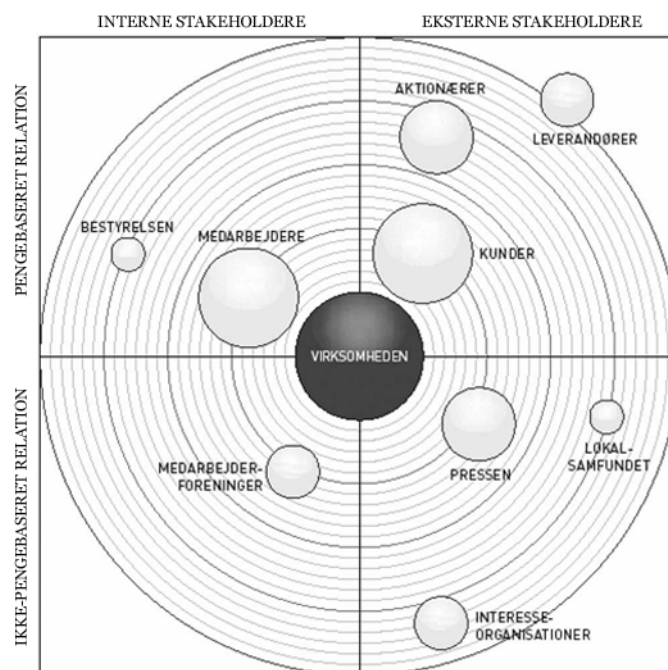
Et Stakeholder-Kort kan give overblik over relationernes vigtighed og styrke

Vejen til optimering af virksomhedens værdi går gennem bevidst arbejde med at styrke de primære stakeholderrelati-

oner, eller stakeholderbånd, som vi kalder de mentale bånd mellem virksomheden og dens stakeholdere.

Al værdiskabelse kan “oversættes” til styrken af dine interne og eksterne stakeholderbånd. I dine stakeholderes opfattelse af virksomheden afvejes alle positive og negative faktorer. Afvejningen af alle indtryk resulterer i en samlet perception, der igen har en positiv eller en negativ værdi for virksomheden. Forskellige relationer er relevante for forskellige virksomheder. Det afhænger helt af det forretningsgrundlag og de målsætninger, virksomheden arbejder efter. Samtidig lægger forskellige stakeholdere vægt på forskellige faktorer. Og det er altså ikke din egen opfattelse, men udelukkende de primære stakeholderes opfattelser, der bestemmer din virksomheds værdi. En virksomheds værdi er derfor lig med nettosummen af dens stakeholderrelationer.

Det er en forudsætning for at arbejde systematisk med relationerne, at man har det fornødne overblik over de for virksomheden relevante stakeholdere samt hvilken relation, man har til dem. Dette overblik kan være vanskeligt at etablere. Som en hjælp har vi udviklet Stakeholder-Kortet. Stakeholder-Kortet er et øjebliksbillede af dine stakeholderrelationer, som kan give overblik over relationernes vigtighed og styrke. Kortet gør dig i stand til efterfølgende at udvælge dine værdiskabende og -skadende grupper. Desuden vil du via Stakeholder-Kortet kunne følge udviklingen i dine stakeholderrelationer og foretage sammenligninger på tværs af virksomheder og brancher. Udarbejdelse af din virksomheds eget Stakeholder-Kort er startskuddet til en systematisk stakeholderproces, der gør dig i stand til at arbejde langt mere systematisk med værdiskabelse.



Figur 1. Stakeholder-Kortet – I Stakeholder-Kortet placeres alle virksomhedens primære stakeholdere. Jo vigtigere stakeholdergruppen vurderes at være for virksomhedens værdiskabelse, desto tættere er placeringen på kortets centrum. Jo stærkere det mentale bånd til stakeholdergruppen, desto større "kugle" på kortet. De indsatte kugler er eksempler. For en mere detaljeret gennemgang af, hvordan "størrelsen" på hver kugle kan defineres, henvises til bogen "Stakehold!".

Stakeholder-Kortet er et vigtigt ledelsesredskab til at gøre virksomheden mere stakeholderorienteret, men vi er klare fortalere for, at man gør skridtet videre og skaber et målingsstyret Stakeholder-Kort. Her placeres stakeholdergrupperne ikke blot efter virksomhedens bedste overbevisning. Her er deres placering derimod resultat af konkrete målinger over for hver af virksomhedens primære stakeholdergrupper. At nå hertil er en langsigtet, men værdifuld proces. Det kræver at virksomheden har defineret sit strategiske fundament og den langsigtede målsætning samt har prioriteret sine stakeholdere. Når det er gjort, er den gearet til at definere de faktorer, der bør styres efter.

Det er næppe muligt at redegøre 100 procent præcist for de faktorer, der er på spil i den enkelte virksomhed, men det er bestemt muligt at etablere en langt bedre forståelse for de reelt værdiskabende faktorer. Når faktorerne er identificeret, kan man begynde at måle på indsatsens effekt og der-

med skabe et mere præcist og effektivt styringsværktøj i virksomheden.

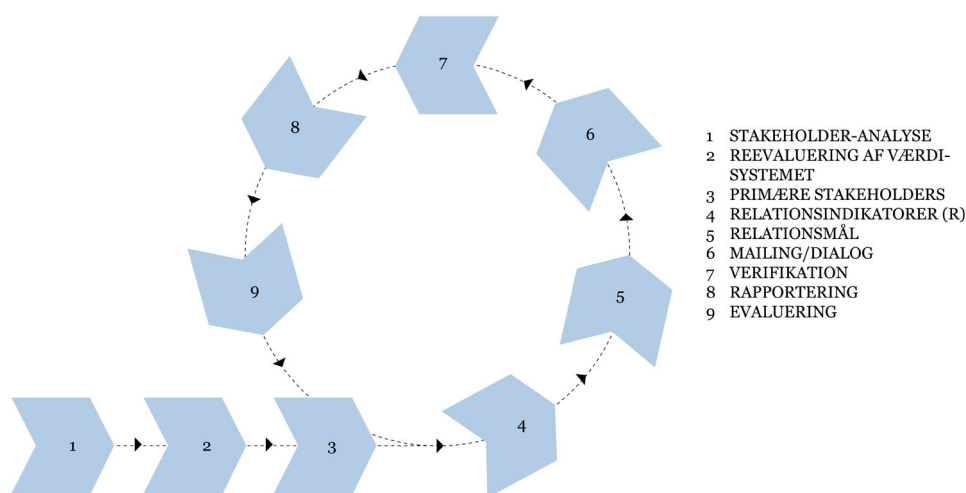
9. Sådan får du styr på stakeholderrelationerne i praksis

At identificere sine virkelige stakeholdere kræver hårdt arbejde. Der er ingen lette løsninger

Hos Integral har vi udviklet Stakehold!-processen som et redskab til at hjælpe virksomheder til at blive mere stakeholderorienterede og til at skabe det værdifulde ledelsesredskab, som Stakeholder-Kortet er, når det er opbygget efter Stakehold!-processen.

Der er tre grundlæggende, kommercielle bevæggrunde til at kaste sig ud i Stakehold!-processen:

1. For at etablere et mere fyldestgørende billede af virksomhedens værdi end det traditionelle finansielle regnskab formår
2. For at sætte fokus på virksomhedens værdiskabelsesproces og anvende Stakeholder-Kortet som et internt strategisk værktøj
3. For at signalere, at man tager sine stakeholderes informationsbehov seriøst. Dette bør betragtes som en sidegevinst ved arbejdet.



Figur 2. Stakehold!-processen – Stakehold!-processen indeholder de faser, som skal gennemløbes, for at virksomheden kan identificere, måle og udvikle sin værdi i stakeholderøkonomien.

Processen består af ni på hinanden følgende faser. Man må ikke forfalde til at springe over, hvor gærdet er lavest og gå

direkte til målinger. Målingerne har ingen værdi, hvis de ikke er direkte afledt af det forudgående arbejde. Derfor skal man igennem alle faserne – og i den rigtige rækkefølge.

Fase 1: Stakeholderanalyse

De fleste virksomheder har mange stakeholdere. Man bør ikke arbejde med dem alle sammen, men udelukkende med dem, der har den potentelt største indvirkning på virksomhedens værdi. For at kunne sortere og finde frem til de primære stakeholdere er det anbefalelsesværdigt, at man indledningsvist identificerer alle virksomhedens stakeholdere. Og at man kortlægger stakeholderens opfattelse af og ønsker til virksomheden. Ikke fordi man skal forsøge at gøre alle tilfredse – hvilket formentlig ville føre til virksomhedens undergang – men fordi strategiske til- og fravalg må foretages på et solidt analytisk grundlag.

Fase 2: (Re)Evaluering af værdisystemet

På baggrund af den indledende stakeholderanalyse formuleres virksomhedens værdisystem. Værdisystemet udgøres af:

- Missionen
(Virksomhedens eksistensgrundlag, det virksomheder reelt tilbyder markedet)
- Visionen
(Virksomhedens langsigtede mål)
- Kerneværdier
(Særligt vigtige fælles holdninger)
- Kernekompetencer
(Særligt vigtige faglige kundskaber).

De fleste virksomheder har efterhånden udarbejdet dette. Desværre er mange faldet i buzzword-fælden og har baseret deres værdisystemer på ligegyldige floskler som “vi sætter kunden i centrum”, “service” eller “kvalitet”. Det er afgørende, at værdisystemet opbygges, så det understøtter strategien, er relevant for virksomhedens primære stakeholdere og differentierer virksomheden i forhold til konkurrenterne.

Fase 3: Primære stakeholdere

Med værdisystemet på plads er vi nu rustet til at arbejde med udvælgelsen af de primære stakeholdere. Det fundamentale strategiske grundlag er på plads, og det er nu muligt

at skære stakeholdergrupper fra. Meningen er ikke at indgå i dialog med alle mulige og umulige grupper og at lytte til alverdens irrelevante synspunkter. Meningen er systematisk at udvælge de for virksomheden relevante stakeholdere og indgå i en konstruktiv dialog med dem.

Fase 4: Relationsindikatorer

Målet for arbejdet med hver af de udvalgte primære stakeholdergrupper vil altid være at gøre relationen så stærk som mulig. Med andre ord at gøre kuglerne i Stakeholder-Kortet så store som muligt. For at gøre dette muligt kræver det, at der opsættes konkrete relationsindikatorer for hver udvalgt stakeholdergruppe. Stakeholder-gruppernes opfattelse afgør, hvilke faktorer der bør lægges vægt på – igen med forbehold for linket til strategien. Derfor kræver fastlæggelse af relationsindikatorerne, at virksomheden er i dialog med sine stakeholdere.

Fase 5: Relationsmål

Er 60 % uhjulpent kendskab godt eller skidt? Det kommer an på ... ja, på forudsætninger, målsætninger og ressourceindsatser.

Visionen er det langsigtede mål for hele virksomheden. For undervejs i forløbet at sikre, at man holder den rette kurs mod visionen, må der sættes en række delmål ind, både for virksomheden som sådan og for de enkelte stakeholderrelationer. Konkret skal det naturligvis ske i forhold til de opsatte relationsindikatorer. For alle relationsindikatorer skal der opsættes mål, og virksomheden skal kommunikere dette til sine stakeholdere. Hvad man agter at gøre for en kommende periode. Uden konkrete målsætninger risikerer man at ende med en imponerende og strategisk rigtig række data. Men uden rigtig at vide, hvad du skal bruge disse data til.

Fase 6: Måling/dialog

Der må løbende måles på, hvordan virksomheden performer. I og med at vores ærinde er hele virksomhedens værdiskabelse, udtrykt i virksomhedens stakeholderrelationer, bliver målingsarbejdet ofte komplekst. Simple finansielle data er ikke nok. Det er nødvendigt at måle på en række øvrige skalaer for at få et retvisende billede af virksomhe-

dens værdiskabelse. Vi anbefaler, at man inddeler data i tre kategorier efter ABC-princippet, afhængigt af den skala, hvorpå resultatet fremkommer.

- a. Finansielle data
- b. Kvantitative data i øvrigt
- c. Kvalitative data

Resultatet af arbejdet med fase fire, fem og seks er et såkaldt Stakeholder-Scorecard, hvor alle målinger er kanaliseret ud i de enkelte primære stakeholderrelationer. Det kræver, at mange typer af målinger tages i brug. Fokusgrupper, spørgeskemaer, internetundersøgelser, observationer osv. Det vigtige er at bruge den metode, som bedst kan udtrykke de definerede relationsindikatorer.

Fase 7: Verifikation

Verifikationen af målingerne er en vigtig del af arbejdet med at blive en stakeholderorienteret virksomhed. Selv om der ikke er noget krav om ekstern verifikation af informationer, der ligger uden for kravet i årsregnskabsloven, er det alligevel relevant. Dels over for stakeholdergrupperne, og dels for at kunne få optimal værdi af Stakeholder-Kortet, fordi det kan bruges til at træffe sunde og fremadrettede beslutninger.

Med henvisning til de tre datatyper, A, B og C, er der forskellige indgange til verifikationen. Klasse A-data (opgjort i penge) vil revisoren kunne revidere, fuldstændig som i dag. Klasse B-data vil de fleste revisorer, der ikke hænger fast i gårsdagens metodik, kunne bidrage til at revidere. Til at verificere klasse C-data, vil der til gengæld ofte være brug for eksperter på de specifikke områder, som virksomheden vælger at inkludere på dette dataniveau.

Fase 8: Rapportering

Det kan diskuteres, hvorvidt en virksomhed står sig godt ved at offentliggøre informationer, der i realiteten kan tegne et mere negativt billede af virksomhedens performance end loven kræver. Der er flere synspunkter. Det væsentligste argument for at arbejde seriøst med stakeholding er det interne, eller styringsmæssige. Men når det er sagt, så vil de primære stakeholdere ofte stille krav om at blive informeret om virksomhedens performance på andre område end lige det finansielle, og derfor vil det ofte give sig selv. Noget andet er, at et vigtigt led i opbygningen af stærke stakehol-

derrelationer er ekstern troværdig og vedkommende rapportering.

Fase 9: Evaluering

Sidste led i processen er evalueringen. Denne skal sættes op imod virksomhedens værdisystem og de opsatte relationsmål. Er vi kommet tættere på vores vision? Har vi nået vores relationsmål? Hvad kan vi gøre bedre? Alle disse spørgsmål og mange flere skal stilles for at kunne optimere det fremtidige arbejde med at styre sine stakeholderrelationer og dermed virksomhedens værdiskabelse.

Stakeholding og stakeholder management kræver hårdt arbejde. Der er ingen lette løsninger, men det er en nødvendig opgave, hvis man for alvor vil kunne identificere, måle og udvikle sin virksomheds værdi i stakeholderøkonomien.

10. Om forfatteren

Casper Janns

Casper er cand.merc. i økonomisk markedsføring. Casper Janns er direktør i reklame- og kommunikationsbureauet Integral, hvor han fungerer som rådgiver for en række danske og internationale virksomheder. Casper har publiceret flere artikler og er medforfatter til bogen Stakehold! fra Børsens Forlag.