



Ambidextrøs Organisation og Kundefordeling

Rasmus Buchardt Sørensen

HD(O) – Hovedopgave/Marketing Management

Den 11. Maj 2016

Aalborg Universitet

HDO-16 (Aalborg)

Vejleder: Jeppe Vangsgaard

1	Indhold	
2	INDLEDNING	5
3	PROBLEMFELT	6
3.1	PROBLEMFORMULERING	7
3.2	AFGRÆNSNING	7
4	METODE	8
4.1	VIDENSKABSTEORI	8
5	PARADIGMEVALG	10
6	TEORI	12
6.1	AMBIDEXTRØS ORGANISATION	13
6.1.1	<i>Magt</i>	15
6.1.2	<i>Usikkerhed</i>	15
6.1.3	<i>Fællesskab</i>	16
6.1.4	<i>Maskulinitet</i>	16
6.1.5	<i>Kortsigtet</i>	16
6.1.6	<i>Kulturen i abidextrøs organisation</i>	17
7	ANALYSE	19
7.1	AMBIDEXTRØSITET MALIK/NMO	19
7.2	KULTUR MALIK/NMO	21
7.2.1	<i>Magt</i>	23
7.2.2	<i>Usikkerhed</i>	23
7.2.3	<i>Fællesskab</i>	23
7.2.4	<i>Maskulinitet</i>	24
7.2.5	<i>Kortsigtet</i>	24
7.3	MALIK/NMO KULTUREN VS. ABIDEXTRØS KULTUREN	24
7.3.1	<i>Magt</i>	24
7.3.2	<i>Usikkerhed</i>	25
7.3.3	<i>Fællesskab</i>	25
7.3.4	<i>Maskulinitet</i>	26
7.3.5	<i>Kortsigtet</i>	26
7.4	OPSUMMERING	26

7.5	WORLD WIDE TRADING (WWT) - ARBEJDSOPGAVER	28
7.6	DE TO KULTURER - SAMARBEJDE	29
7.7	SOCO ANALYSE	30
7.8	SPØRGESKEMA	31
7.8.1	<i>Jørgen Højgaard (Grønlands afd.)</i>	32
7.8.2	<i>Per Rathje (NMO)</i>	32
7.8.3	<i>Peter Højer (NMO/Trading)</i>	32
7.8.4	<i>Tina Als (NMO)</i>	32
7.8.5	<i>Martin Kristoffersen (WWT)</i>	32
7.8.6	<i>Pavel Frolov (WWT)</i>	32
7.8.7	<i>Kristian Nielsen (WWT)</i>	33
7.8.8	<i>Søren Madsen (NMO/Trading)</i>	33
7.8.9	<i>Rasmus Sørensen (NMO/Trading)</i>	33
7.9	SPØRGESKEMAET	33
7.9.1	<i>Positive spørgsmål</i>	34
7.9.2	<i>Negative spørgsmål</i>	34
7.9.3	<i>Forholdet mellem kunde og trader</i>	35
7.10	SPØRGESKEMA – BESVARELSER	37
7.10.1	<i>Positive:</i>	38
7.10.2	<i>Negative:</i>	39
7.10.3	<i>Opsummering</i>	39
7.10.4	<i>Forholdet mellem kunde og trader</i>	41
7.11	SPØRGESKEMA – OPSUMMERING	42
7.12	KUNDE - TRADER FORDELING	43
7.12.1	<i>Virksomheder</i>	44
7.12.2	<i>Handlemønstre</i>	44
7.12.3	<i>Fordeling af kunder</i>	46
7.12.4	<i>Opsummering</i>	47
7.13	FORANDRINGSLEDELSE	49
7.13.1	<i>Skabe en følelse af nødvendighed</i>	50
7.13.2	<i>Opbyg en styrende koalition</i>	50
7.13.3	<i>Fastlæg en vision</i>	50
7.13.4	<i>Kommunikere visionen</i>	51

7.13.5	<i>Fjern stenene på vejen, og opgrader medarbejdernes kompetencer.</i>	51
7.13.6	<i>Skab også kortsigtede gevinster.</i>	51
7.13.7	<i>Hold fast.</i>	52
7.13.8	<i>Forankre forandringen i organisationskulturen.</i>	52
7.14	FORANDRINGSLEDELSE – MALIK/NMO ORGANISATIONEN	52
7.14.1	<i>Skabe en følelse af nødvendighed.</i>	53
7.14.2	<i>Opbyg en styrende koalition.</i>	53
7.14.3	<i>Fastlæg en vision.</i>	53
7.14.4	<i>Kommunikere visionen.</i>	53
7.14.5	<i>Fjern stenene på vejen, og opgrader medarbejdernes kompetencer.</i>	53
7.14.6	<i>Skab også kortsigtede gevinster.</i>	54
7.14.7	<i>Hold fast.</i>	54
7.14.8	<i>Forankre forandringen i organisationskulturen.</i>	54
7.14.9	<i>Opsummering.</i>	54
8	PERSPEKTIVERING	56
9	KONKLUSION	58
10	KILDELISTE	60

2 Indledning

Malik Supply A/S blev grundlagt tilbage i år 1989 som et olieselskab, der skulle handle med brændstof (bunkers), smøreolie og andre varer til den grønlandske fiskerflåde. Dengang foregik disse opgaver primært i det grønlandske farvand og Nordatlanten.

Malik har i dag udviklet sig til at handle med bunkers globalt, både som trader og som en fysisk leverandør i hele Danmark, gennem Malik's datterselskab Nordic Marine Oil A/S. Kundeporteføljen har siden år 1989 også udviklet sig til i dag at tælle både fisketrawlere og kommercielle skibe. (Organisationen som helhed vil herefter benævnes Malik/NMO.)

Malik/NMO har gennem de sidste 2 år været gennem en markant vækst, og ser meget positivt på fremtiden som bunkerfirma. Dette på trods af megen turbulens i branchen grundet bl.a. O.W. Bunkers kollaps.

Grundet Malik/NMOs vækst er der blevet ansat flere tradere fra konkurrerende firmaer, som alle kommer med tidligere erfaringer, værdier og kulturelle baggrunde. De nye erfaringer m.m. kan styrke den organisation, og give den en bredere horisont, men de kan også give en usikkerhed i form af, "det nye" der kommer.

3 Problemfelt

Som tidligere nævnt er Malik inde i en positiv udvikling, og har grundet det, udvidet staben. De nyansatte kommer alle fra konkurrerende firmaer, og har derigennem gjort sig erfaringer med bunkerbranchen. Disse erfaringer håber Malik at kunne benytte sig af, og vil være med til at udvikle firmaet til at blive endnu stærkere på bunkermarkedet.

Malik er, som tidligere skrevet, et veletableret firma, som har sin historie tilbage til 1989, og har gennem årene udviklet sig til at blive en velkendt aktør i bunkerbranchen. Malik er i dag kendt som et "jordnært" bunkerfirma i forhold til mange andre aktører, da Malik ligger meget vægt på gensidig respekt mellem kunden og Malik, og en tiltro til, at kunderne vælger en erfaren bunker- trader (herefter trader) frem for en anmassende trader. Kundeporteføljen, Malik arbejder med, er kunder, som har handlet med Malik i mange år, og som Malik har opbygget et stærkt forhold til. Man fristes til at sige, at Maliks kunder handler med Malik og ikke med én trader. Det skal forstås som, at kunderne vælger Malik frem for en specifik trader.

De nyansatte tradere kommer, som tidligere beskrevet, fra firmaer med andre arbejdsmåder og kulturer, og har måske været vant til at håndtere deres kunder på en anden måde, end Malik har været vant til. Den nye approach er en lidt mere direkte måde at kontakte sine kunder på, og har sine fordele, men måske også sine ulemper. De gamle Malik tradere kan måske blive usikre på deres hidtidige fremgangsmåde, og føle sig presset til at approache deres gamle kunder på en ny måde, som måske er uhensigtsmæssig, men det kan måske også være med til at få lidt mere forretning ud af kunden. En sammensætning af begge fremgangsmåder vil formentlig være det bedste, men kan måske være svært at styre i praksis. At håndtere to forskellige kulturer, og de evt. udfordringer det vil medføre, vil kræve meget fokus fra ledelsen og klare linjer for, hvordan det i praksis skal fungere.

For at undgå risikoen for, at en mere direkte approach overfor nogle kunder kan medføre, at kunden fravælger Malik, vil man med fordel kunne opdele sine kunder ud fra, hvilke typer approach de fortrækker, og samtidig sætte dem sammen med disse tradere, der passer til den type approach.

Vil det være muligt at lave en sådan opdeling af forskellige kulturer sammensat med de forskellige kunder på en sådan måde, at kunderne oplever, de får den bedste service, og Malik/NMOs tradere oplever, at de arbejder på den måde, som giver bedst mening for dem.

Vil en sådan opdeling være realistisk at gennemføre, og i så fald, hvad skal der til for, at de enkelte tradere ikke påvirker hinanden på en modstridende måde?

3.1 Problemformulering

Ud fra ovenstående problemfelt og de udfordringer, der her beskrives, opstilles følgende problemformulering, som vil blive afklaret i projektet:

Hvordan kan Malik/NMOs salgsorganisation optimeres bedst muligt, ved hjælp af de forskellige typer sælgere/tradere i organisationen?

3.2 Afgrænsning

Jeg vil afgrænse mig til at berøre det kulturelle aspekt i en ambidextrøs organisation, da jeg vurderer at en dybere kulturel analyse vil være for omfangsrigt til denne opgave.

Desuden vil jeg afgrænse mig til ikke at lave en dybdegående analyse af hver enkel kunde, da jeg vurderer dette for omfangsrigt.

Til sidst vil jeg afgrænse mig til ikke at udføre min teori, men udelukkende beskrive den ud fra mine erfaringer, og svar på mit spørgeskema.

4 Metode

4.1 Videnskabsteori

Efter at have beskrevet ovenstående problemfelt og de bagvedliggende tanker for min opgave, vil dette afsnit omhandle valg af metode for opgaven. Formålet med afsnittet er at belyse min grundopfattelse og argumentere for de valg, jeg tager undervejs i projektet. Jeg vil fremlægge den teori, som jeg har valgt at anvende til at besvare den opstillede problemstilling ud fra et metodisk synspunkt. Afsnittet vil altså redegøre for den paradigmeopfattelse, der ligger til grund for resultatet og svaret på den opstillede problemstilling.

Udfaldet af opgaven afhænger altså af den tilgang, jeg har taget til projektet, og det kendskab jeg har til virkeligheden, og besvarelsen af problemformuleringen vil blive genereret ud fra en viden – *Og viden skaber ikke sig selv.*¹(Claus Nygaard 2012, Samfundsvidenskabelige analysemetode) Viden skabes ud fra forskeren og de erkendelsesmetoder, som han erkender sig til, og som påvirker forskningsprocessen. Ved at klargøre paradigmet vil jeg altså redegøre for, at problemet kan gøres til genstand for egentlig analyse. Så lad mig derfor først definere, hvad et paradigme er:

Et paradigme skal hjælpe med at besvare, hvordan man ser på verden. Inden for samfundsvidenskaben findes der fire forskellige paradigmer (Claus Nygaard 2012, Samfundsvidenskabelige analysemetode), der alle identificerer sig på hver sin måde, og markant adskiller sig fra hinanden i holdningen til forskellige videnskabsteoretiske diskussioner² (Darmer, 2010, Paradigmer i Praksis).

For at forstå disse fire paradigmer, kan jeg differentiere dem ud fra nogle overordnede bestanddele. Ontologien vil redegøre for opfattelsen af verden, epistemologien om erkendelse af virkeligheden, og metodologien, hvordan undersøges fænomenet.

Rækkefølgen, hvori de fire spørgsmål er stillet, er ikke tilfældig. "Ontologi" betyder læren om det værende, og stiller sig spørgende i forhold til, hvad der eksisterer i verden, og på

¹ Claus Nygaard 2012, Samfundsvidenskabelige analysemetode

² Darmer, 2010, Paradigmer i Praksis

hvilken måde – Det siger altså direkte noget om, hvordan vi forholder os til fænomenet. "Episteme" betyder viden - Epistemologien handler altså om, hvad man kan vide om verden, og hvordan den viden opnås. De to begreber nævnt ovenfor, er derfor også et grundlæggende element til at kunne finde svar på det sidste metodologiske spørgsmål. Ontologien svarer på, hvordan verden ser ud, og epistemologien giver svar på, hvordan vi tilegner os den viden – Ud fra disse svar kan metodologien svare på, hvordan vi bedst muligt kan undersøge virkeligheden, og hvilke metoder skal vi bruge? ³(Claus Nygaard 2012, Samfundsvidenskabelige analysemetode) Man kan altså hævde, at metodologien er den mere praktiske del af de tre.

Det siger sig selv, at der er flere forskellige svar til disse spørgsmål – Hvis ikke, havde vi jo også kun haft én virkelighed. Svarene er altså ikke entydige, og det er derfor som nævnt tidligere, at der findes fire forskellige paradigmer – positivisme, hermeneutik, kritisk teori og konstruktivisme ⁴(Claus Nygaard 2012 Samfundsvidenskabelige analysemetode). De enkelte paradigmer følger hinanden historisk, men er ikke af den grund forældede, eller på anden måde udgåede tilgange til samfundsvidenskaben.

³ Claus Nygaard 2012, Samfundsvidenskabelige analysemetode

⁴ Claus Nygaard 2012, Samfundsvidenskabelige analysemetode

5 Paradigmevalg

Grundlaget for min opgave bygger på en opfattelse af, at nye tradere i firmaet og deres baggrund kan give Maliks organisation en bredere horisont, da de kommer med nye måder at gøre tingene på. Jeg vil undersøge forskelligheden blandt traderne; nye og gamle, og se nærmere på muligheden for en sammensætning af disse.

Malik/NMO har gennem den senere tid været gennem mange forandringer, og har blandt andet ansat nye bunkertrader, som kommer med en anden kulturel baggrund, end den Malik/NMO har. Jeg ser derfor en udfordring i, hvordan disse kulturer kan arbejde sammen, og vil derfor ud fra en samfundsvidenskabelig analyse se nærmere på en løsning på, hvordan Malik/NMO kan sammensætte disse kulturer på den bedst mulige måde.

Jeg vil gennem mit metodevalg sikre, at den empiri, jeg henter hos respondenterne i min undersøgelse, skal være så valid som mulig. For at tilegne mig et klart billede af tradernes personlige og kulturelle adfærd bør jeg derfor sikre mig, at respondenterne har forstået spørgsmålene og svarmulighederne i min undersøgelse, og samtidig undgå at påvirke dem ved at få dem til at føle ubehag ved at svare på mine spørgsmål, grundet deres arbejdsmæssige position med risiko for, de dermed ændrer adfærd. Jeg vil derefter analysere de enkelte respondents svar i forhold til min egen forståelse, og herud fra fortolke deres personlige og kulturelle adfærd subjektivt. ⁵(Claus Nygaard 2012 Samfundsvidenskabelige analysemetode).

Jeg vil altså forholde mig subjektiv til problemstillingen, og med det synspunkt tilegne mig den nødvendige viden til at kunne komme med et svar på min problemformulering. For at få et indblik i, hvordan de enkelte tradere agerer over for kunderne, vil jeg gennem et spørgeskema^[1], blandt andet spørge ind til, hvordan de håndterer forskellige kundesituationer, og derigennem danne mig et overblik over, hvordan den enkelte trader approacher kunder. Jeg vælger at bruge denne undersøgelsesmetode grundet den

⁵ Claus Nygaard 2012, Samfundsvidenskabelige analysemetode

begrænsede tid, der er til rådighed for denne opgave. Et spørgeskema vil hurtigt og effektivt give mig et indblik.

Spørgeskemaet vil bestå af en blanding af kvantitative spørgsmål, og med en svarramme inden for skalaen 1-5, for på den måde at opnå konkrete svar fra respondenterne. Ved en sammensætning af respondenternes svar og mine egne erfaringer vil jeg kunne opnå en horisontsammensmeltning, idet min egen forståelse vil smelte sammen med respondenternes, og dermed give et validt udgangspunkt for at kunne finde et svar på min problemformulering. Et fænomen, der er meningsfuldt ved hermeneutisk forskning ⁶(Claus Nygaard 2012, Samfundsvidenskabelige analysemetoder p. 33).

Jeg vil altså i denne opgave undersøge de personlige og kulturelle forskelle mellem traderne, og om man eventuelt kan sætte disse kulturer sammen, eller vil det være bedre at holde dem adskilt? Jeg vil gennem min opgave bearbejde det almene fænomen og teori til et specifikt svar. Jeg vil anvende den deduktive metodik, da jeg vil indsamle viden fra forskellige bunker tradere, og herud fra komme med et svar på, hvordan deres personlige og kulturelle adfærd er, og ud fra det vurdere, om en sammensætning eller adskillelse af de forskellige adfærd vil være bedst for Malik/NMO.

Da jeg forholder mig subjektivt i min opgave, og skriver ud fra et deduktivt princip, betyder det, at jeg har en hermeneutisk tilgang til problemstillingen (Claus Nygaard 2012, Samfundsvidenskabelige analysemetoder). Videnskabsteoretisk vil jeg arbejde ud fra en individuel erfaringsdannelse, og efterfølgende fortolke den viden, som jeg har genereret undervejs. Som også tidligere beskrevet, vil denne fortolkning være subjektiv. Jeg vil i starten af analysen undersøge, og lære om virkeligheden ud fra bunker tradernes perspektiv ved gennemgang af spørgeskemaer, og på den måde få et billede af verden. Jeg vil i første omgang holde igen med mine egne meninger og holdninger, og i stedet beskrive det, som traderne svarer i undersøgelsen. Først senere vil jeg give mine synspunkter til kende.

⁶ Claus Nygaard 2012, Samfundsvidenskabelige analysemetoder p. 33

6 Teori

I dette afsnit vil jeg belyse, hvilke teorier jeg vil benytte til at besvare den tidligere stillede problemformulering.

Jeg vil, ved hjælp af undervisningen i Marketing Management, bruge teorien derfra, og undersøge og belyse, hvorledes man i en organisation kan arbejde bedst muligt, skønt der er forskellige kulturer og forskellige fokusområder blandt ligestillede medarbejdere. Altså arbejde som en ambidextrøs organisation. Jeg vil ved den lærte teori, og analyse af traderne/sælgerne ved Malik/NMO komme med et bud på, hvordan håndteringen af en ambidextrøs organisation vil kunne ske, samt en fordeling af kunderne blandt traderne.

Jeg vil bygge opgaven op ved at se nærmere på fire hovedpunkter.

1. Ambidextrøs organisation i forhold til Maliks organisation.
2. Soco Skala; Opdeling af traderne.
3. Fordeling af kunder op imod analysen af tradere.
4. Forandringsledelse i forhold til overstående punkter.

Som fremgangsmåde i uddybelsen af overstående punkter vil jeg blandt andet bruge rapporten, som blev udarbejdet tilbage i 2014 af ⁷Journal og Technology Management & Innovation ved navn "A Study of Culture Dimensions, Organizational Ambidexterity, and Perceived Innovation in Teams". Rapporten blev lavet for at se nærmere på det mere konkurrenceprægede og udfordrende marked, som mange brancher arbejder i. Nutidens store virksomheder er tvunget til at kunne arbejde vekslende mellem de to paradokser exploitation (gammelt) og eksploration (nyt) for hele tiden at udvikle deres virksomhed og modstå den hårde konkurrence.

⁷ <http://www.jotmi.org/index.php/GT/article/view/1461/919>

Artiklen fra tilbage i 1986 af ⁸Journal of Marketing Research ved navn "The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople". Artiklen omhandler vigtigheden i fænomenet "Selling-Oriented-Customer-Oriented", som bygger på forholdet og relationen kunde og sælger i mellem.

6.1 Ambidextrøs Organisation

Den ambidextrøse organisation er af forskere blevet opkaldt efter den romerske gud Janus. Janus er en gud, der er i stand til at se både for og bag, og fænomenet "Janushoved" kommer også heraf. Guden Janus vogter både byens porte og broer samt overgangen fra én tilstand til en anden.⁹ (Steen Hildebrandt, Ledelse hver dag)

Nogle virksomheder har fuld fart på, og er meget innovative. Andre er mere tilbagetrukne og stille, og koncentrerer sig om, hvordan produktionen og salget udvikler sig, og tager ikke store innovative skridt. Konkurrencen blandt mange virksomheder i dag har tvunget dem til at arbejde anderledes end hidtil, og i dag er de nødt til at kunne håndtere både at være fremadsynet samtidig med at kunne få det maksimale ud af den nutidige forretning. Fremtiden vil tvinge virksomheder til at dygtiggøre sig mere og mere indenfor denne måde at arbejde på, og presse dem til at holde fokus på den dobbelttreddede kompetence. Evnen til at se tilbage og fremad på samme tid.

Denne måde at arbejde på er ikke ny, men et område, som er ved at få mere og mere fokus fra virksomhederne, og undersøgelser har vist, at organisationsstrukturer, der er karakteriseret ved en slags organisatorisk separation af for eksempel salg og mere operationelt niveau kombineret med en god integreret ledelse, er det optimale fundament for en ambidextrøs organisation. Den ambidextrøse organisation er kendetegnet ved en stor frihedsgrad af, for eksempel teams, afdelinger og grupper indenfor både fremadsynet og nutidige arbejdsopgaver sat sammen med en stærk ledelse, som kan holde sammen på modstridende interesser og misforståelser, som ofte kan opstå i en sådan organisation.

⁸ <http://personal.psu.edu/faculty/j/x/jxb14/JMR/JMR1982-3-343.pdf>

⁹ Steen Hildebrandt, Ledelse hver dag

Man kan fristes til at trække ligheden mellem at være ambidextrøs og innovativ. Hvad angår innovation, er det typisk kendetegnet ved to ting; kreativitet og gennemførelse. Disse to ting er tæt knyttet til udforskende og udnyttende. Hele Innovationsprocessen kan være kompliceret og kræver, at organisationen kan veksle mellem at være udforskende til udnyttende og omvendt, og netop denne arbejdsmetode er kendetegnet ved den ambidextrøse organisation, som er struktureret til at veksle mellem udforskende og udnyttende.

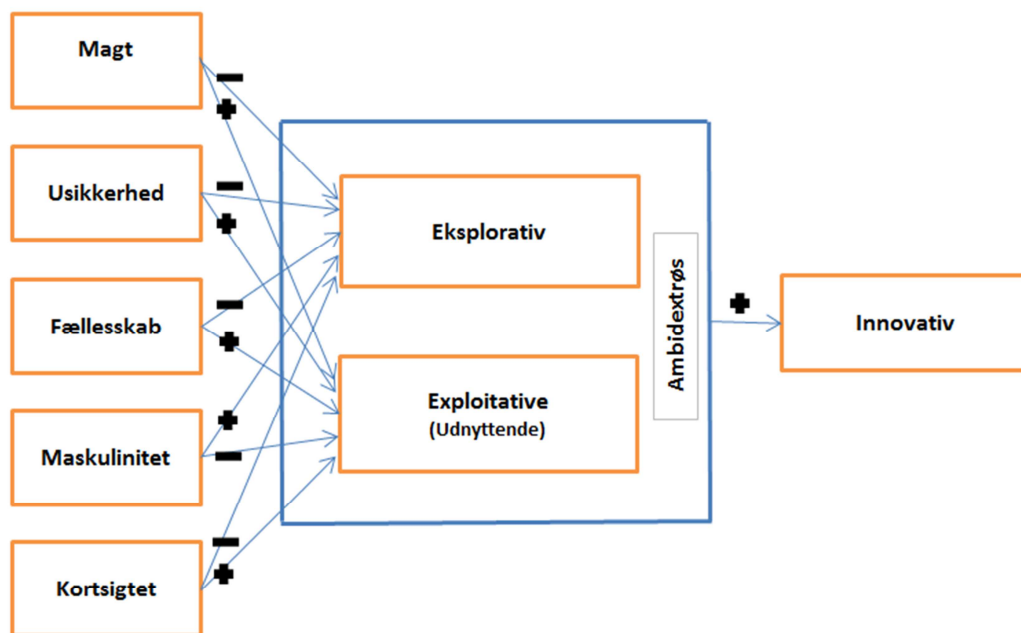
En analyse af femten virksomheder fordelt ud over ni brancher "O'Reilly III og Tushman (2004)" har vist, at de virksomheder, som klarer sig bedst gennem tid, og som sikrer sin eksistens på den lange bane, er dem, som viser både udnyttende og udforskende adfærd. Disse virksomheder behersker omstillingen mellem at være fremtidssynende og nutidig, og er begrebet af en ambidextrøs organisation, og formår dermed at dyrke deres traditionelle forretning samtidig med at skabe innovative ideer og nye forretningsområder.

Gennem samme analyse blev det undersøgt, om strukturen af en organisation har nogen indflydelse på den ambidextrøse arbejds måde. Altså har det nogen indflydelse på, hvor den innovative gruppe er placeret i forhold til de andre medarbejdere.

En måde var, at de innovative medarbejdere arbejdede integreret i organisationen uden nogle former for separation. En anden måde var, at de innovative medarbejdere arbejdede i en separat gruppe indenfor den allerede fastsatte organisation, men udenfor det eksisterende hierarki. Nogle prøvede også at arbejde helt udenfor den eksisterende organisation og hierarki.

Undersøgelsen viste, at de grupper med størst gennembrud var dem, som arbejdede som selvstændige enheder, og som havde deres egen måde at arbejde på, deres egne processer og kulturer, men samtidig var integreret i den eksisterende organisation og hierarki.

Ser man på, hvordan en ambidextrøs organisation kulturelt virker, er der nogle forskellige elementer, som vægter for og imod, når det kommer til, hvordan organisationen arbejder ambidextrøst. Ved hjælp af nedenstående figur (figur 1) vil jeg uddybe, hvilke kulturelle egenskaber, der ligger til grund for, at en organisation tænker og agerer eksplorativt og udnyttende, hvilket som helhed giver en ambidextrøs organisation og dermed innovativitet.



Figur 1 – The proposed culture-Ambidexterity and Ambidexterity-Innovation model.

6.1.1 Magt

Magt i en organisation kan påvirke den til ikke at være så eksplorativ fremfor udnyttende. Hvis for eksempel der er lang afstand mellem magten i organisationen, altså ved at nogle få mennesker sidder med al magt, og bestemmer hårdhændet, hvem gør hvad og hvorfor, smitter det af på resten af organisationen ved, at dem, som ikke har så meget magt vender sig til at få besked på, hvad de skal gøre og hvornår. Det bliver dermed tankemæssigt fjernt for de ansatte at tænke innovativt og udfordrende på, om der måske var en ny og bedre måde at gøre tingene på. Disse organisationer med denne magtfordeling er oftest mere udnyttende end eksplorativ, grundet den meget hierarkiske magtfordeling.

6.1.2 Usikkerhed

Usikkerheden i en organisation er med til at præge den til at være mere udnyttende end eksplorativ. Det at medarbejdere føler sig usikre på, hvad eventuelt nye tiltag vil medføre, gør at de bliver mindre imødekommende overfor nye ideer og andre måder at udføre deres arbejde på. Man kan sige, de er låst fast i tanken "man ved, hvad man har, men

man ved ikke, hvad man får". Af den grund medfører en usikker kultur meget lidt eksplorativitet i hverdagen.

Usikkerheden i en organisation kan blandt andet komme af manglende information fra ledelsen om, hvad forventninger de har til fremtiden, og hvad strategi de arbejder ud fra.

6.1.3 Fællesskab

Fællesskabet i en organisation har også noget at sige, når det kommer til dens måde at agere på. Organisationer med et stort fællesskab har tendens til at være mere udnyttende end eksplorative. Det ses ofte, at individualister er mere eksplorative end medarbejdere i et stærkt fællesskab. En individualist har lettere ved at udforske nye tiltag på egen hånd end en, som er meget ophængt af fællesskabet. Han/hun vil ofte udforske i fællesskab, og hele eksplorativens processen bliver derfor tungere og mere langsommelig.

6.1.4 Maskulinitet

Ved maskulinitet skal det forstås, at organisationer, som har en mere aggressiv tilgang til tingene, tænker meget business relateret, fremfor på de bløde ting, så som for eksempel bekymring og ømhed overfor mennesker og relationer har tendens til at være eksplorativ. Det kræver gennemslagskraft at være udforskende, og maskulinitet er derfor en vigtig del i en organisation for, at den er eksplorativ.

6.1.5 Kortsigtet

For at være eksplorativ kræver det, at organisationen ser langsigtet, og tør tage de langsigtede beslutninger. Eksplorativitet kan ses som en investering i fremtiden, hvor man for eksempel kan udvikle noget, som kan sikre en indtjening i fremtiden, hvorimod, hvis man kun ser på indtjeningen nu og her, og markedet udvikler sig, uden man selv gør det, kan virksomhedens eksistensgrundlag blive tyndt. Man kan sige, at organisationer, som kun ser på de kortsigtede løsninger modarbejder eksplorativiteten i deres organisation. Kortsigtede løsninger er derfor mere udnyttende end eksplorative.

6.1.6 Kulturen i ambidextrøs organisation

I forlængelse af overstående beskrivelse af, hvordan forskellige kulturelle tendenser vægter i forhold til den ambidextrøse tilgang til tingene, vil jeg nedenfor kort beskrive, hvilke kulturelle udfordringer, der kan være ved en ambidextrøs organisation.

Hvad angår kulturen i en ambidextrøs organisation, kan den være udfordrende at håndtere, da det typisk er en sammenblanding af flere forskellige kulturer. Det, at organisationen skal kunne håndtere både udnyttende og eksplorative opgaver, kræver at organisationen rummer forskellige typer personer, og for at opretholde det ambidextrøse i organisationen er det vigtigt, at denne forskellighed opretholdes. For eksempel har nogle personer det bedst med at arbejde med det vante, og de opgaver som man allerede har kendskab til, hvor andre helst skal arbejde med nye og eksperimenterende opgaver for at kunne blive motiveret. Disse forskelligheder er med til at danne den ambidextrøse organisation, og det er netop evnen til at kunne håndtere forskellighederne der styrker organisationen.

Udfordringen kan blandt andet være at opretholde forskelligheden, og sikre sig, at hver enkelt medarbejder føler, at den måde som han/hun arbejder på, også er den måde, som bliver værdsat af ledelsen. Samtidig er det også vigtigt, at hver enhed, udnyttende og eksplorativ, har nogle bestemte mål, som de kan navigere ud fra, for på den måde at minimere chancen for, at de to enheder bliver i tvivl om, hvilke mål de skal gå efter og ikke de andre.

Forskelligheden blandt de ansatte i en ambidextrøs organisation kan udover at styrke organisationen være årsag til, at der skabes uenighed og splid i organisationen. Medarbejderne skal være åbne overfor forskelligheder, og kunne acceptere, at der er forskellige måder at løse opgaverne på, og ingen er mere værd end andre.

Det er også vigtigt, at ledelsen ikke lader én slags kultur blive for dominerende i forhold til den anden. Dette kan medføre, at medarbejdere begynder at ændre sig i forhold til, hvordan de oprindeligt arbejdede med deres kunder, da de lader sig påvirke af andre, og det kan resultere i, at der pludselig er flere, som arbejder udnyttende end eksplorativt, og der mistes fokus på de enkelte mål, som hver enhed har.

For at håndtere denne forskellighed er det vigtigt, at ledelsen i organisationen kan holde sammen på organisationen, og være hurtig til at løse uoverensstemmelser og misforståelser. Jeg vil senere i opgaven uddybe, hvad jeg mener hermed.

7 Analyse

7.1 Ambidextrøsitet Malik/NMO

Jeg vil i nedenstående prøve at se nærmere på potentiallet for strukturen af en ambidextrøs organisation i den nuværende Malik/NMO organisation.

Malik/NMO er i dag delt op i, hvad jeg tillader mig at kalde, nye tradere og gamle tradere, som bekræftet tidligere. Tilgangen af de nye tradere er blandt andet kommet i kølvandet på O.W. bunkers konkurs og grundet øget aktivitet. Planen er, at forskellen mellem traderne skal medvirke til at styrke Malik, og udvikle virksomheden i retning af at kunne håndtere den meget hårde konkurrence, som der er i bunkerbranchen på nuværende tidspunkt.

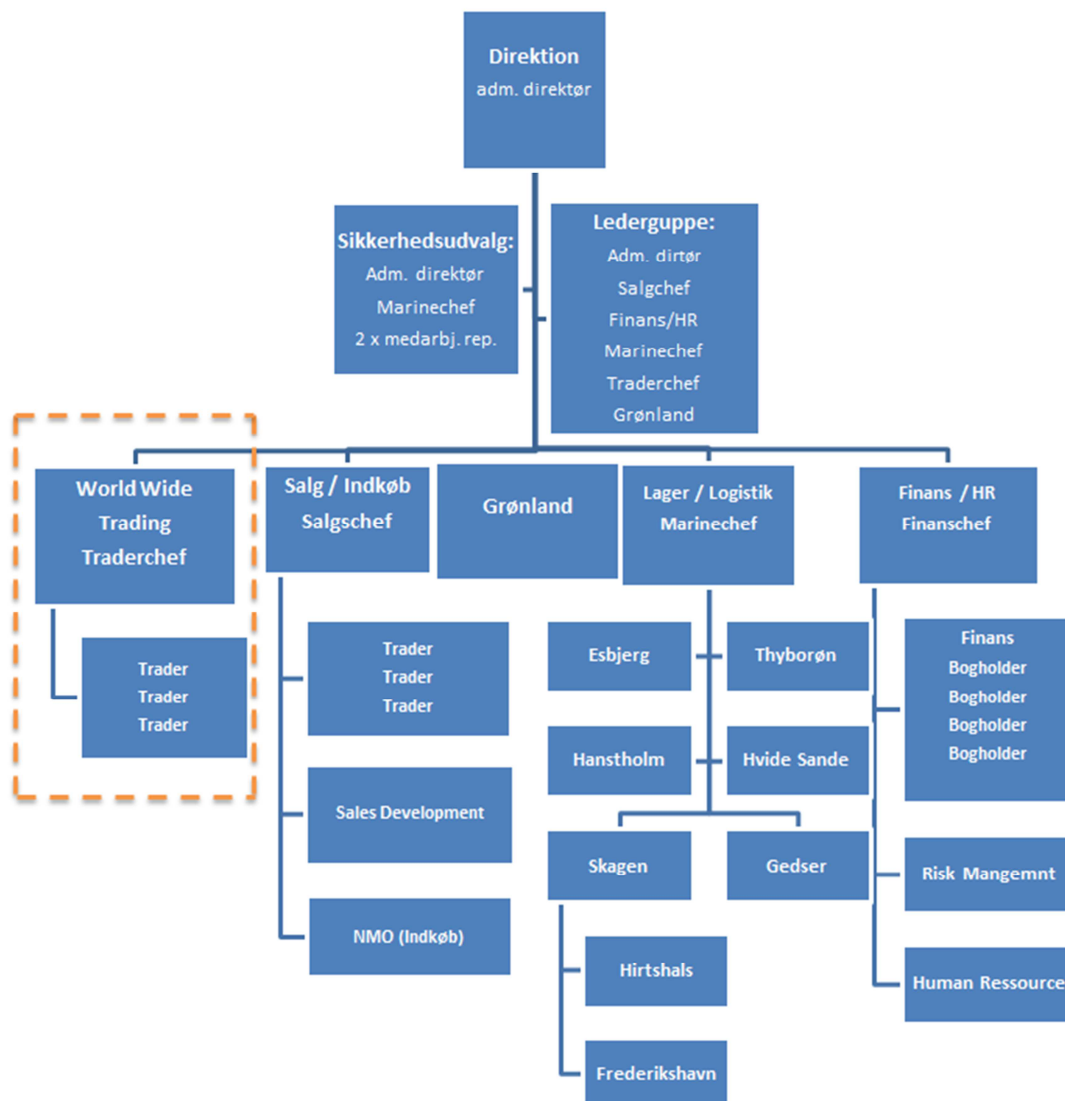
Jeg vil se nærmere på om man kan imødekomme denne konkurrence bedre ved at arbejde med organisationen hos Malik/NMO ud fra et ambidextrøst synspunkt. Gennem min beskrivelse af den nuværende organisation beskriver jeg kulturen som den er i dag, og hvilke punkter man skal have fokus på, ved en ambidextrøs organisation, og vil så i min konklusion give min vurdering om Malik/NMO organisation vil kunne arbejde ambidextrøst.

Idet jeg uddyber Malik/NMO organisationen nærmere, mener jeg, det vil være på sin plads kort at beskrive historien, der ligger bag at Malik og NMO blev til én organisation. Malik var oprindeligt udelukkende en trader virksomhed, som købte og solgte bunkers; altså uden at have et fysisk olielager. For at udvide Maliks grundlag, valgte man for 6 år siden at købe det daværende Statoil Marine, Danmark. Samtidig overtog Malik alle de ansatte fra denne virksomhed, og skiftede navnet til Nordic Marine Oil (NMO). Deraf blev de to organisationer til én.

Organisationen, som den er i dag, er forholdsvis lav, og det skal forstås som, at der er kort afstand for alle medarbejdere til den adm. direktør. Nedenfor ses organisationsdiagrammet for Malik/NMO, som i alt tæller 35 medarbejdere. Organisationen har som sagt udviklet sig efter, at Malik købte Statoil Marine, men absolut også gennem det sidste halvandet år, hvor der er kommet en del nye medarbejdere til virksomheden. Et OW Bunker kollaps medførte, at mange erfarne tradere stod uden job, og det var en situation som bl.a. Malik valgte at benytte sig af, og ansatte dermed nogle af disse tradere, som et forsøg på at tiltrække nye kunder til Malik.

Organisationen er bygget op med en direktion bestående af den adm. direktør, som har en ledergruppe og et sikkerhedsudvalg under sig. I ledergruppen sidder firmaets mellemedere samt direktøren. I denne gruppe bliver der løbende gennemarbejdet ledelsesmæssige situationer, som der skal tages hånd om, og der bliver talt om ledelsesopgaver, der skal eksekveres. Vælger ikke at uddybe på sikkerhedsudvalgets opgaver. Derefter er der mellemedet, som tæller fem funktioner. Disse fem funktioner dækker over både Malik og NMO, og nogle er tværgående. Det skal forstås som, at nogle arbejder udelukkende med trading i Malik, og andre arbejder udelukkende med trading i NMO, altså det fysiske setup, hvor nogle få medarbejdere også veksler mellem begge. De fem funktioner er World Wide Trading (WWT), som er tradere, der primært arbejder med at trade bunkers uden for Europa og Scandinavian. Salg/Indkøb omhandler NMO aktiviteter samt de aktiviteter, som omhandler trading i Europa og Scandinavian. I denne afdeling sidder traderne, og veksler mellem både at trade bunkers fra NMOs fysiske lager i Danmark og andres lagre i udlandet. Grønlandsafdelingen omfatter den bunkershandel, som vi laver på Grønland, og som er en stor del af virksomhedens aktiviteter. Lager/Logistik omhandler de aktiviteter, vi har ude i de havne, hvor vi har lagerne. Det er ting som supply både, lagertanke og mandskab. Vælger ikke at uddybe på finansafdelings opgaver.

I nedenstående figur 2 ses organisationsdiagrammet. Markeringen af WWT afdelingen er min tilskrivning, og vil uddybes senere i projektet.



Figur 2 – Organisationsdiagram, Malik/NMO

7.2 Kultur Malik/NMO

Som tidligere beskrevet, er Malik/NMO organisationen en organisation, som har udviklet sig fra at være en mindre organisation til pludselig at være en stor organisation. Kulturen i firmaet har siden opstarten tilbage til 1989 været en kultur, som har lagt stor vægt på det gode forhold til sine kunder. Malik har været god til at værne om sit ry, som et seriøst og jordtnært firma, og har lagt meget vægt på, at de kunder man handlede med, handlede

med en, fordi de kunne lide måden, hvorpå Malik arbejdede. Internt har Malik samtidig været god til at skabe et fællesskab medarbejderne imellem. Oplevelsen af, at ingen er bedre end andre, og vi har brug for alle i organisationen for at nå det fælles mål.

Set udefra har Malik nok været noget mere forsigtig og konservativ i forhold til sine konkurrenter, når det kommer til fx opsøgende salg. Nye konkurrenter er kommet til, og tendensen blandt disse firmaer er, at de er meget opsøgende og på kanten af nærmest at være anmassende overfor kunderne, og det er både overfor deres eksisterende og nye kunder. Den anmassende attitude har Malik/NMO hørt om fra sine kunder, og har samtidig fået indtryk af, at det ikke er en måde, som kunderne bryder sig om at blive kontaktet på. Når det så er sagt, virker det dog til, at kunderne alligevel ofte opretholder kontakten til de anmassende konkurrenter, og laver til tider forretninger med dem. Malik/NMOs ligger, som bekræftet, ikke op til den måde at opsøge nye kunder på, og har været bedre til at fastholde et gensidigt og meget respektfyldt forholdt til sine kunder.

Den nye måde at approche de potentielle kunder på ligger umiddelbart ikke rigtig til, hvordan Malik/NMO hidtil har arbejdet med sine kunder, men de nyansatte ved Malik/NMO har tidligere været vant til at arbejde på denne måde, og har også i dagligdagen lettere ved at arbejde på denne måde, og approacher deres kunder og potentielle kunder oftere end de ansatte ved Malik, som har været der i længere tid. Som det er i dag, kan man sige, de ansatte, som har været ved Malik i gennem længere tid arbejder meget eksploitationerende, hvor de nyansatte oftere tager den mere eksplorationerende tilgang til hverdagen.

Malik/NMO har det syn, at det er vigtigt, at der er fokus på både gamle pålidelige kunder samt forsøg på at udvide virksomhedens kundeportefølje. Konkurrencen på bunkermarkedet har gjort, at man er nødt til at have fokus på, hvor der er mulighed for vækst. Ikke at en virksomhed ikke altid skal have fokus på det, men på nuværende tidspunkt er bunkerbranchen så konkurrencepræget, at der hele tiden er et kapløb om at komme til kunderne først. Maliks hidtidige eksploitationerende tilgang til denne konkurrencesituation kan måske diskuteres, om den har været tilstrækkelig for at kunne opretholde sin markedsposition på den lange bane. Dermed ikke sagt, at Maliks eksploitationerende måde at arbejde på er udateret, men måske bare ikke nok set ud fra, hvordan konkurrencen er lige nu. Når det er sagt, er det stadig vigtigt, at man som virksomhed er eksploitationerende for at kunne opretholde hverdagens forretning nu og her.

Som kulturen er i dag hos Malik, er den meget splittet mellem de to forskellige måder at arbejde på. Man kan sige at traderne er splittet op mellem de nye tradere, som har til opgave at tilføre ny forretning til virksomheden, og de gamle tradere, som har til opgave at få det maksimale ud af den eksisterende kundeportefølje, og sørge for at hverdagsforretningen kører problemfrit. Den beskrivelse minder allerede meget om den allerede beskrevne teori om den ambidextrøse organisation.

For at prøve at konkretisere det, vil jeg nedenfor gennemarbejde den overordnede Malik/NMO kultur i forhold til de tidligere nævnte kulturelle egenskaber, hvilket underbygger en ambidextrøs organisation både positivt og negativt.

7.2.1 Magt

Når man ser på magtfordelingen ved Malik/NMO, så bliver den håndteret i firmaets ledergruppe, som udgør direktionen og mellemlederne i organisationen. Beslutningerne er typisk koncentreret om ledergruppen, og de øvrige medarbejdere refererer på den ene eller anden måde til en fra ledergruppen. Medarbejderne udenfor ledergruppen tager dog dagligdagsbeslutninger på egen hånd, og tager beslutningerne op til et niveau som vedkommende selv er tryk ved. Beføjelserne for medarbejderne er som sådan ikke specificeret ud, og der ageres typisk efter ens sunde fornuft.

7.2.2 Usikkerhed

Hvad angår usikkerhed i organisationen, så bærer organisationen nok lidt præg af, at den har været gennem en større forandring gennem de sidste par år i forbindelse med megen turbulens i bunkerbranchen, og ansættelse af nye medarbejdere fra konkurrerende firmaer. Organisationen er vokset markant, og de "gamle" medarbejdere har skullet forholde sig til ændringerne og de nye kollegaer, uden at have et klart billede af, hvad den overordnede plan for ændringerne er, ud over at vækste.

7.2.3 Fællesskab

Det sociale forhold ved Malik/NMO er godt, og sammenholdet er stærkt. Det er tydeligt, at organisationen har været, hvad man godt kan tillade at sige en lille organisation tidligere, og det kan mærkes ved, at der nærmest er et familiært sammenhold, hvor medarbejderne

interessere sig for hinanden. Traderne er delt op i to teams, hvor det ene team er det tidligere beskrevne World Wide Trading team, og det andet team er det "gamle" trading team. Man kan sige, at forholdet mellem de to teams ikke er helt så sammenbundet, da de som tidligere beskrevet, har en anden kultur, og arbejder på en anden måde med kunderne.

7.2.4 Maskulinitet

Angående aggressiviteten i organisationen, så er det ikke noget, som præger måden, der bliver handlet på, og kontakten med kunder på. Malik/NMO har altid haft et mere afslappet forhold til sine kunder end mange af konkurrenterne, men den holdning er ved at ændre sig lidt i forbindelse med de nye tradere.

7.2.5 Kortsigtet

Malik/NMO arbejder hele tiden på at være langtidssigtet, og gør, hvad der skal til for at være på forkant med bunkerbranchens udvikling. Det er dog et fokus, som til tider kan være udfordrende at holde, i og med, at branchen hele tiden bevæger sig, og når der er meget hård konkurrence kommer de kortsigtede løsninger ofte nærmest for, for at holde konkurrenterne på afstand nu og her. Det er dermed hele tiden en balancegang mellem de langsigtede og de kortsigtede løsninger.

7.3 Malik/NMO kulturen vs. Abidextrøs kulturen

Jeg vil nedenfor prøve at trække ligheder mellem Malik/NMO kulturen og den optimale Abidextrøse kulturen, og bearbejde de punkter, som umiddelbart passer fint sammen, og de punkter, som der måske skal arbejdes med for at skabe den optimale grobund for en ambidextrøs organisation. Jeg vil tage udgangspunkt i de allerede berørte kulturelle punkter.

7.3.1 Magt

Set ud fra et ambidextrøs synspunkt er det optimale, at magten i organisationen ikke er for lang. Altså, at der er lang afstand mellem beslutningstagerne og de udførende

medarbejdere, da det kan medføre manglende proaktivitet fra medarbejderne, og da de er vant til ikke at gøre noget, med mindre de får besked på det.

Magten i Malik/NMO er, som tidligere beskrevet, koncentreret i en ledergruppe, som tæller direktionen og mellemlederne. Alle beslutninger bliver taget og behandlet i denne gruppe. Man kan som sådan ikke sige, at der dermed er langt fra magten til medarbejderne, men den meget skarpe opdeling af, hvem der har noget at skulle have sagt, og hvem der ikke har, tror jeg, kan medføre, at medarbejderne føler, at de ikke har "medindflydelse" på eventuelle nye tiltag, og de kan dermed måske miste lysten til at være proaktive og nytænkende. Jeg forestiller mig, at det kunne være godt at prøve, om man som ledelse kunne få medarbejderne til at føle sig hørt, og give dem en følelse af, at de har lidt medindflydelse på beslutningerne, også selvom de i virkeligheden ikke har. Det er jeg overbevist om, at det vil give en form for medarbejrfølelse for virksomhedens/organisationens fremadrettede vækst, og det vil dermed blive mere oplagt for medarbejderne at være innovative og proaktive.

7.3.2 Usikkerhed

Set ud fra et ambidextrøs synspunkt er det bedste, at usikkerheden er minimal i organisationen, for det vil medføre, at medarbejderne er åbne og dermed mere proaktive i forhold til sine kunder og arbejdsopgaver.

Som beskrevet, så er usikkerheden i Malik/NMO organisationen tilstede, da organisationen har været gennem en større forvandling på forholdsvis kort tid. Forvandlingen indebærer blandt andet nye kollegaer, heriblandt mellemledere, og et større fokus område, hvad angår firmaets aktiviteter. Jeg føler, at usikkerheden i organisationen er aftagende, og medarbejderne så småt er ved at have fundet sig til rette i alt det nye. Dog har usikkerheden, som jeg ser det, medført at medarbejderne har en tendens til at passe sig selv, og have mere fokus på det udnyttende end det eksplorative.

7.3.3 Fællesskab

Her vil det optimale være, set ud fra et eksplorativt synspunkt, at nogle af medarbejderne ikke er bange for at være individualister, da det vil være med til at udvikle den eksplorative

del af organisationen. Hvor imod et meget tæt fællesskab ofte gør medarbejderne mere udnyttende i deres måde at tænke på.

Når man ser på Malik/NMO, er fællesskabet delt op i teams, og fællesskabet er måske ikke så stærkt på tværs, men til gengæld meget stærkt i selve teamet. Grunden til, at fællesskabet på tværs ikke er så stærkt, tror jeg kan skyldes, at teams er delt op efter ansættelsestid. Altså de nyansatte udgør ét team, og de "gamle" udgør ét team. Efter medarbejderne er ved at lære hinanden bedre at kende på tværs af teams, er fællesskabet også så småt ved at forbedre sig på tværs.

7.3.4 Maskulinitet

En aggressiv tilgang til tingene er med til at skabe eksplorativitet i organisationen, og en mere tilbagetrukket tilgang er typisk relateret til en udnyttende organisation.

Malik/NMO har typisk en lidt mere tilbage trukket tilgang til kunder og opgaver, hvor man kan sige, at traderne i det nye team (World Wide Trading) umiddelbart viser tendens til at være mere aggressive end de "gamle" tradere. Som det er i dag, er der kulturmæssigt begge dele i organisationen.

7.3.5 Kortsigtet

Her er det vigtigt, hvis organisationen vil være eksplorativ, at den tør at tage de langsigtede beslutninger, og ikke kun holde sig til de korte her og nu beslutninger.

Malik/NMO har en god blanding af begge slags beslutninger og måder at arbejde med opgaverne på. De korte beslutninger ligger klart mest lige for, og dem, som hurtigst bliver taget frem for de lange og mere tunge beslutninger. Det er måske meget naturligt, men jeg tror, det er vigtigt, at selvom de lange og tunge beslutninger kan være svære at tage, så må man ikke miste fokus på dem, og det er her, jeg kan se, at Malik/NMO til tider kan have lidt svært ved det.

7.4 Opsummering

Overordnet set kan man sige at Malik/NMO organisationen har et fornuftigt grundlag for at kunne fungere som en ambidextrøs organisation. Som beskrevet, om den ambidextrøse

organisation, er det en organisation, som kan håndtere både at holde fokus på det Eksplorative og det Exploitative (udnyttende) på samme tid. Malik/NMO har, som jeg ser det, arbejdet mere udnyttende end eksplorativt tidligere, og for eksempel haft sit fokus på sine stabile kunder, fremfor at være aggressiv, hvad angår at finde nye kunder. Det nye pust, som er kommet ind i organisationen ved ansættelse af nye tradere med andre kulturelle baggrunde, har gjort at Malik/NMO organisationen er ved at ændre sig til samtidig at være lidt mere eksplorativ, og mere aggressiv i forhold til konkurrenter og kunder. Den blanding er jo grundstenen i en ambidextrøs organisation, men om Malik/NMO kan holde den ambidextrøse struktur på den lange bane, kan være svært at sige. Hvis man ser på den tidligere beskrevne undersøgelse ¹⁰(O'Reilly III og Tushman (2004)), som går på, hvordan organisationen skal være delt op, er det vigtigt, at organisationen er delt op i en eksplorativ del og en udnyttende del. Sådan kan man også sige, at Malik/NMO er struktureret i dag, ved at de mere eksplorative tradere er isoleret i en selvstændig enhed, men samtidig en integreret del af organisationen og hierarkiet. Den markerede afdeling i organisationsdiagrammet.

Om det er en adskillelse, der vil blive opretholdt på den lange bane, eller man er nærmere en historisk opdeling i form af en nyansatte og "gamle" ansatte, skal være usagt, men alt andet lige, så en grundstrukturen for en ambidextrøs organisation til stede.

En anden ting, som jeg ser, man skal være opmærksom på, er fællesskabet. For at medarbejderne ikke skal komme til at påvirke hinanden i modstridende retninger, er det vigtigt, at de ikke påvirker hinanden ved for eksempel at have et for tæt fællesskab. Dermed ikke sagt, at fællesskab med sikkerhed vil udmunde i påvirkning af hinanden, men risikoen er til stede. Fællesskabet i Malik/NMO organisationen på tværs af de eksplorative og udnyttende er voksende, men forskellene er dog stadig tydelige. Synes samtidig, det er vigtigt at sige, at jeg tror, fællesskab er en god ting i alle organisationer. Man kan så gradbøje, hvor stort et fællesskab, der er optimalt for den struktur, man nu vælger at gennemføre i sin organisation.

¹⁰ O'Reilly III og Tushman (2004)

Strukturen i Malik/NMO organisationen i dag er egnet og et fornuftigt grundlag for en ambidextrøs organisation, men ikke uden, at der altid holdes fokus på de vigtige punkter i en sådan organisation, så forskellighederne i organisationen dermed bliver udslettet.

7.5 World Wide Trading (WWT) - arbejdsopgaver

I figur 2 ses organisationsdiagrammet for Malik/NMO, og til venstre i diagrammet har jeg markeret afdelingen, som også ses nedenfor. Figur 3. Afdelingen World Wide Trading rummer de tradere, som primært har fokus på de nye kunder og den nye tilgang til kunder. Ifølge trader chefen Kristian Nielsen, ser han selv afdelingen som en "Development afdeling".

Deres opgave er at udvide kundesegmentet ved at tiltrække en anden slags kunder, end Malik har været vant til at arbejde med, og samtidig fokusere på nye geografiske områder. Malik/NMO har, som tidligere beskrevet, haft sit fokus på Scandinavien, Nord Europa og Grønland. Så man kan i grove træk sige, at afdelingen World Wide Trading skal have fokus på alle andre områder. Gnidningerne og usikkerheden kan fx opstå, hvis en kunde fra en af afdelingerne bevæger sig hen over den overstående geografiske fordeling. Som bunker trader er en del af ens løn ofte en form for bonus, og denne lønform, kan man forestille sig, er med til at skabe gnidninger hurtigere end måske under normale omstændigheder. Man kan sige, at der er en meget tydelig interesseforskel, da begge afdelinger gerne vil have, at al handel med deres respektive kunder ligger ved dem, selvom det er i forskellige geografiske områder.



Figur 3 – World Wide Trading afd.

7.6 De to kulturer - Samarbejde

Måden, hvorpå vi arbejder i dag, er ikke bevist mindet på en ambidextrøs organisation. Man kan sige, vi har to kulturer i organisationen, som umiddelbart er sat sammen ved en tilfældighed. Det er måske lidt voldsomt at sige, det er en tilfældighed, men det skal forstås som, at dem som er ansat fra konkurrerende firmaer, jo har én slags kultur, og så er der kulturen, som har været i Malik i mange år, som tidligere beskrevet. Organisationsmæssigt er virksomhedens nuværende to kulturer delt op i hver deres afdelinger, og arbejder på tværs ved forskellige lejligheder. Der har fra ledelsens side ikke været nogen nærmere forklaring på, hvordan dette samarbejde skal foregå, og hvad forventningerne til det er. Forskellighederne mærkes ofte ret tydeligt i disse opgaver, hvor der arbejdes på tværs, og usikkerheden blandt de indblandede medarbejdere skinner igennem, når de fælles opgaver skal løses.

Usikkerheden, tror jeg, kan adresseres til den manglende udmelding fra virksomhedens ledelse angående de strategiske overvejelser, der ligger bag valget af at starte en ny trading afdeling, som har et andet fokusområde og en anden tilgang til tingene, end de "gamle" tradere har. Selve ideen med at arbejde ambidextrøs, vurderer jeg som fornuftigt, men det er vigtigt, at det håndteres fra ledelsens side, så der undgås evt. misforståelser og modstridende interesser.

De modstridende interesser gav i opstarten af den todelte kultur mange frustrationer og gnidninger mellem medarbejderne, fordi det overordnede billede var uklart for medarbejderne, og de ansatte følte sig usikre på de ting, som de tidligere var sikre på. Her kan nævnes ting som håndteringen af kunder, prissætning og prioritering af opgaver. Den overordnede plan, som var meldt ud, var at vi skulle lære af hinanden, men hvordan samarbejdet skulle foregå var uklart.

Som det er i dag, er filosofien, at de to kulturer skal lære af hinanden. Begge sider med gode og måske mindre gode måder at arbejde på, og planen er, at de to kulturer skal lære af hinandens måder at løse opgaverne på, så begge kulturer/afdelinger ender med kun at gøre tingene på gode måder. Den tidligere beskrevne usikkerhed og interesseforskel gør dog, at denne plan ikke er så enkel, da de to afdelinger er forsigtige i at nærme sig og åbne op overfor hinanden. Dog skal det siges, at forholdet imellem er blevet bedre, men stadig ikke på et niveau, hvor vi lærer af hinanden.

7.7 SOCO Analyse

Jeg vil i nedenstående afsnit prøve at uddybe, hvad der forstås ved en SOCO analyse. SOCO er en forkortelse af "Selling-Orientation-Customer- Orientation". Jeg vil belyse, hvad der ligger bag analysen, og efterfølgende gennemføre den på traderne ved Malik/NMO organisationen.

"Selling-Orientation-Customer-Orientation" tillader jeg mig at oversætte til "kundeorienteret salg".

Kundeorienteret salg er en måde at sælge på, som bygger på, at der skal være en god relation mellem kunde og sælger. For at opbygge den relation er det vigtigt, at kunden og sælgeren sættes sammen på en sådan måde, at der er grobund for denne relation. Kundeorienteret salg kan ses som en markedsføringsform på højde med de traditionelle markedsføringsmåder, og er en markedsføringstanke, som kræver at alle virksomhedens aktiviteter er rettet mod at give kundetilfredshed og oprette gensidige fordelagtige, langsigtede relationer med sit marked. (Kotler 1980).

(Kurtz, Dodge, og Klompmaker, 1976) har formuleret kundeorienteret salg som: "kundeorientering kræver, at sælgerne agerer professionel over for sine kunder. En måde

at gøre det på er ved at sælgeren begynder at arbejde ud fra en problemløsende tilgang med sine opgaver. Sælgeren skal ikke tænke "Hvad kan jeg sælge til denne person?", men i stedet tænke "Hvordan kan jeg bedst muligt løse denne kundes problem?"

Meget kundeorienterede sælgere engagerer sig i ting, som kan øge muligheden for at kunne skabe en langsigtet relation til sin kunde, samtidig med de undgår situationer, som kan skade denne relation. Kundeorienterede sælgere sørger hele tiden for ikke at risikere tabet, at kundens tillid og relation, ved for eksempel at lave en handel, som ikke er for kundens bedste. Hvor sælgere, der ikke er kundeorienterede, men derimod primært går efter salget, ikke vil have problemer med at løbe denne risiko.

Jeg vil i min nedenstående undersøgelse komme nærmere ind på forskellen på traderne i Malik/NMO organisationen for på den måde at vurdere, hvilke slags kunder de enkelte tradere vil kunne håndtere bedst muligt, og samtidig gøre mig nogle overvejelser om, hvordan en ambidextrøs organisation i Malik/NMO regi bedst muligt kunne deles op.

7.8 Spørgeskema

Som materiale til min "Selling-Orientation-Customer- Orientation" SOCO analyse af traderne ved Malik/NMO har jeg udarbejdet et spørgeskema, som skal hjælpe mig med at belyse, hvordan traderne håndterer sine kunder og salget til dem.

Respondenterne tæller alle tradere i organisationen, undertaget én, da han ikke har haft mulighed til at deltage, hvilket jeg vurderer at være en acceptabel afvigelse, når det kommer til analysen af salgskompetencerne i organisationen, og den vil stadig kunne give et valid billede af den bedste trader-kunde sammensætning.

For at give bedst mulig forståelse for svarene på mit spørgeskema, vil jeg kort beskrive, hvor i organisationen de enkelte tradere er placeret.¹¹¹²

¹¹ <http://www.malik.dk/contact.aspx> (Malik)

¹² <http://www.nordicmarineoil.dk/contact.aspx> (NMO)

7.8.1 Jørgen Højgaard (Grønlands afd.)

Jørgen Højgaard håndterer vores trading i Grønland, i den vi kalder vores Grønlands afdeling. Kunder, som han håndterer, er primært Grønlandske fisketrawlere, og nogle mere kommercielle kunder, der anløber Grønland og opererer i det nordatlantiske Hav.

7.8.2 Per Rathje (NMO)

Per Rathje håndterer primært vores lagre i forbindelse med import af olie samt operationen af vores tankskibe. Udover disse opgaver hjælper han til tider med håndtering af andre traders kunder ved for eksempel travlhed og lignende.

7.8.3 Peter Højer (NMO/Trading)

Peter Højer trader primært bunkers i udlandet. Han har dog til tider også handler i Danmark, så han veksler meget mellem at handle med vores egen olie i NMO regi og handle med andres olie i Malik regi. Hans kunder er primært norske og tyske rederier.

7.8.4 Tina Als (NMO)

Tina Als håndterer primært vores fiskerikunder på den danske vestkyst. Ud over det håndterer Tina vores smøreoliesalg, da det, som det er i dag, er fiskere der køber mest smøreolie hos os. Hendes kunder tæller primært fra små fiskerbåde/fiskere til store trawlere/fiskere.

7.8.5 Martin Kristoffersen (WWT)

Martin Kristoffersen sidder i World Wide Trading afdelingen, hvor han håndterer handler i meget forskellige områder, som Island og Mellemøsten. I højsæsonen for krydstogt på de nordlige breddegrader er det primært ham, som håndterer disse handler. Hans kunder er en blanding af rederier og andre Bunker tradere.

7.8.6 Pavel Frolov (WWT)

Pavel Frolov sidder også i vores World Wide Trading afdeling. Han håndterer primært handler i Østeuropa og Rusland. Han har gennem sin nationalitet og sit sprog oparbejdet

et godt forhold til mange olieleverandører i Østeuropa og har af den grund sit fokus i det område. De kunder, han håndterer, er en blanding af rederier og andre bunker tradere.

7.8.7 Kristian Nielsen (WWT)

Kristian Nielsen sidder som salg- og afdelingschef for afdelingen World Wide Trading. Ud over den opgave håndterer han også trading på lige fod med de andre tradere i denne afdeling. Han trader i et meget bredt område. Lige fra Danmark til Fjernøsten. Hans kunder er primært større Europæiske rederier.

7.8.8 Søren Madsen (NMO/Trading)

Søren Madsen sidder som salg- og afdelingschef for NMO. Her sidder han primært med opsøgende salg af vores fysiske setup i form af bunkers til skibe i de danske havne. Sekundært trader han også andres olie, hvilket typisk er i Europa.

7.8.9 Rasmus Sørensen (NMO/Trading)

Rasmus Sørensen håndterer primært handler i Danmark. Altså sælger olien, vi har på vores egne lagre placeret i Danmark. Herudover trader jeg også andres olie i udlandet ligesom min kollega Peter Højer. Kunderne, jeg håndterer, er ligeledes en blanding af rederier og andre bunker firmaer.

7.9 Spørgeskemaet

Nedenfor ses spørgeskemaet, som jeg har brugt til at undersøge SOCO tendensen hos de overnævnte tradere. Jeg vil i nedenstående afsnit beskrive, hvad der ligger til grund for mit valg af spørgsmålene og udformningen af spørgeskemaet.

Jeg har forsøgt at få både de mere positive og mere negative tendenser til at skinne igennem i spørgeskemaet, for på den måde at forsøge at få det til at vise sig ud fra svarende, hvor garvet en sælger, respondenteren er. Når jeg bruger ordene positiv og negativ, skal det ses ud fra kundens synspunkt, altså for eksempel bliver der oversolgt, eller lover traderen bevist mere end han/hun kan holde, vil selvfølgelig fra kunden side være negativt. Hvorimod hvis traderen altid kun sælger kunden det produkt/service han/hun har brug for, er positivt for kunden.

7.9.1 Positive spørgsmål

Jeg har ved de positive spørgsmål i spørgeskemaet prøvet at få respondenter til at svare på, hvor langt han/hun vil gå for sin kunde, og i hvilken grad han/hun er klar til at hjælpe sin kunde. Har respondenter på sinde at udøve den bedst mulige service for sin kunde, eller kan mindre også gøre det? Nedenfor ses de positive spørgsmål fra spørgeskemaet, og de vægter meget, at kunden skal have den absolut bedste og mest ærlige service.

- Jeg forsøger altid at hjælpe kunderne med at opnå deres mål.
- Jeg forsøger altid at opnå mine mål ved at tilfredsstille mine kunders behov.
- En god sælger skal tænke på sin kundes interesser hele tiden.
- Jeg forsøger altid, at få kunderne til at fortælle og involvere mig i deres behov.
- Jeg forsøger at påvirke kunderne ved at informere dem fremfor at presse dem.
- Jeg tilbyder altid det bedste mulige produkt, som kan løse kundens problem.
- Jeg prøver altid at finde ud af, hvilket slags produkt/service ville være mest nyttigt for kunden.
- Jeg besvarer altid et spørgsmål fra en kunde, så korrekt som muligt.
- Jeg forsøger altid at matche kundens problem med det rigtige produkt/service, for på den måde at løse kundens problem bedst muligt.
- Jeg er villig til at være uenig med en kunde for at hjælpe ham/hende til at tage en bedre beslutning.
- Jeg forsøger altid at give kunderne en præcis beskrivelse af, hvad han/hun kan forvente af det produkt/service, jeg tilbyder.
- Jeg prøver altid, om jeg kan regne ud hvilket behov kunden har, før jeg tilbyder noget.

7.9.2 Negative spørgsmål

Jeg har ved de mere negative spørgsmål i spørgeskemaet prøvet at få respondenter til at svare på, hvor langt han/hun vil gå for at lave en handel. Er respondenter en garvet sælger, som i bund og grund er ligeglad med kundens behov, og sætter sig som det øverste mål at tjene mest muligt på hver enkelt kunde, og er for eksempel ærlighed, noget man tager let på. Nedenfor ses de negative spørgsmål fra spørgeskemaet, og i dem kan man se, at salget til kunden vægter væsentlig mere end selve servicen.

- Jeg forsøger altid at sælge en kunde alt det, jeg kan overbevise ham om, selvom jeg synes, det er mere end nødvendigt.
- Jeg forsøger at sælge så meget som jeg kan i stedet for at tilfredsstille en kunde.
- Jeg er opmærksom på svagheder i kundens personlighed, for så at bruge den til at lægge pres på ham/hende til at købe.
- Hvis jeg ikke er sikker på, at et produkt er det rigtige for en kunde, vil jeg stadig presse ham/hende til at købe.
- Jeg beslutter, hvilke produkter jeg skal tilbyde kunden på grundlag af, jeg kan sælge ham/hende det, og ikke på grundlag af, hvad der vil være bedst for kunden at købe.
- Jeg maler til tider et rosenrødt billede af mine produkter/services for at få det til at lyde bedre end det er.
- Jeg bruger mere tid på at forsøge at overtale en kunde til at købe, end jeg bruger til at opdage hans/hendes behov.
- Jeg foregiver at være enig med kunder for at behage ham/hende.
- Jeg siger til tider til en kunde, at det er ude af min kontrol, selvom det ikke er tilfældet.
- Jeg begynder ofte en salgstale for et produkt/service, inden jeg har overblik over, hvad kunden har behov for.

7.9.3 Forholdet mellem kunde og trader

Ud over de positive og negative ting set ud fra kundens syn, har jeg også prøvet at belyse, hvordan respondenten selv tror, kunden ser ham/hende som trader. For at komme det nærmere har jeg brugt nedenstående spørgsmål i spørgeskemaet. Respondentens svar på disse spørgsmål skal være med til at vise, hvordan han/hun ser sig selv som trader, og hvordan han/hun tror kunden reagerer ud fra respondentens måde at yde service på overfor kunden. Føler respondenten, at sit arbejde er noget kunden sætter pris på, eller er han/hun bare en bunker trader, som så mange andre. Samtidig giver nogle af spørgemålene også svar på, om respondenten føler, at han/hun har opbakning fra ledelsen i at servicere sine kunder på den måde han/hun mener, er den bedste, eller om han/hun føler sig presset til at levere hurtige resultater.

Det er vigtigt for en trader, at han/hun oplever, at de kunder han/hun sidder med, er de rigtige, for en tilfredsstillelse i hverdagen. Hvis traderen har svært ved at bygge et forhold op til sine kunder grundet menneskelige forskelligheder, og traderen samtidig har

en chef, som presser ham/hende til altid at performe, så kan det medføre, at traderen mister arbejdslysten, og måske bliver snæversynet i forhold til nye ideer og tiltag, som ellers ville kunne være kommet firmaet til gode. Så man kan fristes til at sige, at det er vigtigt for alle tre parter; kunden ved at få den bedst mulige service; traderen ved at lykkes med sit arbejde; Bunkerfirmaet ved at få ivrige og arbejdsinteresserede tradere.

Nedenfor ses de beskrevne spørgsmål.

- I hvilket omfang vil dine kunder stole på dig i forhold til produktinformation?
- I hvilket omfang er dine kunder villige til at samarbejde med dig, og dine bestræbelser på at finde det nøjagtige produkt, de har brug for?
- I hvilket omfang har de fleste kunder tillid til dig?
- I hvilket omfang kan en typisk kunde påvirke dig positivt eller negativt ved fx, hvad han/hun siger i forhold til din performance overfor andre kunder?
- I hvilket omfang er det sandsynligt, at en tilfreds kunde vil købe fra dig igen?
- I hvilket omfang kan du bidrage til at hjælpe til, at en kunde foretager et køb, der vil tilfredsstille ham/hende?
- I hvilket omfang matcher det produkt, du sælger din kundes behov?
- I hvilket omfang føler du dig presset til at lave kortsigtet resultater frem for langtidssigtet resultater?
- I hvilket omfang skaber nogle tradere interesse, for nogen kunder, konflikt her i virksomheden?
- I hvilket omfang er du hæmmet af at lære kundernes behov og forklare produkter til kunder ved ikke at have tilstrækkelig tid sammen med kunderne?
- Beslutter kunderne ikke at købe fra dig, primært grundet prisen?
- De fleste kunder kunne sandsynligvis vælge et tilfredsstillende produkt/pris til deres behov, selv uden at involvere en trader?
- Kunderne forventer at blive presset af tradere i denne branche?
- Jeg kan regne med virksomhedens støtte og rimelige bestræbelser på at hjælpe til med at imødekomme mine kunders interesser?
- Indkøb af bunkers er ikke en beslutning, som mine kunder giver megen eftertanke?
- Hvor stor en procentdel af dit samlede salg kommer fra gentagne kunder?
- Hvor ofte vil dine største kunder typisk gentage et køb ved dig - En gang hver uge?

- Tænk på en af dine større kunder. Hvor ofte ser du ham/hende om året i forbindelse med forretningsrelaterede arrangementer/møder?

I forbindelse med ovennævnt skal man dog have med i tankerne, at det også kan have meget at sige, hvordan kunderne vælger at købe bunkers ind. Grundet at bunkers indkøb er den største omkostning et rederi har, er det samtidig et meget stort fokusområde for rederierne. En lille procentdel sparet på bunkers, er et stort beløb i kroner og ører. Shipping branchen har haft, og har stadig meget hårde tider; indtjeningen for et skib er på et historisk lavt niveau, og ser umiddelbart ikke ud til at ændre sig de kommende år. Den situation har selvfølgelig indvirkning på, hvordan rederierne køber ind, og om de er langtidsseende, eller går efter de korte hurtige resultater/besparelser. Jeg kan gennem mit arbejde, og tidligere lavet rapport¹³ (Kundelojalitet og pris derpå, 7. semester HD(O)) se, at der kan være en tendens til at rederierne oftest vælger den hurtige besparelse frem for forholdet til en enkelt bunkertrader. Dermed ikke sagt, at der ikke skal være kemi mellem traderen og kunden for at skabe grundlag for det bedste salg, men måske er det lidt sværere på nuværende tidspunkt, at få kunden til at købe mere ved en enkelt trader kemi eller ej, grundet markedets situation.

7.10 Spørgeskema – Besvarelser

Jeg vil i det nedenstående uddybe og opsummere de forskellige svar, som er blevet givet på spørgeskemaet.¹⁴

Med svarende vil jeg analysere ud fra SOCO analysen, hvilke type tradere hver enkelt er, og ud fra den analyse vurdere, hvordan jeg mener, de hver især bedst muligt vil kunne sættes sammen med vores kunder.

Nedenfor har jeg delt svarene op i forhold til tidligere beskrevne positive/negative spørgsmål, og svarene er givet ud fra; 1 = Aldrig, 5 = Altid.

¹³ Kundelojalitet og pris derpå, 7. semester HD(O)

¹⁴ Se bilag 1

7.10.1 Positive:

	Søren	Per	Tina	Kristian	Jørgen	Martin	Pavel	Peter	Rasmus
Jeg forsøger altid at hjælpe kunderne med at opnå deres mål.	4	4	4	4	5	4	5	5	4
Jeg forsøger altid at opnå mine mål ved at tilfredsstille mine kunders behov.	4	4	4	4	5	5	5	4	4
En god sælger skal tænke på sin kundes interesser hele tiden.	3	4	4	3	5	3	5	4	3
Jeg forsøger altid at få kunderne til at fortælle og involvere mig i deres behov.	5	4	4	4	5	5	4	3	4
Jeg forsøger at påvirke kunderne ved at informere dem fremfor at presse dem.	4	4	4	4	5	4	4	4	4
Jeg tilbyder altid det bedst mulige produkt som kan løse kundens problem.	4	5	5	4	5	5	5	4	4
Jeg prøver altid at finde ud af, hvilket slags produkt/service ville være mest nyttigt for kunden.	4	4	4	4	5	4	5	4	4
Jeg besvarer altid et spørgsmål fra en kunde, så korrekt så muligt.	4	5	4	5	5	3	5	4	3
Jeg forsøger altid at matche kundens problem med det rigtige produkt/service, for på den måde at løse kundens problem bedst muligt.	5	4	4	5	5	4	5	4	4
Jeg er villig til at være uenig med en kunde for at hjælpe ham/hende til at tage en bedre beslutning.	4	4	3	5	5	4	4	3	4
Jeg forsøger altid at give kunderne en præcis beskrivelse af hvad han/hun kan forvente af det produkt/service jeg tilbyder.	4	4	3	5	5	4	4	4	4
Jeg prøver altid om jeg kan regne ud hvilket behov kunden har for jeg tilbyder noget.	5	4	4	4	5	5	3	3	4

Figur 4 – Svar; Positive spørgsmål¹⁵

Jeg har, for at danne mig et overblik over svarene, markeret de svar i den positive figur, som går fra 1-3 på Aldrig/Altid skalaen. Det er tydeligt, at svarene primært ligger fra 4-5, hvilket tyder på, at alle traderne umiddelbart vil gøre sit allerbedste for altid at servicere deres kunder på den bedste måde. Ud fra svarene er der ikke nogle tradere, som markerer sig markant i forhold til andre, men nogle tradere har dog svaret middel til flere spørgsmål end andre. Svar 3 (middel) er det laveste svar, som er blevet brugt af alle respondenterne. Hvis man tager udgangspunkt i middelsvarende er der fire tradere, som har svaret flere gange middel end andre, og de fire tradere er afdelingsmæssigt delt op, så én af respondenterne sidder i World Wide Trading afdelingen, og de tre andre sidder i den gamle afdeling. Martin (WWT), Tina (NMO), Peter (NMO/Trading) og Rasmus (NMO/Trading).

¹⁵ Se bilag 2

7.10.2 Negative:

	Søren	Per	Tina	Kristian	Jørgen	Martin	Pavel	Peter	Rasmus
Jeg forsøger altid at sælge en kunde alt det jeg kan overbevise ham om, selvom jeg synes, det er mere end er nødvendigt.	3	3	3	1	1	5	3	4	2
Jeg forsøger at sælge så meget som jeg kan i stedet for at tilfredsstille en kunde.	2	3	2	1	1	3	2	4	1
Jeg er opmærksom på svagheder i kundens personlighed, for så at bruge dem til at lægge pres på ham/hende til at købe.	4	3	3	1	3	2	3	3	2
Hvis jeg ikke er sikker på at et produkt er det rigtige for en kunde, vil jeg stadig presse ham/hende til at købe.	2	2	1	1	1	1	2	2	2
Jeg beslutter hvilke produkter jeg skal tilbyde kunden på grundlaget om jeg kan sælge ham/hende det, og ikke på grundlaget om hvad der vil være bedste for kunden at købe.	3	2	2	1	1	2	2	?	1
Jeg maler til tider et rosenrødt billede af mine produkter/services for at få det til at lyde bedre end det er.	4	3	3	3	3	2	3	4	3
Jeg bruger mere tid på at forsøge at overtale en kunde til at købe end jeg bruger til at opdatere hans/hendes behov.	3	2	3	1	1	2	2	3	2
Jeg foregiver at være enig med kunder for at behage ham/hende.	3	3	4	1	3	4	3	3	3
Jeg siger til tider til en kunde, at det er ude af min kontrol, selvom det ikke er tilfældet.	4	3	2	4	1	5	1	3	4
Jeg begynder ofte en salgstale for et produkt/service inden jeg har overblik over hvad kunden har behov for.	2	2	1	2	1	3	2	2	2

Figur 5 – Svar; Negative spørgsmål¹⁶

Jeg har ligeledes markeret nogle af svarene i negativ svarfiguren for på samme måde at skabe mig et overblik. Her har jeg markeret alle svarene fra 4-5. Det er tydeligt, at svarene er mere fordelt ved disse spørgsmål end ved de positive spørgsmål. Alle svarmulighederne er brugt, og flere respondenter svarer fra den lave ende til den høje ende af skalaen. Går man nærmere ind og ser på de svar, som ligger i den høje ende, 4-5, kan man se, at der igen er tre tradere, som bruger disse svar flere gange end de andre. To tradere har slet ikke brugt svarmulighederne 4-5. Disse tradere er de samme, som heller ikke brugte svarmulighederne 1-3 i de positive svar. Hvad angår de tre tradere, er der to af dem, som også var mellem dem, som svarede flest gange middel i de positive svar, Martin (WWT), Peter (NMO/Trading) og Søren (NMO/Trading).

7.10.3 Opsummering

Alle de positive spørgsmål viser overordnet, at alle traderne i organisationen er villige til at gå langt for at servicere sine kunder, og sikre sig, at de får det rigtige produkt til en fair pris. Svarene ligger hovedsageligt i den høje ende af "Altid", og det kan være svært at udpege mere nøjagtigt, hvordan de enkelte tradere er som sælgere. Dog kan man sige, at nogle har svaret mindre positivt på spørgsmålene end andre.

De mere negativt betonedede spørgsmål, mener jeg, giver et lidt mere retvisende billede af, hvilke tradere, der er mere aggressive end andre, og svarene på disse spørgsmål er også bredere fordelt, og hele svarskalaen er brugt. Jeg synes, det er mere retvisende, da

¹⁶ Se bilag 2

spørgsmålene ligger mere op til, at man skal være aggressiv samt indeholde del individualisme, for eksempel at svare, at man altid prøver at oversælge til sine kunder. Attituden, der kommer frem i de mere negative spørgsmål viser, hvem der er mere aggressive end andre, og hvor langt traderen vil gå for at lukke en ordre, og sælge frem for at servicere kunden på bedst mulig måde. Jeg vil mene, tradere, der svarer i "altid enden" på svarskaalen, på de positive spørgsmål, er mere udnyttende end de tradere, som svarer i samme ende af svarskaalen, på de negative spørgsmål, som der i mod måske er mere eksplorative tænkende. Den påstand bygger jeg på, at udnyttende mennesker vil værne meget om sine kunder, og hele tiden sørge for, at de får den absolut bedste service, og igen vil de sørge for, at der ikke kan opstå en situation, hvor kunden kan føle sig dårligt behandlet, og dermed stoppe med at handle med traderen. Hvor imod mere eksplorative tænkende tradere er mere aggressive og villige til at løbe risikoen for at miste kundens loyalitet for at tjene så meget som muligt.

Ud fra de positive og negative spørgsmål og svarene på samme vil jeg vurdere, at de eksplorative tradere i Malik/NMO organisationen er Martin, Peter, og Søren. Det mener jeg, da jeg ser en rød tråd i svarene fra disse respondenter på tværs af de positive- og negative spørgsmål. Man kan sige, at disse respondenter er dem, som svarer mest negativt, når det handler om kundepleje, og mindst positivt, når det handler om at tjene mest muligt.

Angående de andre tradere, kan man se, ud fra svarene på de positive og negative spørgsmål, en rød linje, som peger på, at Per og Jørgen er udnyttende, hvor jeg så vil mene, de resterende Tina, Kristian, Pavel og undertegnede måske har brug for en mere uddybende personlighedsundersøgelse for at dele dem op, og set ud fra mine hverdagserfaringer med disse respondenter, vil jeg mene, de/vi er mere udnyttende end eksplorative.

7.10.4 Forholdet mellem kunde og trader

	Søren	Per	Tina	Kristian	Jørgen	Martin	Pavel	Peter	Rasmus
I hvilket omfang vil dine kunder stole på dig i forhold til produktinformation?	4	4	4	4	5	4	5	4	4
I hvilket omfang er dine kunder villige til at samarbejde med dig, og dine bestræbelser, på at finde det nøjagtige produkt de har brug for?	4	4	4	5	5	5	3	4	4
I hvilket omfang har de fleste kunder tillid til dig?	4	4	4	4	5	4	4	5	4
I hvilket omfang kan en typisk kunde påvirke dig positivt eller negativt ved fx hvad han/hun siger, i forhold til dine performance overfor andre kunder?	4	2	2	3	7	5	3	3	3
I hvilket omfang er det sandsynligt, at en tilfærdig kunde vil købe fra dig igen?	5	5	4	4	5	3	4	4	5
I hvilket omfang kan du bidrage til at hjælpe en kunde foretager et køb, der vil tilfredsstille ham/hende?	4	5	3	5	5	4	5	4	4
I hvilket omfang matcher det produkt/service du sælger til din kundes behov?	4	4	4	5	5	5	5	4	4
I hvilket omfang føler du dig presset til at lave kortsigtede resultater frem for langtidssigtede resultater?	2	3	2	2	4	4	2	4	3
I hvilket omfang skaber nogle traders interesse, for nogle kunder, konflikt her i virksomheden?	2	3	2	1	3	4	3	4	3
I hvilket omfang er du hæmmet i at lære kundernes behov og forklare produkter/services til kunder ved ikke at have tilstrækkelig tid sammen med kunderne?	1	3	2	3	1	3	3	2	2
Beslutter kunderne ikke at købe fra dig, primært grundet prisen?	4	4	5	5	5	5	5	5	5
De fleste kunder kunne sandsynligvis vælge et tilfredsstillende produkt/pris til deres behov, selv uden at involvere en trader?	2	4	3	4	3	1	4	3	3
Kunderne forventer at blive presset af tradere i denne branche?	4	5	3	4	3	3	2	4	3
Jeg kan regne med virksomheden støtte og rimelige bestræbelser for at hjælpe til med at imødekomme mine kunders interesser?	5	4	3	4	5	3	5	4	4
Indkøb af bunkers er ikke en beslutning, som mine kunder giver megen eftertanke?	1	4	2	1	1	2	4	4	4
Hvor stor en procentdel af dit samlede salg kommer fra gentagne kunder?	4	4	4	4	4	4	5	5	4
Hvor ofte vil dine største kunder typisk gentage et køb ved dig - En gang hver uge?	4	1	4	3	5	2	5	4	4
Tænk på en af dine større kunder. Hvor ofte ser du han/hende om året i forbindelse med forretningsrelateret arrangementer/møder?	3	2	2	1	3	4	3	2	2

Figur 6 – Svar; Forholdet mellem kunde og trader spørgsmål¹⁷

Ved spørgsmålene, der skal belyse forholdet mellem trader og kunde, er der ligeledes blevet brugt hele svarskaalen. På nogle af spørgsmålene er der blevet svaret mere eller mindre ens, hvor der på nogle andre spørgsmål er blevet svaret meget forskelligt.

Spørgsmål, som viser en stor forskellighed blandt traderne, er for eksempel ved at spørgsmål som "Indkøb af bunkers er ikke en beslutning, som mine kunder giver megen eftertanke". Her er svarene fra 1 til 4 givet, og dem som primært svarer 1, (aldrig), altså som i, at kunder giver beslutningen om bunkersindkøb meget eftertanke, er det mellemlederne i organisationen; Søren, Kristian og Jørgen. Hvor dem som svarer i den anden ende af skalaen på det spørgsmål er uden for ledelsen. Et spørgsmål, jeg gerne vil fremhæve, er spørgsmålet "Kunderne forventer at blive presset af tradere i denne branche", og det vil jeg, da jeg tror, at det også er et spørgsmål, som ville kunne dele traderne op mellem aggressive sælgere og meget kundeorienterede sælgere.

Svarende svinger fra 2 til 5, og set ud fra de tidligere spørgsmål, overrasker det mig lidt, at nogle af dem, som har svaret, at de forventninger eksisterer, er nogle af dem, som samtidig har svaret på det tidligere spørgsmål "Hvis jeg ikke er sikker på, at et produkt er det rigtige for en kunde, vil jeg presse ham/hende til at købe", at de aldrig vil presse kunden til noget. Det jeg mener, er at hvis man har en forventning om, at ens kunde forventer at blive presset, og man så aktivt vælger ikke at gøre det, kunne måske tyde på, man sad med nogle forkerte kunder. Der er to yderligere spørgsmål, som jeg også synes

¹⁷ Se bilag 2

er sigende, og det er "I hvilket omfang skaber nogle traders interesse, for nogle kunder, konflikt i virksomheden" og "I hvilket omfang føler du dig presset til at lave kortsigtede resultater frem for langsigtede resultater". Disse spørgsmål synes jeg er med til at give et billede af, hvordan traderne i organisationen har det i den position, han/hun sidder i nu angående pres for at præstere og over for de kunder som han/hun håndterer på nuværende tidspunkt. Spørgsmålet om konflikten i virksomheden grundet interessen for nogle specielle kunder, bliver svaret fra 1 til 4, og dem som svarede, at der er en konflikt, er både tradere fra den nye afdeling WWT og fra den gamle afdeling. Og angående presset til at lave kortsigtet resultater er svaret fra 2 til 4, hvor der igen kan findes nogle, der svarede, at det gør de, i begge afdelinger.

Det sidste spørgsmål jeg vil fremhæve her, er spørgsmålet, "I hvilket omfang kan en typisk kunde påvirke dig positivt eller negativt ved fx hvad han/hun siger, i forhold til din performance overfor andre kunder". Det spørgsmål synes jeg er relevant, fordi de giver et billede af om traderen tænker meget over tingene ved for eksempel en uoverensstemmelse med en kunde, eller om et eventuelt afslag fra en kunde kan påvirke traderen negativt. Typisk vil man måske sammenligne aggressive sælgere med, at de er hurtige til at komme ovenpå igen, og tænker ikke så meget over et afslag eller uoverensstemmelser, som måske en mere forsigtig sælger vil gøre. Hvorimod en mere forsigtig trader vil måske være mærket af uoverensstemmelsen i længere tid. På den anden side kan man også sige, at en positiv situationen kunde-trader imellem måske vil give den forsigtige trader en positiv følelse i længere tid end en aggressiv trader ville, da han/hun ikke vil tænke over det i lang tid, som den forsigtige formentlig vil.

De tradere som jeg tidligere beskrev som mere aggressive tradere (eksplorative), Martin, Peter og Søren har svaret, at de ofte bliver påvirket af en kunde typisk positivt eller negativt. Peter middel, og Martin og Søren i den høje enden. Hvor de resterende tradere ligger fra middel og ned ad på skalaen.

7.11 Spørgeskema – Opsummering

Jeg har ved hjælp af overstående spørgeskema og gennemgang forsøgt at dele trader staben op i Malik/NMO organisationen for på den måde at skabe et overblik over, hvor meget og hvor lidt aggressive traderne er i forhold til at sælge og servicere sine kunder.

Som skrevet, har jeg brugt SOCO analysen til at skabe dette overblik, så opdelingen ville kunne ske i forhold til, hvilke typer kunder, der passer bedst til den enkelte trader.

Spørgeskemaet viser, at der er tradere, som har en mere aggressiv salgsadfærd end andre hos Malik/NMO. Ud fra svarende på spørgeskemaet vil jeg dele salgsskabet op i tre grupper. Dem som har den mest aggressive salgsadfærd, og dem som ligger i midten af aggressiv og forsigtig adfærd, og til sidst dem, som viser en forsigtig salgsadfærd. Er af den overbevisning, at man ikke bare kan dele tradere/sælgere op i aggressiv- og ikke aggressiv adfærd. Jeg har derfor valgt at dele traderne op i tre grupper, som tidligere beskrevet. Det, mener jeg, giver det mest retvisende billede af traderne, og det vil give den bedste og mest realistiske sammensætning kunde/trader imellem.

Som jeg ser det, er der tre personer, som er mere aggressive salgsmæssigt, fire som er middel, og to som er de mere forsigtige. Fordelingen overrasker mig lidt, da jeg måske havde forventet, at flere ville vise tendens til at være aggressive, og dem som så gør det, havde jeg ikke umiddelbart forventet, ville have den tendens. Den adfærdsgruppe, som tæller flest, er dem, som jeg har vurderet at være middel, hvad angår aggressiv/forsigtig adfærd. Gruppen tæller fire, og både tradere fra det nye team og fra det gamle team er repræsenteret heri. Den sidste gruppe er de mere forsigtige tradere, som tæller to. Disse to traders nuværende arbejdsopgaver ligger tæt på hinanden, og sidder begge i det gamle team, og er samtidig også dem, som her mest anciennitet i firmaet.

Spørgeskemaundersøgelsen, mener jeg, har givet et brugbart resultat, og SOCO analysens fremgangsmåde har givet det billede af traderne, jeg havde håbet på, og samtidig givet nogle overraskelser i forbindelse med, hvilke tradere, der har vist tendens til den ene eller anden salgsadfærd.

7.12 Kunde - Trader fordeling

Jeg vil i nedenstående afsnit fordele kunderne hos Malik/NMO mellem de forskellige tradere. Grundet projektets begrænsning vil jeg undlade at analysere hver enkelt kunde, men i stedet dele dem op i forskellige kundegrupper, som skal afspejle, hvordan kunderne typisk gerne vil håndteres af tradere, og hvordan de oftest handler bunkers.

7.12.1 Virksomheder

7.12.1.1 Rederier

Denne gruppe tæller skibsredere, som opererer med egne skibe, og dermed handler bunkers ind til dem. Typisk er det rederiets operationsafdeling, som varetager bunkers indkøbene, blandt mange andre ting, som disse afdelinger også håndterer. Personer, der arbejder i en operationsafdeling er typisk meget rationel tænkende, da de tit har mange bolde i luften, og skal kunne tage hurtige og effektive beslutninger for at sikre fremdriften af skibet.

7.12.1.2 Tradere

Denne gruppe dækker andre bunker handlede, som kan have den direkte kontakt til et rederi, men har brug for ens lokalviden til for eksempel at finde frem til den bedste fysiske leverandør i det pågældende område.

7.12.1.3 Brokere:

De varetager rederiets bunkerindkøb ved hele tiden at sikre sig, at de køber bedst ind, og til den bedste pris. Det specielle ved en broker er, at han/hun ikke er profitstyret, da de bliver afregnet af rederen med et fast beløb pr. ton bunkers, de køber. Broderen bliver så altid vejet og målt i forhold til rederiets retningslinjer.

7.12.1.4 Shippingfirmaer:

Denne gruppe rummer havneagenter og andre servicevirksomheder, som typisk assisterer skibe med forskellige opgaver, når de kommer ind til en havn. Nogle gange beder skibet/rederiet for eksempel havneagenten om, at han/hun kan få priser på bunkers i den pågældende havn med forventningen om, at agenten har kendskab til de bedste bunker leverandører i havnen.

7.12.2 Handlemønstre

7.12.2.1 Relation:

Nogle af de nævnte virksomheder ligger meget vægt på relationen til den enkelte trader, og har ofte to til tre tradere, som de fast spørger efter priser, når de skal bruge bunkers. Disse kunder kan godt spørge andre tradere ud over dem, som de typisk handler med, men så er det som regel for at kontrollere om prisen, de har modtaget fra deres faste

trader, er god eller dårlig. Hvis man som trader bliver udvalgt til at være en af de faste leverandører, er det vigtigt, at kunden bliver værnet om. Her er det ofte set i branchen, at kunden bliver inviteret ud til forskellige arrangementer, som for eksempel frokoster, fester, events og lignende. De kunder, som handler ud fra relationer, får også meget opmærksomhed fra konkurrerende tradere, da alle gerne vil prøve at skabe en relation til kunden for på den måde at blive én af de faste udvalgte leverandører, som han/hun spørger. Relationen ses oftest at være mellem kunden og den pågældende trader, men kan også i nogle tilfælde ses at være mellem bunkerfirmaet og kunden. Her er kunden pålidelig over for bunkerfirmaet, og grunden kan måske være, at relationen ligger højere end ved bunker indkøberen og traderen, men måske hos ledelsen i de to virksomheder.

7.12.2.2 Pris:

Andre af de nævnte virksomheder er mere prisorienteret. De ligger meget vægt på prisen, og handler altid til laveste pris, og ser dermed nogle gange i mellem fingre med, at servicen og kvaliteten af produktet ikke altid er helt i orden. Disse virksomheder er meget kompetitive, og presser ofte leverandøren meget og flere gange for at få dem ned i pris. Det kan derfor være svært at lave en fornuftig profitabel forretning, når man handler med dem. Man er hele tiden under det pres, at man ikke er i tvivl om, at hvis man ikke kan levere til den pris, som han/hun forventer, så går handlen til en anden leverandør. Ikke noget med, at den gode relation kan understøtte en fornuftig handel til fordel for begge parter; her gælder kun pris, pris, pris. Denne måde at handle på kræver at traderen/leverandøren har det okay med "bare at være et nummer i rækken", og kunne acceptere, at han/hun ikke umiddelbart får noget ekstra for den gode service.

Man vil kunne finde tilfælde af alle de nævnte virksomheder samt begge handlemønstre, men nogle af virksomhederne er dog mere relateret til én slags handlemønster end den anden. Jeg har ud fra min arbejds erfaring lavet nedenstående figur, som viser fordelingen relation/pris ved de forskellige virksomheder.

Dem, som jeg vurderer, at være mest relationsorienteret er rederier og til dels shippingfirmaer. Hvor dem, som jeg vurderer, er mest prisorienteret primært er Tradere og Brokere. Shippingfirmaer kan også være det. Fordelingen skyldes, at rederierne gerne vil sikre sig, at fremdriften af deres skibe ikke bliver ødelagt ved for eksempel en dårlig bunker levering eller forsinket levering. Hvor imod for eksempel tradere og brokere altid

har et resultat de skal opnå, og er derfor mere villige til at tage chancen for på den måde at nå sine mål.

Nedenstående figur (figur 7) viser fordelingen relation og pris på de forskellige kunder.

Rederier	
Relation	75%
Pris	25%
Tradere	
Relation	25%
Pris	75%
Brokere	
Relation	10%
Pris	90%
Shippingfirmaer	
Relation	50%
Pris	50%

Figur 7 – Virksomheders handlemønstre

7.12.3 Fordeling af kunder

Jeg har på den nedenstående figur (figur8) fordelt kunder og tradere ud fra den tidligere gennemgåede SOCO analyse, spørgeskemaer og min analyse af de forskellige kunders handlemønstre.

		(Aggressiv)	(Forsigtig)	(Middel)	(Middel)	(Forsigtig)	(Aggressiv)	(Middel)	(Aggressiv)	(Middel)
Rederier		Søren	Per	Tina	Kristian	Jørgen	Martin	Pavel	Peter	Rasmus
Relation	75%		X		X	X				X
Pris	25%			X				X		
Tradere										
Relation	25%			X				X		X
Pris	75%	X			X		X		X	X
Brokere										
Relation	10%		X			X				X
Pris	90%	X		X			X	X	X	
Shippingfirmaer										
Relation	50%		X		X	X				
Pris	50%	X					X		X	

Figur 8 – Kunde - Trader fordeling

Som beskrevet tidligere, handler de forskellige virksomheder ud fra forskellige handlemønstre, og SOCO analysen viser, at traderne håndterer sine kunder ud fra forskellige værdier, og den korrekte sammensætning af disse faktorer vil kunne være grundlag for, at salget vil kunne blive optimalt, set ud fra Malik/NMO organisationen. I figur 8 har jeg ud fra, hvordan traderne er som sælgere, og kundernes handlemønstre, sat dem sammen på den måde, som jeg vurderer, vil give det bedste match, og dermed den bedste kemi trader-kunde imellem.

De tradere, jeg tidligere beskrev som "aggressive", har jeg sat sammen med de kunder, som er meget prisfølsomme, da jeg har vurderet, at tradere som ikke lader sig slå ud af for mange nederlag i form af tabte ordrer, og som altid jagter muligheden for en ny handel, vil have det bedst i sammensætning med de kunder, som er meget prisfølsomme. Disse kunder skal jagtes og til tider presses, for at man kan få en handel i hus. SOCO analysen viser, at traderne Søren, Martin og Peter indeholder, hvad der skal til for at kunne håndtere den type kunder.

De tradere, som jeg tidligere beskrev som "forsigtige", har jeg sat sammen med de kunder, som overvejende handler ud fra relationer. Den sammensætning, vurderer jeg som passende, da denne type trader ofte værner meget om sine kunder, og opbygger naturligt en relation til dem. Prisen bliver dermed trukket i baggrunden, og netop det gør, at denne type tradere får det bedste arbejdes flow i sin arbejdsdag, og de vil dermed føle sig motiveret.

De tradere, som jeg har beskrevet som "middel", har jeg valgt at sætte sammen med forskellige slags kunder og forskellige handlemønstre. Med deres brede tilgang til kunderne vil de kunne imødekomme begge handlemønstre, og på den måde skabe fleksibilitet traderne imellem. Den fleksibilitet har jeg brugt til at fordele de resterende kunder ud blandt disse tradere. En blanding af handlemønstre vil skabe variation i hverdagen for disse tradere, og ud fra deres svar i spørgeskemaet, vurderer jeg, at denne variation vil være motiverende for dem.

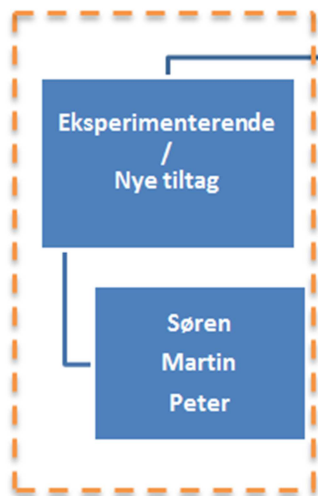
7.12.4 Opsummering

Som opsummering på fordelingen af kunder, vil jeg lægge vægt på kompleksiteten i en sådan opdeling. Ved gennemgang af min SOCO analyse kommer jeg tættere på, hvordan

traderne i Malik/NMO organisationen reagerer og håndterer sine kunder, og hvilke tendenser traderne har med hensyn til at være en aggressiv eller en mere betænkelig og forsigtig trader. Personligheden skinner igennem i analysen, og med de hverdagserfaringer jeg har med de pågældende tradere, mener jeg at kunne genkende, at de tradere, jeg beskriver som "aggressive tradere" har en mere udfarende og ekstrovert personlighed. Hvor imod dem som jeg har beskrevet som "forsigtige" ofte kan have en mere betænkelig og introvert personlighed. SOCO analysen viser også, at der er nogle tradere, som umiddelbart virker til at have lidt af begge egenskaber; aggressiv og forsigtig. Mine erfaringer med disse trader fortæller mig også, at de er både åbne for nye tiltag og samtidig gode til at holde fast på de gamle.

Ud fra min analyse af kunderne ses det, at de handler ud fra forskellige handlemønstre alt efter, hvilken slags kunde det er. Kunderne er primært fokuseret på drift-/leveringssikkerhed og pris, hvor rederierne fokuserer mest på leveringssikkerhed, og hvor for eksempel andre tradere og brokere har mest fokus på prisen. De forskellige typer kunder og handlemønstre skal håndteres på forskellige måder, og af forskellige typer personer, for at kunne skabe det bedste grundlag for en god forretning. Jeg mener, at grundlaget i form af de forskellige typer tradere i Malik/NMO organisationen er gode til at kunne imødekomme de forskellige kunder, og fordelingen vist i figur 8, vurderer jeg at være den mest optimale fordeling, set ud fra de forskellige typer tradere og kunder.

Set ud fra en ambidextrøs organisation er det som tidligere beskrevet godt at have medarbejdere, som er egnet til at jage det nye samtidig med at have medarbejdere, som kan værne om de sikre og vante arbejdsopgaver. Ud fra den beskrivelse og resultatet af min spørgeundersøgelse, vurderer jeg, at grundlaget for en stærk ambidextrøs organisation er til stede. Som tidligere skrevet, arbejder vi allerede mere eller mindre som en ambidextrøs organisation grundet det nye og gamle trading team. Det nye team (World Wide Trading) er som sådan, ubevist, blevet stemplet som dem, der skal stå for det "nye" i organisationen, og gennem min SOCO analyse, mener jeg at have bevist, at det ville være bedre at lave en omrokering ved at flytte de tradere, der viser en mere aggressiv tilgang, og som er meget ekstrovert over i én afdeling, hvor de kan holde deres fokus på nye og eksperimenterende tiltag, og de mere forsigtige og middel tradere i en anden afdeling, hvor de skal holde fokus på den grundlæggende forretning og kunder. Figur 9 viser, hvordan, jeg mener, den eksperimenterende og fremtidssynende afdeling skal se ud.



Figur 9 – Fremtidssynende afdeling

7.13 Forandringsledelse

Jeg vil nedenfor beskrive, hvordan jeg mener, at ledelsen i Malik/NMO på bedst mulig måde kan håndtere de forandringer, som ændringer i organisationen vil medføre, på en sådan måde, at forandringer bliver gennemført og fastholdt. Jeg vil i denne beskrivelse benytte mig af ¹⁸Kotters teori om 8-trins-modellen, som indeholder punkterne.

¹⁸ John P. Kotter, *I spidsen for forandringer*, 1998

Kotters 8-trins-model
1. Skab en følelse af nødvendighed
2. Opbyg en styrende koalition
3. Fastlæg en vision
4. Kommunikér visionen
5. Fjern stenene på vejen, og opgradér medarbejdernes kompetencer
6. Skab også kortsigtede gevinster
7. Hold fast
8. Forankre forandringen i organisationskulturen

Figur 10 – Kotters 8-trins-model

7.13.1 Skabe en følelse af nødvendighed

I en forandringsproces er det vigtigt, at virksomhedens ledelse og medarbejdere er enige i, at forandring er nødvendigt for virksomheden. Hvis ikke den enighed er til stede, er medarbejderne ikke indstillet på at yde og ofre, det der skal til for at gennemføre forandringen.

Ifølge Kotter undervurderer ledelsen ofte, hvor svært det er at få medarbejderne ud af deres komfortzone, eller også er ledelsen for utålmodig.

7.13.2 Opbyg en styrende koalition

I større forandringsprocesser er det ikke nok, at den kun er styrret af én leder, men kræver, at der er et stærkt team bestående af den øverste ledelse, afdelingsledere, mellemledere og medarbejdere. Teamet skal altid lede forandringen, og sørge for at fastholde tilliden til forandringen og det fælles mål.

7.13.3 Fastlæg en vision

Det er vigtigt, at visionen for forandring er på plads, så den kan være med til at inspirere og motivere medarbejderne. Hvis ikke visionen er klar, og medarbejderne har taget den til

sig, som en rettesnor, kan der opstå diskussioner, når der skal tages beslutning i organisationen.

Den situation kan ofte videre udvikle sig til konflikter.

Ifølge Kotter kan forandringen mislykkes, hvis visionen er for kompliceret og uforståelig, og som leder skal man kunne beskrive visionen bag forandringen på fem minutter, og samtidig få en tilbagemelding, som bekræfter forståelse og interesse for forandringen.

7.13.4 Kommunikere visionen

Det er meget vigtigt, at så mange medarbejdere som muligt forstår og accepterer visionen, og det er derfor meget vigtigt, at kommunikationen i organisationen er vedvarende, og der skal altid refereres til visionen.

Ifølge Kotter er det meget vigtigt, at ledelsen står i spidsen for forandringen, og altid viser det med handling og ikke kun med ord. Det er underminerende for en forandring, hvis de ledende udviser en adfærd, der ikke er i overensstemmelse med det, de selv siger, andre skal gøre.

7.13.5 Fjern stenene på vejen, og opgrader medarbejdernes kompetencer.

De nye initiativer løber ofte ud i sandet, hvis medarbejderne føler sig magtesløse grundet forhindringer, der kan opstå undervejs i forandringens gennemførelse.

Ifølge Kotter kan disse forhindringer skyldes for eksempel ikke tilpassede stillingsbeskrivelser og lønsystemer eller mellemledere, som ikke vil acceptere de nye omstændigheder. Medarbejderne kan også føle sig magtesløse, hvis de står uden de rigtige kompetencer, og derfor skal ledelsen sørge for, at medarbejderne løbende får udviklet de nødvendige kompetencer.

7.13.6 Skab også kortsigtede gevinster

Det er vigtigt, at medarbejderne holder fokus og motivationen på forandringen, og det vil derfor være vigtigt at stille nogle kortsigtede mål op, som man kan opnå og glæde sig over.

Ifølge Kotter skal der kunne ses resultater indenfor de første seks til atten måneder, for på den måde at opretholde motivationen for gennemførelsen af forandringen. Hvis de ikke ses, kan der være chance for, at medarbejderne giver op eller bliver decideret modstandere af forandringen.

7.13.7 Hold fast

Det ses ofte, at en ledelse ser et forandringsprojekt for fuldendt, når de ser de første store forbedringer i organisationen efter noget tid. Det skal selvfølgelig ses som noget positivt, men ikke som, at arbejdet er færdigt, da det kan tage fra tre til ti år før en forandring er forankret i virksomhedens kultur, og indtil da er den stadig meget skrøbelig. Det er derfor vigtigt, at ledelsen holder fast, og sætter flere mindre forandringsprojekter i gang for at fastholde fokus.

7.13.8 Forankre forandringen i organisationskulturen

Forandringen holder først på det tidspunkt, hvor den bliver til "den måde vi gør tingene på her". Først når forandringen har sat rod i virksomhedens normer, er den sikker, indtil da skal den betragtes som i fare for at kunne løbe ud i sandet. Som ledelse kan man sikre forandringen holder, ved at vise medarbejderne, hvordan deres holdning og adfærdsmønstre har medvirket til at nå forandringen. Lige meget hvor stærk den styrende koalition er, vil den ikke på egen hånd kunne ændre kulturen alene, men vil være afhængig af accept fra et flertal af medarbejdere og ledere i organisationen. Med tiden vil der blive ansat nye medarbejdere i organisationen, og de vil blive indoktrineret i den nye kultur uden at vide det.

7.14 Forandringsledelse – Malik/NMO organisationen

Jeg vil i nedenstående afsnit analysere ud fra den gennemgåede teori om gennemførelsen af nye tiltag i organisationen, så som at lave en ny trading afdeling med tidligere konkurrenter, kunne håndteres anderledes end den blev, og om forandringen i så fald vil være bedre fremtidssikret.

7.14.1 Skabe en følelse af nødvendighed

Følelsen af nødvendighed for forandring oplever jeg som at være til stede i organisationen, ved at man godt er klar over, at der bliver nødt til at ske nogle ændringer for at kunne imødekomme den hårde konkurrence, og udvide sit fokusområde. Som tidligere beskrevet har Malik/NMO arbejdet meget med at fastholde sine kunder, og knap så meget med at kontakte nye kunder. Ud fra den betragtning, oplever jeg, at man godt er klar over, der skal ske noget nyt på det område, da det med den nuværende konkurrence ikke er nok.

7.14.2 Opbyg en styrende koalition

Opbygning af koalitionen oplever jeg som manglende i forbindelse med implementeringen af det nye team. Jeg har personligt til tider haft svært ved at se ledelsens handlekraft i denne sammensætning af forskellige kulturer; det nye team og det gamle team. Der er af den grund set gnidninger og uoverensstemmelser traderne imellem.

7.14.3 Fastlæg en vision

Visionen for forandringen og det nye oplever jeg som fastlagt. Dog synes jeg, at jeg har haft svært ved at tage den til mig, da koalitionen har været mangelfuld, og udfordringerne ikke er blevet løst her og nu. Jeg oplever derfor, at visionen til tider har stået i baggrunden, og en man som ansat selv skal huske på.

7.14.4 Kommunikere visionen

Som skrevet i overstående oplever jeg ikke, at visionen for forandringen bliver kommunikeret ordentlig og vedvarende ud til medarbejderne. Den manglende kommunikation, mener jeg, gør at medarbejderne til tider mister troen på forandringen.

7.14.5 Fjern stenene på vejen, og opgradere medarbejdernes kompetencer

I forlængelse af de to overstående punkter, oplever jeg, at medarbejderne langt hen ad vejen selv fjerner stenene på vejen. Personligt har jeg ofte været meget frustreret over forandringen, men har alligevel, synes jeg selv, arbejdet med den, og på den måde selv fjernet stenene på vejen. Men er ikke sikker på, alle medarbejderne i organisationen ser sådan på det.

7.14.6 Skab også kortsigtede gevinster

Oplever ikke, at der er nogle kortsigtede mål eller gevinster i forbindelse med forandringen.

7.14.7 Hold fast

Jeg oplever ikke, at ledelsen holder fast i gennemførelsen af forandringen. Som jeg ser det, er det primært de nye- og gamle tradere, som er tvunget til at arbejde på tværs af teams, og af den grund holde fast i tingene. Denne arbejds måde slider til tider på medarbejderne.

7.14.8 Forankre forandringen i organisationskulturen

Da forandringen stadig er forholdsvis ny, er det svært at vurdere, hvordan den vil klare sig. Jeg oplever dog ikke umiddelbart, at der bliver gjort noget særligt i organisationen, for at forandringen skal blive en fast del af organisationskulturen, men gennem tid og ansættelser af nye medarbejdere, er det måske muligt, at den forankres.

7.14.9 Opsummering

Jeg oplever, at forandringen godt kunne være foregået anderledes, og at den vil være blevet gennemført lettere, hvis man fra ledelsens side havde gjort lidt mere for blandt andet, at kommunikationen havde været bedre. Samtidig med at visionen for forandringen havde været helt klar, og der var blevet arbejdet med den løbende. Jeg mener, det ville være med til at minimere gnidningerne og frustrationerne blandt medarbejderne. Forandringen er forholdsvis ny, så det er for tidligt at sige, om forandringen kan fastholdes, hvilket måske er muligt, men set ud fra den start, som forandringen har haft, og Kotters teorien, kan det være tvivlsomt.

Situationen er, at forandringen der bliver gennemført, indeholder medarbejdere i form af ny ansatte, og det, tror jeg, er med til at forandringen alligevel fastholdes. Malik/NMO har ikke tradition for at afskedige medarbejdere, men vil der imod gå langt for at få medarbejderne til at føle sig tilpas i sit arbejde. Den holdning, tror jeg nærmere, er med til at fastholde forandringen. I forbindelse med der kommer nye ansatte til, vil forandringen blive mere og mere "den måde vi gør tingene på her". At etablering af det nye tradingteam har været en

stor ting for Malik/NMO organisationen, og at hele indkøringsfasen vil kunne være gennemført mere gnidningsløst og på en måde, som ikke skabte så mange frustrationer, mener jeg, at i det her tilfælde vil "tiden læge alle sår". Med det mener jeg, at jo mere de to tradingteams arbejder sammen på tværs, og kommer til at lære hinanden at kende på et personligt plan, så vil gnidningerne og frustrationerne mindskes over tid.

Forandringen vil kunne være gennemført bedre, hvis man havde valgt at bruge Kotters 8-trins-model, hvilket jeg tror, havde gjort, at gennemførelsen var forgået hurtigere og med mindre forvirring og frustrationer blandt medarbejderne. Når det så er sagt, er jeg af den overbevisning, at i og med at forandringen indebære ansættelse af mennesker, vil det være med til at fastholde forandringen i organisationen.

8 Perspektivering

Som beskrevet, har Malik/NMO ansat nye tradere ud fra den ide, at de skal udgøre et nyt tradingteam, som skal have fokus på andre tradingområder, end det gamle tradingteam har. Disse nye tradere kommer med en anden kultur, og en anden måde at gøre tingene på, som man i Malik/NMO har vurderet at kunne benytte sig af, ved at bruge de nye tradere som de mere aggressive sælgere/tradere, og dem som skulle erobre nye kunder og nye trading områder.

Man kan sige, at den nuværende opdeling i to teams er tidsopdelt. De sidste ansatte i det nye team, og de tidligere ansatte i det gamle team. At de nyansatte så kommer med en anden kultur, er måske mere eller mindre tilfældigt, da det er grundet deres tidligere arbejde. Man trækker dermed ligheder mellem de nyansattes tidligere virksomheder og den måde, de virksomheder har gjort det på, som var en succes. Måske skulle der mere til for at skabe en sådan succes end udelukkende at ansatte tidligere tradere fra disse organisationer; måske skal hele organisationen foretage ændringer, for at de nyansattes kultur vil blomstre fuldt ud.

Set ud fra den baggrund, de nyansatte kommer med, kan jeg godt forstå, at Malik/NMO ledelsen tog chancen, og ansatte dem. Muligheden var unik grundet O.W.'s konkurs, og branchekendskabet som de kom med, har været givtigt. Ideen med, at de to forskellige kulturer skal supplere hinanden, ser jeg som en god ide, og en måde at udvikle den allerede eksisterende organisation på. Men at sætte to så forskellige kulturer sammen, dog stadig med teamopdeling, uden at have kommunikeret en skarp og præcis vision ud, har gennem de erfaringer, jeg har gjort mig, skabt utryghed og frustrationer blandt medarbejderne. Og i hvilket omfang de forskellige kulturer vil påvirke hinanden, hvis de kommer for tæt på hinanden; vil det resultere i en tredje kultur, og vil den så være gunstig for virksomheden?

Salgsmæssigt har de nyansatte en anden approach, og er vant til at være mere eller mindre aggressive, når det kommer til at opsøge nye kunder. Det stempel, som de tradere har fået, er jo ikke ensbetydende med at samtlige af de nye tradere er tilfredse med at arbejde på denne måde. Nogle af dem har det måske bedre med at arbejde mere i stil med den måde, som Malik/NMO gør og har gjort i lang tid. Jeg mener, at det er vigtigt, ikke at sætte alle de nye tradere i én kasse, men derimod undersøge deres personlighed,

og ud fra den undersøge om den pågældende trader sidder med de rigtige arbejdsopgaver/kunder ud fra, hvordan han/hun er som person. Gennem min opgave har det også vist sig, at der er grundlag for, at det bedste måske ville være at blande de to nuværende teams, for at imødekomme tradernes personlighed og kundernes behov på trods af traderens baggrund; ny/gammel trader.

Jeg har gennem min opgave bearbejdet et ambidextrøst synspunkt, og lagt vægt på mulighederne for denne organisationsform. Hvis man ser bort fra det, og der imod tænker, at erfaringer og samarbejdet på tværs af teamsene skulle styrkes og fremdyrkes ved at sørge for, at teamsene sidder tæt på hinanden, og dagligt er tvunget til at arbejde sammen, for på den måde at skabe en mere dynamisk traderkultur i organisationen. Vil det så på sigt have samme salgseffekt som ved en ambidextrøs organisation for Malik/NMO?

9 Konklusion

Konklusionen på opgaven er overraskende, da jeg, i starten, havde den opfattelse, at Malik/NMO organisationen ligger længere fra at være en ambidextrøs organisation end de egentlig gør. Der skal dog stadig laves nogle ændringer før Malik/NMO organisationen kan betragte sig som en ambidextrøs organisation. Måden den nuværende organisation er struktureret på vurderer jeg stukturmæssigt, vil kunne blive omdannet let og hurtigt til en ambidextrøs organisation.

Kultur- og ledelsesmæssigt tror jeg derimod at der skal arbejdes mere med det for at omdanne organisationen til en ambidextrøs organisation. Som gennemgået i opgaven er der nogle kulturelle områder, som underbygger en ambidextrøs organisation, og disse områder skal gerne have fokus og styring fra ledelsen side, for at de bliver udviklet i den rigtige retning, og ikke i stedet, kommer til at ødelægge den ambidextrøse organisation. Disse områder tror jeg vil kunne give nogle udfordringer for Malik/NMO. Kommunikationen er i dag ikke optimal, og jeg tror blandt andet det vil kunne give nogle udfordringer i opretholdelsen af ambidextrøsiteten, da det er meget vigtigt at kommunikationen er vedvarende, så medarbejderne ikke bliver usikre på nye tiltag og frustreret over blandt andet forskellige interesse områder blandt medarbejderne.

Jeg har samtidig ud fra min SOCO analyse prøvet at komme traderne ved Malik/NMO nærmere, for at danne mig et indtryk af deres personlighed og deres forskellige kulturelle baggrunde. Analysen har jeg brugt til at vurdere om hvem af traderne der måske ville passe bedre til at være eksperimenterende og mere aggressive i deres kunde approach. I dag er teamet World Wide (WWT) set som den mere eksperimenterende afdeling, men min SOCO analyse viste mig faktisk at andre tradere end dem som allerede er i den afdeling, vil kunne bestride den mere aggressive tilgang bedre. Jeg mener derfor hvis man skal få det maksimale ud af en ambidextrøs organisation vil det være en fordel hvilke tradere det udgør de forskellige teams. Ud over det har jeg brugt SOCO analysen som grundlag for en kundefordeling, som skal medvirke til at salget stiger, og samtidig give den enkelte tradere mere arbejdsflow i hans/hendes hverdag.

Jeg giver også et bud på, hvordan jeg ser forandringen som min opgave ligger op til, kan håndteres og i forhold til det, hvor jeg ser Malik/NMO har nogle udfordringer. Det er vigtigt at der holdes fat i forandringen, og man hele tiden holder fokus på meningen med den.

Forandringer ligger ofte op til frustrationer blandt de involverende, og hvis der i disse situationer en manglende kommunikation i organisationen, kan det give udfordringer.

Jeg vil ud fra min overstående konklusion afrunde med at ligge vægt på vigtigheden i at traderene i Malik/NMO organisationen bliver placeret i det team som passer den enkelte trader bedst ud fra min SOCO analyse og den ambidextrøse struktur, samtidig med at de forskellig artet kunder bliver matchet sammen med den rigtige type trader ud fra min SOCO analyse.

10 Kildeliste

Litteratur:

Claus Nygaard 2012, Samfundsvidenskabelige analysemetode

Darmer, 2010, Paradigmer i Praksis

Steen Hildebrandt, Ledelse hver dag

John P. Kotter, *I spidsen for forandringer*, 1998

Opgaver:

Kundeloyalitet og pris derpå, 7. semester HD(O) – Rasmus B. Sørensen

Link:

<http://www.jotmi.org/index.php/GT/article/view/1461/919>

<http://personal.psu.edu/faculty/i/x/jxb14/JMR/JMR1982-3-343.pdf>

<http://www.malik.dk/contact.aspx> (Malik)

<http://www.nordicmarineoil.dk/contact.aspx> (NMO)