



AALBORG UNIVERSITY
DENMARK

Aalborg Universitet

Undersøgelse af strategiarbejdet i danske virksomheder

Faglig rapport fra AU Herning

Holmgren, Jens; Friis, Ole Uhrskov

Publication date:
2014

Document Version
Tidlig version også kaldet pre-print

[Link to publication from Aalborg University](#)

Citation for published version (APA):

Holmgren, J., & Friis, O. U. (2014). *Undersøgelse af strategiarbejdet i danske virksomheder: Faglig rapport fra AU Herning*. AU Herning, Business and Social Science.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal -

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at vbn@aub.aau.dk providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.



Undersøgelse af strategiarbejdet i danske virksomheder

Analyserapport

Faglig rapport fra AU Herning

Forår 2014

Jens Holmgren og Ole Friis



AARHUS
UNIVERSITET

BUSINESS AND SOCIAL SCIENCES
AU HERNING

Indhold

Indhold	2
Formålet med undersøgelsen	3
Strategimodellen PIF	4
Det overordnede resultat fra de fem hovedområder	5
Resultaterne vedrørende strategiprocessen – den inderste cirkel	6
Eksekvering	6
Performancekultur	11
Resultaterne vedrørende strategiprocessen – den yderste cirkel	15
Produktivitet	15
Fleksibilitet	18
Innovation	23
De vigtigste konklusioner og anbefalinger	27

Formålet med undersøgelsen

I løbet af 2013 satte vi os for at undersøge danske virksomheders måde at arbejde med strategi på – både strategiens indhold og dens implementering. På baggrund af litteraturstudier af strategiteori og tidligere strategiundersøgelser fandt vi frem til en række undersøgelsesspørgsmål, der er relevante og dækkende for at kunne sige noget om, hvordan danske virksomheder planlægger deres strategi, hvilke områder strategien primært fokuserer på, hvordan strategien bliver implementeret samt om den skaber resultater.

Et område, der har været overset og som vi fandt vigtig at undersøge, var inddragelsen af medarbejderne i strategiarbejdet. Vi spurgte derfor både topledere, mellemledere og medarbejdere i virksomhederne, så vi kunne sammenligne svarene på tværs af de forskellige niveauer i virksomheden.

Vi udarbejdede en liste af bruttospørgsmål, som vi bearbejdede, så vi stod tilbage med 42 spørgsmål fordelt på fem hovedområder, der dækker de strategiområder en virksomhed bør overveje (produktivitet, fleksibilitet og innovation) og hvordan strategiforløbet kan gennemføres, med fokus både på eksekvering af strategien og på måling af fremdriften i virksomheden set i forhold til strategien, med andre ord dens performancekultur. Disse fem hovedområder danner grundlaget for vores strategimodel PIF.

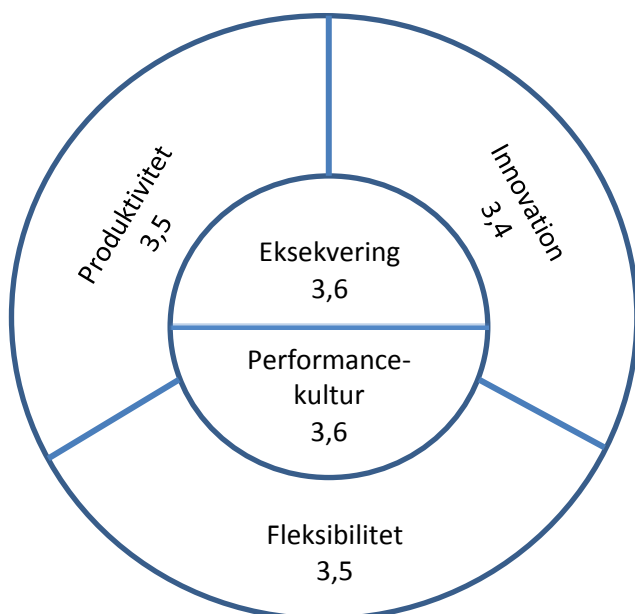
Vi udsendte spørgeskemaet til tidligere og nuværende studerende på AU Hernings uddannelser "Diplom i Ledelse" og "HD" samt til vores respektive netværk af ledere og medarbejdere i danske virksomheder med en opfordring til at rundsende spørgeskemaet i virksomheden så bredt som muligt. Dette resulterede i mere end 1400 udsendelser. Mere end 950 personer åbnede spørgeskemaet, og vi modtog 725 komplet udfyldte besvarelser fra mere end 140 virksomheder, hvoraf 134 var fra topledere, 262 var fra mellemledere og 329 var fra medarbejdere. Ca. 1/3 af besvarelserne var fra offentlige og selvejende institutioner.

Strategimodellen PIF

I nedenstående model har vi samlet de områder, vi har fundet det mest hensigtsmæssigt at fokusere på i forhold til formuleringen af spørgsmål til virksomhederne. Den inderste cirkel tager afsæt i, *hvordan* strategien gennemføres. Det er nogle grundlæggende elementer, der skal være til stede for at kunne lykkes med strategiarbejdet. Disse elementer skal udvikles og vedligeholdes i organisationen. Det handler om evnen til at omsætte tanke til handling, nemlig eksekvering af strategiens indhold og evnen til at opbygge en performanceorienteret kultur (stemning, værdier, strukturer), som alle kan se sig selv som en del af.

Den yderste cirkel består af tre strategielementer: produktivitet, fleksibilitet og innovation. For at kunne sikre en langsigtet og sund strategisk udvikling af virksomheden skal der skabes balance mellem de tre elementer. De tre elementer er indbyrdes i konflikt, og problemløsningsgangen er forskellig. Hvis virksomhedens strategiske fokus er på produktivitet, skal der satses på optimering af processer. Fokus på fleksibilitet over for kunder og markedet kræver en høj grad af interaktivitet og en stor tilpasningsevne i forhold til kunderne, mens innovation kræver fokus på kalkulerede eksperimenter samt en høj grad af risikovillighed og accept af fejl. Dette indikerer tre grundlæggende typer af meget forskellige udviklingsforløb.

Tallene i modellen angiver niveaue for svarene i de fem hovedområder.



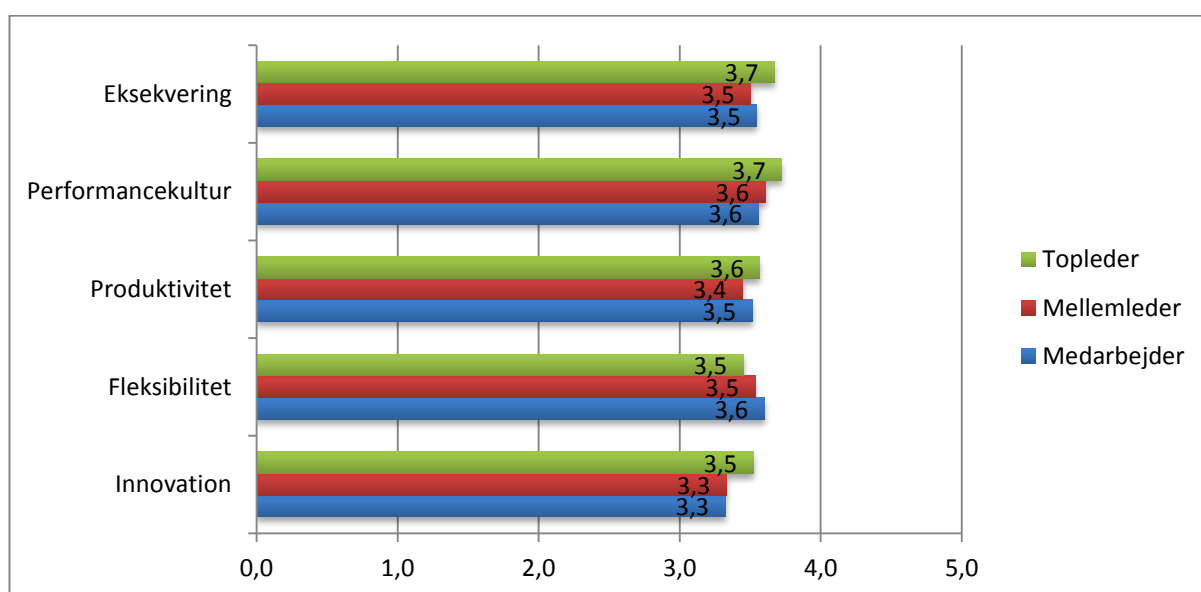
Figur 1. PIF-modellen med resultater

Det overordnede resultat fra de fem hovedområder

Generelt ligger niveauet relativt højt og ensartet for gennemførelse af virksomhedernes strategi og det fokus, virksomhederne har på de tre strategiområder. Virksomhedernes strategiske fokus er dog mere orienteret mod produktivitet og fleksibilitet (3,5) end mod innovation (3,4).

Virksomhedernes evne til at gennemføre strategien synes marginalt bedre end evnen til at afdække de tre strategiområder. Der er således positive indikationer på, at virksomhederne er gode til at få omsat tanke til handling.

Resultaterne dækker over meget store forskelle de enkelte spørgsmål imellem og mellem de forskellige niveauer i virksomheden i de enkelte spørgsmål.



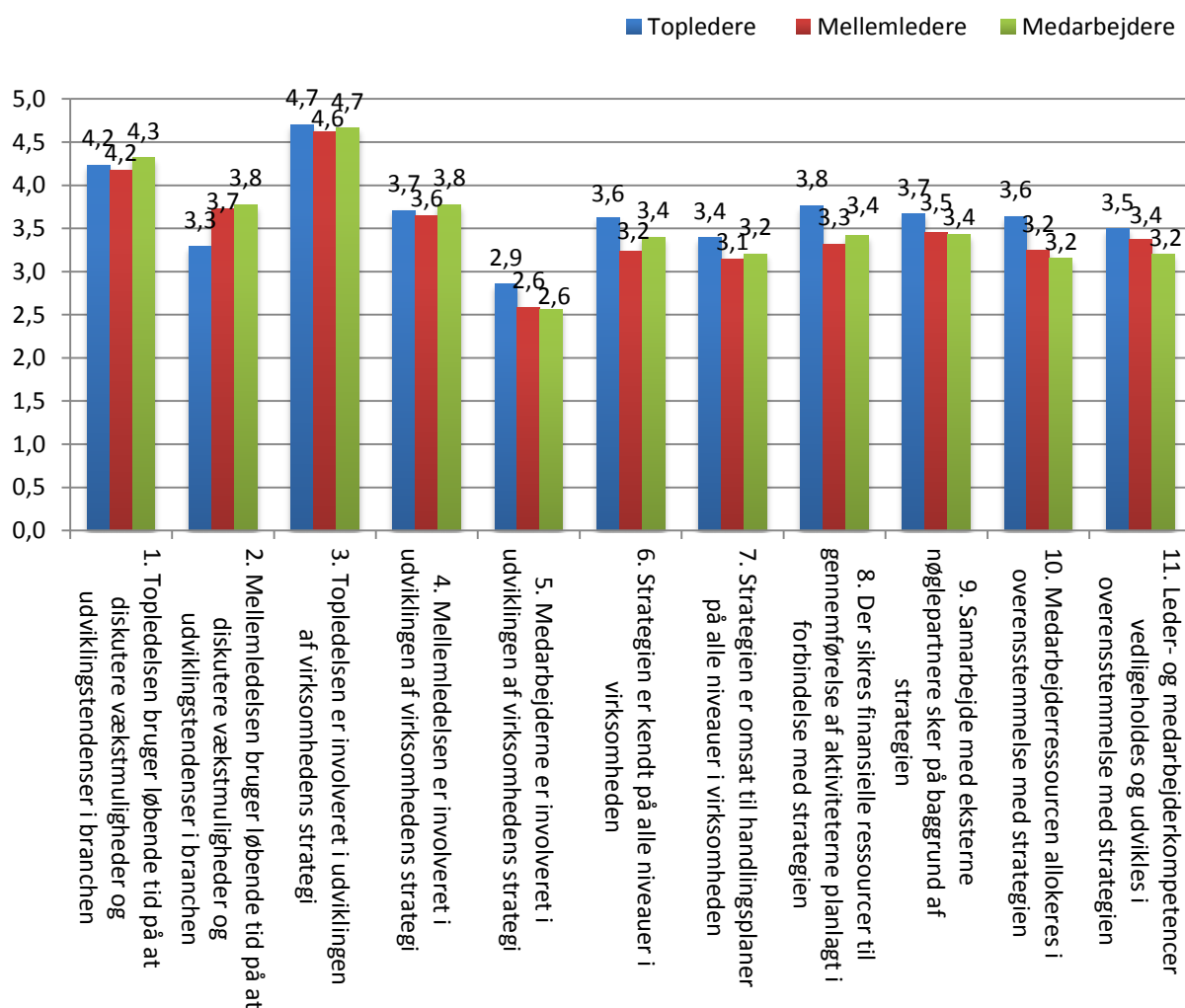
Tabel 1. Resultaterne fra de fem hovedområder fordelt efter niveau i virksomheden.

Toplederne vurderer marginalt eksekvering, performancekultur, produktivitet og innovation højere end både mellemledere og medarbejdere gør, mens de vurderer fleksibilitet marginalt lavere end mellemledere og medarbejdere.

Resultaterne vedrørende strategiprocesen – den inderste cirkel

Eksekvering

Eksekvering er en vigtig del af en organisations strategi, dens mål og kultur. Eksekvering handler om organisationens evne til at diskutere vækstmuligheder og udviklingstendenser og om evnen til at involvere topledelsen, mellemlidelsen og medarbejderne i udviklingen af strategien. Det er essentielt at kommunikere strategien og sikre de nødvendige ressourcer til at gennemføre nødvendige aktiviteter og desuden at vedligeholde og udvikle de nødvendige leder- og medarbejderkompetencer i forhold til den valgte strategi.



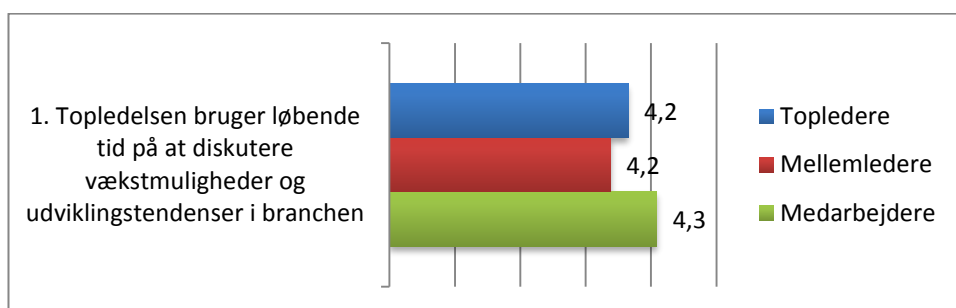
Tabel 2. Resultaterne for eksekvering fordelt på niveauer i virksomheden.

Der er stor forskel i opfattelsen af, om mellemlederne bruger tid på at drøfte vækstmuligheder mellem topledere og mellemledere/medarbejderne (spm. 2), om der allokeres ressourcer til at gennemføre den valgte strategi (spm. 8) og om medarbejdernes ressourcer allokeres i forhold til strategien (spm. 10) mellem topledere og mellemledere/medarbejdere.

Medarbejderne er i meget lav grad involveret i strategiarbejdet (spm. 5), og der er relativ stor forskel i opfattelsen af, om strategien er kendt på alle niveauer i virksomheden (spm. 6).

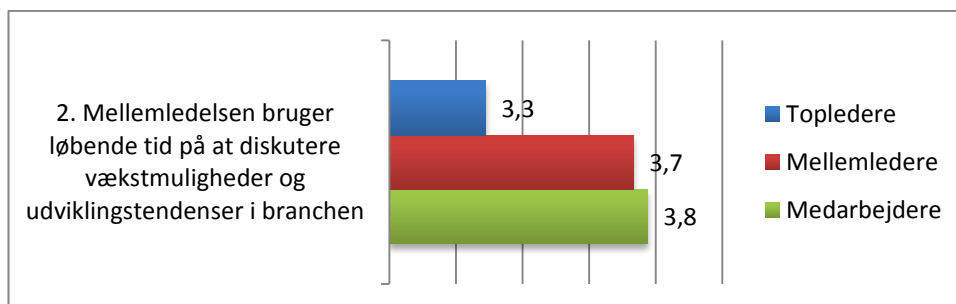
I det følgende vil resultaterne til hvert enkelt spørgsmål om eksekveringsevnen blive kommenteret.

Spørgsmål 1:



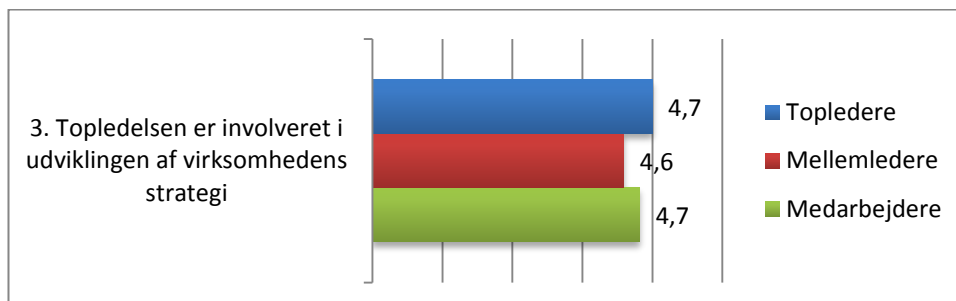
Resultatet ligger højt, hvilket indikerer, at alle i virksomheden mener, at topledelsen løbende bruger tid på at drøfte vækstmuligheder og udviklingstendenser. Medarbejderne har måske en tendens til at tro, at topledelsen anvender mere tid på det, end de reelt gør.

Spørgsmål 2:



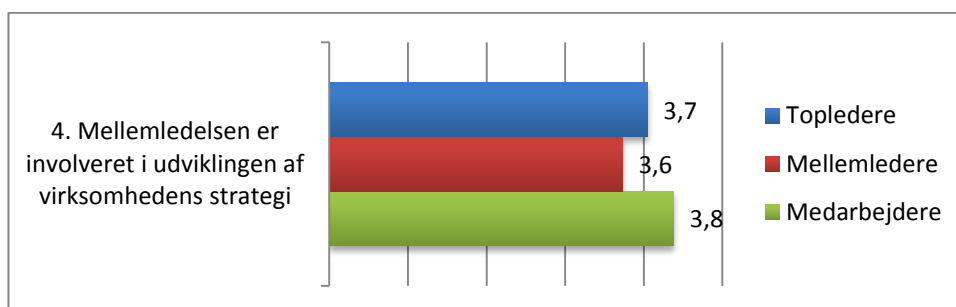
Der er en interessant forskel mellem niveauerne i opfattelsen af, om mellemlederne løbende bruger tid på at diskutere vækstmuligheder og udviklingstendenser. Toplederne ligger lavest, hvilket kunne indikere, at de synes, at mellemlederne godt kunne anvende mere tid på dette, mens medarbejderne ligger væsentligt højere. De har måske en følelse af, at mellemlederne anvender mere tid, end de burde, på de mere langsigtede emner i stedet for på driften.

Spørgsmål 3:



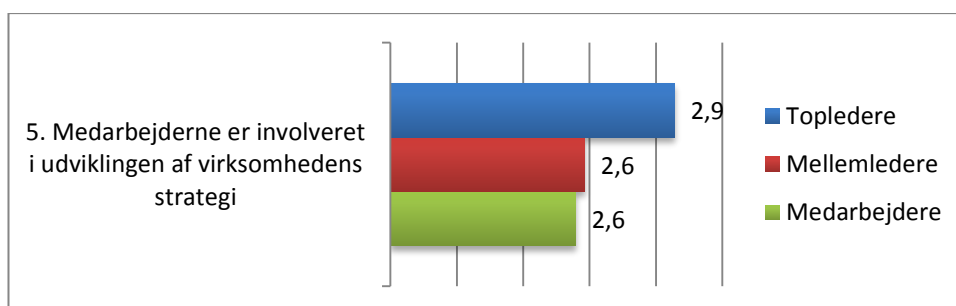
Der er, ikke overraskende, stor enighed om, at topledelsen er involveret i udviklingen af virksomhedens strategi. Uanset hvilken måde strategien udvikles på, bør topledelsen være aktivt involveret.

Spørgsmål 4:



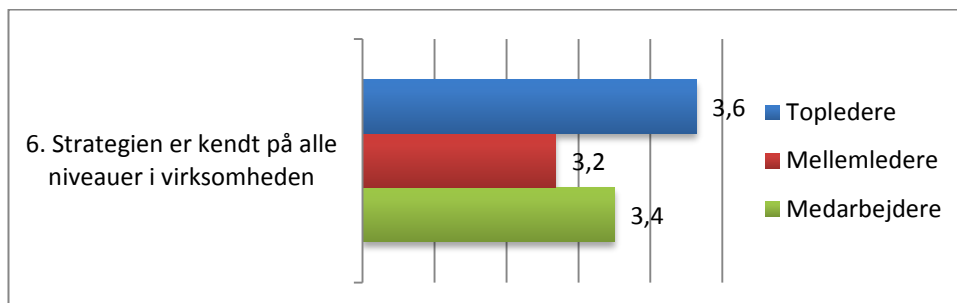
Mellemlledernes involveringsgrad ligger lavere end topledelsens og medarbejdernes opfattelse af, hvor involverede de er. Særligt medarbejderne har en opfattelse af, at mellemllederne er mere involverede, end de selv opfatter det. Måske er der områder, hvor mellemllederne kunne ønske sig mere involveret, men ikke føler, at de er det.

Spørgsmål 5:



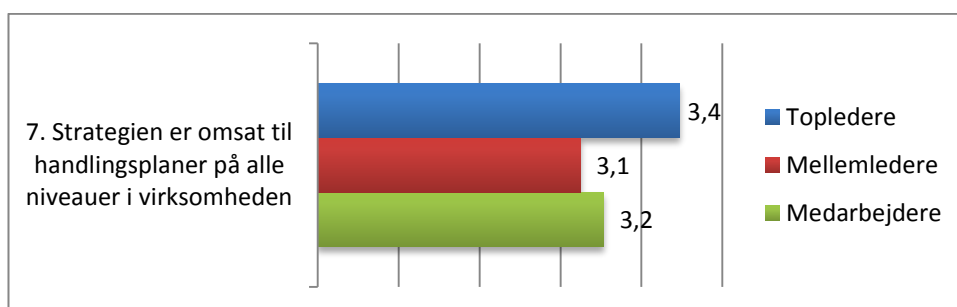
Medarbejdernes involveringsgrad er meget lav. Det er dog interessant, at topledelsen i noget højere grad end de to andre niveauer i virksomheden mener, at medarbejderne er involveret. I betragtning af, hvor betydningsfuldt det kan være for en strategis succesfulde implementering, at medarbejderne bakker op og er motiveret til at få det til at lykkes, er der her et område for virksomhederne at arbejde med.

Spørgsmål 6:



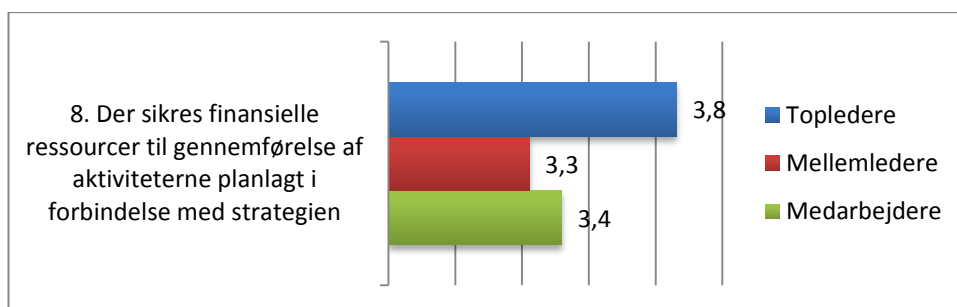
Kendskabet til strategien ligger på et middelniveau, og der kunne med fordel gøres noget for at øge det. Det er interessant at konstatere, at mellemlederne ligger noget lavere i opfattelsen af kendskabsgraden sammenlignet med topledelsen. Topledelsen synes nok, at de har kommunikeret strategien ud – måske på et strategiinformationsmøde eller på intranettet – men der skal ofte mere til for at mellemledere og medarbejdere føler sig tilstrækkeligt orienteret.

Spørgsmål 7:



Strategien er tilsyneladende ikke i meget høj grad omsat til handlingsplaner på alle niveauer i virksomheden. Særligt tankevækkende er det, at mellemlederne svarer noget lavere her end de to andre niveauer. Måske har de ikke en så udtalt fornemmelse af, at alt, hvad der foregår i virksomheden, sker i forhold til strategien, mens medarbejderne i højere grad tror, at det er strategien, der fører til nye handlingsplaner.

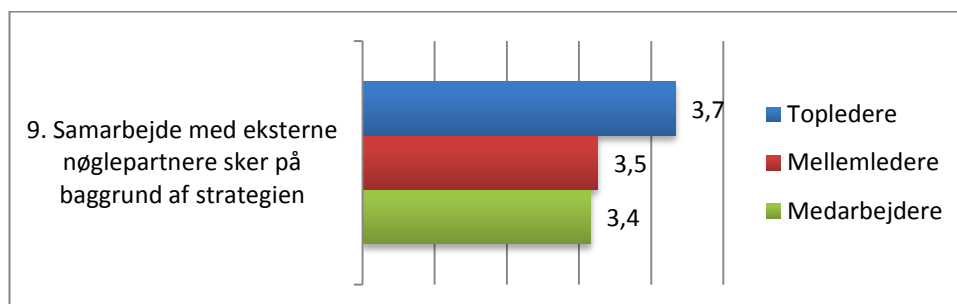
Spørgsmål 8:



Mellemlederne synes ikke i så høj grad som de to andre niveauer, at der sikres finansielle ressourcer til gennemførelse af strategiske aktiviteter. Forklaringen kan være, at de som de første bliver mødt af

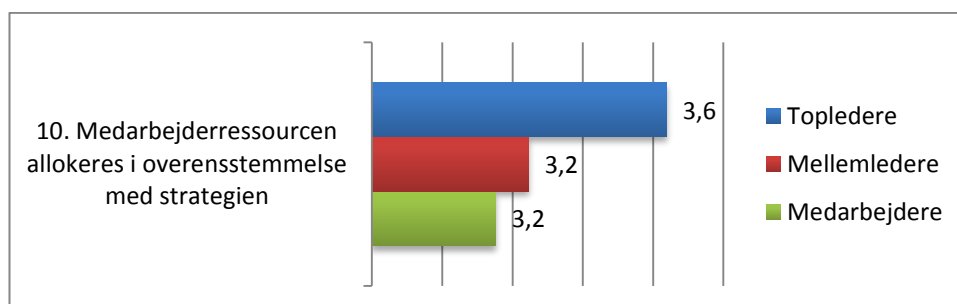
eventuelle sparekrav og forventninger til optimering og forbedringer af arbejdsprocesserne, mens medarbejderne får indtryk af, at de forandringer, der sker, skyldes strategien.

Spørgsmål 9:



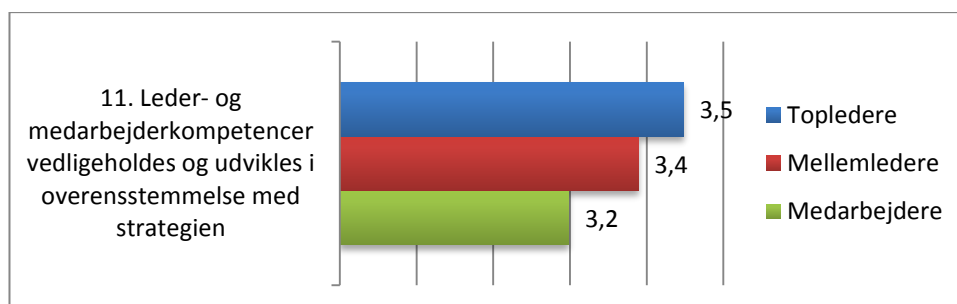
Mellemlederne og medarbejderne har ikke i så høj grad som topledelsen indtryk af, at de eksterne partnere, som virksomheden samarbejder med, er valgt på baggrund af strategien. Toplederne ligger relativt højt og har nok også bedst indsigt i, om samarbejdet med eksterne partnere og strategien hænger sammen.

Spørgsmål 10:



Medarbejderressourcen allokeres i middelhøj grad i forhold til strategien. Medarbejderne og mellemlederne scorer lavest, måske fordi de oplever, at der i visse situationer skæres ned – også på områder, der har strategisk betydning for virksomheden.

Spørgsmål 11:

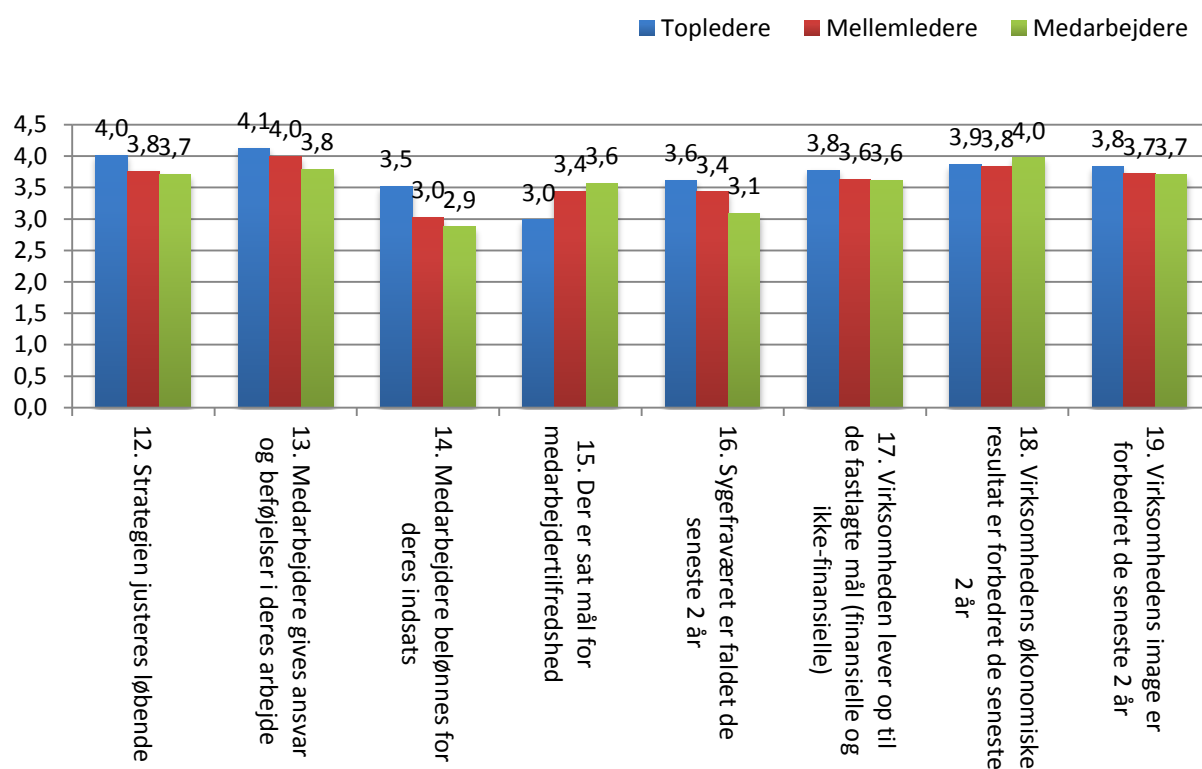


Der er nogenlunde enighed om, at leder- og medarbejderkompetencer vedligeholdes og udvikles i overensstemmelse med strategien. De tre niveauer ligger dog på et middelhøjt niveau med medarbejderne lavest.

Performancekultur

Opbygning og vedligeholdelse af en performancekultur vil medføre, at organisationen er committed og engageret på en måde, der gør, at der er gode muligheder for at nå gode resultater. Dette kræver, at medarbejderne kan relatere til de krav og forventninger, der er til performance, og at der er en sammenhæng imellem de mål, der løbes efter, og den strategi, som virksomheden forfølger. Strategien og målene skal derfor være sammenhængende og løbende kunne justeres og tilpasses ændrede forhold i omgivelserne og nye strategiske udfordringer.

Medarbejderne skal gives ansvar og beføjelser i deres arbejde, og de skal føle, at de bliver belønnet for deres indsats og opnåelse af de strategisk vigtige resultater. Organisationen skal være i stand til at leve op til de fastlagte mål, både de finansielle og de ikke-finansielle.

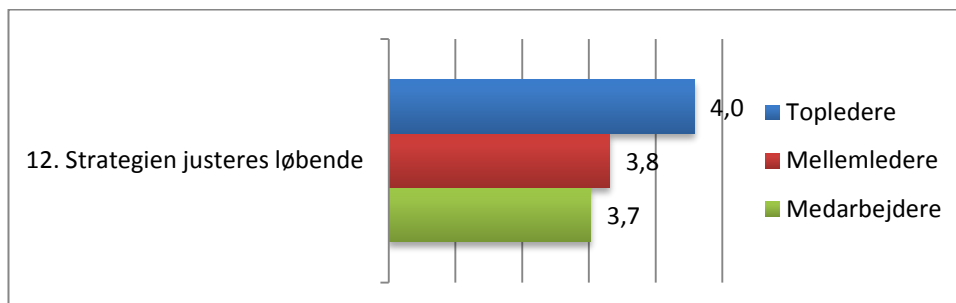


Tabel 3. Resultaterne for performancekultur fordelt på niveauer i virksomheden.

Resultaterne på området performancekultur viser, at topledelsen vurderer niveauet højt bortset fra arbejdet med medarbejdertilfredsheden. Resultaterne tyder desuden på, at virksomhederne justerer deres strategi løbende, og at der er en høj grad af delegering. Til gengæld mener mellemlederne og medarbejderne ikke, at de bliver behørigt belønnet for den indsats, de gør. Interessant er det også, at der er stor forskel niveauerne imellem på opfattelsen af, om der er sat mål for medarbejdertilfredsheden og om sygefraværet er faldet de seneste 2 år. Der er dog enighed om, at virksomhedens økonomiske resultat er forbedret de sidste par år.

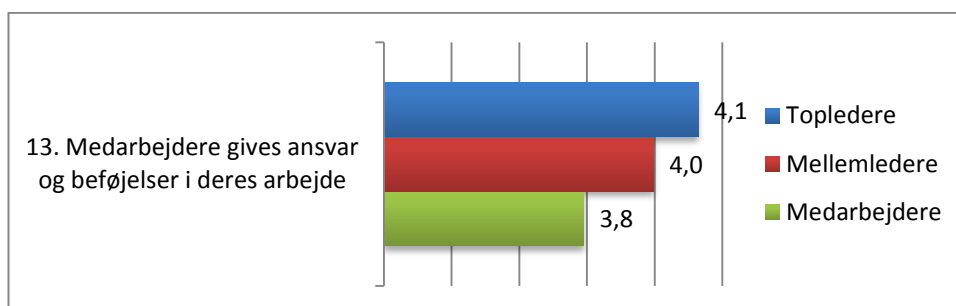
I det følgende vil resultaterne til hvert enkelt spørgsmål omkring performancekulturen blive kommenteret.

Spørgsmål 12:



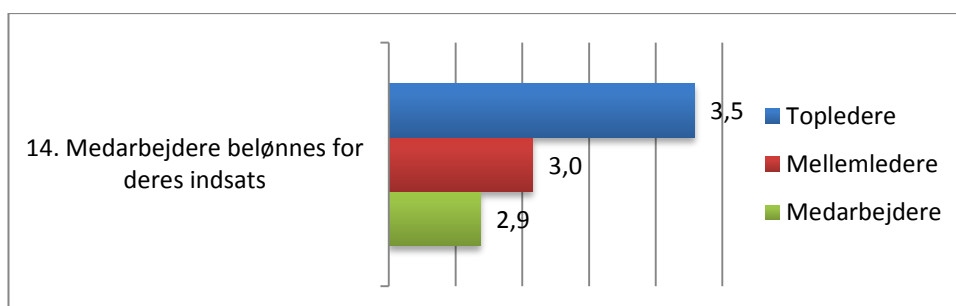
Der er stor enighed om, at strategien løbende justeres, hvilket tyder på en stor opmærksomhed omkring ændrede forhold i omverdenen og deres betydning for den retning, virksomheden har valgt. Det kunne dog godt se ud som om, at kommunikationen omkring det kunne være bedre, da både mellemlederne og medarbejderne ligger noget lavere end topledelsen.

Spørgsmål 13



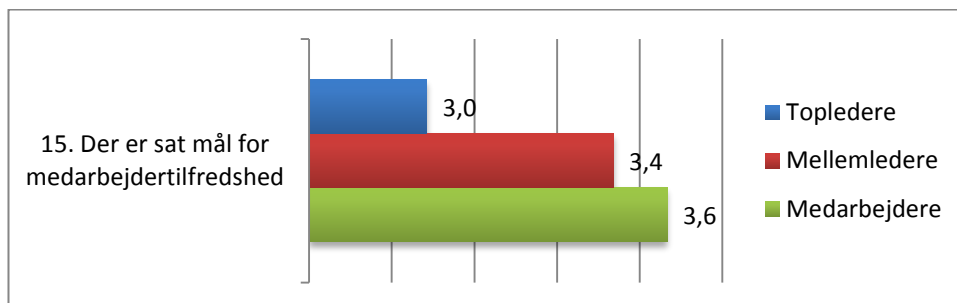
Det tyder på, at der generelt er høj grad af delegering af ansvar og beføjelser. Selv om medarbejderne ligger en smule lavere end både mellem- og topledere er forskellen lille, og det ses ofte, at ledere mener, de har delegeret mere, end det reelt opfattes af medarbejderne.

Spørgsmål 14



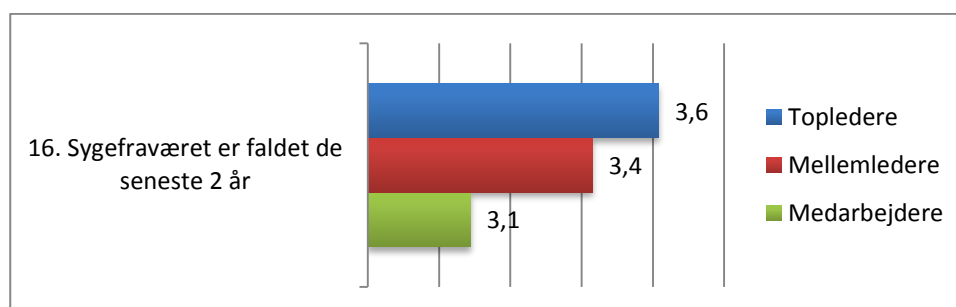
Medarbejderne mener ikke, de i tilstrækkelig grad belønnes for deres indsats. Det er ikke usædvanligt, at der her er stor forskel mellem især topledernes syn på dette og medarbejderne/mellemledernes. Det kan altid diskuteres, om indsats/belønningsbalancen er i orden, og det er helt naturligt, at man har en fornemmelse af at yde en stor indsats og dermed godt kunne forvente en større belønning. Det er her værd at bemærke, at belønning ikke behøver at være af pekuniær karakter, men i lige så høj grad kunne være i form af opmærksomhed fra topledernes side.

Spørgsmål 15



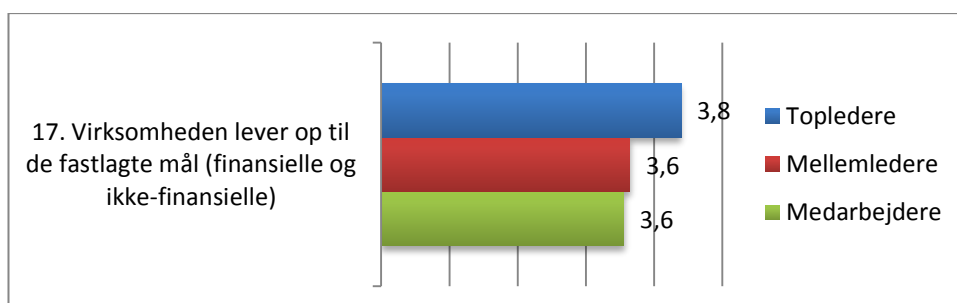
Der er stor forskel mellem toplederne, mellemledere og medarbejdere i opfattelsen af, om der er sat mål for medarbejdertilfredsheden. Det er en interessant forskel, der kan bunde i, at toplederne mener, at der ikke i tilstrækkelig grad er sat mere konkrete mål og forventninger til medarbejdertilfredsheden, mens medarbejderne på den anden side har en opfattelse af, at der ofte fokuseres på dette gennem undersøgelser og analyser.

Spørgsmål 16



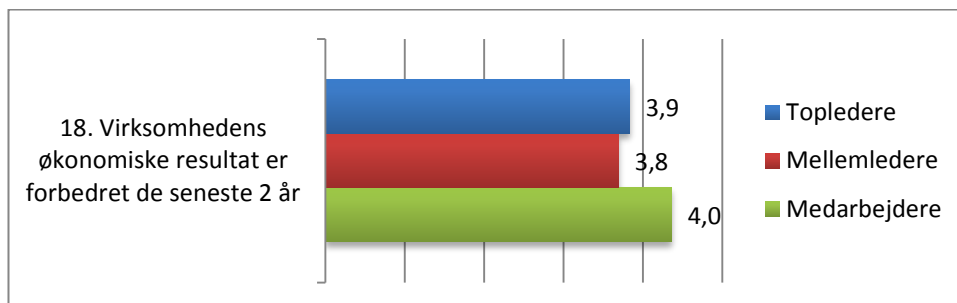
Også hvad angår sygefraværet er der bemærkelsesværdig stor forskel mellem de tre niveauer i virksomheden. Toplederne sidder inde med de faktiske tal for sygefraværet, mens medarbejderne måske synes, at der ikke er sket den helt store ændring i de senere år.

Spørgsmål 17



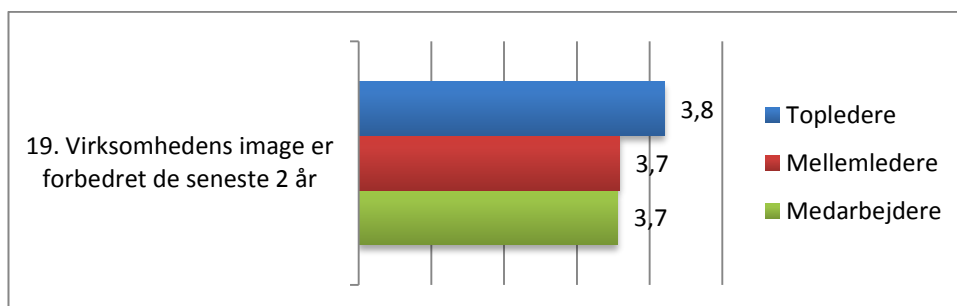
Der er stor enighed om, at virksomheden i stor udstrækning lever op til de fastlagte mål. Mellemlederne og medarbejderne ligger lidt lavere, måske fordi de enten ikke er så godt informeret som toplederne, eller måske fordi de ofte hører om nedskæringer og forbedringer for at nå målene, så de opfatter det som om, det er vanskeligt at leve op til målene, og dermed nok ikke når dem i sidste ende.

Spørgsmål 18



Der er markant enighed om, at virksomhedens resultat i høj grad er forbedret i de seneste to år. Sammenholdt med besvarelserne omkring øget strategisk bevidsthed og opmærksomhed tyder dette på, at der er en sammenhæng mellem fokus på virksomhedens strategi og virksomhedens økonomiske resultater. Dette kræver selvfølgelig nærmere analyse for at blive verificeret, men den høje score og enigheden mellem niveauerne øger sandsynligheden for, at der er en positiv sammenhæng.

Spørgsmål 19



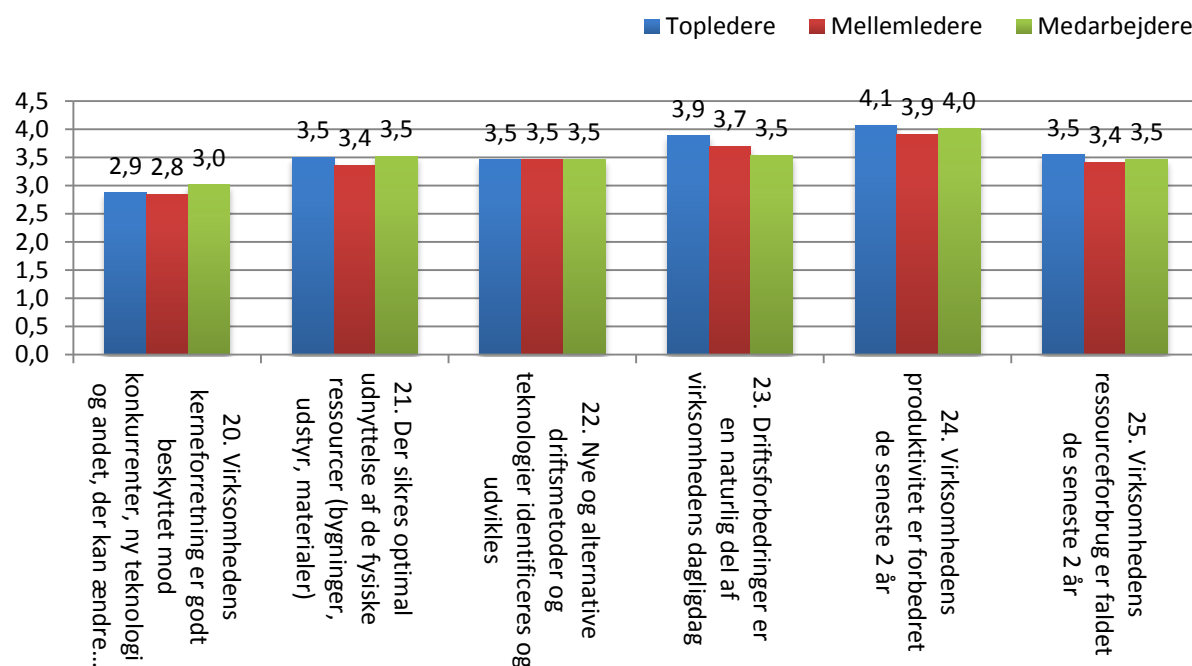
Et tilsvarende positivt resultat gælder for forbedring af virksomhedens image. Igen ligger scoren på et højt niveau, og der er bred enighed om, at virksomhedens image er forbedret. Det må derfor forventes, at der er en positiv sammenhæng mellem fokus på strategien og betydningen for virksomhedens image.

Resultaterne vedrørende strategiprocesen – den yderste cirkel

Efter at have analyseret spørgsmålene vedrørende strategiprocesen, vil resultaterne omkring strategiindholdet blive behandlet.

Produktivitet

Produktivitet handler om at fokusere på at gøre den eksisterende organisation mere produktiv, primært med udgangspunkt i den nuværende strategi og de tilknyttede strategiske udfordringer. Det handler om at udvikle og beskytte kerneforretningen og udnytte de eksisterende ressourcer – at finde og udvikle nye alternative driftsmetoder samtidig med, at løbende driftsforbedringer er en naturlig del af hverdagen. Eksempler på strategiske udviklingsforløb, der fokuserer på produktiviteten, er omorganisering, målstyringsprogrammer, lean, trimmet produktion, effektivisering, etc.

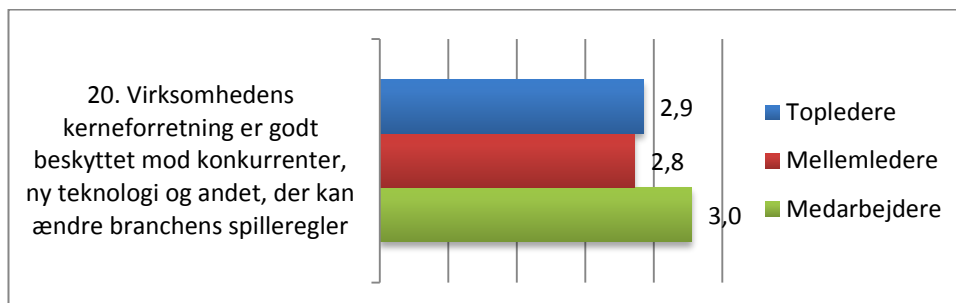


Tabel 4. Resultaterne for produktivitet fordelt på niveauer i virksomheden.

Generelt ligger niveauet højt for alle tre niveauer i virksomheden på produktivetsområdet, bortset fra spørgsmålet vedrørende beskyttelse af virksomhedens kerneforretning. Der er stor enighed om, at virksomhederne har opnået forbedret produktivitet med lavere ressourceforbrug, og at der løbende arbejdes med at forbedre driften. Det tyder på, at virksomhederne har reageret på det store fokus, der fra politisk side og fra medierne generelt har været på produktivitet.

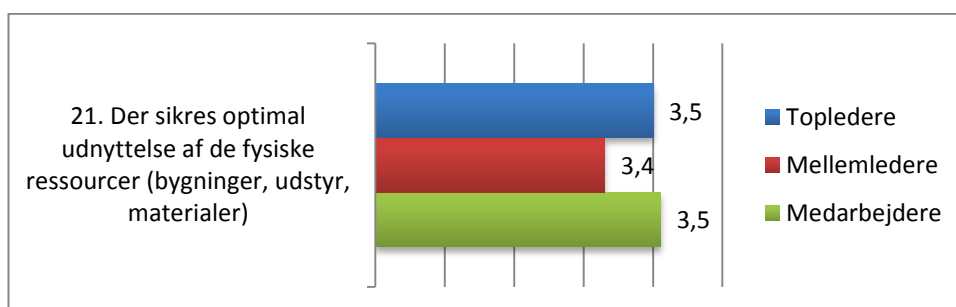
I det følgende vil resultaterne til hvert enkelt spørgsmål omkring produktivitet blive kommenteret.

Spørgsmål 20



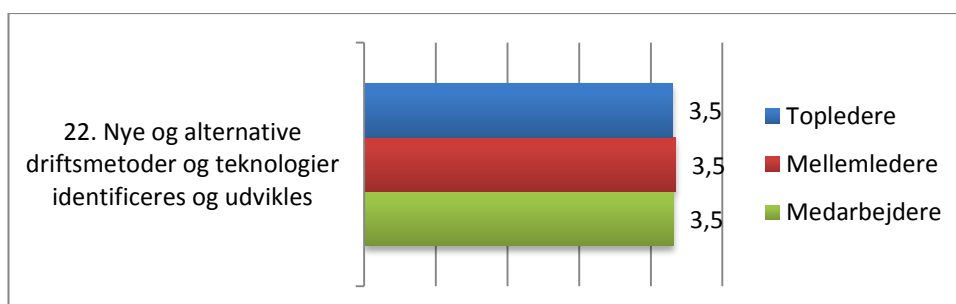
Det ser ud til, at der er bred enighed om, at virksomhedens kerneforretning er dårlig beskyttet mod konkurrenter og ny teknologi. Det er noget bekymrende, at der ikke er større opmærksomhed på at beskytte kerneforretningen mod konkurrenter og/eller indtrængende substitutter til virksomhedens produkter og services. Det kunne være et strategisk område, som virksomhederne burde have for øje, så kerneforretningen står bedre rustet på længere sigt.

Spørgsmål 21



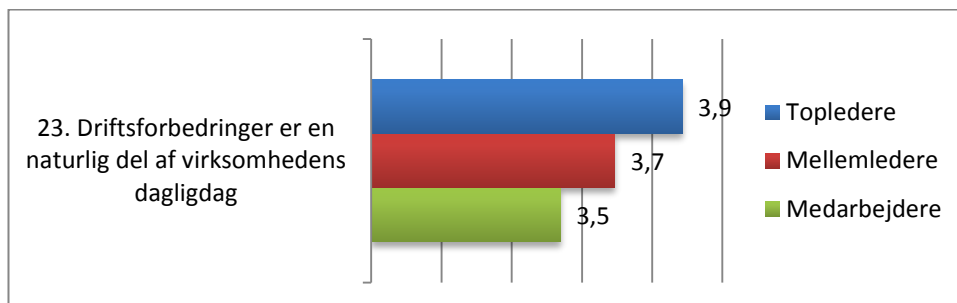
Der er enighed om, at de fysiske ressourcer udnyttes på et rimeligt højt niveau. Der er dog plads til at niveauet kan hæves yderligere med fortsat fokus på produktiviteten.

Spørgsmål 22



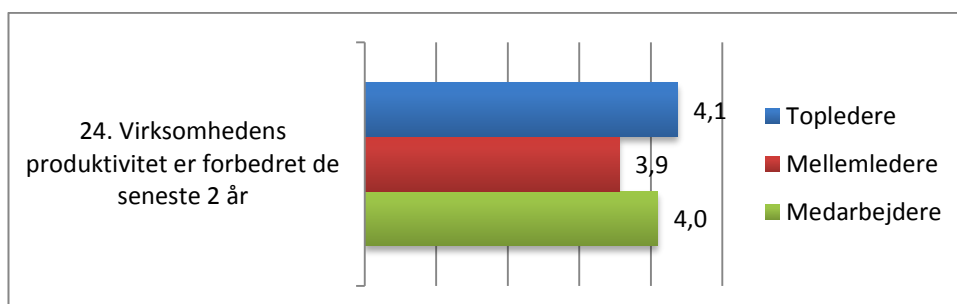
På nogenlunde samme niveau ligger vurderingen af virksomhedens evne til at identificere og udvikle nye alternative driftsmetoder og teknologier. Det ligger på et acceptabelt niveau, men også her er der plads til forbedringer med fortsat fokus på forbedringer af driften og produktiviteten.

Spørgsmål 23



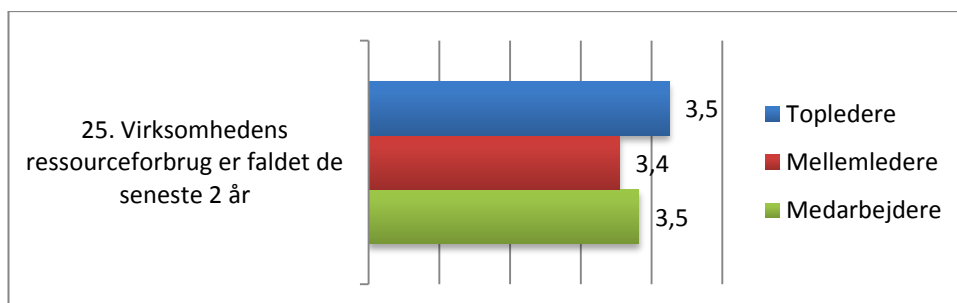
Det er tydeligt, at virksomhederne har haft fokus på systematisk forbedring af driften. Alle niveauer er enige om, at det ligger på et højt niveau, dog med medarbejderne liggende noget lavere end toplederne, der måske er for optimistiske i deres syn på, hvor godt de kontinuerlige forbedringer er indarbejdet i dagligdagen. Så længe de produkter og services, der kommer ud af driften, er konkurrencedygtige og værdiskabende for kunderne, vil det indvirke positivt på virksomhedens bundlinje. Problemerne opstår først, hvis optimal drift sker på områder, der er forældede eller ude af trit med markedet, så virksomheden meget effektivt producerer noget, der ikke kan sælges.

Spørgsmål 24



Det er tydeligt, at det store fokus på produktivitet har båret frugt. Alle er enige om, at produktiviteten er forbedret.

Spørgsmål 25

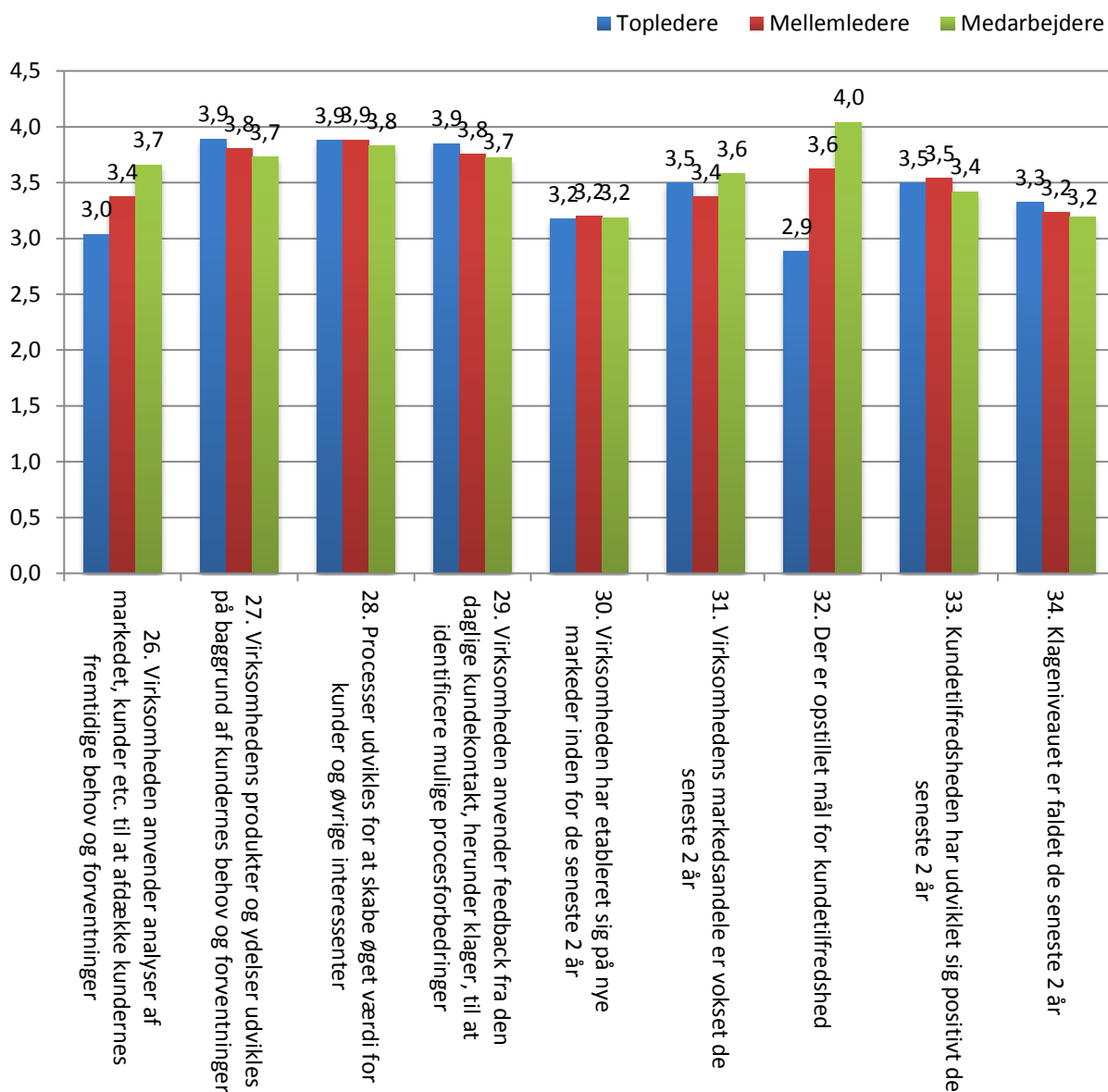


Selv om produktiviteten er hævet, ser det ikke ud til, at ressourceforbruget er faldet væsentligt eller tilsvarende. Det kan selvfølgelig skyldes mindre fokus på ressourceforbruget, men måske snarere, at der også er afsat ressourcer til forbedringerne og fornyelserne i produktionen.

Fleksibilitet

Fleksibilitet handler om at sikre stor overensstemmelse mellem kundernes behov og det virksomheden leverer. Det er afgørende at håndtere samspillet mellem virksomheden og omgivelserne gennem målrettet fokusering på salgsarbejdet og kontakten til kunderne. Virksomheden skal udvikles på baggrund af kundernes behov, så det handler om at analysere marked og kunder, herunder at have fokus på kundetilfredshed. Desuden skal virksomheden være opmærksom på at øge markedsandele og etablere sig på nye markeder.

Eksempler på strategiske udviklingsforløb er salgsstrategi og salgsindsats, crm-systemer, service- og loyalitetsprogrammer, branding, kundetilfredshedsmålinger, nye markeder med eksisterende produkter, etc.



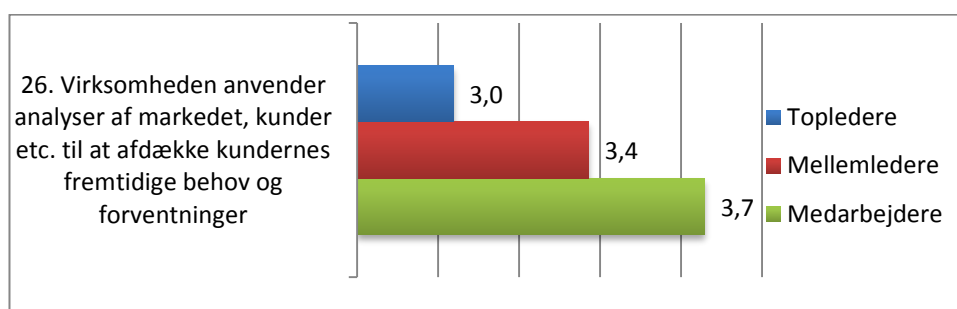
Tabel 5. Resultaterne for fleksibilitet fordelt på niveauer i virksomheden.

Der er generelt et stort fokus på tilpasning af produkter og processer i forhold til kunderne, hvilket også har givet positiv afsmittning på kundetilfredsheden. Alligevel er klageniveauet ikke faldet væsentligt, måske fordi målene for kundetilfredshed synes uklare eller ikke er tydeligt kommunikeret.

Interessant er det, at der er så stor forskel mellem niveauerne i forhold til opfattelsen af, om virksomheden anvender analyser af markedet, og om der er sat mål for kundetilfredsheden. Desuden er det værd at bemærke, at alle er enige om, at virksomheden ikke i særlig høj grad har etableret sig på nye markeder inden for de seneste to år.

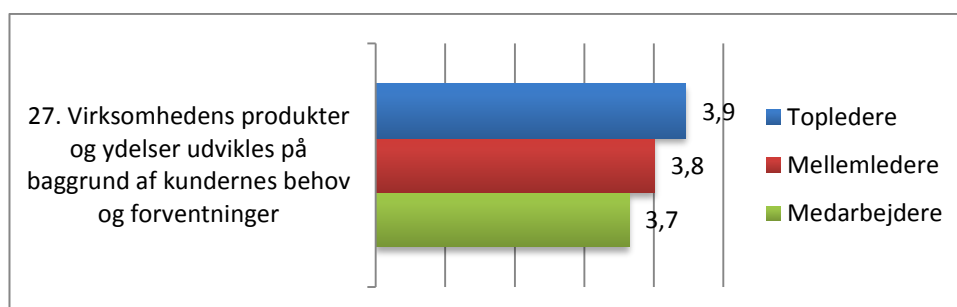
I det følgende vil resultaterne til hvert enkelt spørgsmål omkring fleksibilitet blive kommenteret.

Spørgsmål 26



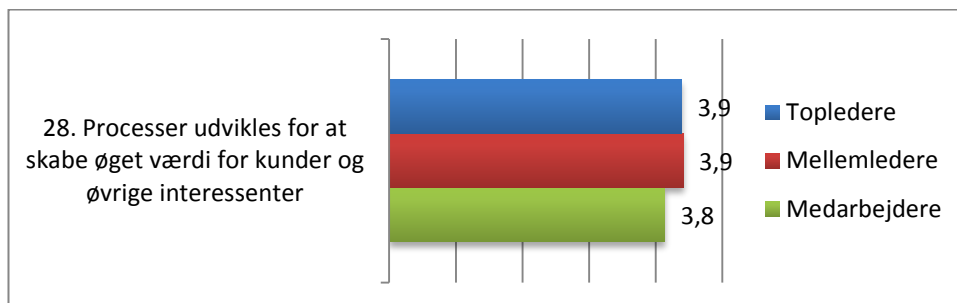
Der er bemærkelsesværdig forskel i topledernes, mellemledernes og medarbejdernes opfattelse af, om der anvendes kunde- og markedsanalyser. Forskellen kan være manglende information, men kan også skyldes, at medarbejderne opfatter det, der foregår i forhold til kunderne som noget planlagt på baggrund af analyser, mens topledere godt ved, at analyseniveauet ikke er specielt højt. Topledernes vurdering ligger lavt, og der bør fremadrettet anvendes flere analyser for at være sikker på at ramme kundernes behov og forventninger.

Spørgsmål 27



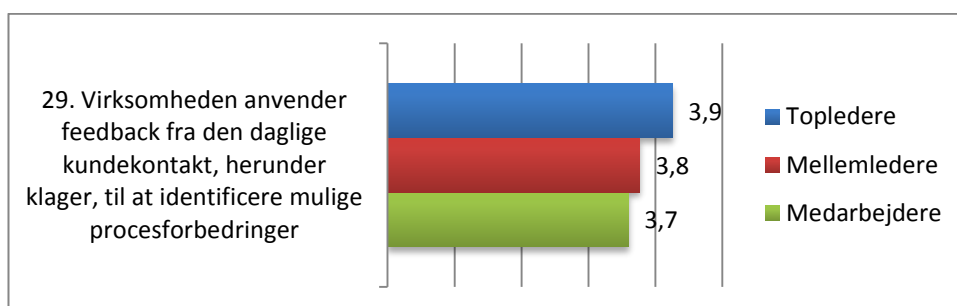
Der er tilsyneladende god kontakt til kunderne omkring deres behov og forventninger. Alle er enige om, at produkter og ydelser i høj grad udvikles på baggrund af heraf.

Spørgsmål 28



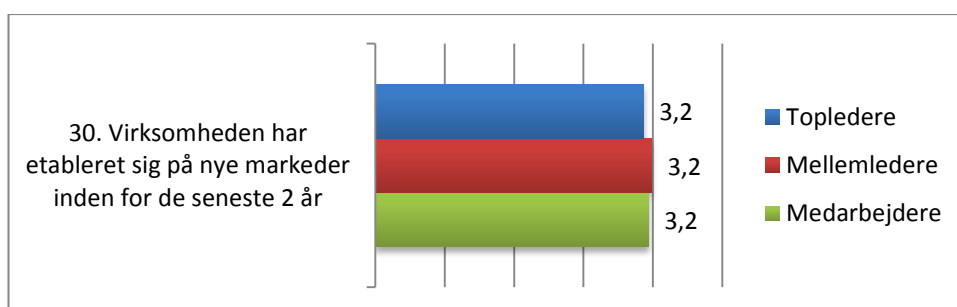
Der er ligeledes bred enighed om, at processer udvikles for at øge værdien for kunderne og niveauet ligger højt.

Spørgsmål 29



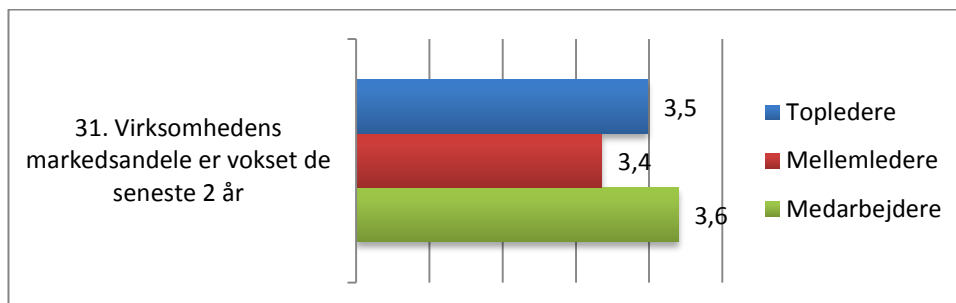
Det ser ud til, at virksomhederne i høj grad gør brug af feedback fra kunderne i bestræbelserne på at gøre processerne så kunderettede som muligt.

Spørgsmål 30



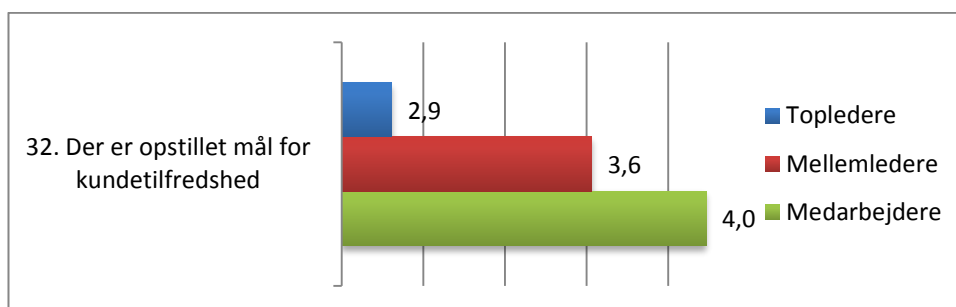
Der er stor enighed om, at virksomheden ikke i særlig høj grad har etableret sig på nye markeder inden for de seneste to år. Det indikerer, at der ikke er så stor strategisk fokus på dette område, som der måske burde være.

Spørgsmål 31



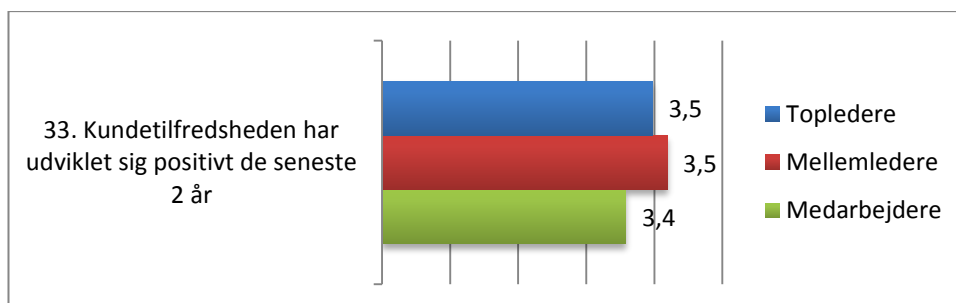
Markedsandelen er i nogen grad vokset i seneste to år. Dog kunne niveauet godt være højere, men det afspejler måske de senere års afventning på markederne og den noget hårdere konkurrence, der har været gældende de senere år.

Spørgsmål 32



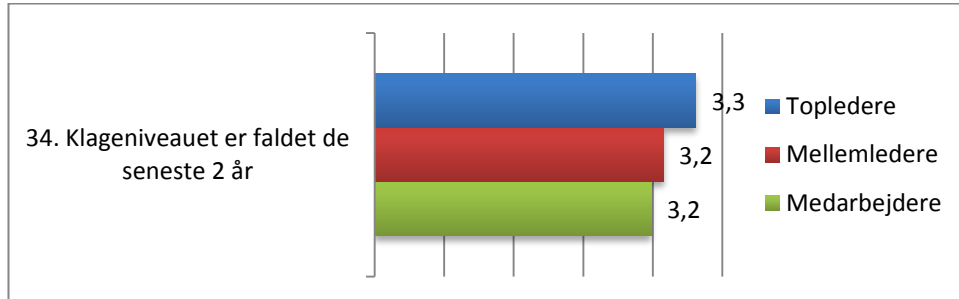
Der er meget stor forskel i opfattelsen af, om der er opstillet mål for kundetilfredshed. Toplederne, der burde vide bedst, ligger noget lavt, hvilket nok betyder, at der i deres bevidsthed ikke i tilstrækkelig grad arbejdes med mål på dette område. Mellemlederne og medarbejderne er til gengæld mere overbeviste om, at der er sat mål på området, hvilket kunne tyde på, at de forestiller sig, at der arbejdes med en form for mål eller sigte mht. kundetilfredsheden, eller at de måske selv arbejder ud fra nogle lokale mål.

Spørgsmål 33



Der er stor enighed om, at kundetilfredsheden har udviklet sig positivt i de seneste to år, og opfattelsen ligger på et middelniveau.

Spørgsmål 34

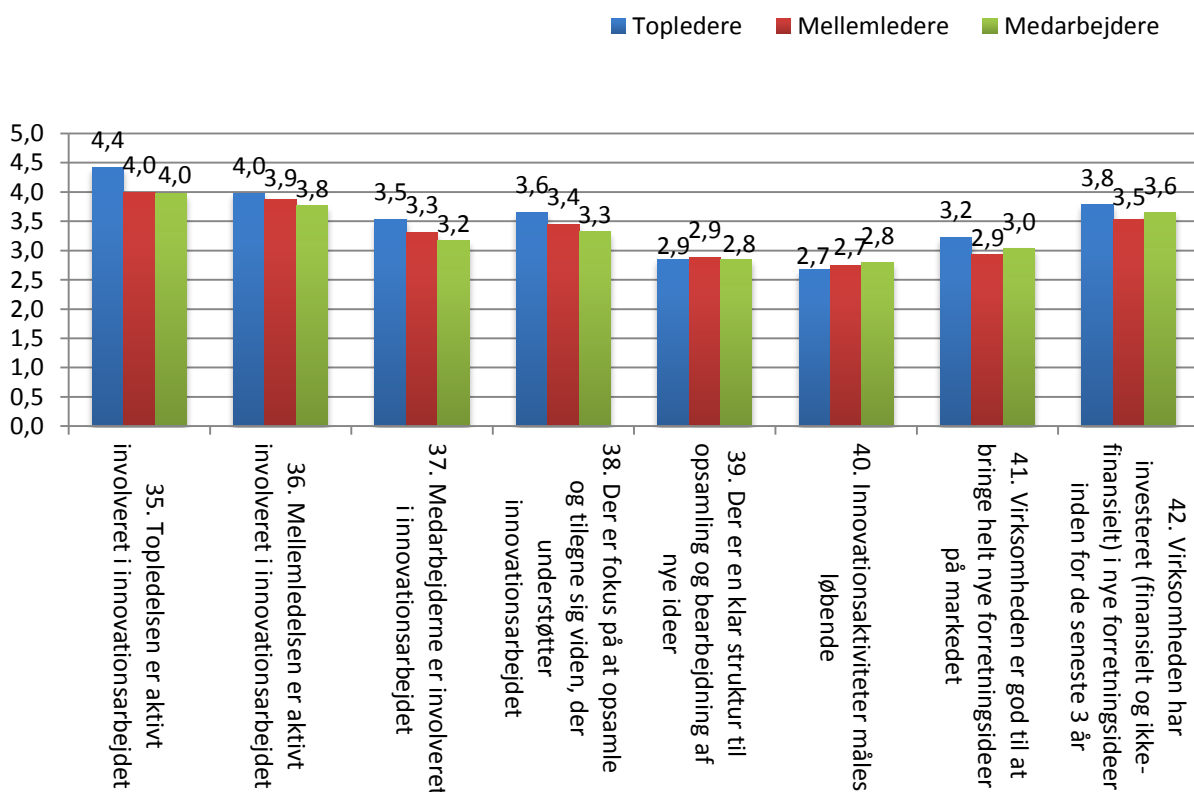


Der er enighed om, at klageniveauet i en vis udstrækning er faldet de seneste to år. Dog ligger det på et lavt til middel niveau, hvilket indikerer, at niveauet nok ikke er faldet så meget, men at der fortsat er en del klager fra kunderne.

Innovation

Innovation opfattes her som radikale ændringer i produkter, ydelser eller processer, der drastisk ændrer den eksisterende forretningsmodel. Innovation er den proces, hvorved ledelse og medarbejdere ofte sammen med nogle af virksomhedens interessenter skaber og fornyer organisationens forretningsmæssige grundlag og eksistensberettigelse. Det handler om organisationens fremtidige forretningsgrundlag. Afgørende for innovationers tilblivelse og implementering er, at ledere og medarbejdere aktivt er involveret i innovationsarbejdet, og at der er et innovativt miljø i virksomheden, der fremmer innovativ adfærd. Virksomheden skal også aktivt indsamle viden og, om nødvendigt, inddrage eksterne ressourcer, der understøtter innovationsarbejdet. I sidste ende handler det om at kunne bringe nye forretningsideer på markedet.

Eksempler på strategiske udviklingsforløb med fokus på innovation er Blue Ocean Strategi, "Speed Boat"-projekter, joint ventures og strategiske alliancer med fokus på markedsmæssige regelbrud og markedseksperimenter.

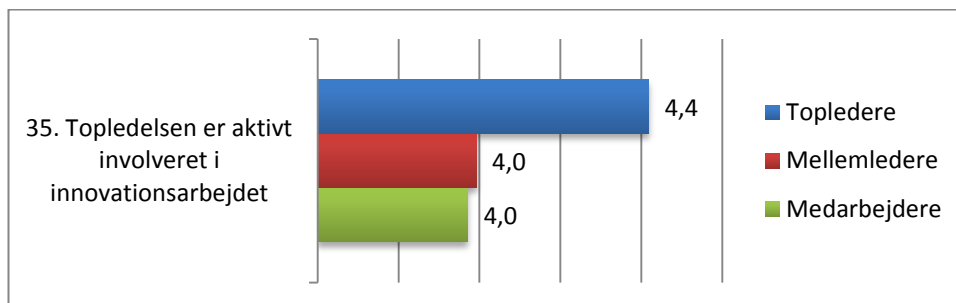


Tabel 6. Resultaterne for innovation fordelt på niveauer i virksomheden.

Generelt kan det ses, at virksomhederne er optaget af innovation, og at der i nogen grad arbejdes systematisk med at opsamle ny viden. Til gengæld mangler der struktur og målinger i selve innovationsarbejdet, hvilket betyder, at der ikke i tilstrækkelig grad arbejdes systematisk med innovation. Dette afspejler sig også i, at virksomhederne har vanskeligt ved at bringe nye forretningsideer ud på markedet.

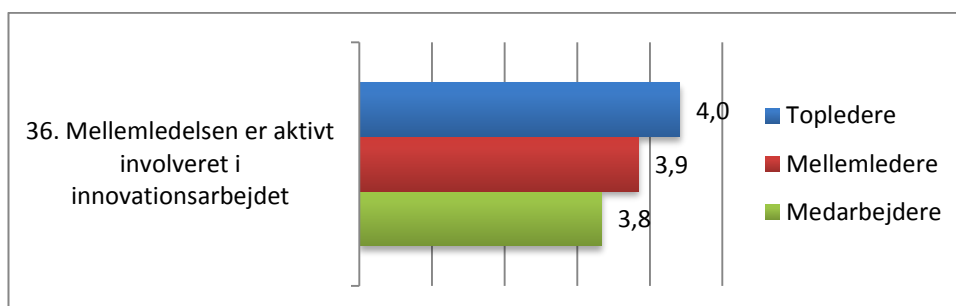
I det følgende vil resultaterne til hvert enkelt spørgsmål omkring innovation blive kommenteret.

Spørgsmål 35



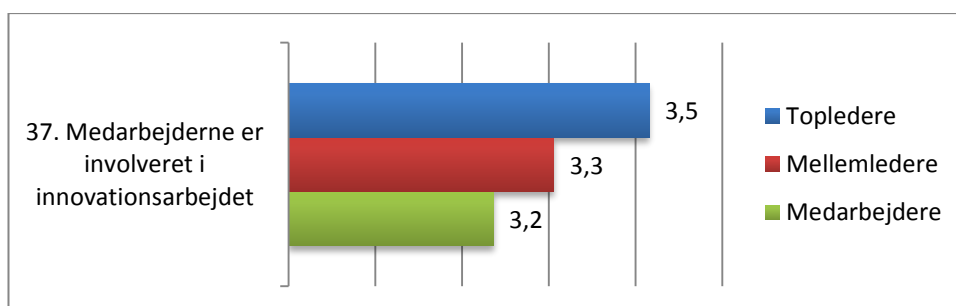
Topledernes aktive involvering i innovationsarbejdet ligger på et højt niveau, hvilket også er forventeligt, da innovation kan få store konsekvenser for virksomhedens fremtidige forretningsgrundlag. Toplederne føler sig dog mere involverede end det opfattes af mellemlederne og medarbejderne.

Spørgsmål 36



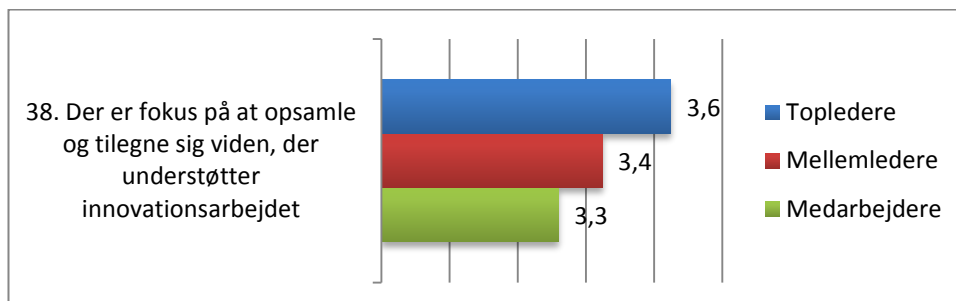
Alle giver udtryk for, at også mellemlederne er meget involveret i innovationsarbejdet. Det er et udtryk for, at innovationsarbejdet prioriteres, idet mellemledere ofte primært er stærkt involveret i den daglige drift.

Spørgsmål 37



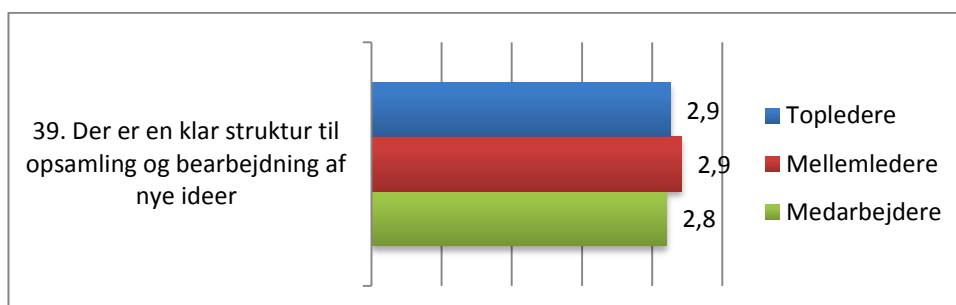
Involvering af medarbejderne ligger på et noget lavere niveau. Som det fremgår, vurderer medarbejderne det selv lavest. Det er selvfølgelig vigtigt, at de fleste medarbejdere koncentrerer sig om den daglige drift, men virksomheden kan gå glip af vigtige input til innovationsarbejdet og besværliggøre implementeringen, hvis medarbejderne ikke inddrages i forskellige sammenhænge i forbindelse med innovationsprocessen.

Spørgsmål 38



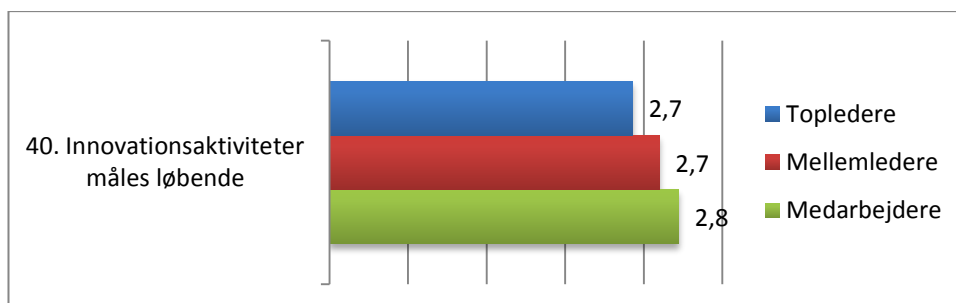
Det ser ud til, at der er opmærksomhed omkring indsamling af viden, der understøtter innovationsarbejdet. At medarbejderne scorer lavest kan skyldes, at de ikke har kendskab til den videnindsamling, der generelt foregår i virksomheden i forbindelse med innovationsarbejdet.

Spørgsmål 39



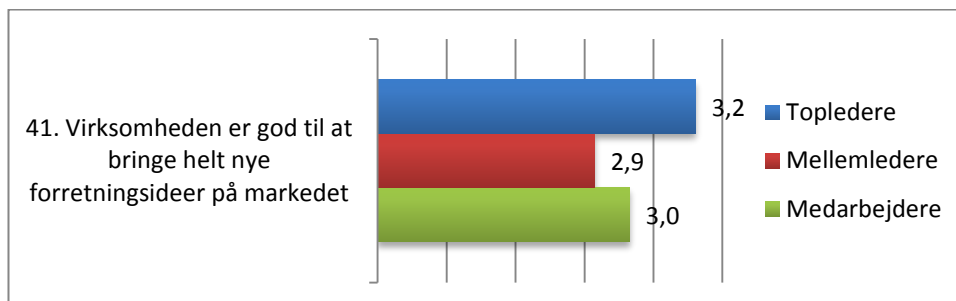
Der er stor enighed om, at der ikke er en klar struktur på alle områder, når det gælder opsamling og bearbejdning af nye idéer. Derved bliver det mere eller mindre tilfældigt, hvilke idéer der bliver arbejdet med, og det er noget, der kan forsinke og i værste fald forhindre innovation i at finde sted. Det er et vigtigt område for virksomhederne at få etableret en struktur, der sikrer, at så mange idéer som muligt bliver opsamlet og vurderet med henblik på at sikre virksomhedens langsigtede overlevelse.

Spørgsmål 40



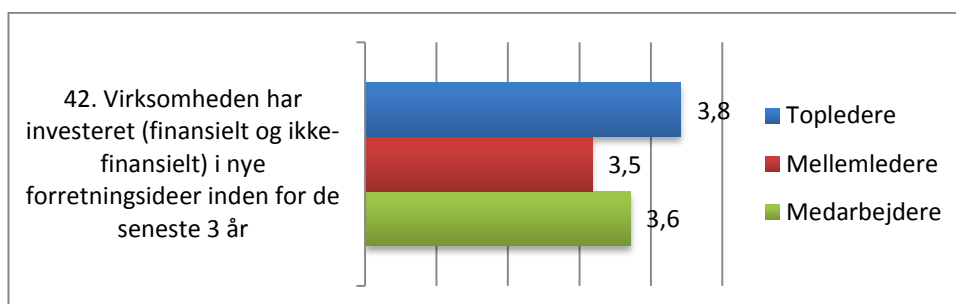
Endnu ringere ser det ud med hensyn til løbende måling af innovationsaktiviteterne. Det ser altså ud til, at der fokuseres en del på innovationsområdet, men at der ikke er nogen information om, hvorvidt det, der gøres, virker og fører til større værdiskabelse for kunderne og dermed for virksomheden.

Spørgsmål 41



Virksomhedens evne til at bringe nye forretningsidéer på markedet ligger også temmelig lavt. Det ser således ud til, at virksomhederne ikke får nok udbytte ud af deres fokus på innovation. Måske tales der mere om innovation i virksomhederne, end der arbejdes systematisk med det. Der er i hvert fald noget, der tyder på, at der kan ske betydelige forbedringer på innovationsområdet.

Spørgsmål 42



Der er tilsyneladende foretaget en del investeringer i nye forretningsidéer, men sammenholdt med virksomhedernes evne til at få disse idéer omsat til konkrete tiltag på markedet, ser det ud til, at mange af disse ressourcer er spildt. Der er behov for, at succesraten ved at bringe nye forretningsidéer på markedet øges.

De vigtigste konklusioner og anbefalinger

Virksomhederne har generelt fokus på strategiarbejdet. Omsætningen af strategien scorer marginalt højere end fokus på strategiens indhold. Der er dog områder, som virksomhederne med fordel kan arbejde på. Inddragelse af medarbejderne i strategiarbejde ligger lavt, og omsætning af de strategiske tiltag til konkrete handlingsplaner kunne der også med fordel fokuseres mere på.

Det ser ud til, at virksomhederne har fokus på løbende at justere strategien, hvis det viser sig nødvendigt. Dette afspejler sig også i, at virksomhedernes resultat og image er forbedret i de seneste to år.

Der har igennem længere tid været talt meget om den manglende produktivetsforbedring i Danmark. Det har virksomhederne tilsyneladende ladet sig inspirere af til at sætte fokus på virksomhedens produktivitet og kontinuerlige forbedringer. Det ser dog ud til, at virksomhedens kerneforretning ikke er ret godt beskyttet, hvilket kan bringe virksomhederne i en sårbar situation i forhold til nuværende og kommende konkurrenter.

Forholdet til kunderne fokuserer virksomhederne på, så de hurtigt kan tilpasse sig ændringer i behov og præferencer. Det ser dog ud til, at virksomhederne kunne blive bedre til at anvende analyseredskaber til at vurdere kunde- og markedsudviklingen.

På innovationsområdet er der det største potentiale for virksomhedernes udvikling. Der investeres i nye forretningsmuligheder og fokuseres på innovation, men det sker tilsyneladende uden en fast struktur for idéopsamling og – bearbejdning og uden, at der er sat mål for arbejdet og de mange ressourcer, der benyttes for at få innovationerne ud på markedet.

Flere af resultaterne skal undersøges nærmere gennem mere direkte undersøgelser i konkrete virksomheder, og hele undersøgelsen vil blive gentaget inden for det kommende år, så det kan konstateres, om der sker en udvikling på området, og i hvilken retning udviklingen går.