

Undersøgelse af
strategiarbejdet
i danske virksomheder
2016





JENS HOLMGREN, LEKTOR, CAND.OECON., PH.D.

Jens underviser og forsker i strategi og ledelse på Aarhus BSS ved Aarhus Universitet. Jens har en baggrund som HR-chef i VKR Gruppen og som udviklingschef i CfL, Center for Ledelse. Han forsker inden for ledelse af strategiske processer, herunder implementering af ny teknologi (ICT) i forskellige offentlige og private virksomheder. Han beskæftiger sig også med implementering og måling af virksomheders sociale ansvar (CSR).

✉ Mail: Jensh@btech.au.dk

☎ Telefon: 61 15 01 43



OLE FRIIS, LEKTOR, CAND.MERC., PH.D.

Ole underviser og forsker i strategi og ledelse på Aarhus BSS ved Aarhus Universitet. Oles forskning omhandler virksomheders evne til både at udarbejde og eksekvere strategi. Ole har en baggrund som uddannelseschef i Kvik Køkkener og som udviklingskonsulent i Ankerhus.

✉ Mail: Olefr@btech.au.dk

☎ Telefon: 40 98 21 00

Indhold

| | |
|----------------------------------------------------------------------|-----------|
| Indledning | 4 |
| Undersøgelsens vigtigste resultater | 4 |
| Formålet med undersøgelsen | 5 |
| Strategimodellen | 6 |
| Det overordnede resultat fra de fem hovedområder | 7 |
| Strategiprocessen | 9 |
| Strategiindhold | 13 |
| Konkluderende bemærkninger | 17 |
| Sammenligning mellem private og offentlige virksomheder | 18 |
| Strategiprocessen | 19 |
| Strategiindhold | 23 |
| Konkluderende bemærkninger | 25 |
| Udviklingen i strategiarbejdet i danske virksomheder | 26 |
| Strategiprocessen | 27 |
| Strategiindhold | 29 |
| Konkluderende bemærkninger | 31 |
| De vigtigste konklusioner og anbefalinger | 32 |
| Bilag 1 | 34 |
| Bilag 2 | 36 |

Indledning

Omkring 3.500 topledere, mellemledere og medarbejdere fra mere end 1.700 virksomheder har givet deres vurdering af strategiarbejdet i deres virksomheder.

UNDERSØGELSENS VIGTIGSTE RESULTATER

Omkring 3.500 topledere, mellemledere og medarbejdere fra mere end 1.700 private og offentlige virksomheder har via en spørgeskemaundersøgelse givet deres vurdering af, hvordan det går med strategiarbejdet i deres virksomheder.

Samlet set giver undersøgelsen et overvejende positivt billede af de fleste områder. Særligt topledere og mellemledere har fokus på det strategiske arbejde, og de fleste lever op til de mål, der er fastlagt i strategien. Den enkelte medarbejder oplever en høj grad af ansvar og beføjelser i deres arbejde, og de fleste virksomheder har forbedret deres økonomiske resultat de seneste par år.

Produktiviteten er steget, hvilket også viser sig ved, at løbende driftsforbedringer er en naturlig del af dagligdagen. De danske virksomheder har fokus på at skabe værdi for deres kunder, og de har særlig opmærksomhed på de mest værdifulde kunder.

Innovationsarbejdet er det, der vurderes lavest i undersøgelsen. Det ser ud til, at mange i og uden for virksomheden involveres, når det foregår, men der er stort set ingen struktur og systematik i arbejdet. Det afspejler sig også i, at de forretningsideer, der investeres i, ikke i ret stor udstrækning når ud på markedet.

Generelt er der på næsten alle områder stor forskel på topledernes og medarbejdernes vurderinger. Særlig udtalt er det i forhold til, hvor kendt strategien er på alle niveauer i virksomheden, og om der afsættes tilstrækkelige finansielle og ikke-finansielle ressourcer til gennemførelse af strategien. Der er også meget stor forskel i opfattelsen af, hvorvidt motivationen i virksomheden er øget de seneste par år. Dette kunne indikere, at toplederne ikke har ret god føling med, hvordan stemningen er blandt medarbejderne i deres virksomheder.

Disse resultater er endnu mere udtalte, når de opdeles på private og offentlige virksomheder. I de offentlige virksomheder er medarbejdernes opfattelse af virksomhedens evne til at justere strategien efter behov væsentligt dårligere end topledernes. Det samme gælder med hensyn til, hvor kendt strategien er i hele virksomheden, og om der er sikret de nødvendige ressourcer til at implementere strategien. Udviklingen i motivationen opfattes også mere negativt i de offentlige virksomheder.

Vi kan sammenligne svarene på tværs af forskellige organisatoriske niveauer i virksomhederne.

FORMÅLET MED UNDERSØGELSEN

Siden 2012 har vi arbejdet med og undersøgt danske virksomheders måde at arbejde med strategi på – både strategiens indhold og dens implementering. Vi gennemførte en undersøgelse af området i 2013, og det er denne undersøgelse, vi nu har gentaget. Undersøgelsen har fokus på, hvordan det går med de danske virksomheders strategiarbejde.

På baggrund af litteraturstudier af strategiteori og tidligere strategiundersøgelser har vi formuleret en række undersøgelsesspørgsmål, der siger noget om, hvordan danske virksomheder arbejder med strategi, hvilke områder strategien primært fokuserer på, hvordan strategien bliver implementeret, samt om den skaber resultater.

Spørgeskemaet består af 41 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 den atmosfære og kultur, strategien bliver implementeret i. Disse fem hovedområder danner grundlaget for vores strategimodel.

Noget, der har været overset i de fleste strategiundersøgelser, er medarbejderne og deres involvering i strategiarbejdet. Vi har derfor spurgt såvel topledere, mellemledere som medarbejdere, så vi kan sammenligne svarene på tværs af de forskellige niveauer i virksomheden.



Foto: Colourbox.

STRATEGIMODELLEN

I nedenstående model har vi samlet de områder, der karakteriserer strategiarbejdet i en virksomhed, og som vi derfor har fokuseret på i forhold til formuleringen af spørgsmålene. Den inderste cirkel tager afsæt i, hvordan strategien gennemføres. Det er de grundlæggende elementer, der skal være til stede for at kunne lykkes med strategiarbejdet; elementer, der skal udvikles og vedligeholdes i virksomheden. Det handler om evnen til at omsætte tanke til handling, nemlig eksekvering af strategiens indhold, og evnen til at opbygge en organisationskultur (stemning, værdier, strukturer), som er med til at fremme strategiimplementeringen.

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 i indbyrdes konflikt, og strategitilgangen er forskellig. Hvis virksomhedens strategiske fokus er på produktivitet, skal der satses internt på optimering af processer. Fokus på fleksibilitet over for kunder og markedet kræver derimod en høj grad af eksternt fokus og interaktivitet samt en stor tilpasningsevne i forhold til kunderne, mens innovation kræver fokus på kalkulerede eksperimenter og en høj grad af risikovillighed og accept af fejl. Dette beskriver tre grundlæggende typer af meget forskellige udviklingsforløb, som virksomheden skal kunne håndtere og balancere.



Figur 1: De fem strategielementer

Det overordnede resultat fra de fem hovedområder

Vi udsendte spørgeskemaet i første halvår af 2015 til mere end 50.000 personer, og vi modtog næsten 5.000 besvarelser, hvoraf omkring 3.500 var komplet udfyldte. Besvarelserne kommer fra flere end 1.700 private og offentlige virksomheder og er fordelt med 1.981 fra topledere, 801 fra mellemledere og 776 fra medarbejdere. 2.161 af besvarelserne kommer fra private virksomheder, og 1.337 kommer fra offentlige virksomheder. En oversigt kan ses i tabel 1.

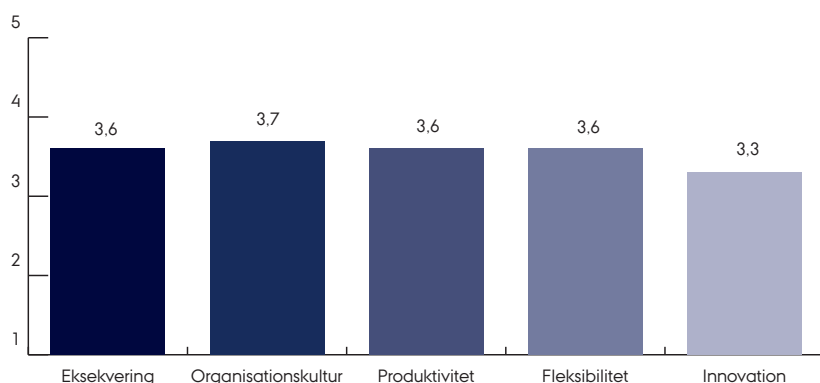
Total antal respondenter

| | Den private sektor | Den offentlige sektor | I alt |
|--------------|--------------------|-----------------------|-------|
| Topledere | 1410 | 511 | 1921 |
| Mellemledere | 410 | 391 | 801 |
| Medarbejdere | 341 | 435 | 776 |
| Total | 2161 | 1337 | 3498 |

Tabel 1: Oversigt over respondenter

Spørgsmålene er udformet som udsagn, der skal besvares på en 5-punkts skala fra meget uenig til meget enig (1-5). I det følgende gennemgås resultaterne af undersøgelsen.

Figur 2 viser det overordnede resultat af undersøgelsen.

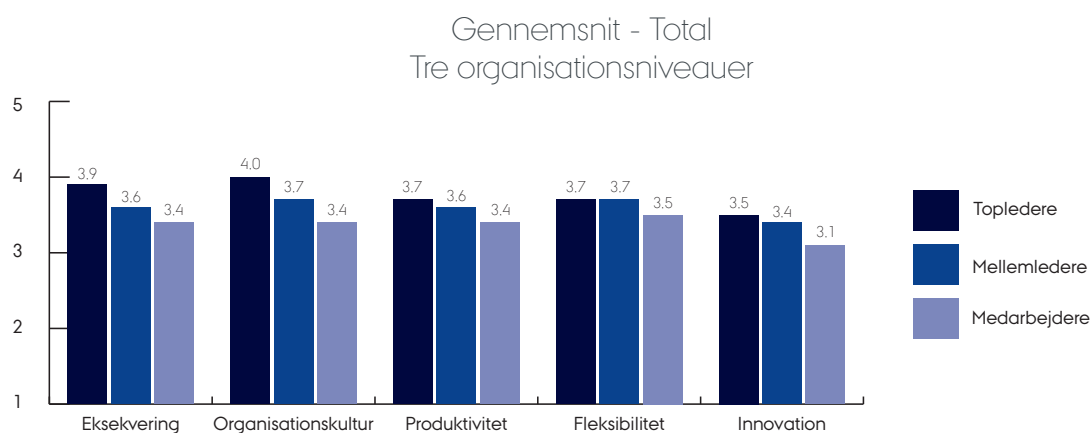


Figur 2: De fem strategiområder – samlet gennemsnit

Generelt er niveauet relativt højt og ensartet for de fem strategiområder, dog rangerer innovation lavere end de fire andre områder. Virksomhedernes evne til at gennemføre strategien synes marginalt bedre end deres evne til at fokusere på de tre strategielementer. Der er positive indikationer på, at virksomhederne er gode til driftsmæssigt at få omsat tanke til handling, og at de er mere orienteret mod produktivitet og fleksibilitet end mod innovation.



Figur 3 viser resultatet for de fem strategiområder fordelt på topleder-, mellemlider- og medarbejderniveauet.



Figur 3: De fem strategiområder fordelt på de tre organisationsniveauer

Toplederne ligger generelt over eller på linje med mellemliderne, mens de på alle områder ligger over medarbejderne. Der er størst forskel mellem toplederne og de øvrige niveauer på områderne eksekvering og organisationskultur. Der er størst overensstemmelse mellem de to ledelsesniveauer på produktivitet, fleksibilitet og innovation, mens den største forskel mellem topledere og medarbejdere ses på organisationskulturområdet. Eksekvering og organisationskultur vurderes signifikant lavere af medarbejderne end toplederne.

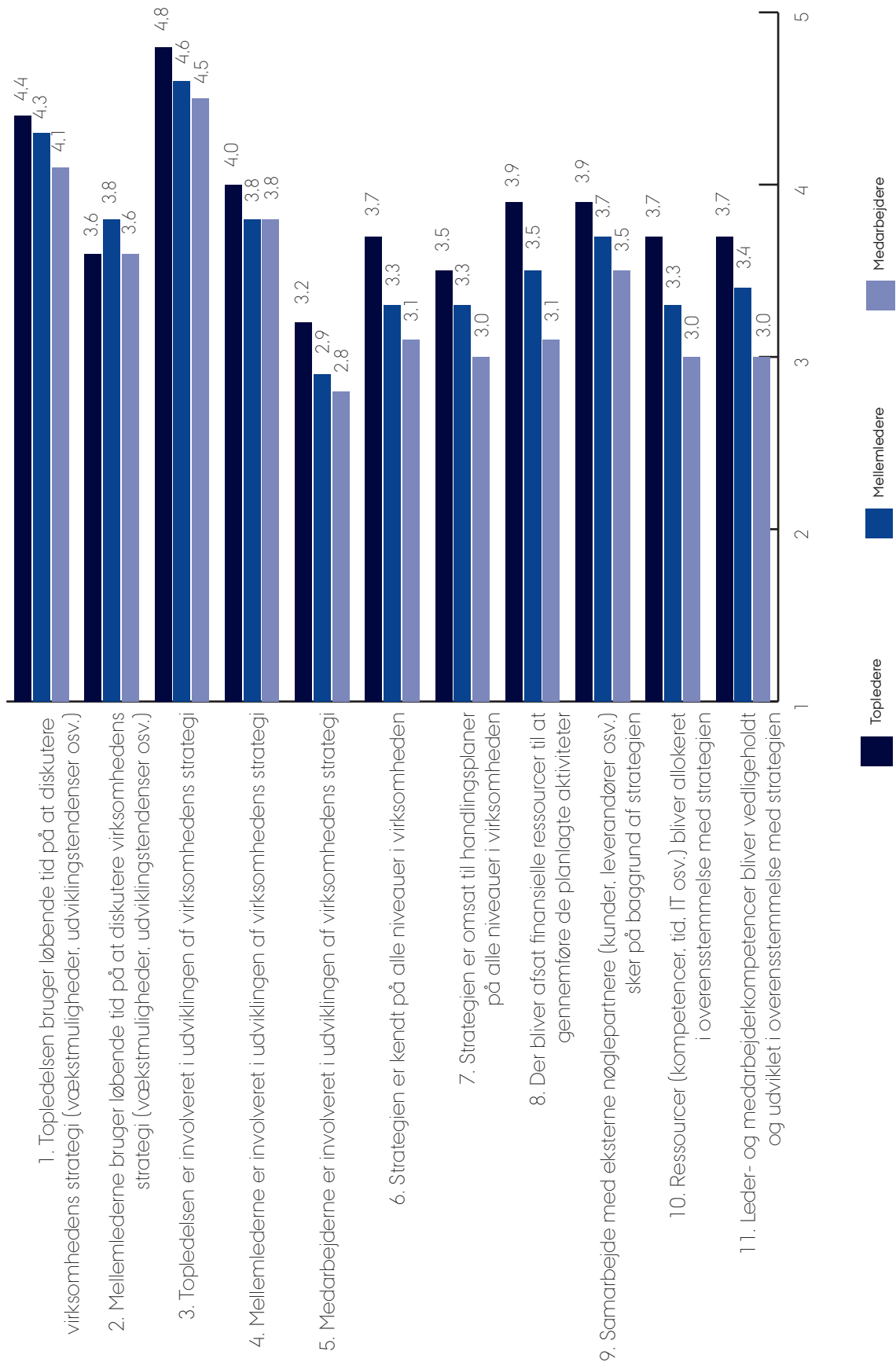
Innovation vurderes samlet af alle niveauer markant lavere end de fire andre strategiområder.

STRATEGIPROCESSEN

Strategiprocesen omhandler, hvordan virksomheder vælger at arbejde med og gennemføre deres strategi. Der er tale om grundlæggende elementer og færdigheder, der skal kunne sikre, at strategien udvikles og eksekveres. Endvidere er der nogle organisatoriske træk, der påvirker dette i positiv retning, for eksempel at kunne justere og tilpasse strategien, når omgivelserne kræver det, at organisationen har motiverede medarbejdere, der har lyst og evne til at eksekvere de nødvendige aktiviteter, samt at kunne følge og nå opstillede mål. I det følgende gennemgås strategiprocessens to områder, eksekvering og organisationskultur.

Figur 4 på næste side viser, hvordan danske virksomheder evner at eksekvere deres strategi.

Eksekvering



Figur 4: Eksekvering fordelt på organisationsniveauer

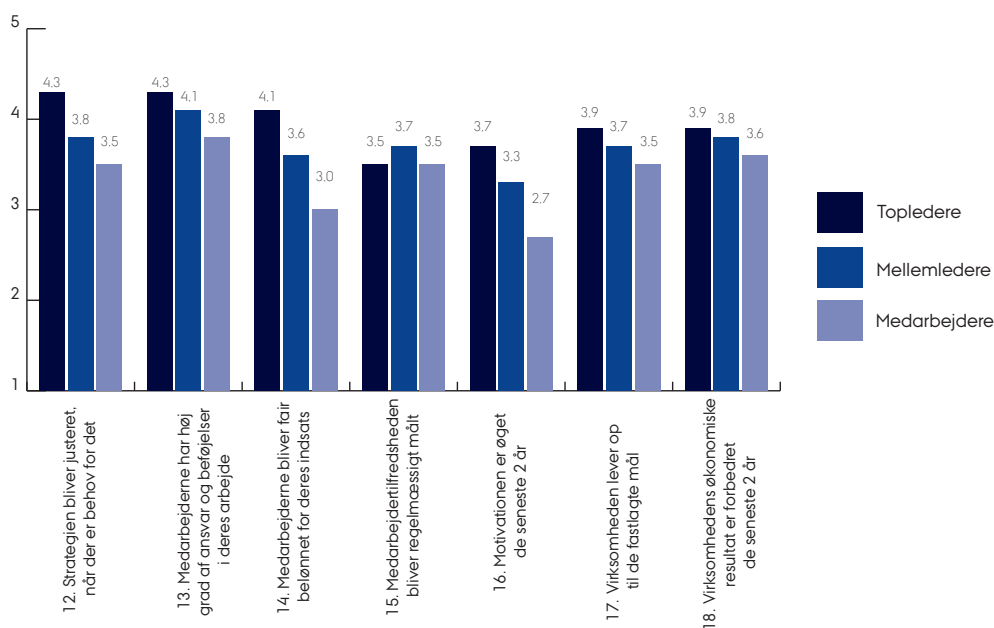


Der bruges meget tid blandt toplederne på diskussion og udvikling af strategien, og både topledere og mellemledere er involveret i at udvikle virksomhedens strategi (spørgsmål 1, 3 og 4). Medarbejderne er til gengæld ikke involveret i udvikling af strategien (spørgsmål 5) i særlig stor udstrækning.

Toplederne mener, at strategien er kendt, men særligt medarbejderne er ikke af samme opfattelse (spørgsmål 6). Dette kan hænge sammen med, at strategien ikke i særlig stor udstrækning omsættes til planer og handlinger, hvilket alle niveauer er ret enige om, men igen er der stor afstand i opfattelsen mellem topledere og medarbejdere (spørgsmål 7). Endvidere er der stor uenighed mellem topledere og medarbejdere i forhold til, om der allokeres ressourcer til strategiarbejdet (spørgsmål 8, 10 og 11).

Toplederne og medarbejderne er meget uenige om, hvorvidt der er kendskab til strategien på alle niveauer i virksomheden, hvorvidt strategien er omsat til handlingsplaner, og hvorvidt de nødvendige ressourcer allokeres til at gennemføre de strategiske aktiviteter. Figur 5 viser, hvordan organisationskulturen i danske virksomheder understøtter strategiarbejdet.

Toplederne og medarbejderne er meget uenige om, hvorvidt der er kendskab til strategien på alle niveauer i virksomheden,



Figur 5: Organisationskultur fordelt på organisationsniveauer

Danske virksomheder er gode til at justere strategien, når der er behov for det (spørgsmål 12). Der er dog stor forskel på toplederens og de øvrige niveaues opfattelse af dette, hvilket kunne indikere, at der mangler kommunikation omkring justeringerne fra toplederne til mellemlederne, men endnu mere markant fra toplederne til medarbejderne. Til trods for en høj grad af selvledelse blandt medarbejderne (spørgsmål 13), så er motivationsniveauet hos medarbejderne ikke øget (spørgsmål 16), og her er der igen meget forskellige opfattelser toplederne, mellemlederne og især medarbejderne imellem. Medarbejderne ligger på kulturområdet generelt markant lavere end mellemlederne og navnlig toplederne. Dette kunne indikere, at toplederne ikke har tilstrækkelig føling med, hvad der foregår driftsmæssigt i organisationen, hvilket kan resultere i, at evnen til at eksekvere bliver ringere, og at toplederens tiltag i forhold til organisationen kommer mere og mere ud af trit med både mellemlederne og specielt medarbejderne.

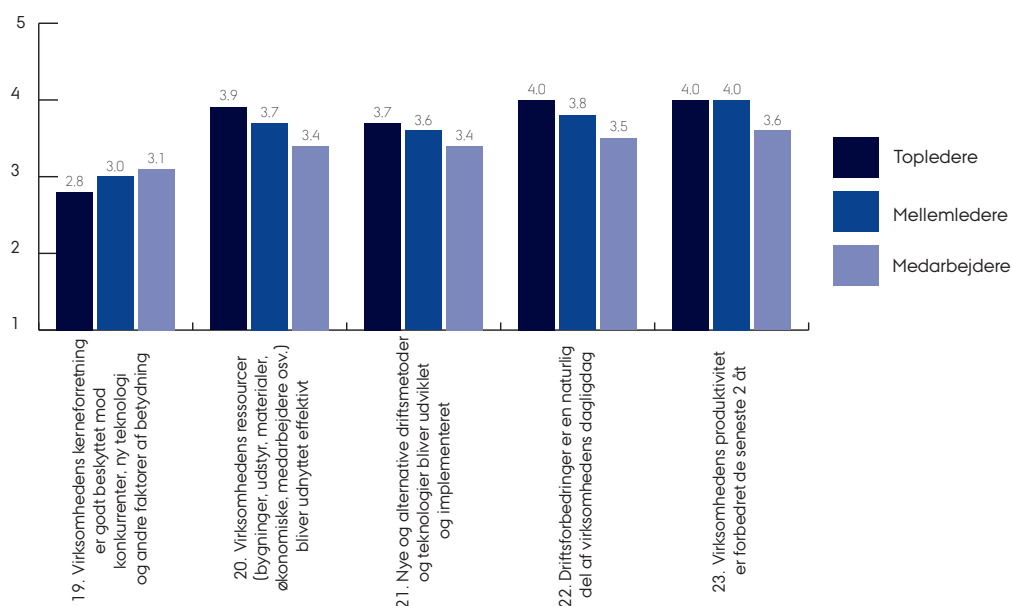


Foto: Aarhus Universitet.

STRATEGIINDHOLD

For at kunne sikre en langsigtet og sund strategisk udvikling af virksomheden skal der være det rette fokus på produktivitet, fleksibilitet og innovation i strategien. I det følgende gennemgås resultatet af de tre elementer i undersøgelsen enkeltvist.

Figur 6 viser, hvordan danske virksomheder klarer sig i strategiarbejdet inden for produktivitet.

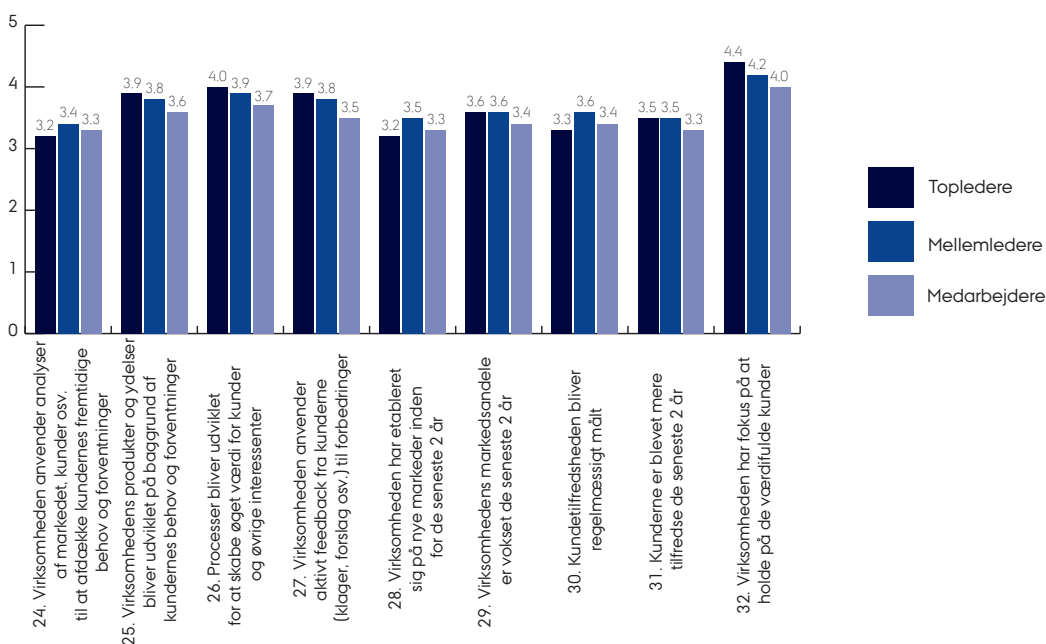


Figur 6: Produktivitet fordelt på organisationsniveauer

Danske virksomheder scorer højt på evnen til at udnytte ressourcer effektivt samt evnen til at justere og lave nødvendige driftsforbedringer.

Danske virksomheder scorer højt på evnen til at udnytte deres ressourcer effektivt (spørgsmål 20) samt evnen til at justere og lave de nødvendige driftsforbedringer (spørgsmål 22). Dog er virksomhedernes kerneforretning meget dårligt beskyttet (spørgsmål 19). Toplederne vurderer dette område lavest af alle strategiområderne. Endvidere er evnen til at implementere nye og alternative driftsmetoder vurderet relativt lavt sammenlignet med de andre produktivetsområder (spørgsmål 21). Samtidig er virksomhedernes produktivitet forbedret de sidste to år (spørgsmål 23). Dette viser, at virksomhederne har et meget stærkt fokus på at udnytte og optimere eksisterende processer, men glemmer at beskytte virksomhedens kerneforretning.

Figur 7 viser, hvordan danske virksomheder klarer sig i strategiarbejdet inden for fleksibilitet.



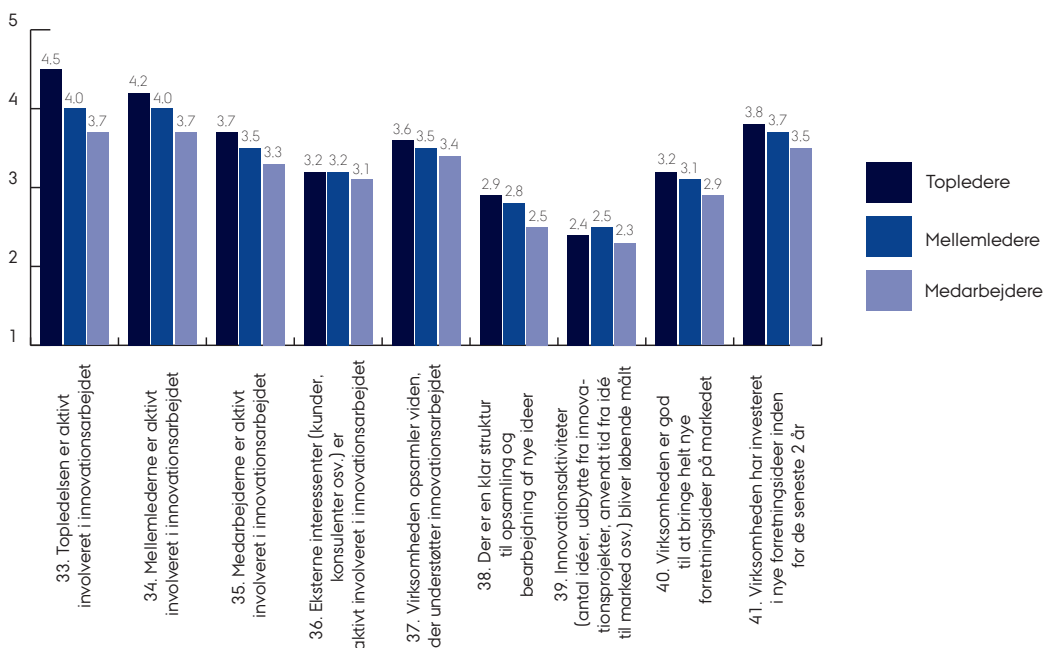
Figur 7: Flexibilitet fordelt på organisationsniveauer



Foto: Aarhus Universitet.

Danske virksomheder har fokus på og er gode til at udvikle processer, der skaber værdi for deres kunder (spørgsmål 26). Endvidere udvikles virksomhedernes produkter og ydelser på baggrund af kundernes forventninger og krav (spørgsmål 25). Virksomhederne har fokus på de vigtigste kunder og har fået større markedsandele (spørgsmål 32 og 29). En stor udfordring for virksomhederne er, at de ikke anvender markedsanalyser i særlig høj grad (spørgsmål 24) og heller ikke i så høj grad har etableret sig på nye markeder (spørgsmål 28). Det kunne indikere, at fokus i virksomhedernes strategiarbejde er på virksomhedernes eksisterende kunder og mindre på at komme ind på nye markeder og få nye kunder.

Figur 8 viser, hvordan danske virksomheder klarer sig i strategiarbejdet inden for innovation.



Figur 8: Innovation fordelt på organisationsniveauer

Lederniveauerne i de danske virksomheder er meget involveret i innovationsarbejdet (spørgsmål 33 og 34), og medarbejderne er involveret på et rimeligt niveau (spørgsmål 35). Derimod inddrager virksomhederne kun i ringe omfang eksterne interessenter og konsulenter (spørgsmål 36).

De danske virksomheder har ingen struktur omkring innovationsaktiviteterne, og der måles ikke på innovationsarbejdet (spørgsmål 38 og 39). Strategiområdet innovation er det område, som alle niveauer i organisationen vurderer lavest, hvilket indikerer, at det er her, de danske virksomheder har de største udfordringer i strategiarbejdet. Topledernes involvering i innovationsarbejdet viser endvidere, at behovet er erkendt, men arbejdet er ikke struktureret i samme omfang som områderne produktivitet og fleksibilitet.

Danske virksomheder har fokus på og er gode til at udvikle processer, der skaber værdi for deres kunder.



Foto: Aarhus Universitet.

KONKLUDERENDE BEMÆRKNINGER

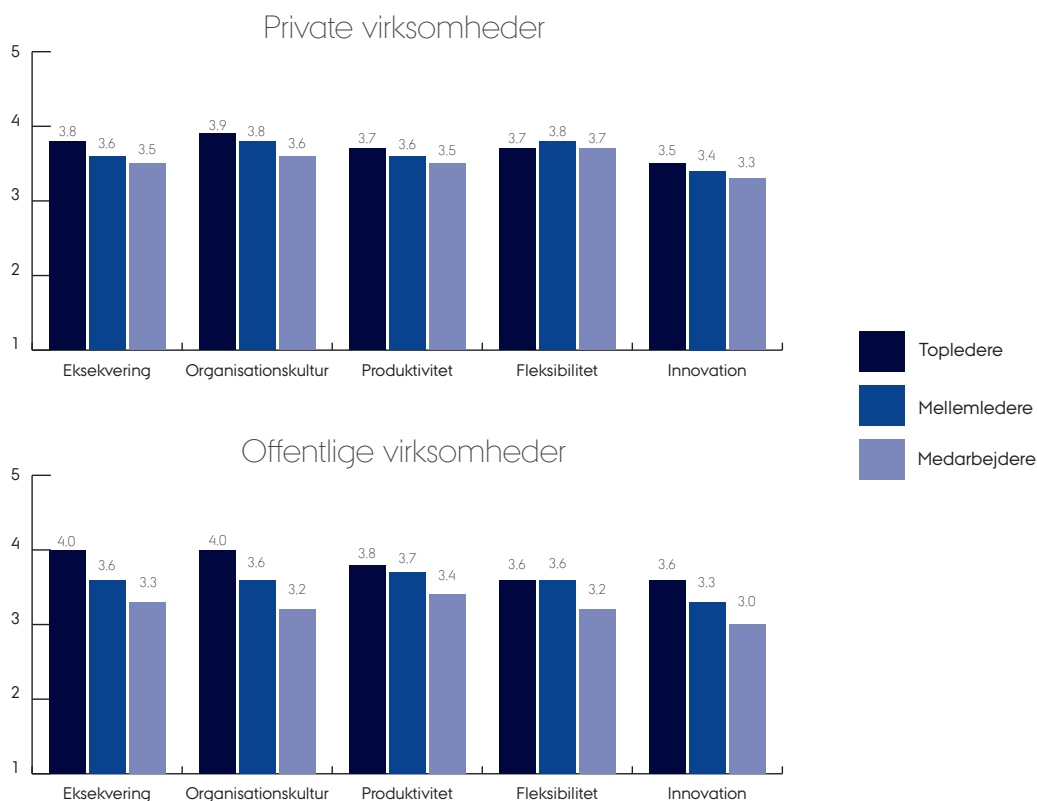
Generelt tyder undersøgelsen på, at det går godt med strategiarbejdet i de danske virksomheder, og at de økonomiske resultater er forbedret over de sidste to år (spørgsmål 18). Der ser dog ud til at være nogle udfordringer omkring evnen til at eksekvere strategien – specifikt evnen til at omsætte strategien til handlingsplaner vurderes lavt af de tre organisationsniveauer (spørgsmål 7). Betragter vi organisationskulturen, er indtrykket, at det er gået tilbage med motivationen i de danske virksomheder (spørgsmål 16), og generelt vurderer medarbejderne de to strategiområder lavere end topledere, mens mellemlederenes opfattelse ligger imellem topledernes og medarbejdernes.

Produktiviteten er inde i en positiv udvikling, og den største bekymring på dette område drejer sig om evnen til at beskytte kerneforretningen. Der er fokus på fleksibilitet, og kunderne tages alvorligt i strategiarbejdet. Dog vurderer virksomhederne, at brugen af markedsanalyser lader en del tilbage at ønske (spørgsmål 24), og virksomhederne har heller ikke evnet at etablere sig på nye markeder (spørgsmål 28). Det sidste strategiområde, innovation, er det område, som virksomhederne samlet set vurderer til at halte mest i strategiarbejdet, især evnen til at måle og arbejde struktureret med innovation (spørgsmål 38 og 39), hvilket også afspejles i den lave vurdering af evnen til at bringe nye forretningsideer på markedet (spørgsmål 40).

Sammenligning mellem private og offentlige virksomheder

Når der kigges overordnet på strategiarbejdet i offentlige og private virksomheder, er det generelle billede, at de har nogenlunde den samme opfattelse af de strategiske udfordringer. Dog er der nogle forskelle, som belyses i det følgende.

Som det fremgår af figur 9, vurderer medarbejderne i de offentlige virksomheder generelt strategiområderne eksekvering og organisationskultur lavere end medarbejderne i de private virksomheder, hvorimod topledere og mellemledere i både private og offentlige virksomheder generelt vurderer disse strategiområder højt. Alle tre organisatoriske niveauer vurderer strategiområdet innovation lavest af alle fem strategiområder, og offentlige medarbejdere er markant mere kritiske end deres top- og mellemledere.



Figur 9: Gennemsnit for de fem strategiområder – private og offentlige virksomheder



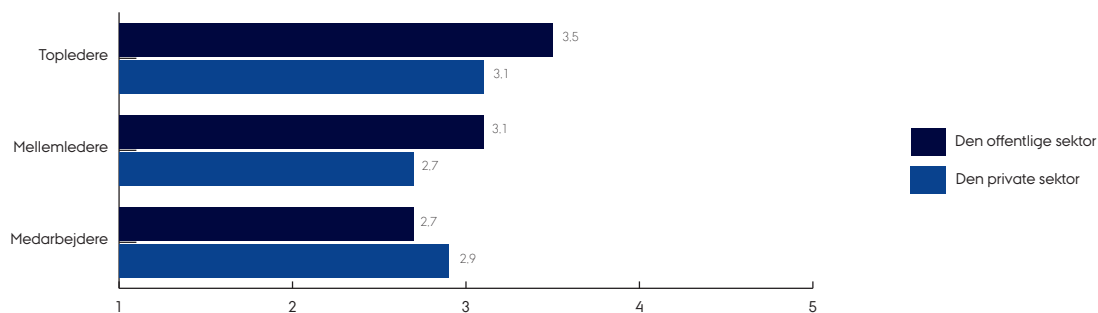
Foto: Aarhus Universitet.

STRATEGIPROCESSEN

Disse overordnede resultater dækker over flere interessante forhold, som analyseres i det følgende.

I relation til strategiområderne eksekvering og organisationskultur er der flere forhold, der bør fremhæves.

Medarbejderne er involveret i udviklingen af virksomhedens strategi

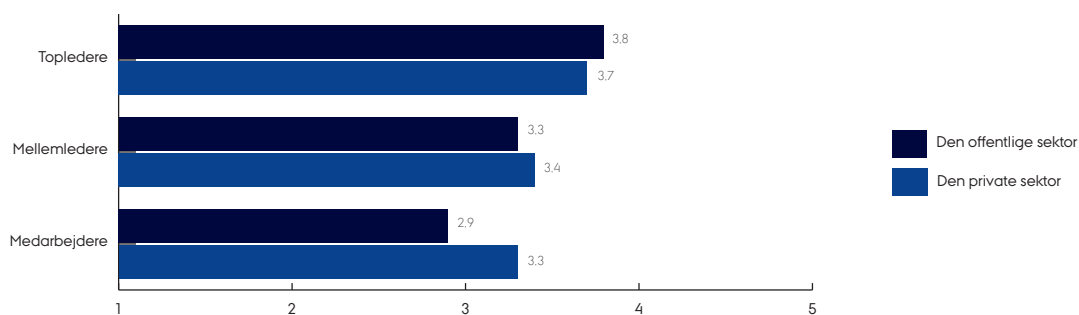


Figur 10: Involvering af medarbejderne i udvikling af virksomhedens strategi

Figur 10 viser respondenternes vurdering af, i hvor høj grad virksomhedens medarbejdere er involveret i udviklingen af virksomhedens strategi.

Generelt opfatter medarbejderne sig som ikke ret involveret i strategiarbejdet. Vurderingen er lavest for den offentlige sektor, omend både top- og mellemlederne mener, at medarbejderne er mere involveret, end medarbejderne selv mener. Interessant er det også, at mellemledere i private virksomheder vurderer, at medarbejderne kun er involveret i lav grad; endda i en lavere grad end medarbejderne selv mener. Mest markant er dog forskellen mellem de offentlige topledere og deres medarbejdere i deres opfattelser af, om medarbejderne er involveret i udviklingen af strategien.

Strategien er kendt på alle niveauer i virksomheden.

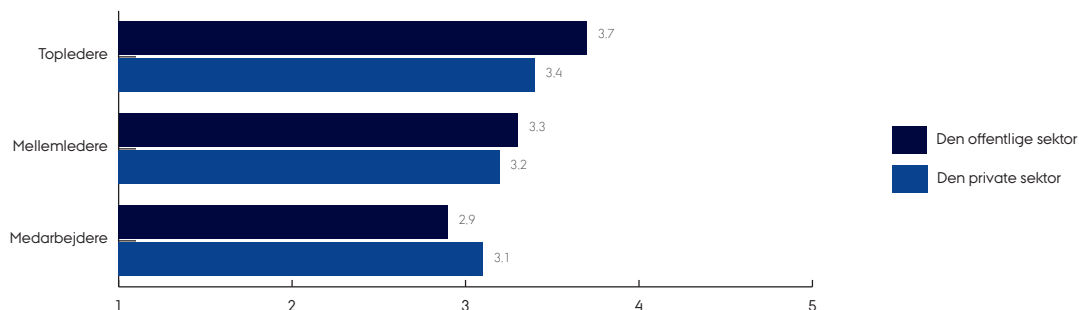


Figur 11: Kendskab til strategien på de organisatoriske niveauer

Figur 11 viser, hvordan de forskellige organisatoriske niveauer i offentlige og private virksomheder opfatter graden af kendskab til virksomhedens strategi på alle niveauer.

Der er forskel på, hvordan de enkelte organisatoriske niveauer opfatter kendskabsgraden til strategien i organisationen. Den private sektor vurderer, at strategien er rimeligt kendt, og vurderingen af kendskabsgraden er nogenlunde ensartet mellem niveauerne, mens den offentlige sektor, bortset fra toplederne, vurderer kendskabsgraden noget lavere og med større forskelle mellem niveauerne imellem. Dette indikerer, at der er manglende kommunikation omkring strategien i virksomhederne, hvilket også hænger sammen med, at medarbejderne kun i meget lav grad er involveret i udvikling af strategien (figur 10).

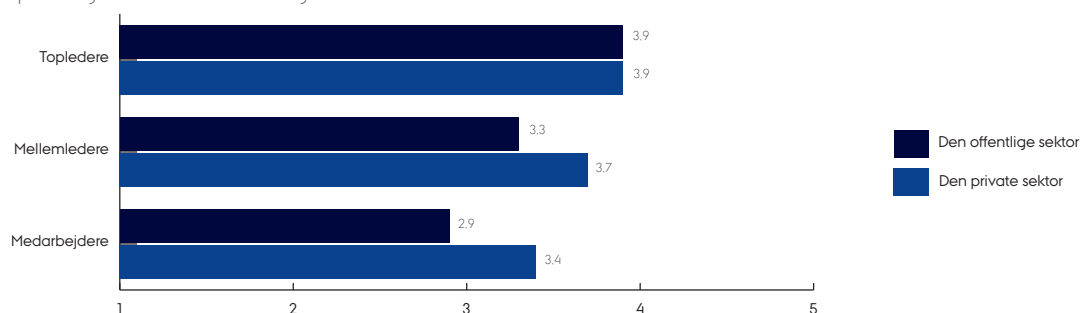
Strategien er omsat til handlingsplaner på alle niveauer i virksomheden.



Figur 12: Motivation i offentlige og private virksomheder

Figur 12 viser respondenternes vurdering af, om strategien er omsat til handlingsplaner på organisatoriske niveauer i private og offentlige virksomheder. Figuren angiver, at evnen til at omsætte strategien til handling på alle niveauer vurderes noget mere forskelligt i den offentlige sektor end i den private sektor. I den offentlige sektor er det igen medarbejderne, der vurderer markant lavest sammenlignet med toplederne, og dette indikerer, at der er et stort misforhold i opfattelsen af, hvordan den daglige drift hænger sammen med strategien i de offentlige virksomheder.

Der bliver afsat finansielle ressourcer til at gennemføre de planlagte aktiviteter i strategien.

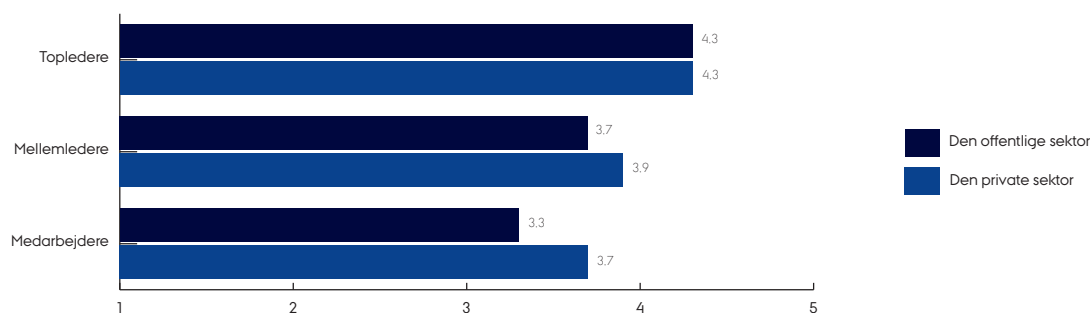


Figur 13: Allokering af økonomiske ressourcer til at implementere strategien

Figur 13 præsenterer respondenternes holdning til, om der er allokeret de nødvendige økonomiske ressourcer til de aktiviteter, der er påkrævet for at implementere strategien.

Som det fremgår, er der en meget markant forskel i opfattelserne af, om de nødvendige finansielle ressourcer allokeres til implementering af de planlagte aktiviteter. Igen er det især de offentlige topledere, der vurderer området meget højere end de øvrige niveauer – især medarbejderne. Dette indikerer, at toplederne ikke er på bølgelængde med deres virksomheder (mellemledere og medarbejdere) med hensyn til de strategiske udfordringer. I den private sektor vurderer både top- og mellemlederne dette område markant højere end medarbejderne, dog vurderer de private medarbejdere også området relativt højt. Samlet viser undersøgelsen for strategiområdet eksekvering, at der er flere vigtige indsatsområder. Det drejer sig om involvering af medarbejderne i udviklingen af virksomhedens strategi (figur 10), kendskab til strategien på alle organisatoriske niveauer (figur 11), at strategien omsættes til handlingsplaner på alle organisatoriske niveauer (figur 12) og allokering af økonomiske ressourcer til at implementere strategien (figur 13).

Strategien bliver justeret, når der er behov for det

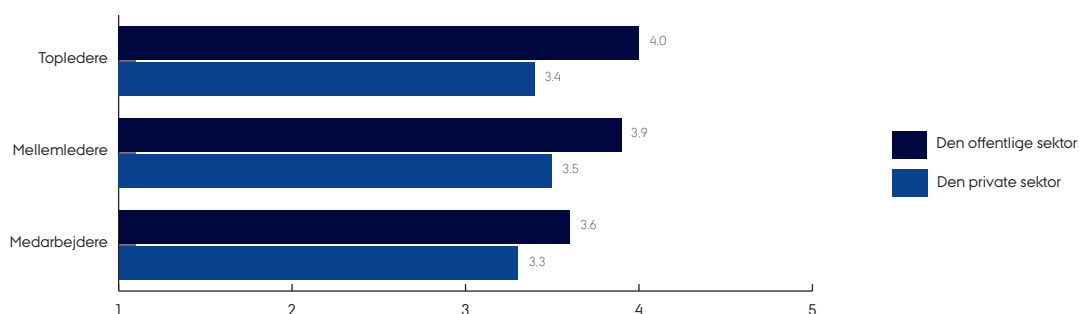


Figur 14: Justering af strategi

Figur 14 viser, om strategien bliver justeret, når der er behov for det.

Der er stor forskel mellem de organisatoriske niveauer i deres opfattelse af, om strategien justeres, når der er behov for det. Toplederne er af den opfattelse, at de er meget gode til at justere strategien, hvorimod både mellemledere og medarbejdere har en markant anden opfattelse. Når det er sagt, så er mellemledernes og medarbejdernes vurderinger af udsagnet dog fortsat at betragte som positive. Der er den samme tendens i både private og offentlige virksomheder, men den er mest udtalt i de offentlige virksomheder.

Medarbejdertilfredsheden bliver regelmæssigt målt

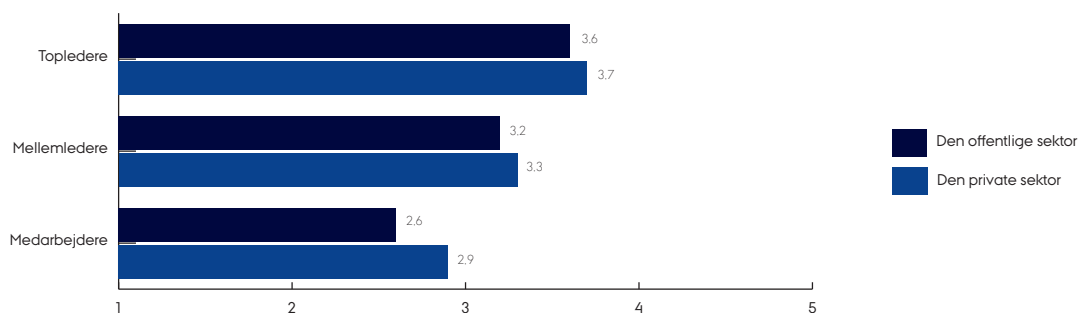


Figur 15: Måling af medarbejdertilfredshed

Figur 15 viser, i hvor høj grad medarbejdertilfredsheden måles regelmæssigt.

Som det ses, er offentlige virksomheder bedre til at måle medarbejdertilfredsheden end private virksomheder, og de organisatoriske niveauer er af samme opfattelse for henholdsvis de private og de offentlige virksomheder. Igen er medarbejderne og toplederne i de offentlige virksomheder mest uenige; deres tilfredshedsniveau er dog højt.

Motivationen er øget de seneste to år



Figur 16: Motivation i offentlige og private virksomheder

Figur 16 viser, om motivationen er øget de sidste to år.

Der er meget stor forskel på de organisatoriske niveaurs vurderinger af, om motivationen er øget. Toplederne for både de offentlige og private virksomheder vurderer, at de har øget motivationen i løbet af de sidste to år, mens mellemlederne og medarbejderne er af en noget anden opfattelse, og især medarbejderne i de offentlige virksomheder scorer meget lavt på dette spørgsmål. Dette viser, at både de offentlige og private virksomheder har problemer med motivationen. Dog ser det ud til, at der er markant større udfordringer i de offentlige virksomheder. De er væsentligt bedre til at måle medarbejdertilfredsheden end private virksomheder (figur 15), så det kan virke paradoksalt, at den viden ikke bruges aktivt til at skabe større motivation blandt medarbejderne.

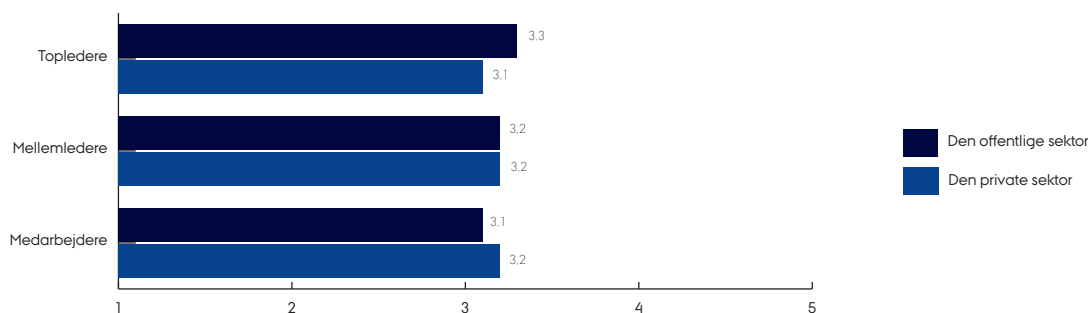
Organisationskulturbesvarelsenerne viser, at de offentlige virksomheder har udfordringer i forhold til motivation, selvom de følger motivationen tæt og dermed burde være mere bevidste omkring den. Dette indikerer, at der bruges tid og ressourcer på målinger, der reelt ikke bruges aktivt. Toplederne er derudover væsentligt mere positive i deres vurdering end medarbejderne, hvilket tyder på, at toplederne ikke har ret stor føling med organisationen.

STRATEGIINDHOLD

Når der kigges på strategiindhold, adskiller ingen af produktivtets- og fleksibilitetsresultaterne sig fra de generelle resultater. Besvarelserne viser, at de offentlige og private virksomheder ser innovation som det mest udfordrende område og åbenbarer nogle interessante forskelle mellem private og offentlige virksomheder, der er værd at nævne.

Figur 17 viser, i hvor høj grad eksterne interessenter er involveret i innovationsarbejdet.

Eksterne interessenter (kunder, konsulenter osv.) er involveret i innovationsarbejdet

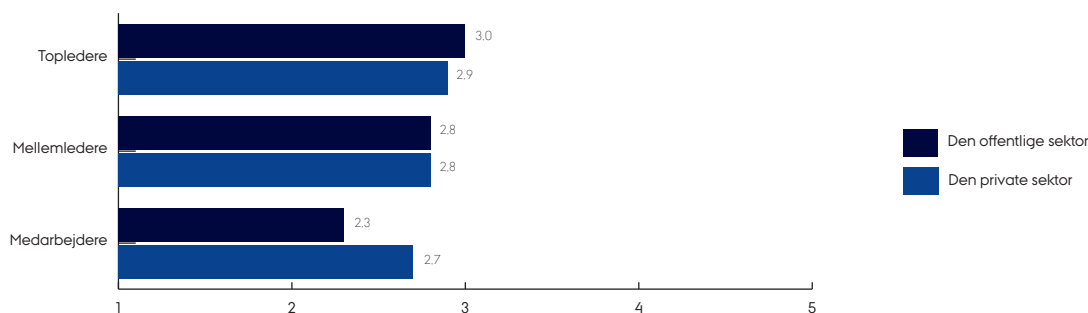


Figur 17: Involvering af eksterne interessenter

Som det kan ses, vurderer både de offentlige og private virksomheder på alle organisatoriske niveauer, at eksterne interessenter ikke i særlig høj grad er involveret i innovationsaktiviteter.

Figur 18 viser, i hvor høj grad der er en klar struktur til opsamling og bearbejdning af nye ideer.

Der er en klar struktur til opsamling og bearbejdning af nye ideer

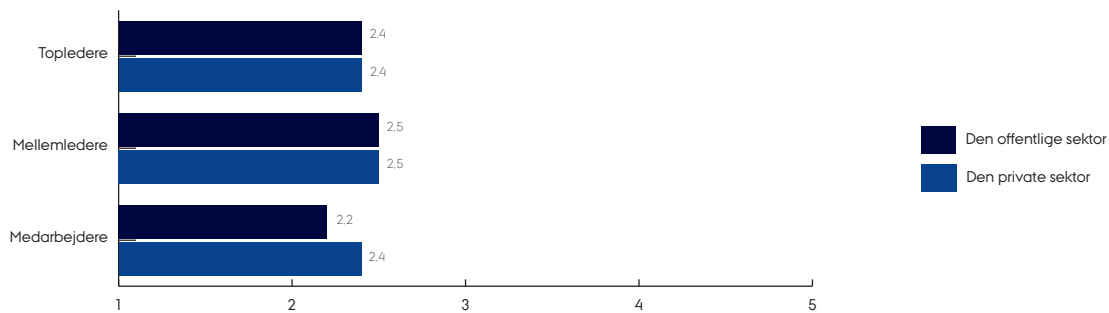


Figur 18: Struktur til opsamling og bearbejdning af ideer

Som det fremgår af figuren, er de organisatoriske niveauer i både de offentlige og private virksomheder ikke af den opfattelse, at der er en klar struktur til opsamling og bearbejdning af nye ideer. Igen scorer de offentlige medarbejdere lavere end både mellemlederne og toplederne. De lave scorer viser, at det ikke er et strategiområde, der prioriteres højt i hverken de offentlige eller private virksomheder.



Innovationsaktiviteter (antal idéer, udbytte fra innovationsprojekter, anvendt tid fra idé til marked osv.) bliver løbende målt.



Figur 19: Måling af innovationsaktiviteter

Figur 19 viser, om innovationsaktiviteterne måles løbende.

Ingen af de organisatoriske niveauer, hverken i de offentlige og private virksomheder, er af den opfattelse, at innovationsaktiviteter bliver målt løbende. Alle organisatoriske niveauer vurderer dette spørgsmål meget lavt.

Ser vi samlet på de organisatoriske niveauer for offentlige og private virksomheder, så tegner der sig et billede af, at både private og offentlige virksomheder ser de samme udfordringer omkring innovation. Det drejer sig især om evnen til at involvere eksterne interessenter (figur 17), at have en klar struktur til opsamling og bearbejdning af ideer (figur 18) og, mest markant, at innovationsaktiviteter måles løbende (figur 19). Dette viser, at innovation ikke er et strategiområde, der prioriteres højt, hverken blandt private eller offentlige virksomheder.



Foto: Aarhus Universitet

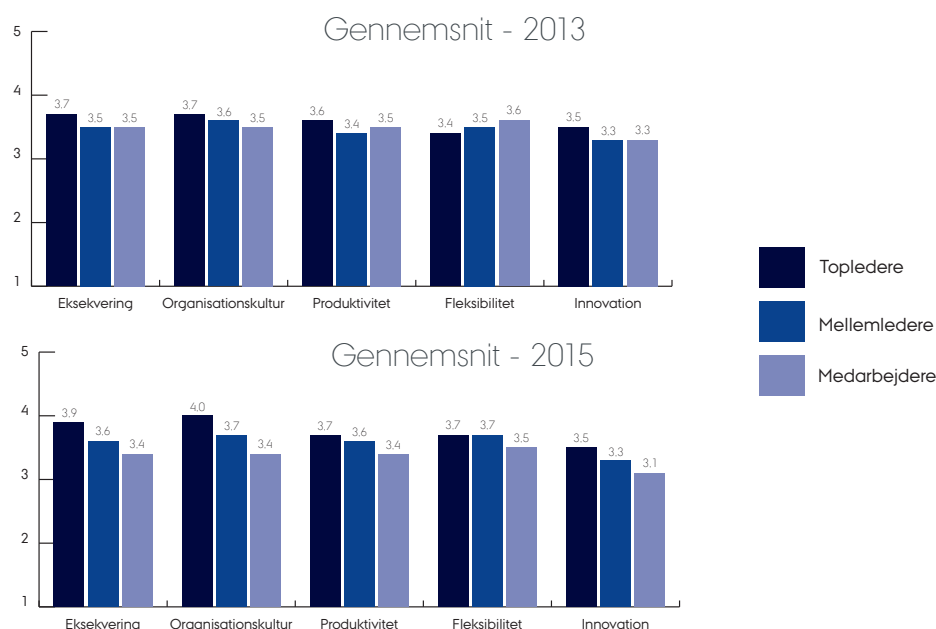
KONKLUDERENDE BEMÆRKNINGER

Når vi kigger på strategiarbejdet i offentligt og private virksomheder, så er det generelle indtryk, at de strategiske udfordringer opleves nogenlunde ens. Dog viser undersøgelsen, at offentlige topledere for det meste vurderer de fleste strategiområder mere positivt end de øvrige niveauer og deres kollegaer i de private virksomheder. Særligt spørgsmålet om forbedring af motivation vurderes meget forskelligt af topledere og medarbejderne, hvor medarbejderne ligger meget lavt.

Generelt set vurderer offentlige ansatte de fleste strategiområder lavere end deres kollegaer i de private virksomheder, mens topledere og mellemlidende i de private virksomheder har en mere ensartet opfattelse af de strategiske udfordringer.

Udviklingen i strategiarbejdet i danske virksomheder

Den første undersøgelse blev lavet i 2013. Resultaterne fra denne undersøgelse kan hentes ved at klikke på linket i fodnoten¹. Der skal her gøres opmærksom på, at der i 2013-undersøgelsen var 750 respondenter, hvor der i 2015-undersøgelsen er ca. 3.500. Vi mener dog, at det stadig er interessant at sammenligne de to undersøgelser, og at det giver et godt billede af den udvikling, der er sket.



Figur 20: Udviklingen i de fem strategiområder

Figur 20 viser udviklingen i strategiarbejdet for de fem strategiområder i danske virksomheder fra 2013 til 2015.

Det generelle billede er, at toplederne og mellemlederne vurderer alle fem strategiområder højere, og at medarbejderne vurderer alle områderne lavere end for to år siden. En undtagelse fra det generelle billede er topledernes opfattelse af innovation, som i den nye undersøgelse ligger en anelse lavere. Dette er overraskende og bekymrende, idet vejen ud af krisen og ind i en mere udviklingsorienteret periode netop skal findes ved at fokusere mere på fornyelse og innovation.

Opfattelsen af strategiarbejdet i danske virksomheder har flyttet sig noget fra 2013 til 2015. Omkring strategiprocesen (eksekvering og organisationskultur) er der blevet større forskel i opfattelsen af organisatoriske niveauer imellem. Når der specifikt kigges på strategiens indhold (produktivitet, fleksibilitet og innovation), så er der over de sidste to år kommet mere fokus på fleksibilitet, således at det nu er på samme niveau som produktivitet. På den anden side bliver innovation vurderet lavere af medarbejderne.

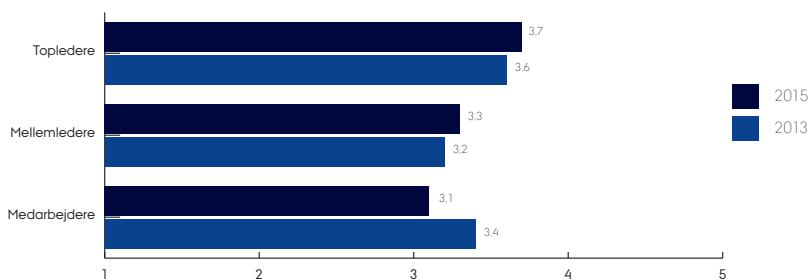
¹[Strategiundersøgelse 2013](#)

Toplederne og mellemederne vurderer alle fem strategiområder højere, og medarbejderne vurderer alle områderne lavere end for to år siden.

STRATEGIPROCESSEN

Vender vi blikket mod strategiprocessen, er der nogle interessante områder, hvor resultaterne har flyttet sig væsentligt.

Strategien er kendt på alle niveauer i virksomheden

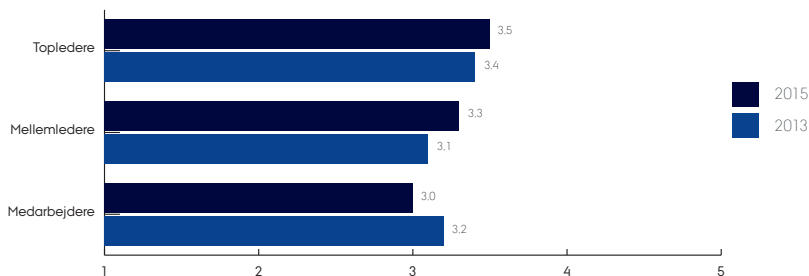


Figur 21: Kendskab til strategien

Figur 21 viser, i hvor høj grad strategien er kendt på alle niveauer i virksomheden.

Toplederne mener, at strategien i højere grad er kendt på alle niveauer i 2015 end i 2013, hvorimod medarbejderne vurderer, at det markant er gået den modsatte vej. Danske topledere har altså en opfattelse af, at strategien er kommunikeret ud i organisationen, men dette er ikke det billede, som især medarbejderne har.

Strategien er omsat til handlingsplaner på alle niveauer i virksomheden



Figur 22: Omsætning af strategien til handlingsplaner

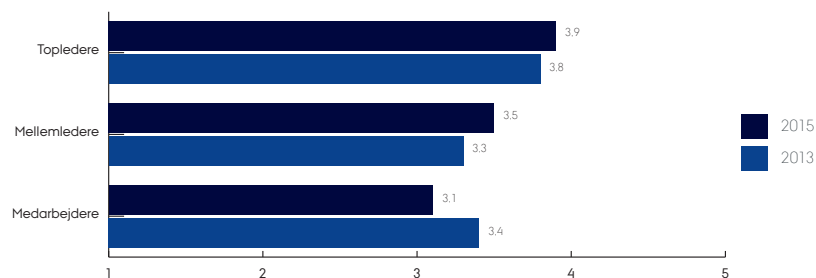
Figur 22 viser, i hvor høj grad strategien er omsat til handlingsplaner på alle niveauer i virksomheden.

Toplederne mener, at strategien er omsat til handlingsplaner på alle niveauer i virksomheden, og igen er medarbejderne af den opfattelse, at dette er gået tilbage de sidste to år.



Foto: Aarhus Universitet.

Der bliver afsat finansielle ressourcer til at gennemføre de planlagte aktiviteter i strategien



Figur 23: Allokering af ressourcer til at implementere strategien

Figur 23 viser, i hvor høj grad der allokeres de nødvendige ressourcer til at implementere strategien.

Toplederne og til dels mellemlederne mener, at der er afsat finansielle ressourcer til at implementere strategien, og igen er medarbejdernes opfattelse, at dette i mindre grad er tilfældet, når vi sammenligner med 2013-undersøgelsen.

Det tyder på, at toplederne ikke har den nødvendige føling med organisationen. En anden vinkel kunne være, at toplederne har for travlt med strategiindholdet og derfor glemmer eller nedprioriterer implementeringen af strategien.

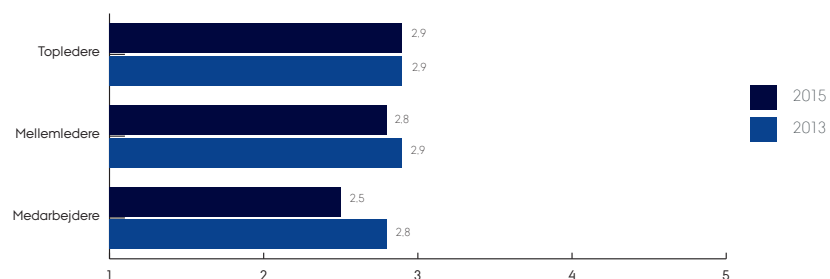
Toplederne har ikke den nødvendige føling med organisationen.

STRATEGIINDHOLD

Når der fokuseres på strategiindhold, så er et interessant resultat, at strategiområdet innovation vurderes lavere i 2015-undersøgelsen, og at medarbejderne vurderer det markant lavere. Figur 24 viser, i hvor høj grad der er en klar struktur til opsamling og bearbejdning af nye ideer.

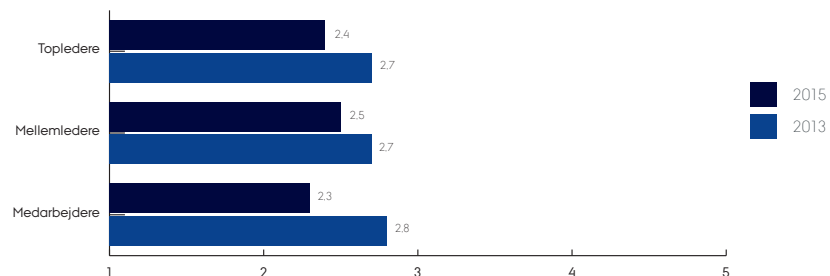
Der er ikke en klar struktur til håndtering af nye ideer, og alle tre organisatoriske niveauer vurderer området lavere i 2015 end i 2013.

Der er en klar struktur til opsamling og bearbejdning af nye ideer



Figur 24: Klar struktur for indsamling og håndtering af nye ideer

Innovationsaktiviteter (antal idéer, udbytte fra innovationsprojekter, anvendt tid fra idé til marked osv.) bliver løbende målt

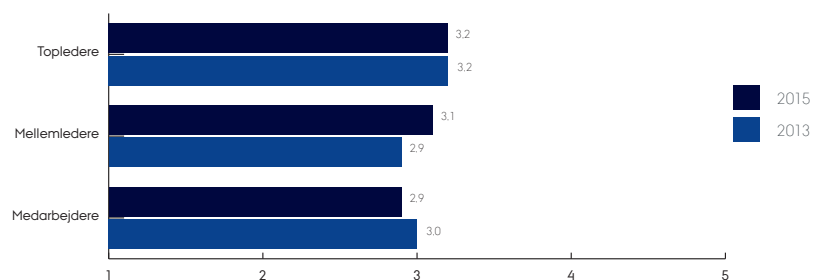


Figur 25: Måling af innovationsaktiviteter

Figur 25 viser, i hvor høj grad innovationsaktiviteter bliver målt løbende.

Figuren viser, at innovationsaktiviteter ikke måles løbende, og at alle tre organisatoriske niveauer vurderer dette område meget lavere i 2015 end i 2013.

Virksomheden er god til at bringe helt nye forretningsideer på markedet



Figur 26: Nye forretningsideer på markedet

Figur 26 angiver, i hvor høj grad virksomhederne er gode til at bringe nye forretningsideer på markedet.

Lederne vurderer, at de er blevet marginalt bedre til at bringe nye forretningsideer på markedet, mens medarbejderne ikke deler den opfattelse.

Specielt de lave scorer i figur 24 og 25 indikerer, at innovation ikke er et område, der prioriteres af virksomhederne. Alle organisatoriske niveauer er enige om, at der ikke arbejdes systematisk med innovation, og at området over de sidste to år er blevet prioriteret lavere. Dette kan derudover ses i evnen til at bringe nye forretningsideer på markedet (figur 26), som også af medarbejderne bliver opfattet dårligere i 2015. Dette kan virke paradoksalt med det generelle fokus på innovation som et middel til, at danske virksomheder - offentlige som private - kan klare fremtidens konkurrence.

Undersøgelsen viser meget tydeligt, at danske virksomheder ikke prioriterer innovation set i forhold til produktivitet og fleksibilitet.

Innovation er et område, der ikke prioriteres af virksomhederne.

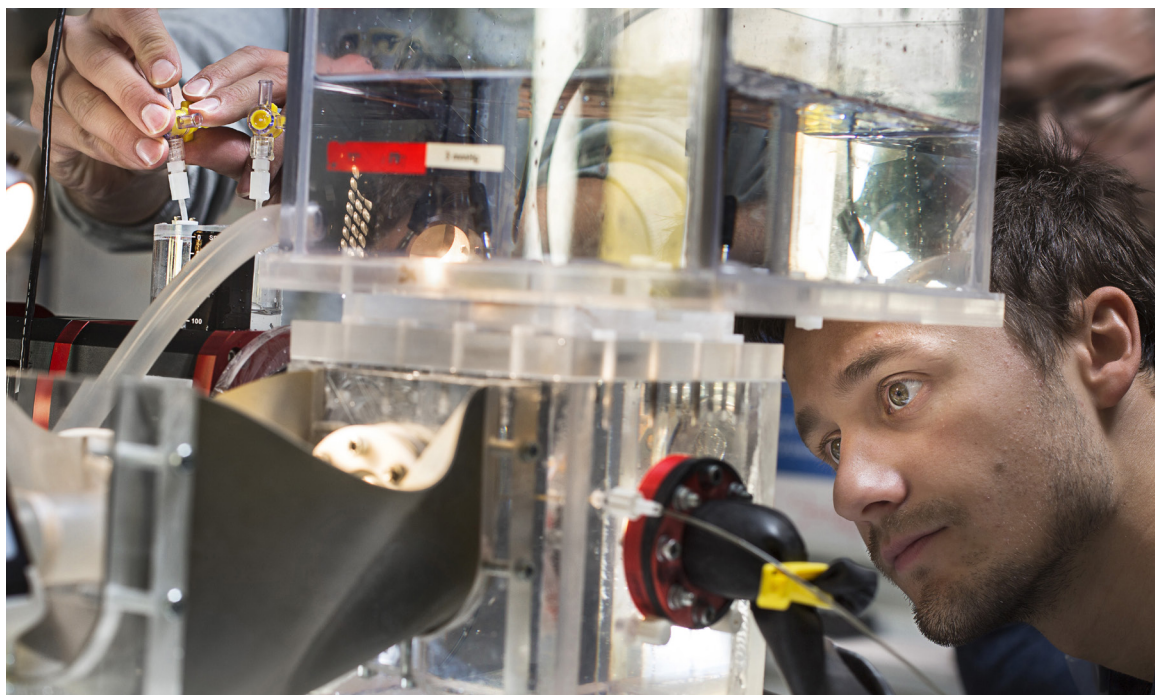


Foto: Aarhus Universitet.



Foto: Aarhus Universitet.

KONKLUDERENDE BEMÆRKNINGER

Der er på flere områder sket en polarisering igennem de sidste par år mellem lederne og medarbejderne i opfattelsen af forskellige elementer i strategiarbejdet. Særligt er forskellen mellem toplederne og medarbejderne blevet markant større. Dette tyder på, at toplederne har bevæget sig længere væk fra driften og nu har dårligere føling med, hvad der foregår.

Det er også tankevækkende og foruroligende, at fokus på innovation er faldet fra et i forvejen lavt niveau. Derimod er der blevet større opmærksomhed på kunderne og tilpasning af virksomhedens strategi til deres behov.

De vigtigste konklusioner og anbefalinger

Undersøgelsen viser, at de danske virksomheder generelt har fokus på strategiarbejdet, og at fire af de fem strategiområder samlet set vurderes højt, nemlig eksekvering og organisationskultur samt produktivitet og fleksibilitet. Til gengæld vurderes innovation samlet set markant lavere end de fire andre strategiområder.

Når de overordnede resultater fordeles på organisatoriske niveauer, så kan det konstateres, at der er store forskelle niveauerne imellem. Eksekvering og organisationskultur vurderes markant lavere af medarbejderne end toplederne. Hvad angår eksekvering, er det især opfattelsen af, om strategien er kendt på alle niveauer i organisationen, og om der allokeres de nødvendige ressourcer til at implementere de strategiske aktiviteter, der vurderes lavere. Med hensyn til organisationskultur er det især toplederne og medarbejderen meget forskellige opfattelser af motivation i organisationen, der bør give anledning til overvejelser om, hvorvidt toplederne har tilstrækkeligt kendskab til, hvad der foregår i organisationen. For så vidt angår strategiindholdet, så er produktiviteten steget de sidste to år. Dog er kerneforretningen stadig ikke ret godt beskyttet.

Ser vi på fleksibiliteten, så har danske virksomheder fokus på at skabe værdi for deres kunder, og de er gode til det. De markedsræssige udfordringer ligger i at skaffe viden omkring markedet og etablere sig på nye markeder. Toplederne involvering i innovationsarbejdet indikerer, at behovet for innovation er erkendt, men der arbejdes ikke struktureret med innovation i samme udstrækning som der arbejdes med områderne produktivitet og fleksibilitet.

Zoomer vi ind på forskellene mellem offentlige og private virksomheder, viser det sig, at topledere og medarbejdere i de offentlige virksomheder har meget divergerende opfattelser af strategiprocesen. Dette drejer sig primært om organisationens evne til at justere strategien og kommunikere den til alle niveauer i organisationen, samt hvorvidt der er sikret de nødvendige ressourcer til at implementere strategien. Ydermere opfattes udviklingen i motivationen meget negativt blandt de offentlige medarbejdere, hvilket indikerer, at motivationen i de offentlige virksomheder ligger på et lavere niveau end i de private virksomheder. Der kan derfor stilles følgende spørgsmål, som det vil kræve yderligere undersøgelser at besvare:

- Har offentlige ledere dårligere føling med deres organisation og deres medarbejdere end ledere i de private virksomheder?
- Gennemføres der for tiden så mange forandringer i offentlige virksomheder som følge af reformer, konstante nedskæringer og omlægninger, at både ledere og medarbejderne mister overblikket og føler sig presset?
- Er offentlige virksomheder udsat for et større pres end private virksomheder, bl.a. i form af mediernes fokus på dem?
- Er offentlige ledere dårligere til at motivere deres medarbejdere, eller har de bare

Danske virksomheder har generelt fokus på strategiarbejdet.

Eksekvering og organisationskultur vurderes markant lavere af medarbejderne end toplederne.

ikke de samme muligheder for at motivere som private ledere har?

Ser man på, hvordan strategiarbejdet har udviklet sig fra 2013 til 2015, så er der meget forskellige opfattelser af især strategiprocesen, hvor toplederne vurderer, at det går bedre, mens medarbejderne vurderer det modsatte. Denne forskel er markant. Det kan skyldes et øget fokus på strategi fra topledernes side, og at dette fokus i givet fald er ikke blevet kommunikeret videre i organisationen. En anden mulighed er, at toplederne ikke har tilstrækkelig føling med deres organisation. Især medarbejderne opfatter motivationen meget lavere end for to år siden. Dette taler for, at topledernes strategifokus er rettet mod strategiindholdet og ikke mod strategiprocesen.

Når der samlet kigges på strategiarbejdet i danske virksomheder, er der strategiområder, hvor det går bedre, og der er strategiområder, hvor der er udfordringer. Dette leder frem til følgende anbefalinger:

- Involvering af mellemledere og især medarbejderne i strategiarbejdet bør øges.
- Strategien skal i højere grad være omdrejningspunkt for alle virksomhedens initiativer og dermed for allokering af ressourcer og udvikling af leder- og medarbejderkompetencer.
- Der skal være mere fokus på at kommunikere strategien til alle niveauer i virksomheden.
- Der er behov for større fokus på medarbejdernes motivation.
- Virksomhederne skal være opmærksomme på betydningen af at beskytte kerneforretningen.
- Der er behov for at udarbejde markedsanalyser, så virksomheder i højere grad kan etablere sig på nye markeder.
- Generelt skal der være mere fokus på innovation, bl.a. ved at indføre mere systematik og flere målinger på innovationsarbejdet.

Disse anbefalinger er generelle og adresserer strategiprocesen og strategiområdet innovation. Her bør alle danske virksomheder rette deres opmærksomhed hen for at se, hvordan det går med netop disse strategiske udfordringer. Hver enkel virksomhed er unik, så for at blive mere specifik og målrette virksomhedens indsats skal der selvfølgelig foretages en strategianalyse i den enkelte virksomhed, der tager hensyn til virksomhedens interne og eksterne forhold.

Bilag 1

De 41 spørgsmål fordelt på de fem strategiområder

Strategiprocessen

| Eksekvering | |
|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Topledelsen bruger løbende tid på at diskutere virksomhedens strategi (vækstmuligheder, udviklingstendenser osv.) |
| 2 | Mellemliderne bruger løbende tid på at diskutere virksomhedens strategi (vækstmuligheder, udviklingstendenser osv.) |
| 3 | Topledelsen er involveret i udviklingen af virksomhedens strategi |
| 4 | Mellemliderne er involveret i udviklingen af virksomhedens strategi |
| 5 | Medarbejderne er involveret i udviklingen af virksomhedens strategi |
| 6 | Strategien er kendt på alle niveauer i virksomheden |
| 7 | Strategien er omsat til handlingsplaner på alle niveauer i virksomheden |
| 8 | Der sikres finansielle ressourcer til gennemførelse af aktiviteterne planlagt i forbindelse med strategien |
| 9 | Samarbejde med eksterne nøglepartnere (kunder, leverandører, etc.) sker på baggrund af strategien |
| 10 | Ressourcerne (kompetencer, tid, IT osv.) allokeres i overensstemmelse med strategien |
| 11 | Leder- og medarbejderkompetencer vedligeholdes og udvikles i overensstemmelse med strategien |

| Organisationskultur | |
|---------------------|-----------------------------------------------------------------|
| 12 | Strategien justeres løbende |
| 13 | Medarbejdere gives ansvar og beføjelser i deres arbejde |
| 14 | Medarbejdere belønnes for deres indsats |
| 15 | Medarbejdertilfredsheden måles regelmæssigt |
| 16 | Motivationen er generelt øget de seneste to år |
| 17 | Virksomheden lever op til de fastlagte mål |
| 18 | Virksomhedens økonomiske resultat er forbedret de seneste to år |

Strategiindhold

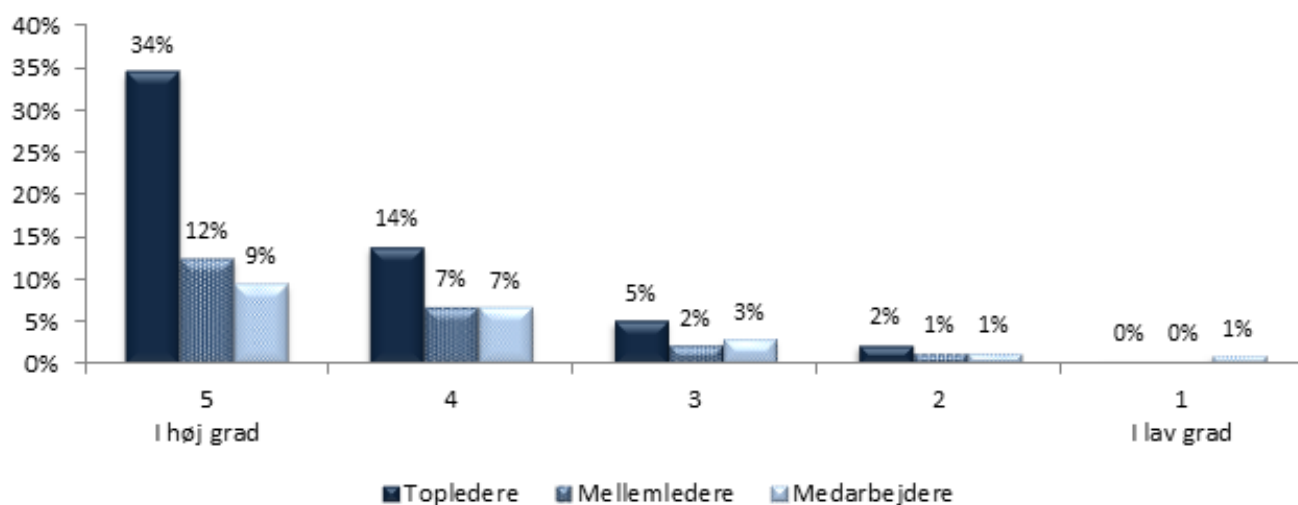
| Produktivitet | |
|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 19 | Topledelsen bruger løbende tid på at diskutere virksomhedens strategi (vækstmuligheder, udviklingstendenser osv.) |
| 20 | Mellemlederne bruger løbende tid på at diskutere virksomhedens strategi (vækstmuligheder, udviklingstendenser osv.) |
| 21 | Topledelsen er involveret i udviklingen af virksomhedens strategi |
| 22 | Mellemledelsen er involveret i udviklingen af virksomhedens strategi |
| 23 | Medarbejderne er involveret i udviklingen af virksomhedens strategi |
| Fleksibilitet | |
| 24 | Virksomheden anvender analyser af markedet, kunder etc. til at afdække kundernes fremtidige behov og forventninger |
| 25 | Virksomhedens produkter og ydelser udvikles på baggrund af kundernes behov og forventninger |
| 26 | Processer udvikles for at skabe øget værdi for kunder og øvrige interessenter |
| 27 | Virksomheden anvender aktiv feedback fra kunderne til forbedringer |
| 28 | Virksomheden har etableret sig på nye markeder inden for de seneste to år (måske ikke relevant for den offentlige sektor) |
| 29 | Virksomhedens markedsandele er vokset de seneste to år (måske ikke relevant for den offentlige sektor) |
| 30 | Kundetilfredsheden måles regelmæssigt |
| 31 | Kunderne er generelt blevet mere tilfredse de seneste to år |
| 32 | Virksomheden har fokus på at holde på de værdifulde kunder (måske ikke relevant for den offentlige sektor) |
| Innovation | |
| 33 | Topledelsen er aktivt involveret i innovationsarbejdet |
| 34 | Mellemledelsen er aktivt involveret i innovationsarbejdet |
| 35 | Medarbejderne er involveret i innovationsarbejdet |
| 36 | Eksterne interessenter (kunder, konsulenter, etc.) er involveret i innovationsarbejdet |
| 37 | Virksomheden opsamler viden, der understøtter innovationsarbejdet |
| 38 | Der er en klar struktur til opsamling og bearbejdning af nye ideer |
| 39 | Innovationsaktiviteter (antal idéer, udbytte fra innovationsprojekter, anvendt tid fra idé til marked etc.) måles løbende |
| 40 | Virksomheden er god til at bringe helt nye forretningsideer på markedet (måske ikke relevant for den offentlige sektor) |
| 41 | Virksomheden har investeret i nye forretningsideer inden for de seneste tre år (måske ikke relevant for den offentlige sektor) |

Bilag 2

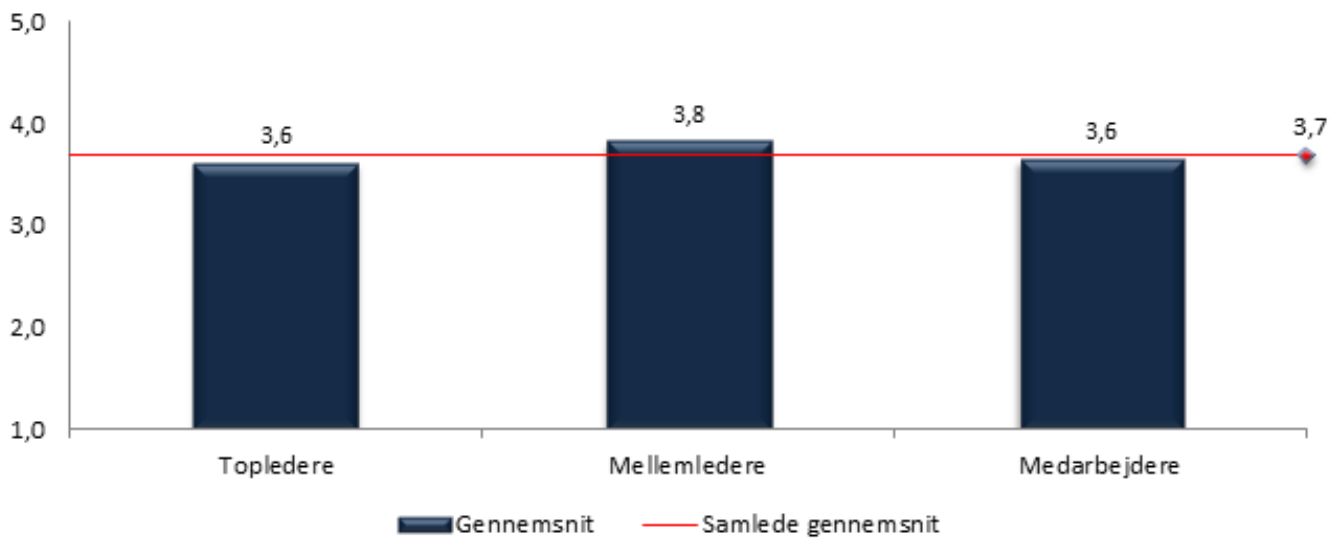
1. Topledelsen bruger løbende tid på at diskutere virksomhedens strategi (vækstmuligheder, udviklingstendenser osv.)



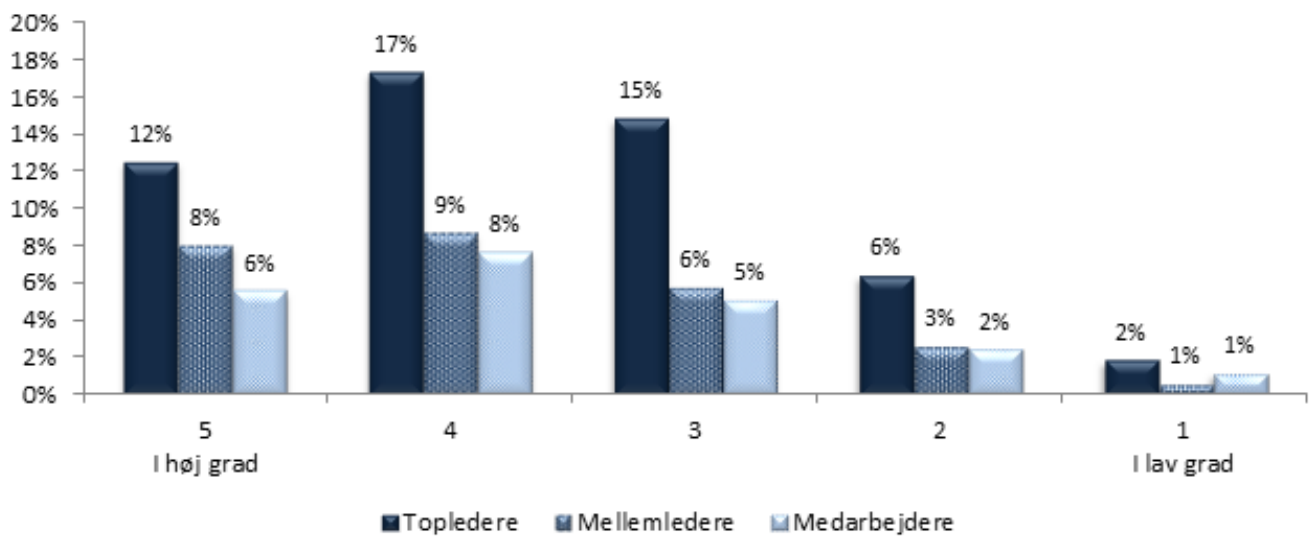
1. Topledelsen bruger løbende tid på at diskutere virksomhedens strategi (vækstmuligheder, udviklingstendenser osv.)



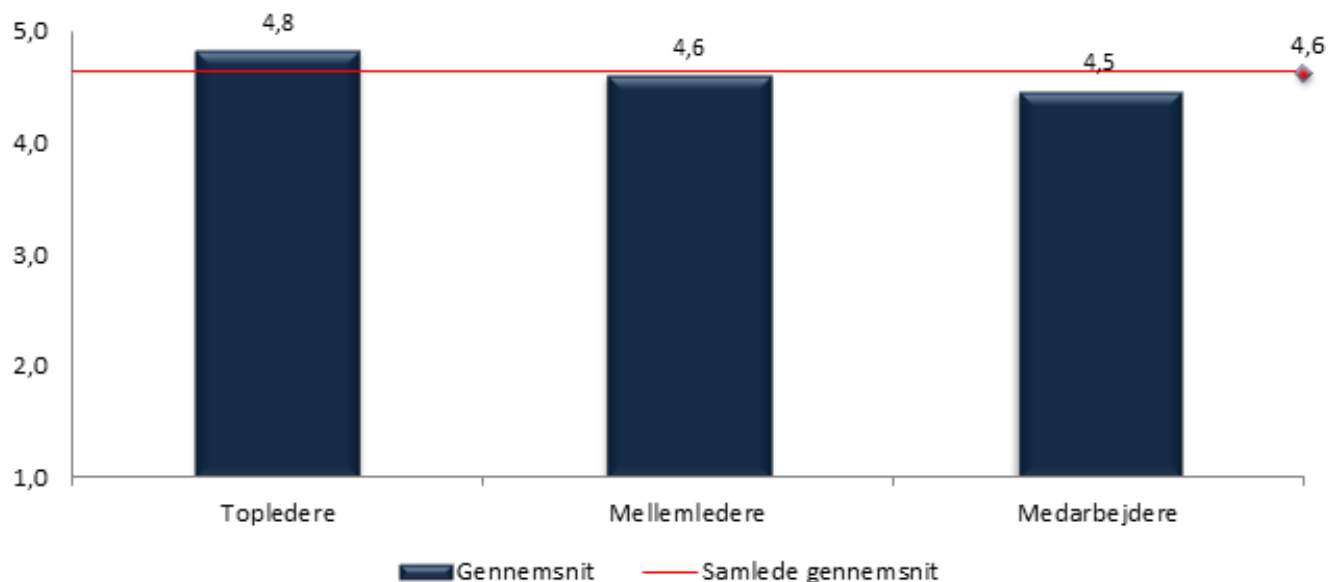
2. Mellemliderne bruger løbende tid på at diskutere virksomhedens strategi
(vækstmuligheder, udviklingstendenser osv.)



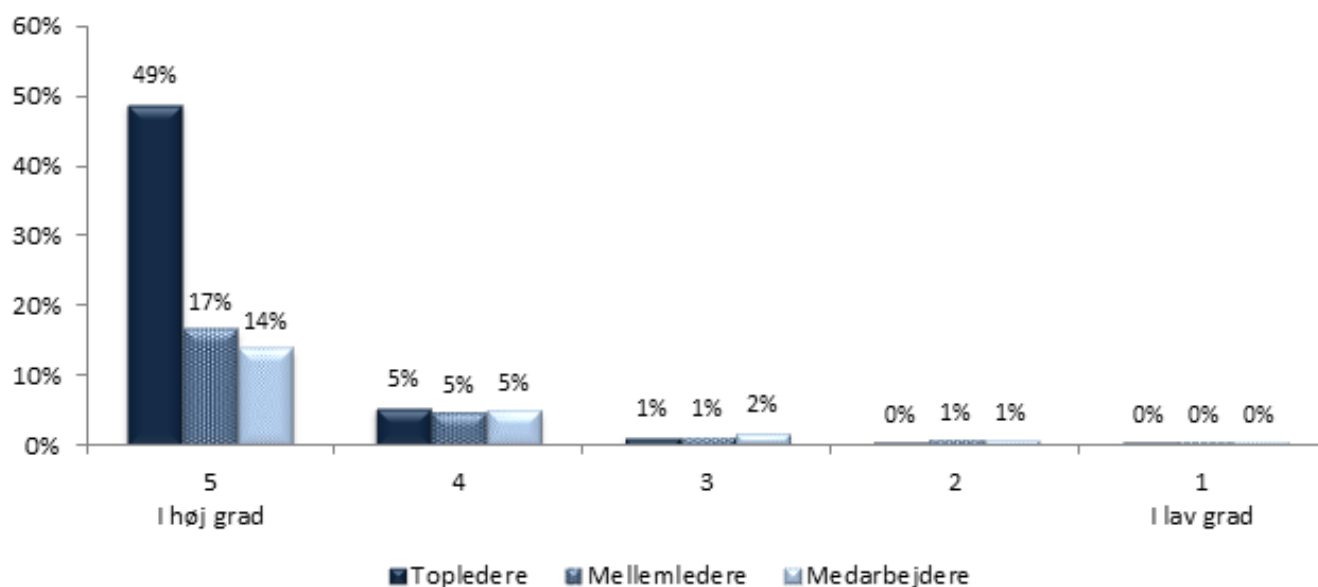
2. Mellemliderne bruger løbende tid på at diskutere virksomhedens strategi
(vækstmuligheder, udviklingstendenser osv.)



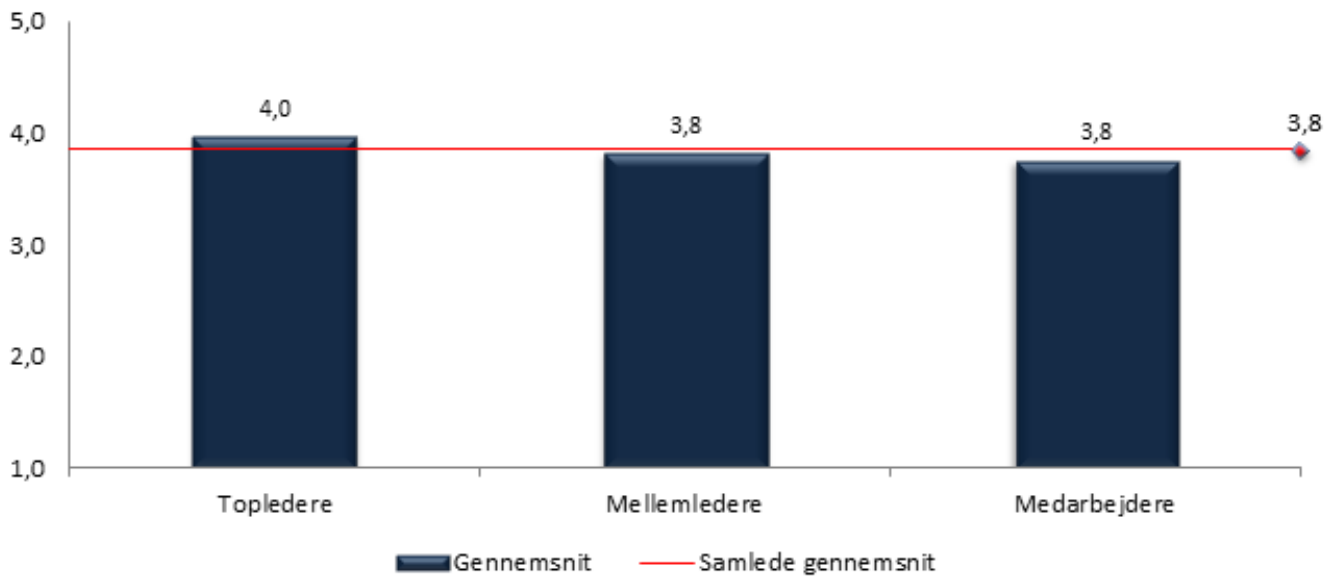
3. Topledelsen er involveret i udviklingen af virksomhedens strategi



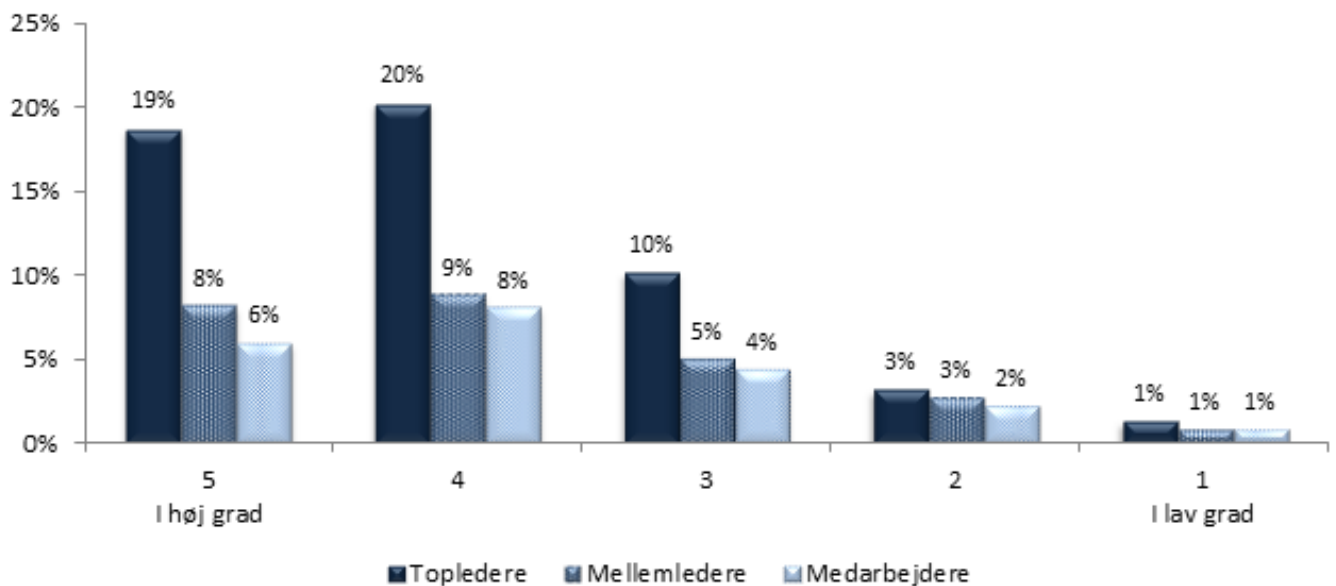
3. Topledelsen er involveret i udviklingen af virksomhedens strategi



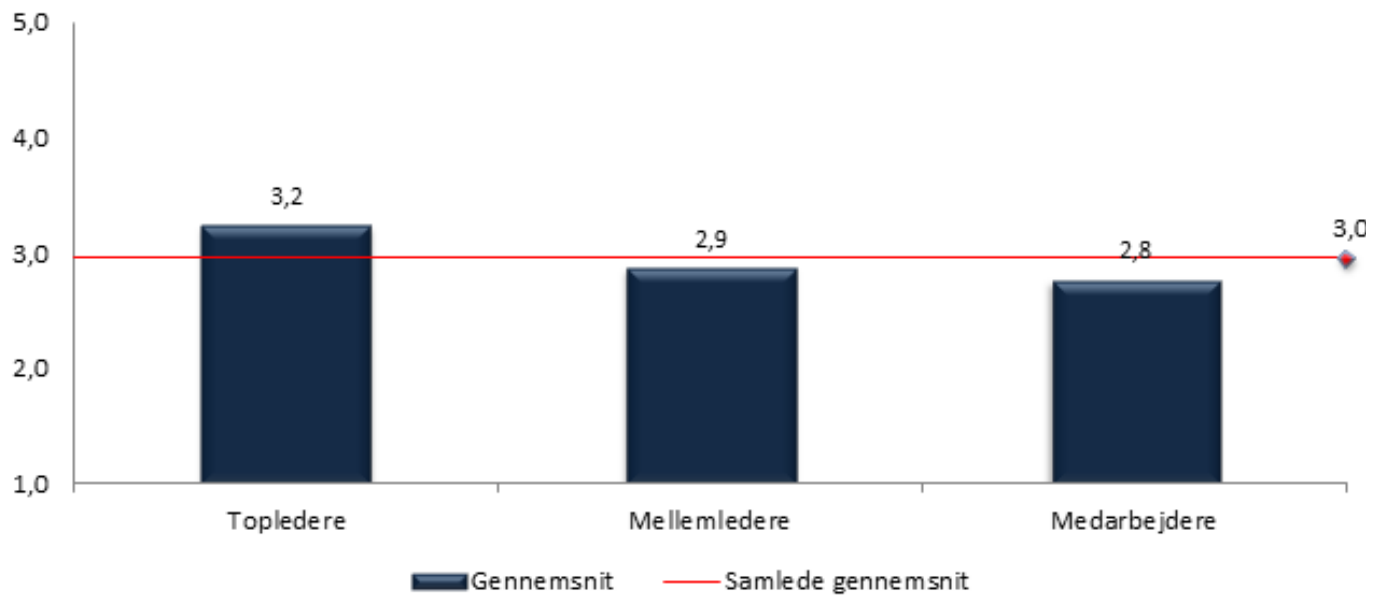
4. Mellemliderne er involveret i udviklingen af virksomhedens strategi



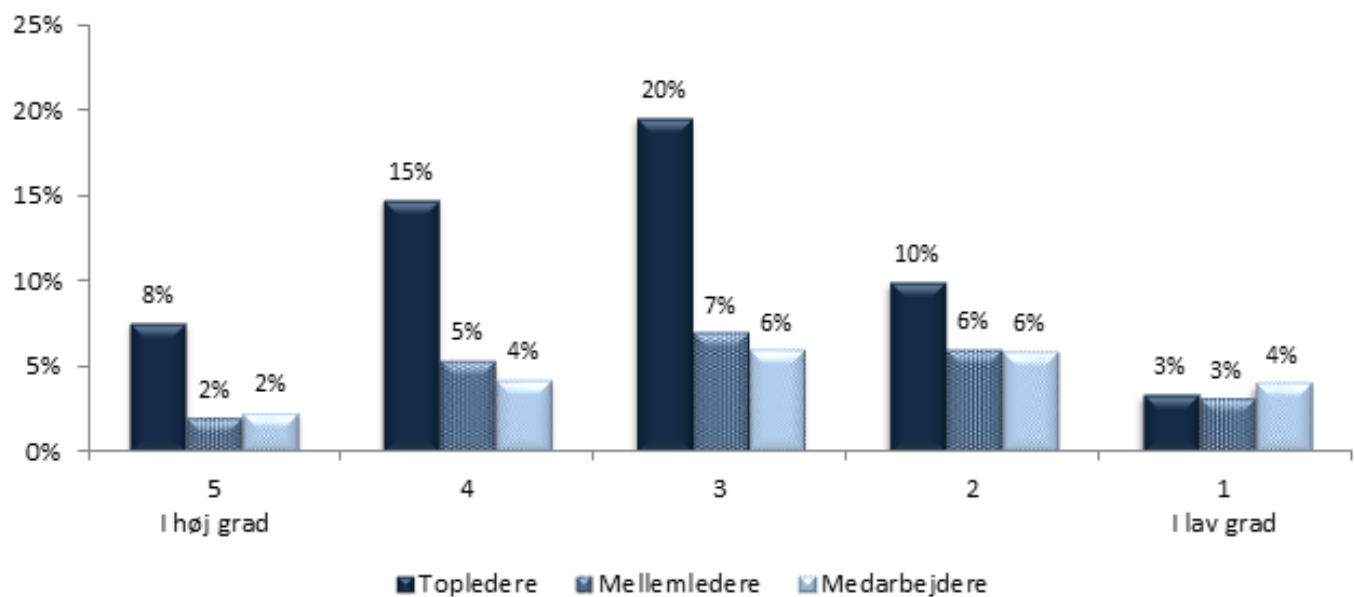
4. Mellemliderne er involveret i udviklingen af virksomhedens strategi



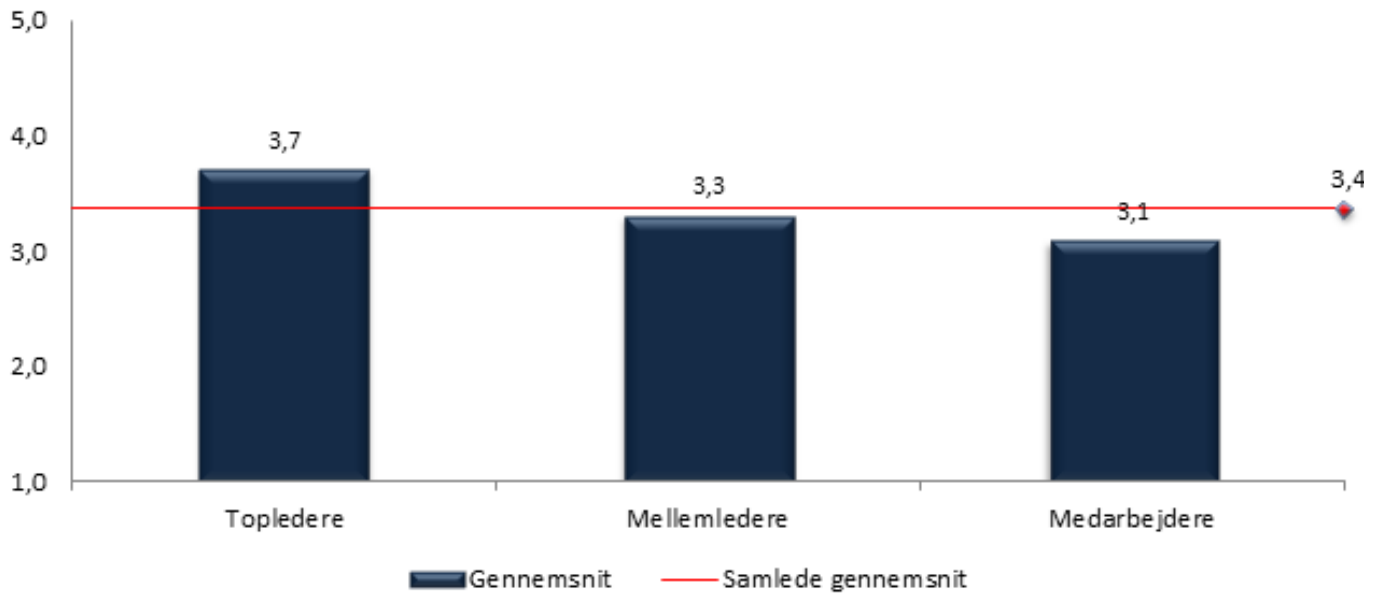
5. Medarbejderne er involveret i udviklingen af virksomhedens strategi



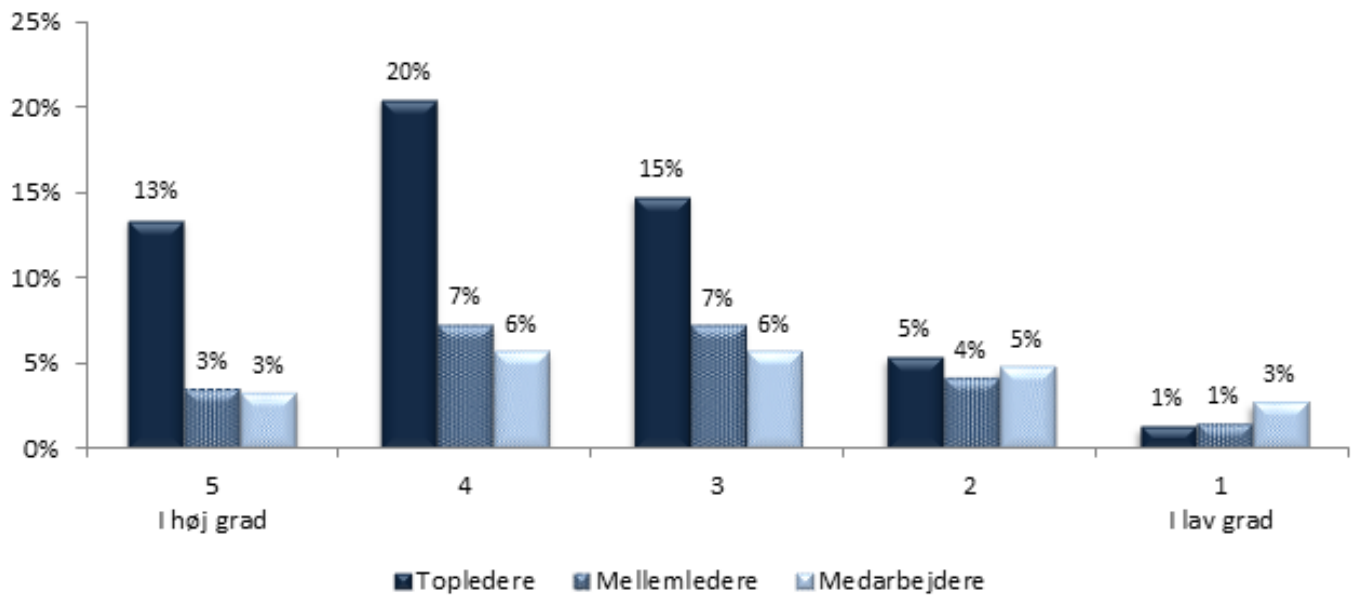
5. Medarbejderne er involveret i udviklingen af virksomhedens strategi



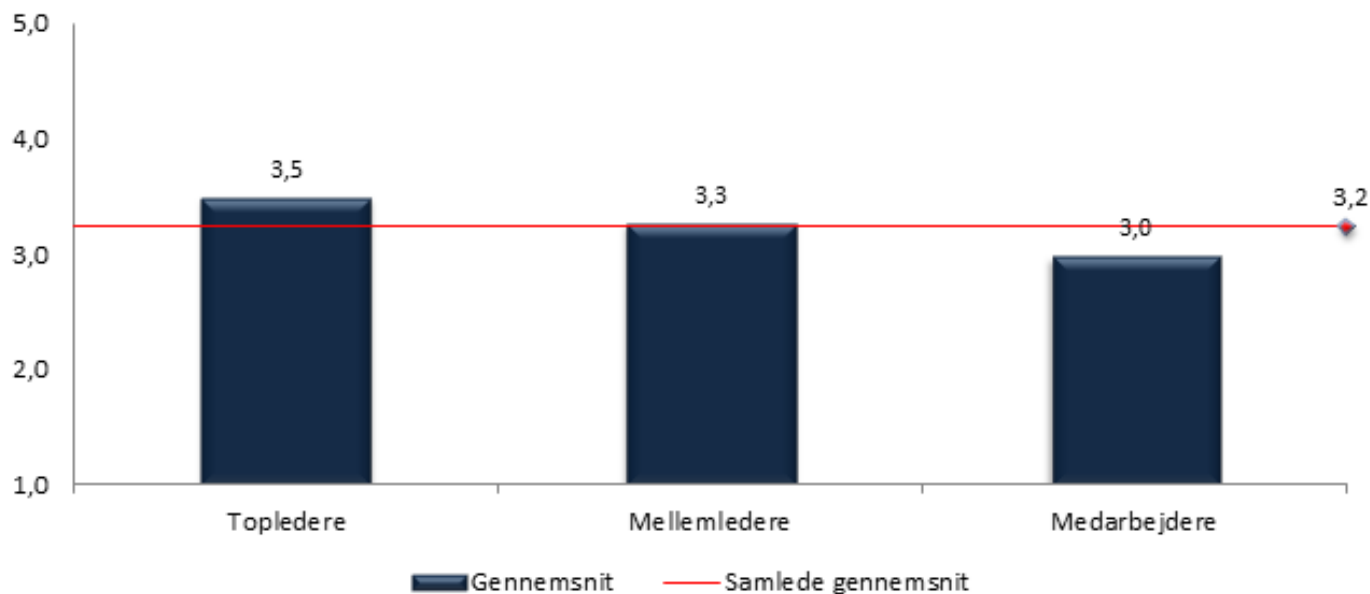
6. Strategien er kendt på alle niveauer i virksomheden



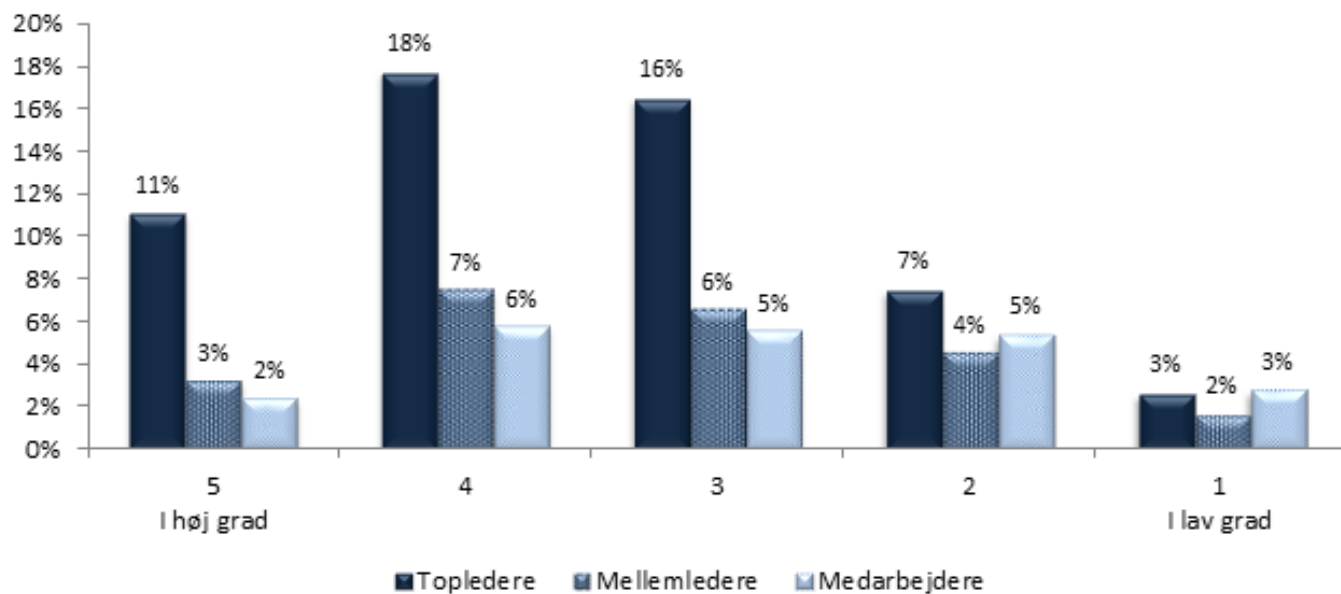
6. Strategien er kendt på alle niveauer i virksomheden



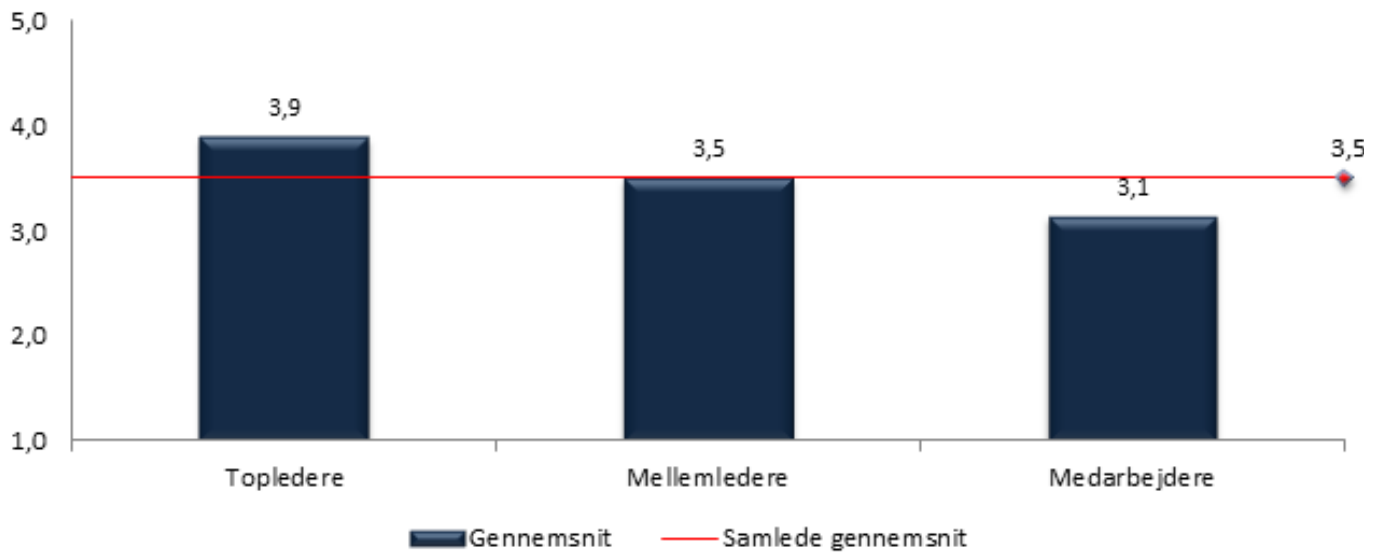
7. Strategien er omsat til handlingsplaner på alle niveauer i virksomheden



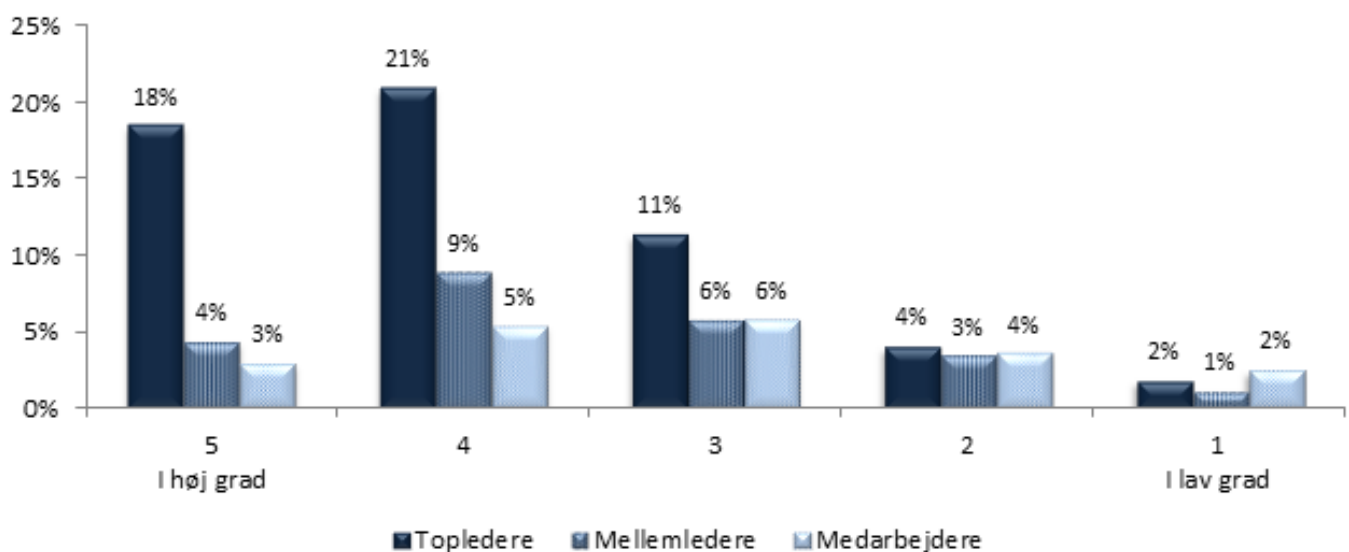
7. Strategien er omsat til handlingsplaner på alle niveauer i virksomheden



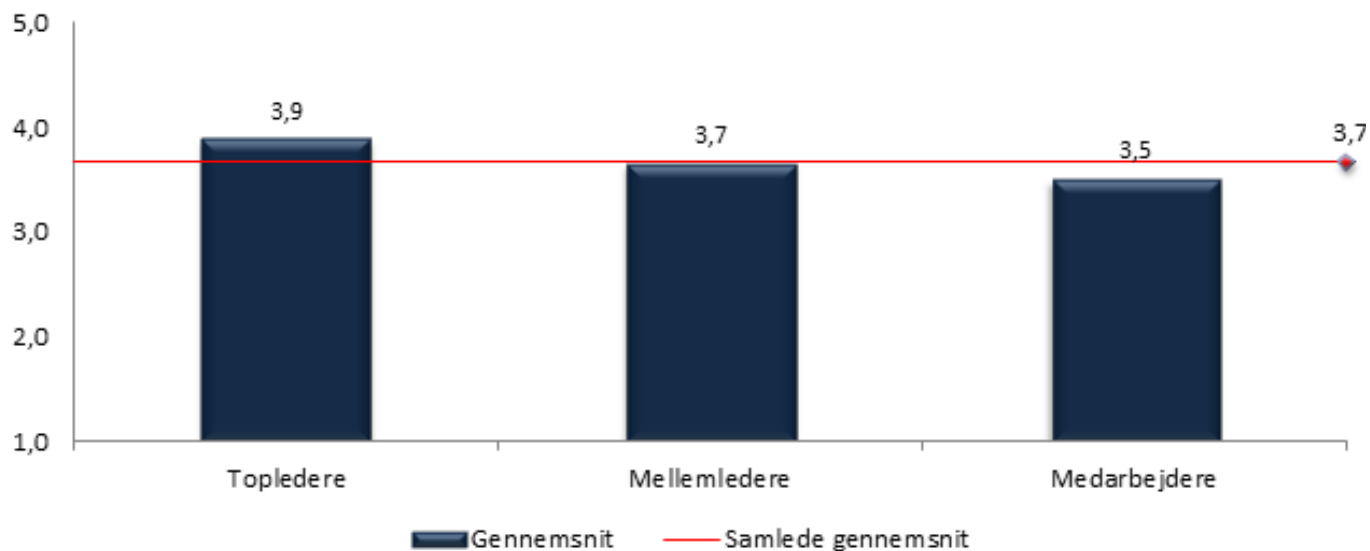
8. Der bliver afsat finansielle ressourcer til at gennemføre de planlagte aktiviteter i strategien



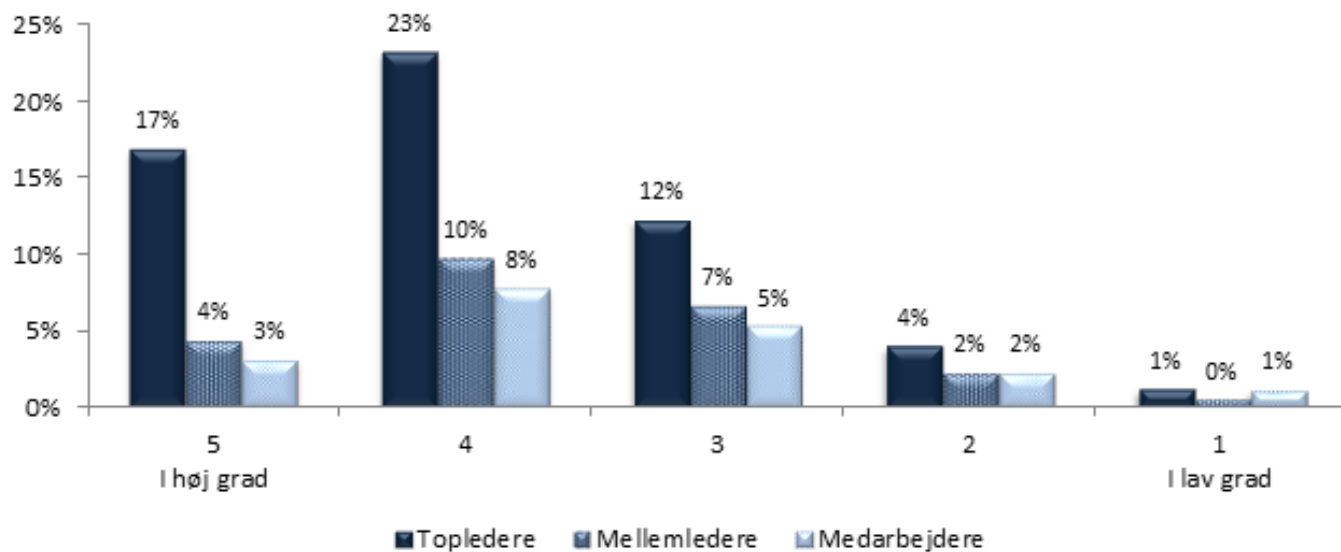
8. Der bliver afsat finansielle ressourcer til at gennemføre de planlagte aktiviteter i strategien



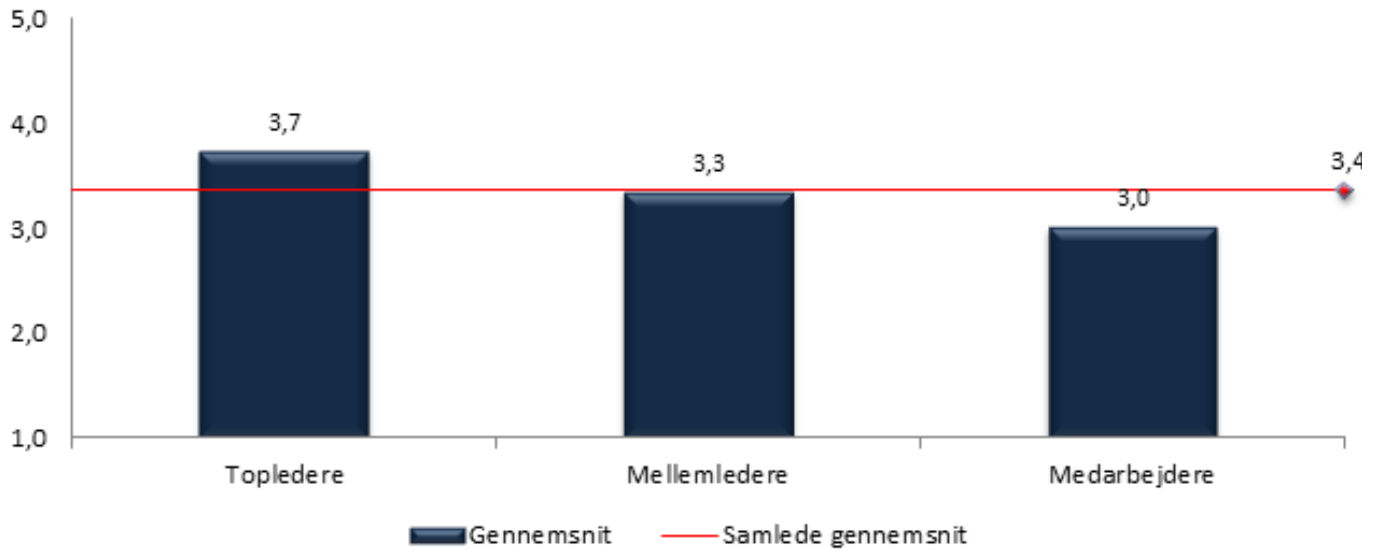
9. Samarbejde med eksterne nøglepartnere (kunder, leverandører osv.) sker på baggrund af strategien



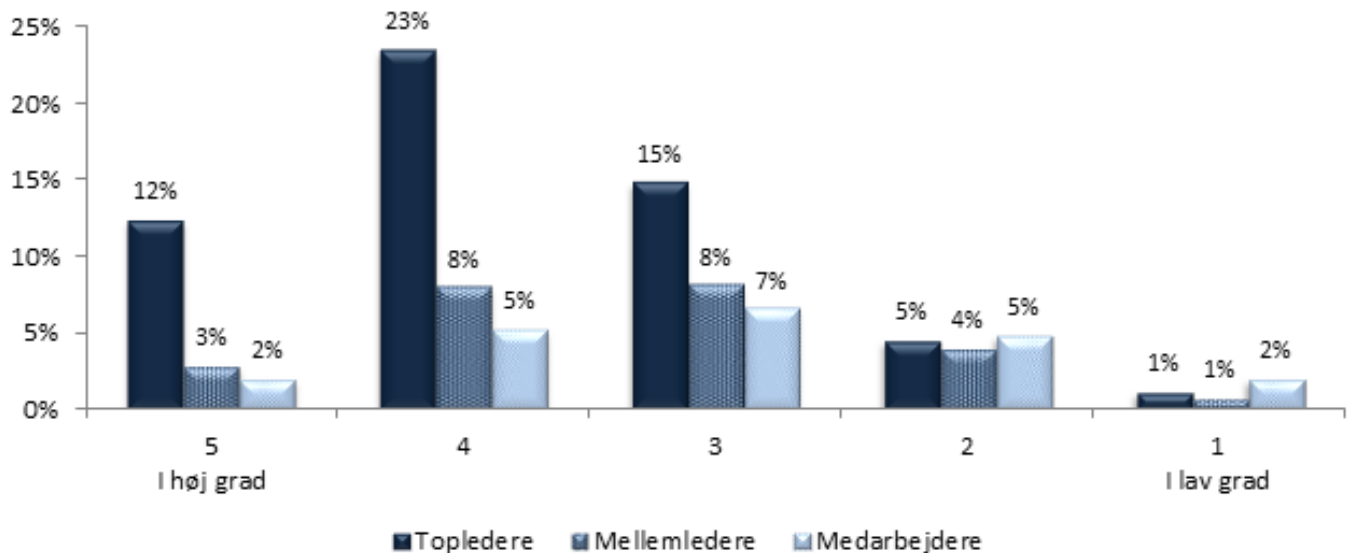
9. Samarbejde med eksterne nøglepartnere (kunder, leverandører osv.) sker på baggrund af strategien



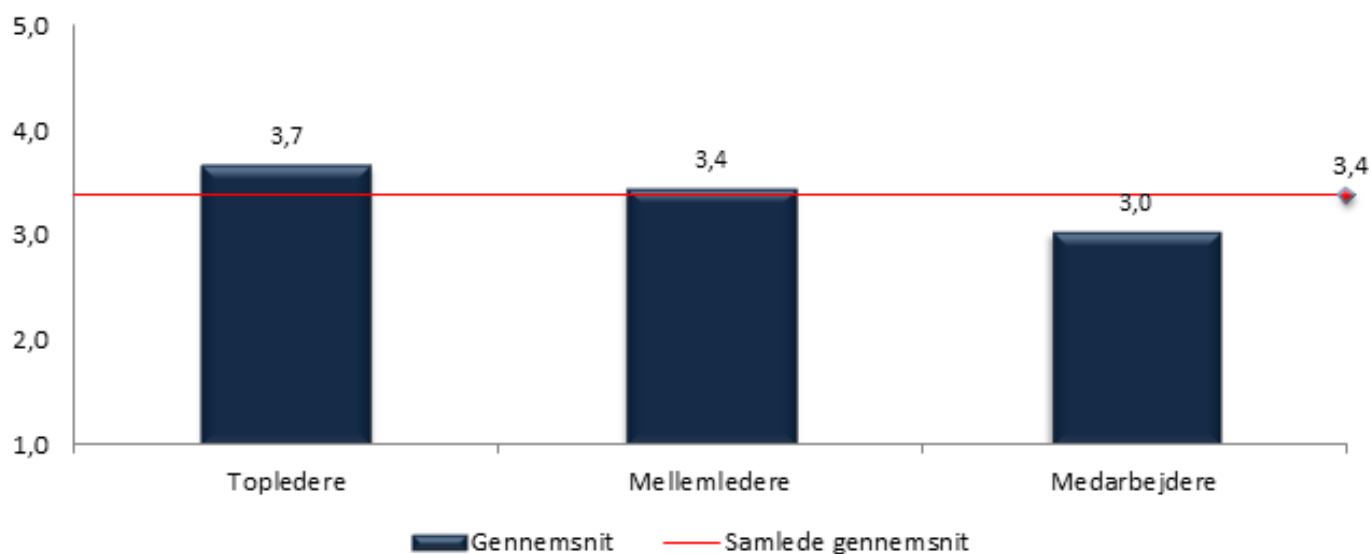
10. Ressourcer (kompetencer, tid, IT osv.) bliver allokeret i overensstemmelse med strategien



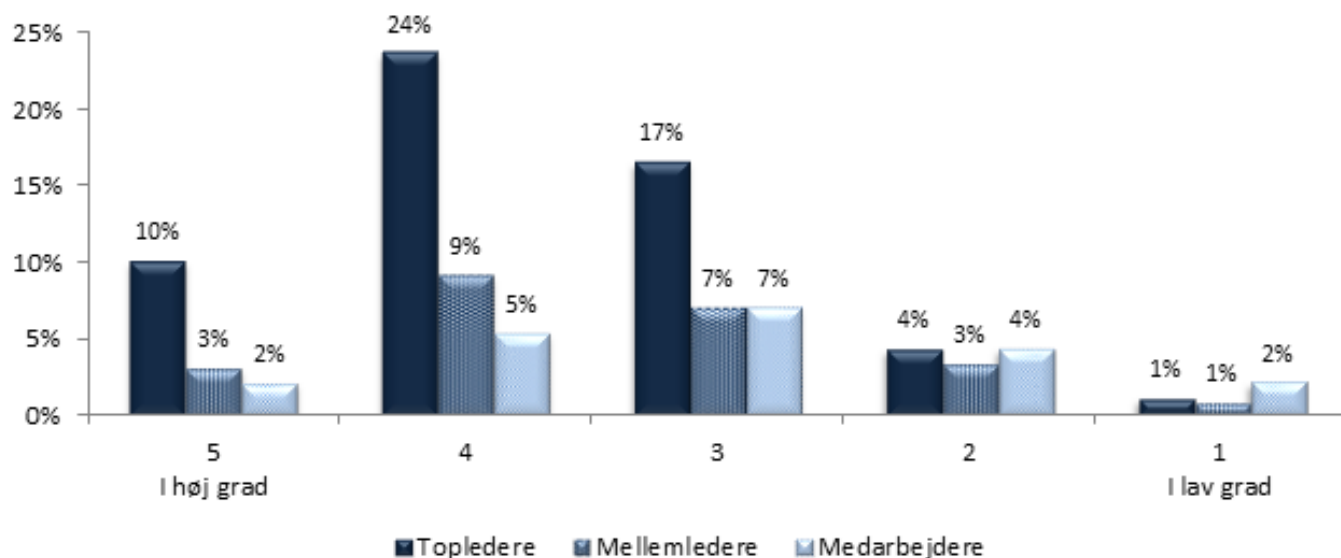
10. Ressourcer (kompetencer, tid, IT osv.) bliver allokeret i overensstemmelse med strategien



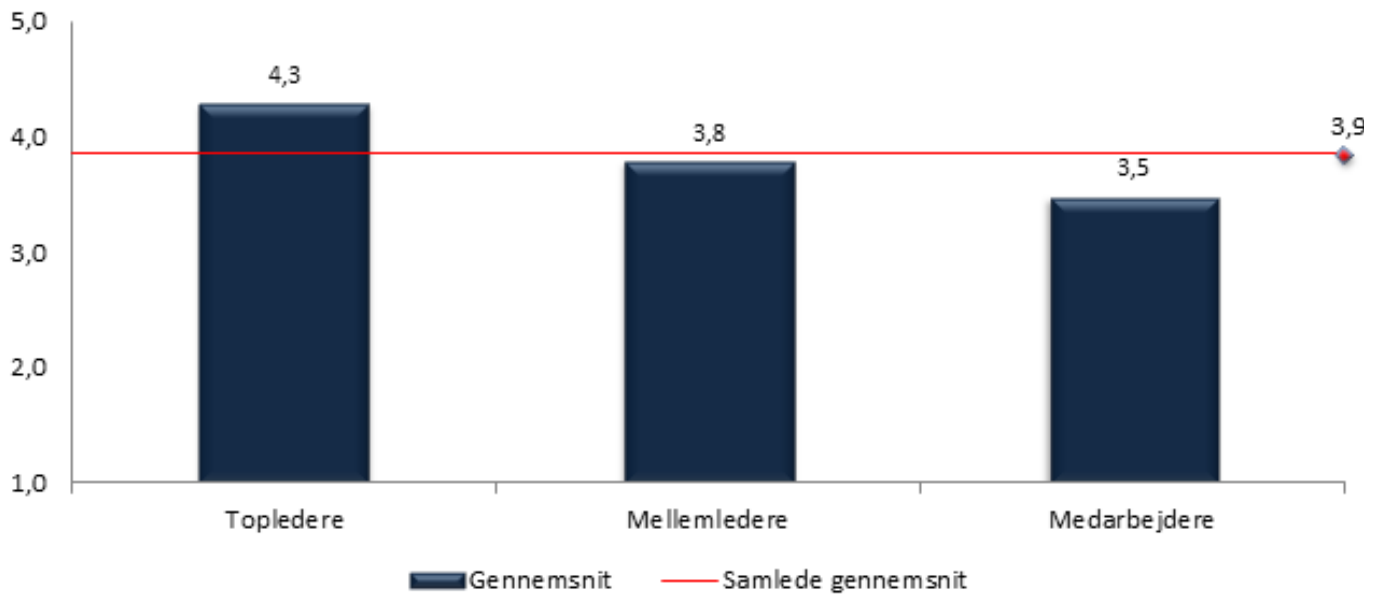
11. Leder- og medarbejderkompetencer bliver vedligeholdt og udviklet i overensstemmelse med strategien



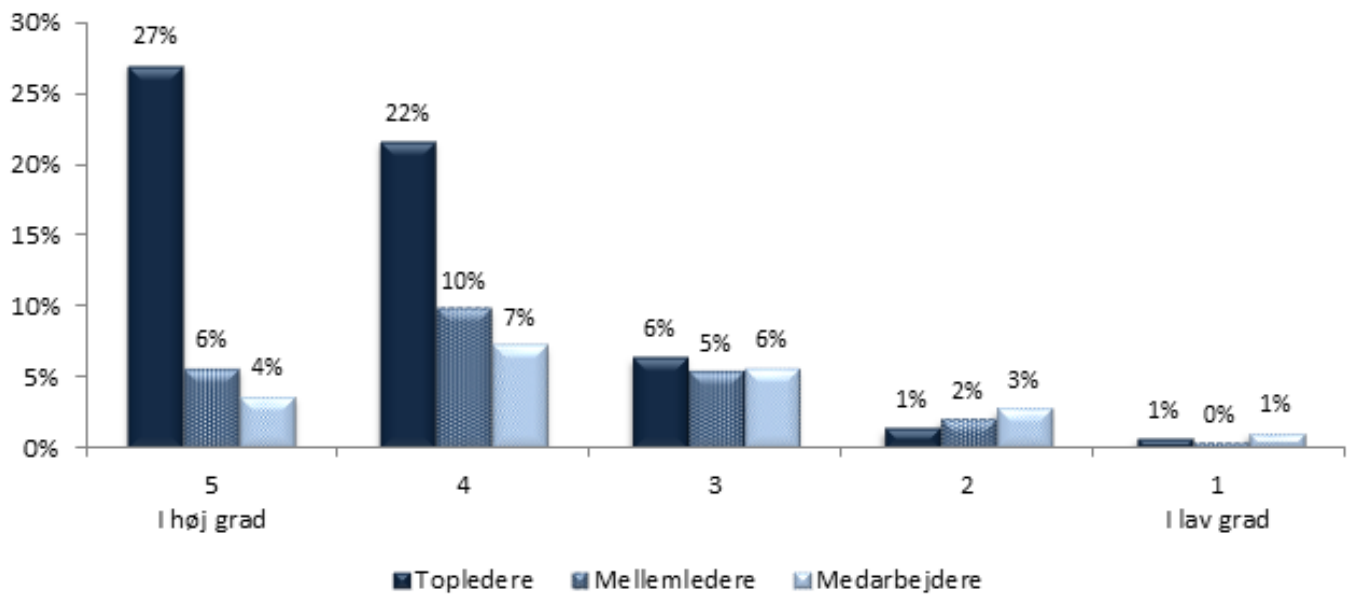
11. Leder- og medarbejderkompetencer bliver vedligeholdt og udviklet i overensstemmelse med strategien



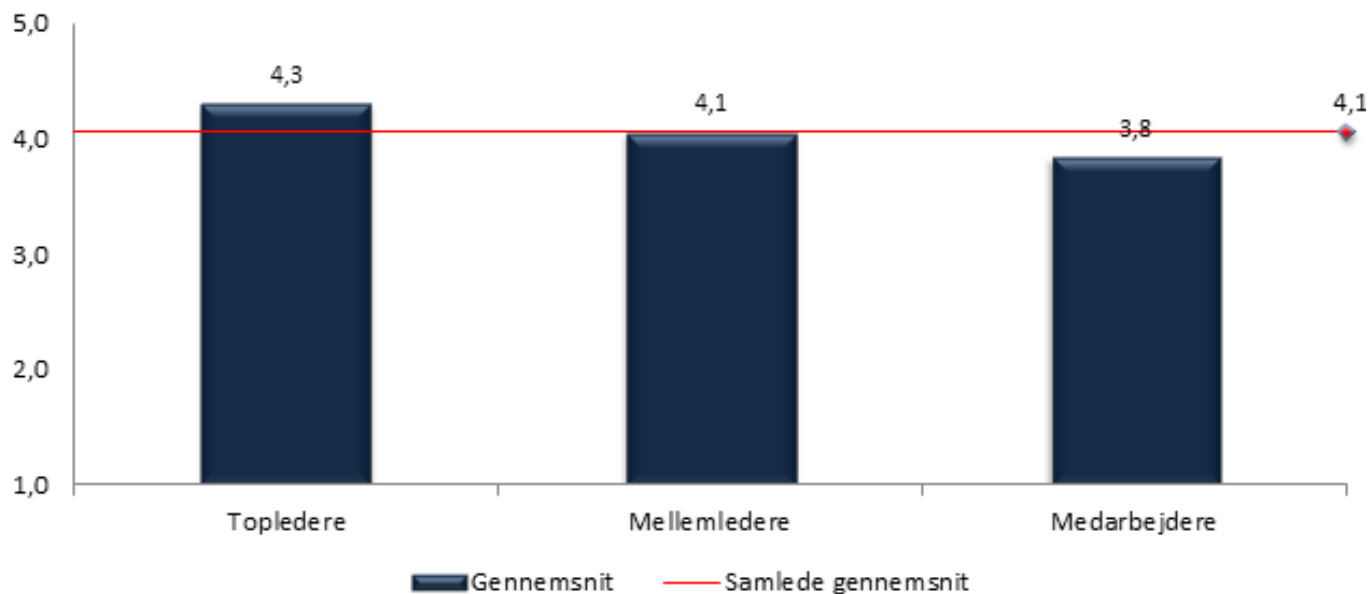
12. Strategien bliver justeret, når der er behov for det



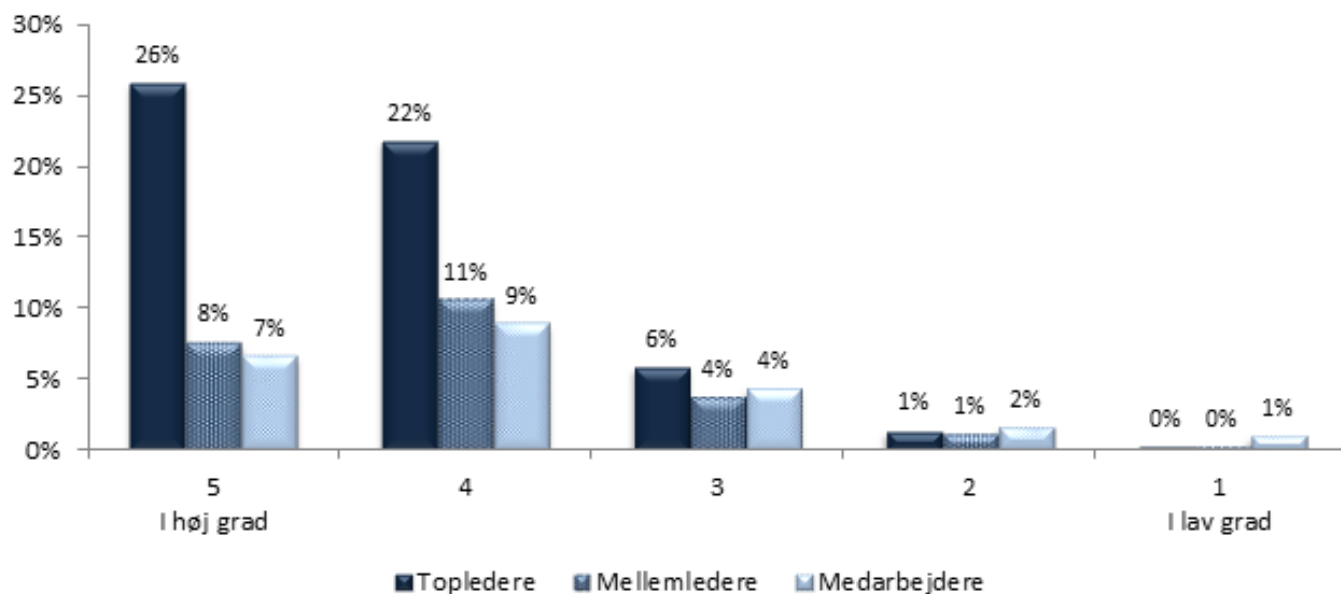
12. Strategien bliver justeret, når der er behov for det



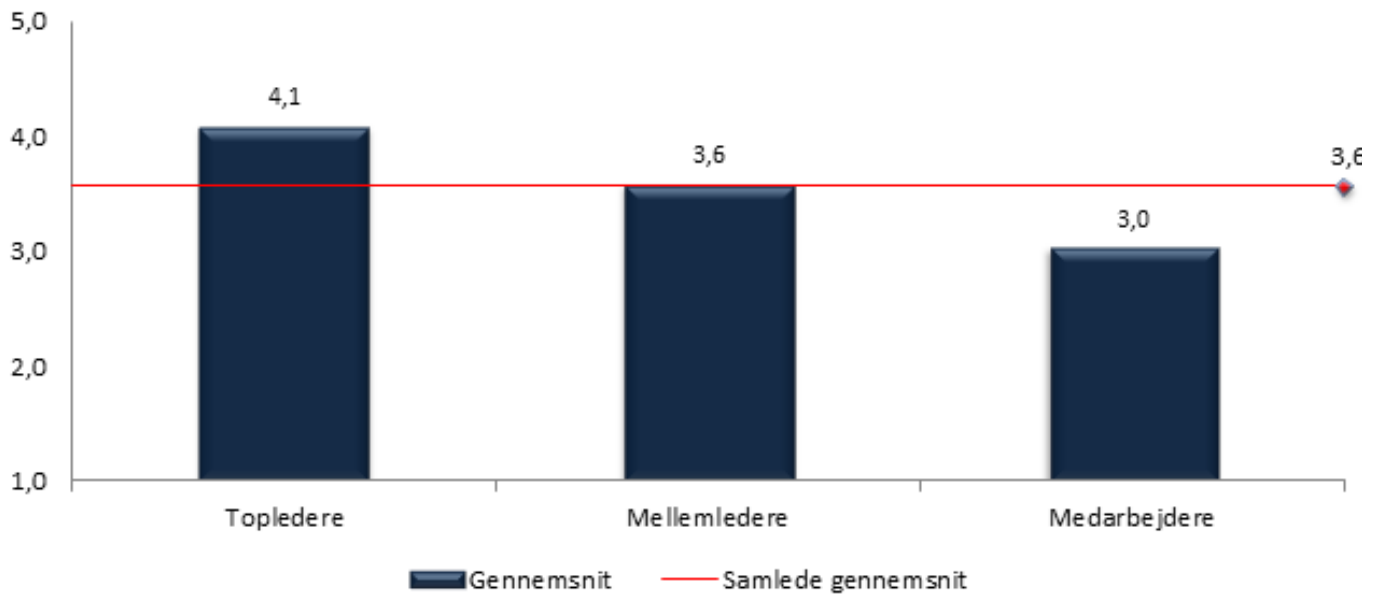
13. Medarbejderne har høj grad af ansvar og beføjelser i deres arbejde



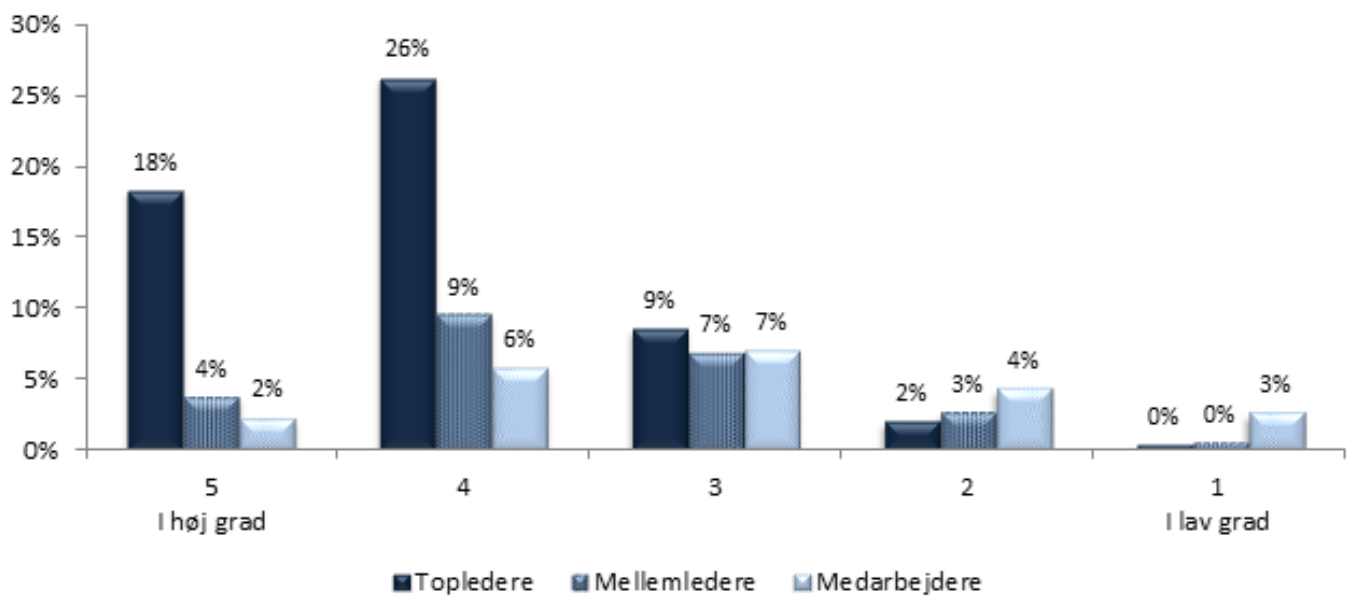
13. Medarbejderne har høj grad af ansvar og beføjelser i deres arbejde



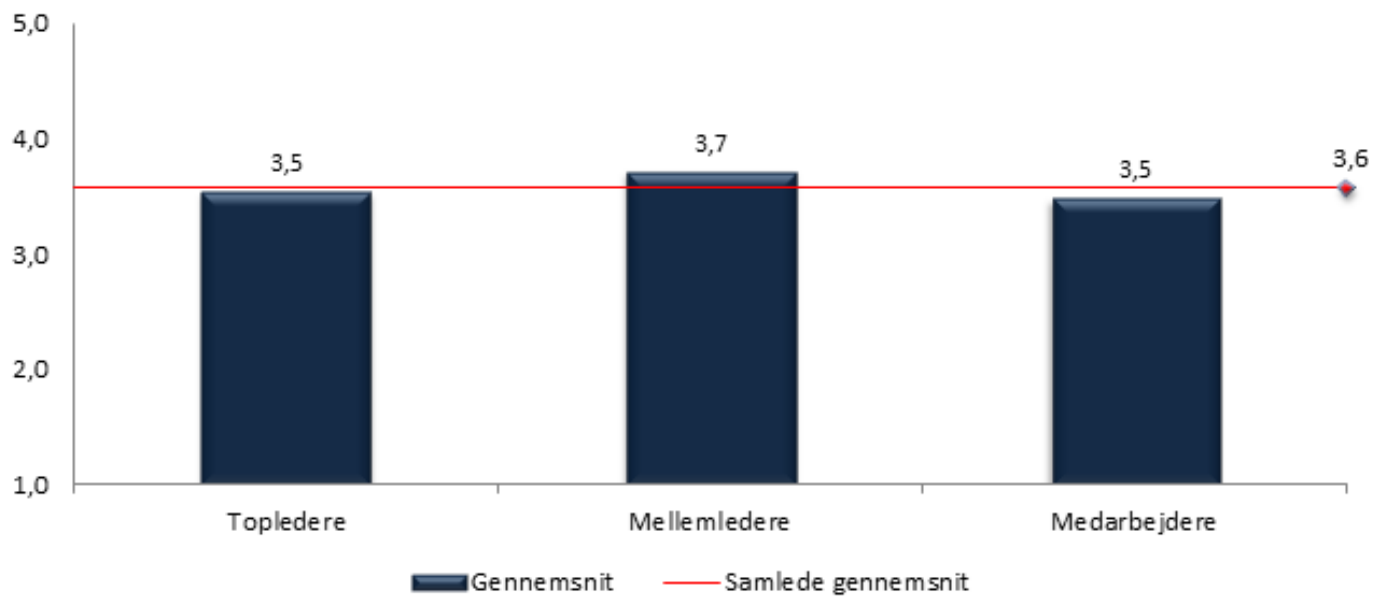
14. Medarbejderne bliver fair belønnet for deres indsats



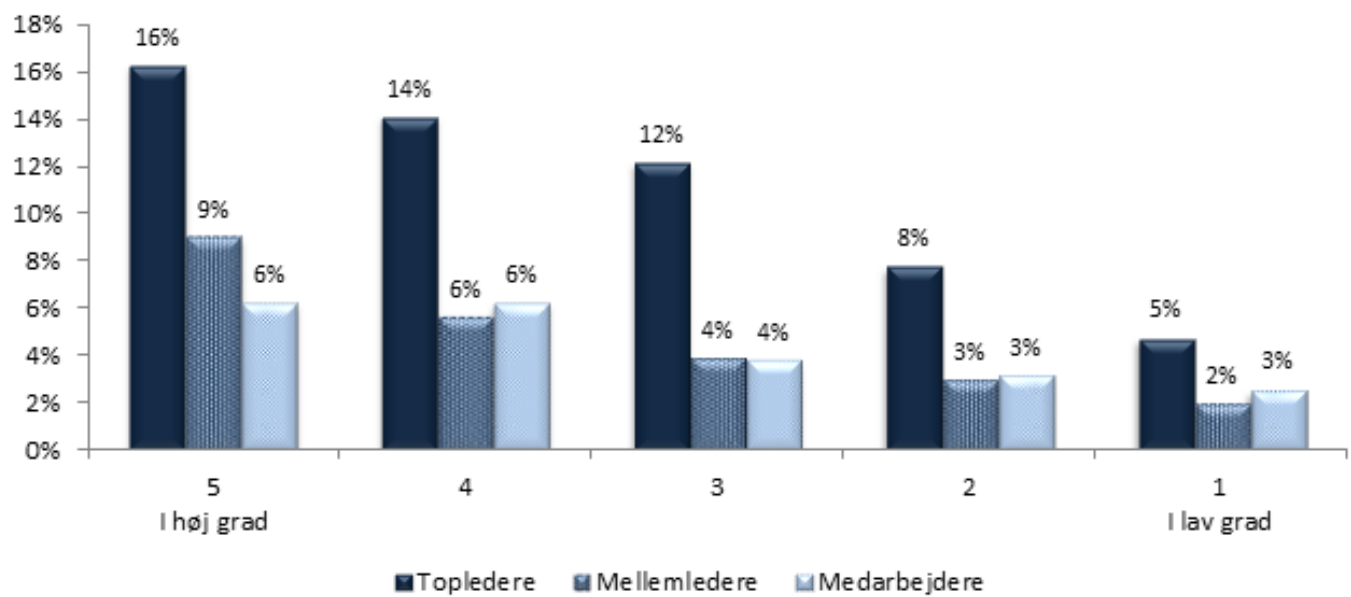
14. Medarbejderne bliver fair belønnet for deres indsats



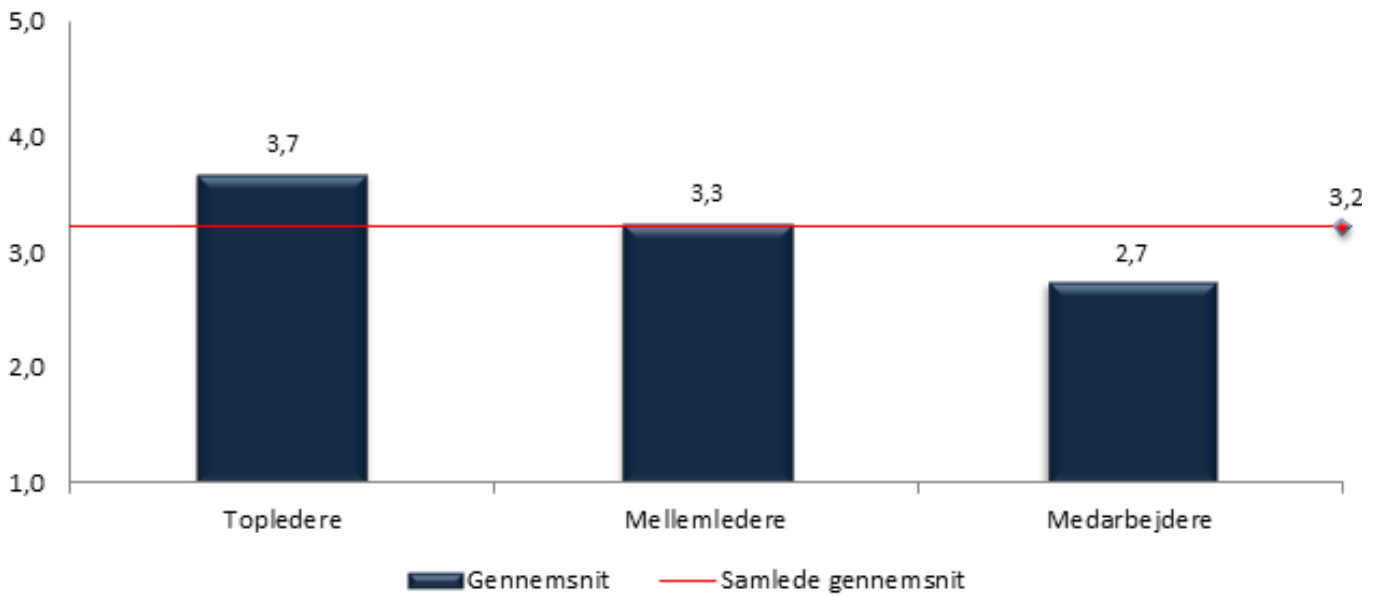
15. Medarbejdertilfredsheden bliver regelmæssigt målt



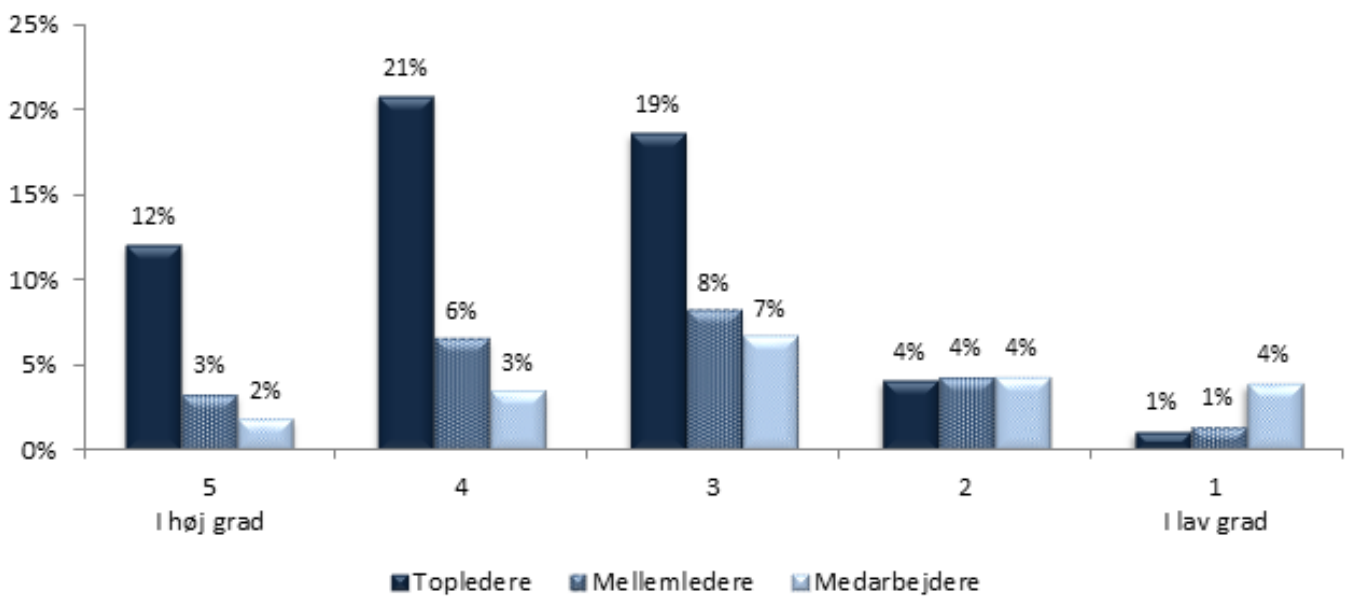
15. Medarbejdertilfredsheden bliver regelmæssigt målt



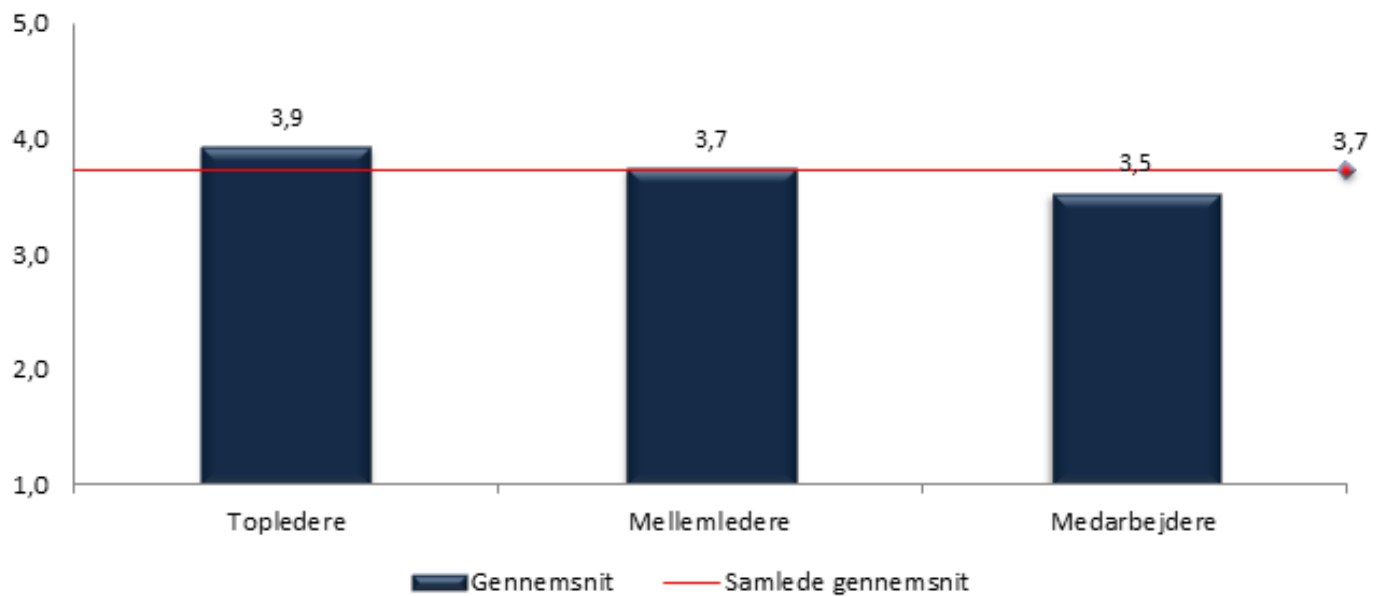
16. Motivationen er øget de seneste to år



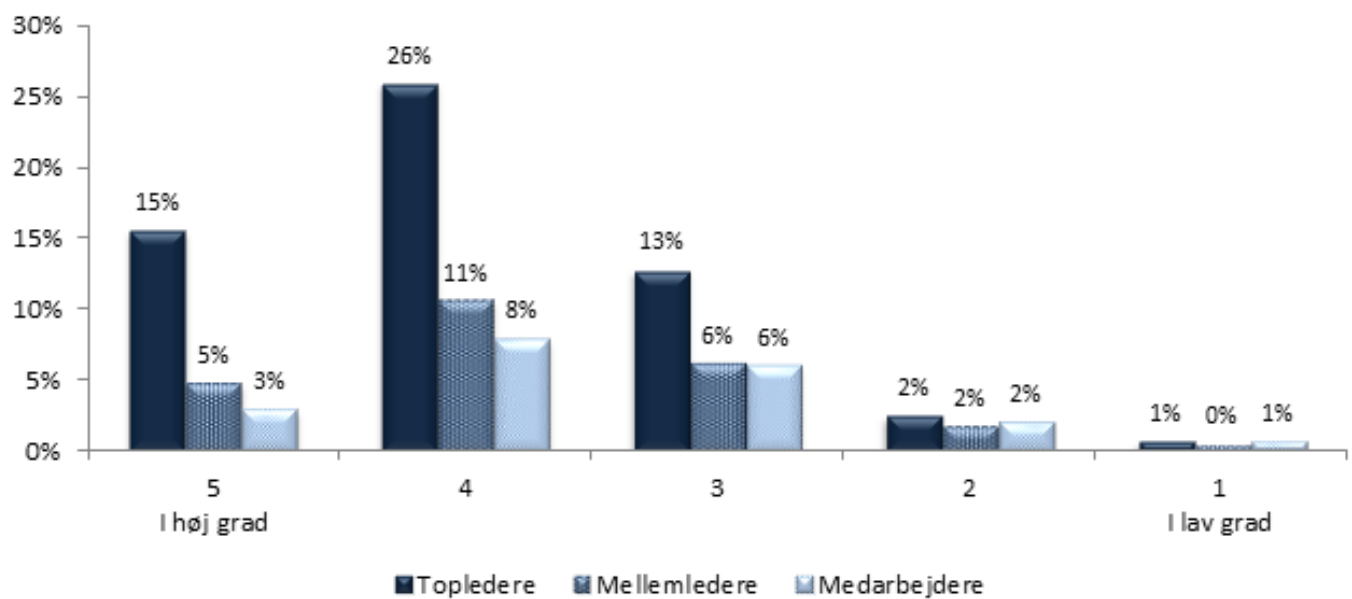
16. Motivationen er øget de seneste to år



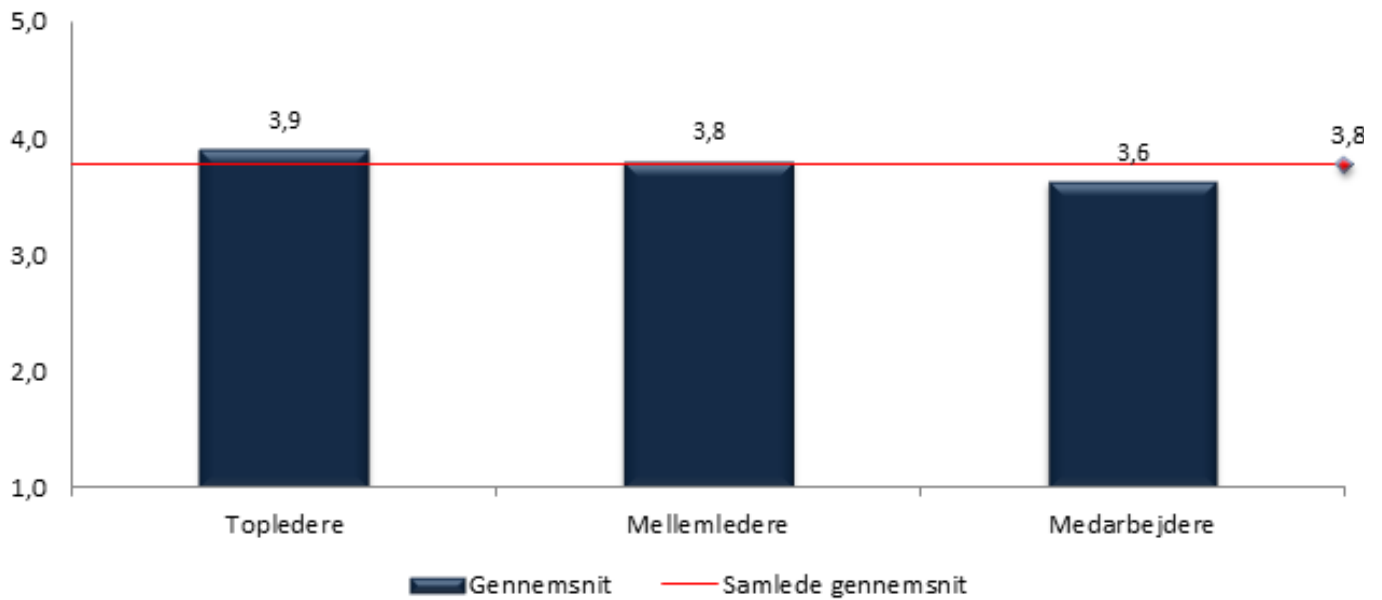
17. Virksomheden lever op til de fastlagte mål



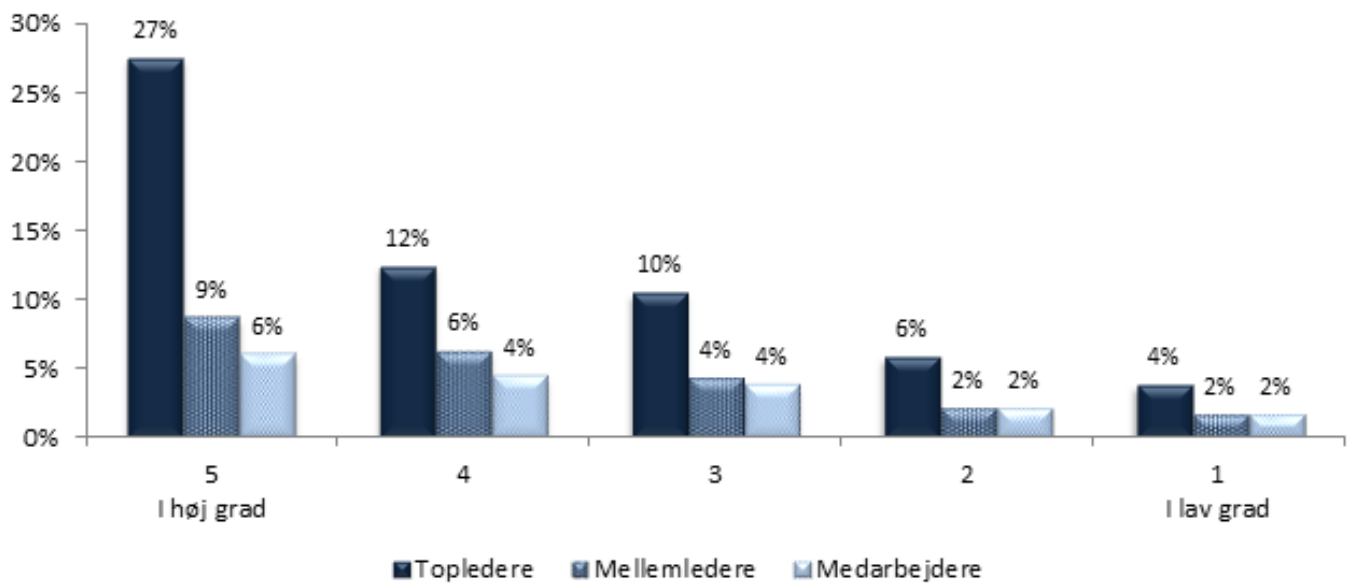
17. Virksomheden lever op til de fastlagte mål



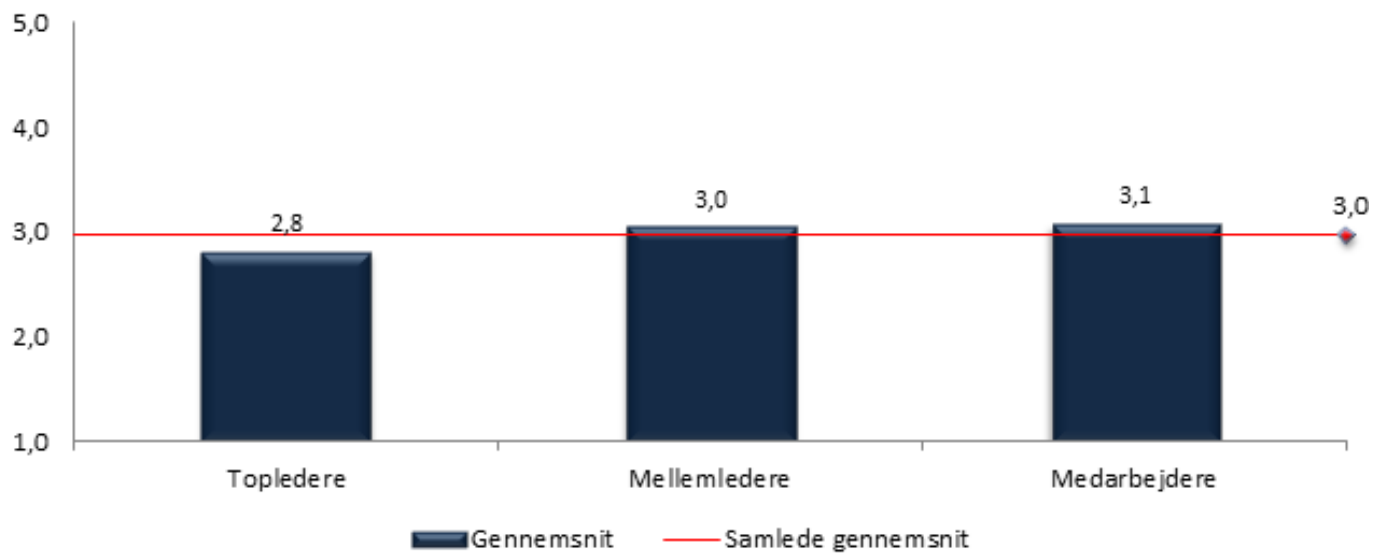
18. Virksomhedens økonomiske resultat er forbedret de seneste to år



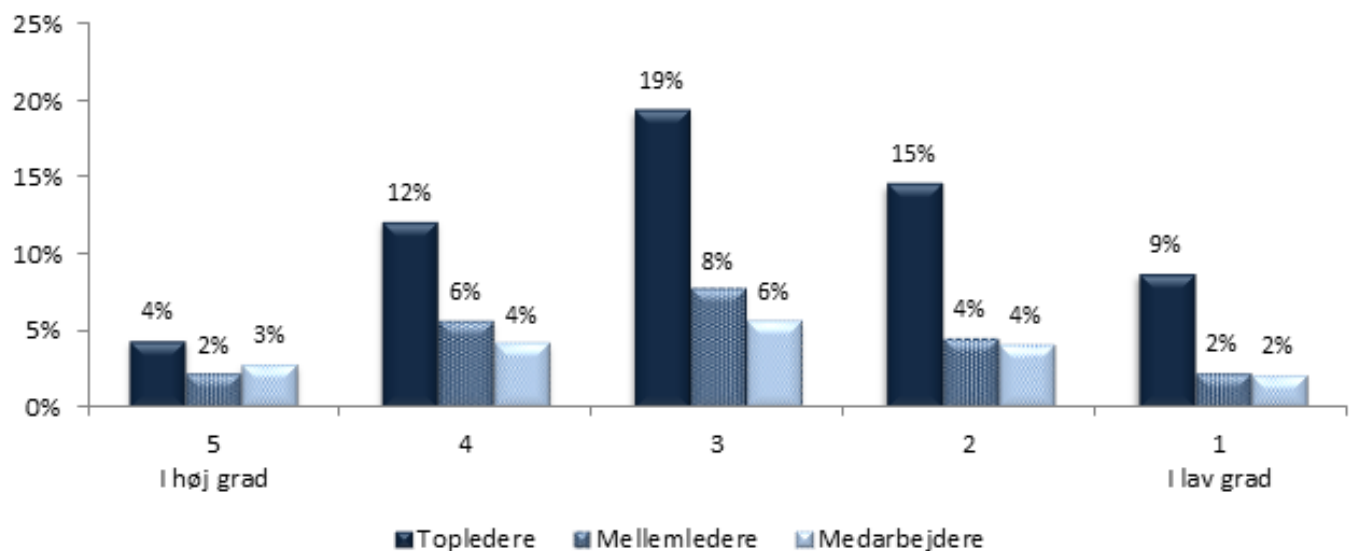
18. Virksomhedens økonomiske resultat er forbedret de seneste to år



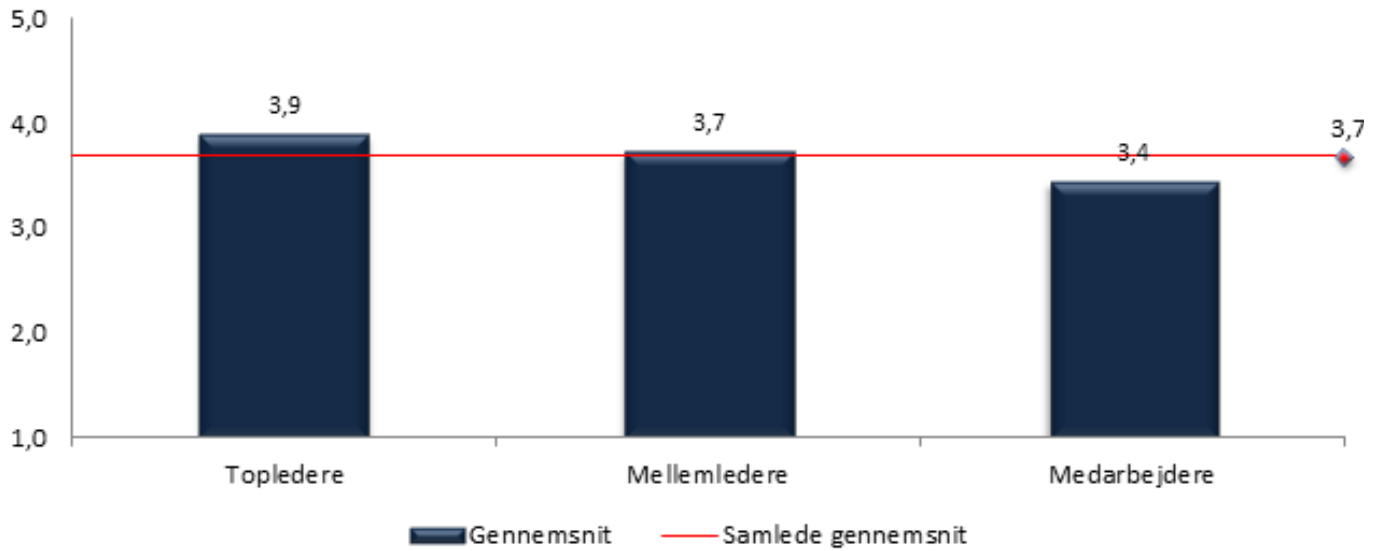
19. Virksomhedens kerneforretning er godt beskyttet mod konkurrenter, ny teknologi og andre faktorer af betydning



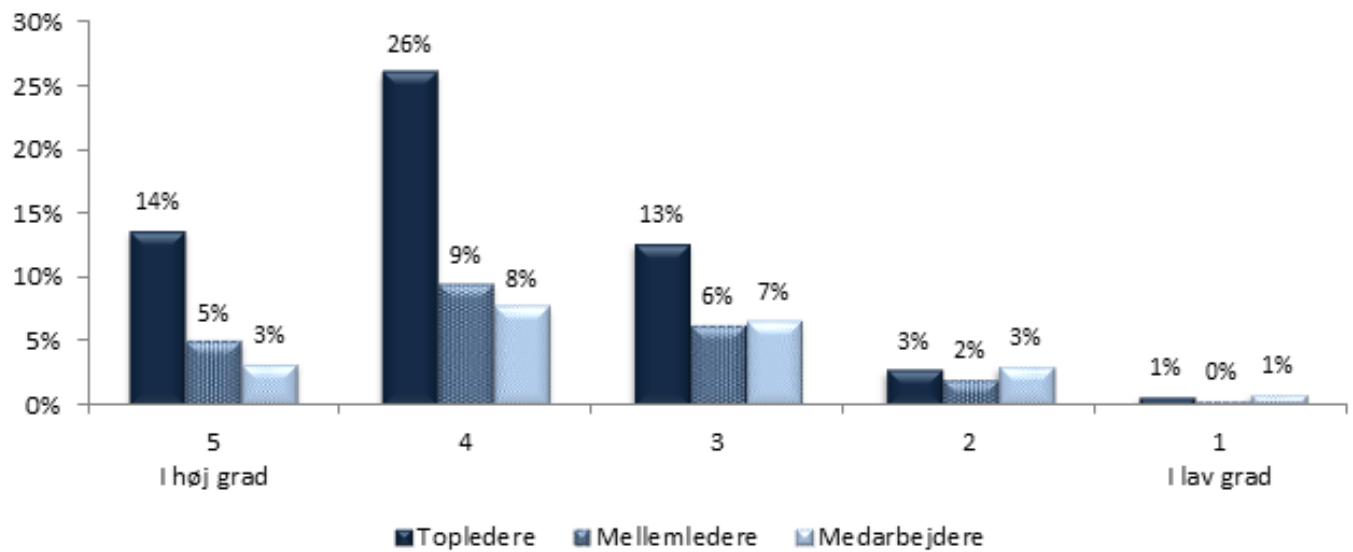
19. Virksomhedens kerneforretning er godt beskyttet mod konkurrenter, ny teknologi og andre faktorer af betydning



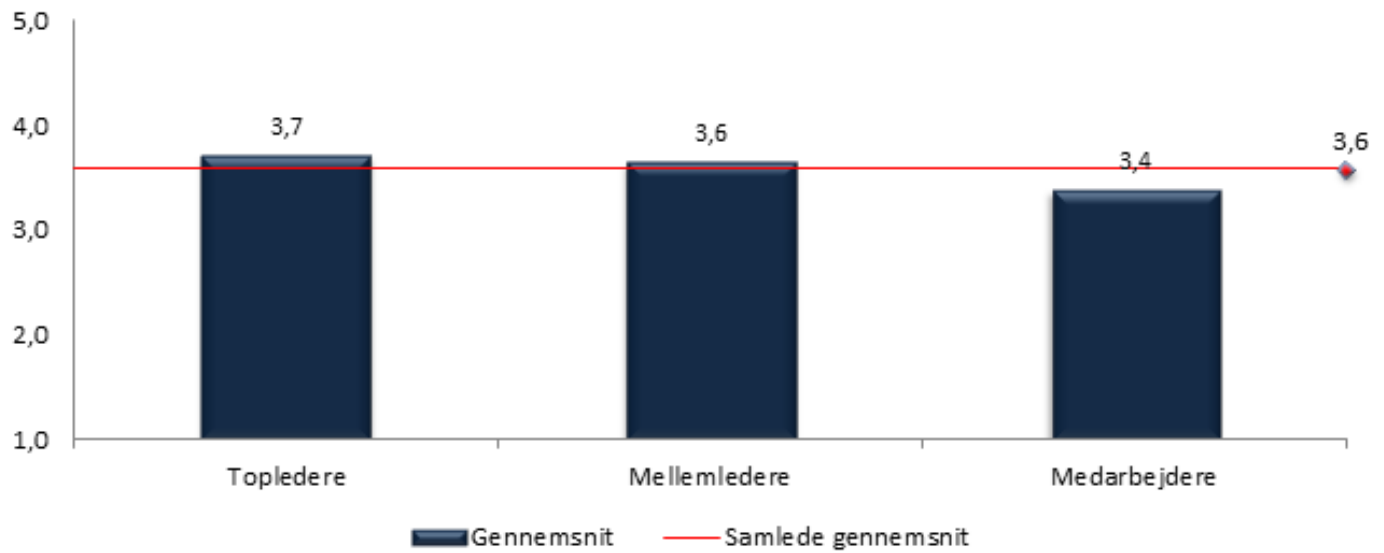
20. Virksomhedens ressourcer (bygninger, udstyr, materialer, økonomiske, medarbejdere osv.) bliver udnyttet effektivt



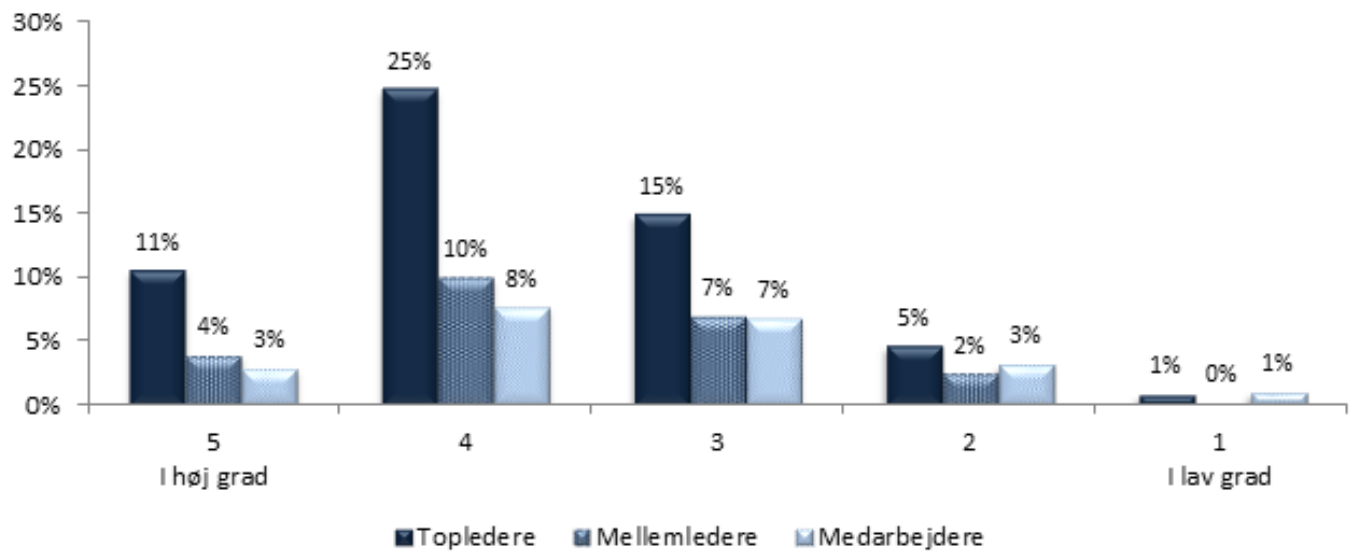
20. Virksomhedens ressourcer (bygninger, udstyr, materialer, økonomiske, medarbejdere osv.) bliver udnyttet effektivt



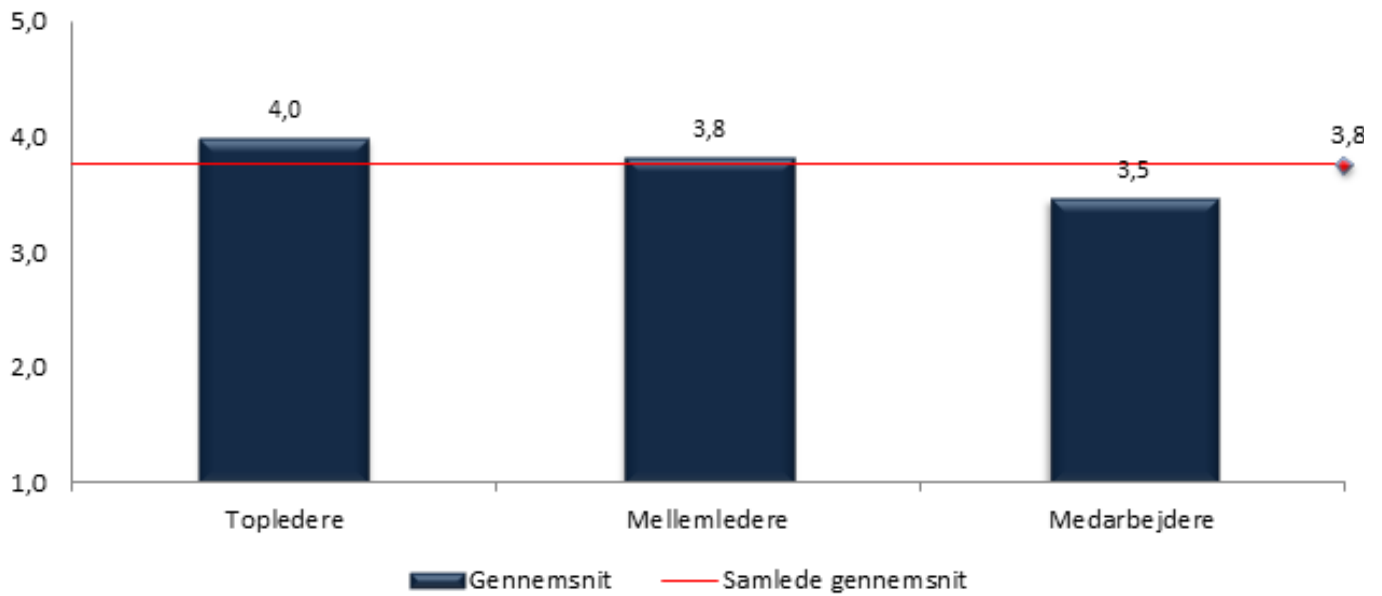
21. Nye og alternative driftsmetoder og -teknologier bliver udviklet og implementeret



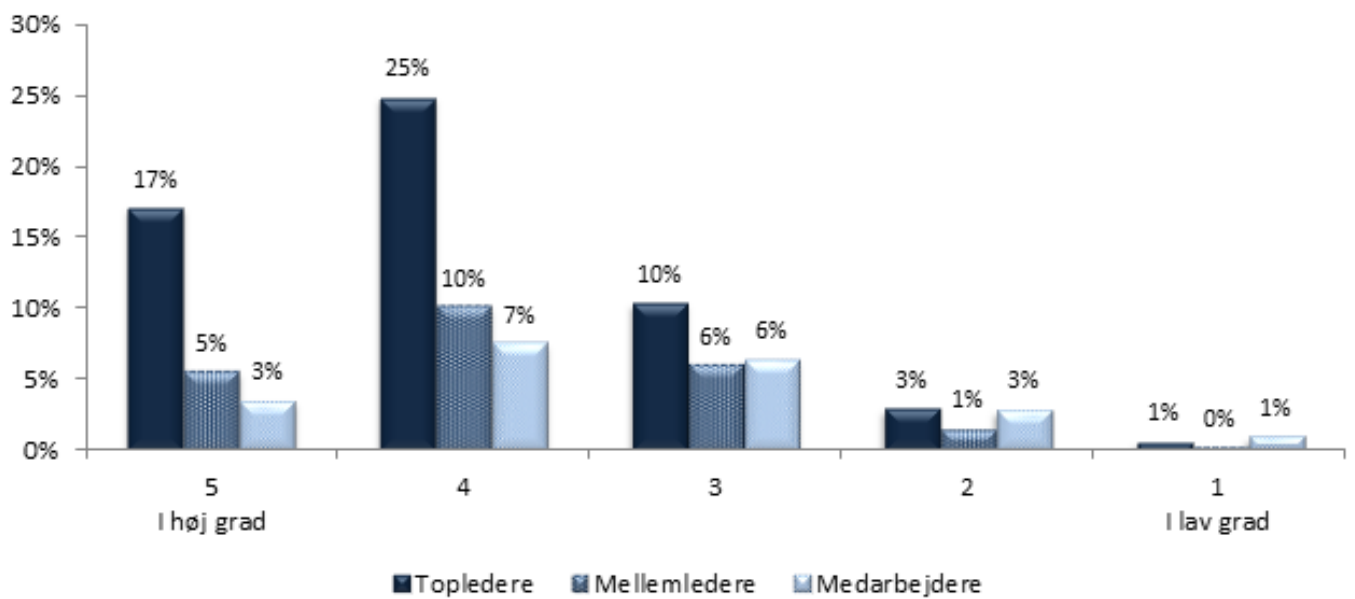
21. Nye og alternative driftsmetoder og -teknologier bliver udviklet og implementeret



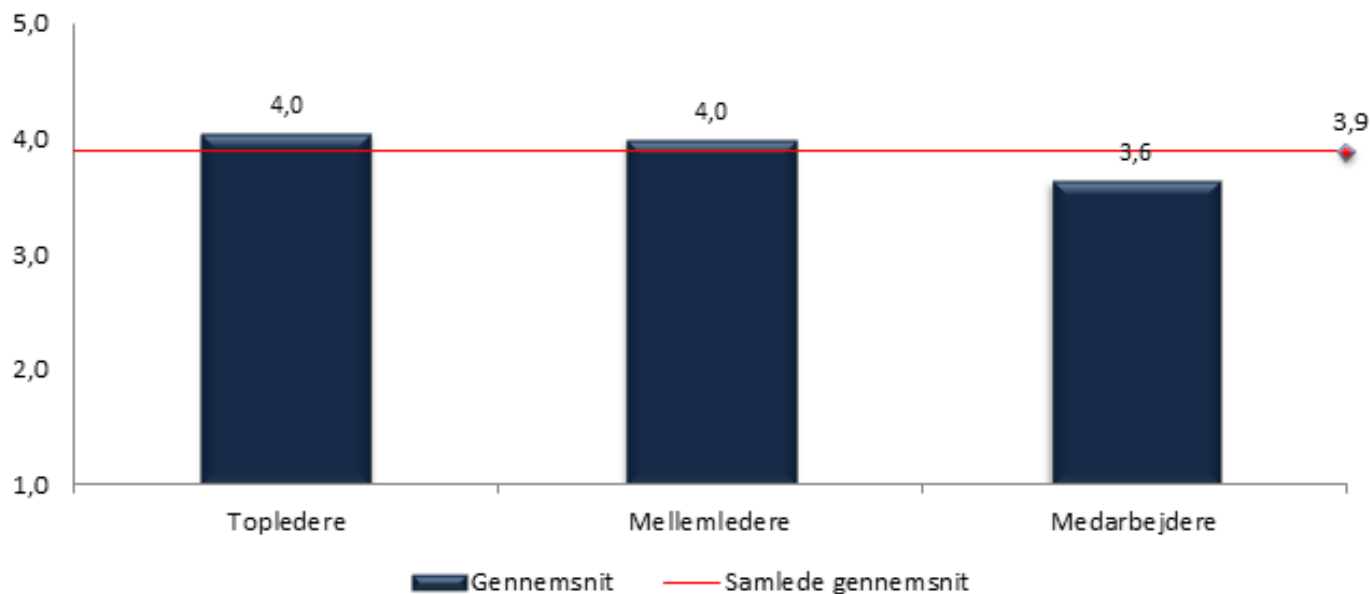
22. Driftsforbedringer er en naturlig del af virksomhedens dagligdag



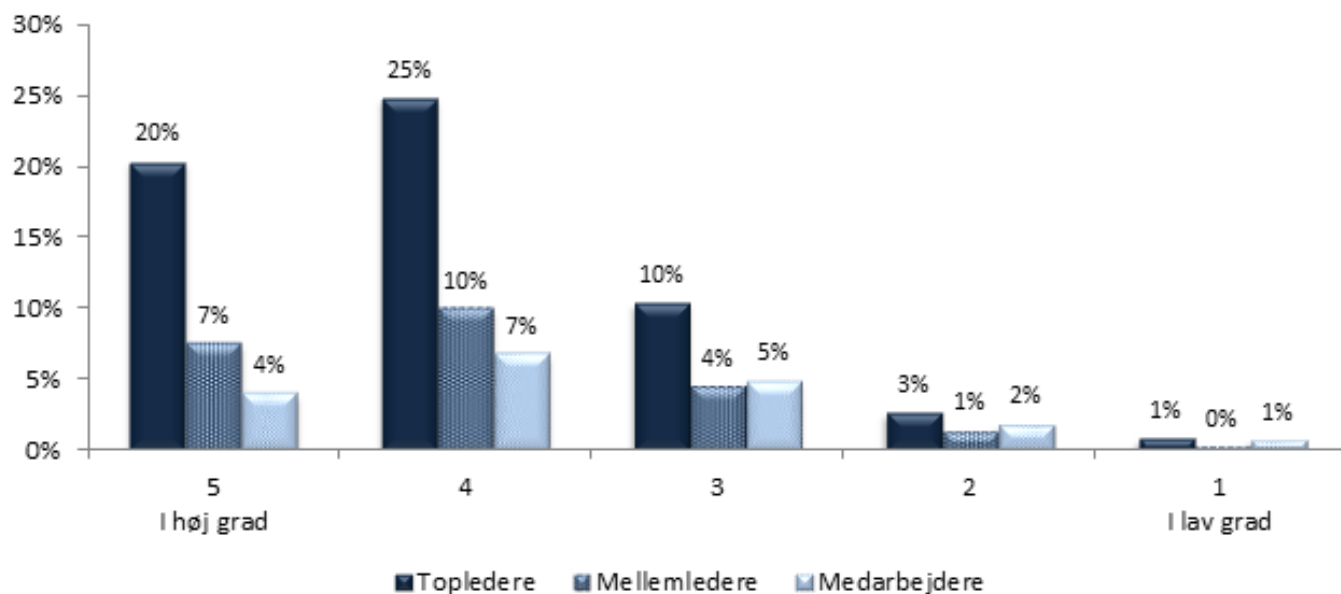
22. Driftsforbedringer er en naturlig del af virksomhedens dagligdag



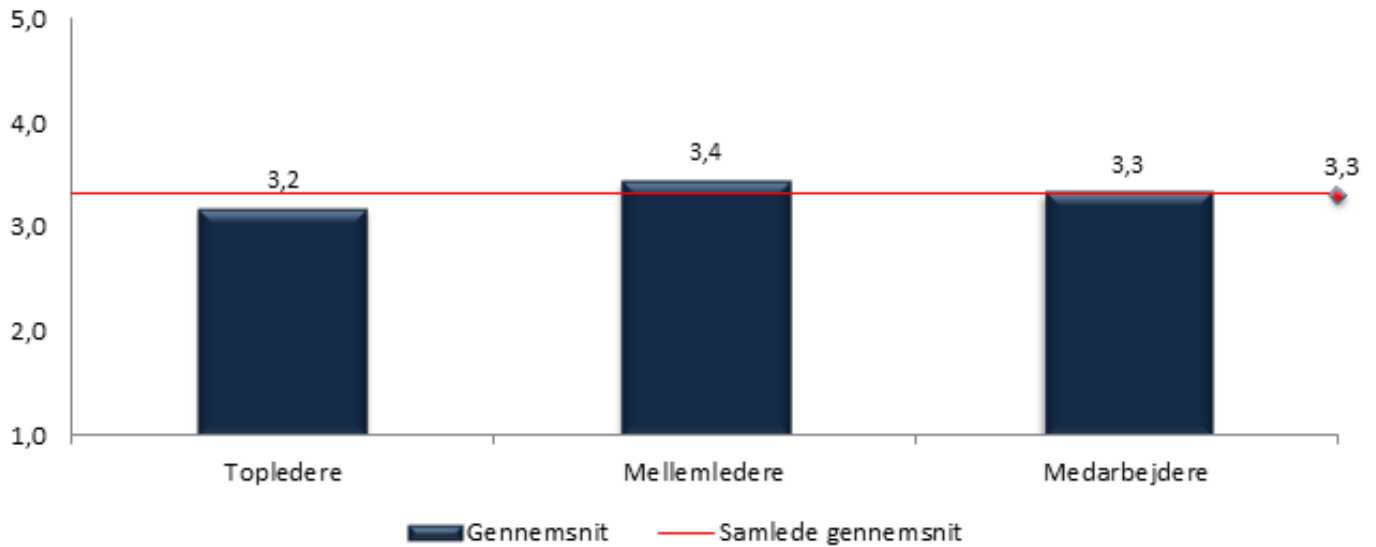
23. Virksomhedens produktivitet er forbedret de seneste to år



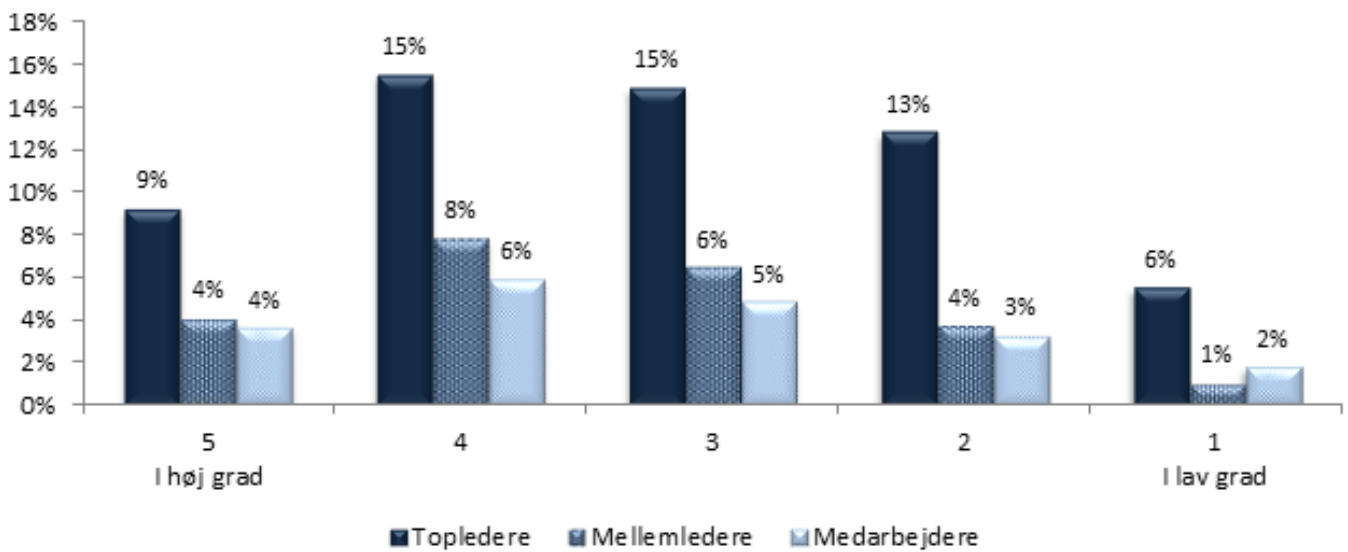
23. Virksomhedens produktivitet er forbedret de seneste to år



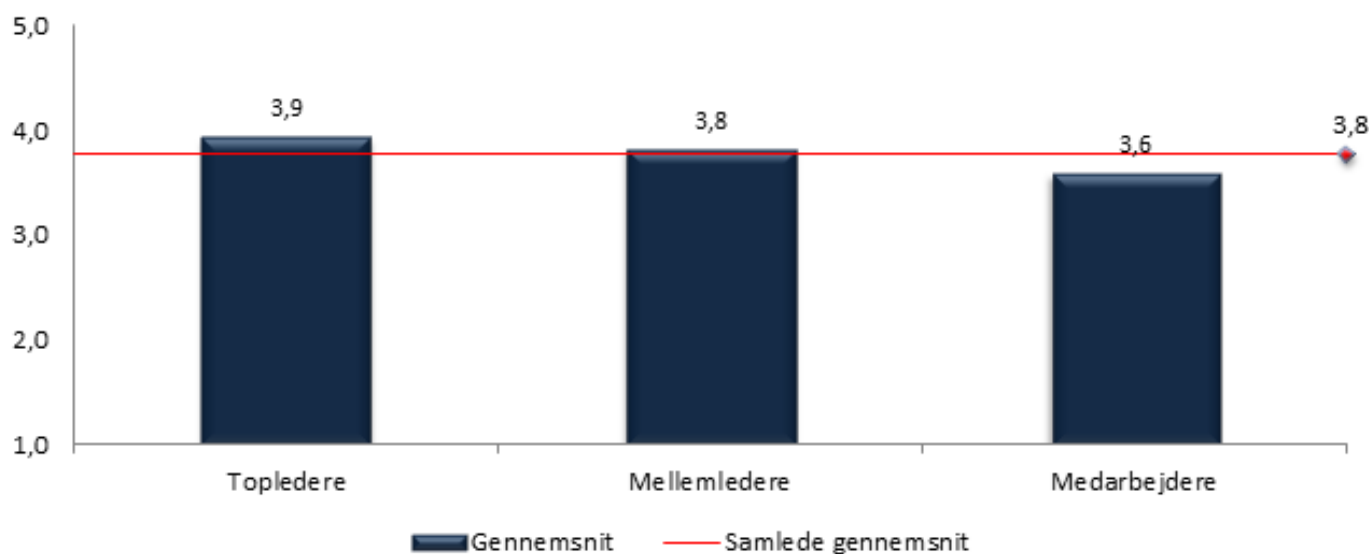
24. Virksomheden anvender analyser af markedet, kunder osv. til at afdække kundernes fremtidige behov og forventninger



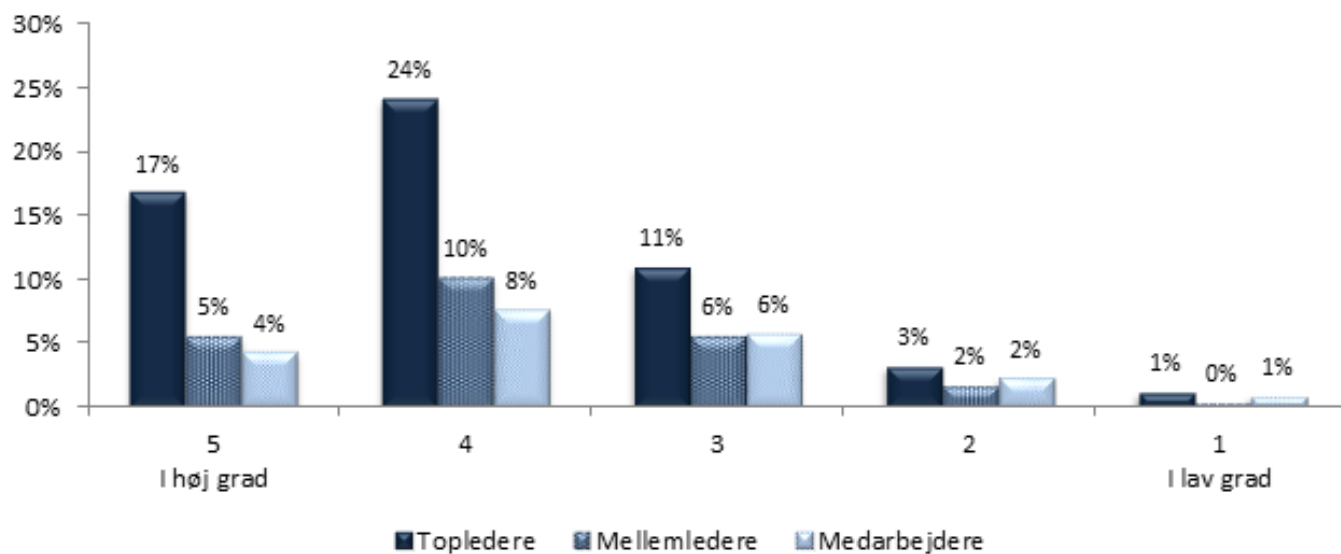
24. Virksomheden anvender analyser af markedet, kunder osv. til at afdække kundernes fremtidige behov og forventninger



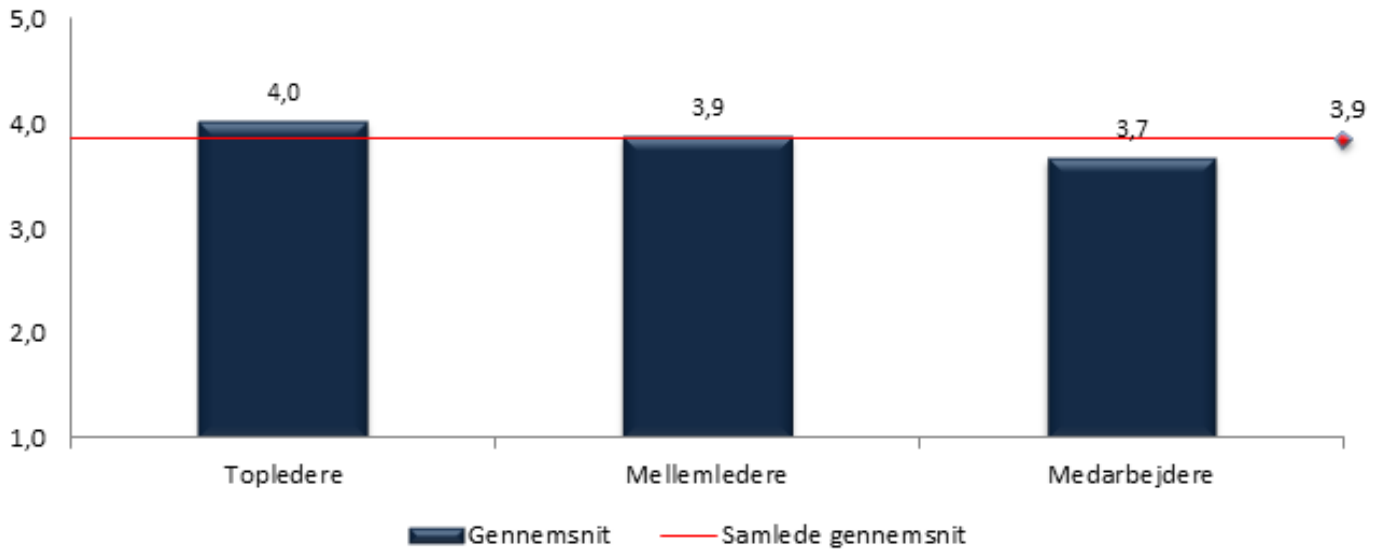
25. Virksomhedens produkter og ydelser bliver udviklet på baggrund af kundernes behov og forventninger



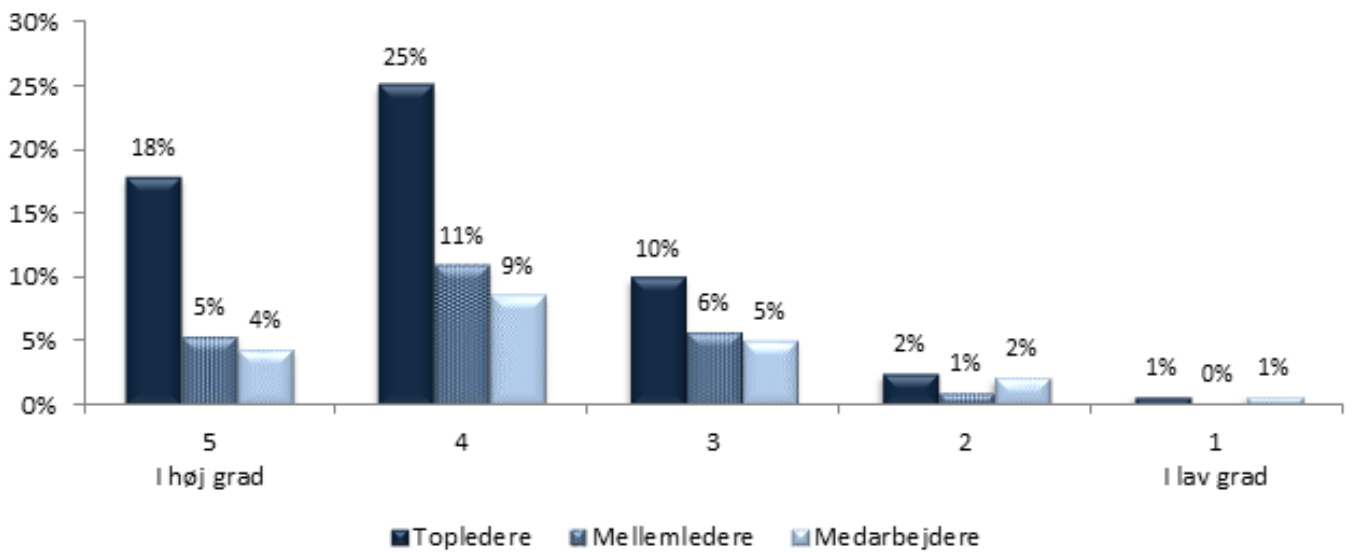
25. Virksomhedens produkter og ydelser bliver udviklet på baggrund af kundernes behov og forventninger



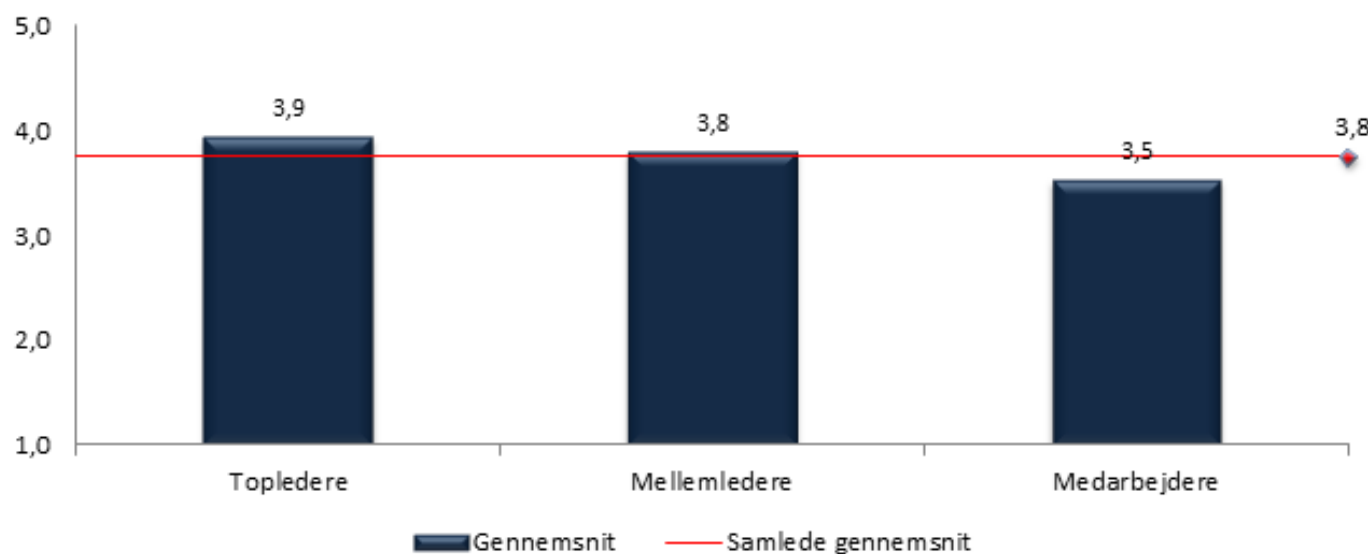
26. Processer bliver udviklet for at skabe øget værdi for kunder og øvrige interessenter



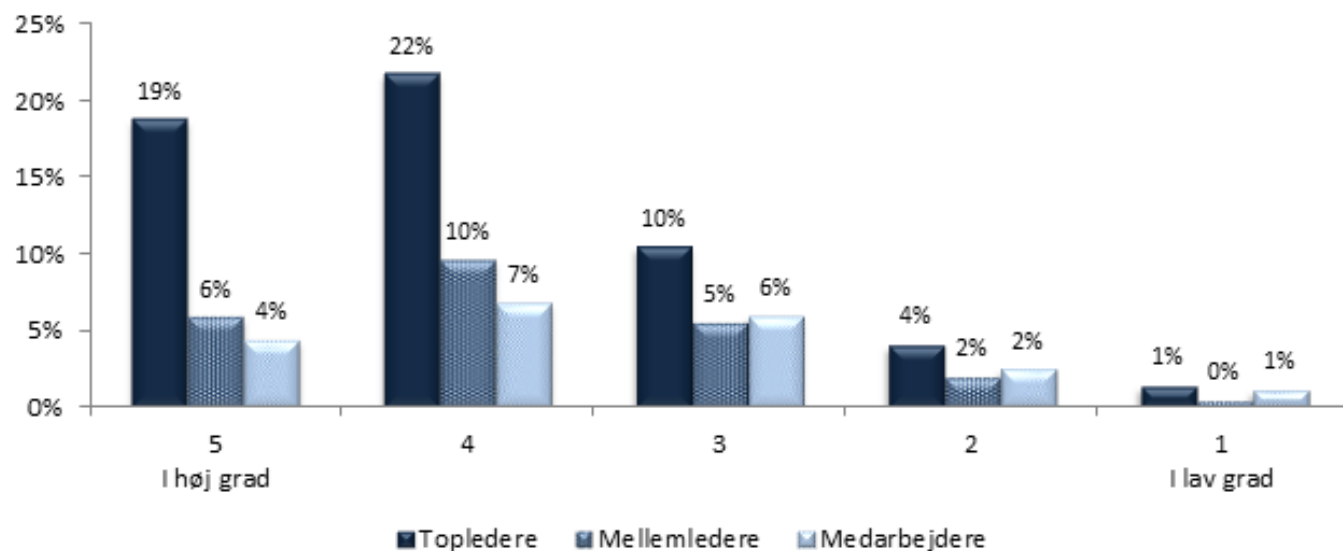
26. Processer bliver udviklet for at skabe øget værdi for kunder og øvrige interessenter



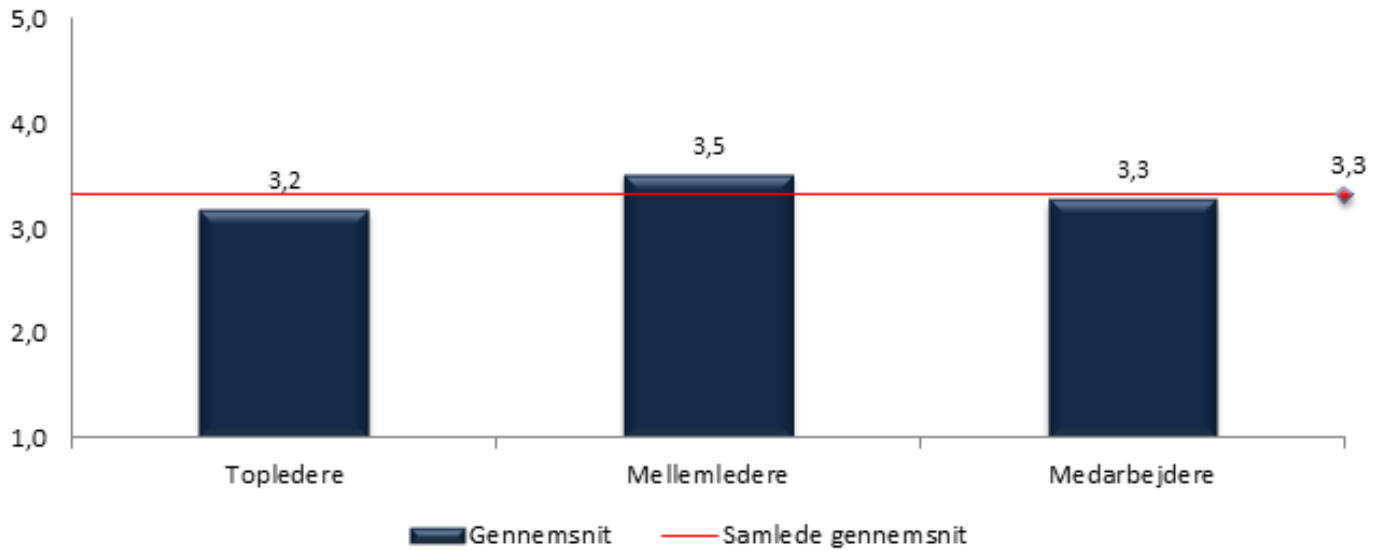
27. Virksomheden anvender aktiv feedback fra kunderne (klager, forslag osv.) til forbedringer



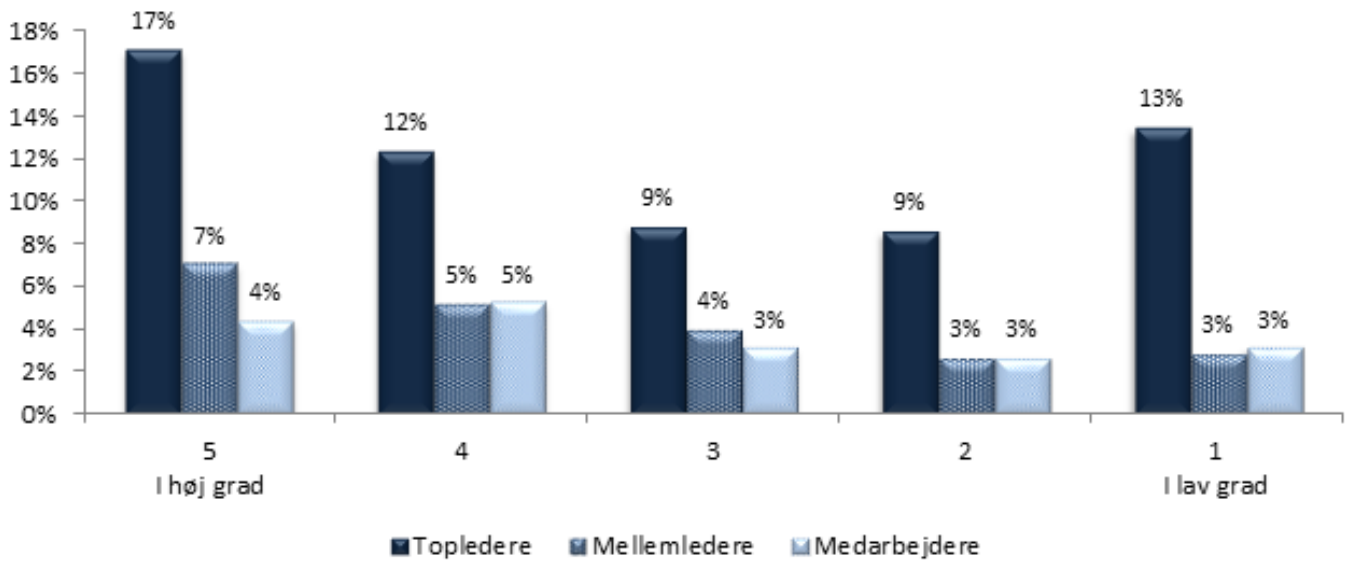
27. Virksomheden anvender aktiv feedback fra kunderne (klager, forslag osv.) til forbedringer



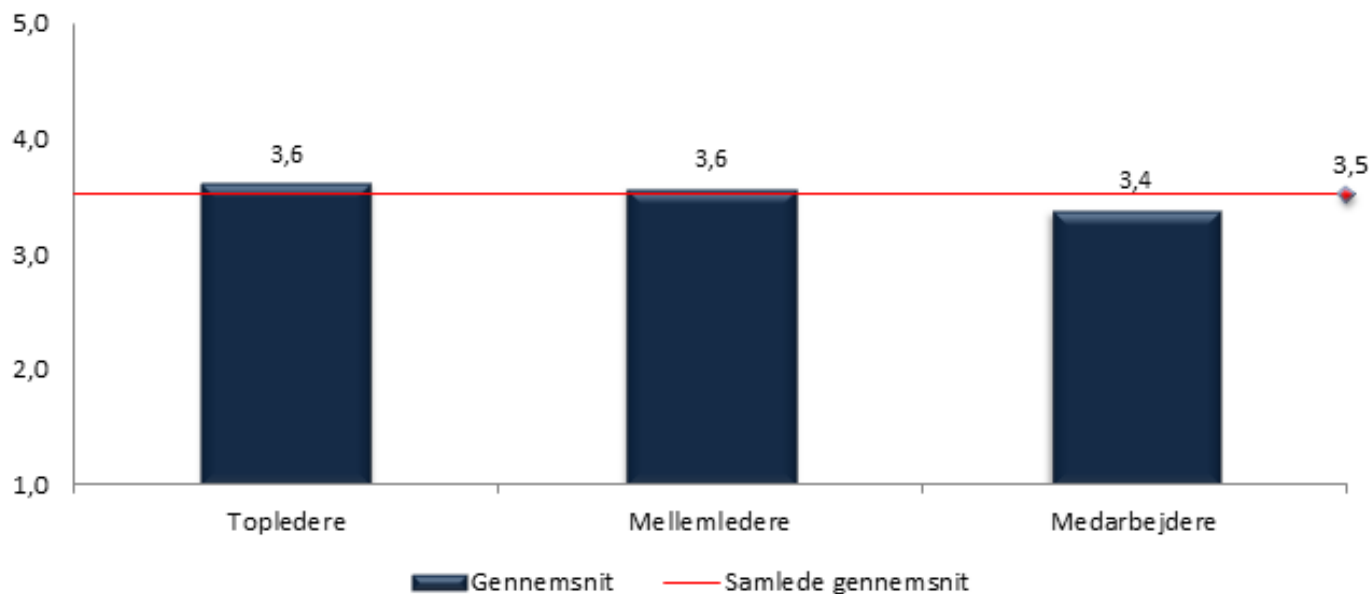
28. Virksomheden har etableret sig på nye markeder inden for de seneste to år



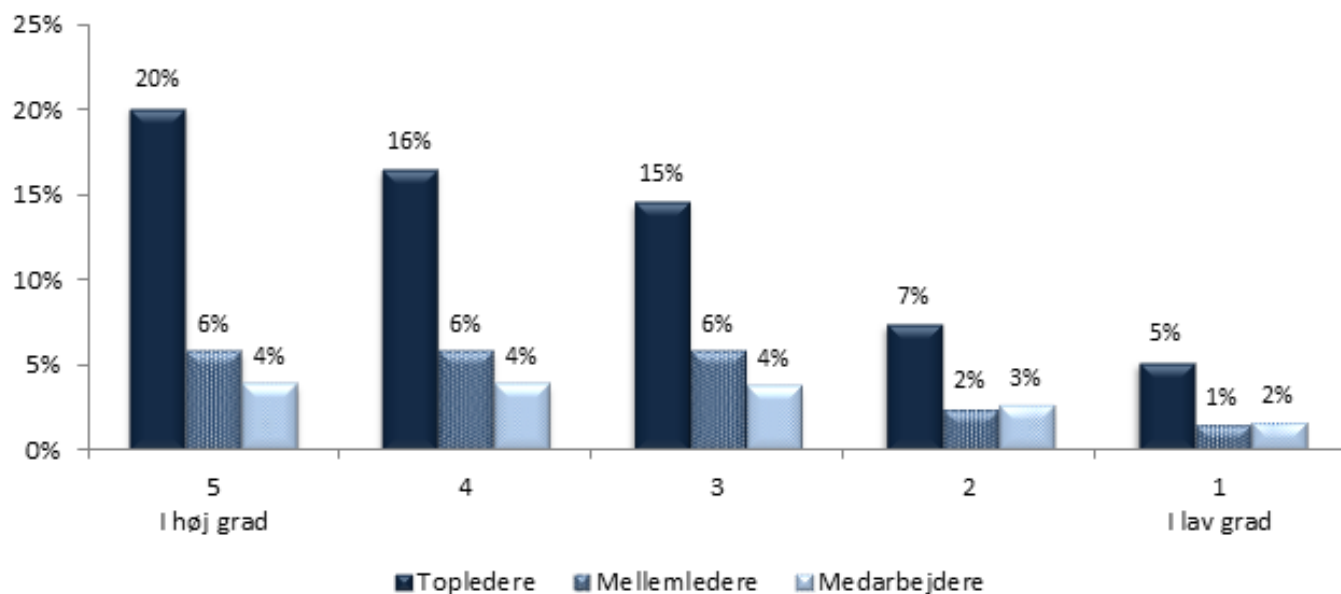
28. Virksomheden har etableret sig på nye markeder inden for de seneste to år



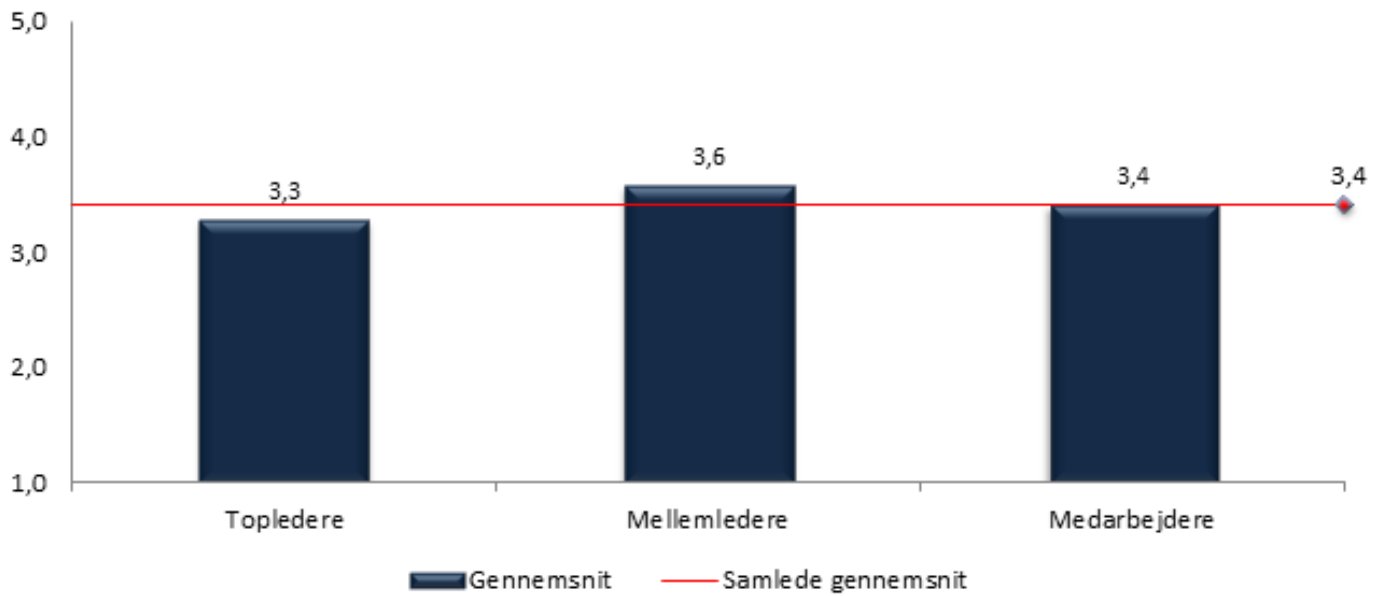
29. Virksomhedens markedsandele er vokset de seneste to år



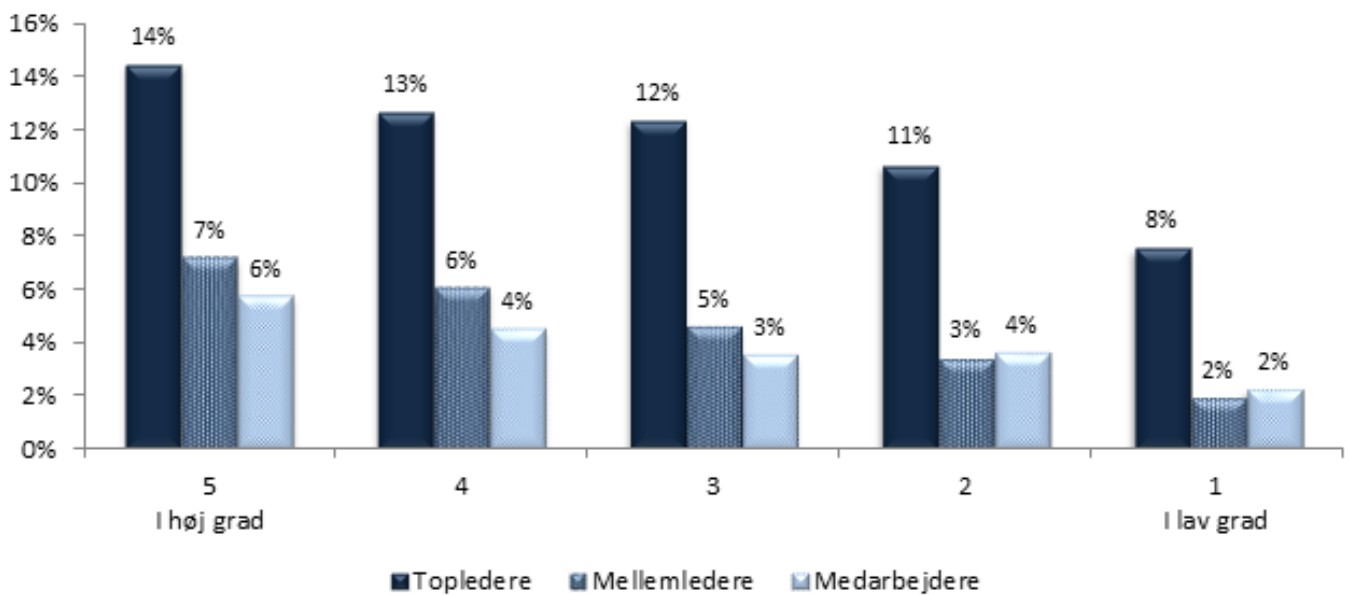
29. Virksomhedens markedsandele er vokset de seneste to år



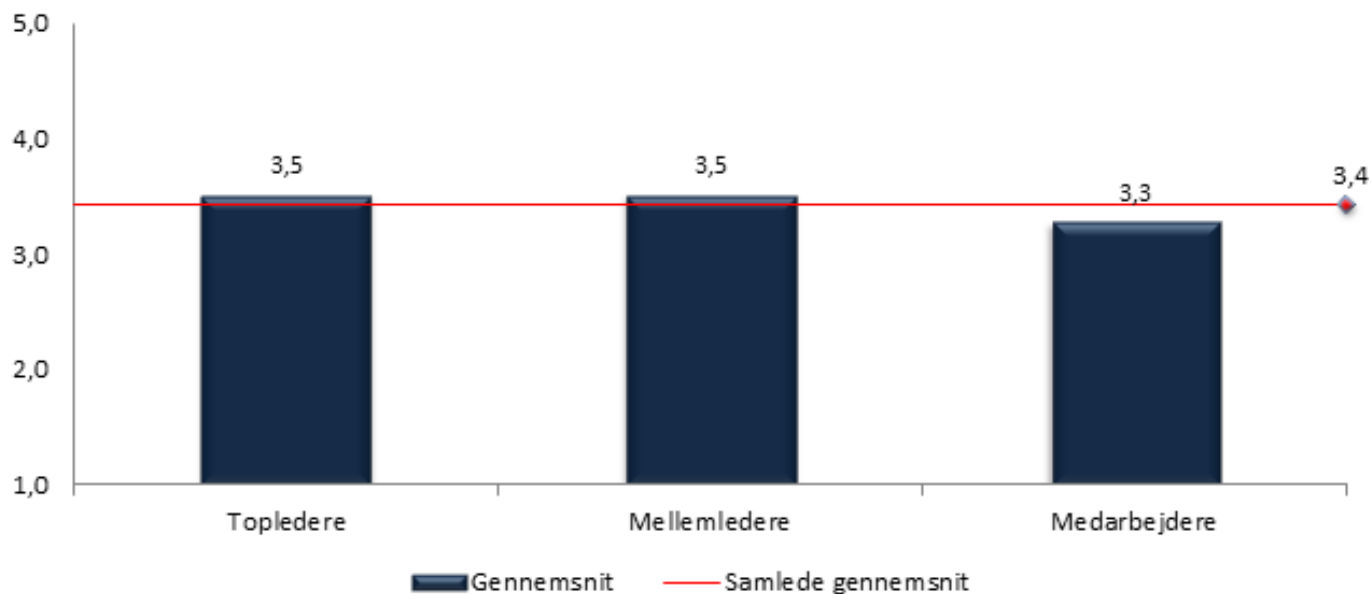
30. Kundetilfredsheden bliver regelmæssigt målt



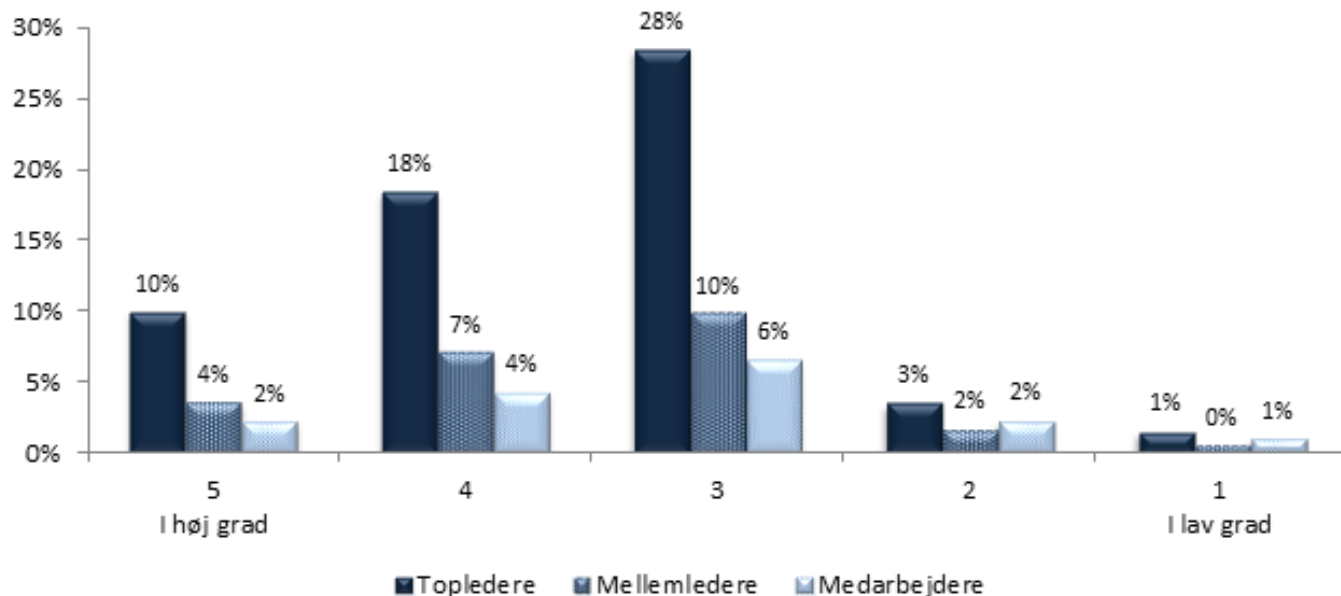
30. Kundetilfredsheden bliver regelmæssigt målt



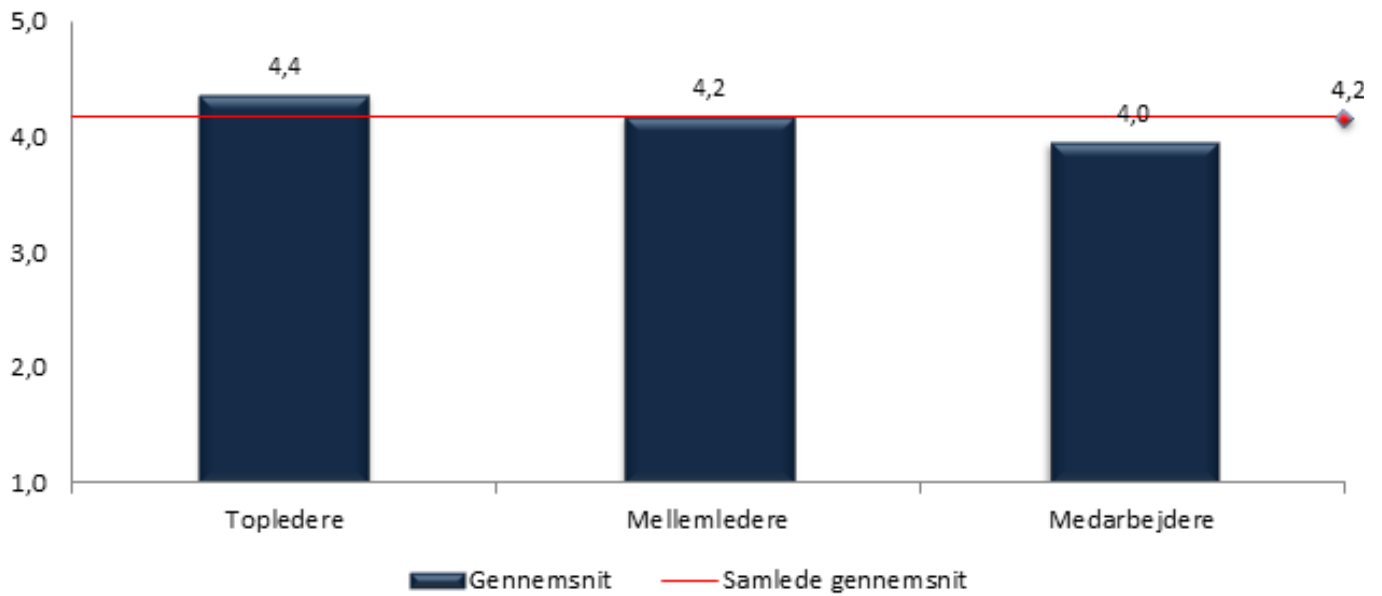
31. Kunderne er blevet mere tilfredse de seneste to år



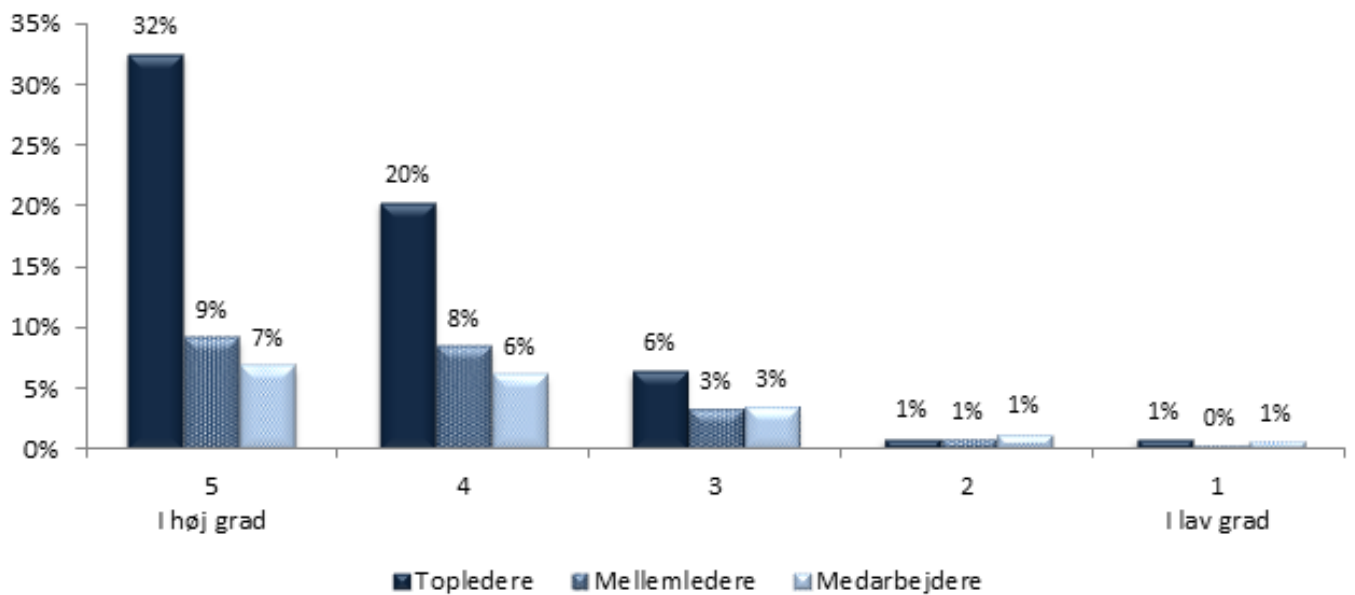
31. Kunderne er blevet mere tilfredse de seneste to år



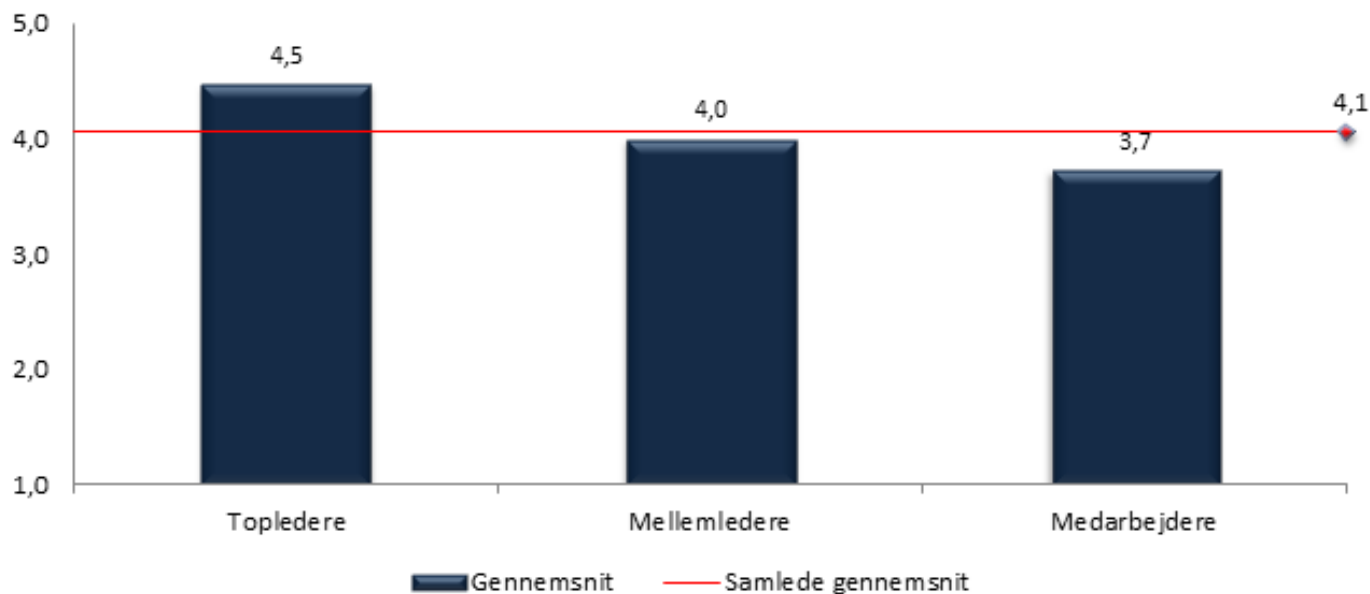
32. Virksomheden har fokus på at holde på de værdifulde kunder



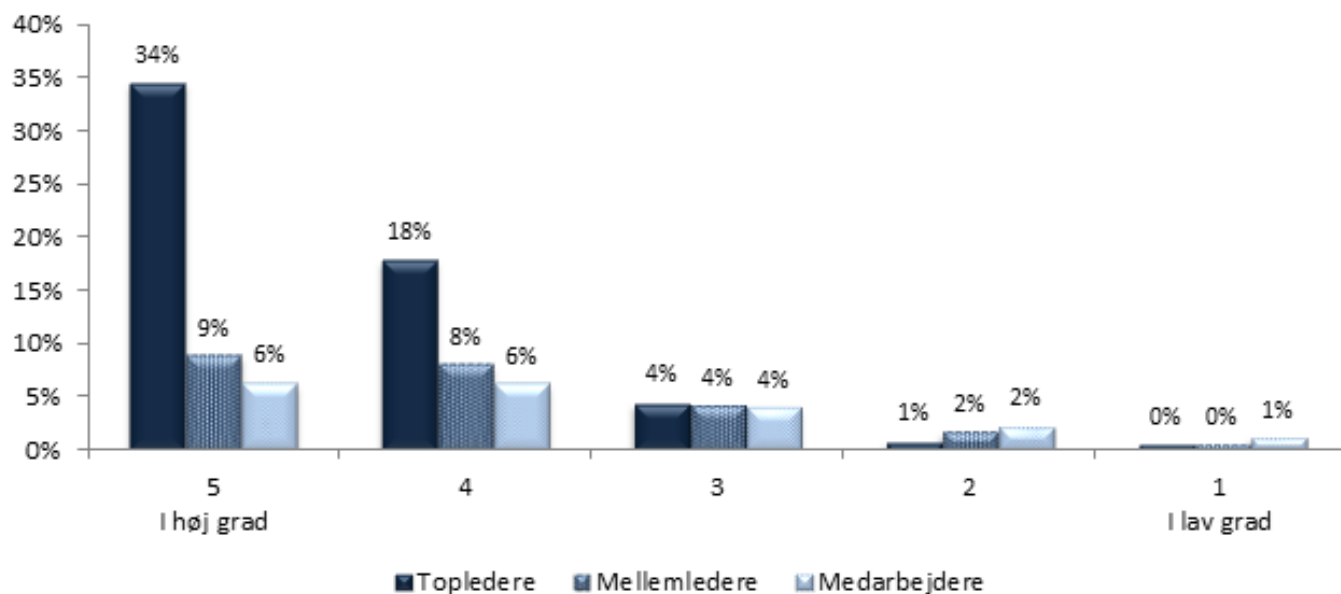
32. Virksomheden har fokus på at holde på de værdifulde kunder



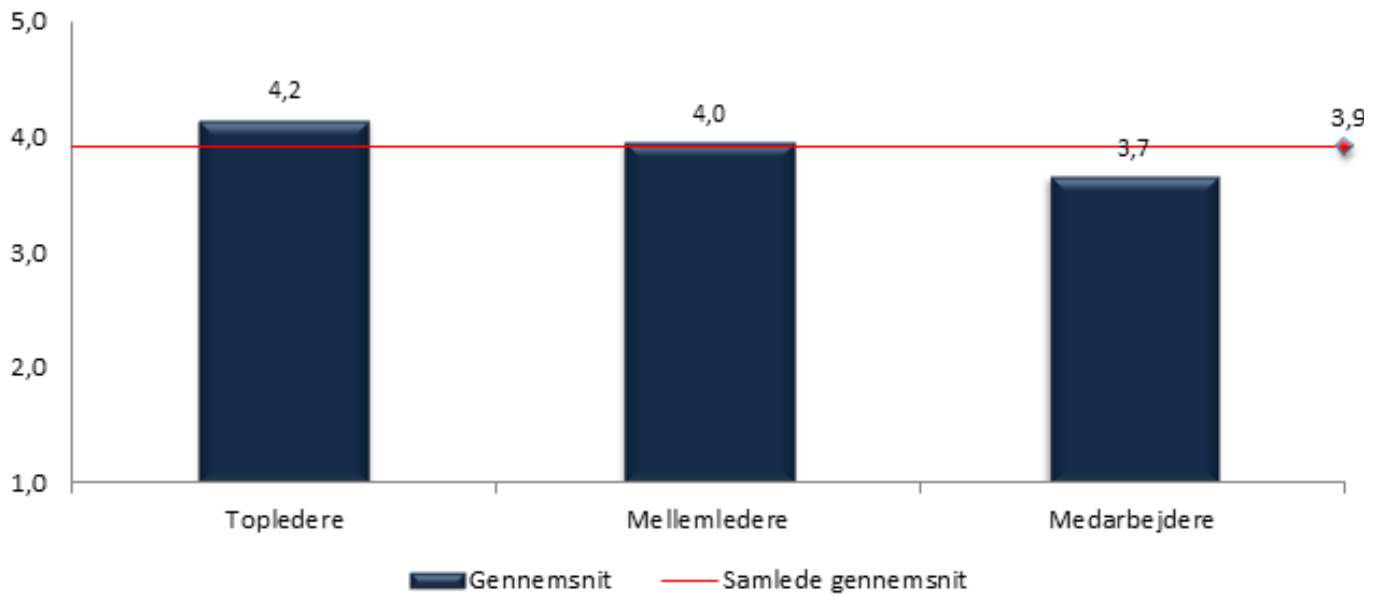
33. Topledelsen er aktivt involveret i innovationsarbejdet



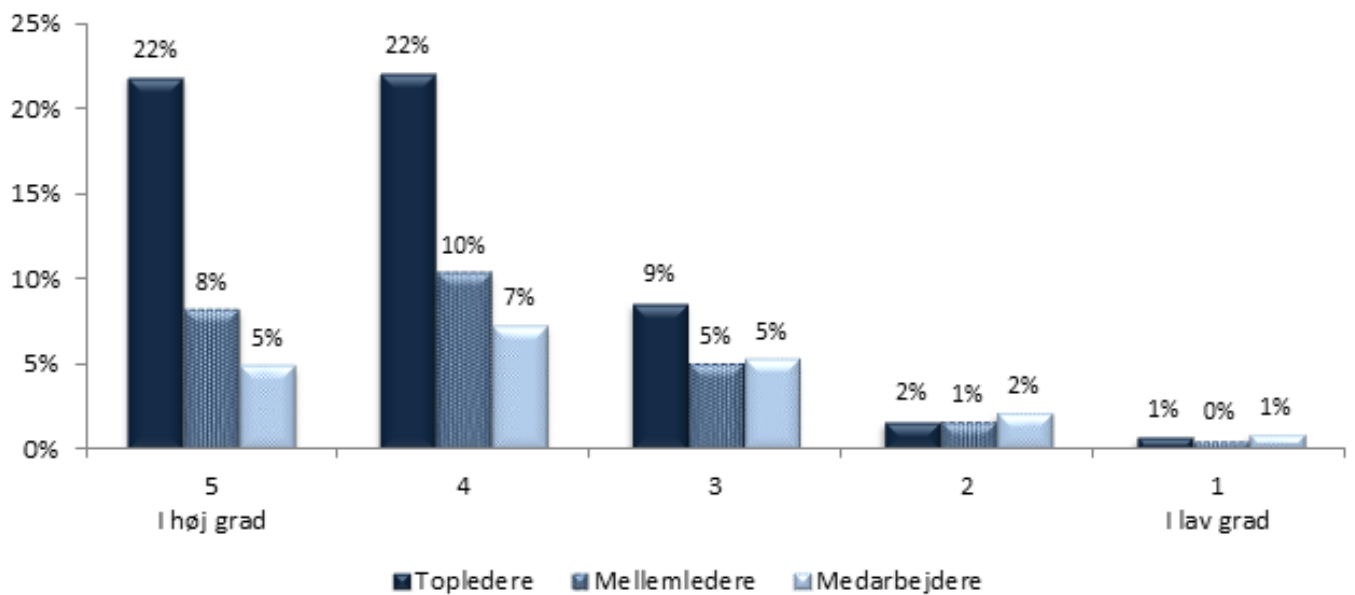
33. Topledelsen er aktivt involveret i innovationsarbejdet



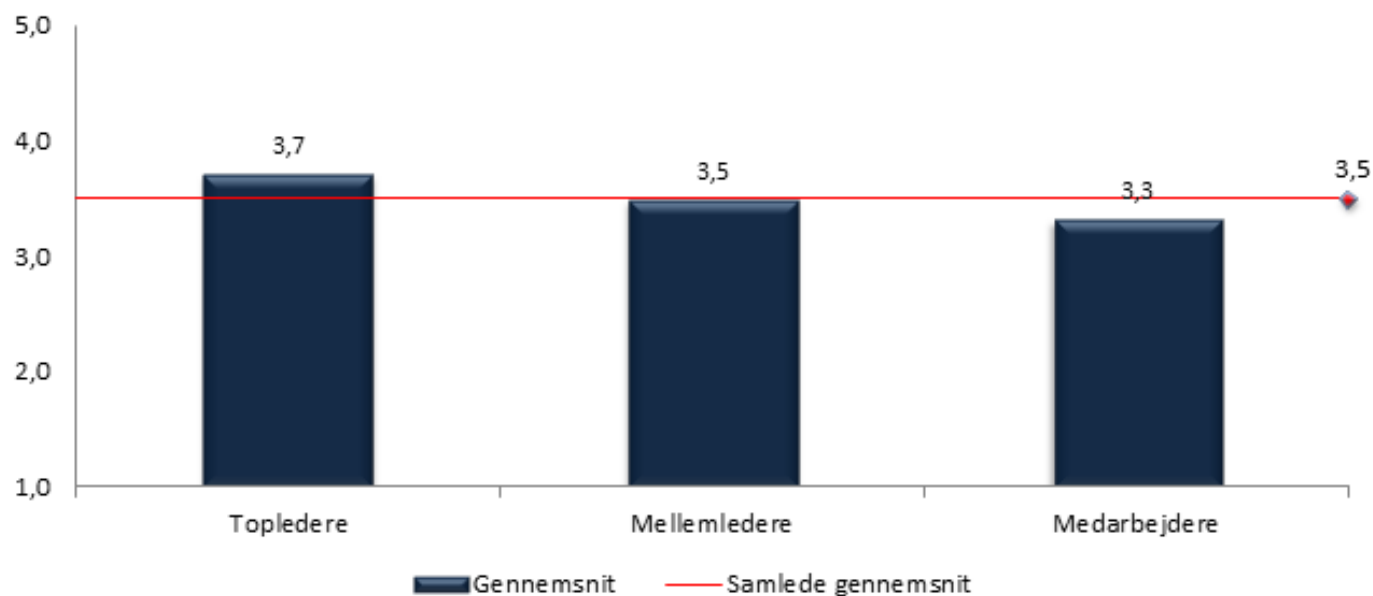
34. Mellemlederne er aktivt involveret i innovationsarbejdet



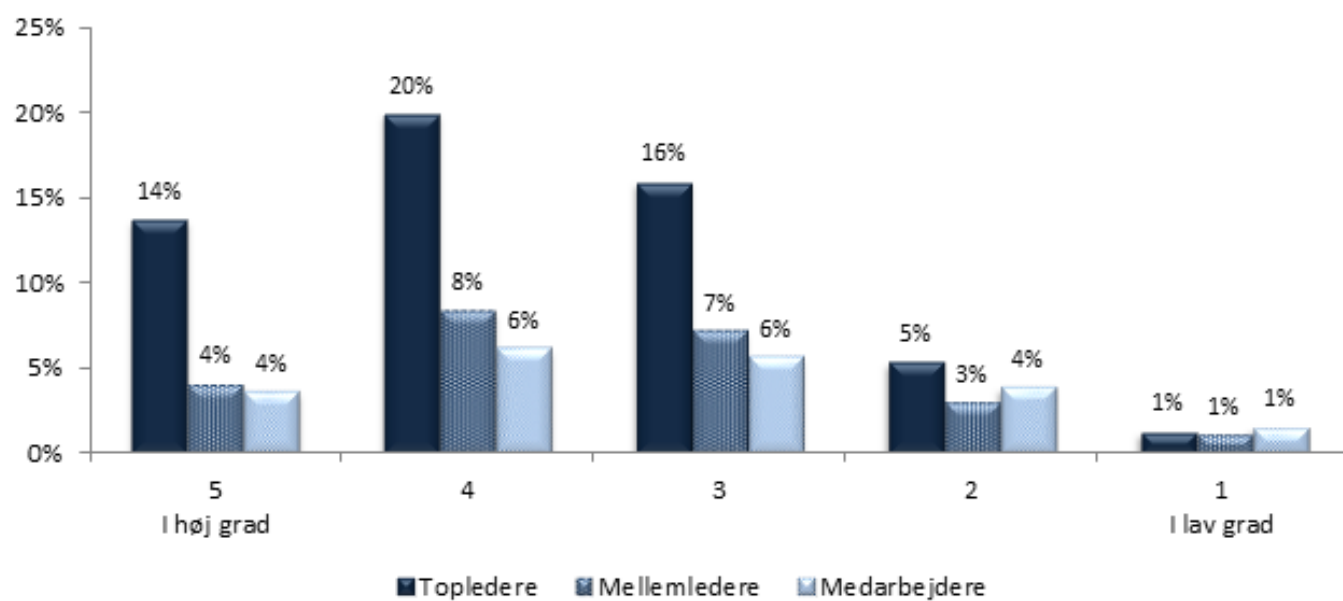
34. Mellemlederne er aktivt involveret i innovationsarbejdet



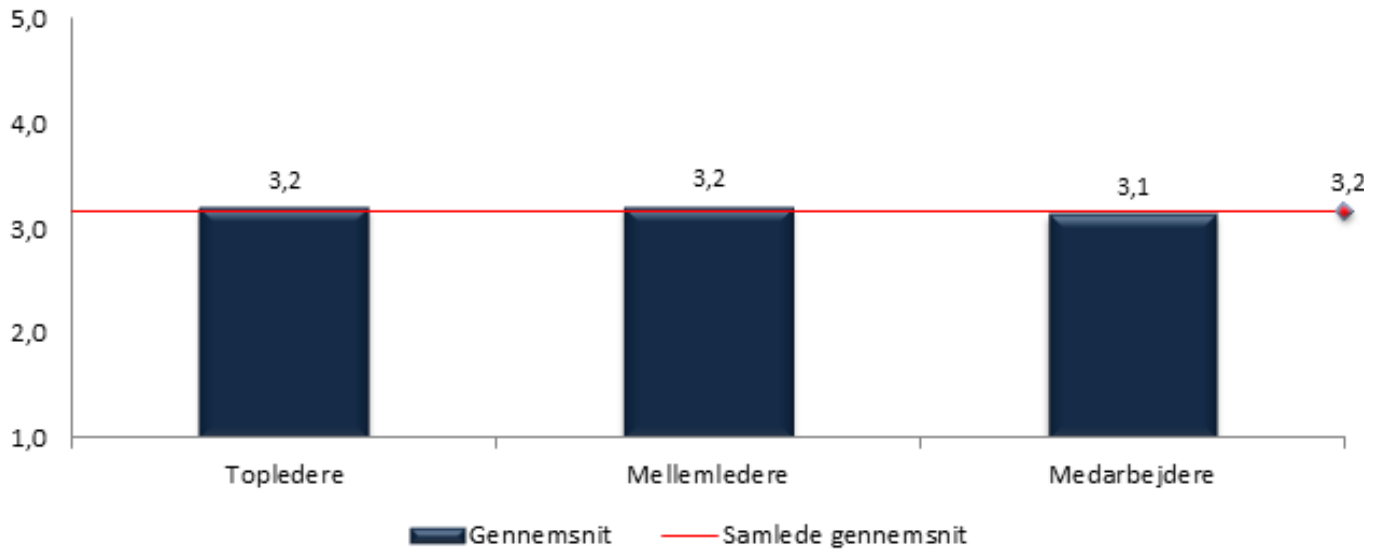
35. Medarbejderne er aktivt involveret i innovationsarbejdet



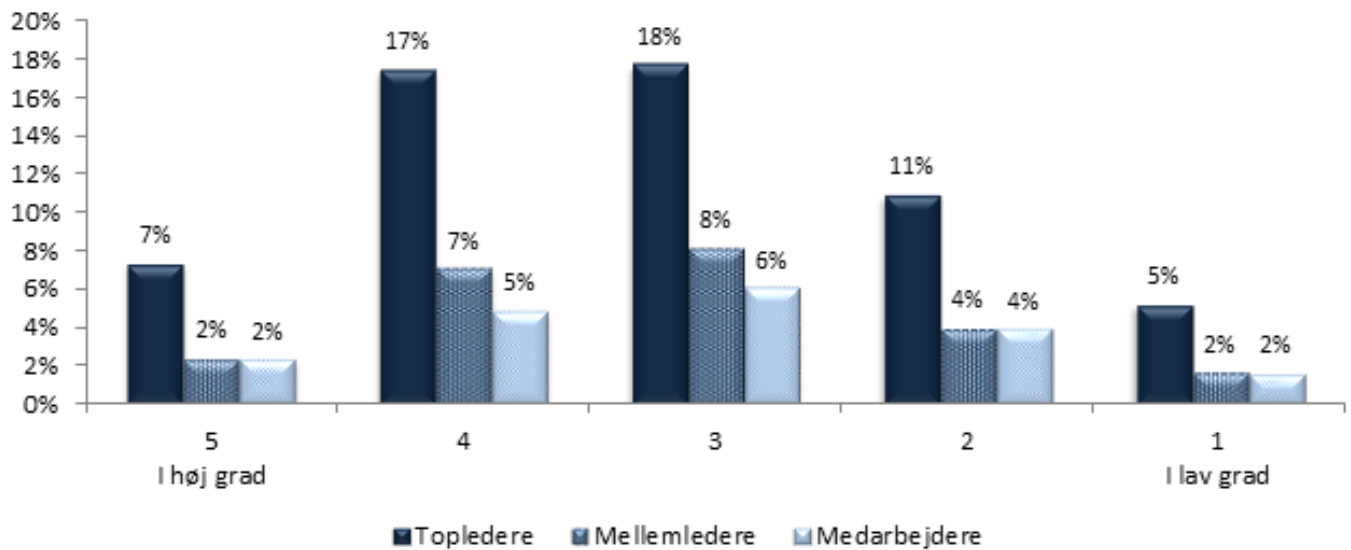
35. Medarbejderne er aktivt involveret i innovationsarbejdet



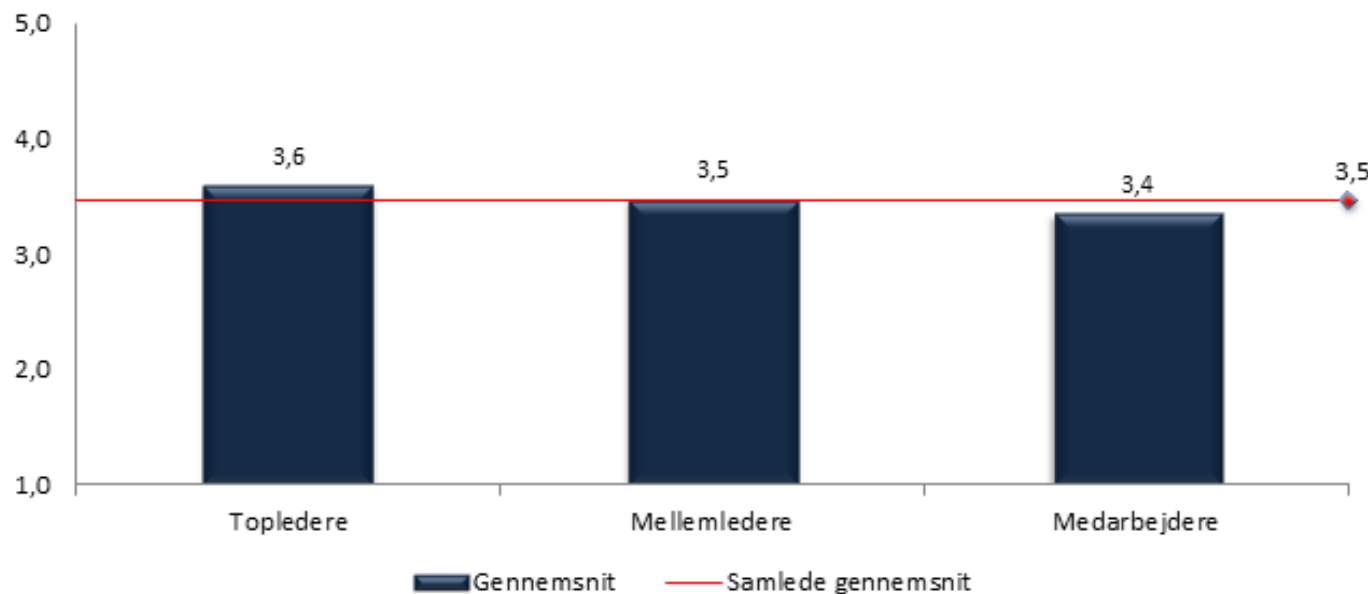
36. Eksterne interessenter (kunder, konsulenter osv.) er involveret i innovationsarbejdet



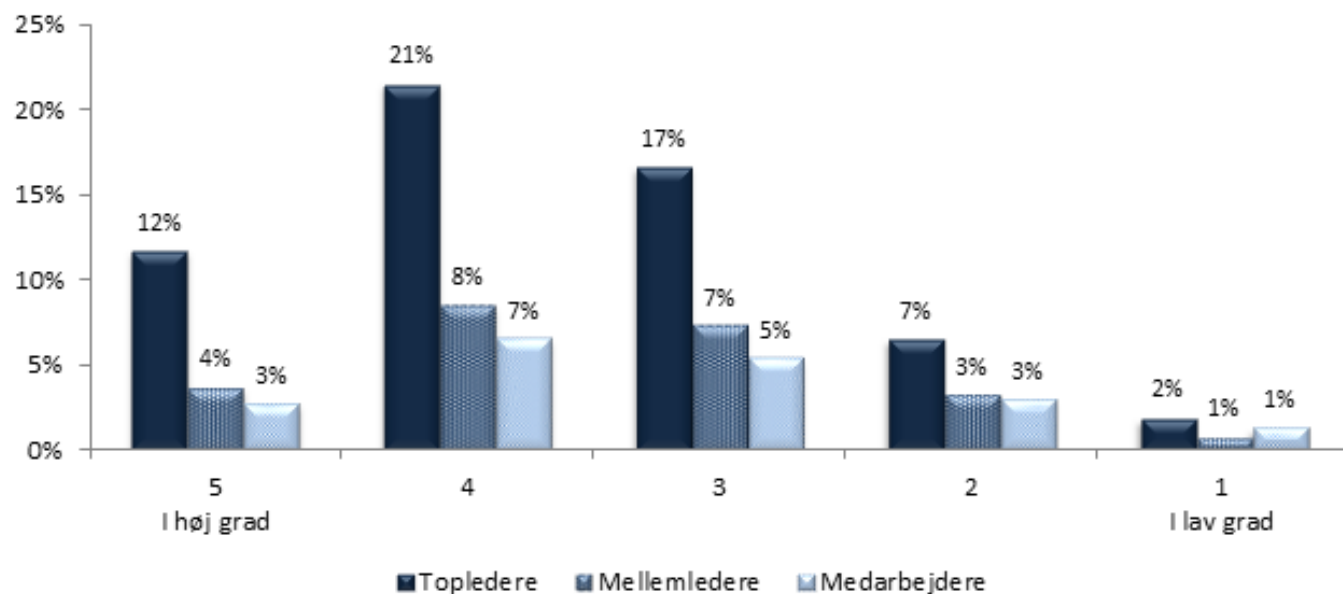
36. Eksterne interessenter (kunder, konsulenter osv.) er involveret i innovationsarbejdet



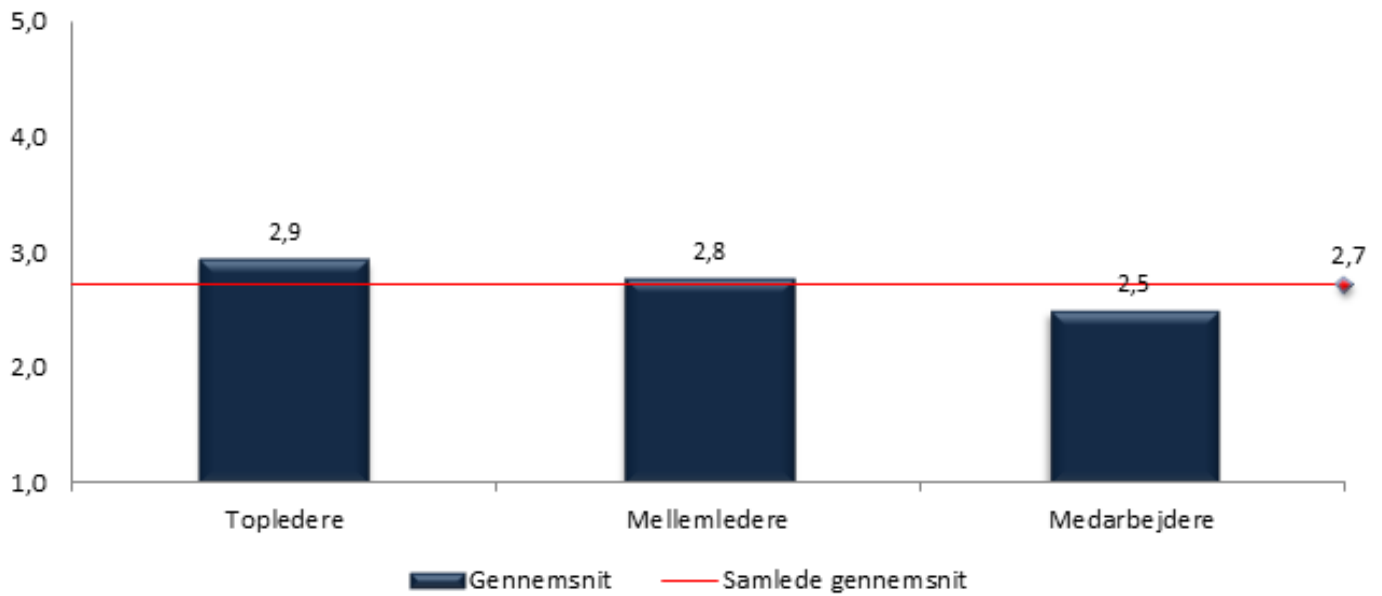
37. Virksomheden opsamler viden, der understøtter innovationsarbejdet



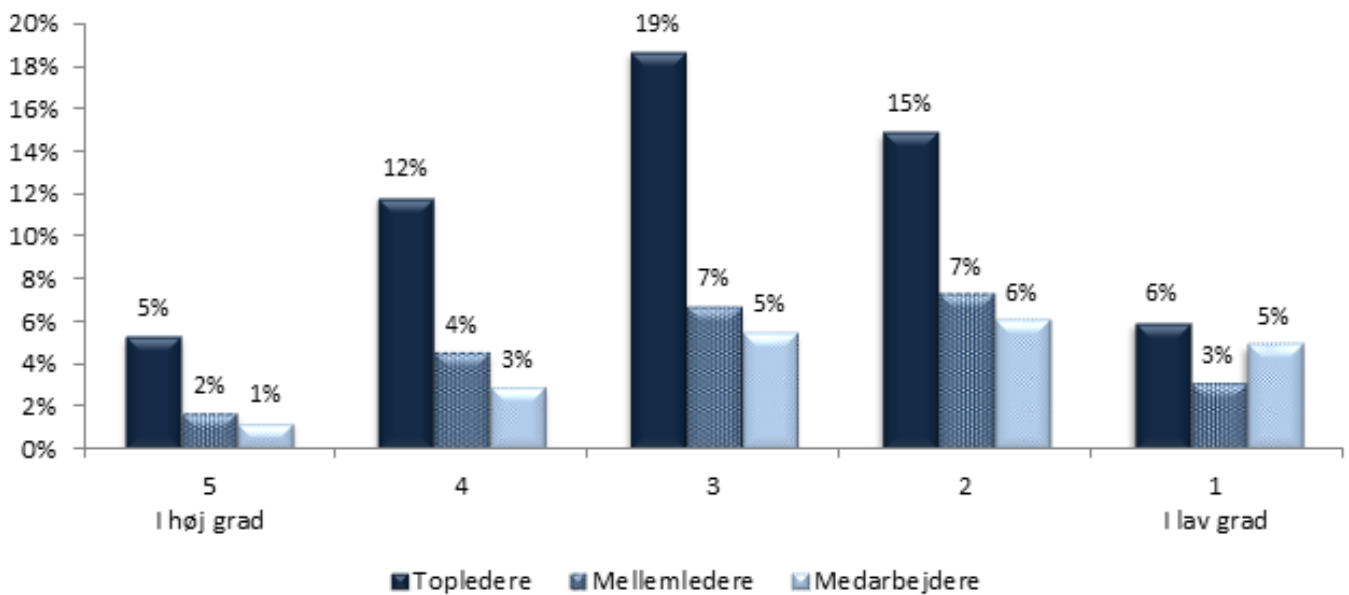
37. Virksomheden opsamler viden, der understøtter innovationsarbejdet



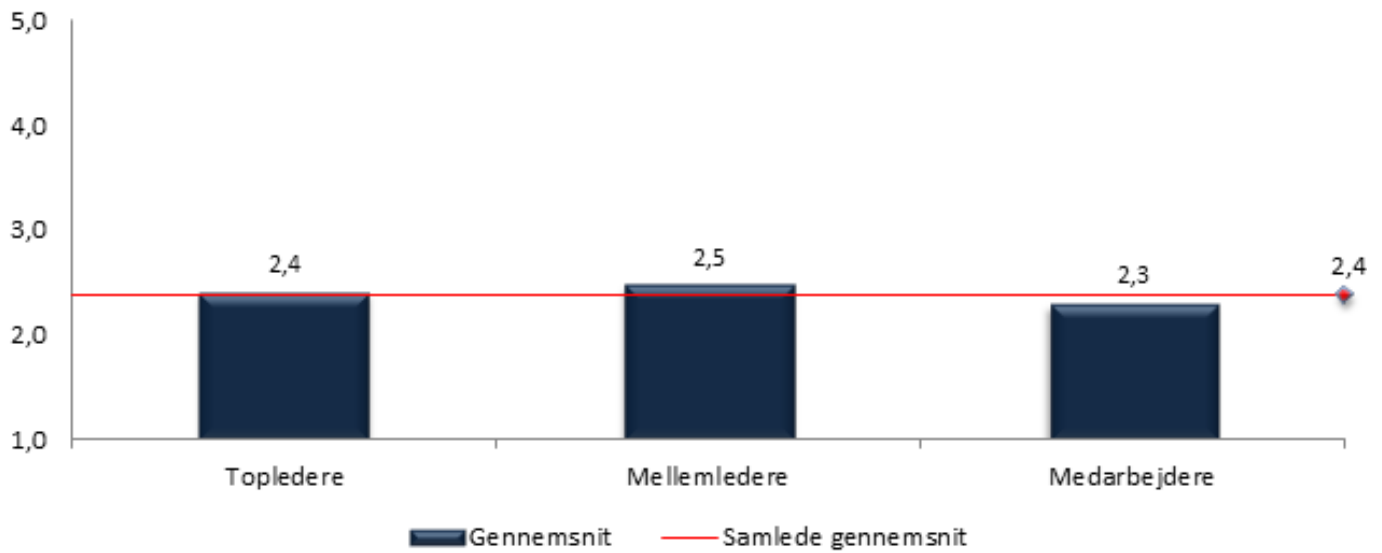
38. Der er en klar struktur til opsamling og bearbejdning af nye ideer



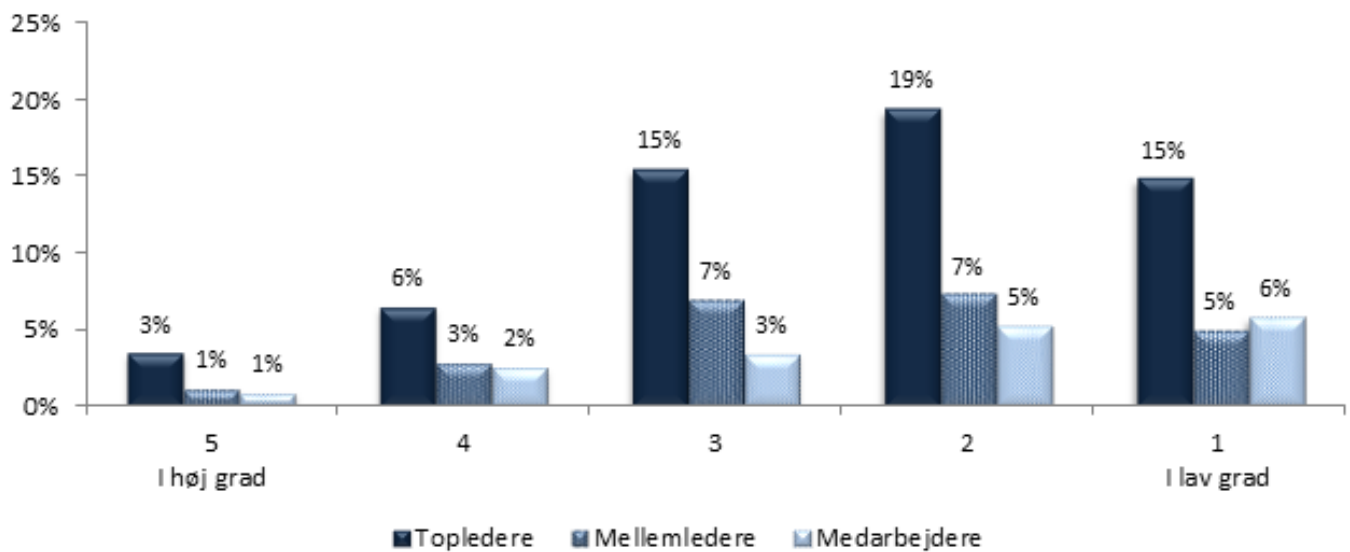
38. Der er en klar struktur til opsamling og bearbejdning af nye ideer



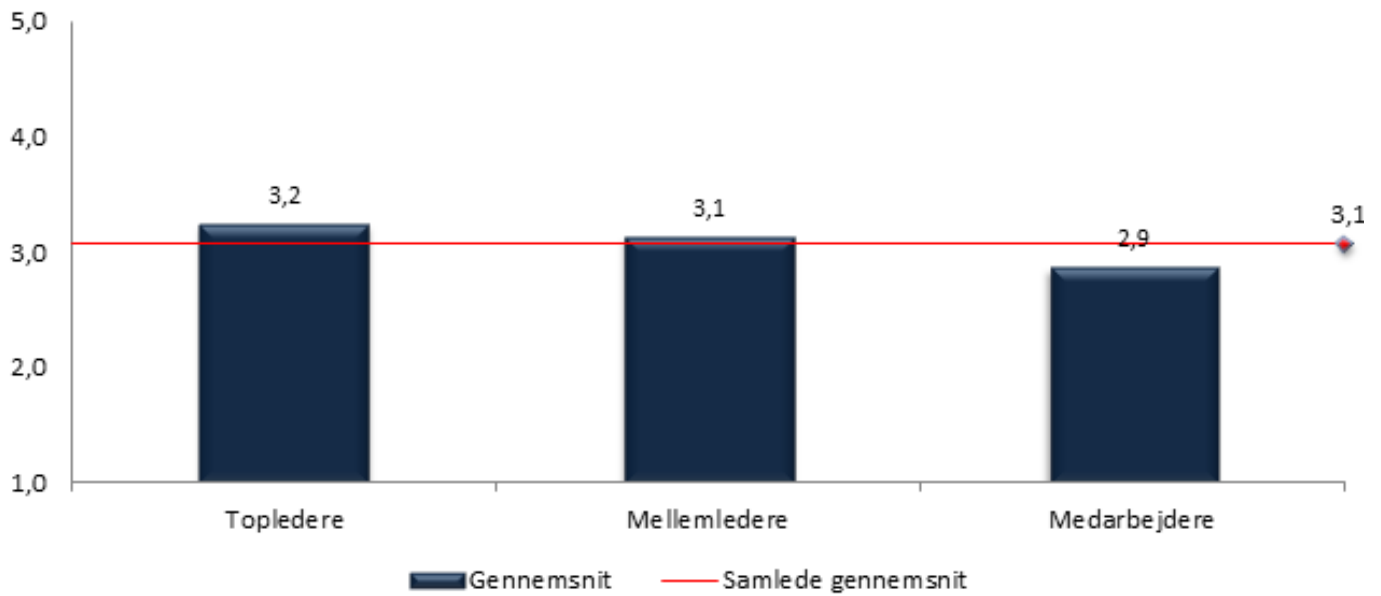
39. Innovationsaktiviteter (antal idéer, udbytte fra innovationsprojekter, anvendt tid fra idé til marked osv.) bliver løbende målt



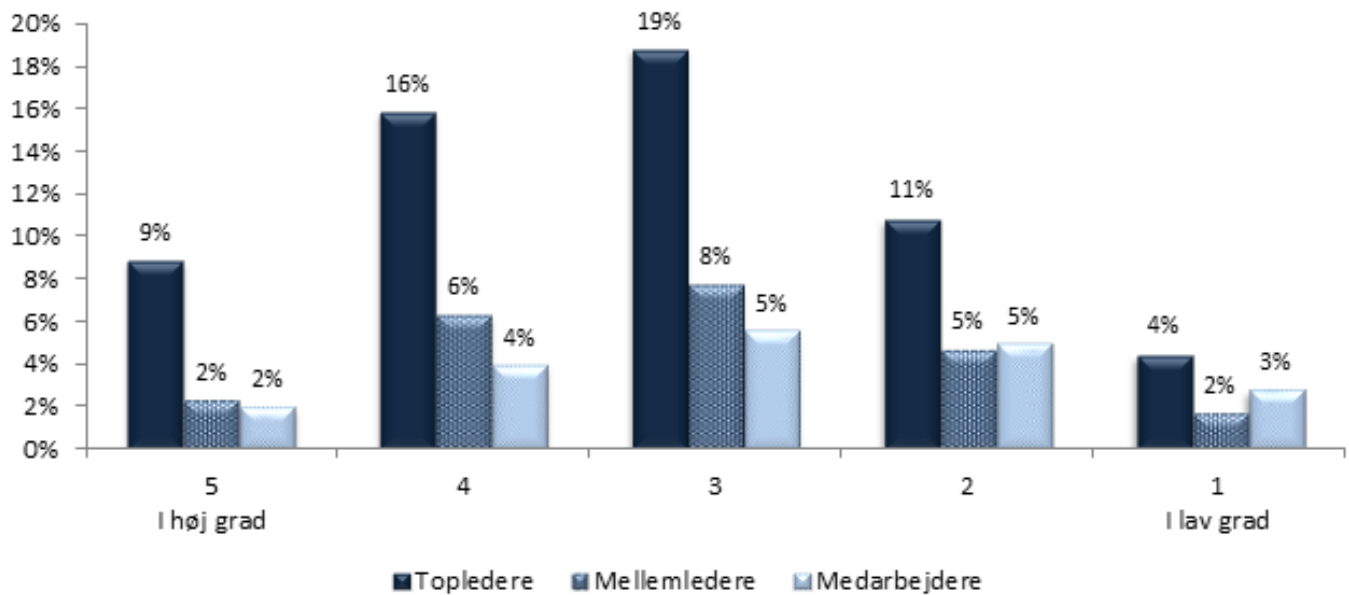
39. Innovationsaktiviteter (antal idéer, udbytte fra innovationsprojekter, anvendt tid fra idé til marked osv.) bliver løbende målt



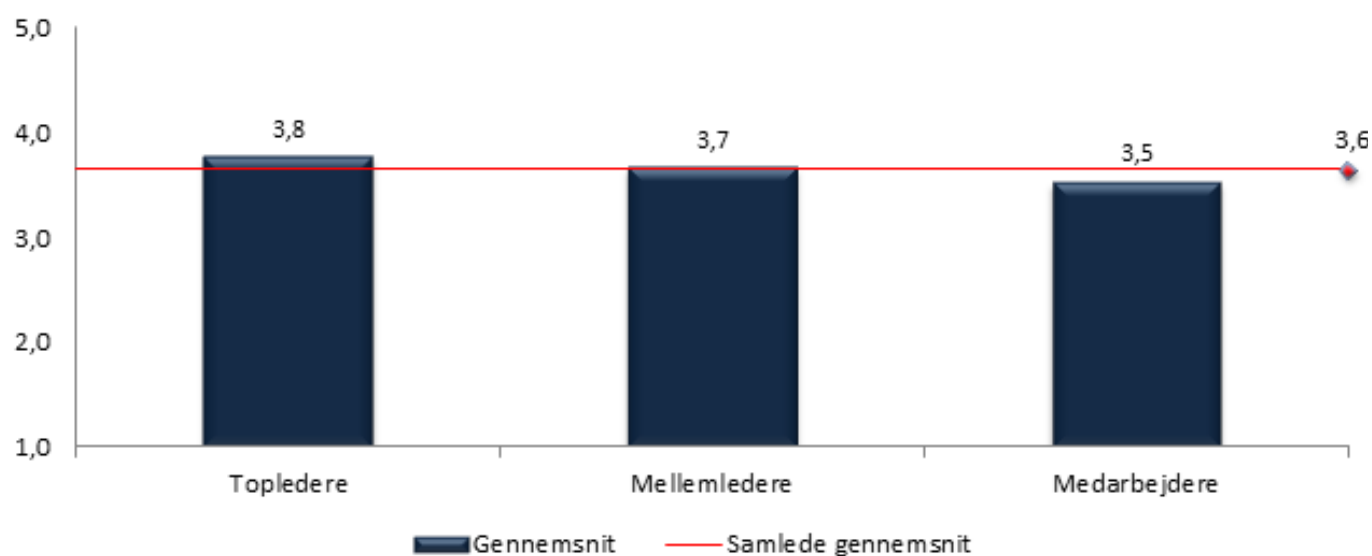
40. Virksomheden er god til at bringe helt nye forretningsideer på markedet



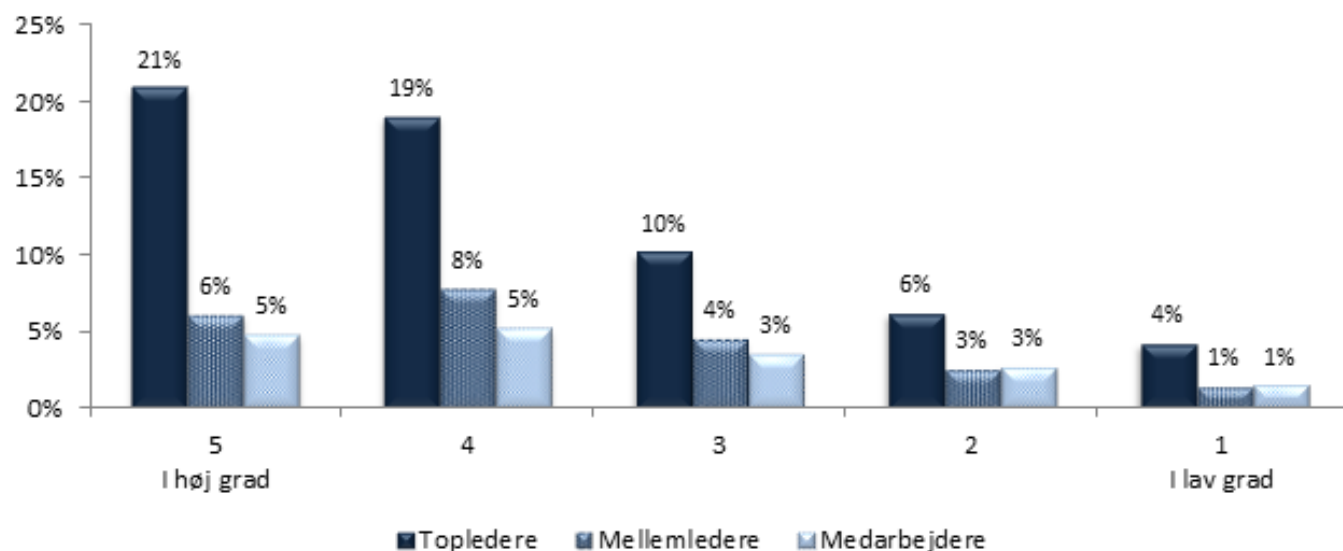
40. Virksomheden er god til at bringe helt nye forretningsideer på markedet



41. Virksomheden har investeret i nye forretningsideer inden for de seneste to år



41. Virksomheden har investeret i nye forretningsideer inden for de seneste to år



Aarhus BSS
Institut for Forretningsudvikling og teknologi
Aarhus Universitet
Birk Centerpark 15
7400 Herning
Danmark

+45 87 16 47 00
auhe@au.dk
www.btech.au.dk

Grafisk opsætning:
Thomas Jeppe Jensen
Redaktør:
Julia Rolsted Stacey