

## Strategiarbejde i lyset af finanskrisen og globalisering

### Resume

Vilkårene for at drive og udvikle virksomheder i Danmark bliver stadig mere komplekse, og det giver ekstra udfordringer i erhvervslivets strategiske arbejde. Derfor undersøger vi her strategiarbejdet i virksomheder, der i direktionen har medlemmer med en teknisk-naturvidenskabelig baggrund. Specielt er der fokus på, hvordan de forsøger at tilpasse sig finanskrisen og den øgede globalisering.

Undersøgelsen viser, at størstedelen af de adspurgtes virksomheder har udarbejdet en strategi. Det er positivt, særligt fordi undersøgelsen viser, at selv blandt de mindste virksomheder har tre ud af fire udarbejdet en strategi. Det er et vigtigt grundlag, så hele virksomhedens beslutningsproces og udvikling følger en rød tråd. Størstedelen af virksomhederne ser mere strategiarbejdet som en løbende læringsproces, hvor der ofte sker justeringer, end som en statisk, analytisk baseret proces, der skal resultere i planlægningen af virksomhedens udvikling over en årrække.

Virksomhederne har i høj grad oplevet forskellige ændringer i virksomheden selv og omgivelserne som konsekvens af finanskrisen og globalisering. Virksomhederne oplever en mere dynamisk og kompleks omverden, hvor der specielt er sat ekstra fokus på effektivisering og omkostningsreduktion. Helt i overensstemmelse med den vurdering har virksomhederne specielt baseret deres strategiske arbejde på en mere driftsorienteret tilgang, hvor flertallet har kigget på eksterne faktorer og besparelser i stedet for at fokusere på interne kompetencer og håndtering af medarbejdere. Samtidig er det dog otte ud af ti af besvarelsene, der indikerer, at virksomheden planlægger at vokse, enten gennem opkøb eller organisk vækst.

Det er essentielt, at virksomhederne gennem deres strategiarbejde skaber mulighed for at ændre praksis efter omgivelserne, og det er derfor positivt, at virksomhederne signalerer omstillingsparathed i deres strategiske arbejde. Det kan dog vise sig problematisk, hvis den øgede fokus på driften fjerner fokus fra det mere langsigtede udviklingsarbejde.

Analysen er gennemført i samarbejde mellem lektor Anders Paarup, Aalborg Universitet i København og Ingeniørforeningen, IDA.

## 1. Indledning

Strategi for en virksomhed handler i bund og grund om, hvordan virksomheden skal forholde sig til dens omgivelser, og dermed hvordan der skabes overensstemmelse mellem virksomhedens internt baserede styrker og svagheder samt de eksternt baserede trusler og muligheder. Dette er i bund og grund essensen af den ofte (mis)brugte SWOT analyse.

Virksomhedernes omgivelser ændrer sig imidlertid i disse år. Virksomheder bliver udsat for et stigende eksternt pres – der både kan give nye muligheder og skabe nye trusler. Der er to centrale faktorer, der medvirker til at skabe dette pres. For det første har alle virksomheder i et eller andet omfang måttet forholde sig til finanskrisen og har måttet finde måder til at håndtere konsekvenserne af denne. Denne problematik uddybes i afsnit 3. For det andet er mange virksomheder også udsat for et stadigt stigende globaliseringspres. Denne problematik uddybes i afsnit 4.

Disse ændringer i omgivelserne giver et nyt udgangspunkt for virksomhedens strategiarbejde, blandt andet fordi virksomhederne har måttet forholde sig til en ny konkurrencemæssig virkelighed, der er kendetegnet ved en større dynamik og forandringshastighed i det konkurrencemæssige landskab, som virksomheden skal navigere i. Der er således behov for at justere virksomhedens strategiarbejde, så der bliver mulighed for at gennemføre løbende justeringer af strategien. Dette betyder, at det i højere grad bliver nødvendigt at supplere opfattelsen af strategisk udvikling som en rationel og analytisk planlægningsproces med andre tilgange. Virksomhederne bliver derfor nødt til at lægge vægt mere vægt på strategisk udvikling som en kontinuert lære- og tilpasningsproces, hvor der åbnes op for løbende tilpasning af virksomhedens strategi. Den konkrete tilgang til strategiarbejdet er udgangspunkt for den del af analysen, der behandles i afsnit 2.

## 2. Virksomhedernes strategiske arbejde og ambitioner

En virksomheds strategiarbejde er i høj grad bestemt af ledernes ambitioner og af, hvordan de anskuer den arbejdsproces, det er at lave en strategi. Det bliver interessant at gå i dybden med de spørgsmål, samt hvad der kendetegner virksomhedens konkrete strategiarbejde.

**Jo virksomheden er, jo større er chancen for, at den har en langsigtet strategiplan**

Analysen viser, at langt størstedelen af de virksomheder, lederpanelets respondenter kommer fra, har udarbejdet en langsigtet strategi, nemlig 84 %, hvilket er positivt.

Der er stor forskel i forhold til virksomhedens størrelse. Blandt virksomheder med 1-19 medarbejdere er det lidt mere end tre fjerdedele, der har lagt en strategi, mens 96 % af virksomhederne med 250 medarbejdere eller flere har formuleret en langsigtet strategi. Dette er ganske forventeligt, idet større virksomheder typisk vil have en højere grad af formaliseret planlægning, mens det samtidig er positivt, at så stor en andel af de små virksomheder har udarbejdet en strategi.

**Tabel 1 – Har virksomheden en langsigtet strategi**

Antal medarbejdere	0-19	20-249	250+	I alt
Ja	76 %	81 %	96 %	84 %
Nej	25 %	19 %	4 %	16 %
I alt	53	73	51	177

*Kilde: Ingeniørforeningens Erhvervslederpanel, IDA-lederforum, januar 2011. 178 har svaret på dette spørgeskema, 177 på dette spørgsmål*

*Spørgsmål: Har din virksomhed formuleret en langsigtet strategi-/forretningsplan?*

**Størstedelen af de små virksomheder ser strategiarbejdet som en løbende proces**

En stor del af virksomhederne lægger vægt på, at der skal være muligheder for at tilpasse og udvikle strategien undervejs. Dermed ses strategiarbejdet også i høj grad som en lærings- og tilpasningsproces. Dette kommer formodentlig som følge af, at mange af virksomhederne har erkendt, at der er et behov for fleksibilitet i den strategiske planlægning.

En meget markant tendens er, at de små virksomheder i høj grad ser strategiarbejdet som en kontinuert læreproces. Tabel 2 viser en tendens, hvor strategiarbejdet bliver en mere kontinuert proces, jo mindre virksomheden er, hvilket kan skyldes mindre besvær med at implementere ændringerne løbende. Det gælder også halvdelen af virksomhederne med over 250 ansatte, mens næsten lige så mange af dem anskuer strategiarbejdet som en analytisk baseret planlægningsproces, der skal munde ud i konkrete planer for virksomhedens udvikling over en årrække.

**Tabel 2 – Strategiarbejdet som planlægnings- eller læreproces**

Antal medarbejdere	0-19	20-249	250+	I alt
Vi ser strategiarbejdet som en analytisk baseret planlægningsproces, der resulterer i udviklingen af konkrete planer for virksomhedens udvikling over de næste år	15 %	34 %	51 %	34 %
Vi ser strategiarbejdet som en kontinuert læreproces, og strategien justeres løbende undervejs	85 %	63 %	46 %	64 %
Ingen af dem	0 %	4 %	3 %	2 %

Kilde: Ingeniørforeningens Erhvervslederpanel, IDA-lederforum, januar 2011. 178 har svaret på dette spørgeskema, 129 på dette spørgsmål

Spørgsmål: Hvilket af følgende udsagn passer bedst på din virksomhed?

87 % af respondenterne ændrer deres strategi årligt eller oftere. Specielt de mindste virksomheder skifter strategi jævnligt og ikke nødvendigvis efter en fastsat periode. Det gør sig gældende for mere end hver anden, hvor det kun er tilfældet for en tredjedel af de største virksomheder og under en fjerdedel af de mellemstore virksomheder. 54 % af de største virksomheder laver årlige justeringer. Kun 14 % af respondenternes virksomheder foretager stort set ikke ændringer i den fastlagte strategi.

**Tabel 3a – Frekvens af strategiændringer**

Antal medarbejdere	0-19	20-249	250+	I alt
Vi holder os primært til strategien og tilpasser derfor ikke løbende	9 %	19 %	10 %	14 %
Vi tilpasser den årligt	27 %	49 %	54 %	44 %
Vi tager den op hvert kvartal	11 %	9 %	3 %	8 %
Vi tilpasser jævnligt strategien	52 %	23 %	33 %	35 %

Kilde: Ingeniørforeningens Erhvervslederpanel, IDA-lederforum, januar 2011. 178 har svaret på dette spørgeskema

Spørgsmål: Hvor ofte tilpasser/justerer i strategien?

Af de virksomheder, der betragter strategiarbejdet som en analytisk baseret proces, der skal resultere i planer for virksomhedens udvikling over en årrække, er det kun 21 %, der ikke tilpasser strategien løbende. 7 % af de virksomheder der har svaret, at de ser strategiarbejdet som en kontinuert læreproces, tilpasser ikke strategien løbende. Modsat har 26 % af virksomhederne med det lange sigte i strategien svaret, at de tilpasser strategien løbende.

Flere af besvarelserne indikerer, at det ikke er alle virksomheder, der konsekvent følger deres tilgang til strategiarbejdet. Det kan skabe problemer, hvis det betyder, at virksomhederne ikke er fuldt bevidste om, hvordan de arbejder med og tilpasser deres strategi.

**Næsten to tredjedele af virksomhederne betragter strategiarbejdet som en kontinuert læreproces**

**54 % af de største virksomheder justerer strategi årligt. 52 % af de små gør det jævnligt**

**Tabel 3b – Justeringer og strategiprocesen**

	Strategiarbejdet er analytisk baseret, og indeholder planer for virksomhedens udvikling de næste år	Strategiarbejdet er en kontinuert læreproces med konstante justeringer	I alt
Vi holder os primært til strategien og tilpasser derfor ikke løbende	21 %	7 %	12 %
Vi tilpasser den årligt	49 %	47 %	47 %
Vi tager den op hvert kvartal	5 %	11 %	8 %
Vi tilpasser jævnligt strategien	26 %	36 %	32 %

Kilde: Ingeniørforeningens Erhvervslederpanel, IDA-lederforum, januar 2011. 178 har svaret på dette spørgeskema, 129 på dette spørgsmål  
 Spørgsmål: Hvor ofte tilpasser/justerer i strategien? X Hvilket af følgende udsagn passer bedst på din virksomhed?

Blandt de ledere, der giver udtryk for, at finanskrisen har givet nye muligheder, er der en klar tendens til, at strategiarbejdet ses som en mere løbende proces. Hvor to ud af tre, der ikke ser muligheder i krisen, enten holder sig til strategien eller kun tilpasser den på årlig basis, gælder det kun for 45 % af dem, der ser nye muligheder efter finanskrisen.

**Tabel 3c – Strategitilpasning afhængigt af syn på finanskrisen**

	Finanskrisen har skabt nye muligheder	Finanskrisen giver ikke flere muligheder
Vi holder os primært til strategien og tilpasser derfor ikke løbende	12 %	15 %
Vi tilpasser strategien årligt	33 %	51 %
Vi tager strategien op hvert kvartal	14 %	4 %
Vi tilpasser jævnligt strategien	41 %	31 %

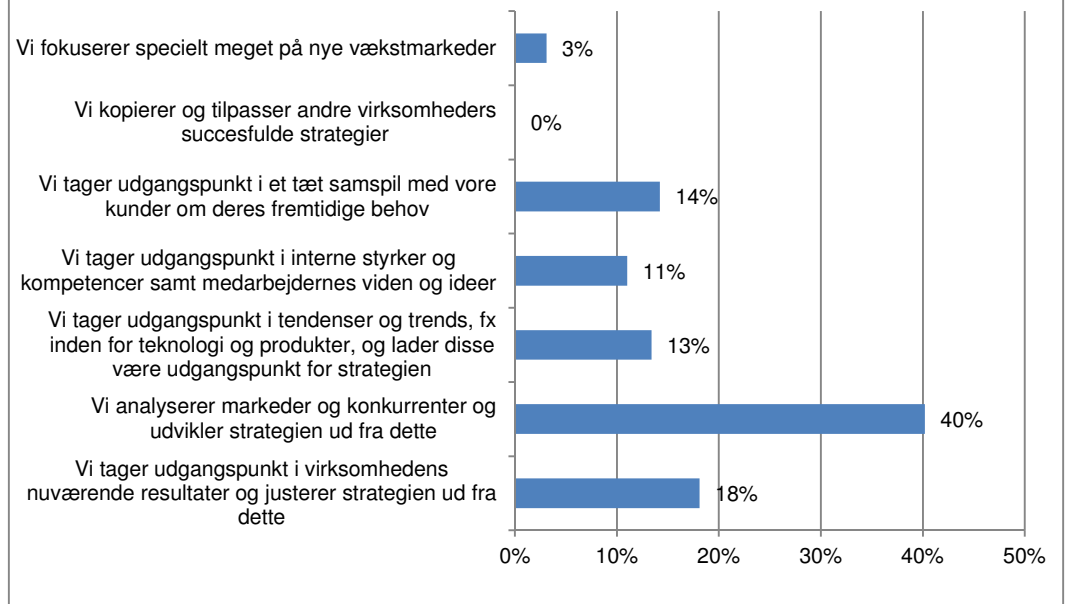
Kilde: Ingeniørforeningens Erhvervslederpanel, IDA-lederforum, januar 2011. 178 har svaret på dette spørgeskema, 129 på dette spørgsmål  
 Spørgsmål: Hvad er den primære vækst-ambition med strategien? X Har finanskrisen skabt nye muligheder?

I størstedelen af virksomhederne gælder det, at det primære udgangspunkt for deres strategiarbejde er et eksternt perspektiv. Det er således ikke virksomhedens kernekompetencer og hele det ressourcebaserede perspektiv, der er dominerende i strategiarbejdet. Det gælder kun for 11 % af respondenterne, at de tager udgangspunkt i interne styrker og kompetencer. For 18 % gør det sig dog gældende, at der tages udgangspunkt i virksomhedens nuværende resultater, mens ingen af besvarelserne kopierer konkurrenters succesfulde strategier og tilpasser dem. Fire ud af ti virksomheder udvikler primært strategien ud fra en analyse af markeder og konkurrenter.

**Virksomheder, der ser nye muligheder i finanskrisen, justerer oftere deres strategi**

**Fire ud af ti virksomheder tager primært udgangspunkt i markeder og konkurrenter, når de arbejder med strategi**

**Diagram 1 - Hvad er det primære udgangspunkt for strategiarbejdet?**



Kilde: Ingeniørforeningens Erhvervslederpanel, IDA-lederforum, januar 2011. 178 har svaret på dette spørgeskema, 127 på dette spørgsmål

Spørgsmål: Hvad er det primære udgangspunkt for strategiarbejdet

En virksomhed, der som strategisk målsætning ikke har en form for udvikling, vil ofte have svært ved at fastholde sin markedsposition, da teknologi, efterspørgsel m.m. udvikler sig løbende. Det er derfor positivt at se, at 86 % af besvarelserne ytrer et ønske om at styrke deres markedsposition. Der er dog tale om en markant forskel på 11 procentpoint mellem besvarelserne fra Storkøbenhavn og resten af landet. København og omegn er mere tilbageholdende, hvilket kan ses ved, at 19 % blot vil fastholde virksomhedens position. Kun 6 % af de samlede besvarelser satser på at vokse gennem opkøb, hvilket ikke er overraskende i en tid med fokus på omkostninger og likviditetsproblemer.

**Tabel 4 - Vækstambition**

	Storkøbenhavn	Resten af landet	I alt
Virksomheden skal vokse ved organisk vækst	74 %	85 %	80 %
Virksomheden skal vokse gennem opkøb af andre virksomheder	7 %	4 %	6 %
Virksomheden skal blot fastholde sin position	19 %	11 %	14 %

Kilde: Ingeniørforeningens Erhvervslederpanel, IDA-lederforum, januar 2011. 178 har svaret på dette spørgeskema, 126 på dette spørgsmål

Spørgsmål: Hvad er den primære vækst-ambition med strategien?

At virksomhederne vil vokse, kan også aflæses af tabel 5a. Her er det kun 14 %, der enten vil fastholde markedspositionen eller reducere. Derimod satser 63 % på innovation, enten gennem nye markeder, nye produkter eller en kombination. Det efterlader dog samtidig 37 % af virksomhederne uden eller med begrænset fokus på udvikling.

66 % af respondenterne tager udgangspunkt i nuværende markeder, en tendens der på samme måde kan aflæses i Diagram 1, hvor kun 3 % har primært fokus på nye vækstmarkeder i deres strategiarbejde.

**Tabel 5a – Virksomhedernes primære strategiske målsætning vedr. markedsudvikling**

Antal medarbejdere	0-19	20-249	250+	I alt
Vi vil bevare vores nuværende markedsposition og fastholde status quo	11 %	18 %	7 %	13 %
Vi satser på at udvide vores markedsandele på vores nuværende markeder gennem gradvis forbedring af vores produkter	21 %	21 %	27 %	23 %
Vi satser på at udvide vores markedsandele på vores nuværende markeder gennem udvikling af nye produkter	23 %	29 %	34 %	29 %
Vi satser på at opdyrke nye markeder med udgangspunkt i vores nuværende produkter	34 %	23 %	22 %	26 %
Vi satser på at opdyrke helt nye markeder gennem udvikling af nye produkter	6 %	9 %	10 %	8 %
Vi vil reducere vores markedsposition og fokuserer på færre, men mere profitable markeder og produkter	4 %	0 %	0 %	1 %

Kilde: Ingeniørforeningens Erhvervslederpanel, IDA-lederforum, januar 2011. 178 har svaret på dette spørgeskema, 154 på dette spørgsmål  
Spørgsmål: Hvilken primær strategisk målsætning har virksomheden vedr. markedsudvikling?

**63 % af virksomhederne satser på innovation, enten gennem nye markeder, nye produkter eller en kombination**

Regionalt bemærker man, at uden for hovedstadsområdet er der fire gange så mange af respondenterne, der svarer, at de satser på at udvikle nye produkter og på den måde opdyrke helt nye markeder.

Generelt bør det bemærkes, at besvarelserne peger mod strategiarbejdet i danske virksomheder som en rationel og analytisk proces, der dog levner plads til læring og nytænkning. Drivkræfterne i strategiarbejdet er eksterne faktorer og kommer dermed til at omhandle virksomhedernes tilpasning til deres omgivelser.

**Table 5b - Virksomhedernes primære strategiske målsætning vedr. markedsudvikling**

	Storkøbenhavn	Resten af landet	I alt
Vi vil bevare vores nuværende markedsposition og fastholde status quo	11 %	14 %	13 %
Vi satser på at udvide vores markedsandele på vores nuværende markeder gennem gradvis forbedring af vores produkter	21 %	24 %	23 %
Vi satser på at udvide vores markedsandele på vores nuværende markeder gennem udvikling af nye produkter	33 %	26 %	29 %
Vi satser på at opdyrke nye markeder med udgangspunkt i vores nuværende produkter	32 %	22 %	26 %
Vi satser på at opdyrke helt nye markeder gennem udvikling af nye produkter	3 %	12 %	8 %
Vi vil reducere vores markedsposition og fokuserer på færre, men mere profitable markeder og produkter	0 %	2 %	1 %

Kilde: Ingeniørforeningens Erhvervslederpanel, IDA-lederforum, januar 2011. 178 har svaret på dette spørgeskema, 154 på dette spørgsmål  
Spørgsmål: Hvilken primær strategisk målsætning har virksomheden vedr. markedsudvikling?

### 3. Finanskrisen og ændringer i de daglige ledelsesopgaver

Med finanskrisen er virksomhedernes konkurrencemæssige virkelighed ændret, og af den grund har ledernes arbejdsopgaver ændret sig. Krisen har fået konsekvenser for virksomhedernes overordnede strategiske planlægning, men den har også ændret ledernes tidsforbrug på forskellige opgaver. Derfor fokuseres der nu på, hvilke konsekvenser finanskrisen har fået ift. de daglige ledelsesopgaver.

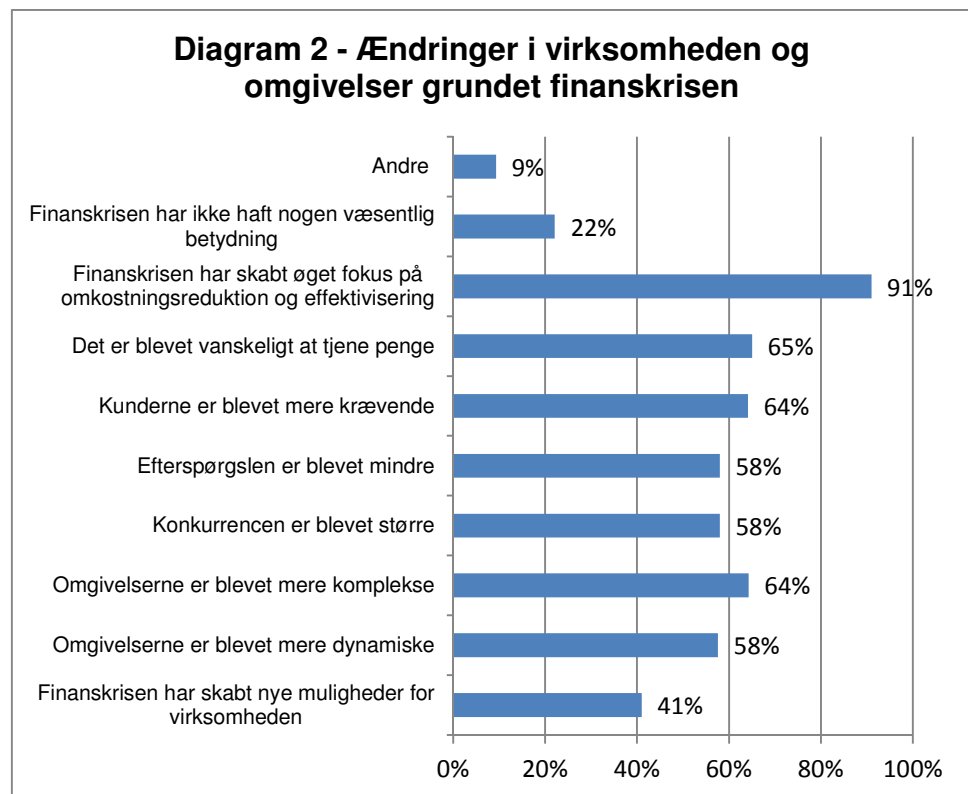
Man kan generelt opstille tre forskellige reaktionsmønstre på, hvordan danske virksomheder møder de udfordringer, der er kommet med finanskrisen:

1. Finanskrisen har ikke den store betydning for virksomheden, og strategiarbejdet vil derfor i store træk forblive uændret.
2. Finanskrisen ses som en trussel, og virksomheden vil fokusere på omkostninger og effektivitet for at overleve. Der vil være større fokus på driftsopgaver, og strategiarbejdet bliver kendetegnet ved et kortsigtet og reaktivt fokus og brandslukning.
3. Finanskrisen ses som en mulighed. Der sker store ændringer, og de kan udnyttes gennem en proaktiv tilgang til strategiarbejdet.

For de fleste virksomheder har finanskrisen ændret både virksomheden og det samfund, virksomheden er en del af. Som den mest markante effekt af finanskrisen har krisen skabt øget fokus på omkostninger og effektivisering. Her har 91 % af respondenterne mærket en ændring. 22 % har ikke følt nogen ændringer af væsentlig betydning, mens det gælder for to tredjedele, at det er blevet vanskeligere at skabe en profit. Omgivelserne er blevet mere dynamiske og komplekse, mens efterspørgslen er blevet mindre ifølge 58 % af respondenterne.

Det kan ses som meget positivt, at mere end fire ud af ti ser nye muligheder i finanskrisen.

**91 % mener, finanskrisen har øget fokus på omkostningerne – samtidig ser 41 % nye muligheder i finanskrisen**



Kilde: Ingeniørforeningens Erhvervslederpanel, IDA-lederforum, januar 2011. 178 har svaret på dette spørgeskema, 151 på dette spørgsmål  
Spørgsmål: Har finanskrisen skabt betydende ændringer i virksomheden og dens omgivelser?

De største virksomheder ser over en bred kam flere udfordringer i omgivelserne som konsekvens af finanskrisen. De oplever omgivelserne som mere dynamiske og komplekse, og at konkurrencen er blevet større. Samtidig bedømmer de det også som sværere at tjene penge. Alle besvarelserne fra de største virksomheder viser en øget fokus på omkostningsreduktion og effektivisering. Det er meget usædvanligt med et fuldstændig entydigt svar på sådan et spørgsmål. Det bemærkes også, at kun 9 % af de største virksomheder finder, at finanskrisen ikke har haft væsentlig betydning, hvor der er tre gange så mange næsten upåvirkede i de to andre grupper.

Det væsentligste problem her er, om de strategiske muligheder, som finanskrisen har givet, nu også er blevet grebet af danske virksomheder. 41 % af virksomhederne erkender, at finanskrisen har givet nye muligheder, men det gælder også om at udnytte mulighederne. Eksempelvis er det kun 6 %, der vælger at udnytte mulighederne til ekspansion gennem opkøb i en tid, hvor der i mange brancher har været mulighed for at foretage opkøb langt billigere end tidligere.

**Tabel 6 – Ændringer i virksomheden og omgivelser grundet finanskrisen<sup>1</sup>**

	0-19	20-249	250+
Finanskrisen har skabt nye muligheder for virksomheden	43 %	38 %	44 %
Omgivelserne er blevet mere dynamiske	52 %	54 %	69 %
Omgivelserne er blevet mere komplekse	66 %	59 %	72 %
Konkurrencen er blevet større	51 %	54 %	73 %
Efterspørgslen er blevet mindre	58 %	61 %	53 %
Kunderne er blevet mere krævende	64 %	65 %	63 %
Det er blevet vanskeligt at tjene penge	57 %	64 %	76 %
Finanskrisen har skabt øget fokus på omkostningsreduktion og effektivisering	86 %	89 %	100 %
Finanskrisen har ikke haft nogen væsentlig betydning	27 %	27 %	9 %
Andre	5 %	12 %	11 %

Kilde: Ingeniørforeningens Erhvervslederpanel, IDA-lederforum, januar 2011. 178 har svaret på dette spørgeskema, 144 på dette spørgsmål - 0-19: 42 respondenter, i alt 509 %; 20-249: 63 respondenter, i alt 523 %; 250+: 39 respondenter, i alt 570 %. Spørgsmål: Har finanskrisen skabt betydende ændringer i virksomheden og dens omgivelser?

56 % af respondenterne har de seneste år oplevet ændringer i deres tidsforbrug på forskellige ledelsesopgaver, hvilket specielt gør sig gældende hos de mellemstore og store virksomheder. Det efterlader 44 %, der kun i ringe grad har ændret deres tidsforbrug de seneste år. Det gør sig specielt gældende hos de mindste virksomheder, hvor næsten to ud af tre i store træk ikke har ændret deres tidsforbrug.

**Tabel 7 – Ændringer i ledernes tidsforbrug de seneste år – strategisk kontra brandslukning**

Antal medarbejdere	0-19	20-249	250+	I alt
Ja, i høj grad	14 %	13 %	21 %	15 %
Ja, i nogen grad	23 %	49 %	46 %	41 %
Nej, kun i ringe grad	64 %	37 %	33 %	44 %

Kilde: Ingeniørforeningens Erhvervslederpanel, IDA-lederforum, januar 2011. 178 har svaret på dette spørgeskema, 150 på dette spørgsmål  
Spørgsmål: Har de seneste år medført ændringer i dit tidsforbrug på de forskellige arbejdsopgaver - strategisk kontra brandslukning

De mindste virksomheder har i betydeligt mindre grad mærket ændringer i forbindelse med finanskrisen

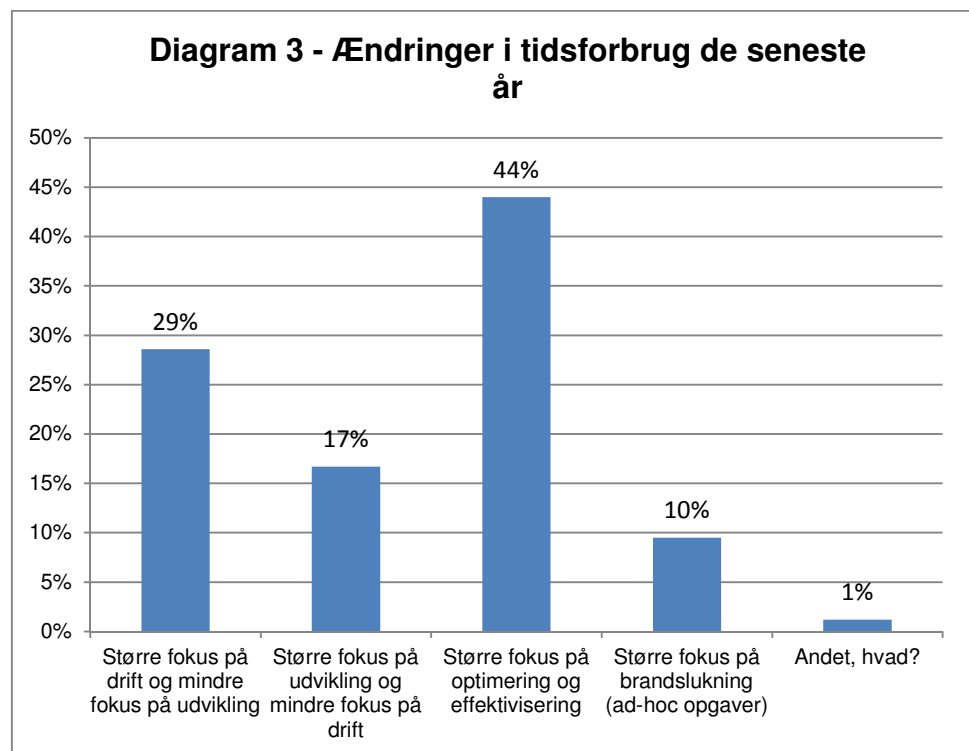
44 % af respondenterne har ikke ændret tidsforbruget på forskellige arbejdsopgaver de seneste år

<sup>1</sup> I tabel 6, 10, 11 og 12 er det ikke muligt at lave en fuldstændig komparativ analyse af tallene der kommer fra de forskellige størrelser virksomheder. Det skyldes, at der har været mulighed for flere besvarelser per respondent, og at de store virksomheder ofte vil have et bredere fokus, og derfor også ofte være opmærksomme på flere fronter. Antallet af respondenter og den samlede procentsum inden for hver kategori vil være at finde i henvisningerne under tabellen.

Der er specielt sket et skift mod mere driftsorienterede ledelsesopgaver. Specielt effektiviseringen har været i centrum, men næsten hver tredje respondent har også oplevet behov for et øget fokus på drift frem for udvikling.

Denne forskydning indikerer, at en hel del af lederne har måttet nedprioritere strategisk tænkning og udvikling som følge af finanskrisen og de ændrede vilkår for virksomhedsledelse. Denne forskydning kan være problematisk for den langsigtede udvikling af virksomheden, især hvis dette større fokus på driften bliver permanent.

**De driftsorienterede ledelsesopgaver er blevet sat i fokus, specielt med fokus på effektivisering**



Kilde: Ingeniørforeningens Erhvervslederpanel, IDA-lederforum, januar 2011. 178 har svaret på dette spørgeskema, 84 på dette spørgsmål  
Spørgsmål: Hvad karakteriserer bedst ændringerne i dit tidsforbrug?

Bemærkelsesværdigt er der kun 54 %, der har ændret strategi i høj eller nogen grad som følge af finanskrisen. Opdelt ses det, at hvor 68 % af de store virksomheder har lavet markante ændringer, er det samme kun tilfældet i 47 % af de helt små virksomheder. Samme tendens afspejler sig i, at 19 % af de mindste virksomheder slet ikke har foretaget strategændringer som følge af finanskrisen, mens det kun gør sig gældende for 5 % af de store virksomheder.

**Tabel 8 – Strategiændringer som følge af finanskrisen**

Antal medarbejdere	0-19	20-249	250+	I alt
I høj grad	9 %	18 %	15 %	14 %
I nogen grad	38 %	33 %	53 %	40 %
I ringe grad	34 %	31 %	28 %	31 %
Slet ikke	19 %	18 %	5 %	15 %

Kilde: Ingeniørforeningens Erhvervslederpanel, IDA-lederforum, januar 2011. 178 har svaret på dette spørgeskema, 154 på dette spørgsmål

Spørgsmål: Har den globale finanskrisen medført ændringer i virksomhedens strategi

For flertallet af respondenterne har finanskrisen haft konsekvenser for virksomhedens strategier. For en tredjedel gælder det, at strategien har ændret indhold og fokus. Små fire ud af ti af besvarelserne lægger fokus på strategiplanlægningens kortere tidshorisont, enten gennem hyppigere justeringer eller kortere tidshorisont. 7 % har haft vanskeligheder med at udvikle strategien, mens 18 % finder det sværere at følge den fastlagte strategi. Det gælder for 31 % af respondenterne, at de ikke har følt nogen nævneværdig effekt af finanskrisen i deres strategiske arbejde.

Af de største virksomheder har over dobbelt så mange haft vanskeligere med at udvikle deres strategi som følge af finanskrisen ift. de mindre virksomheder. Til gengæld kæmper de markant mindre med at følge deres strategi, hvor kun 8 % af de største virksomheder har følt en negativ udvikling på det punkt, mens det gælder for tre ud af ti af de mindste. De mindste virksomheder justerer samtidig også strategien hyppigere, men ændringerne er mindre, hvilket afspejles i, at kun 26 % af de mindste virksomheder har ændret strategiens indhold og fokus, mens det gælder for næsten halvdelen af de største virksomheder.

**Tabel 9 – Effekter af finanskrisen på virksomhedens strategi**

	0-19	20-249	250+	I alt
Det er blevet vanskeligere at udvikle strategien	6 %	5 %	13 %	7 %
Det er blevet vanskeligere at følge strategien	30 %	16 %	8 %	18 %
Strategiens tidshorisont er blevet kortere	21 %	13 %	25 %	19 %
Strategien er hyppigere blevet justeret	30 %	16 %	13 %	20 %
Strategiens indhold og fokus er blevet ændret	26 %	28 %	48 %	33 %
Der har ikke været en nævneværdig effekt	28 %	43 %	15 %	31 %

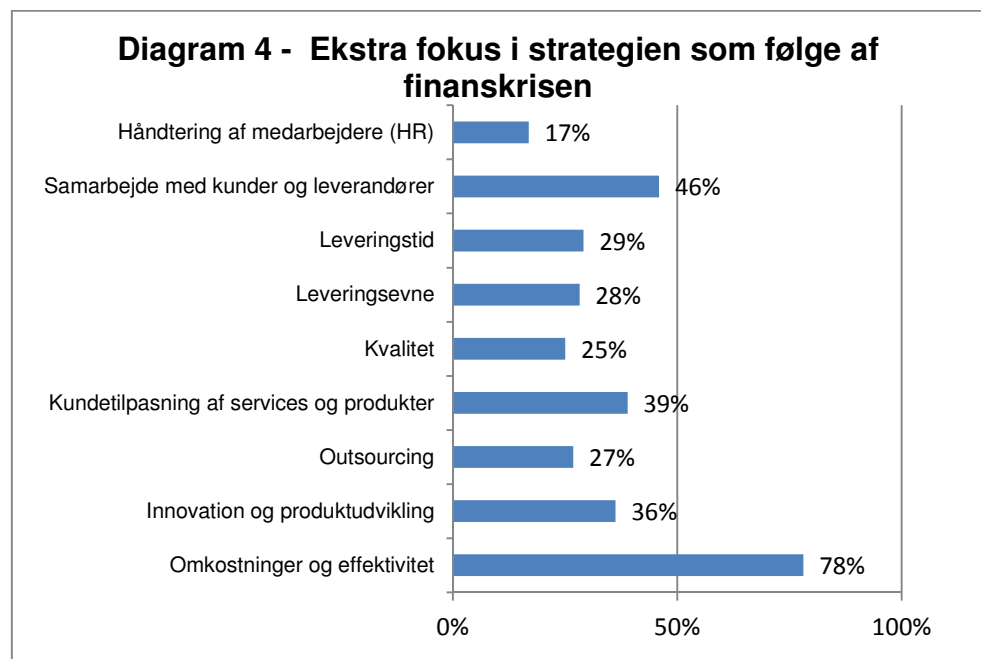
Kilde: Ingeniørforeningens Erhvervslederpanel, IDA-lederforum, januar 2011. 178 har svaret på dette spørgeskema, 154 på dette spørgsmål

Spørgsmål: Hvad har de væsentligste effekter af finanskrisen været på virksomhedens strategier

**De største virksomheder har sværest ved at udvikle en strategi – de mindste har problemer med at følge den**

I det omfang virksomhedernes strategiske arbejde har ændret fokus som følge af finanskrisen, er der specielt øget fokus på omkostninger og effektivitet. Virksomhederne har også opmærksomheden rettet mod eksterne samarbejdspartnere, her gældende ved kundetilpasning af produkter og services og samarbejde med kunder og leverandører. Medarbejderhåndtering har kun 17 % af de adspurgte lagt yderligere fokus på, hvilket er konsistent med tidligere pointe om begrænset fokus på det ressourcenede perspektiv i strategiplanlægningen. Der er kun lidt over en tredjedel, der har øget fokus på innovation og produktudvikling.

Der er færrest, der har lagt ekstra vægt på medarbejderhåndtering i det strategiske arbejde



Kilde: Ingeniørforeningens Erhvervslederpanel, IDA-lederforum, januar 2011. 178 har svaret på dette spørgeskema, 151 på dette spørgsmål

Spørgsmål: Har finanskrisen skabt behov for at lægge mere vægt på og/eller ændre prioriteter og fokusområder i virksomhedens strategiske arbejde?

Specielt de største virksomheder har som følge af finanskrisen haft øget fokus på omkostninger og effektivitet, hvor 93 % af respondenterne har sat det som et område med højere prioritering. Det gælder også, at der er større fokus på innovation og produktudvikling og outsourcing. Flere af områderne med direkte kunderelation som kvalitet, leveringstid og til dels leveringsevne og samarbejde med kunder og leverandører bliver i højere grad prioriteret hos de små og mellemstore virksomheder i forhold til nogle af de andre områder. De største virksomheder har til gengæld større fokus på håndteringen af deres medarbejdere.

**Tabel 10 – Ekstra fokus i strategien som følge af finanskrisen**

**De største virksomheder fokuserer i højere grad på HR-arbejdet**

Antal medarbejdere	0-19	20-249	250+	I alt
Omkostninger og effektivitet	64 %	79 %	93 %	78 %
Innovation og produktudvikling	28 %	36 %	45 %	36 %
Outsourcing	16 %	27 %	38 %	27 %
Kundetilpasning af services og produkter	44 %	30 %	48 %	39 %
Kvalitet	26 %	27 %	20 %	25 %
Leveringsevne	30 %	26 %	30 %	28 %
Leveringstid	37 %	26 %	25 %	29 %
Samarbejde med kunder og leverandører	49 %	41 %	51 %	46 %
Håndtering af medarbejdere (HR)	12 %	18 %	21 %	17 %
Andre	9 %	0 %	13 %	6 %

Kilde: Ingeniørforeningens Erhvervslederpanel, IDA-lederforum, januar 2011. 178 har svaret på dette spørgeskema, 151 på dette spørgsmål - 0-19: 45 respondenter, i alt 315 %; 20-249: 60 respondenter, i alt 310 %; 250+: 40 respondenter, i alt 384 %. Spørgsmål: Har finanskrisen skabt behov for at lægge mere vægt på og/eller ændre prioriteter og fokusområder i virksomhedens strategiske arbejde?

## 4. Strategi og globalisering

De fleste virksomheder er i et eller andet omfang påvirket af den stigende globalisering af erhvervslivet.. Det må derfor forventes, at de fleste virksomheder bliver nødt til at inddrage globalisering som et stadig mere vigtigt element i deres strategiske arbejde.

Globaliseringen giver en forøgelse af kompleksiteten i virksomhedens strategiske arbejde. Der er f.eks. et stigende antal potentielle markeder, der kan udvikles eller et øget antal konkurrenter, virksomheden skal forholde sig til. Virksomheden skal således forholde sig både til et større antal muligheder, og ofte også et større antal trusler.

Fire ud af ti virksomheder har ikke ændret strategi som følge af globaliseringen. Blandt de resterende 60 % af virksomhederne er det til gengæld udbredt med flere strategiændringer som følge af globaliseringen. Således er der mindst 40 % af dem, der støtter hvert af følgende 5 udsagn:

- Vi arbejder i højere grad med globale leverandører
- Vores kunder er blevet mere globale
- Vi tænker mere i globale produktionsnetværk
- Vi tænker mere i globale markeder
- Vi har fokus på at bevæge os højere op i værdikæden

Der er markant flere svar fra de store virksomheder, der logisk nok spreder sig ud i flere forskellige retninger. Tydelige forskelle kan findes ved globale forskningsprocesser, hvor kun henholdsvis 2 og 3 % af de små og mellemstore virksomheder har foretaget ændringer, mens 11 % af de største har gjort det. De globale netværk, inkluderet globale leverandører, globale produktionsnetværk, udviklings- og forskningsprocesser, har fået markant mere fokus fra de store virksomheder. Særligt kendetegnende er dog tallene, der fortæller, at 55 % af de små virksomheder ikke har foretaget ændringer som følge af globaliseringen, hvilket skiller sig markant ud fra de 18 % af de største virksomheder, der ikke har ændret strategi som følge af globaliseringen.

**Kun 5 % har lavet væsentlige ændringer i strategien i retning af globale forskningsprocesser**

**Tabel 11 – Væsentlige strategiændringer pga. globaliseringen**

Antal medarbejdere	0-19	20-249	250+	I alt
Ja, vi arbejder i højere grad med globale leverandører	14 %	29 %	37 %	26 %
Ja, vores kunder er blevet mere globale	23 %	20 %	32 %	24 %
Ja, vi tænker mere i globale produktionsnetværk	5 %	24 %	47 %	24 %
Ja, vi tænker mere i globale udviklingsprocesser	9 %	18 %	29 %	18 %
Ja, vi tænker mere i globale forskningsprocesser	2 %	3 %	11 %	5 %
Ja, vi tænker mere i globale markeder	16 %	26 %	40 %	26 %
Ja, vi har fokus på at bevæge os højere op i værdikæden	18 %	20 %	45 %	26 %
Nej, vi har ikke ændret strategi som følge af globaliseringen	55 %	42 %	18 %	40 %

*Kilde: Ingeniørforeningens Erhvervslederpanel, IDA-lederforum, januar 2011. 178 har svaret på dette spørgeskema, 148 på dette spørgsmål – 0-19: 44 respondenter, i alt 142 %; 20-259: 66 respondenter, i alt 182 %; 250+: 38 respondenter, i alt 259 %. Spørgsmål: Er der i løbet af de sidste par år lavet væsentlige ændringer af strategien, som følge af øget globalisering?*

Virksomhederne er specielt fokuserede på nye markeder, når det gælder deres reaktion på globaliseringen. Ellers gælder de mest markante tal, at næsten tre ud af ti har outsourcet eller offshoret produktion, og at der er indgået R&D-samarbejder med udenlandske aktører. Tallene viser, at respondenternes virksomheder i langt højere grad kigger udenlands, både når det gælder opkøb og når det gælder vidensamarbejde. Hvor 27 % har R&D-samarbejde udenlands, er det kun 15 %, der har indgået R&D-samarbejde med danske virksomheder og forskningsinstitutioner. Tendensen er endnu mere udtalt, når det gælder opkøb. Her har 18 % opkøbt udenlandske virksomheder, mens kun 5 % har opkøbt danske virksomheder.

Sandsynligheden for at en virksomhed outsourcer stiger markant med virksomhedens størrelse. Det samme gælder tendensen til at indgå i R&D-samarbejde. Det viser sig dog også samtidig, at når 69 % af alle opsøger nye markeder, gælder det kun for 63 % af de største virksomheder. Derimod søger hele 83 % af de mindste virksomheder nye markeder.

Tabel 12 – Konsekvenser af globaliseringen

Betydeligt flere kigger efter udenlandske samarbejdspartnere, både når det gælder R&D-samarbejde og opkøb.

Antal medarbejdere	0-19	20-249	250+	I alt
Vi har outsourcet eller offshoret (dele af) vores produktion	14 %	31 %	40 %	29 %
Vi har outsourcet eller offshoret (dele af) konstruktion og produktudvikling	3 %	13 %	37 %	17 %
Vi har outsourcet eller offshoret (dele af) vores services (kunde såvel som fx IT, dokumentation og analyse)	7 %	8 %	40 %	17 %
Vi har opkøbt udenlandske virksomheder	0 %	17 %	37 %	18 %
Vi har opkøbt danske virksomheder	3 %	6 %	3 %	5 %
Vi opsøger nye markeder	83 %	65 %	63 %	69 %
Vi har indgået R&D-samarbejde med udenlandske virksomheder og forskningsinstitutioner	21 %	21 %	43 %	27 %
Vi har indgået R&D-samarbejde med danske virksomheder og forskningsinstitutioner	7 %	17 %	20 %	15 %

Kilde: Ingeniørforeningens Erhvervslederpanel, IDA-lederforum, januar 2011. 178 har svaret på dette spørgeskema, 107 på dette spørgsmål – 0-19: 29 respondenter, i alt 138 %; 20-249: 48 respondenter, i alt 178 %; 250+: 30 respondenter, i alt 283 %. Spørgsmål: Hvad er virksomhedens reaktion på den øgede globalisering?

De virksomheder, der ikke ser muligheder i finanskrisen, har en større tendens til at outsource og offshore forskellige dele af virksomhedens aktiviteter. De foretager færre opkøb, men 65 % søger dog stadig nye markeder.

Tabel 13 – Muligheder og konsekvenser

Virksomheder, der ikke vurderer, at finanskrisen har givet nye muligheder, har en større tendens til at outsource

	Finanskrisen har skabt nye muligheder	Finanskrisen giver ikke flere muligheder
Vi har outsourcet eller offshoret (dele af) vores produktion	26 %	33%
Vi har outsourcet eller offshoret (dele af) konstruktion og produktudvikling	11 %	23%
Vi har outsourcet eller offshoret (dele af) vores services (kunde såvel som fx IT, dokumentation og analyse)	13 %	21%
Vi har opkøbt udenlandske virksomheder	19 %	14%
Vi har opkøbt danske virksomheder	6 %	4%
Vi opsøger nye markeder	75 %	65%
Vi har indgået R&D-samarbejde med udenlandske virksomheder og forskningsinstitutioner	28 %	26%
Vi har indgået R&D-samarbejde med danske virksomheder og forskningsinstitutioner	17%	14%

Kilde: Ingeniørforeningens Erhvervslederpanel, IDA-lederforum, januar 2011. 178 har svaret på dette spørgeskema, 107 på dette spørgsmål  
Spørgsmål: Har finanskrisen skabt nye muligheder? X Hvad er virksomhedens reaktion på den øgede globalisering?

Virksomhedernes motiver for at globalisere er mangfoldige, og der er ikke kun fokus på at reducere omkostningerne, selv om det er den vægtigste enkeltfaktor med 47 %. Kundekontakten er et hovedfokus, hvilket kan aflæses i, at 38 % vil følge deres stadig mere globale kunder, og 43 % ønsker at komme tættere på deres kunder og markeder. 44 % vil udnytte muligheder i nye vækstmarkeder, mens der også er et ønske om at forbedre både adgangen og udnyttelsen af kompetencer og viden. Globaliseringen ses altså ikke kun som et problem, men også som uudnyttede muligheder.

**44 % vil udnytte muligheder i nye vækstmarkeder**

**Diagram 4 - Hvilke mål har virksomheden med sin globaliseringen**



Kilde: Ingeniørforeningens Erhvervslederpanel, IDA-lederforum, januar 2011. 178 har svaret på dette spørgeskema, 112 på dette spørgsmål  
Spørgsmål: Hvad er bevæggrunden for at globalisere?

## 5. Konklusion og perspektivering

I de virksomheder, som de adspurgte ledere sidder i, har langt de fleste udarbejdet en strategi for virksomheden. Det er meget positivt, at så stor en del af virksomhederne har forholdt sig til sin egen udvikling, og specielt at så stor en del af de mindste virksomheder har fået visionerne ned på skrift.

Virksomhedernes tilgang til strategiarbejdet kan udledes som analytisk, men med plads til læring. De har erkendt behovet for at kunne tilpasse og optage ny viden i strategiarbejdet.

At der er et behov, viser besvarelsenerne, der handler om strategiarbejdet i forhold til finanskrisen og globalisering. Virksomhederne er kommet under et øget konkurrencemæssigt pres, både pga. manglende efterspørgsel og mindre profit som resultat af finanskrisen og et øget antal konkurrenter grundet globaliseringen. Det ses også i virksomhedernes primære udgangspunkt for strategiarbejdet, som i høj grad forholder sig til eksterne faktorer. Der bliver analyseret på markeder og konkurrenter, men virksomhederne mangler i nogen grad at kigge indad. Kun et fåtal tager udgangspunkt i egne kompetencer.

Virksomhedernes strategiarbejde har generelt fulgt tre forskellige måder at håndtere finanskrisen og globalisering på:

1. Business-as-usual. En relativt stor del af virksomhederne har flere gange givet udtryk for, at hverken globalisering eller finanskrisen har fået dem til at ændre væsentligt i deres strategiske arbejde. Det kan være meget problematisk, hvis det sker som en form for strudsestrategi, hvor lederne ikke erkender de nye udfordringer, men bare håber på bedre tider. En virksomhed, der ikke fornyer sig og forholder sig til forandringer i omverdenen, vil oftest bare blive hægtet af i konkurrencen.
2. Effektivisering. Virksomhederne har fokuseret på omkostningsreduktion og effektivisering. Hvis det er sket som en del af en strategi, hvor der er blevet fjernet overflødige og fordyrende elementer i virksomheden, kan det være en positiv ting, men det kan give problemer, hvis der ikke bliver fulgt op med fokus på udvikling og innovation. Så kan strategien blive for kortsigtet og i sidste ende dræne virksomheden for værdiskabende ressourcer. I den kategori er bl.a. outsourcing af produktion til lande med lavere produktionsomkostninger, hvilket kan give problemer, hvis man besværliggør en videndeling mellem produktionsudviklingen og selve produktionen.
3. Vækstfokus. Virksomhederne har fokus på nye markedsmæssige muligheder og prøver at skabe værdi gennem innovation og vækst.

Virksomhedernes måde at reagere på illustrerer vigtige pointer ift. de strategiske udfordringer, der er kommet med den nye økonomiske virkelighed. De danske virksomheder lever af innovation og evnen til at finde niches, så det er vigtigt, at vi kigger udad og forholder os til verden omkring os. Det er positivt, at så mange har set muligheder i noget som finanskrisen, men det er også nødvendigt, at vi griber de muligheder. Derfor bliver det problematisk, at de typiske reaktioner i pressede situationer vender sig mod de typiske, hurtigtvirkende løsninger. Markedsudvikling og omkostningsreduktion er i sig selv fine løsninger, men som et højomkostningsland kan vi ikke lade dem stå alene. Det er positivt, at vi ser strategiarbejdet som en læringsproces og er klar til at justere løbende, men der er brug for, at vi forholder os kritisk til strategiarbejdet, så vi ikke bare forfalder til de kortsigtede løsninger. Det gode strategiarbejde er netop kendetegnet ved, at virksomheden navigerer med henblik på at udnytte sit langsigtede potentiale.

## Metode

Undersøgelsen er gennemført blandt et repræsentativt udsnit af ansatte direktører og ejerledere blandt IDAs medlemmer.

Undersøgelsen er foretaget i perioden 10.01.11-20.01.11. 178 personer har deltaget i undersøgelsen, hvilket svarer til 36,6 procent af de adspurgte.