



Vækstindikator 2008

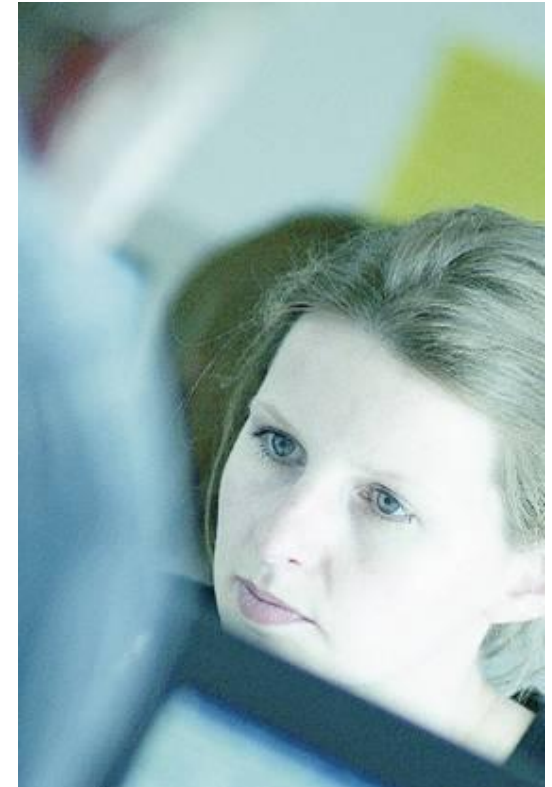
Fokus på virksomhedens økonomiske vækst



CENTER FOR LEDELSE

Generelt om indikatoren

- Undersøgelsen er gennemført som en online-undersøgelse via Center for Ledelses Trendpanel, og er gennemført i perioden 21. oktober – 30. oktober 2008.
- I alt har 1018 modtaget spørgeskemaet, hvoraf 217 har besvaret. Samlet set en svarprocent på 21%.
- Spørgsmålene er opdelt på fire områder:
 - Strategi
 - Organisering, styring og ledelse
 - Teknologi, processer, effektivitet og innovation
 - Kultur, mennesker og adfærd



Hvem har vi spurgt?

- **Jobniveau**

- 21% Adm. direktører eller sidder i virksomhedens direktion
- 22% Funktionsdirektører (hvoraf HR-funktionsdirektører udgør 6%)
- 36% Funktionschefer (hvoraf HR-funktionschefer udgør 11%)
- 21% Projektledere, funktionærer (inkl. HR-konsulent) eller andet

- **Virksomhedens størrelse**

- Under 49 medarbejdere 17%
- 50-199 medarbejdere 18%
- 200 medarbejdere eller derover 65%

- **Branche**

- Forholdsvis bred fordeling over alle brancher

Læsevejledning



Spørgeskemaet var opdelt i fire hovedområder:

- Strategi
- Organisering, styring og ledelse
- Teknologi, processer, effektivitet og innovation
- Kultur, mennesker og adfærd

Ud fra disse fire kategorier er præsentationen opdelt i tre niveauer, jo dybere man kommer i niveauet, jo dybere og mere komplekse bliver graferne.

Tre niveauer:

• Niveau 1:

Samtlige respondenters svar, prioriteret i forhold til gennemsnit. Gennemsnittet viser, hvad virksomhederne generelt vurderer sig højest(=bedst)/lavest(=dårligst) på inden for hver kategori.

Niveau 2:

Opdeling på vækst, ingen vækst eller nedgang på hvert spørgsmål. Til disse slides er der i bunden indsat et vægtet gennemsnit. Dette kan bruges til at se, hvor store/små gap der er mellem virksomhedens økonomiske vækstsituation. Hypotesen er, at på de spørgsmål hvor der er et stort gap mellem vækst og ikke vækst, er der forskelle på, hvordan virksomhederne arbejder og tænker.

Niveau 3:

Forskellige krydstabuleringer, hvor der er signifikans og en interessant vinkel.

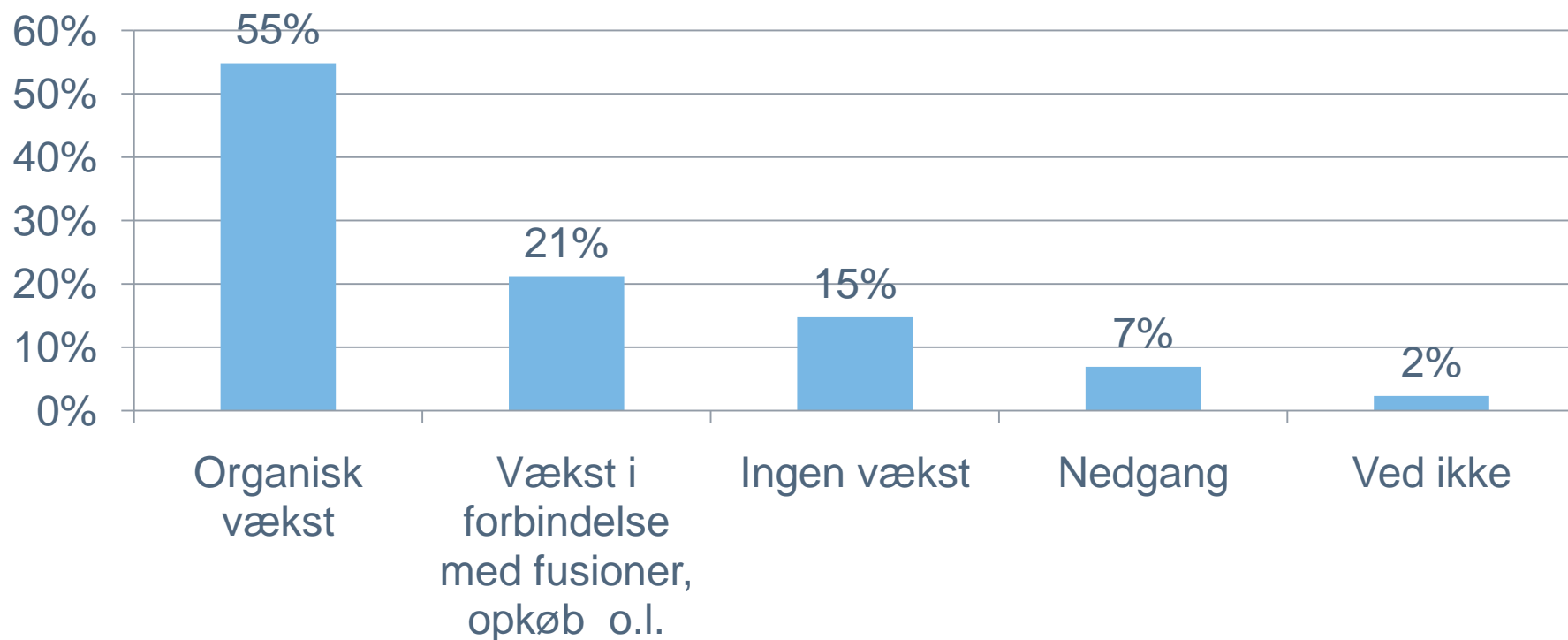
Hovedkonklusioner



- 76% har haft vækst mens 22% ikke har oplevet det (til trods for de gunstige tider)
- 24% af virksomhederne, der har oplevet vækst har kun haft vækst på toplinejnen
- Fastlæggelse af klare mål for vækst er vigtigt, men overvågning, opfølgning, feedback og evaluering er endnu vigtigere
- En fastlagt vækststrategi har afgørende betydning for at opnå vækst
- Mange faktorer er nødvendige for at drive virksomhed, men de har ikke nødvendigvis afgørende betydning for at opnå vækst:
 - Formidling af strategien til alle medarbejdere
 - Åben og ligefrem kommunikation
 - Opstilling af mål for alle områder i virksomheden
 - Anerkendelse af indsats og resultater
 - Tydelig ansvars- og kompetencefordeling
 - Præstationsafhængig belønning
 - Større medarbejderindflydelse og -ansvar
- 82% af virksomheder, der kun har haft vækst på toplinejnen har ændret organisationsstruktur, mens det kun gælder for 41% af de, der kun har oplevet vækst på bundlinjen
- Effektiviseringsforløb fører ikke nødvendigvis til vækst
- Strategisk kompetenceudvikling er vigtigt for at opnå vækst

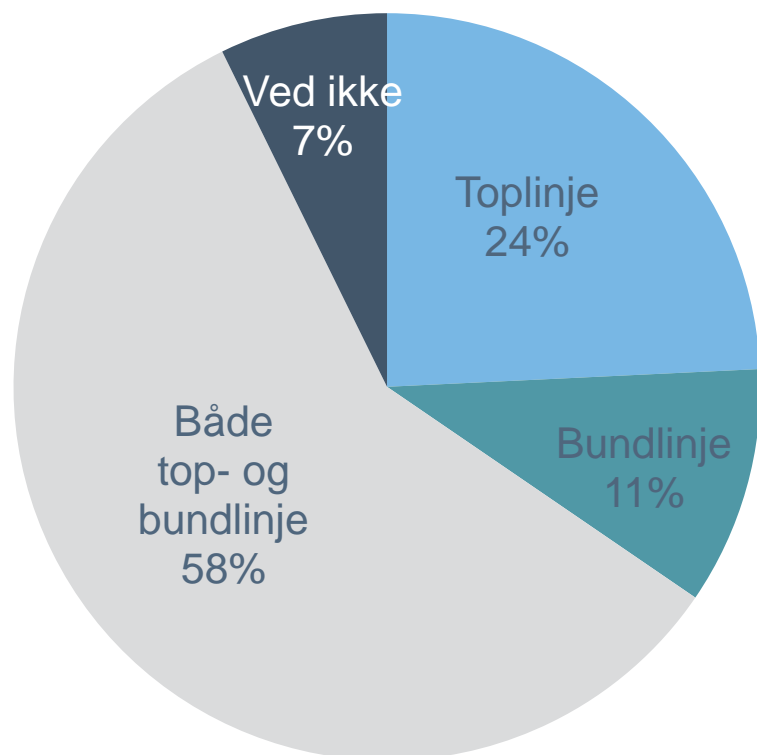
22% har (i en opgangstid) ikke haft vækst

På hvilken måde har virksomheden primært haft vækst?



Af de 75% som har haft vækst, har ca. ¼ kun haft vækst på toplinjen

På hvilke områder har virksomheden primært haft vækst?

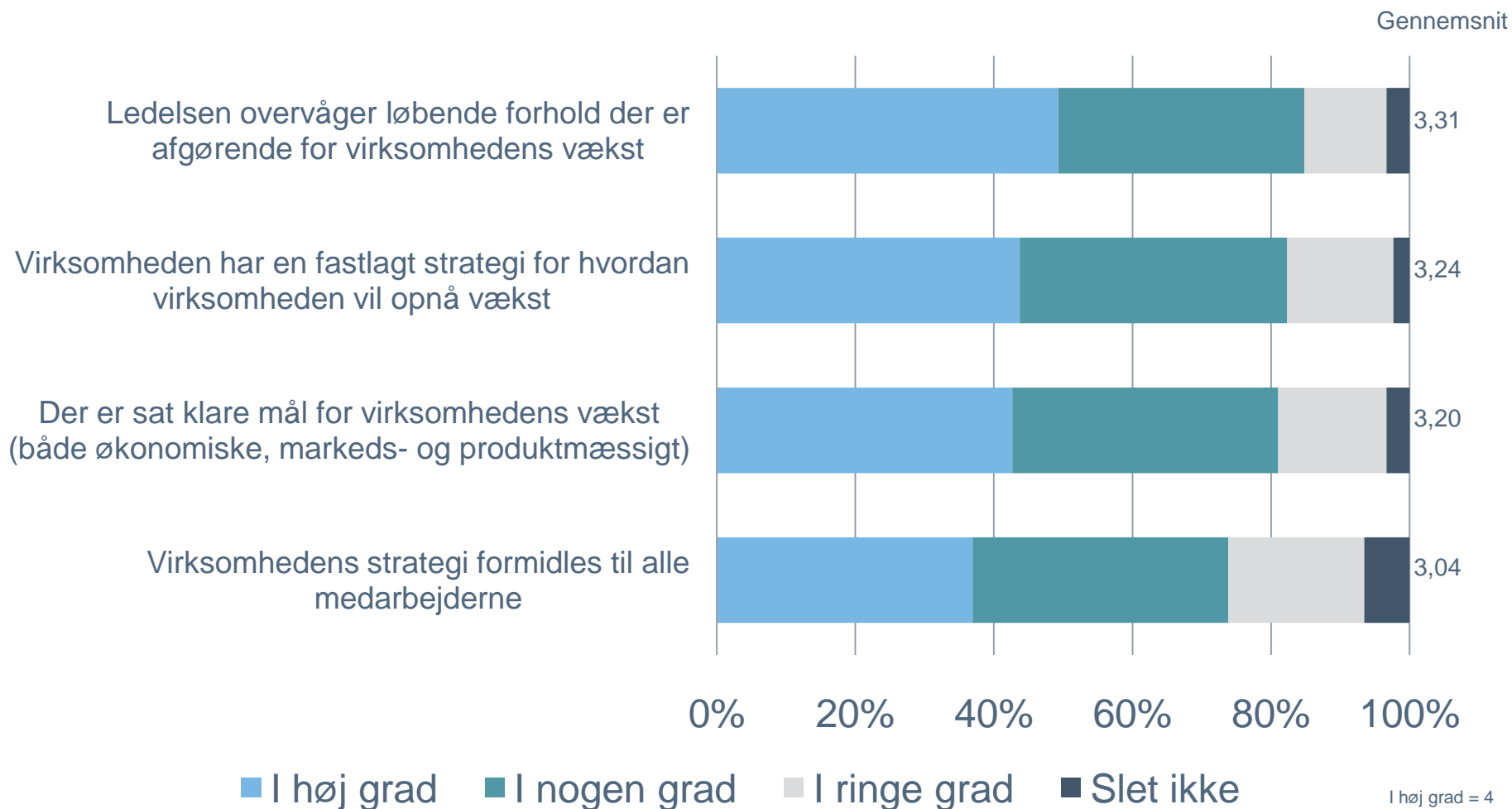


Toplinje	
< 5%	9%
mellem 5 og 10%	30%
> 10%	47%
Ved ikke	13%

Bundlinje	
< 5%	21%
mellem 5 og 10%	24%
> 10%	41%
Ved ikke	15%

Strategi

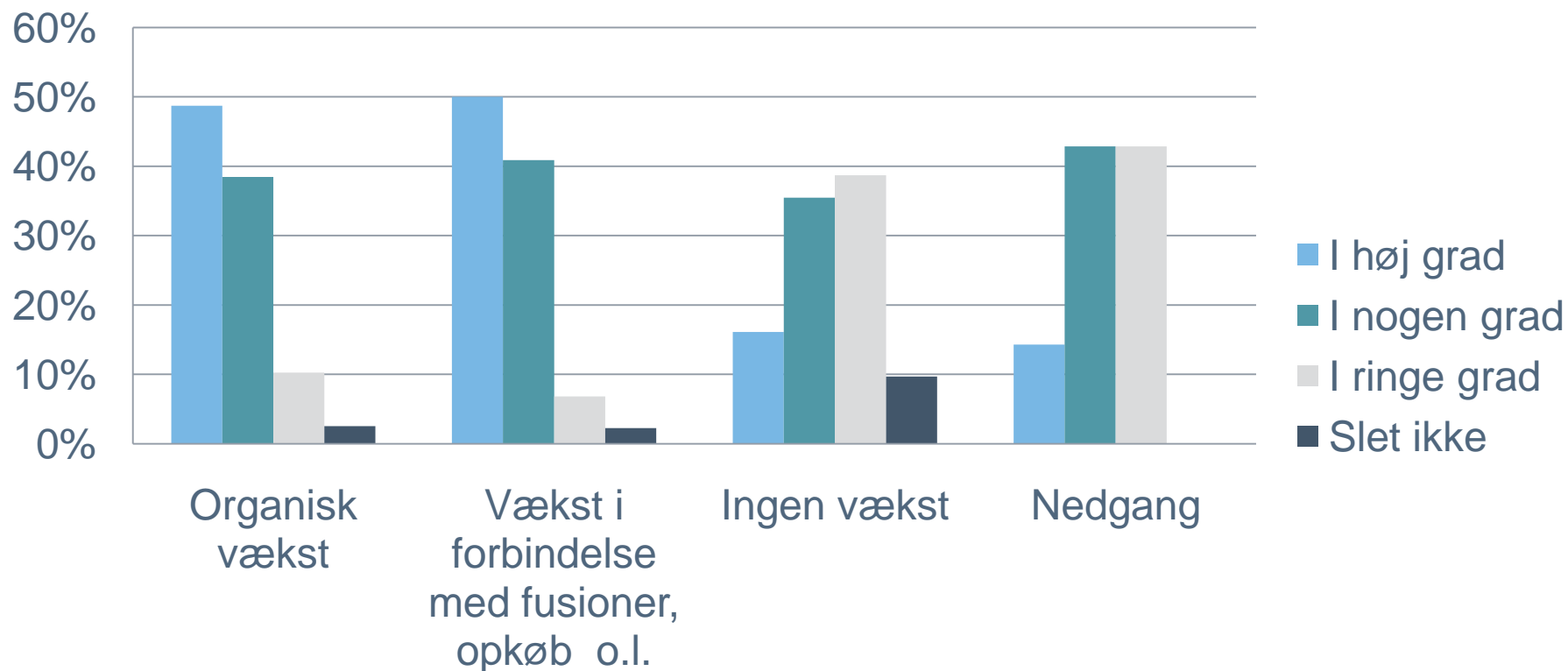
Fokus på overvågning, strategi og klare mål



I høj grad = 4
 I nogen grad = 3
 I ringe grad = 2
 Slet ikke = 1

Klare mål for vækst er vigtigt for at opnå det -

Der er sat klare mål for virksomhedens vækst (både økonomiske, markeds- og produktmæssigt)



Gennemsnit

3,33

3,39

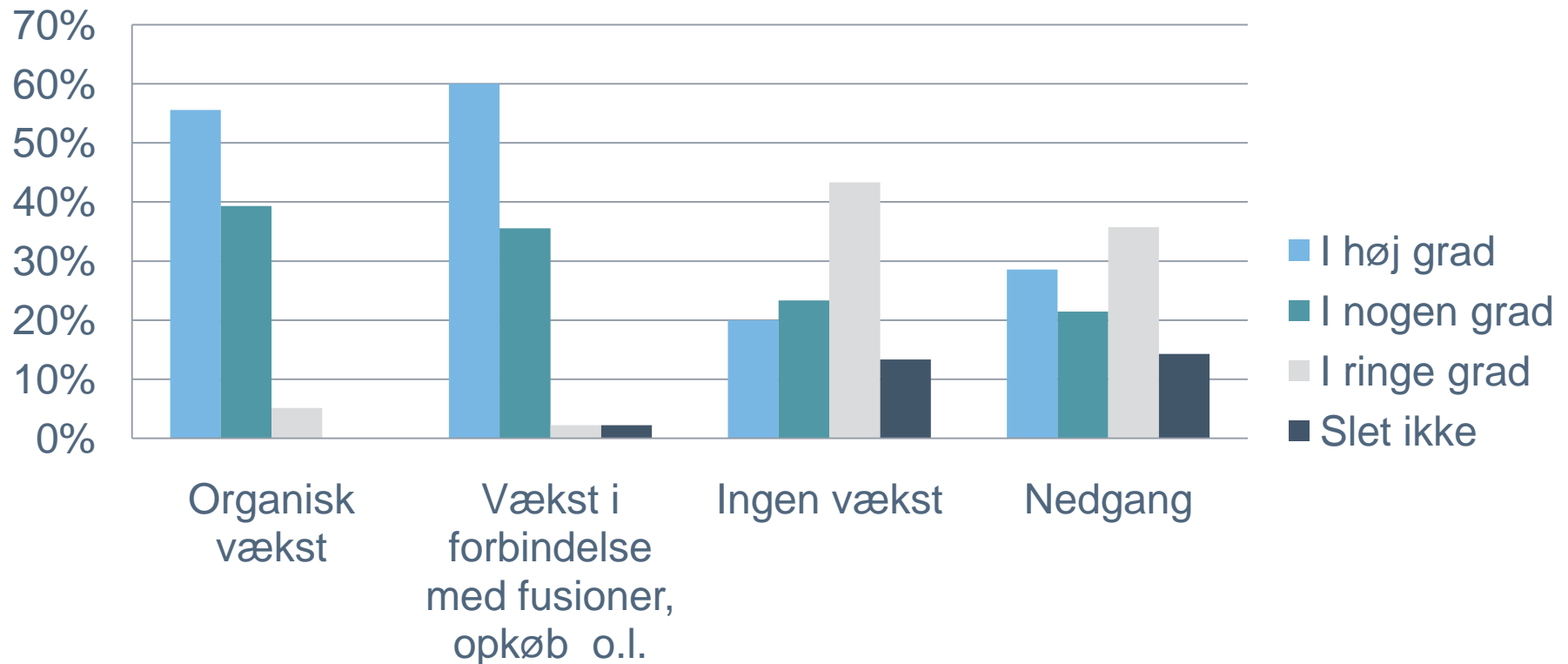
2,58

2,71

N = 217

men overvågning er endnu vigtige!

Ledelsen overvåger løbende forhold der er afgørende for virksomhedens vækst



Gennemsnit

3,50

3,53

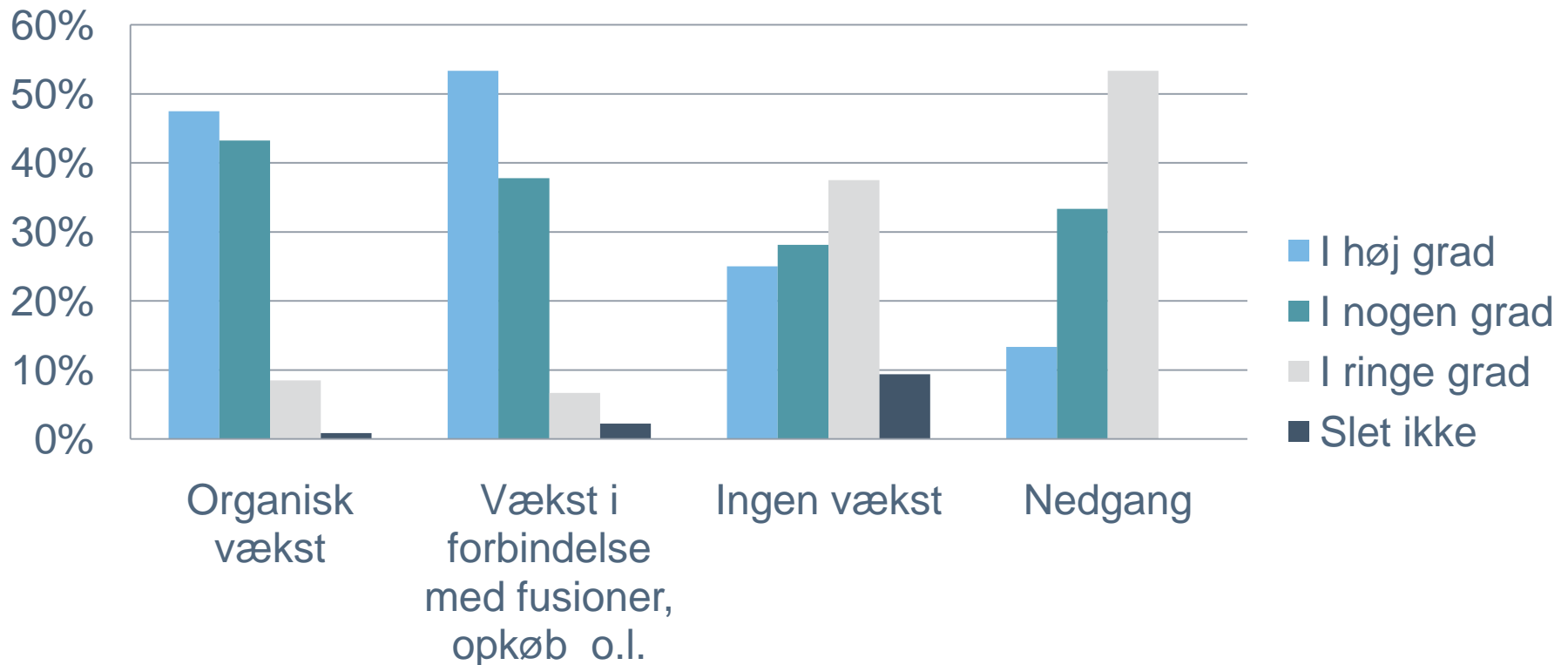
2,50

2,64

N = 217

En fastlagt vækststrategi er afgørende for at opnå vækst

Virksomheden har en fastlagt strategi for, hvordan virksomheden vil opnå vækst



Gennemsnit

3,37

3,42

2,69

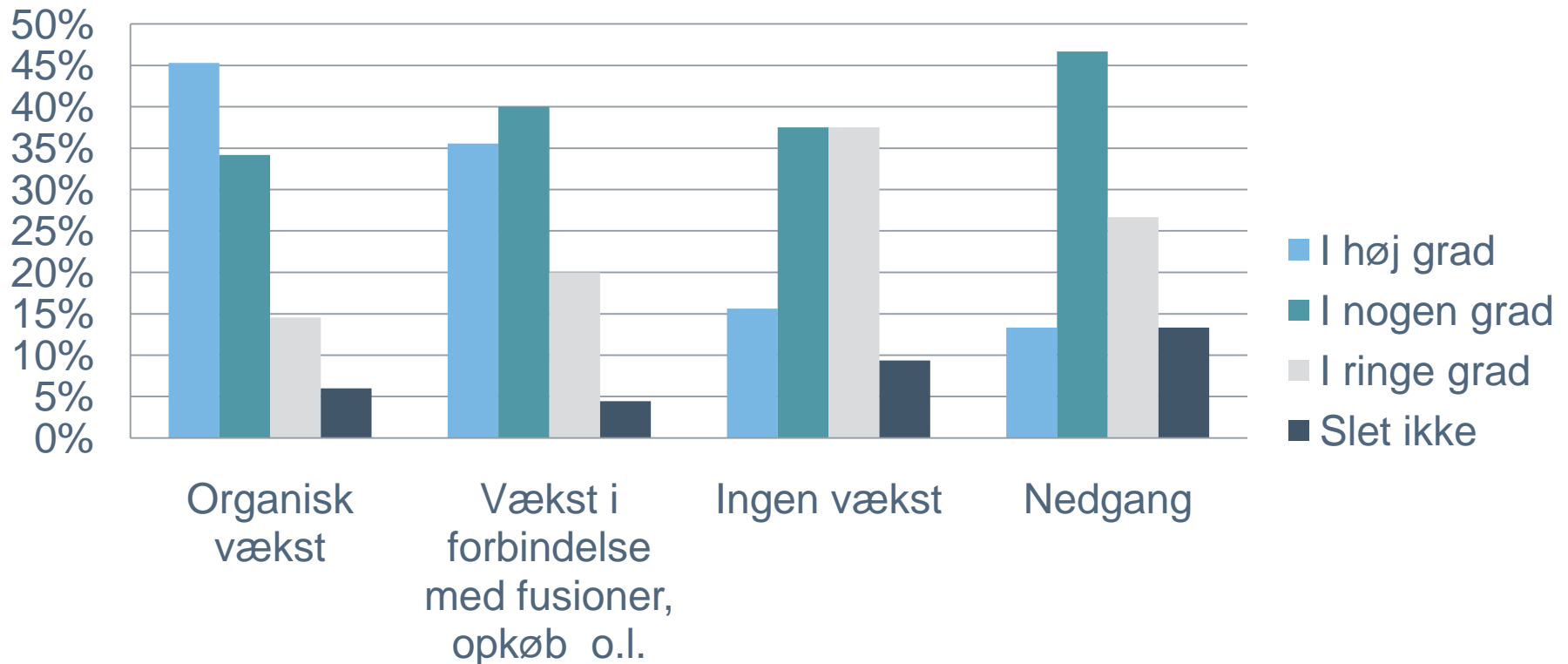
2,60

N = 217

Formidling af strategien er nødvendig, men ikke den mest afgørende faktor



Virksomhedens strategi formidles til alle medarbejderne



Gennemsnit

3,19

3,07

2,59

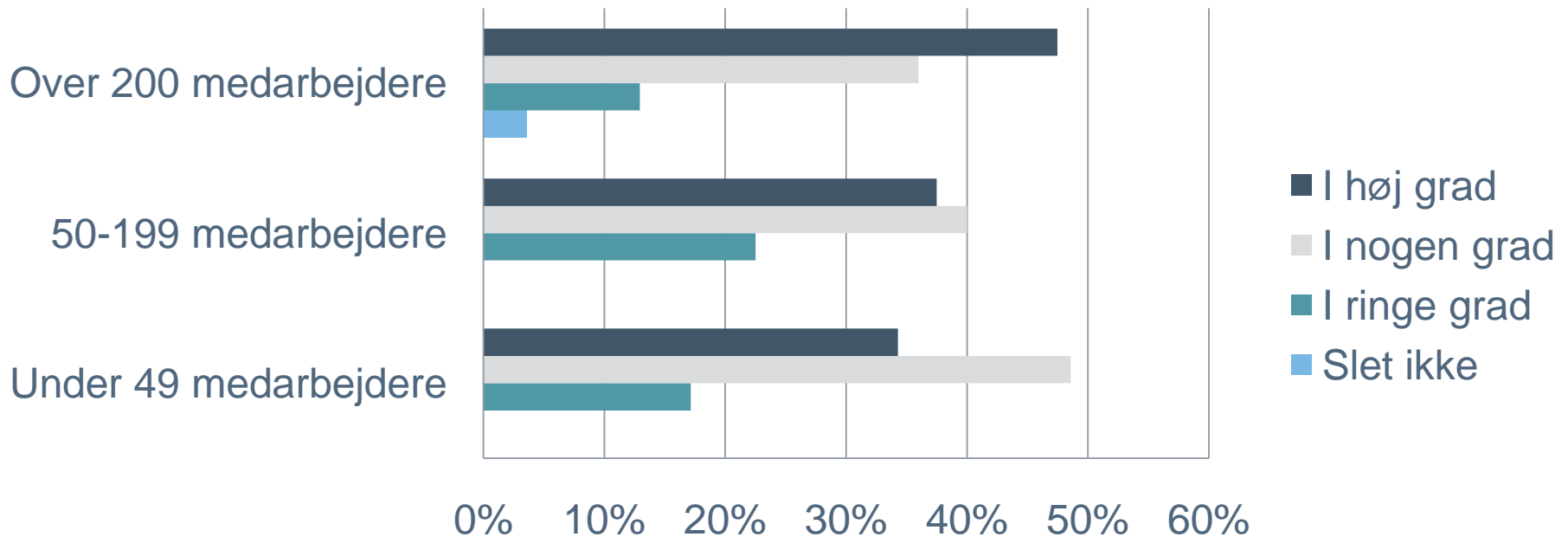
2,60

N = 217

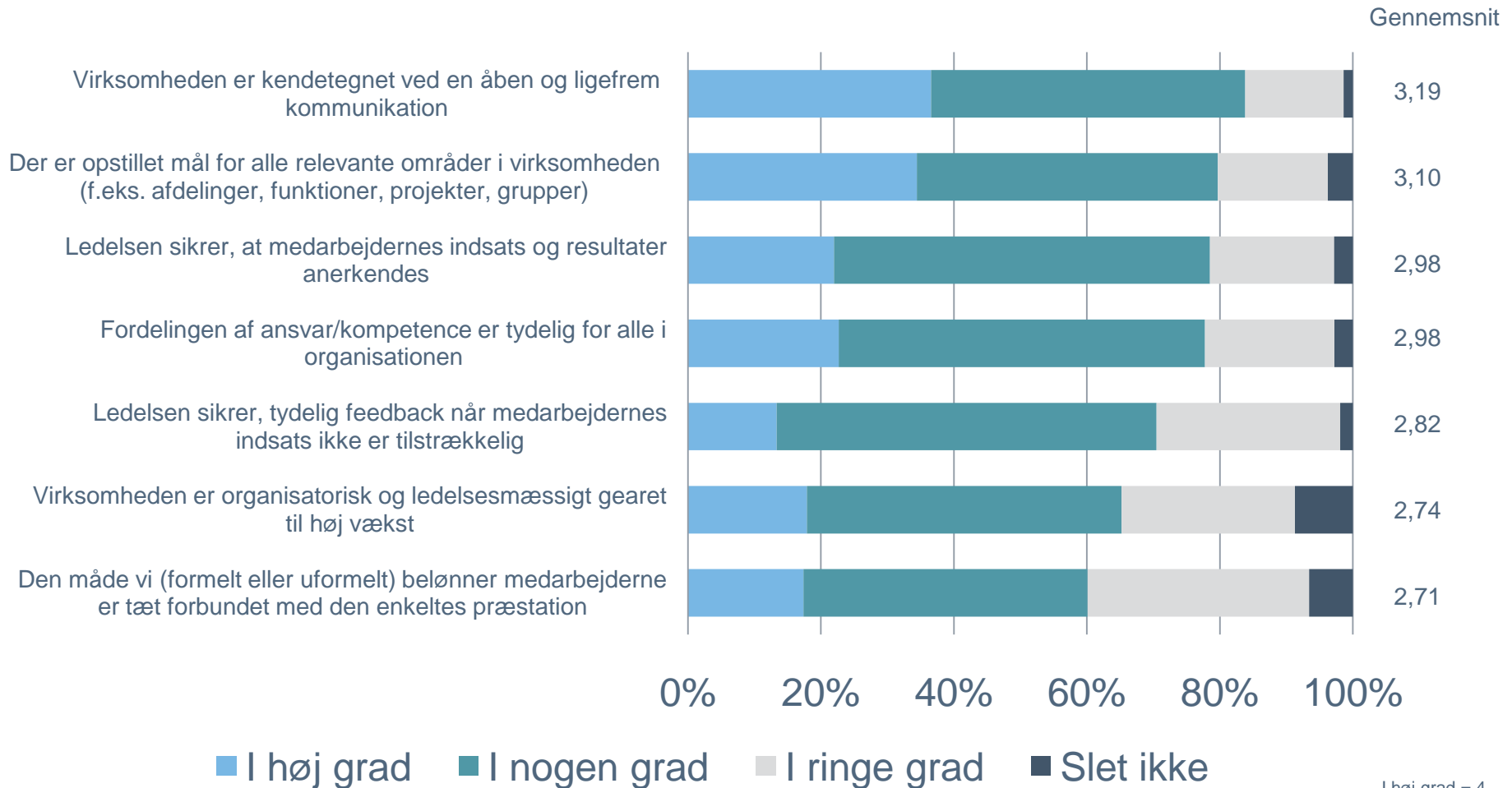
Vækststrategier er ikke kun forbeholdt for store virksomheder



Virksomheden har en fastlagt strategi for hvordan virksomheden vil opnå vækst krydset med virksomhedens størrelse



Organisering, styring og ledelse

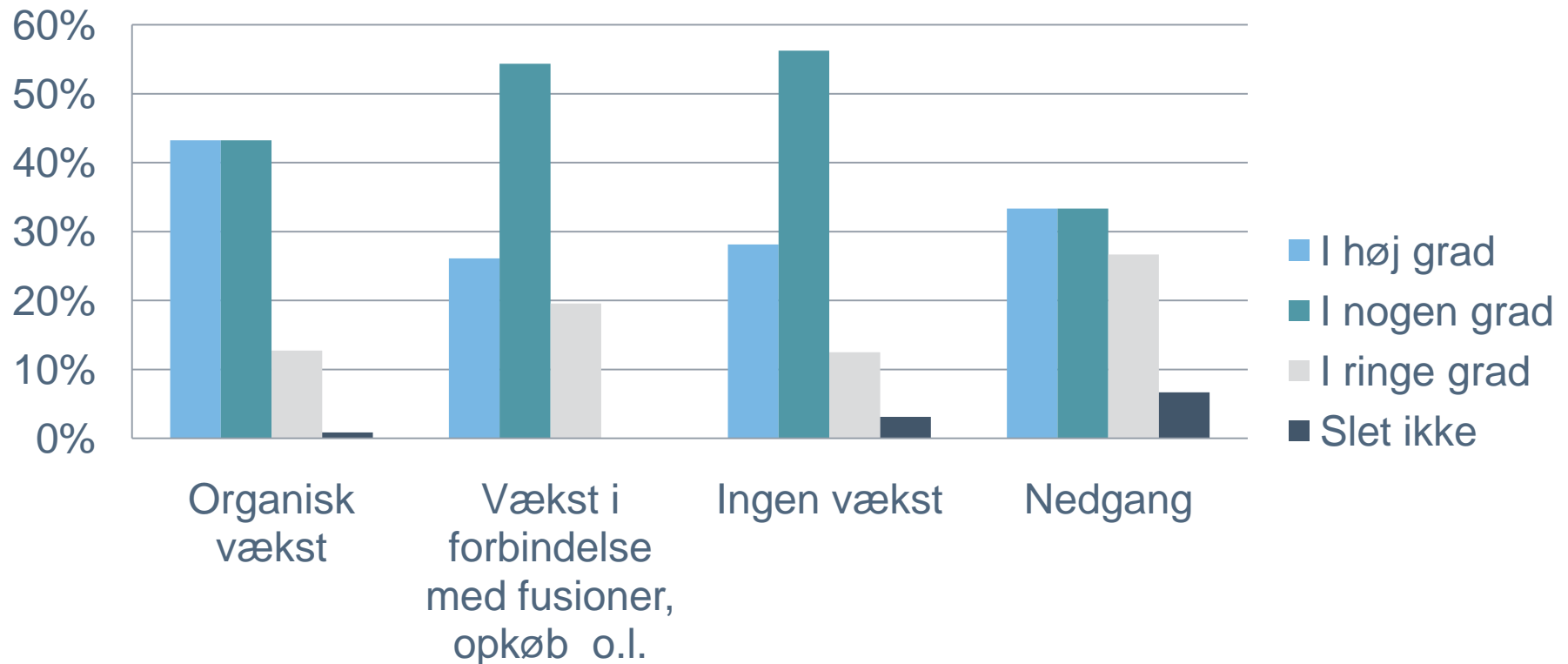


I høj grad = 4
 I nogen grad = 3
 I ringe grad = 2
 Slet ikke = 1

Kommunikation er nødvendig men ikke afgørende for vækst



Virksomheden er kendetegnet ved en åben og ligefrem kommunikation



Gennemsnit

3,29

3,07

3,09

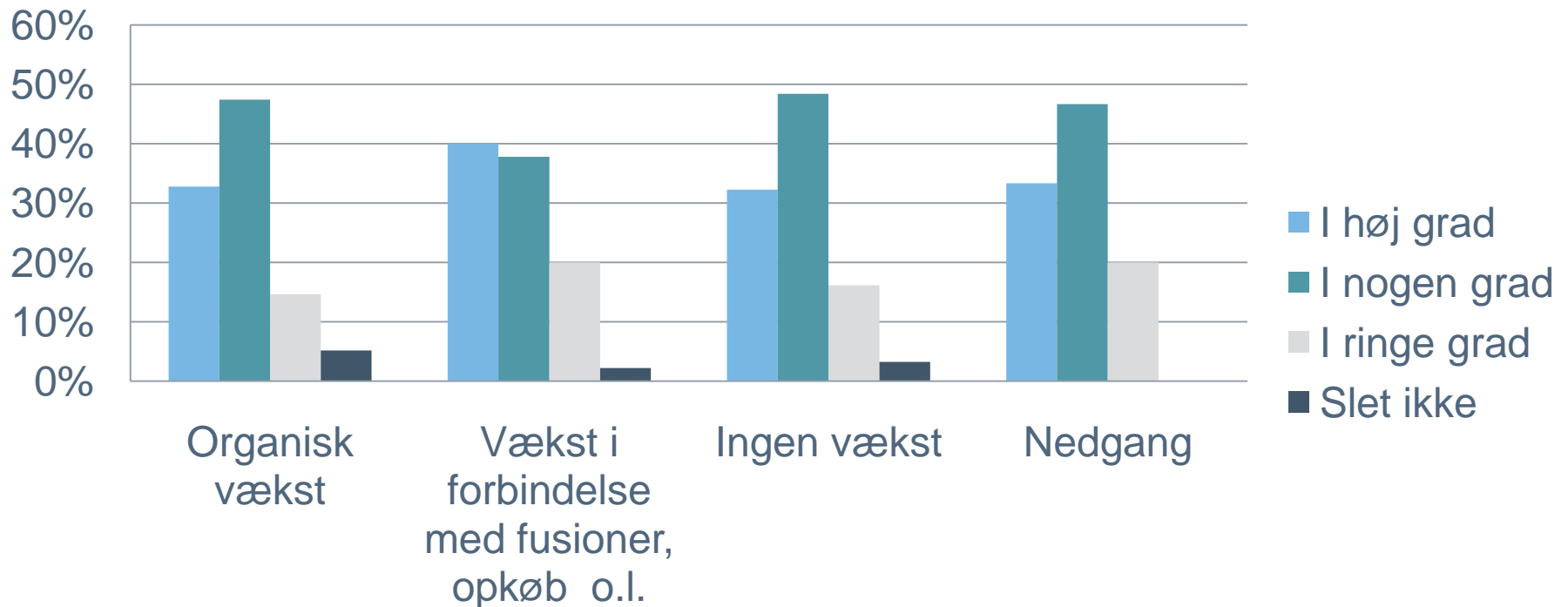
2,93

N = 217

Opstilling af mål er nødvendig, men differentierer ikke vækstvirksomheder fra ikke-vækst



Der er opstillet mål for alle relevante områder i virksomheden (f.eks. afdelinger, funktioner, projekter, grupper)



Gennemsnit

3,08

3,16

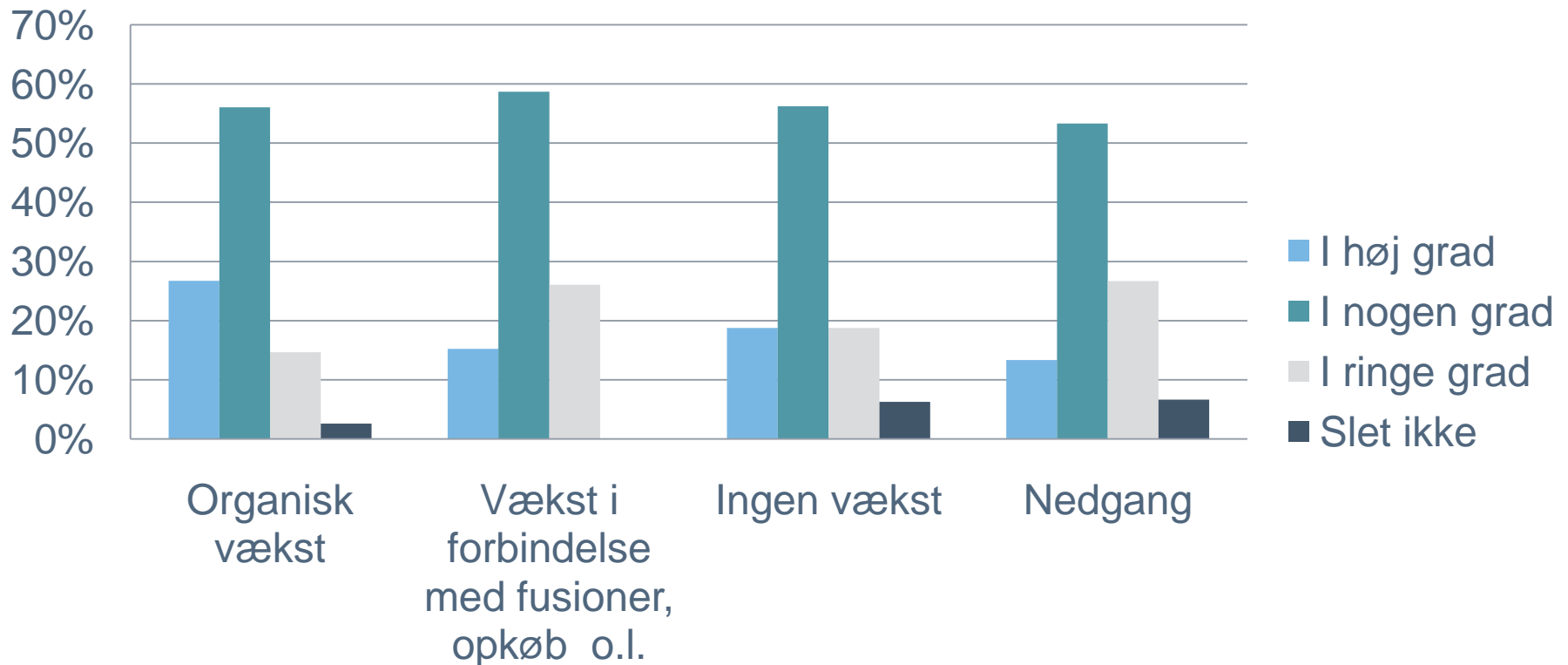
3,10

3,13

N = 217

Anerkendelse af indsats og resultater er vigtigt, men ikke afgørende

Ledelsen sikrer, at medarbejdernes indsats og resultater anerkendes



Gennemsnit

3,07

2,89

2,88

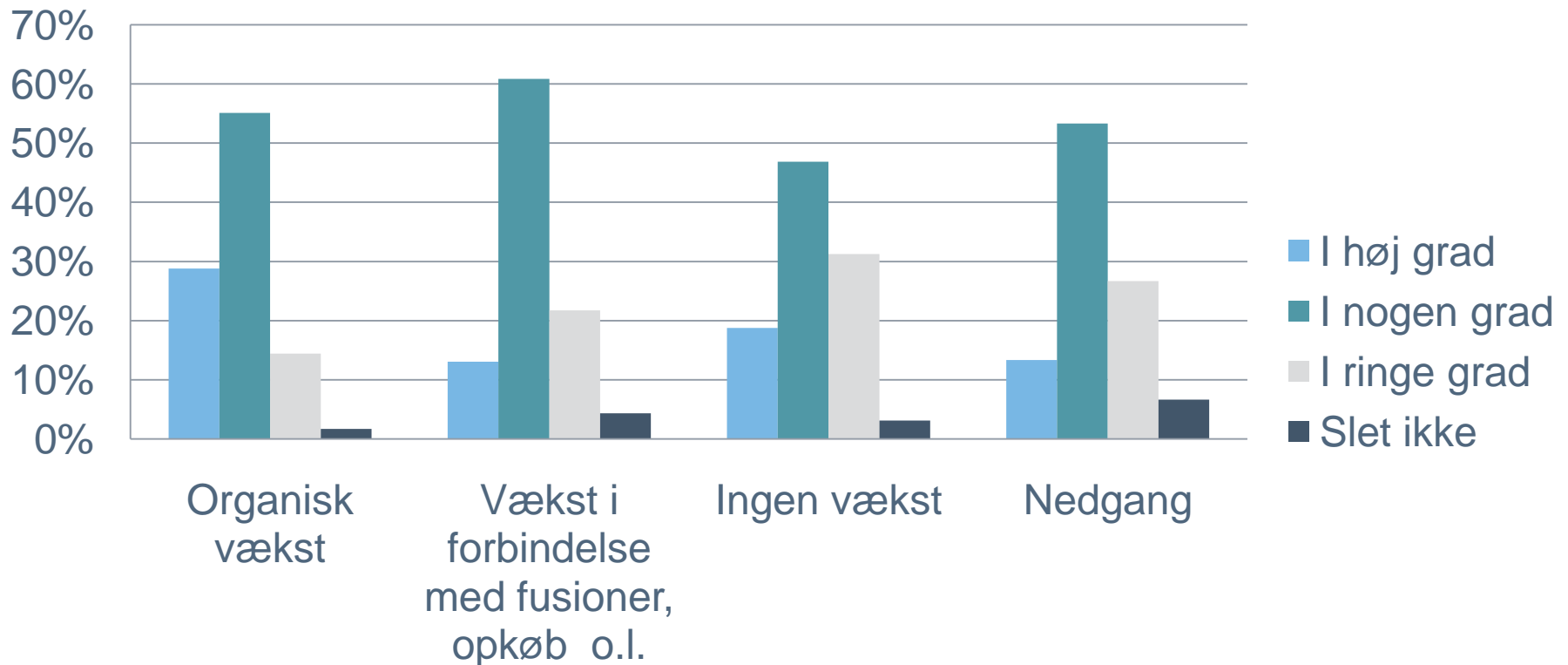
2,73

N = 217

Tydelig ansvars- og kompetencefordeling er vigtig, men ikke afgørende



Fordelingen af ansvar/kompetence er tydelig for alle i organisationen



Gennemsnit

3,11

2,83

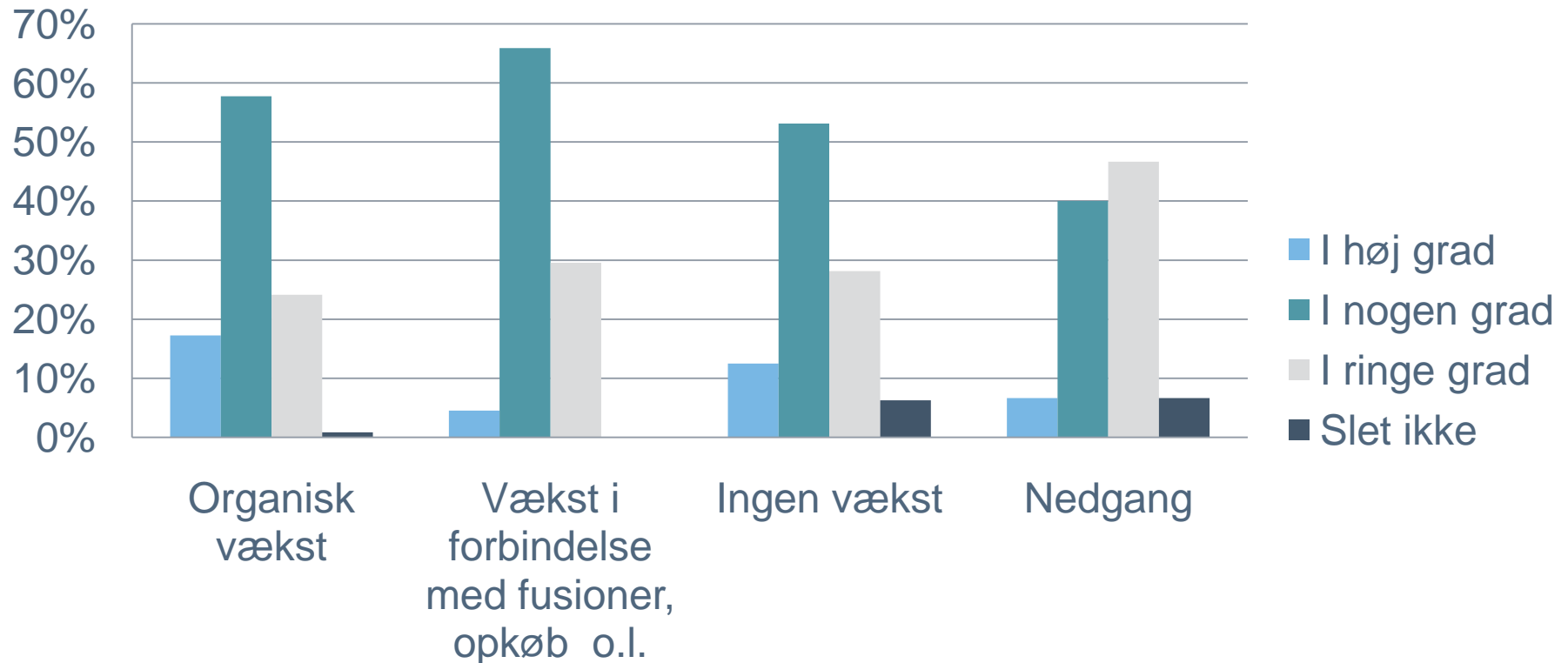
2,81

2,73

N = 217

Tydelig feedback over for medarbejderne har betydning for væksten

Ledelsen sikrer, tydelig feedback når medarbejdernes indsats ikke er tilstrækkelig



Gennemsnit

2,91

2,75

2,72

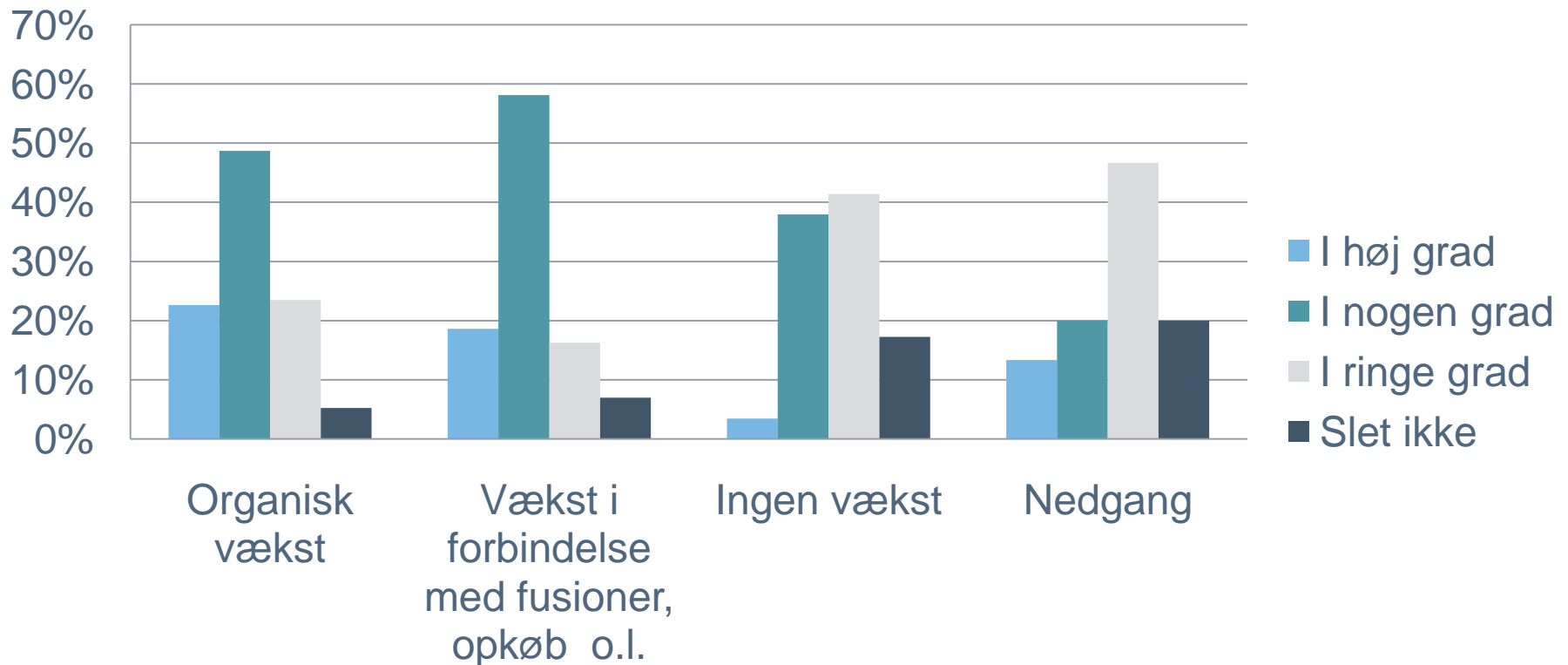
2,47

N = 217

Organisatorisk og ledelsesmæssig gearing til vækst er vigtig



Virksomheden er organisatorisk og ledelsesmæssigt gearet til høj vækst



Gennemsnit

2,89

2,88

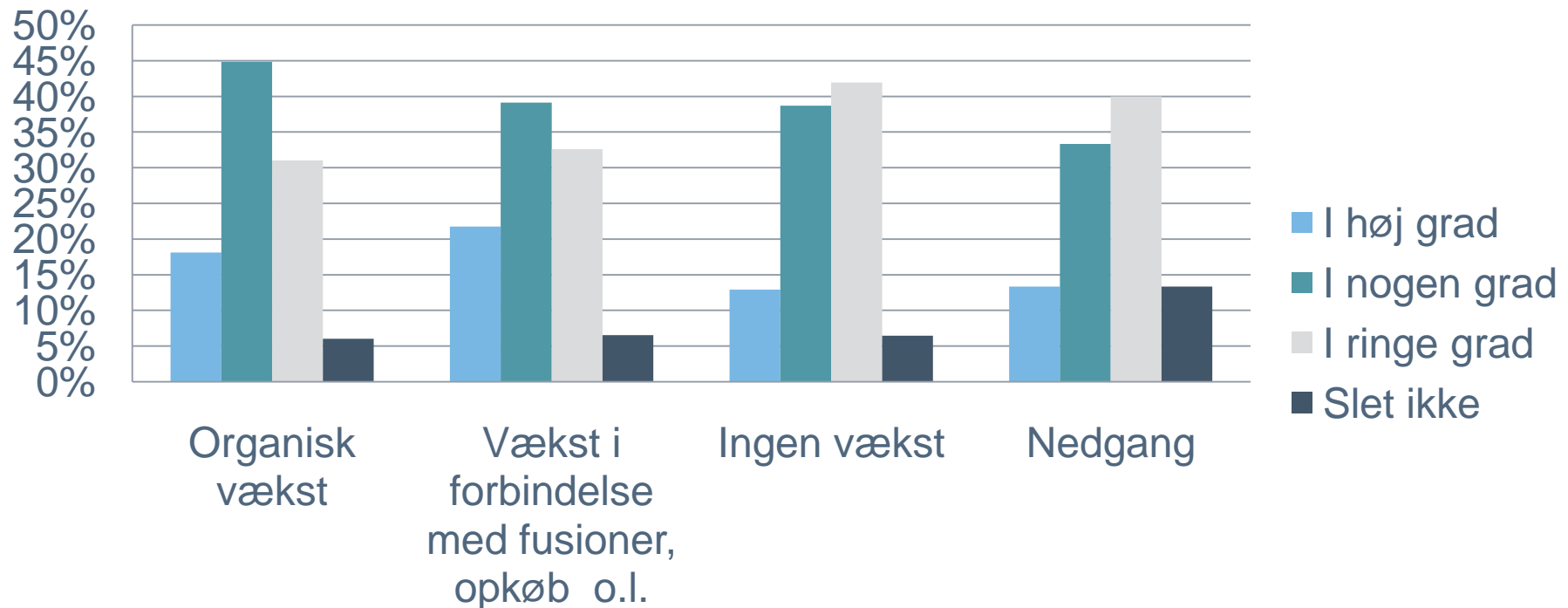
2,28

2,27

N = 217

Præstationsafhængig belønning har nogen betydning for vækst, men er ikke en afgørende faktor

Den måde vi (formelt eller uformelt) belønner medarbejderne er tæt forbundet med den enkeltes præstation



Gennemsnit

2,75

2,76

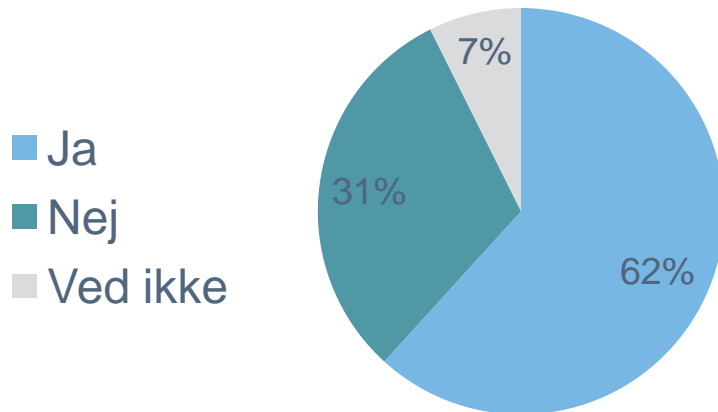
2,58

2,47

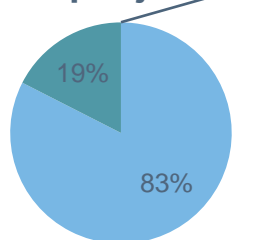
N = 217

Vækst på bundlinjen kræver ikke nødvendigvis ændring af organisationsstrukturen

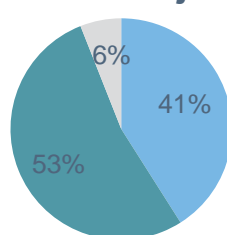
Har der været behov for ændringer i organisationsstrukturen som følge af vækst?



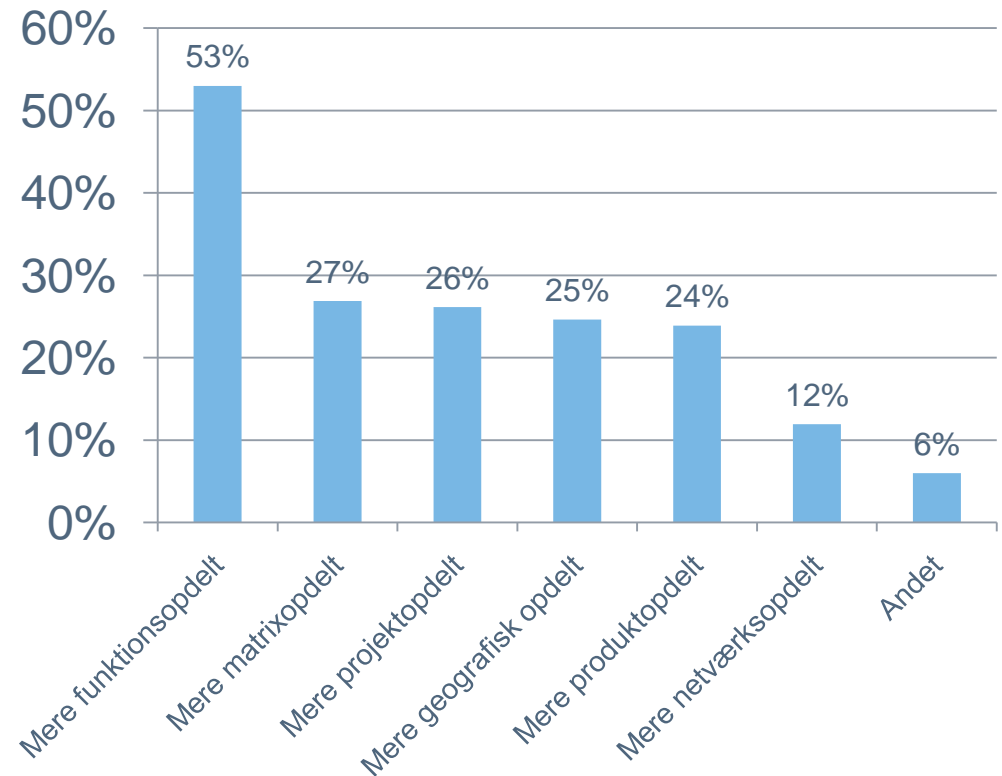
Krydset med Toplinje



Krydset med Bundlinje

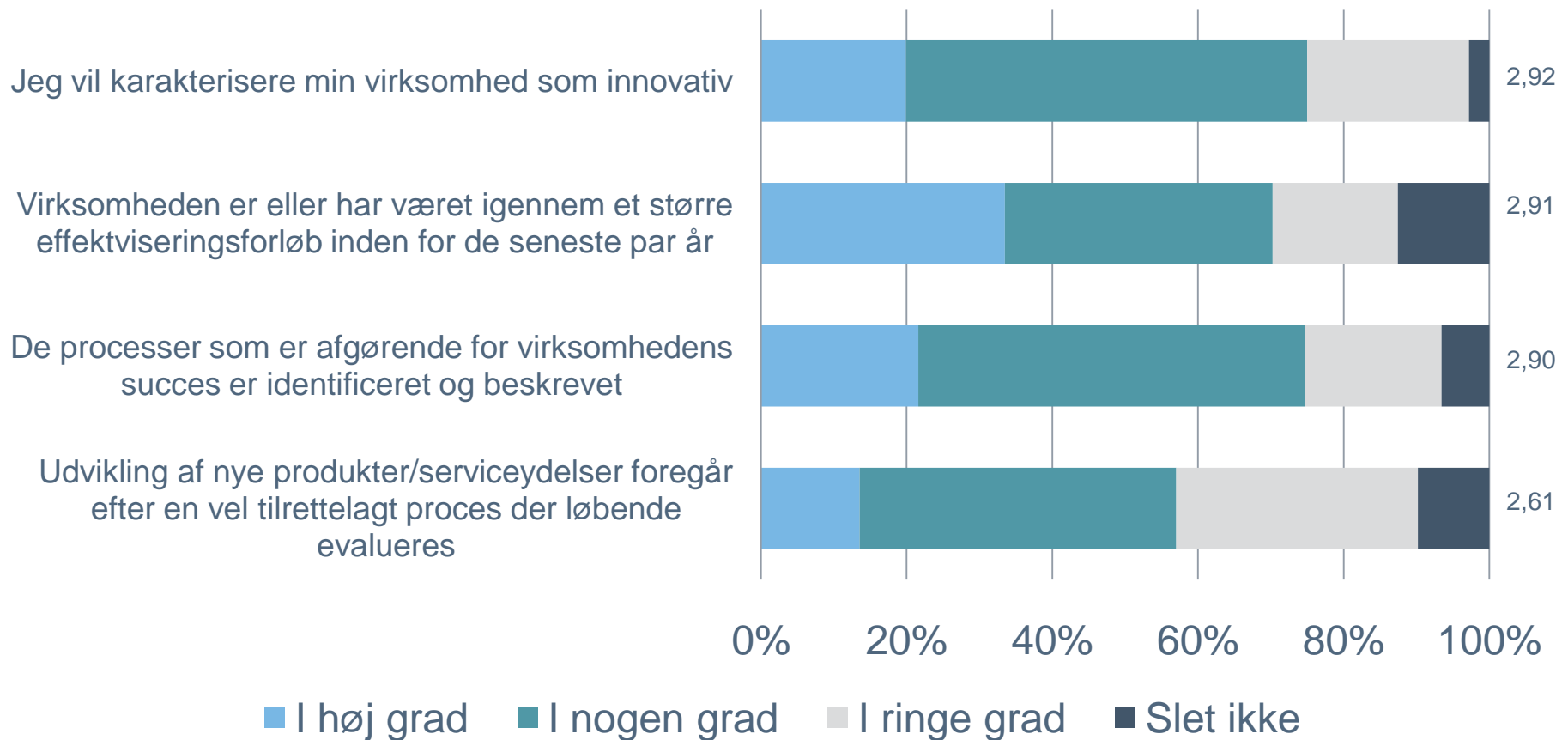


I hvilken retning?



Teknologier, processer, effektivitet og innovation

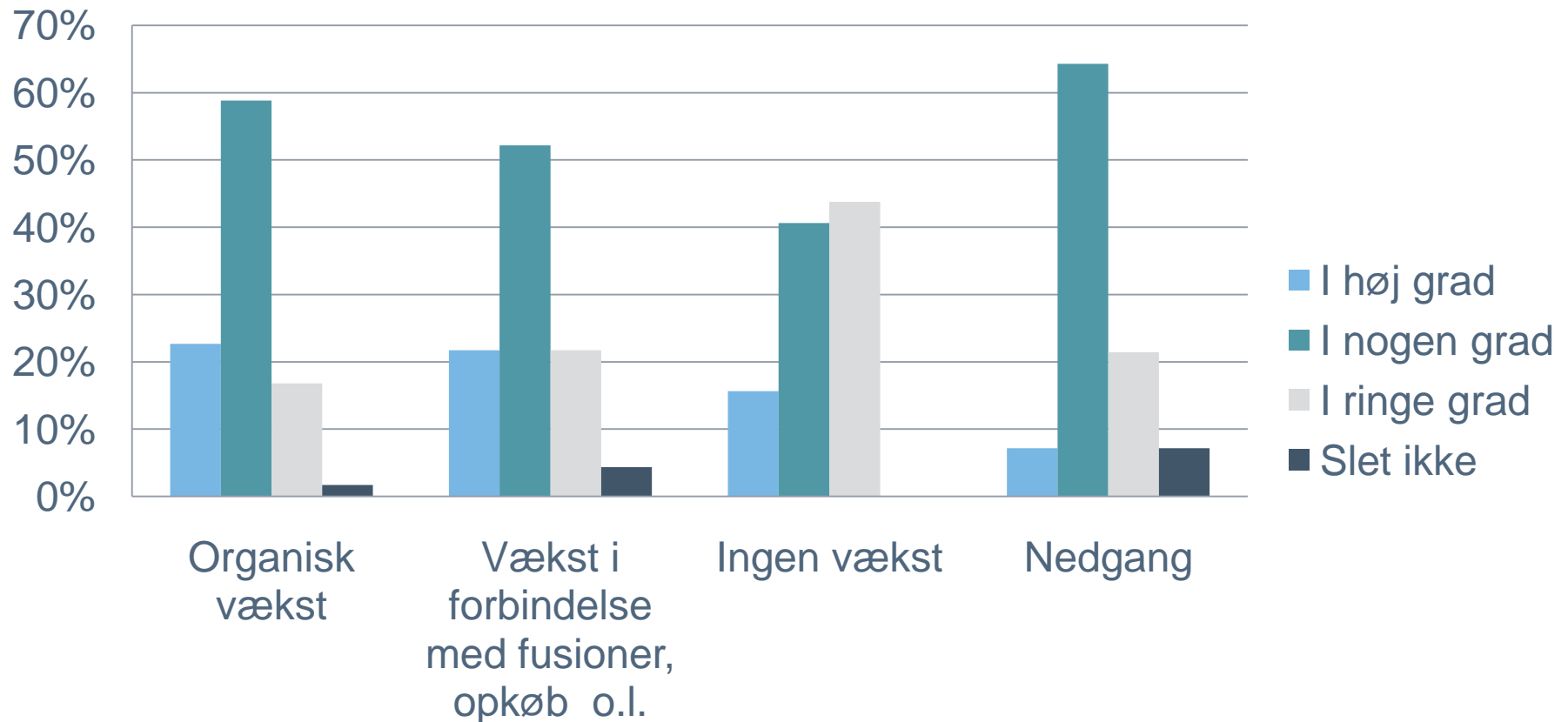
Gennemsnit



I høj grad = 4
 I nogen grad = 3
 I ringe grad = 2
 Slet ikke = 1

Innovation kan både føre til vækst og til nedgang

Jeg vil karakterisere min virksomhed som innovativ



Gennemsnit

3,03

2,91

2,72

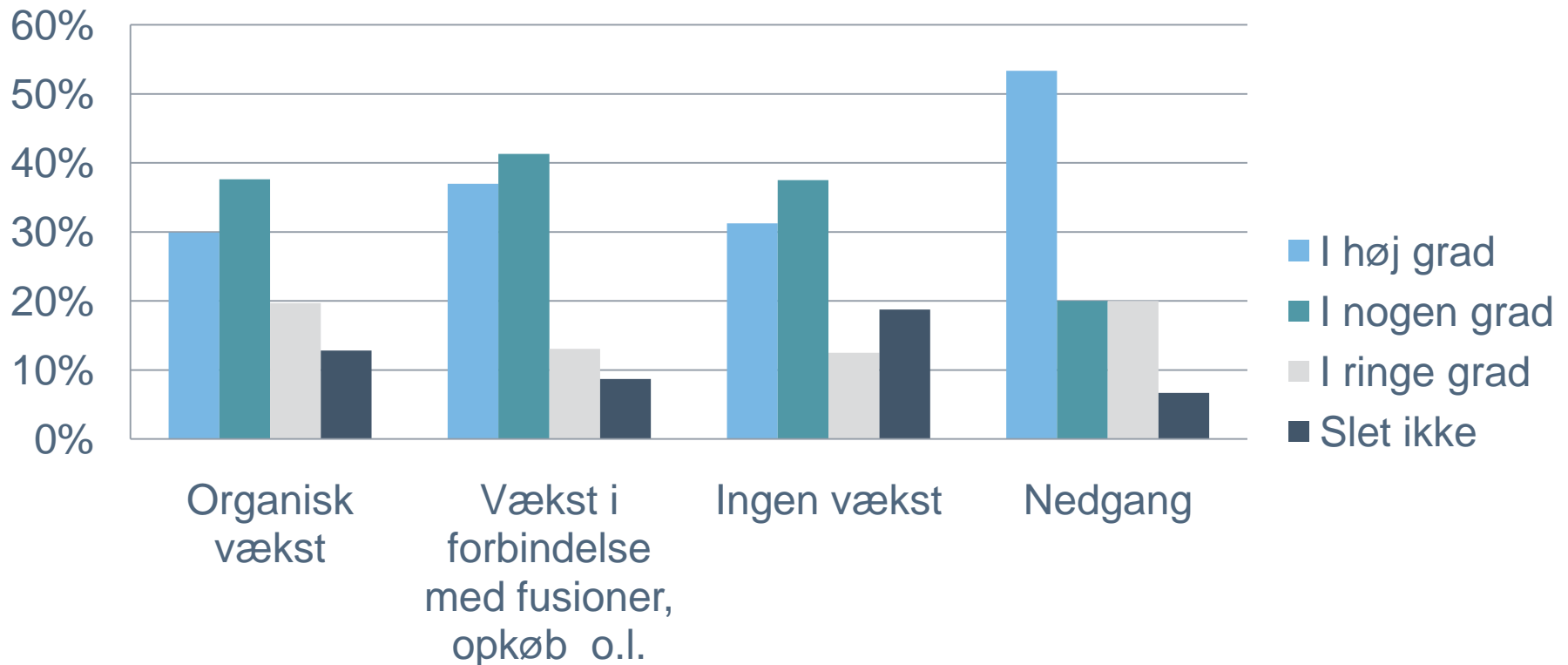
2,71

N = 217

Effektiviseringsforløb skaber ikke nødvendigvis vækst i virksomheden



Virksomheden er eller har været igennem et større effektiviseringsforløb inden for de seneste par år



Gennemsnit

2,85

3,07

2,81

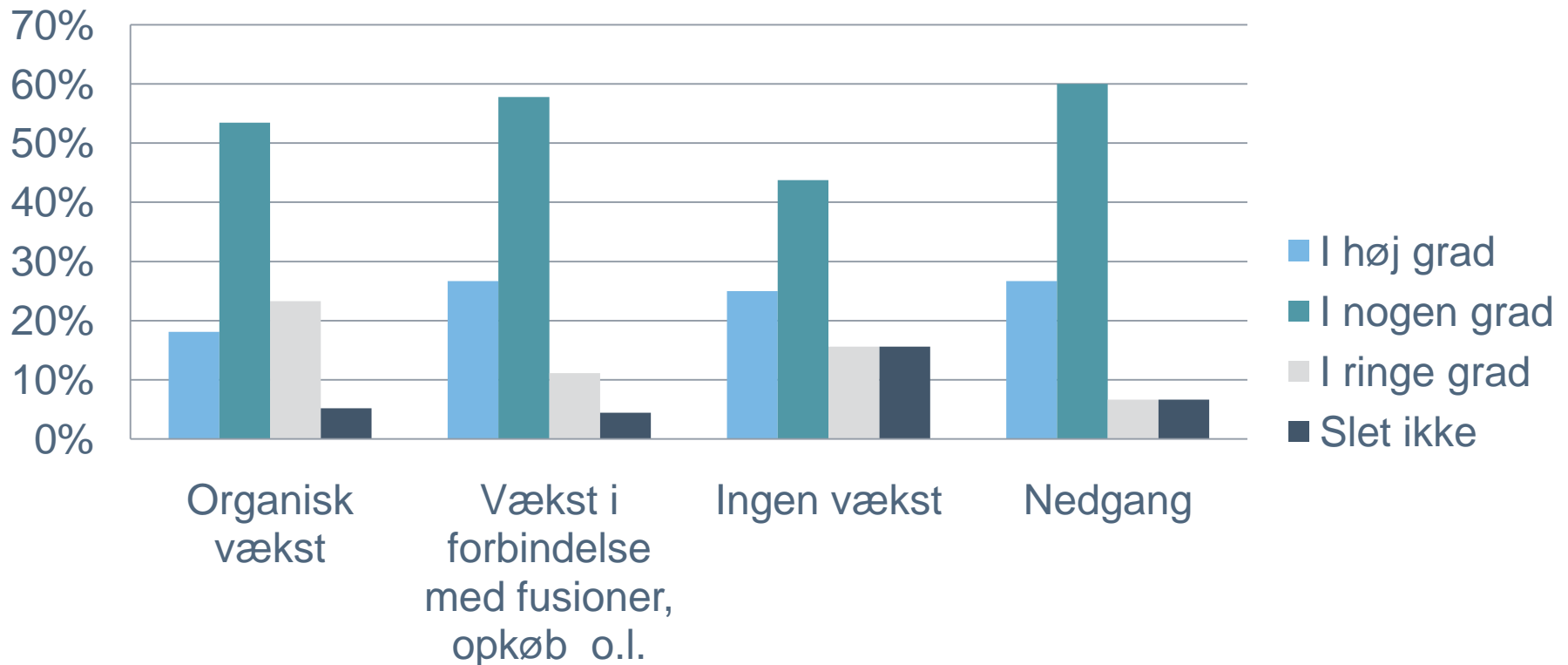
3,20

N = 217

Velbeskrevne processer duer kun, hvis det er de vækstskabende processer, der er beskrevet



De processer som er afgørende for virksomhedens succes er identificeret og beskrevet



Gennemsnit

2,84

3,07

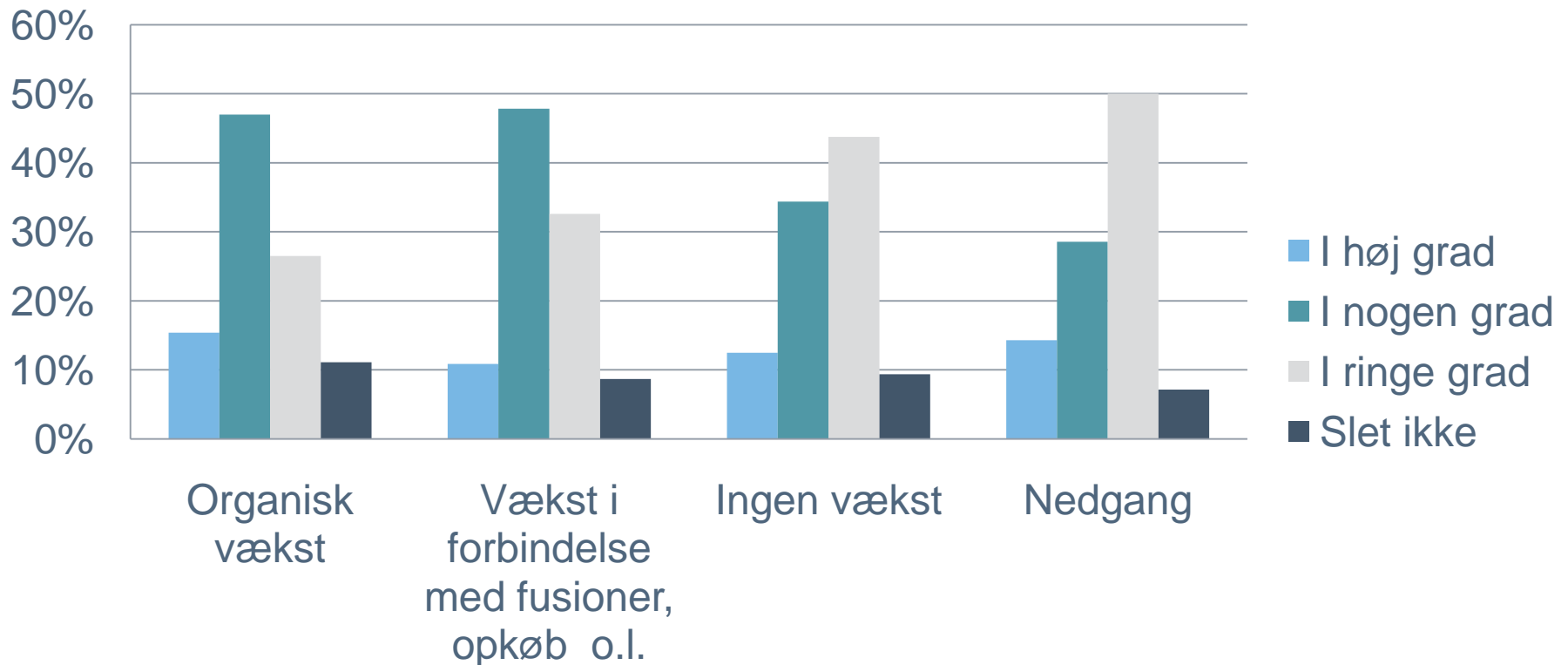
2,78

3,07

N = 217

En veltilrettelagt udviklingsproces ses oftere i vækstvirksomheder

Udvikling af nye produkter/serviceydelser foregår efter en vel tilrettelagt proces, der løbende evalueres



Gennemsnit

2,67

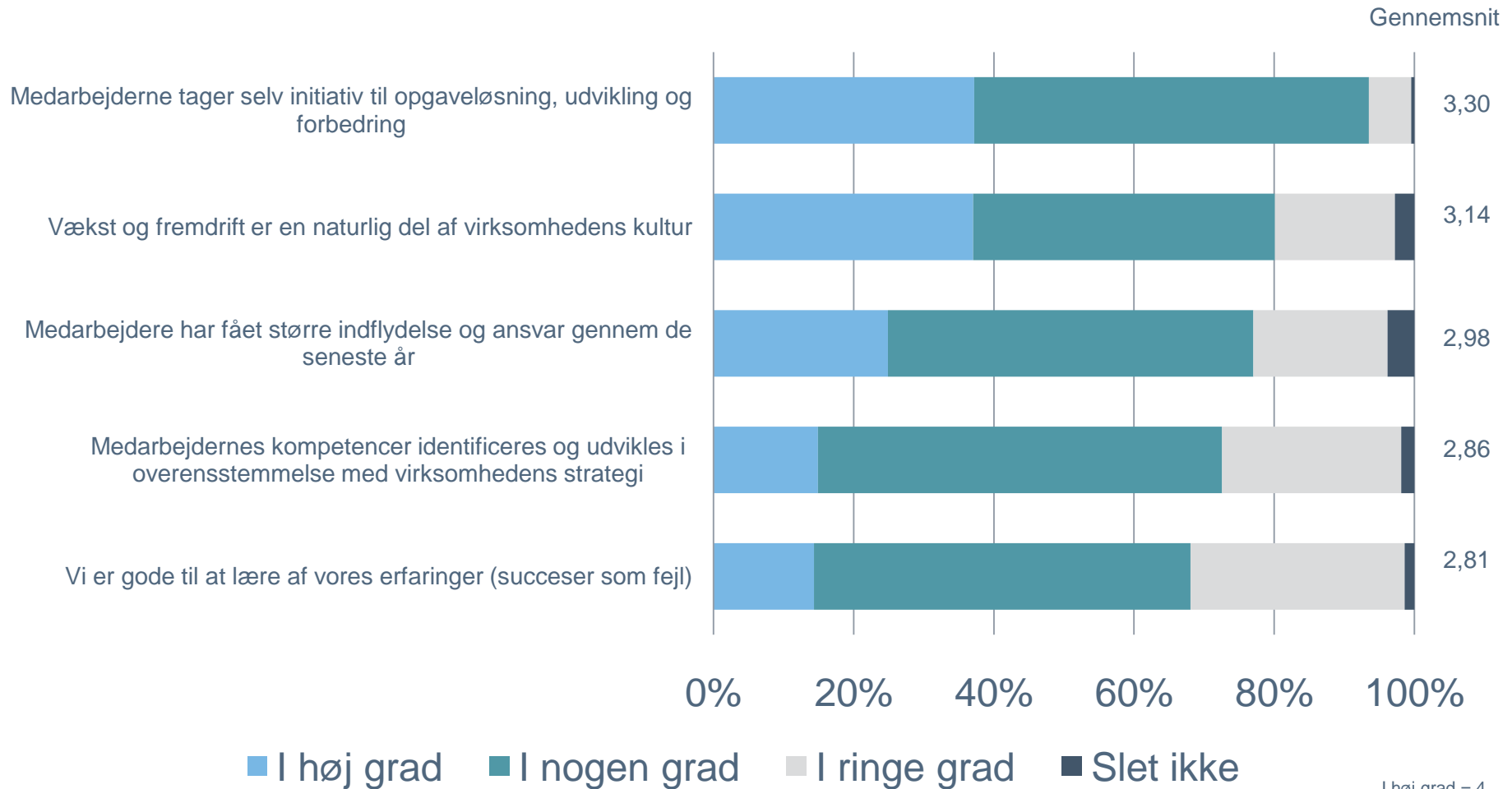
2,61

2,50

2,50

N = 217

Kultur, mennesker og adfærd

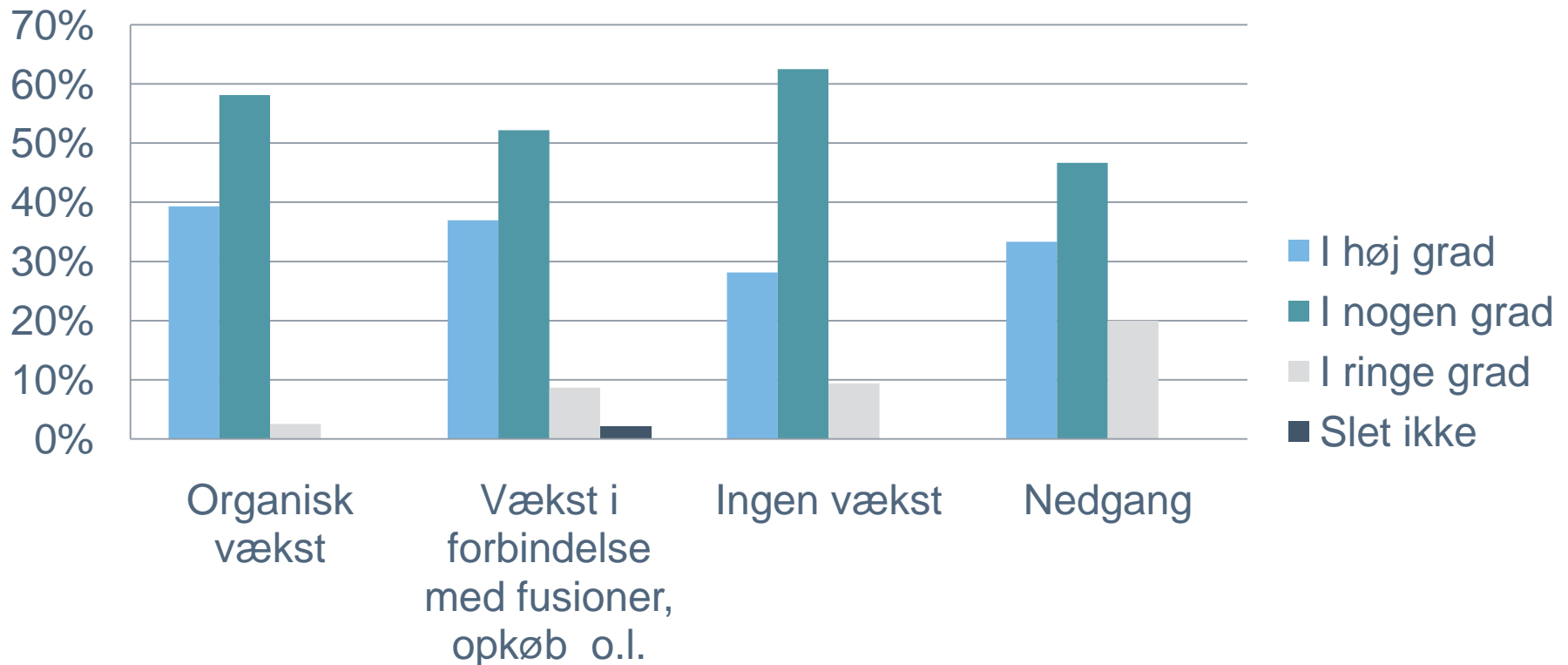


I høj grad = 4
 I nogen grad = 3
 I ringe grad = 2
 Slet ikke = 1

Medarbejdere, der selv tager initiativ kendetegner vækstvirksomheder, men ses også i virksomheder uden vækst



Medarbejderne tager selv initiativ til opgaveløsning, udvikling og forbedring



Gennemsnit

3,09

2,93

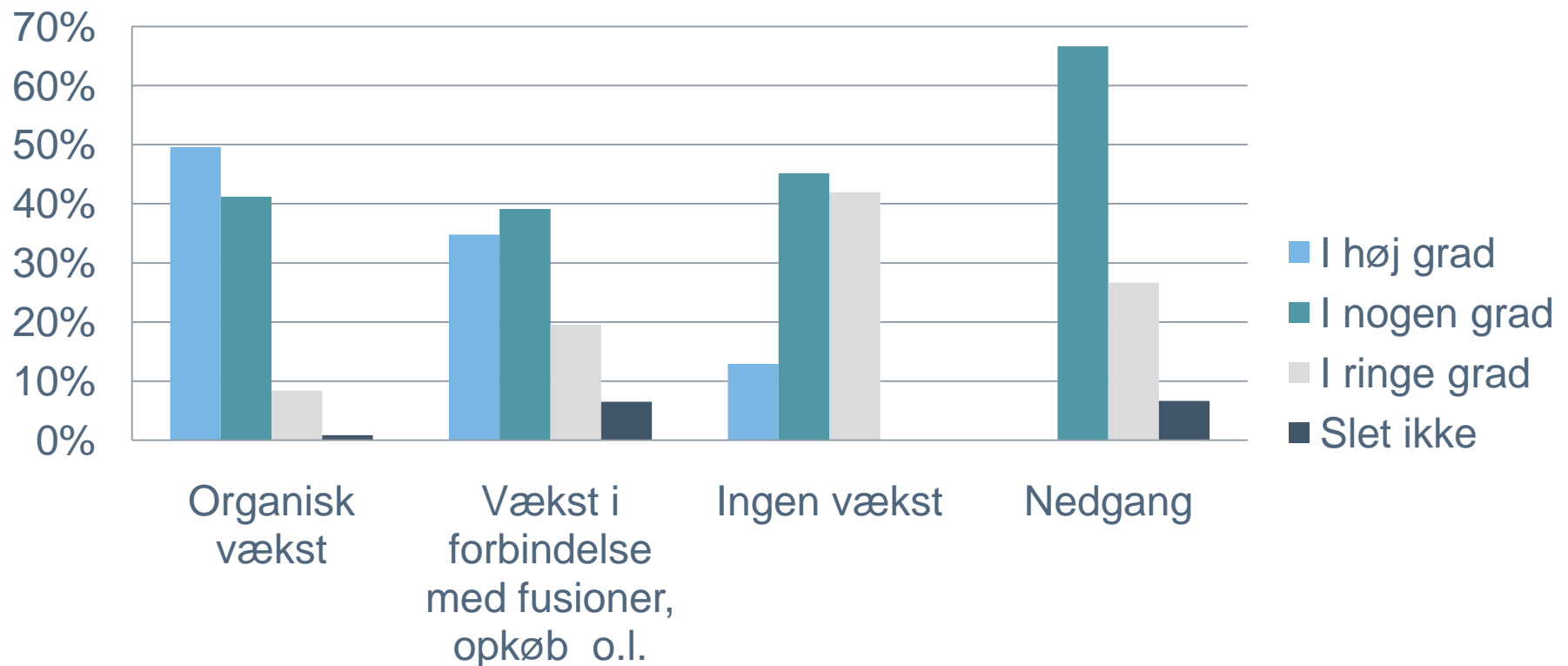
2,70

2,64

N = 217

Vækstkultur gør en forskel

Vækst og fremdrift er en naturlig del af virksomhedens kultur



Gennemsnit

3,39

3,02

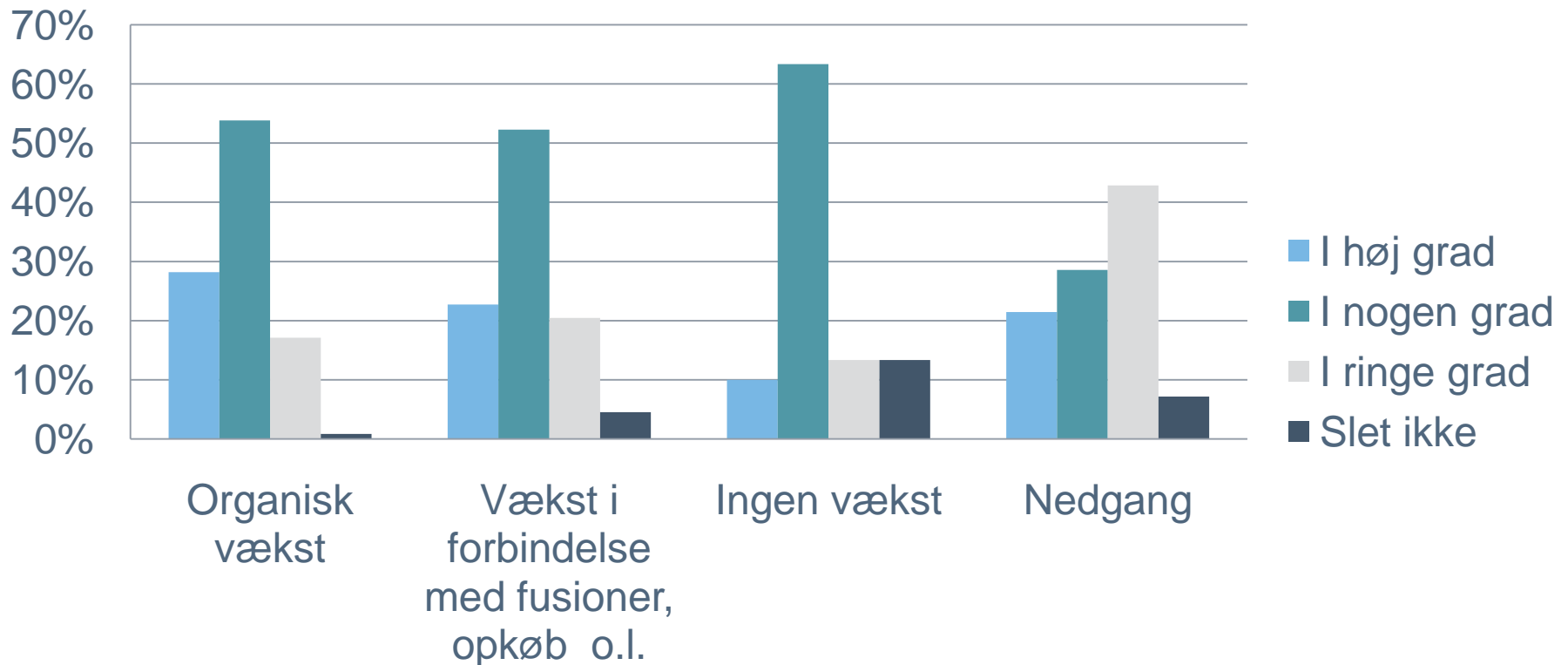
2,71

2,60

N = 217

Indflydelse og ansvar er vigtigt, men gør ikke en markant forskel

Medarbejdere har fået større indflydelse og ansvar gennem de seneste år



Gennemsnit

3,09

2,93

2,70

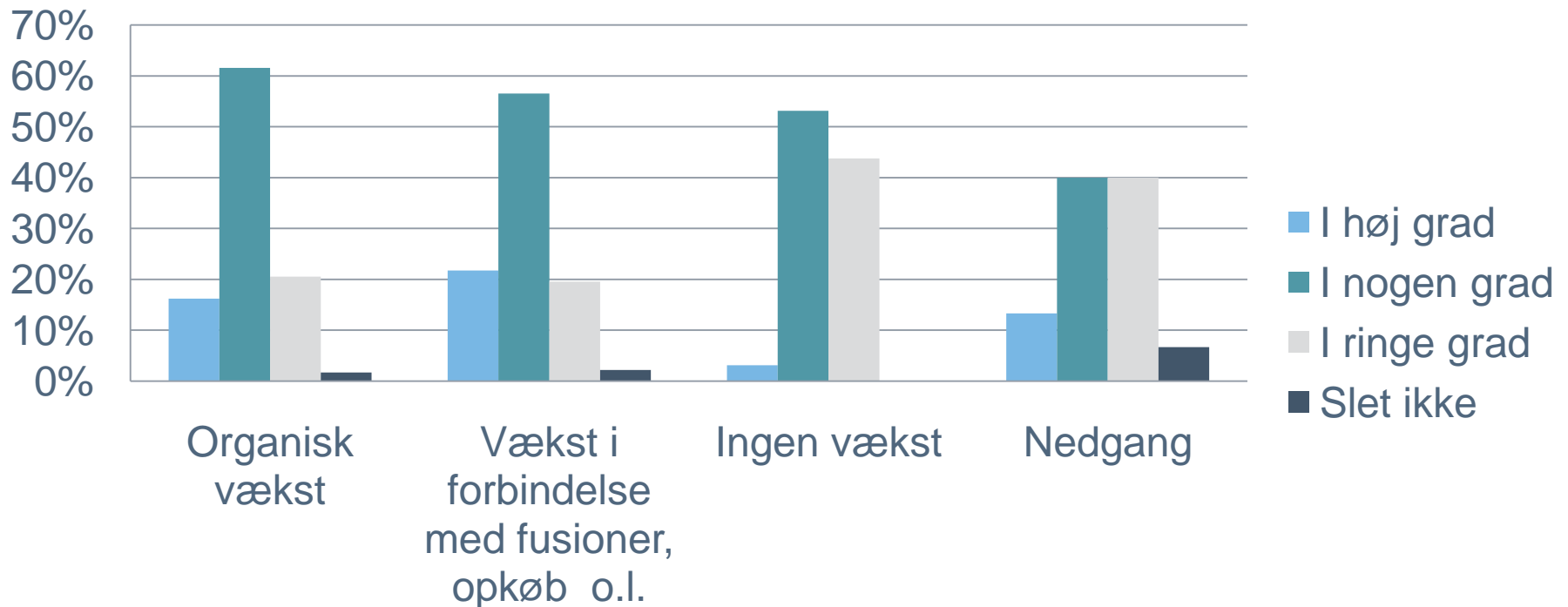
2,64

N = 217

Strategisk kompetenceudvikling er vigtigt for at få vækst



Medarbejdernes kompetencer identificeres og udvikles i overensstemmelse med virksomhedens strategi

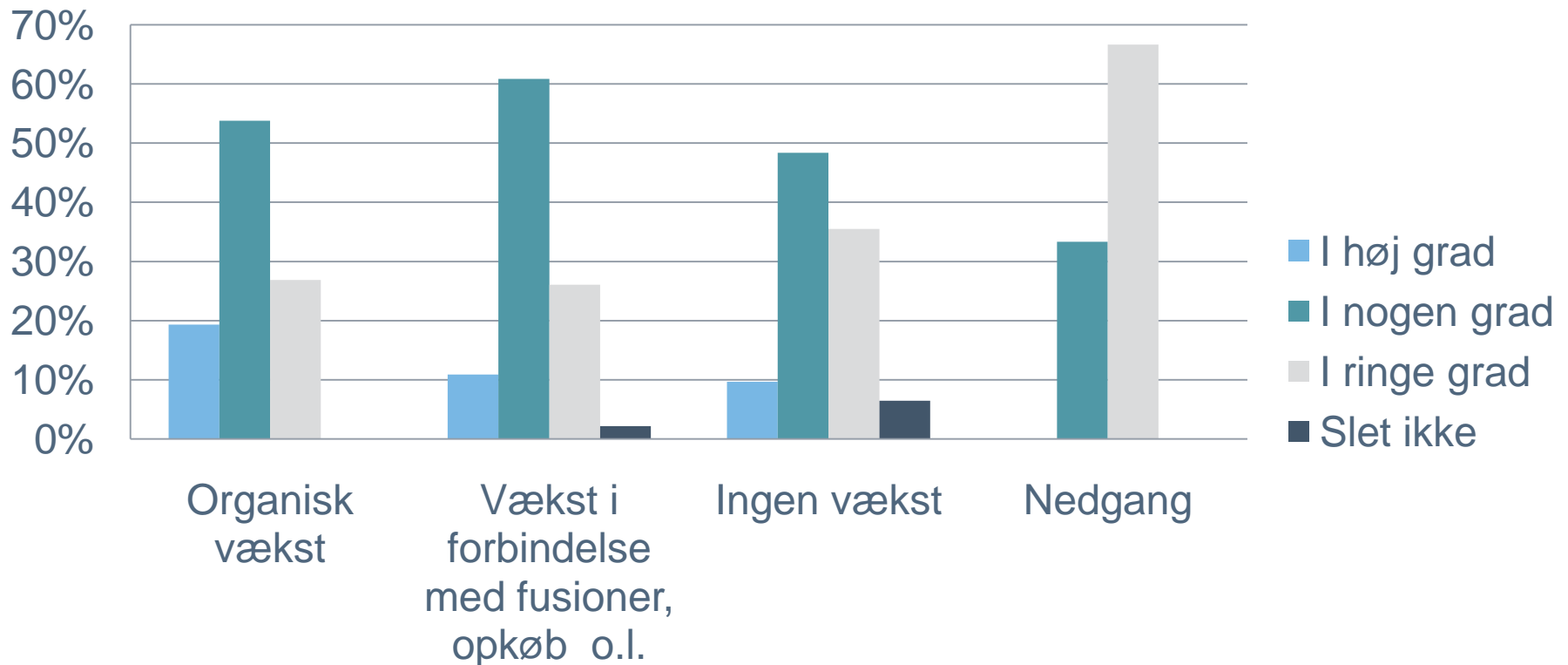


Gennemsnit	2,92	2,98	2,59	2,60
------------	------	------	------	------

Tag ved lære af fejlene har nogen betydning for at opnå vækst



Vi er gode til at lære af vores erfaringer (succeser som fejl)



Gennemsnit

2,92

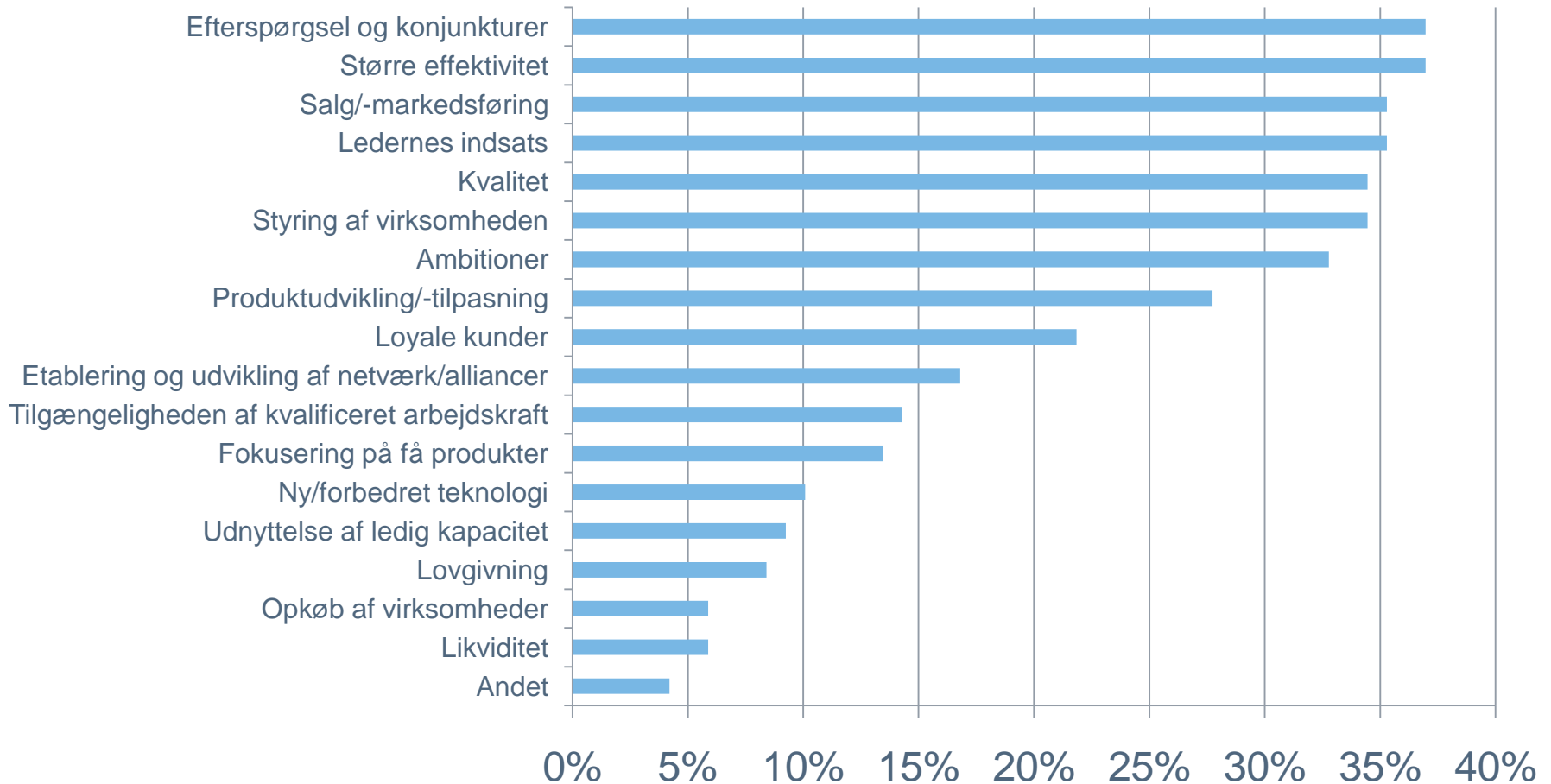
2,80

2,61

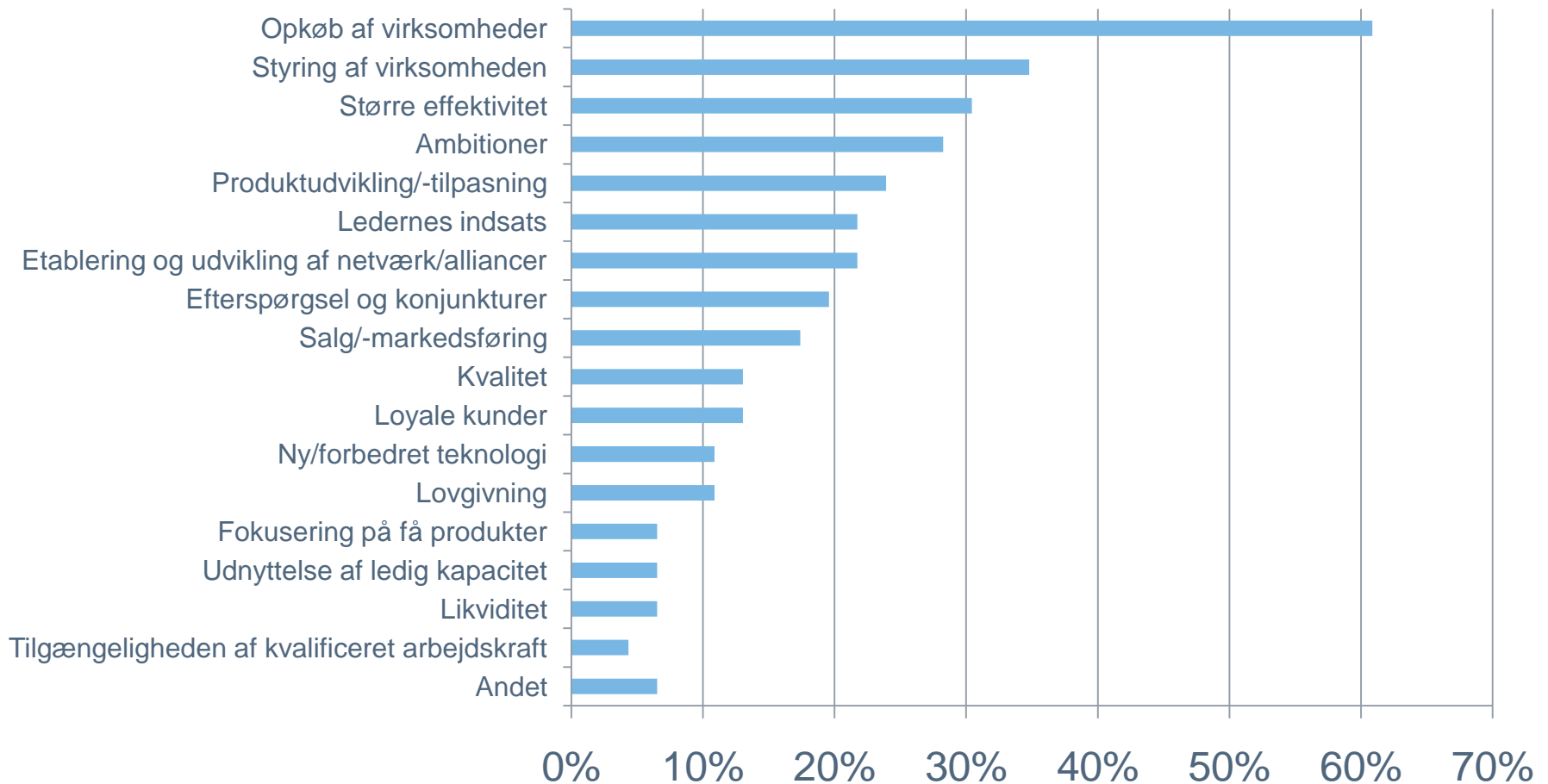
2,33

N = 217

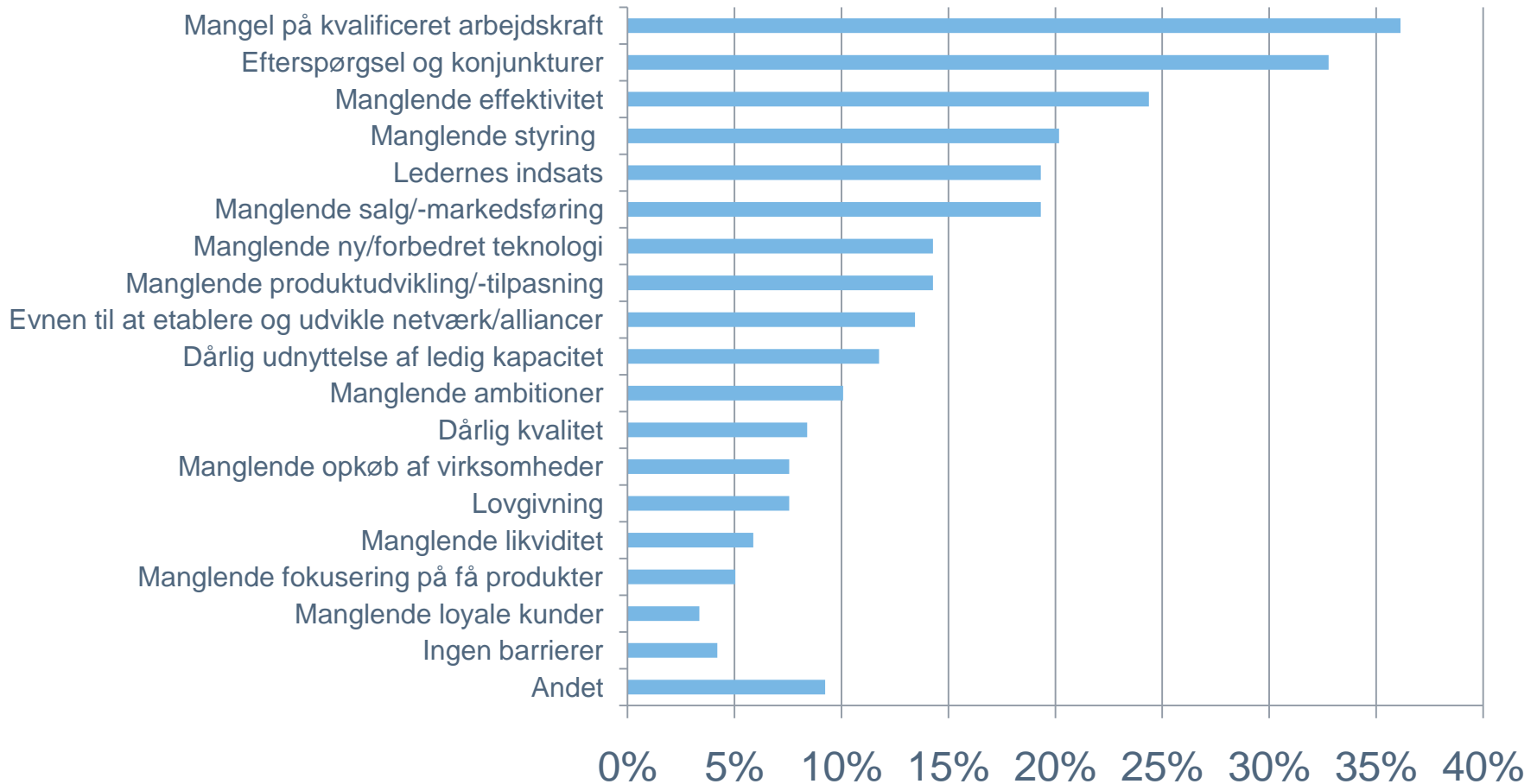
Organisk vækst: Hvilke faktorer har haft størst betydning for virksomhedens vækst? (Vælg de tre vigtigste)



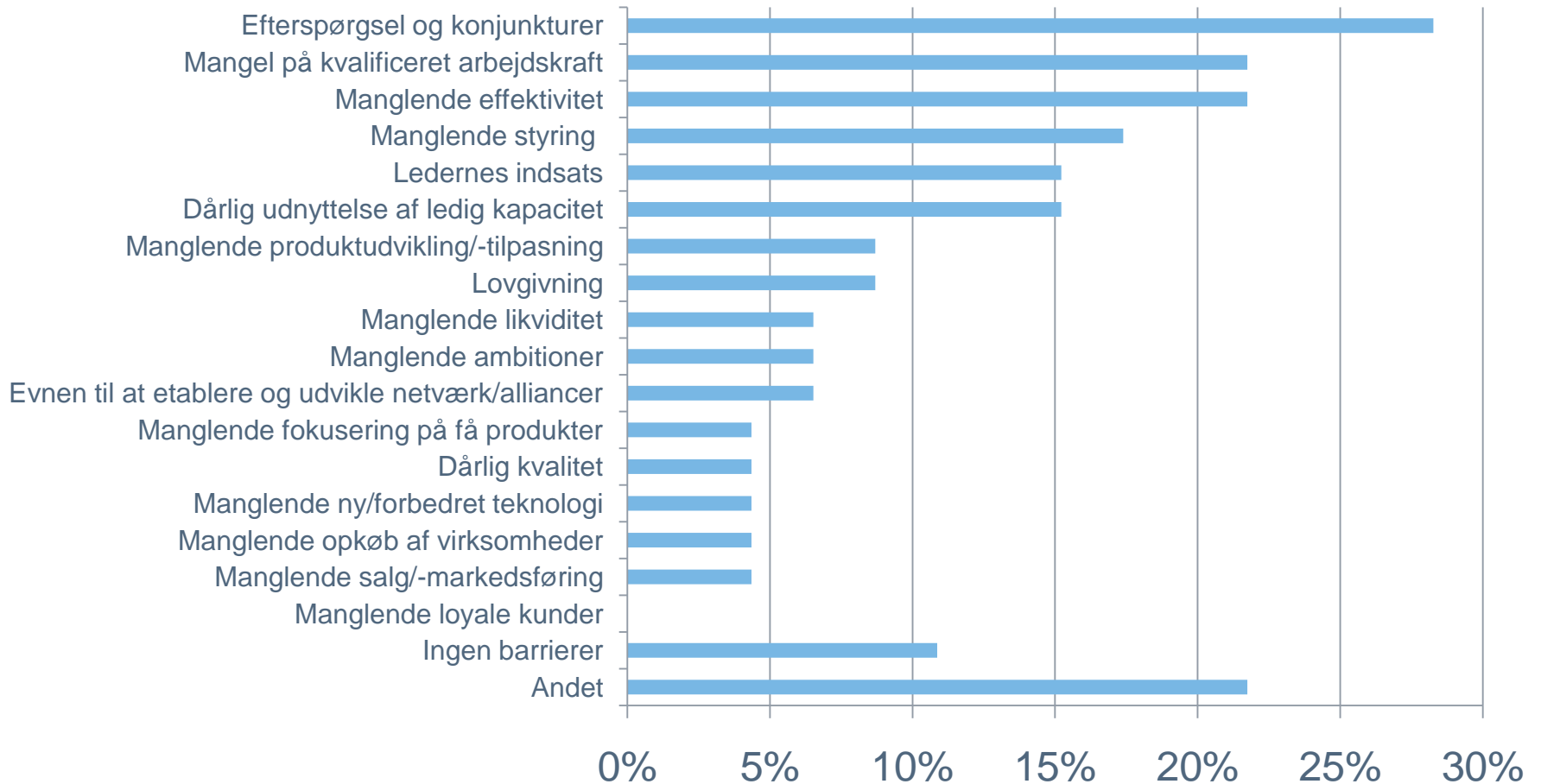
Vækst gennem opkøb og fusioner: Hvilke faktorer har haft størst betydning for virksomhedens vækst? (Vælg de tre vigtigste)



Organisk vækst: Hvilke barrierer for vækst er der i virksomheden?



Vækst gennem opkøb og fusioner: Hvilke barrierer for vækst er der i virksomheden?



Vil du vide mere?

Kontaktpersoner vedr. vækst og innovation:

Videncenterchef Jens Holmgren

Mail: jho@cfl.dk

Tlf.: 5131 3507



Kontaktperson vedr. tendensindikatorer:

Rådgiver Lena Jensen

Mail: lej@cfl.dk

Tlf.: 3348 8893

