

cfl

Center for Ledelse

Strategiindikator 2010

- *Det strategiske beredskab i danske virksomheder*

August 2010



Generelt om undersøgelsen

- **Undersøgelsesperiode**

Undersøgelsen er gennemført som en online undersøgelse i perioden fra den 7. juli – 29. juli 2010.

- **Respondenter**

Undersøgelsen er udsendt via CfL Center for Ledelses Trendpanel og til deltagere i CfLs netværk.

342 respondenter besvarede hele spørgeskemaet, hvilket svarer til 26 % af CfLs medlemsvirksomheder.

Hvem har svaret?

▪ **Jobniveau**

18 % Adm. direktører eller direktionsmedlemmer

18 % Funktionsdirektører (heraf er 10% HR-funktionsdirektør)

40 % Funktionschefer (heraf er 19% HR-funktionschef)

24 % Projektledere, funktionærer (inkl. HR-konsulent) eller andet

▪ **Virksomhedens størrelse**

20% under 49 medarbejdere

16% 50-199 medarbejdere

64% 200 medarbejdere eller derover

▪ **Branchefordeling**

20% Produktion

63% Service

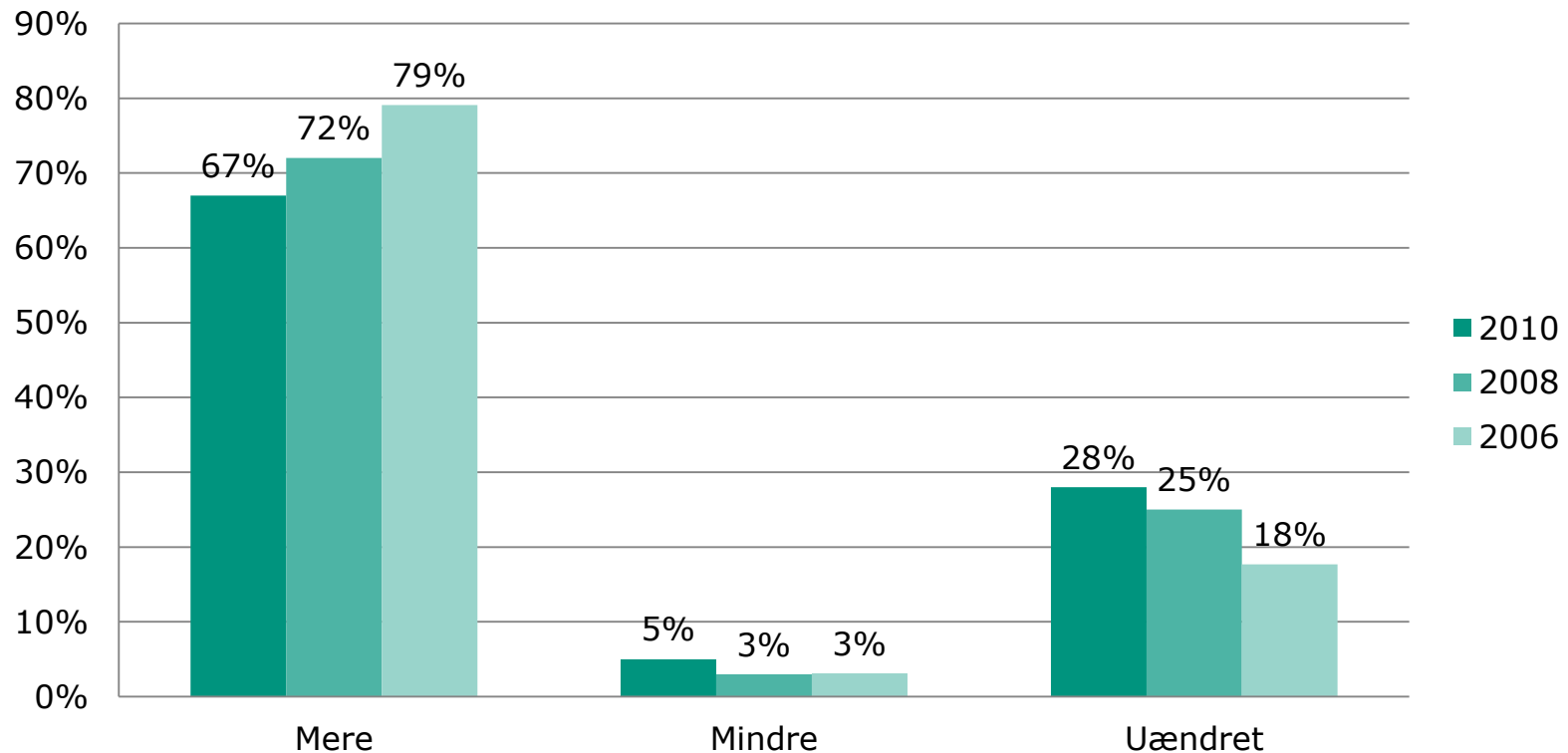
17% En blanding

Konklusioner

- Behovet for at arbejde med strategisk beredskab er stort. Færre arbejder dog mere med det set over de sidste fire år. Der har måske været for travlt med de kortsigtede opgaver
- Bortset fra det store fokus på rekruttering og fastholdelse i 2008 er der stort set ingen ændringer i, hvad der anses for strategiske udfordringer. Procesoptimering er fortsat i fokus som før krisen. Har krisen ikke gjort os klogere på vores udfordringer?
- Det offentlige skiller sig ud med stort fokus på procesoptimering, struktur og omkostningsminimering.
- Der er generelt en dårlig sammenhæng mellem strategi og det, der foregår i virksomhederne. Effektivisering og optimering er koblet tættere til strategien, mens kompetenceudvikling har faldende strategiske bevågenhed
- Direktionen er klar over, at der ikke arbejdes ret strategisk, hvorimod niveauerne under mærker det kortsigtede fokus og opfatter det måske som strategisk. Dette ses også tydeligt i sammenligning med tallene fra 2008
- Mange har foretaget strategiske fravalg og er i nogen udstrækning lykkedes med at kommunikere dem til organisationen.
- En kortsigtet strategi er lettere at kommunikere til organisationen. Mobilisering af medarbejderne er dermed blevet større.
- Det er fortsat de "gamle" metoder, der anvendes mest. Det er godt, at mange sætter mål for udviklingen i form af BSC, men det bør kombineres med andre metoder for at sikre strategiens robusthed og beredskabskraft.
- Der er en smule mere fokus på commitment opad i organisationen samt på involvering af eksterne interessenter i forbindelse med udvikling af strategien
- De personlige netværk og kurser spiller en mindre rolle, mens lidt flere inspireres fra de højere læreanstalter. Kunder og leverandører er fortsat ikke de væsentligste kilder til strategien!
- Lederne vil fortsat gerne ændre på balancen mellem den tid, der anvendes på udvikling og implementering af strategien

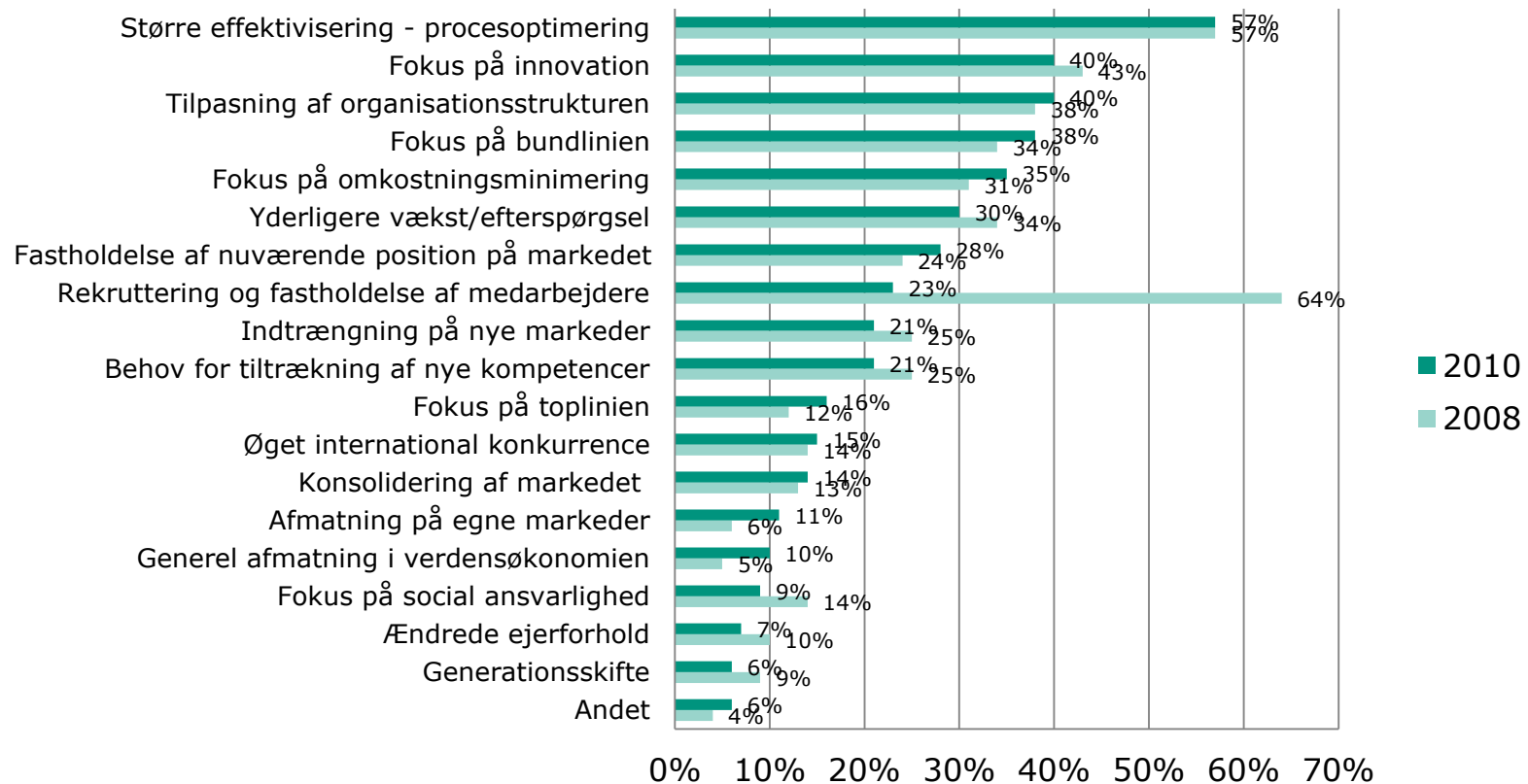
Behovet for at arbejde med strategisk beredskab er stort. Færre arbejder dog mere med det set over de sidste fire år. Der har måske været for travlt med de kortsigtede opgaver

Vurderer du, at din virksomhed de seneste 2-3 år har arbejdet mere eller mindre med sit strategiske beredskab?



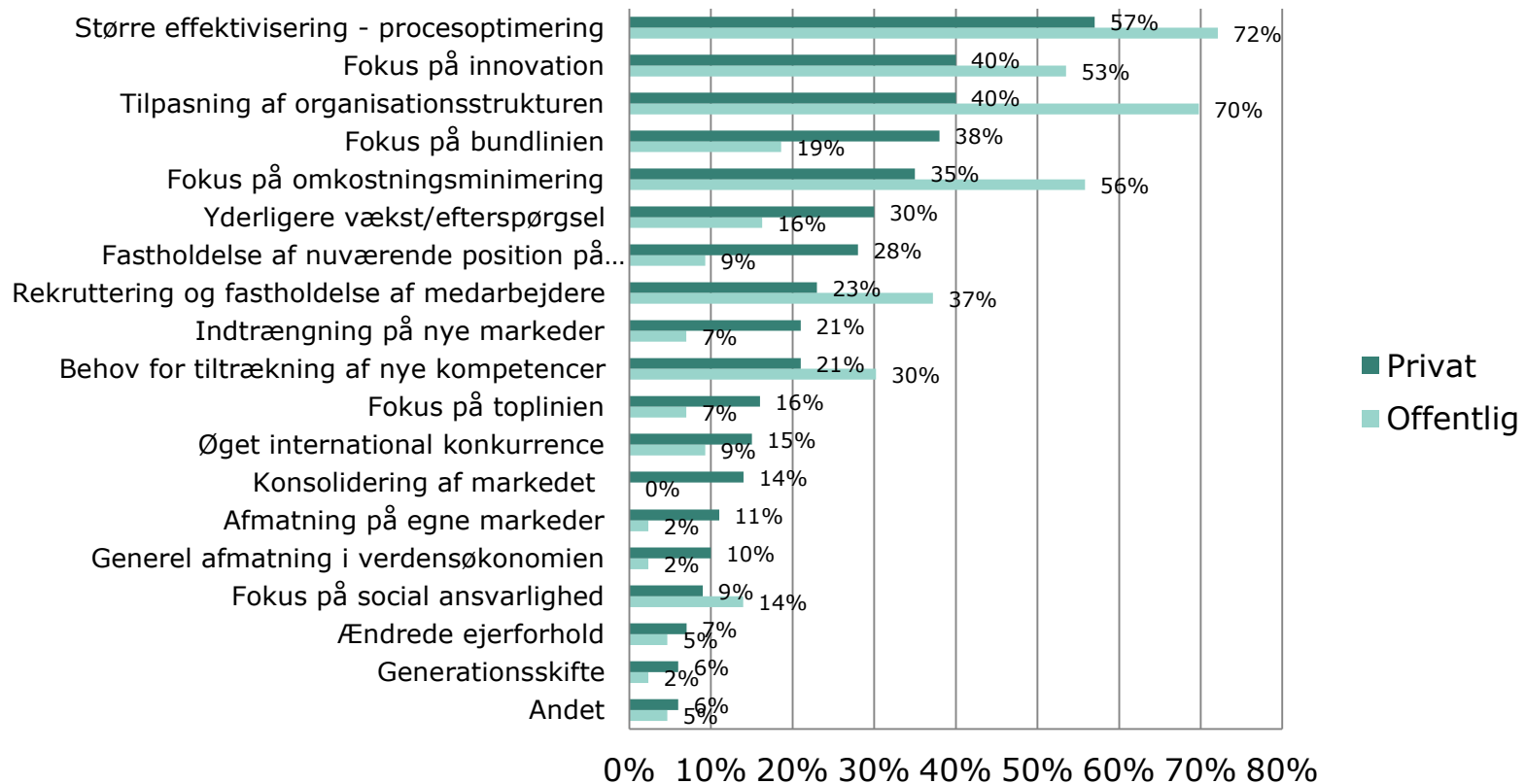
Bortset fra det store fokus på rekruttering og fastholdelse i 2008 er der stort set ingen ændringer i, hvad der anses for strategiske udfordringer. Procesoptimering er fortsat i fokus som før krisen. Har krisen ikke gjort os klogere på vores udfordringer?

Hvad ser du som de vigtigste strategiske udfordringer for din virksomhed i de kommende 3 år? (max 5 kryds)



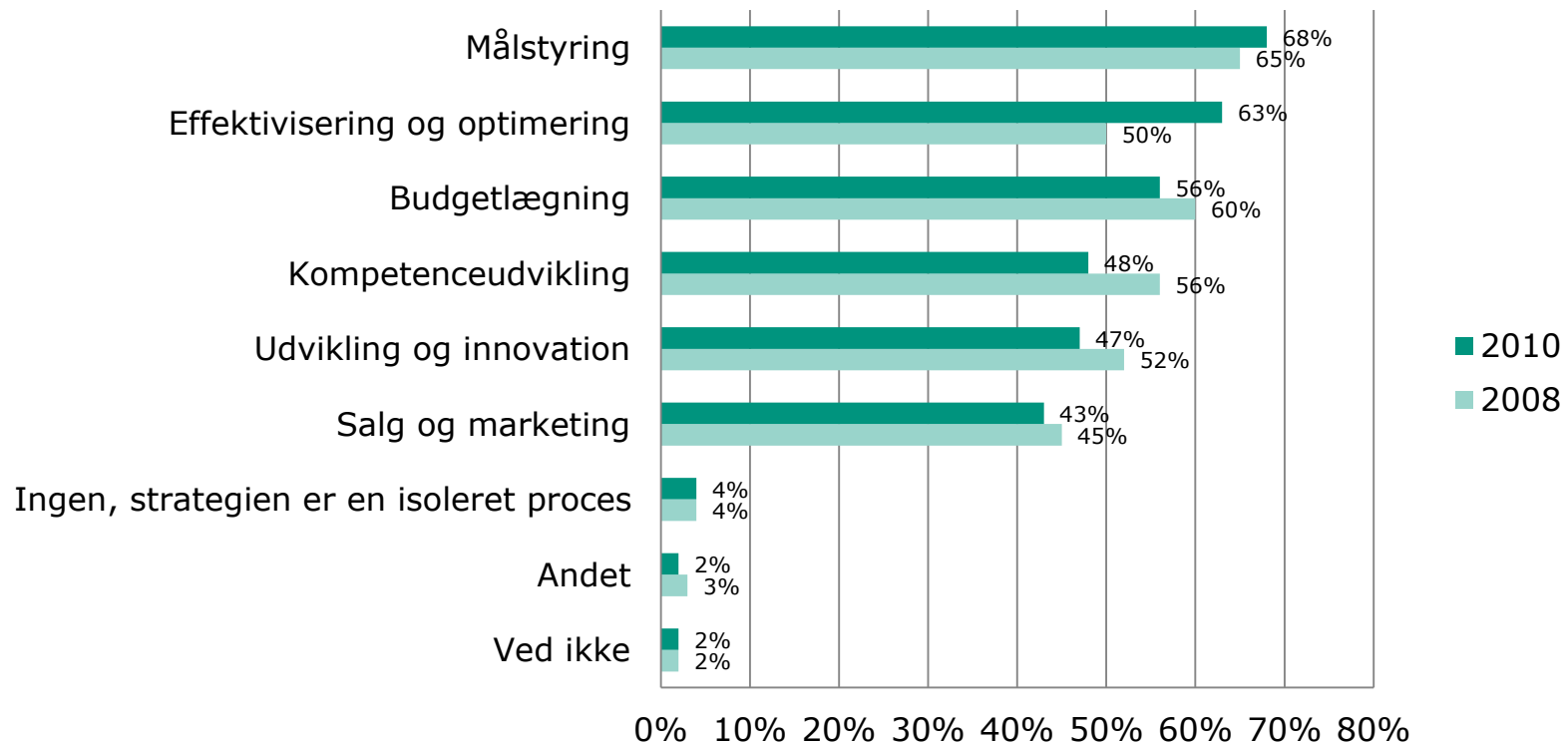
Det offentlige skiller sig ud med stort fokus på procesoptimering, struktur og omkostningsminimering.

Hvad ser du som de vigtigste strategiske udfordringer for din virksomhed i de kommende 3 år? (max 5 krydser)



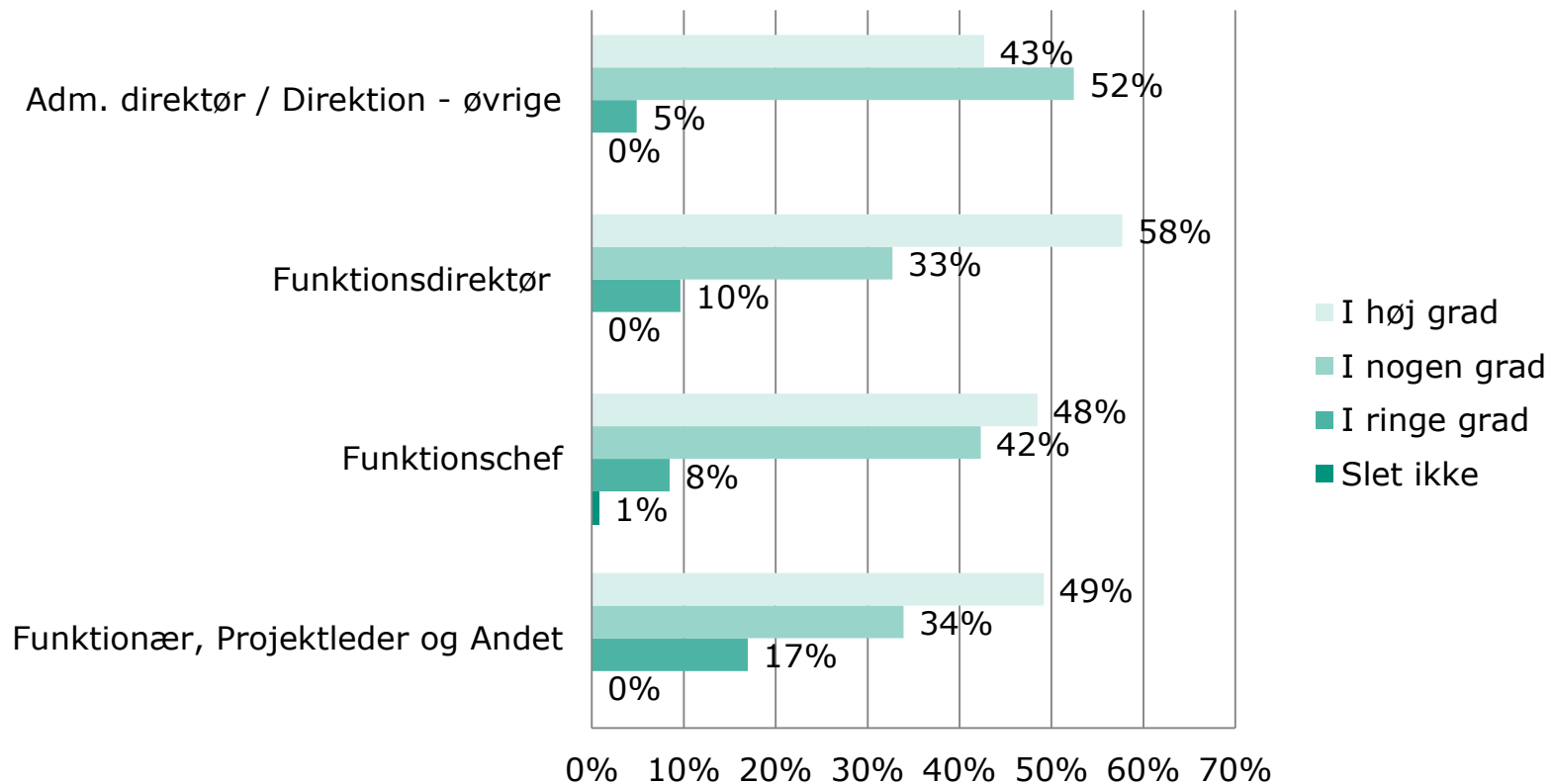
Der er generelt en dårlig sammenhæng mellem strategi og det, der foregår i virksomhederne. Effektivisering og optimering er koblet tættere til strategien, mens kompetenceudvikling har faldende strategiske bevågenhed

**Hvilke af nedenstående processer er i tilfredsstillende grad koblet til strategiarbejdet i din virksomhed?
(Mulighed for flere svar)**



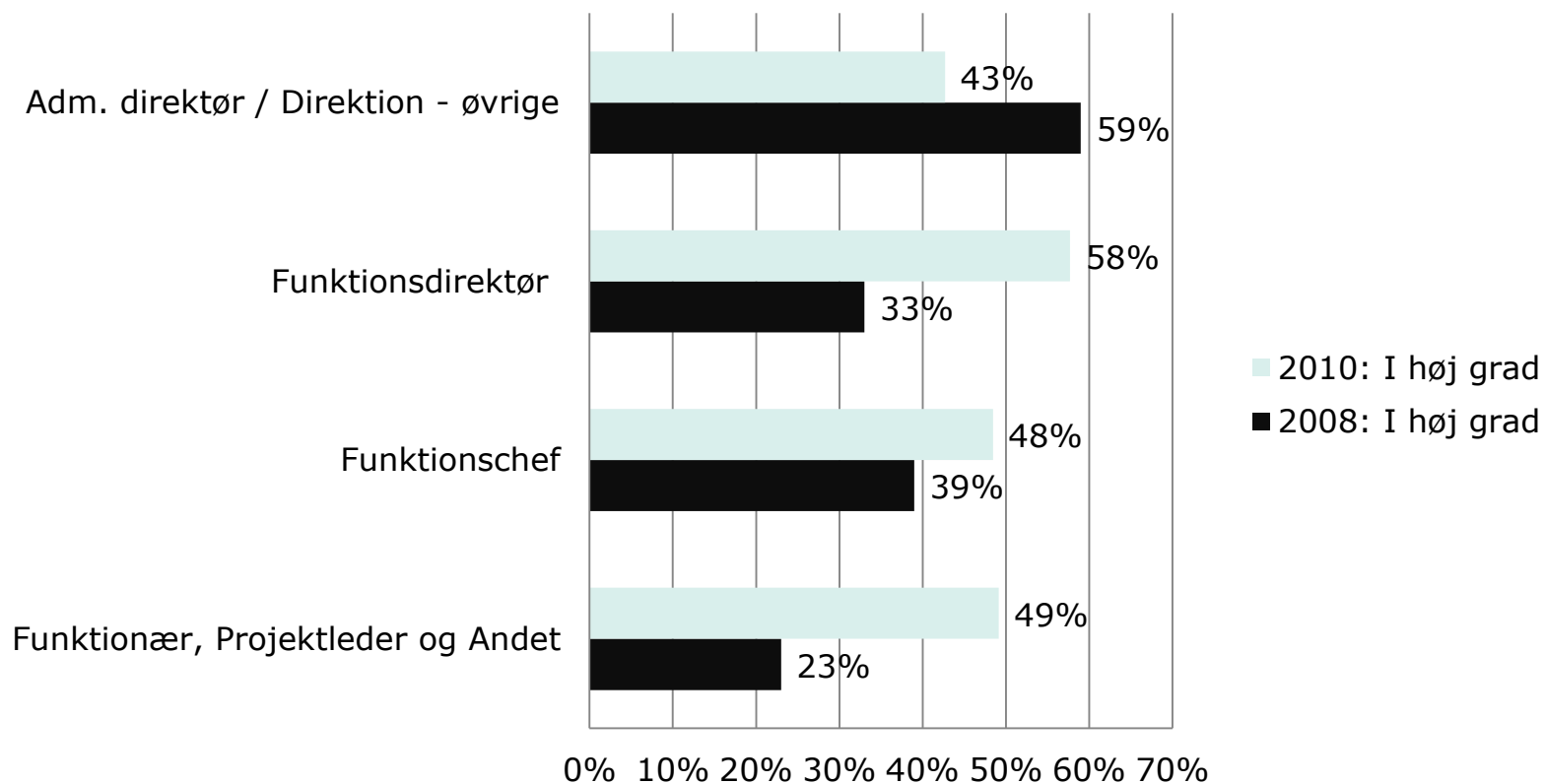
Direktionen er klar over, at der ikke arbejdes ret strategisk, hvorimod niveauerne under mærker det kortsigtede fokus og opfatter det måske som strategisk

I hvor høj grad oplever du, at din virksomhed arbejder struktureret og systematisk med strategi?



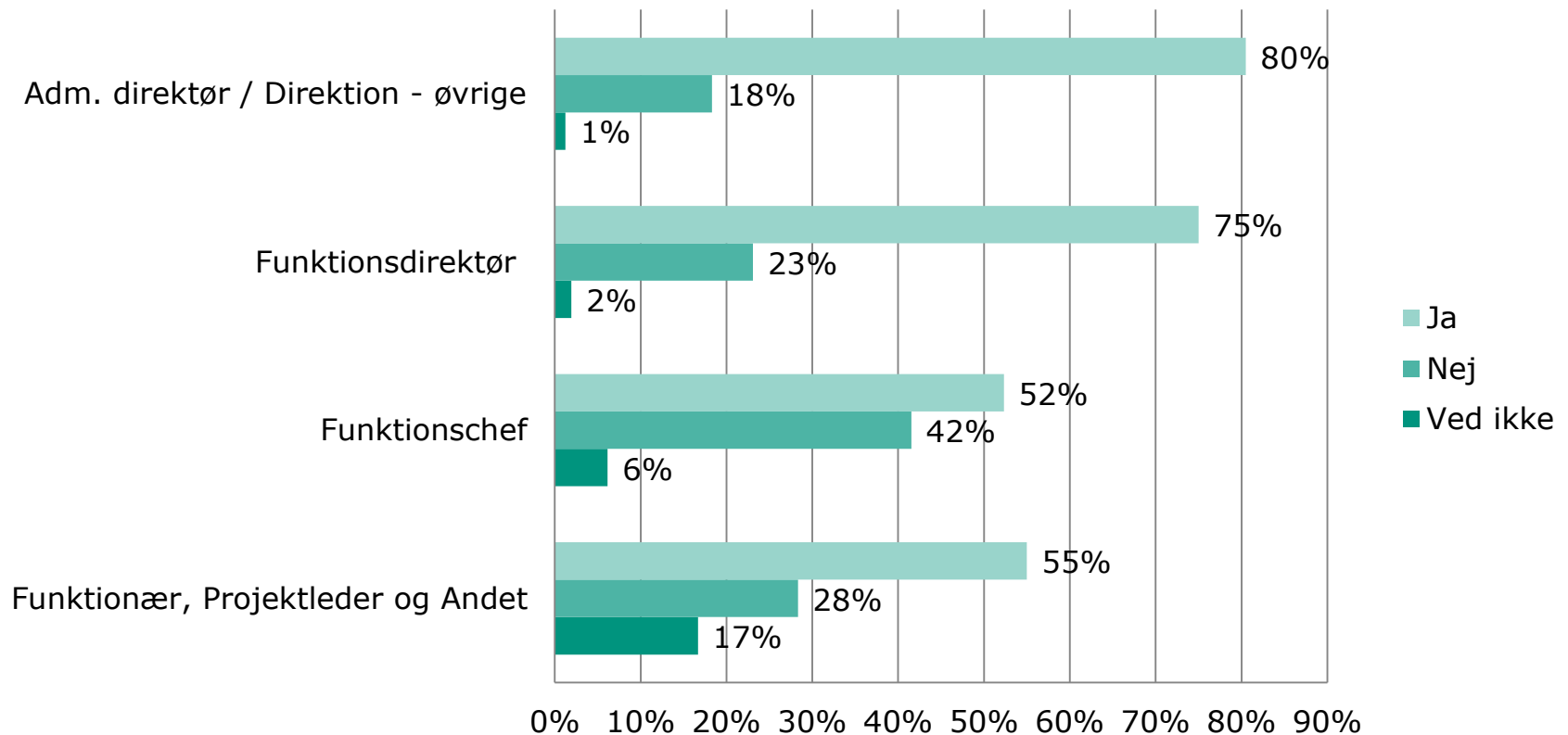
Dette ses også tydeligt i sammenligning med tallene fra 2008

I hvor høj grad oplever du, at din virksomhed arbejder struktureret og systematisk med strategi?



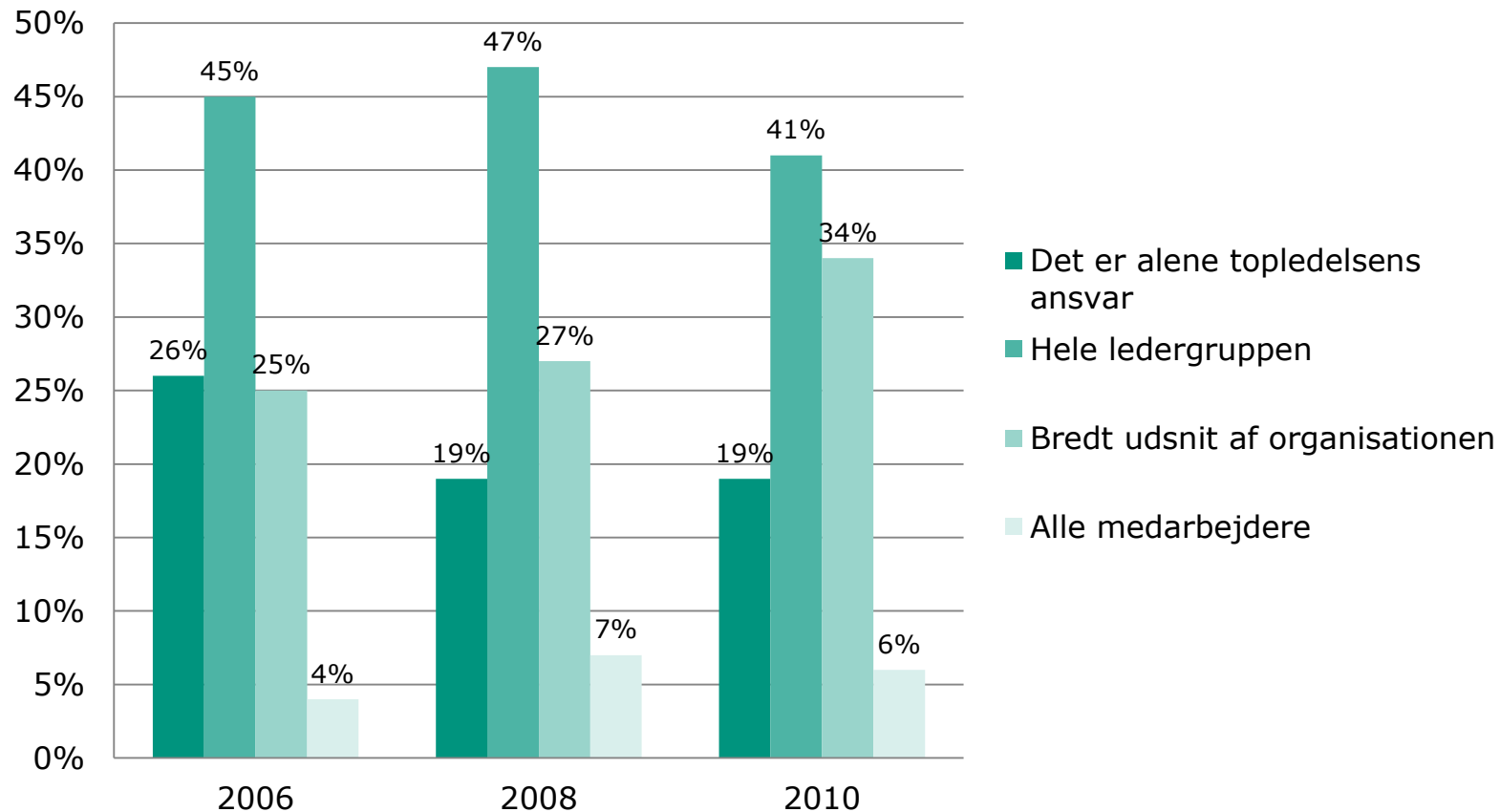
Mange har foretaget strategiske fravalg og er i nogen udstrækning lykkedes med at kommunikere dem til organisationen.

Har din virksomhed eksplicit defineret sine strategiske fravalg (eksempelvis fravalg af markeder eller produkter)?



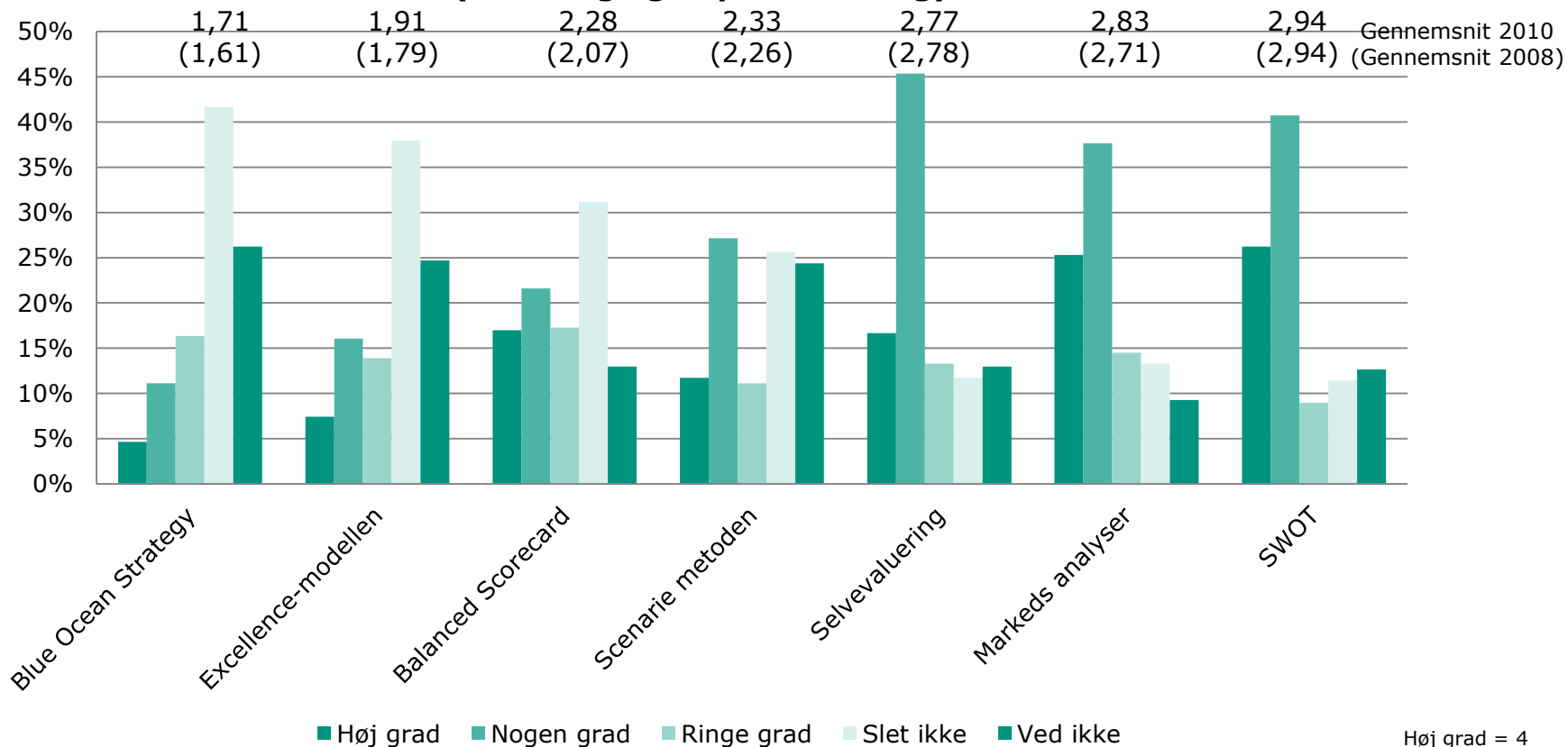
En kortsigtet strategi er lettere at kommunikere til organisationen. Mobilisering af medarbejderne er blevet større.

Hvem involveres i udviklingen af virksomhedens strategi?



Det er fortsat de "gamle" metoder, der anvendes mest. Det er godt, at mange sætter mål for udviklingen i form af BSC, men det bør kombineres med andre metoder for at sikre strategiens robusthed og beredskabskraft.

Hvilke metoder anvender virksomheden i det strategiske arbejde (udvikling og implementering)?

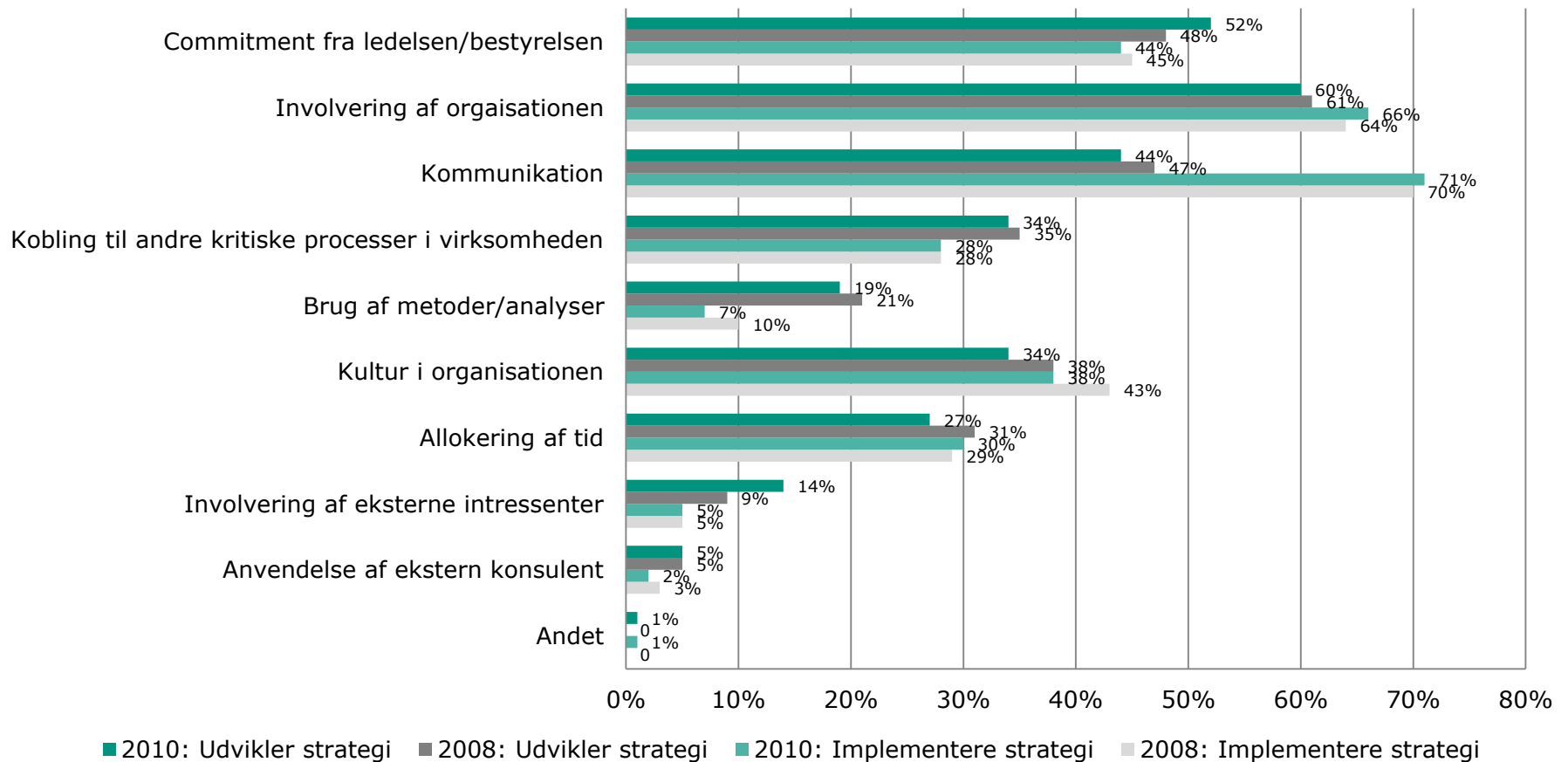


Høj grad = 4
 Nogen grad = 3
 Ringe grad = 2
 Slet ikke = 1

Ingen metoder: 8%
 1 metode: 13%
 2+ metoder: 79%

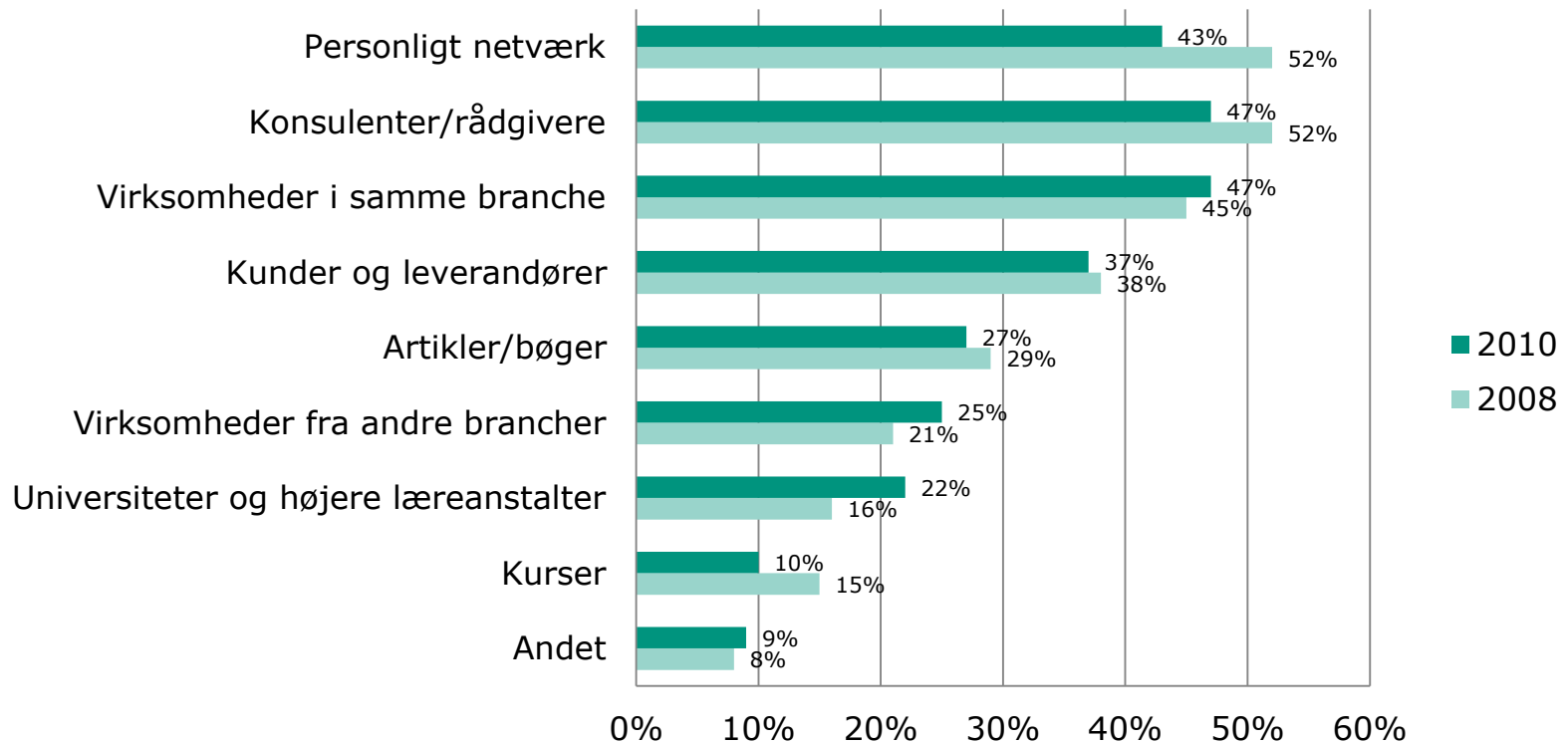
Der er en smule mere fokus på commitment opad i organisationen samt på involvering af eksterne interessenter i forbindelse med udvikling af strategien

**Hvad ser du som de mest kritiske succesfaktorer, når din virksomhed udvikling/implementerer strategi?
(Mulighed for maks 3 svar)**



Det personlige netværk og konsulenter er de største inspirationskilder til strategien. Kunder og leverandør kommer på en fjerde plads!

**Fra hvilke kilder henter din virksomhed inspiration til strategiarbejdet?
(Mulighed for max 3 svar)**



Lederne vil fortsat gerne ændre på balancen mellem den tid, der anvendes på udvikling og implementering af strategien

Reel fordeling af anvendt ledelsestid

Strategi udvikling		Strategi implementering
100%	0% (1%)	0%
80%	12% (16%)	20%
60%	14% (17%)	40%
50%	12% (14%)	50%
40%	26% (22%)	60%
20%	8% (4%)	80%
0%	0% (0%)	100%

Optimale fordeling af anvendt ledelsestid

Strategi udvikling		Strategi implementering
100%	0% (0%)	0%
80%	2% (2%)	20%
60%	8% (15%)	40%
50%	31% (31%)	50%
40%	48% (43%)	60%
20%	10% (8%)	80%
0%	1% (0%)	100%

27% (24%) er ikke i stand til at opdele tidsforbruget mellem udvikling og implementering

Tal i parentes () er fra 2008

Vil du vide mere?

Kontakt

Vedr. strategi og strategisk beredskab

Områdedirektør, Vest Christina M. Nüssler

Tlf.: 8730 2114

E-mail: cmn@cfl.dk

Chefrådgiver Peder Johansen

Tlf.: 8730 2116

E-mail: pej@cfl.dk

Kontakt vedr. indikatoren:

Rådgiver Lena Jensen

Tlf.: 3348 8893

E-mail: lej@cfl.dk

Besøg vores hjemmeside:

www.cfl.dk/strategi



cfil

Center for Ledelse