

# cfil

Center for Ledelse

## Vækstindikator 2008

*Fokus på virksomhedens økonomiske vækst*



# 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:**

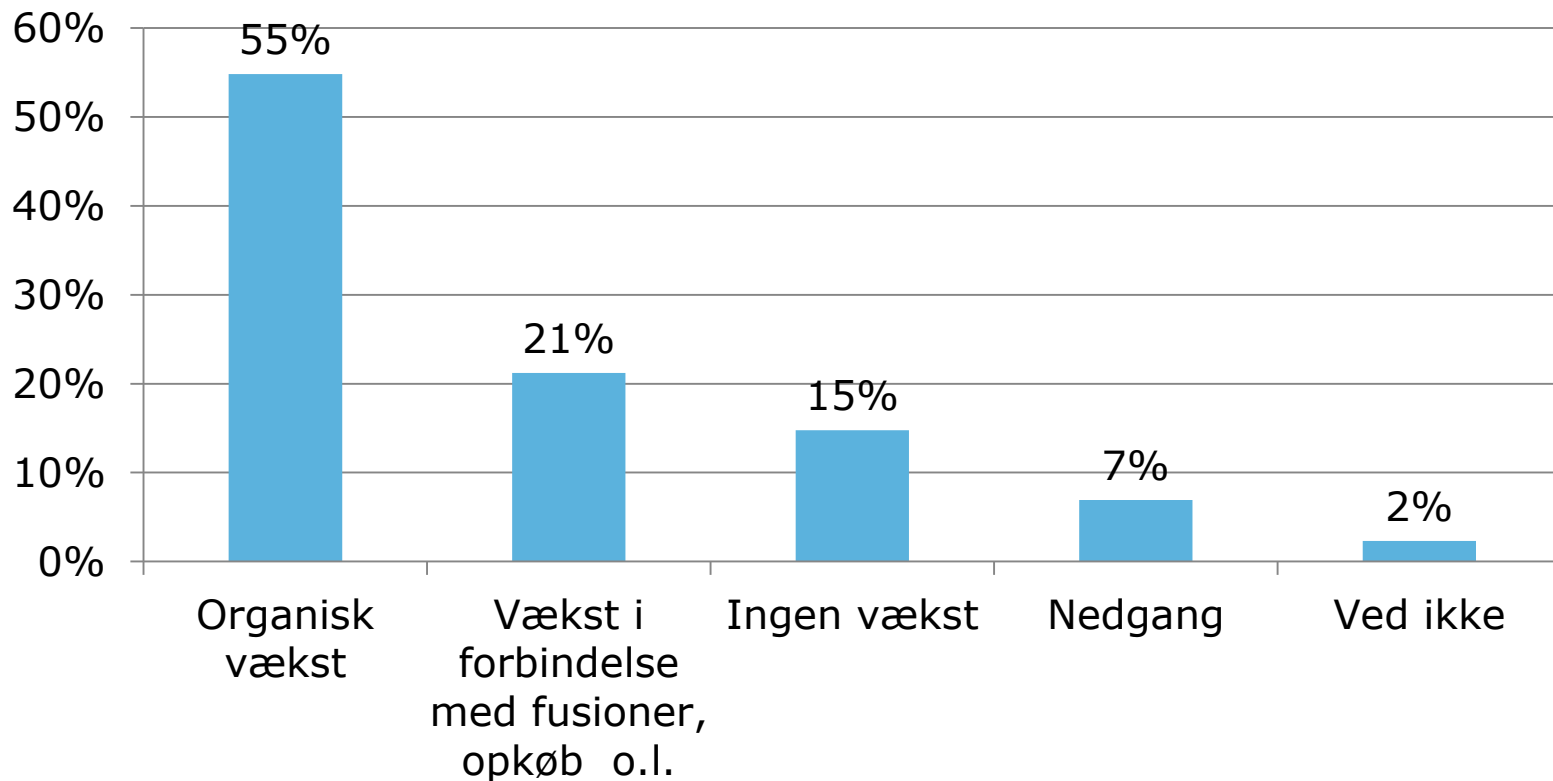
Forskellige krydstabuleringer, hvor der er signifikans og en interessant vinkel

# 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 topline
- 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 topline 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

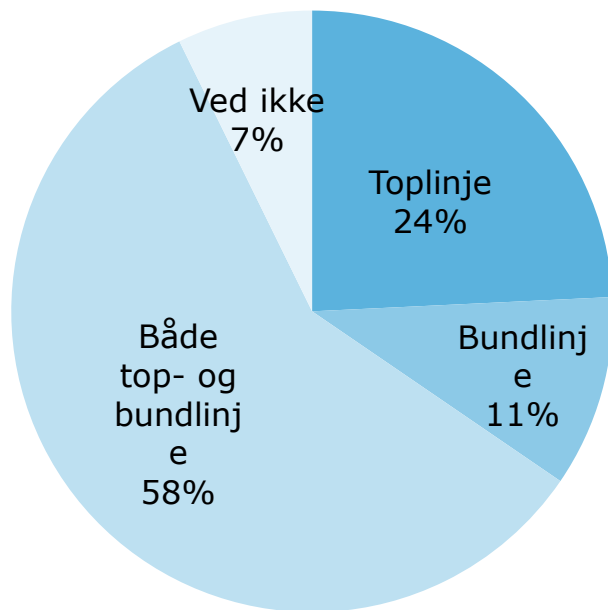
22% har (i en opgangstid) ikke haft vækst

### På hvilken måde har virksomheden primært haft vækst?



Af de 75% som har haft vækst, har ca. 1/4 kun haft vækst på toplinjen

**På hvilke områder har virksomheden primært haft vækst?**



**Toplinje**

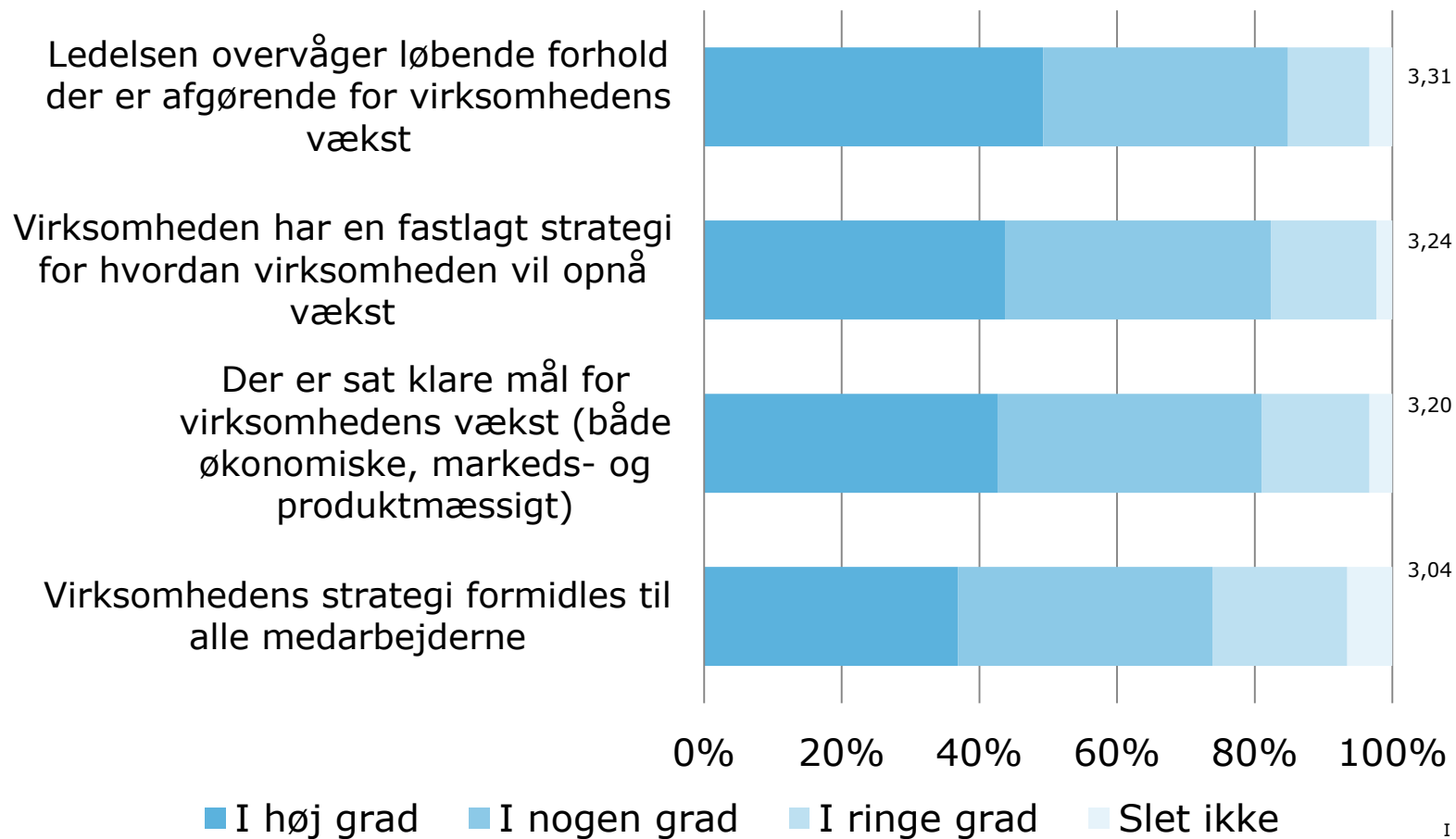
< 5%	9%
mellem 5 og 10%	30%
> 10%	47%
Ved ikke	13%

**Bundlinje**

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

# Strategi

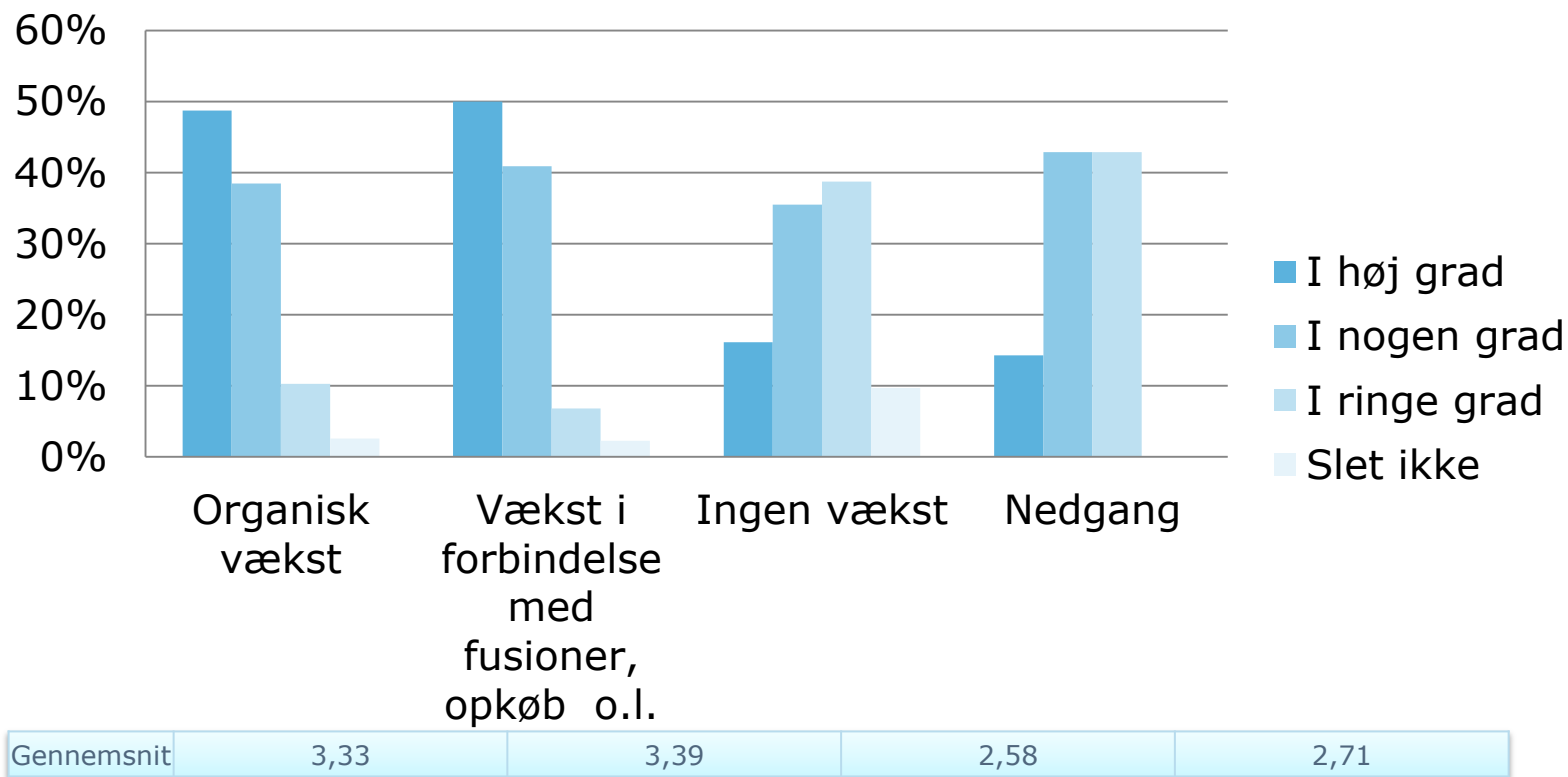
## Fokus på overvågning, strategi og klare mål



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

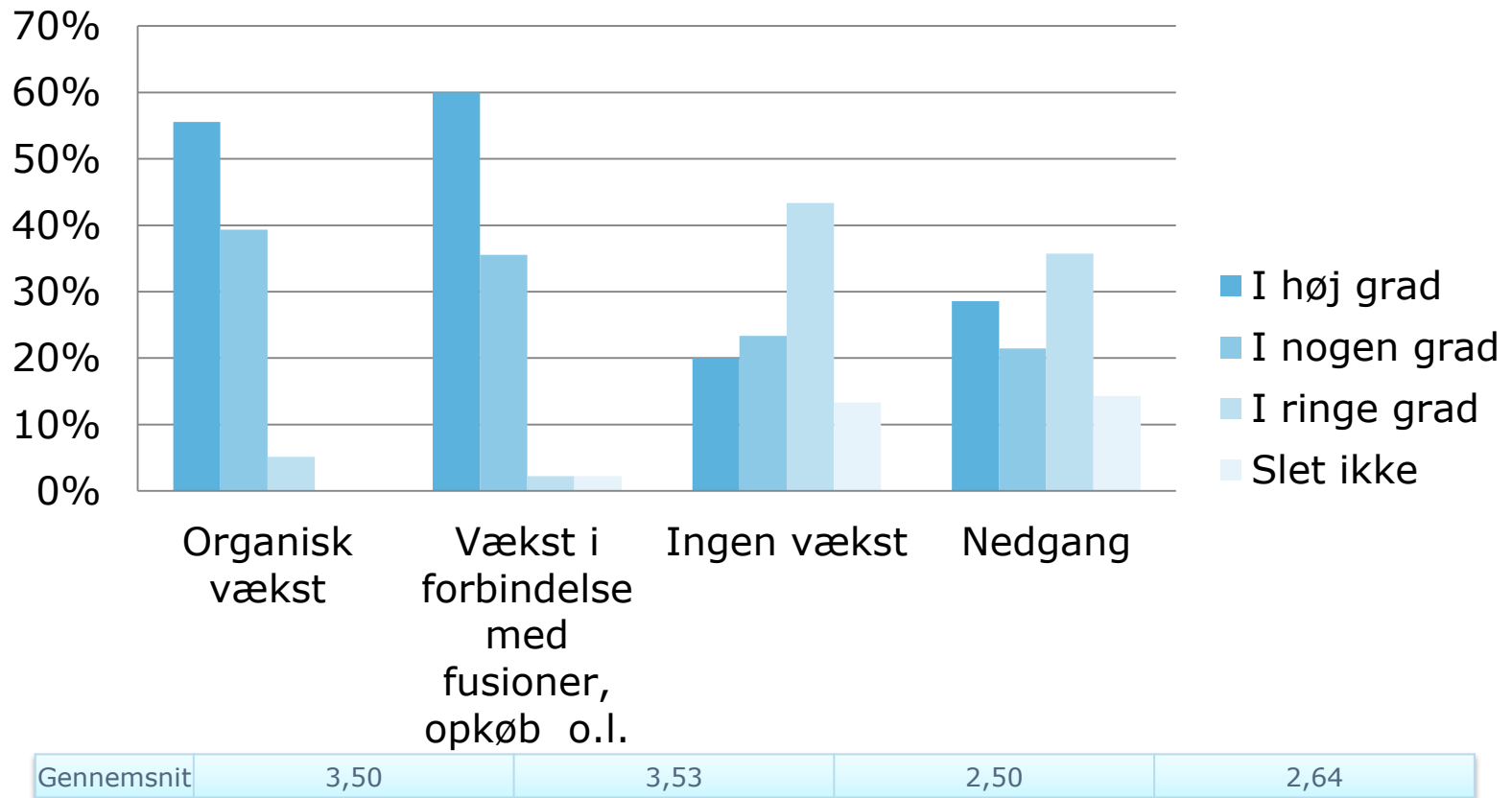
# Klare mål for vækst er vigtigt for at opnå det -

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



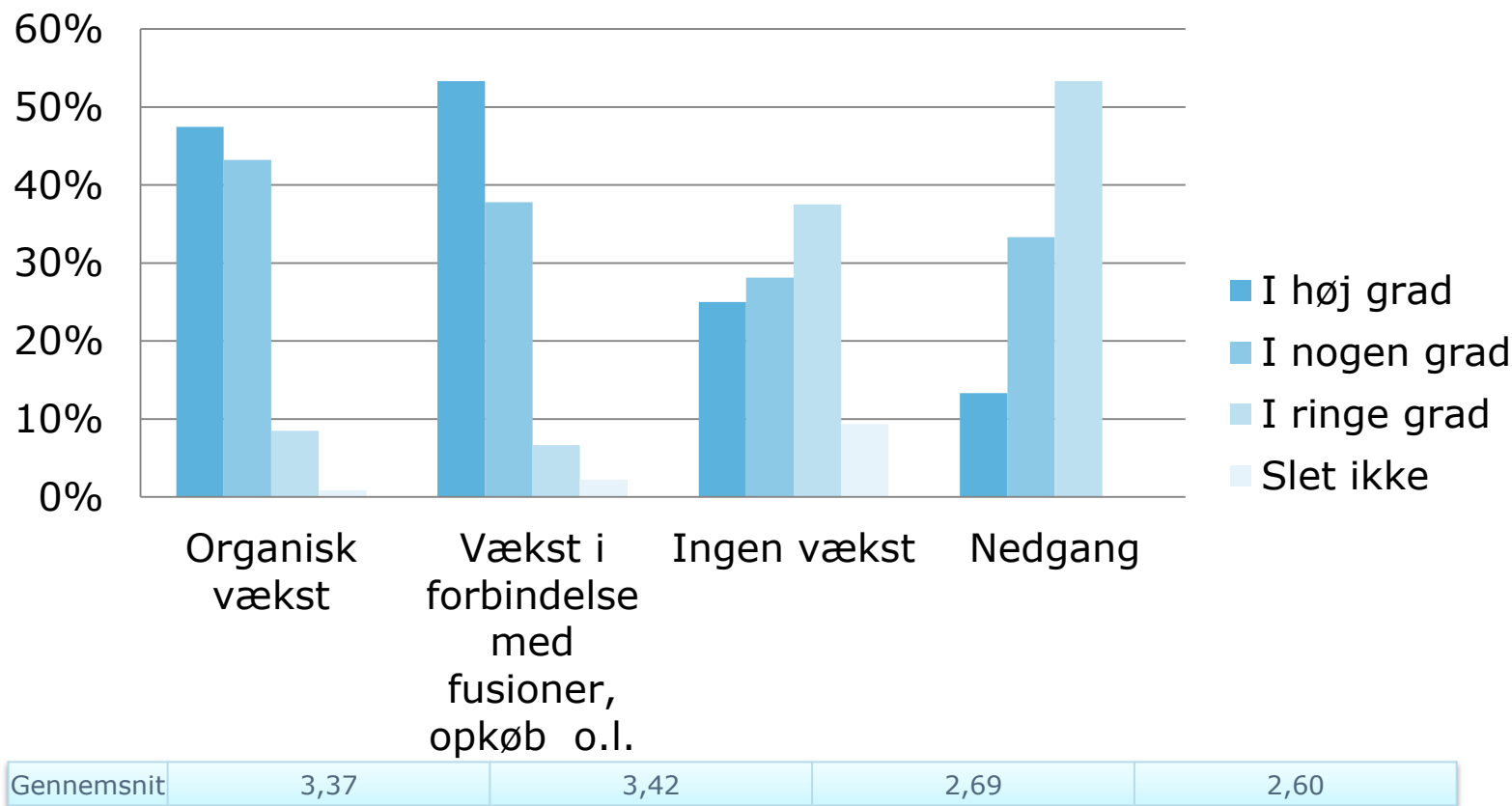
# men overvågning er endnu vigtigere!

## Ledelsen overvåger løbende forhold, der er afgørende for virksomhedens vækst



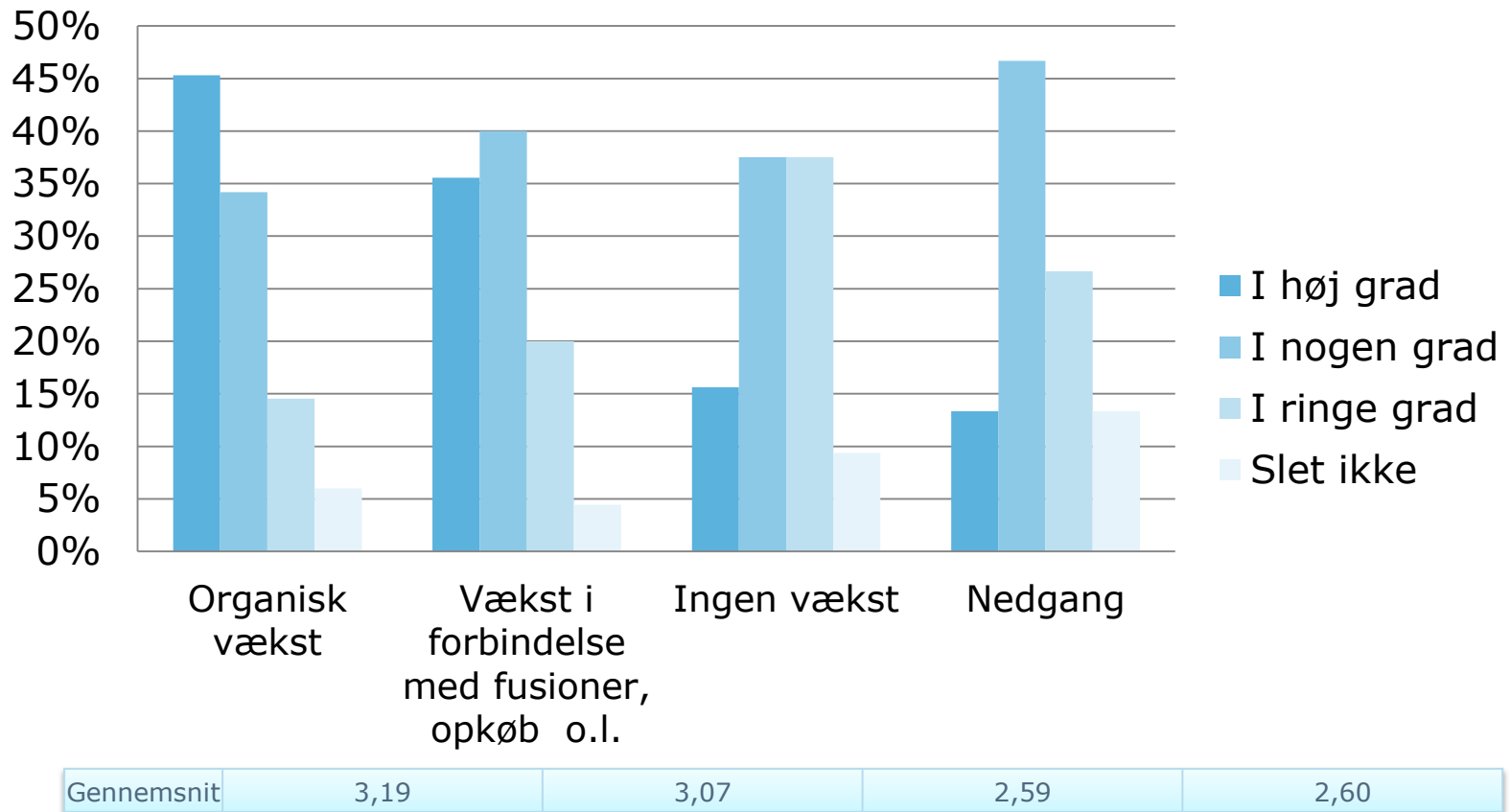
# En fastlagt vækststrategi er afgørende for at opnå vækst

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



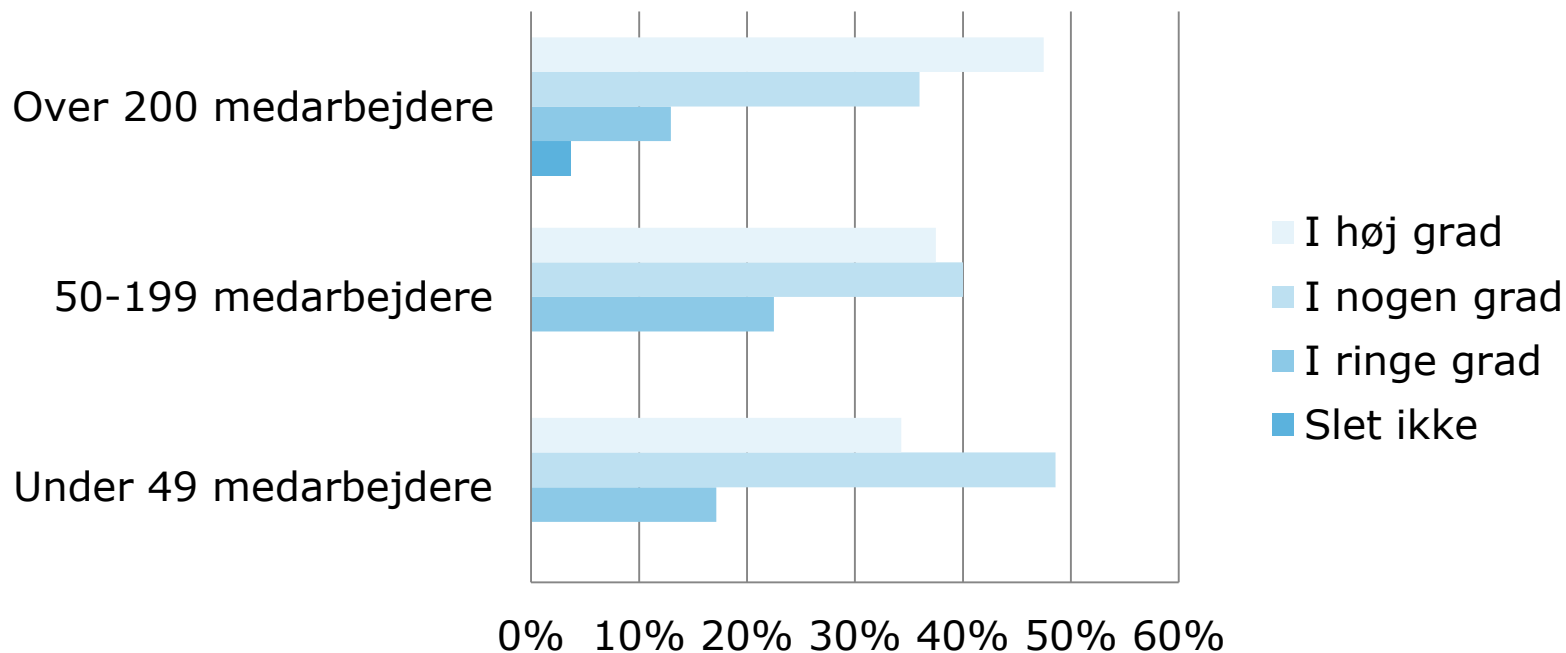
# Formidling af strategien er nødvendig, men ikke den mest afgørende faktor

## Virksomhedens strategi formidles til alle medarbejderne

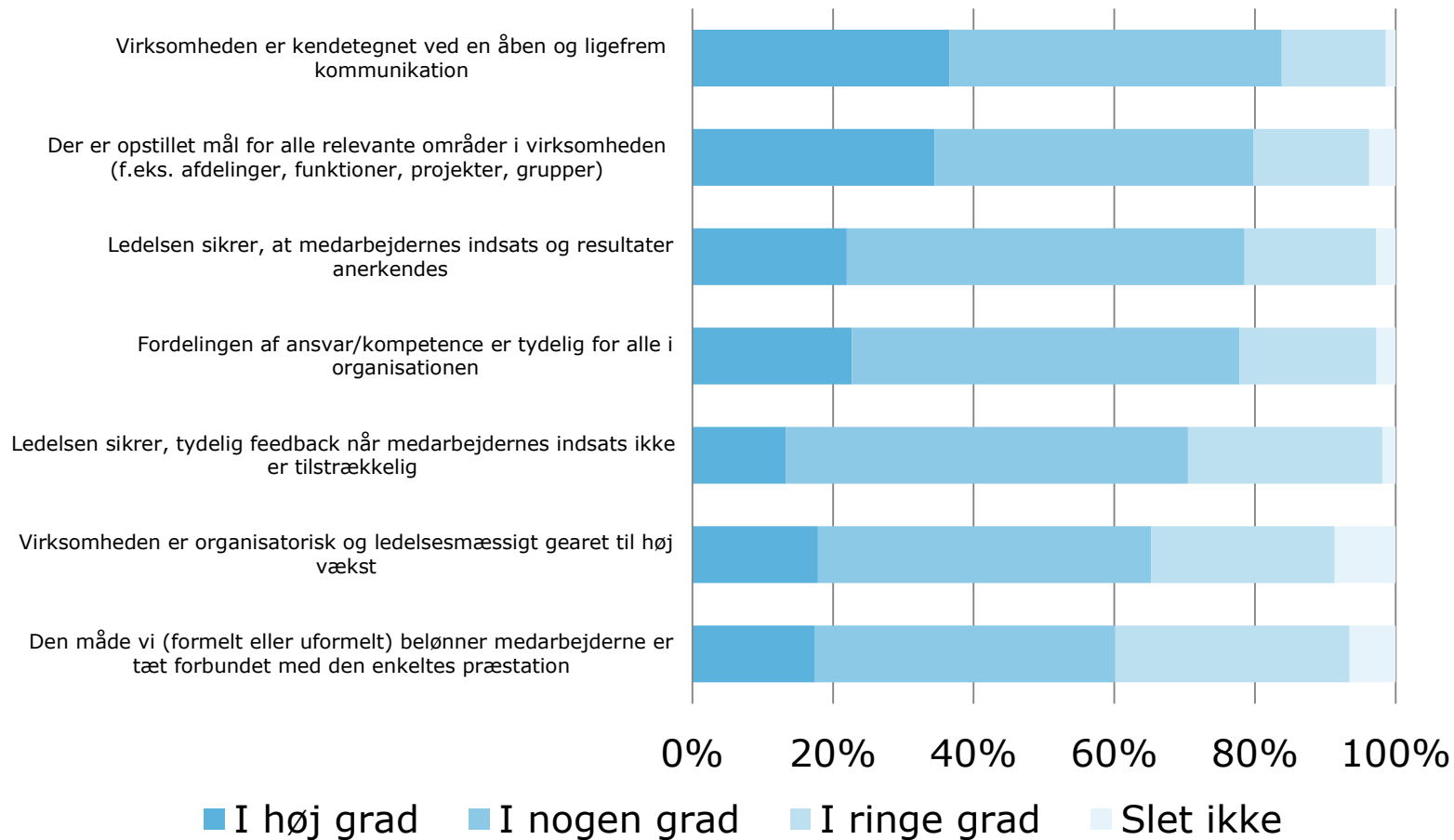


# Vækststrategier er ikke kun forbeholdt for store virksomheder

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



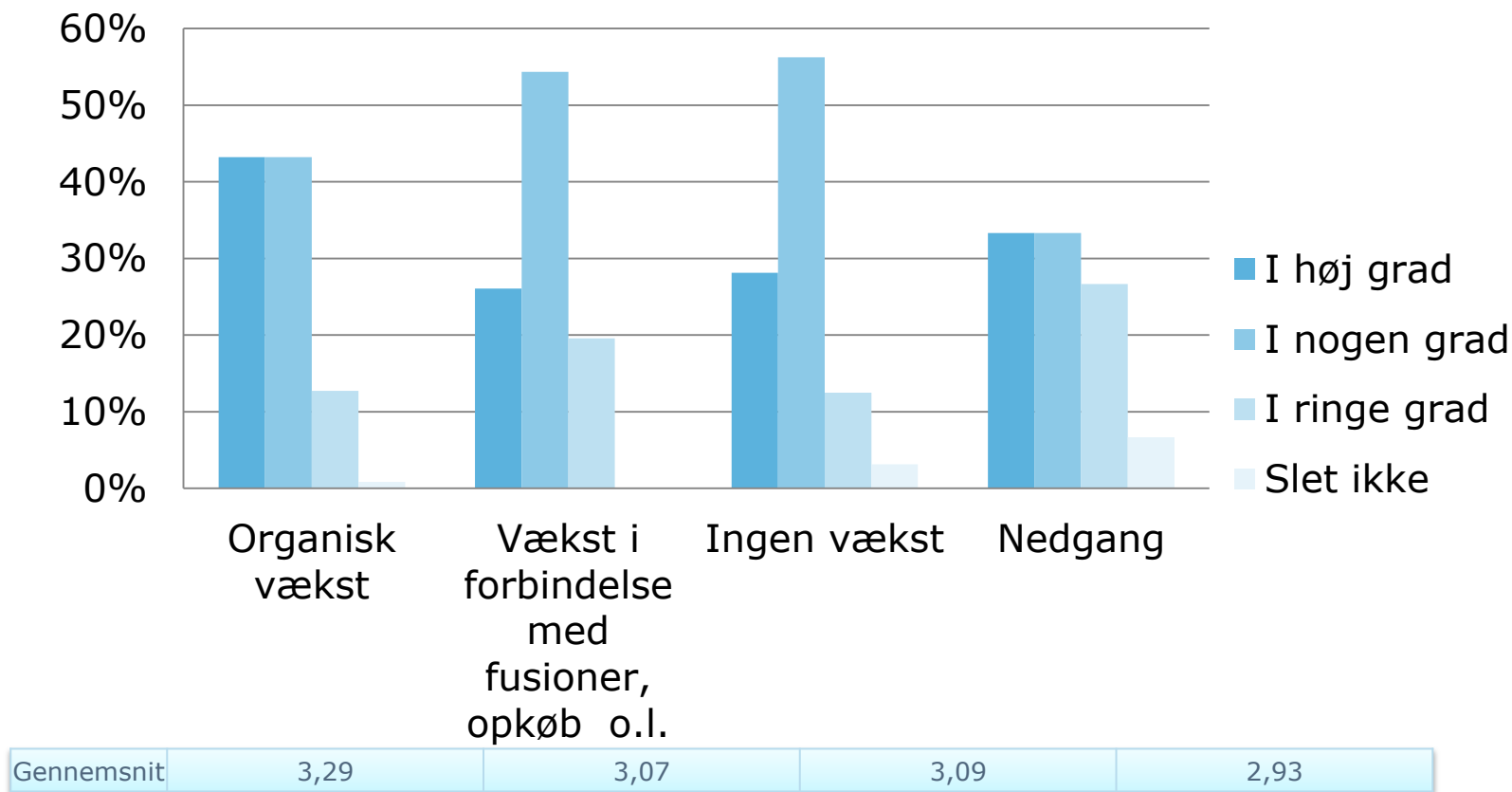
# Organisering, styring og ledelse



I høj grad = 4  
I nogen grad = 3  
I ringe grad = 2  
Slet ikke = 1  
14

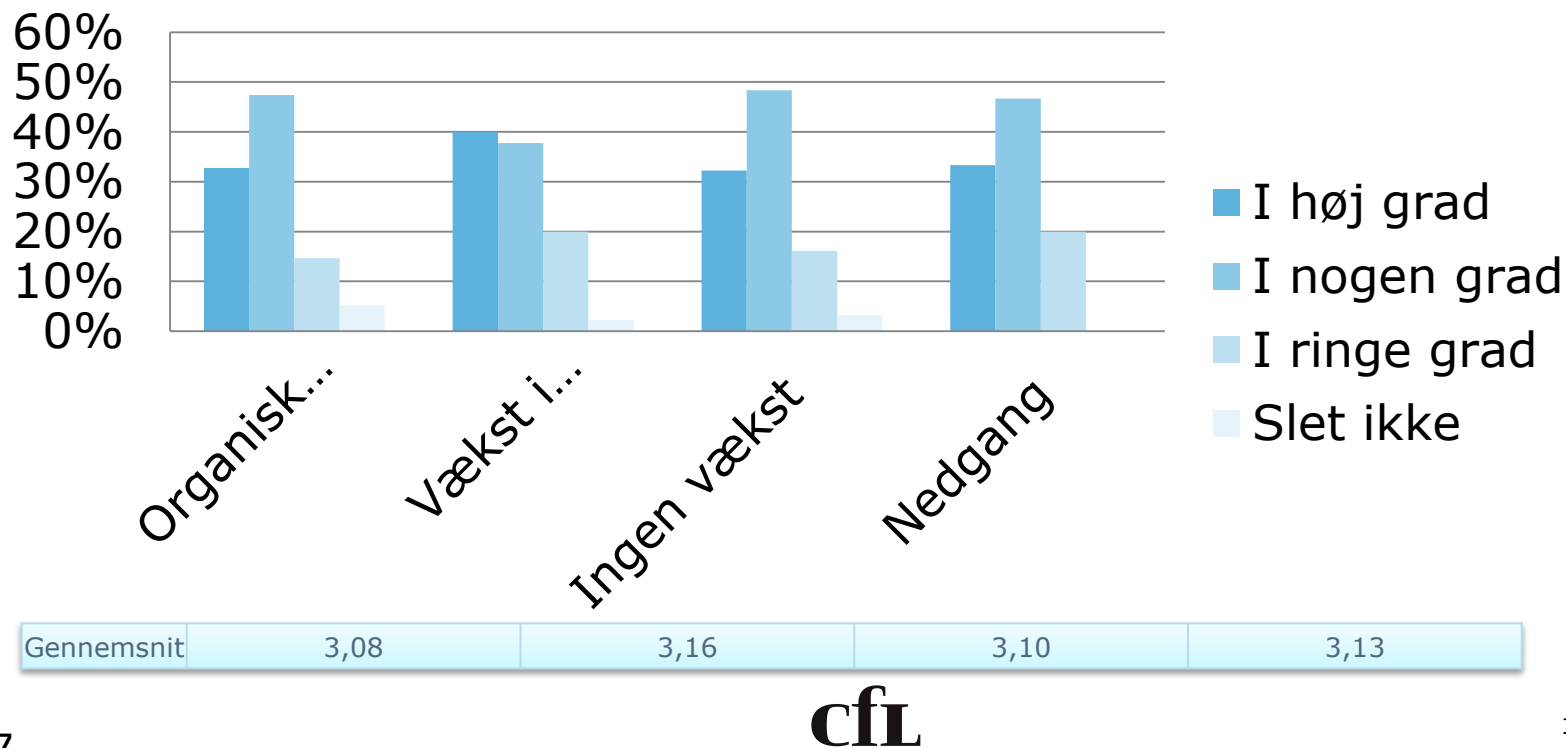
# Kommunikation er nødvendig men ikke afgørende for vækst

## Virksomheden er kendetegnet ved en åben og ligefrem kommunikation



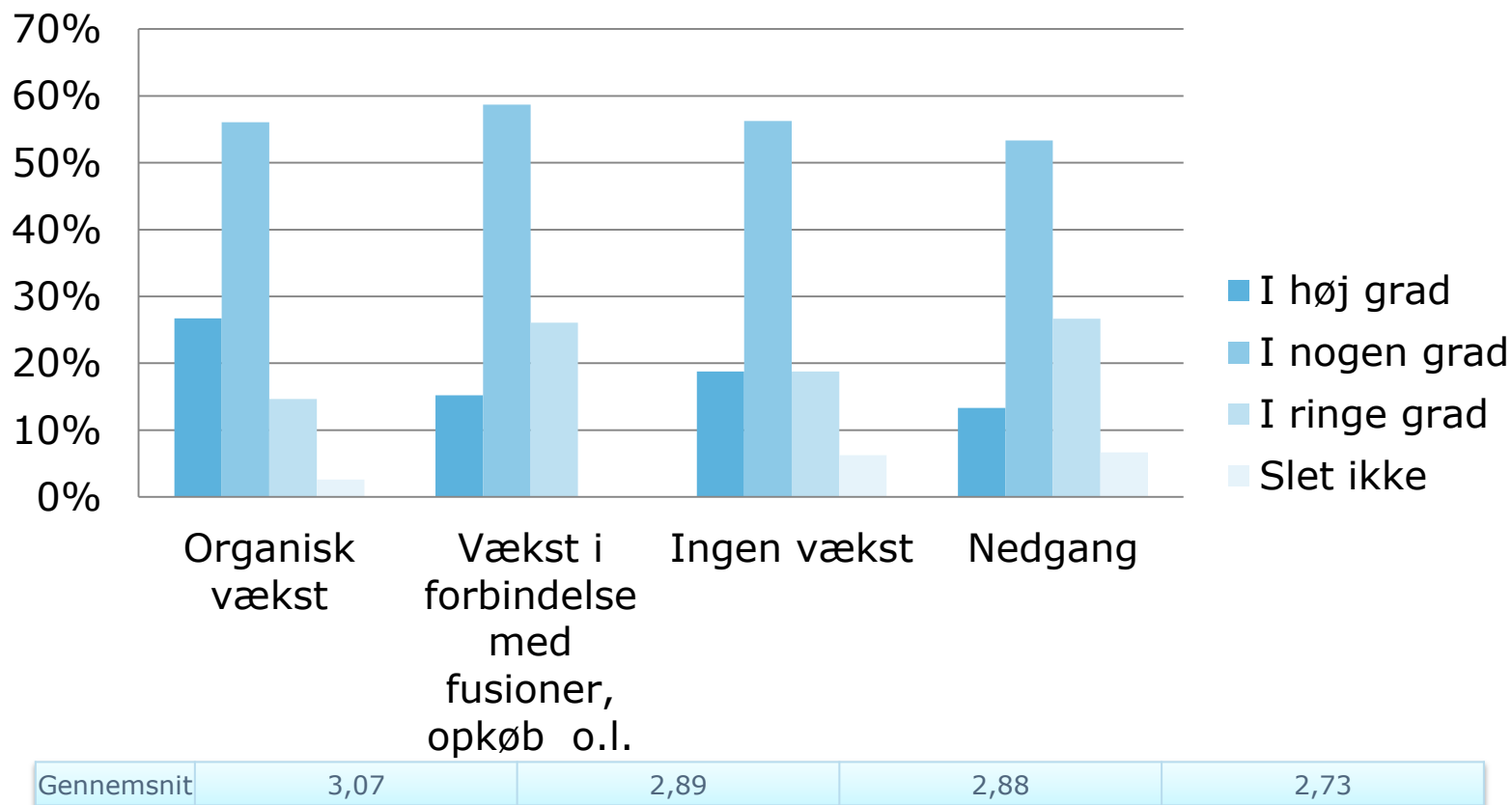
Opstilling af mål er nødvendig, men differentierer ikke vækstvirksomheder fra ikke-vækst

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



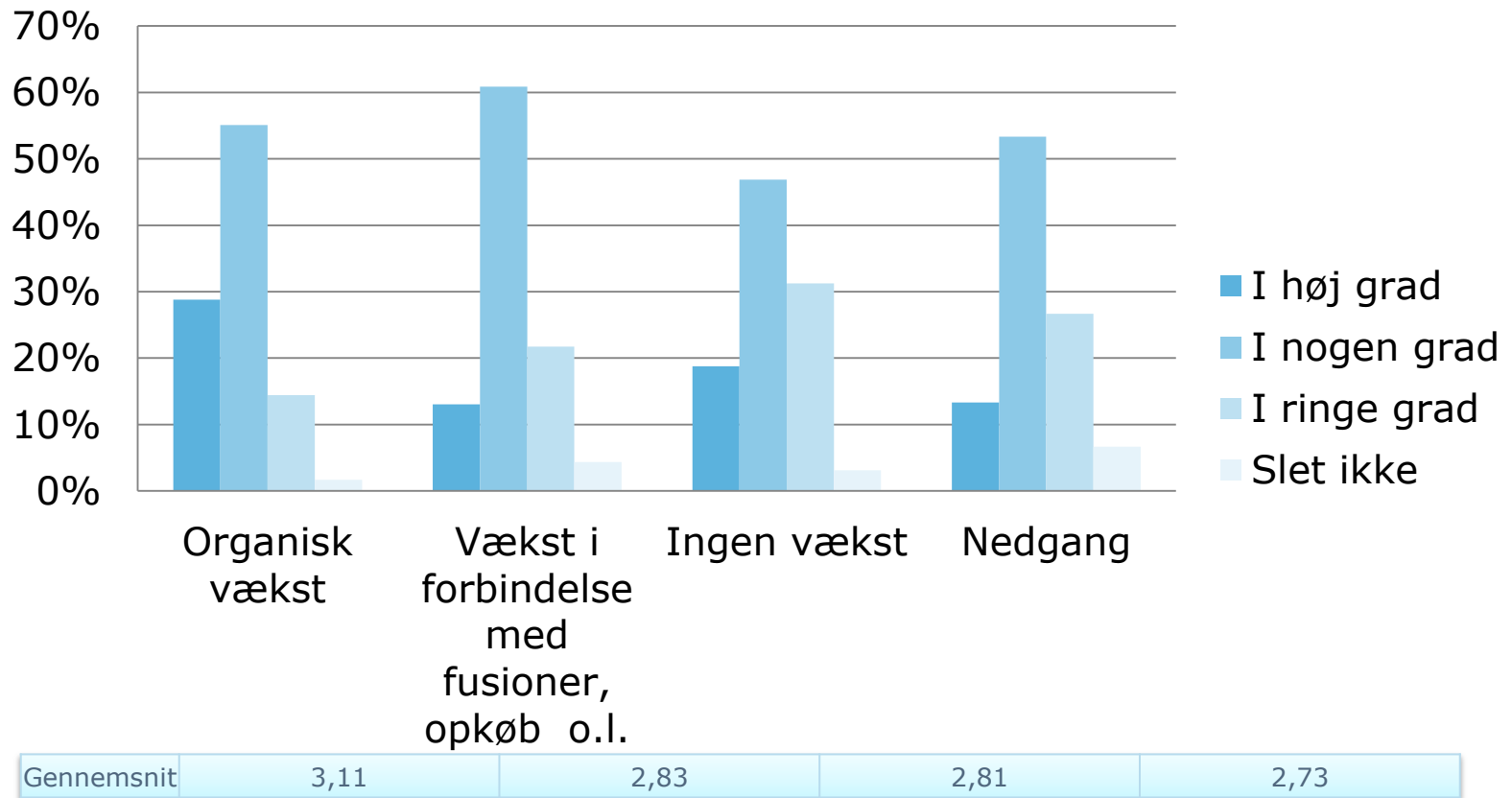
# Anerkendelse af indsats og resultater er vigtigt, men ikke afgørende

## Ledelsen sikrer, at medarbejdernes indsats og resultater anerkendes



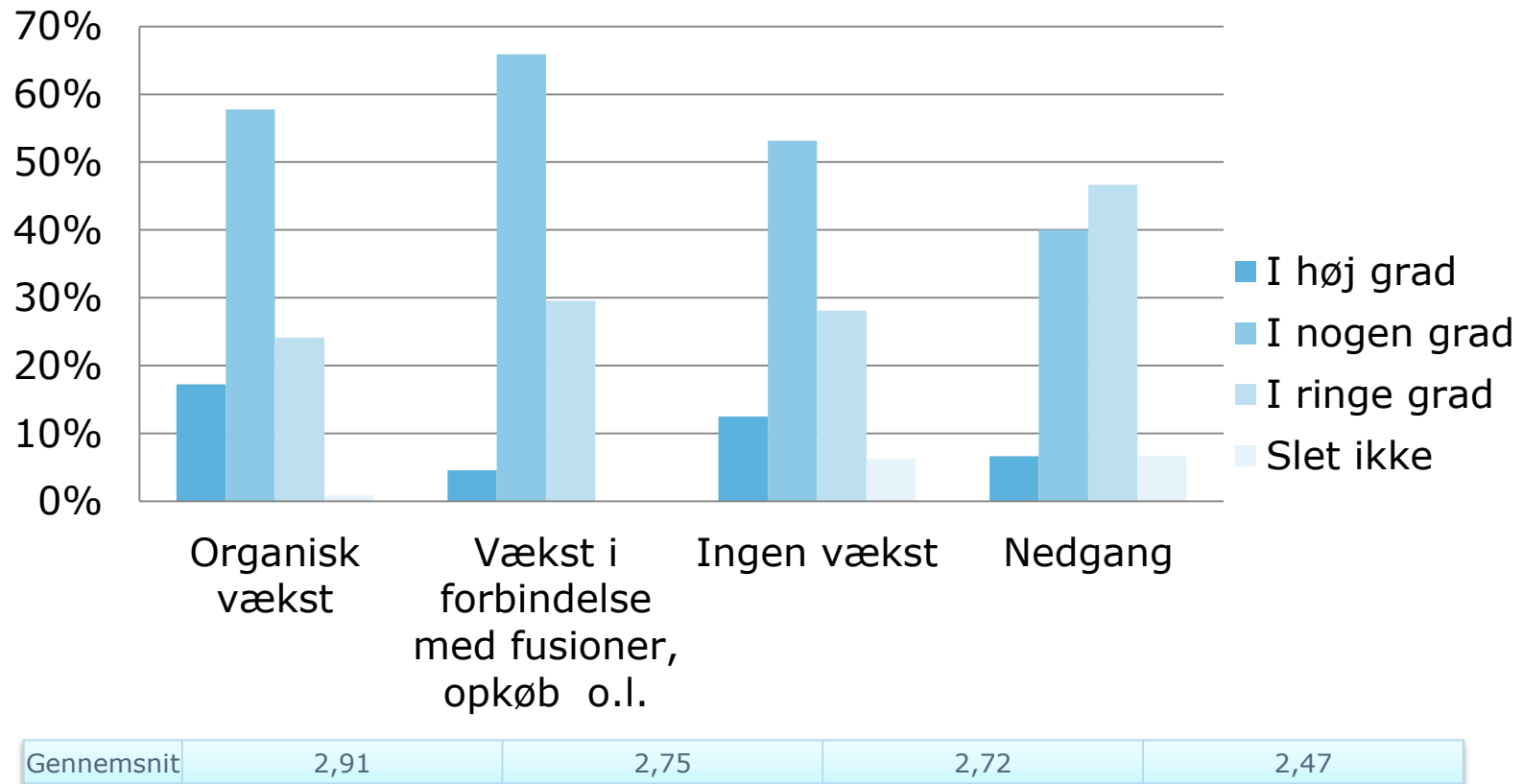
# Tydelig ansvars- og kompetencefordeling er vigtig, men ikke afgørende

## Fordelingen af ansvar/kompetence er tydelig for alle i organisationen



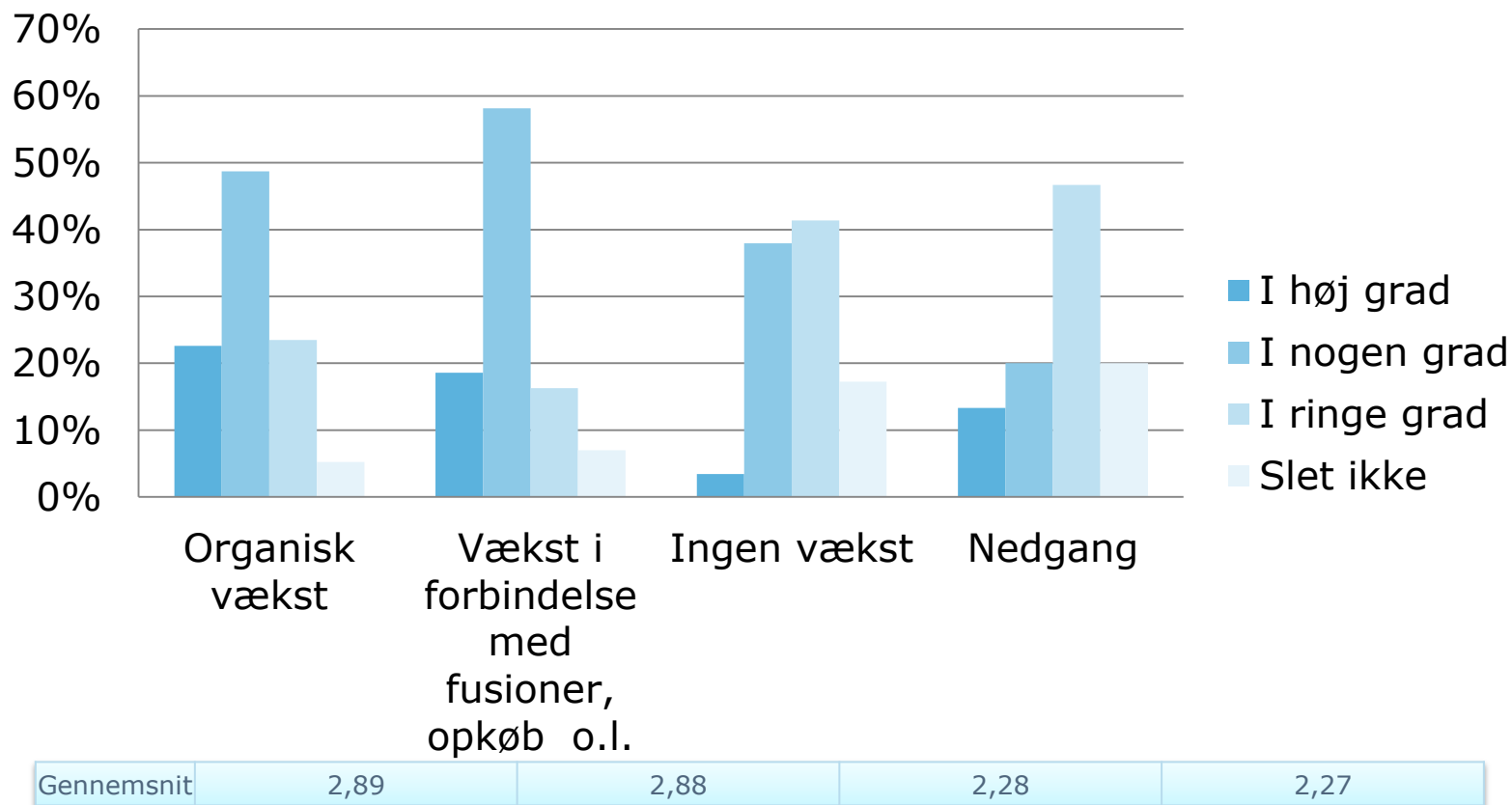
# Tydelig feedback over for medarbejderne har betydning for væksten

## Ledelsen sikrer, tydelig feedback når medarbejdernes indsats ikke er tilstrækkelig



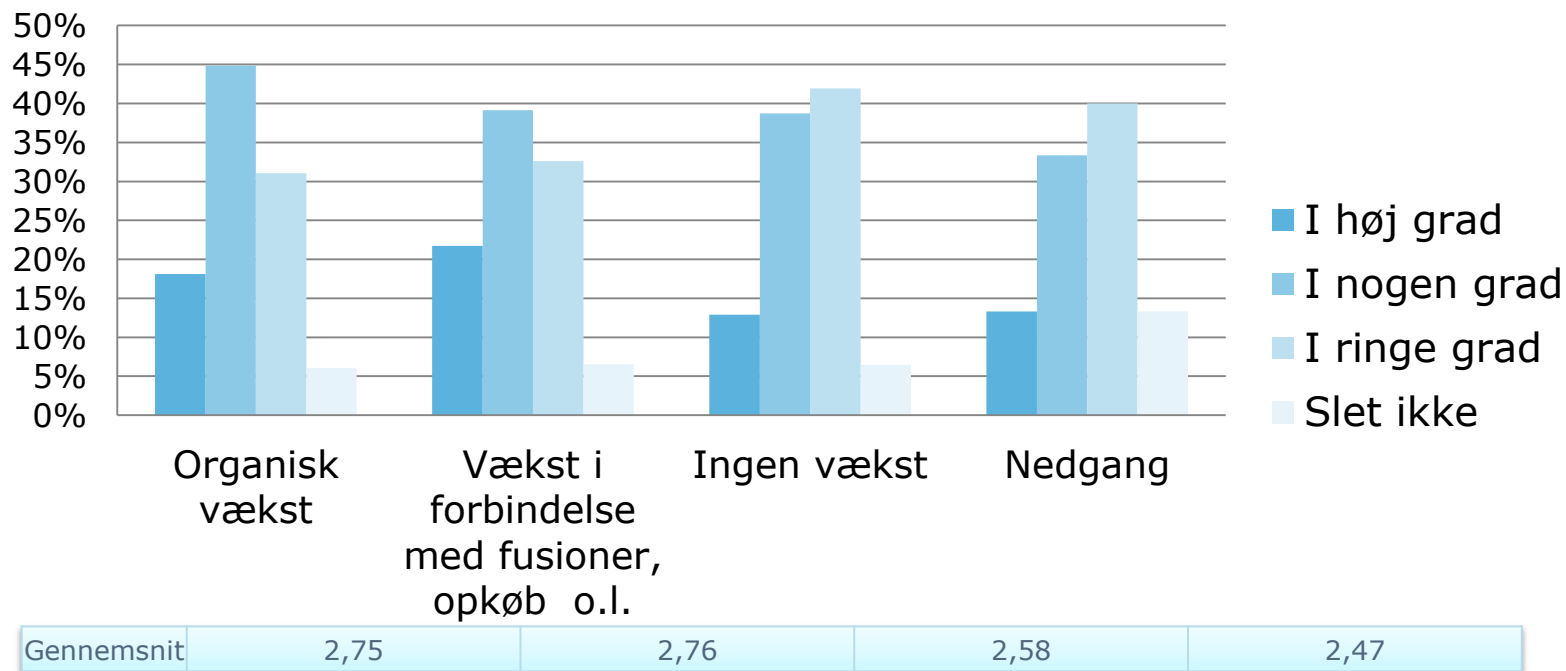
# Organisatorisk og ledelsesmæssig gearing til vækst er vigtig

## Virksomheden er organisatorisk og ledelsesmæssigt gearet til høj vækst



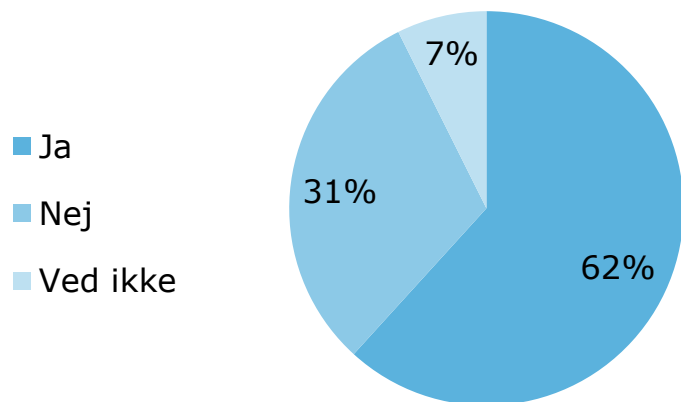
Præstationsafhængig belønning har nogen betydning for vækst, men er ikke en afgørende faktor

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

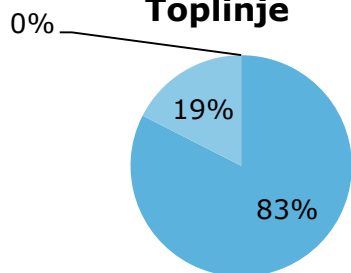


# Vækst på bundlinjen kræver ikke nødvendigvis ændring af organisationsstrukturen

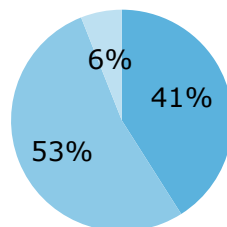
Har der været behov for ændringer i organisationsstrukturen som følge af vækst?



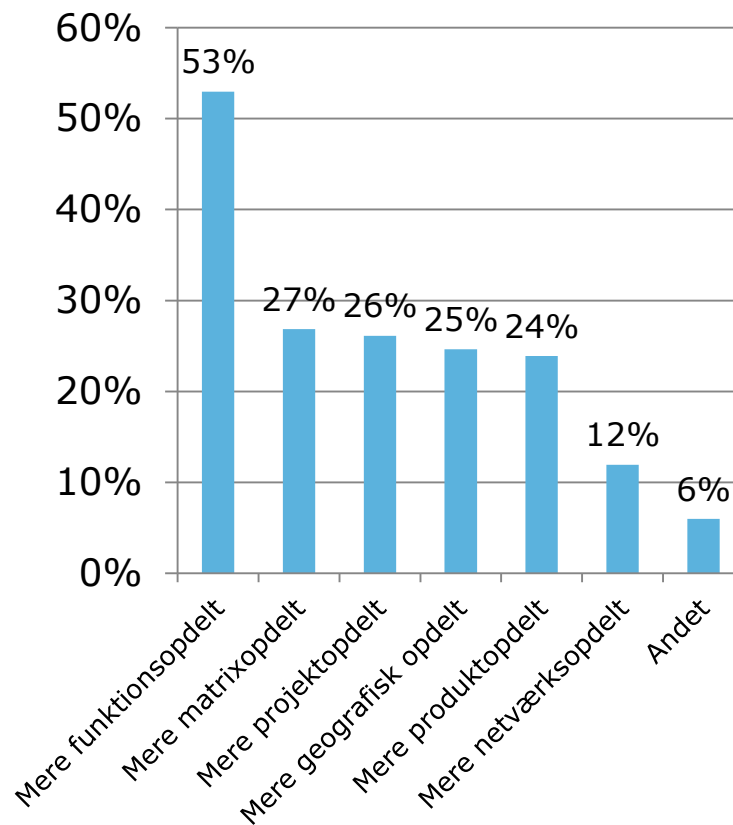
Krydset med Toplinje



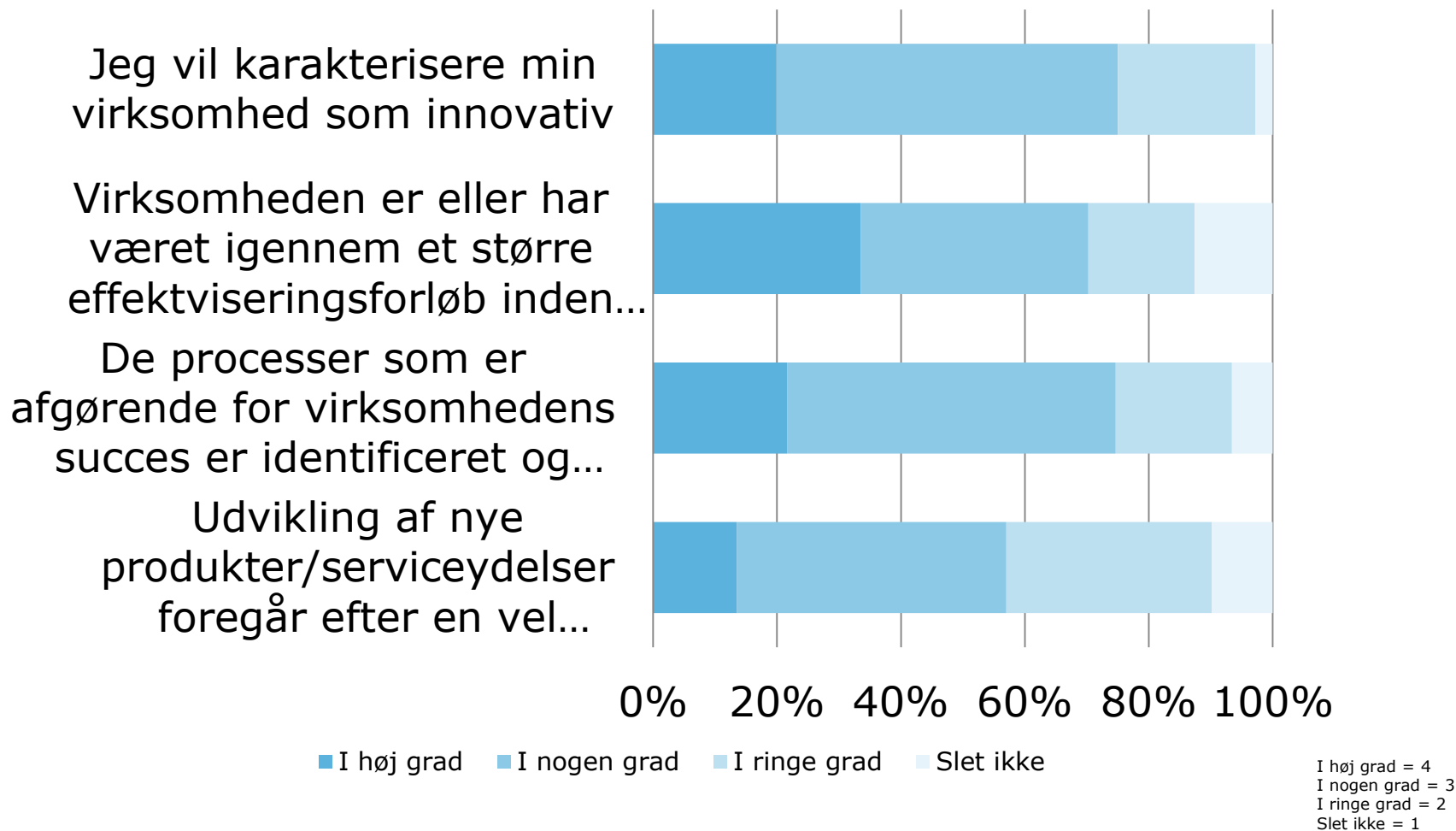
Krydset med Bundlinje



## I hvilken retning?

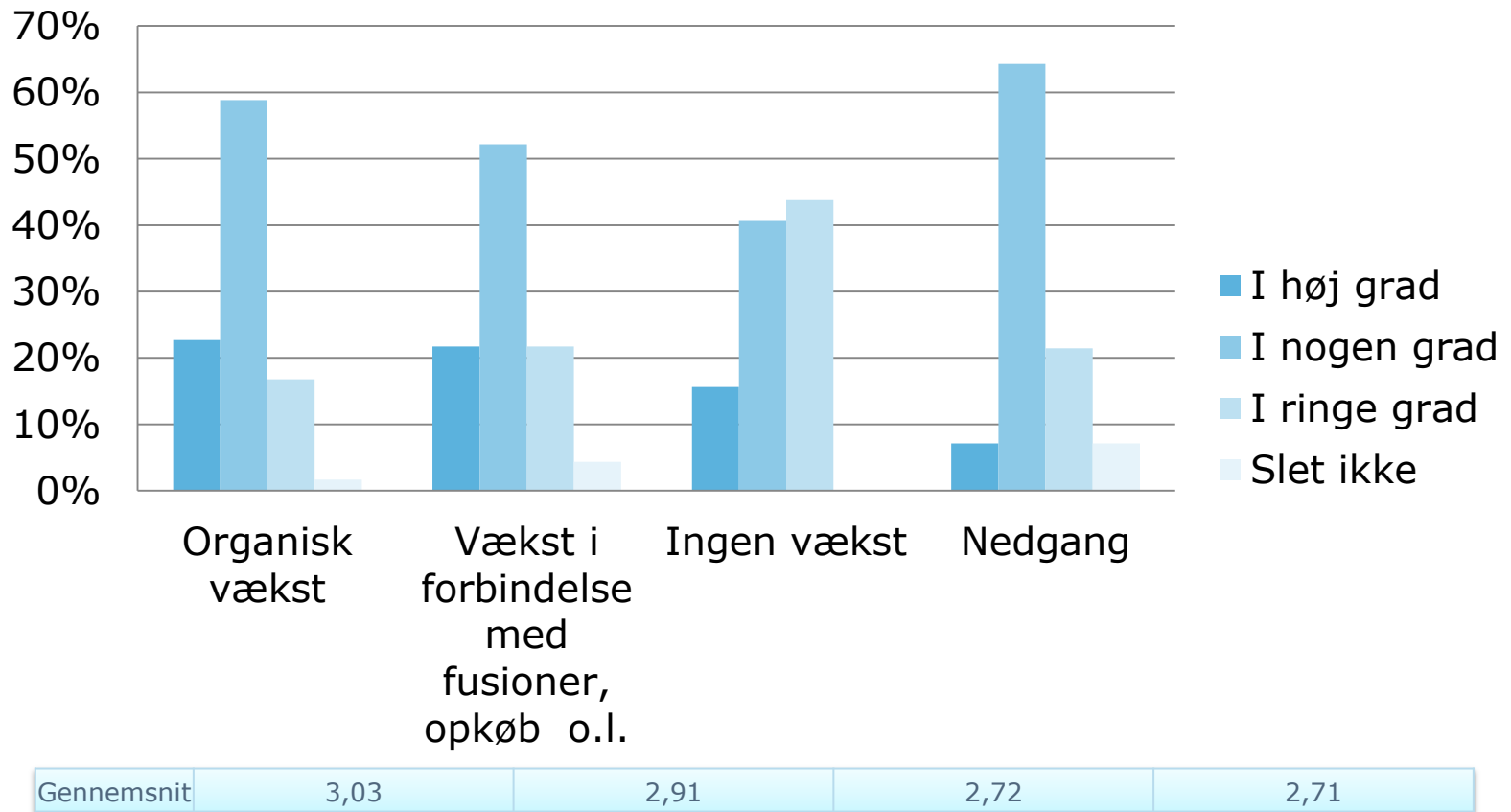


# Teknologier, processer, effektivitet og innovation



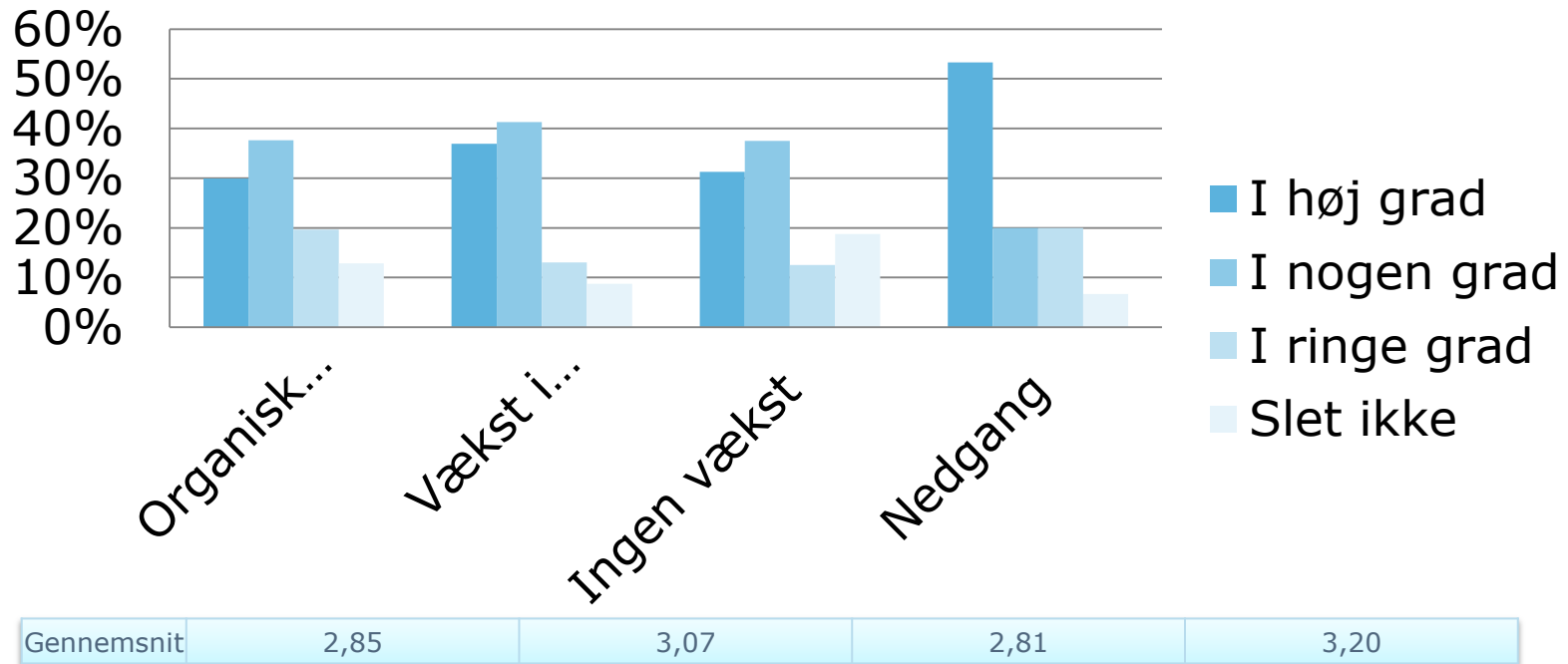
# Innovation kan både føre til vækst og til nedgang

## Jeg vil karakterisere min virksomhed som innovativ



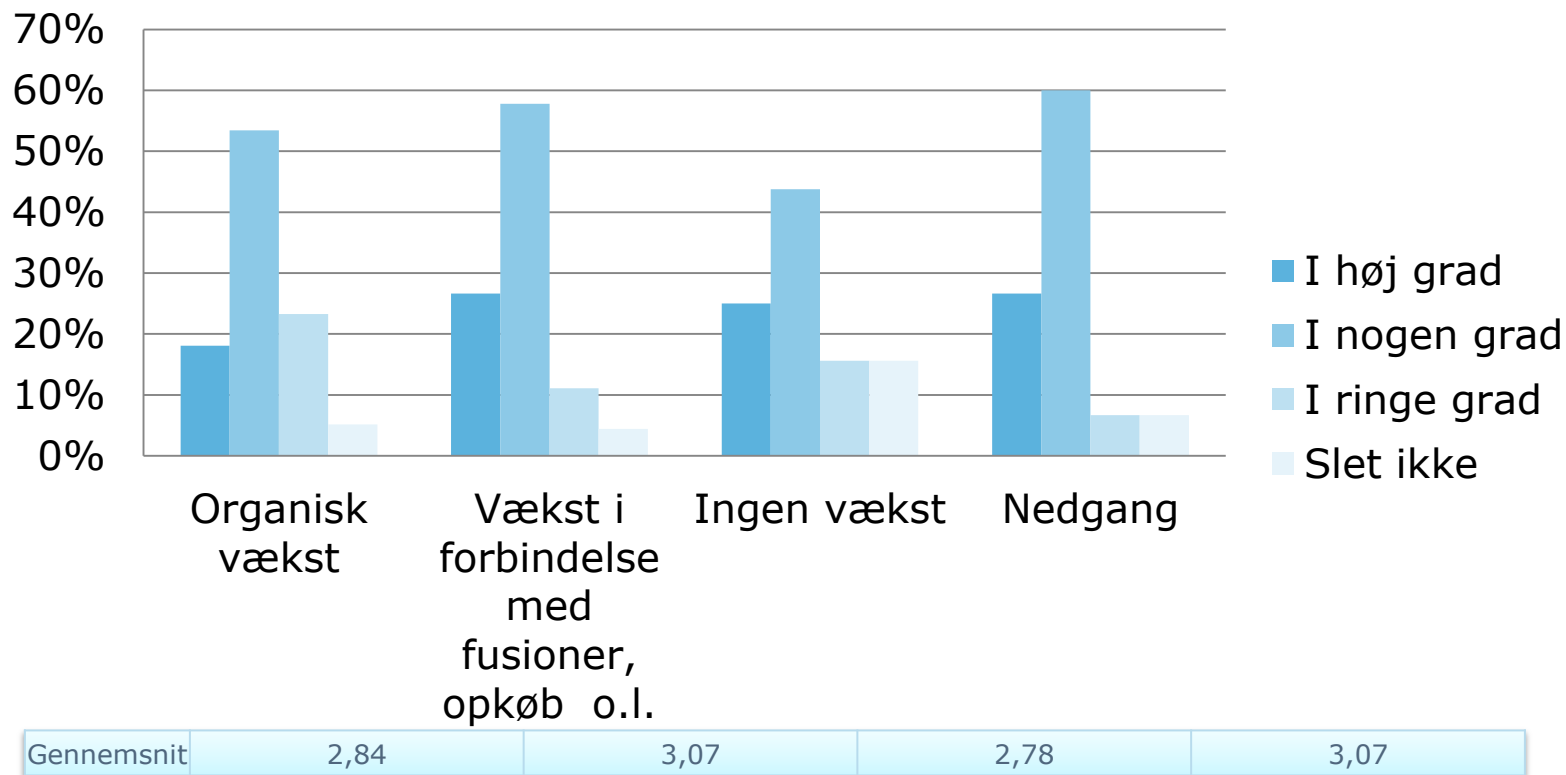
# Effektiviseringsforløb skaber ikke nødvendigvis vækst i virksomheden

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



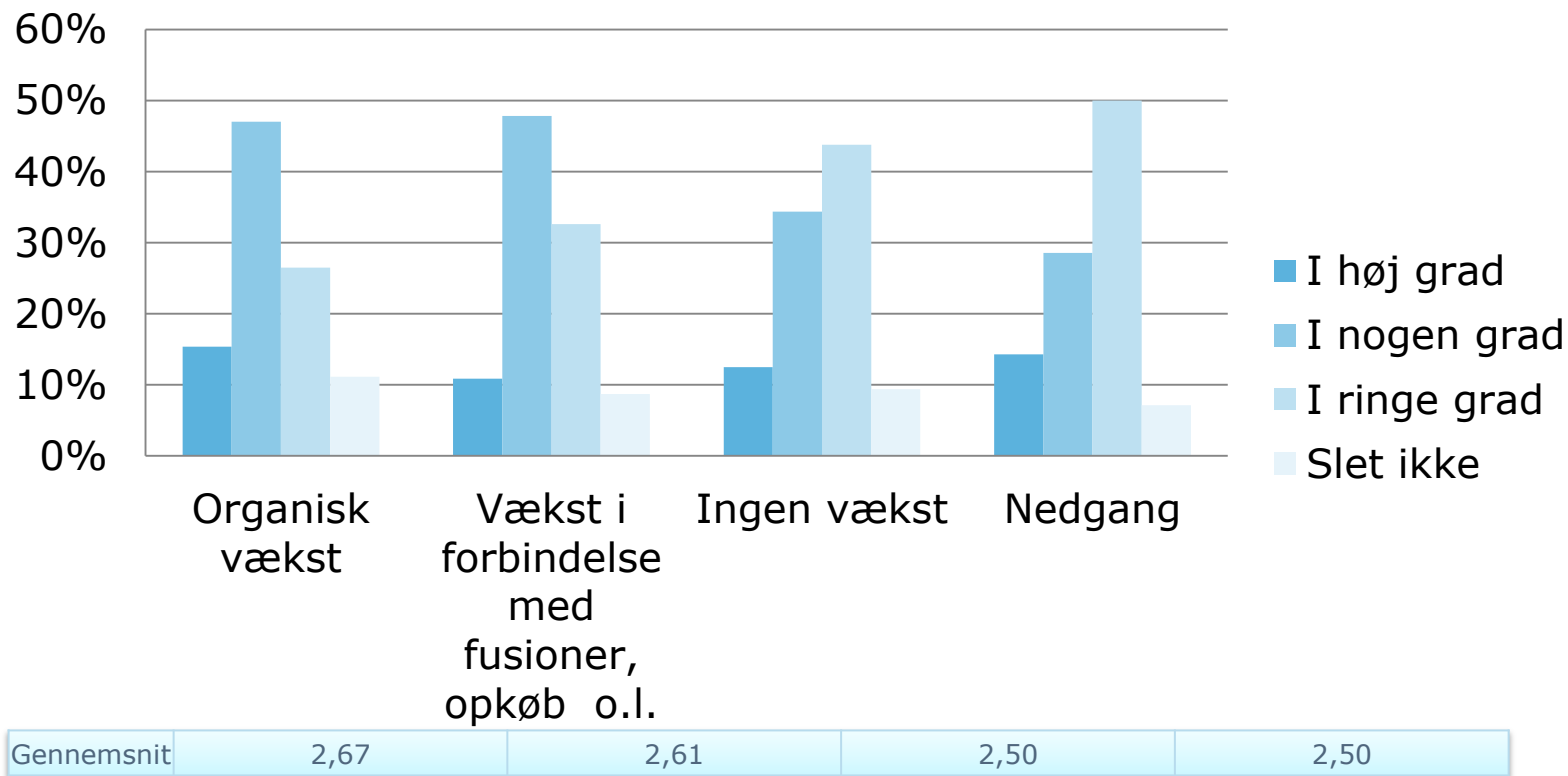
Velbeskrevne processer duer kun, hvis det er de vækstskabende processer, der er beskrevet

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

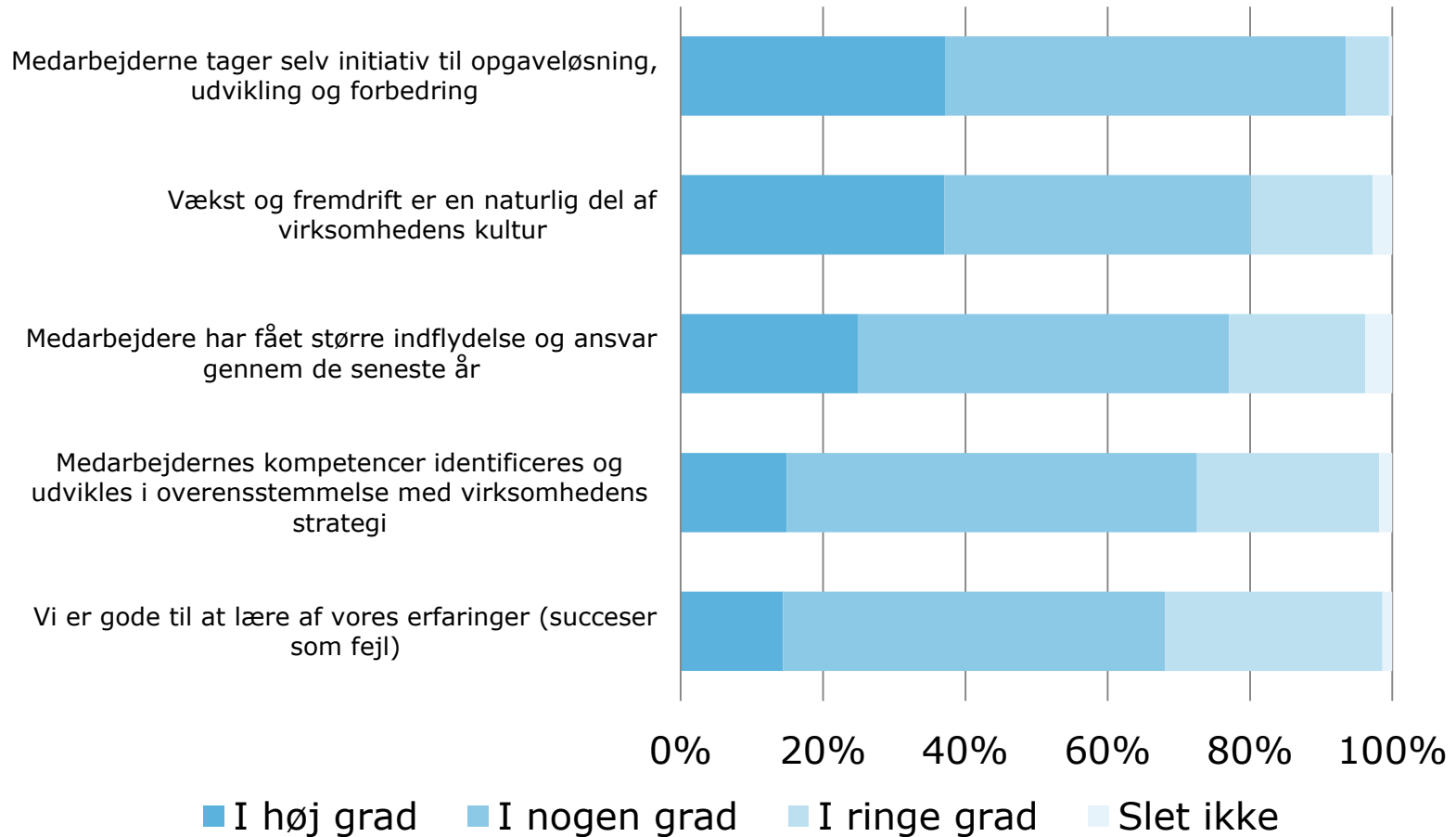


# En veltilrettelagt udviklingsproces ses oftere i vækstvirksomheder

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



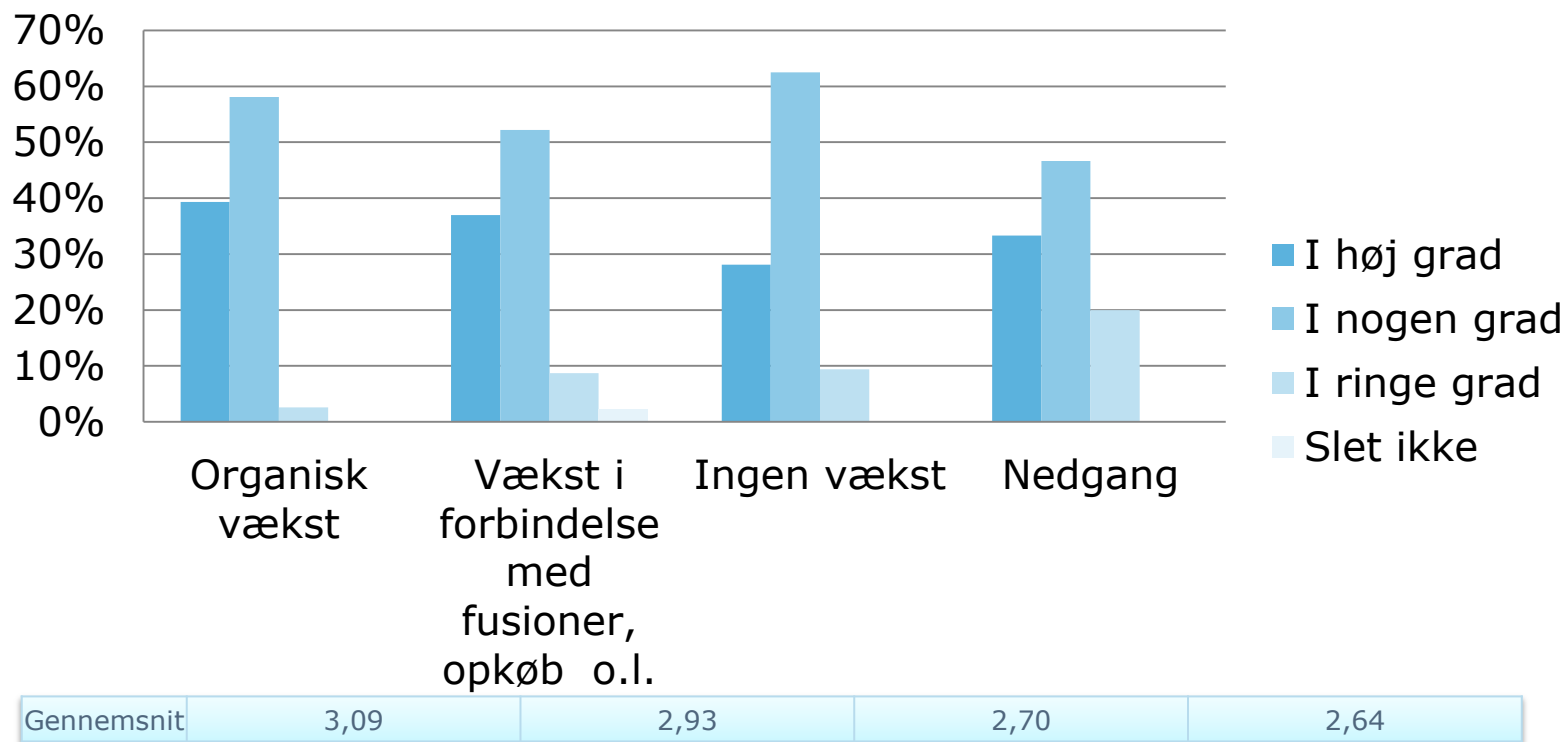
# Kultur, mennesker og adfærd



I høj grad = 4  
I nogen grad = 3  
I ringe grad = 2  
Slet ikke = 1  
28

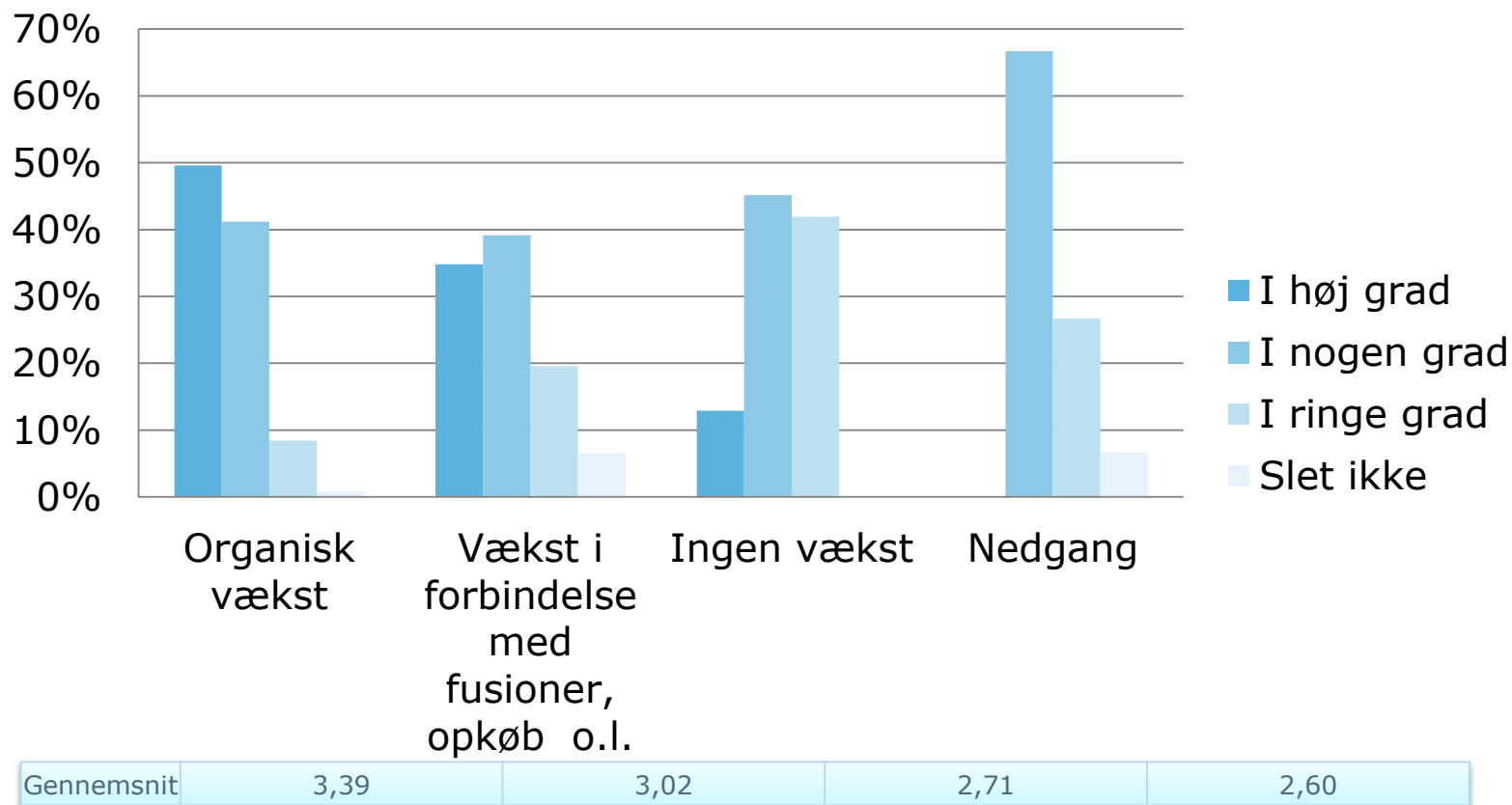
Medarbejdere, der selv tager initiativ kendetegner vækst- virksomheder, men ses også i virksomheder uden vækst

## Medarbejderne tager selv initiativ til opgaveløsning, udvikling og forbedring



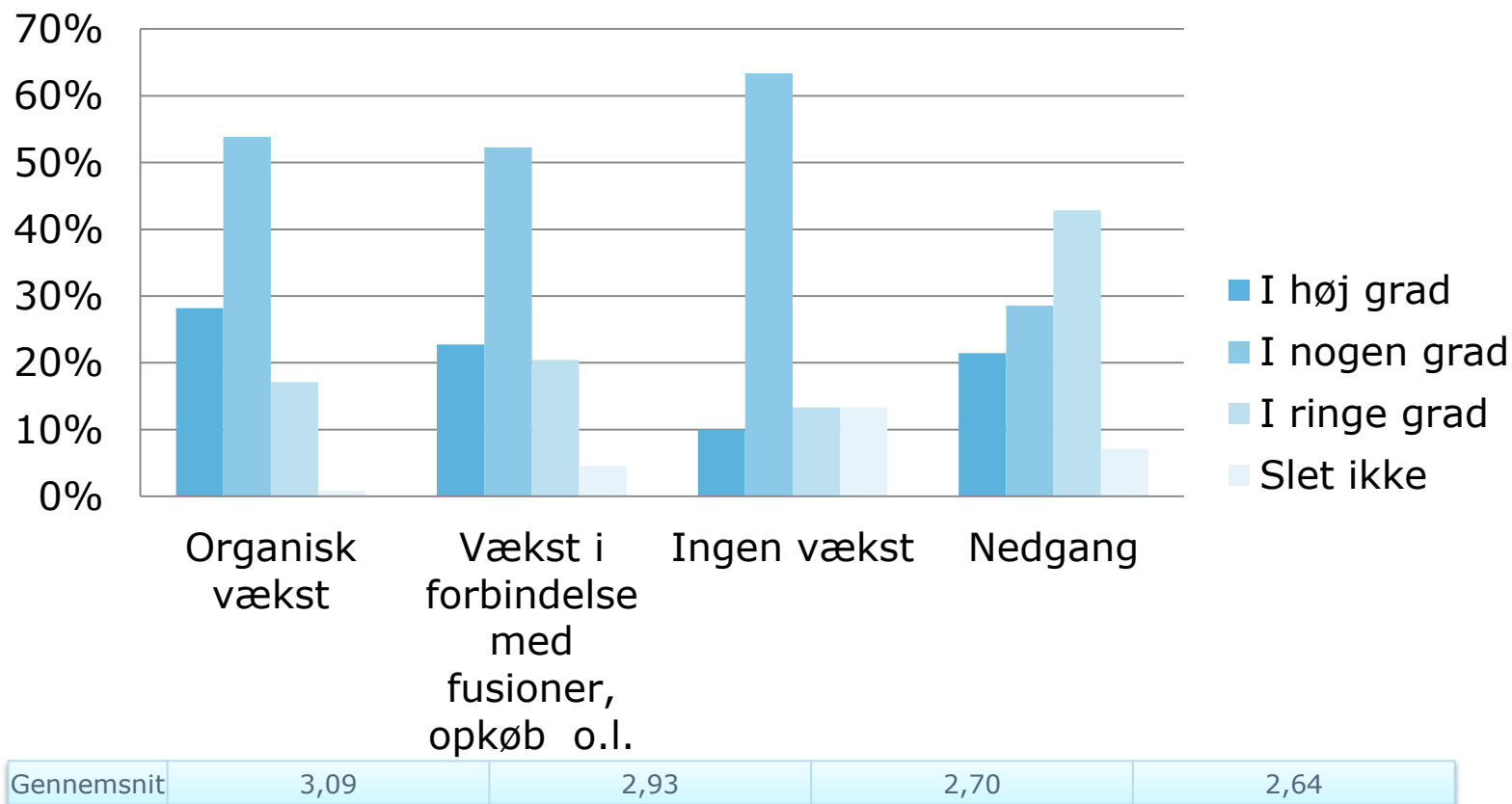
# Vækstkultur gør en forskel

## Vækst og fremdrift er en naturlig del af virksomhedens kultur



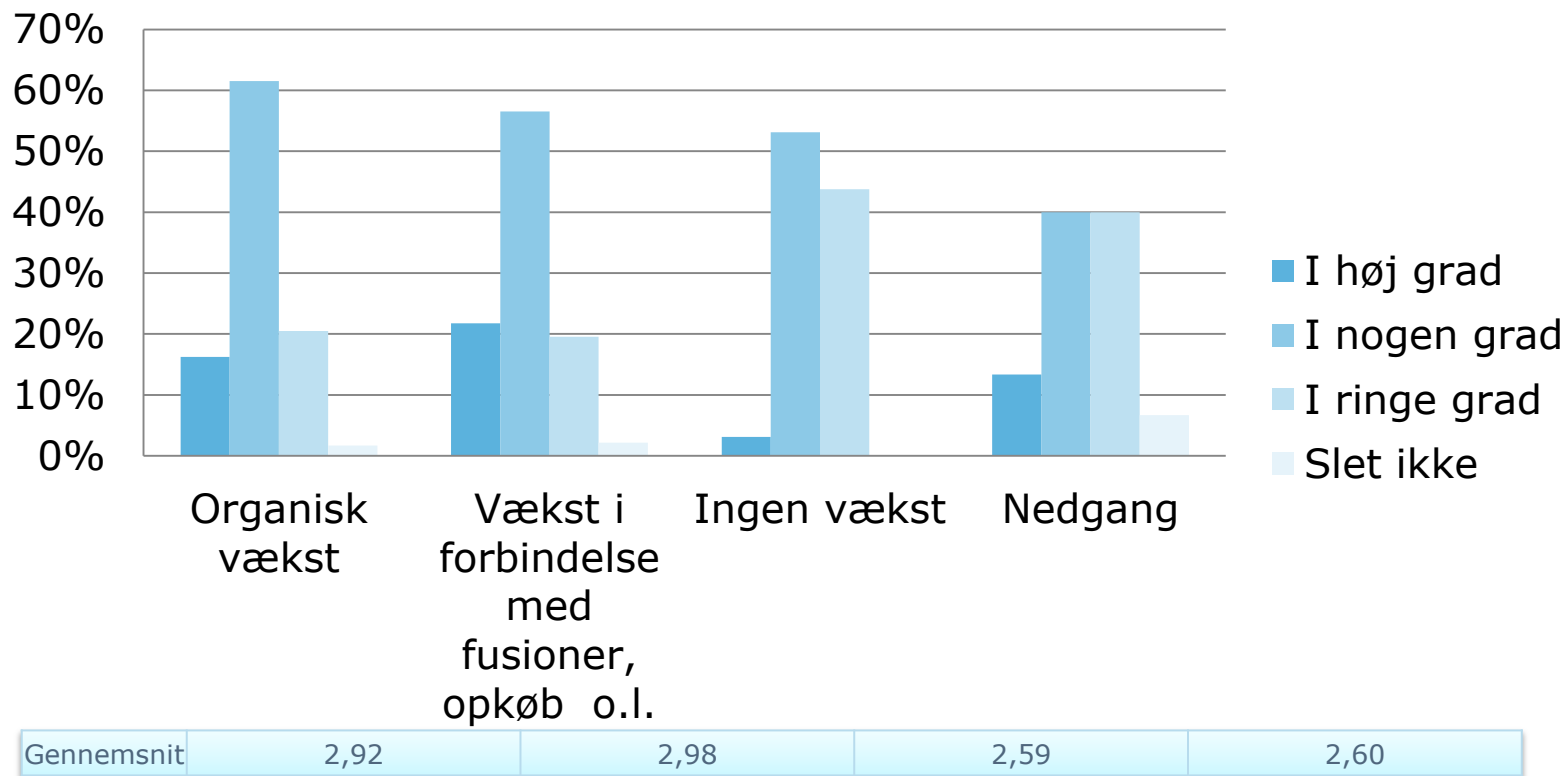
# Indflydelse og ansvar er vigtigt, men gør ikke en markant forskel

## Medarbejdere har fået større indflydelse og ansvar gennem de seneste år



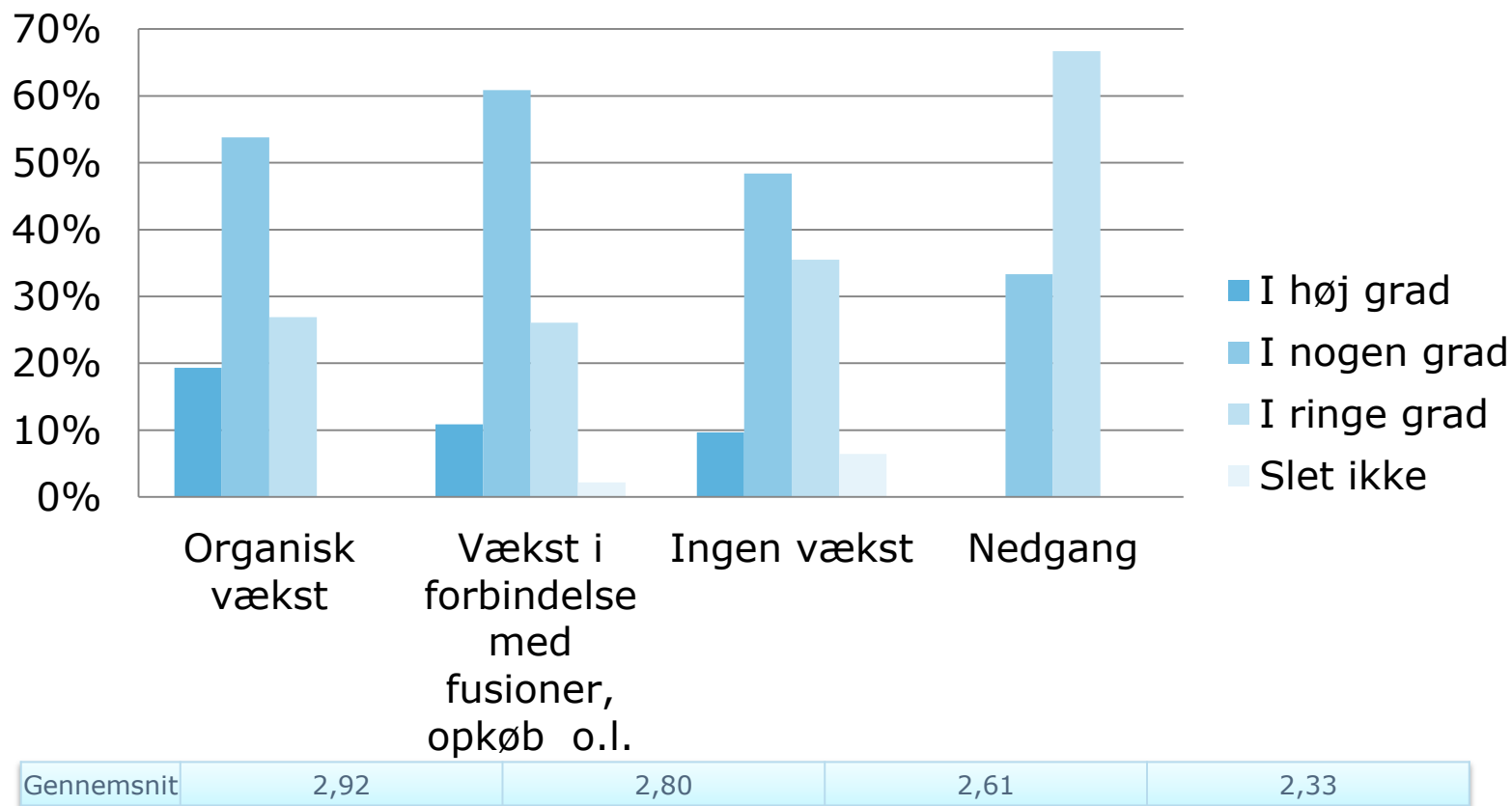
# Strategisk kompetenceudvikling er vigtigt for at få vækst

## Medarbejdernes kompetencer identificeres og udvikles i overensstemmelse med virksomhedens strategi

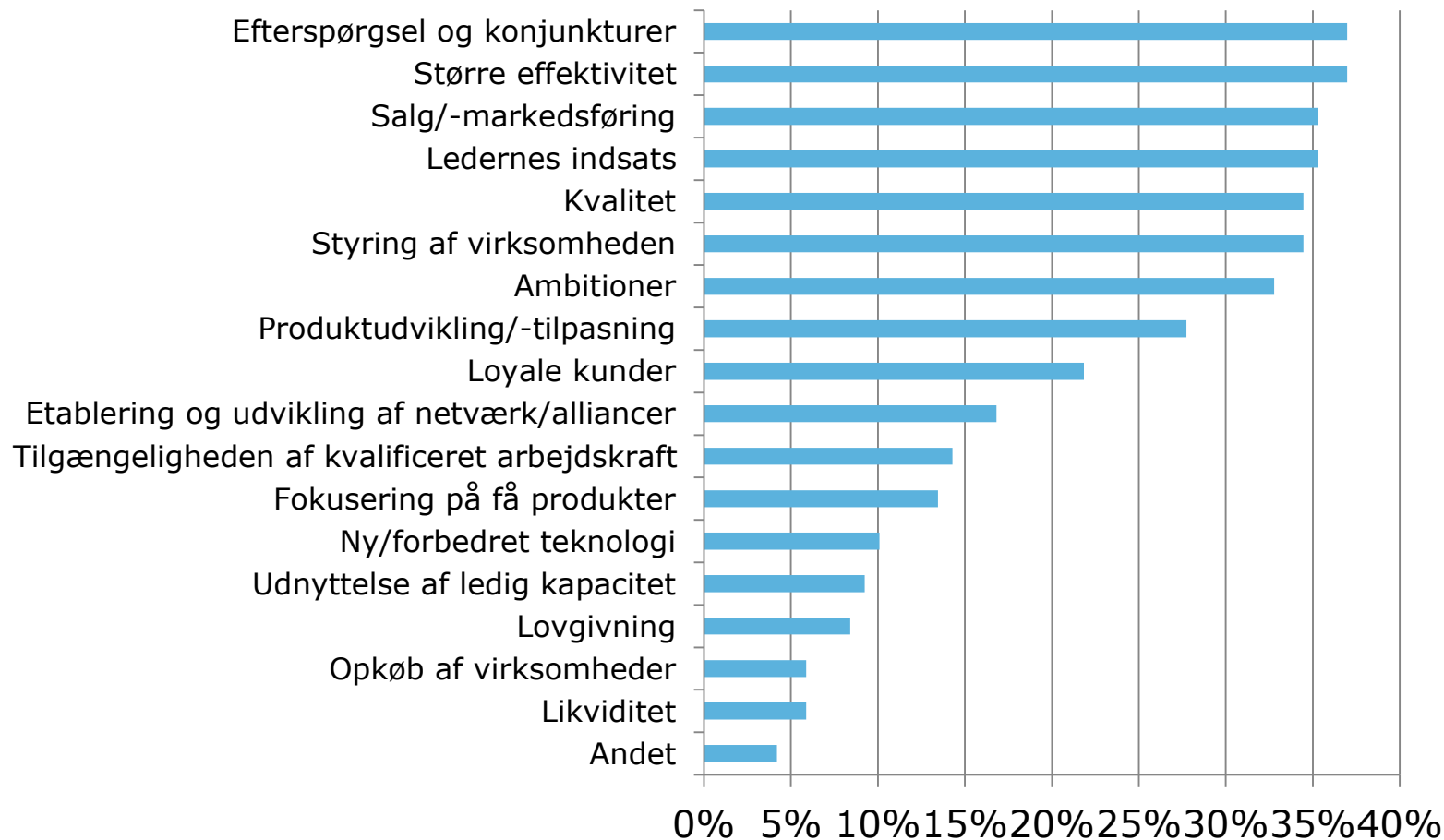


# Tag ved lære af fejlene har nogen betydning for at opnå vækst

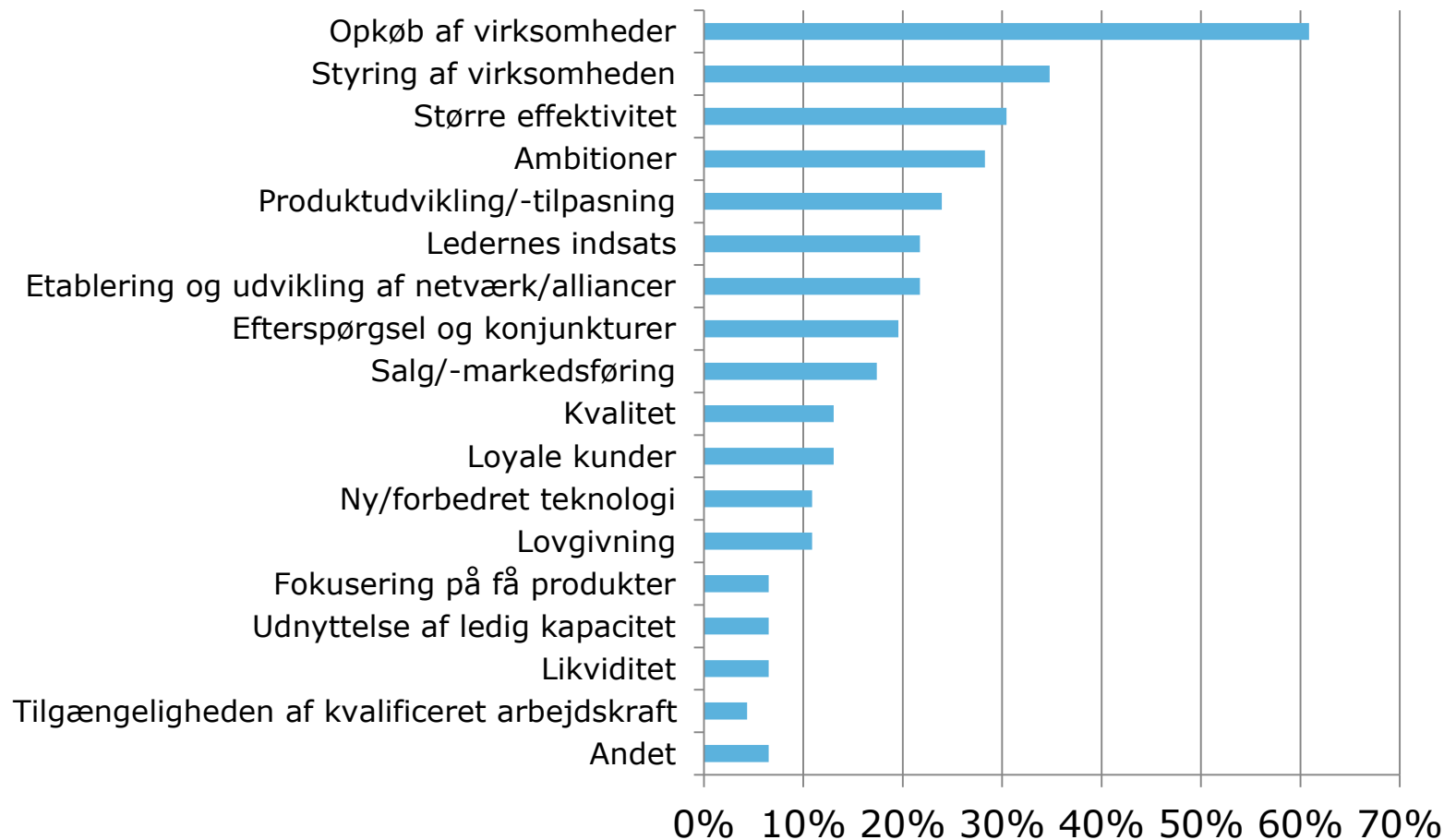
## Vi er gode til at lære af vores erfaringer (succeser som fejl)



# 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?

## **Kontakt Vedr. Vækst og Innovation 2008**

Virksomhedsrådgiver Frank A. Mathiasen  
Tlf.: 33 48 88 61  
E-mail: [fma@cfl.dk](mailto:fma@cfl.dk)

Virksomhedsrådgiver Søren Nilausen  
Tlf.: 33 48 88 74  
E-mail: [sni@cfl.dk](mailto:sni@cfl.dk)

**Kontakt vedr. indikatoren:**  
Rådgiver Lena Jensen  
Tlf.: 3348 8893  
E-mail: [lej@cfl.dk](mailto:lej@cfl.dk)

**Besøg vores hjemmeside:**  
[www.cfl.dk](http://www.cfl.dk)



cfil

Center for Ledelse