

Rapport: Strategiarbejde skaber vindervirksomheder

Mange ejerledede virksomheder klarer sig ganske udmærket uden strategi, men ny rapport dokumenterer, at ejerledere, der arbejder med strategi, målsætning og handleplaner skaber mere vækst og større overskud. Strategiarbejdet er samtidig med til at gøre virksomhederne mere konkurrencedygtige på længere sigt, lyder konklusionen.

Af Morten Asmussen

Mange ejerledede virksomheder klarer sig ganske udmærket på kort sigt uden at arbejde systematisk med virksomhedens strategi. Men for dem, der ønsker en stærk og konkurrencedygtig virksomhed med lang holdbarhed, er der løsninger at finde i strategiarbejdet. Det er således i høj grad strategiarbejdet, der skiller vindervirksomheder fra alle andre. Det viser en ny undersøgelse fra Center for Ejerledede Virksomheder. En af de tydelige konklusioner er, at ejerledere, der tager sig tid til at tænke strategi og lægge fremtidsplaner skaber større vækst og højere overskud i virksomheden end ejerledere, der ikke gør.

Stort vækstpotentiale for ejerledere og samfundet

På trods af de indlysende fordele, er det stadig omkring tre fjerdedele af ejerlederne, der enten ikke arbejder systematisk med strategiplaner eller mangler at få deres målsætninger omsat til handleplaner og arbejdsopgaver. Og kun ganske få af de omkring 1.700 ejerledere med mellem 5 og 250 ansatte, der har deltaget i undersøgelsen, prioriterer strategiarbejdet i en grad, der skaber de fornødne resultater. Og netop her ligger en stor del af kimen til at skabe stærke virksomheder til glæde for både ejerledere, medarbejdere og samfundet generelt.

“Noget af det mest interessante i vores undersøgelse er det betydelige vækstpotentiale, vi ser. Både for ejerlederne og for samfundet. Hvis vi kan få flere ejerledere til at prioritere det strategiske arbejde, med formulering af målsætninger og eksekvering af disse, så vil lønsomheden og væksten i mange virksomheder styrkes til gavn for ejerlederne selv og samfundet generelt,” siger professor Kasper Meisner Nielsen, der sammen med sine kolleger på Center for Ejerledede Virksomheder på CBS – Copenhagen Business School - har stået bag undersøgelsen.

Driften står i vejen

Mange ejerledere fortæller, at de er optaget af driften, og at dette er den primære barriere i forhold til at arbejde med at formulere målsætninger og strategi. Hele 87 procent af de ejerledere, der ikke arbejder med målsætninger angiver, at det i høj grad eller meget høj grad skyldes, at de fokuserer på driften. Samtidig siger næsten halvdelen, at de ikke har tid til at prioritere arbejdet omkring formulering af målsætninger.

“Hvis potentialet skal udnyttes, så ligger der et stort arbejde i at overbevise ejerlederne om, at fokus på strategien er umagen værd. Ikke kun for at skabe vækst og overskud nu og her, men også for at skabe en sund og fornuftig virksomhed, der lever mange år fremover. For selvom du ikke ønsker at virksomheden skal vokse, så er du nødt til at holde øje med, hvor markedet bevæger sig hen,” siger Kasper Meisner Nielsen.

I undersøgelsen har Center for Ejerledede Virksomheder bedt ejerlederne svare på, hvordan de arbejder med strategi, og placeret dem på den såkaldte strategitrappe (se herunder).

STRATEGITRAPPEN

Trin 1: Formulering & analyse	Har ikke formuleret en målsætning
	Har formuleret en målsætning, som ikke er baseret på grundig analyse
Trin 2: Eksekvering	Har formuleret en målsætning baseret på en grundig analyse, men mangler at omsætte målsætninger til handleplaner og arbejdsopgaver
Trin 3: Opfølgning & justering	Har formuleret en målsætning baseret på en grundig analyse og omsat målsætningerne til handleplaner og arbejdsopgaver. Mangler opfølgning og justering af målsætning, handleplaner og arbejdsopgaver
	Mestrer alle facetter af arbejdet omkring målsætninger og strategi for virksomhedens udvikling

Kun få arbejder med strategi

På baggrund af svarene er der fem oplagte konklusioner, der indikerer et vist efterslæb i ejerledernes arbejde med at formulere målsætninger og udarbejde en strategi for virksomhedens udvikling:

1. Der er relativt mange ejerledere (25%), som ikke har formuleret målsætninger for virksomheden.
2. En mindre andel af ejerledere laver ikke en grundig analyse af virksomhedens forhold, når de formulerer målsætninger for virksomhedens udvikling (17%).
3. Mange ejerledere får ikke omsat deres målsætninger til handleplaner og arbejdsopgaver for medarbejderne (32%).
4. Relativt få ejerledere mestrer alle facetter af arbejdet omkring formulering af målsætninger og strategi for virksomhedens udvikling (3%).
5. Der er et stort potentiale for vækst og udvikling, hvis gruppen af ejerledere på Strategitrappens to nederste trin (74%) forbedrer deres arbejde med at formulere målsætninger og og får omsat dem til handleplaner og arbejdsopgaver.

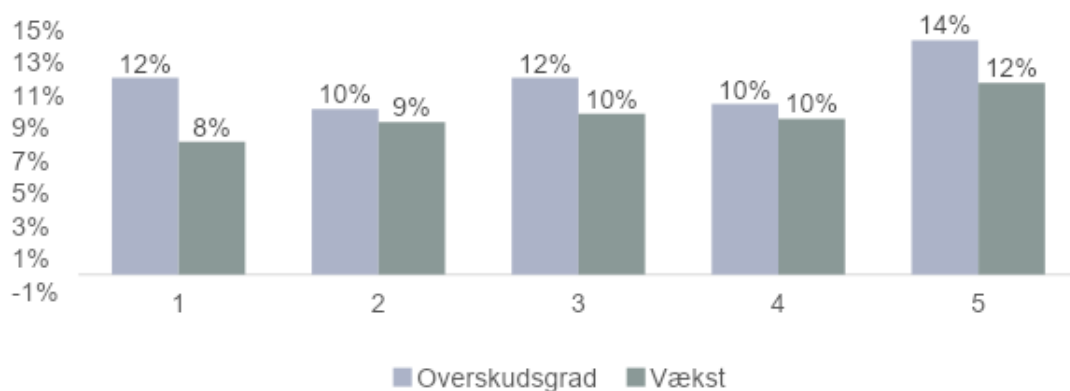
[Læs mere om Strategitrappen og test dig selv her](#)

Stort vækstpotentiale

Når man sammenligner virksomhedernes performance ud fra, hvor de er placeret på Strategitrappen, så ser man, at virksomheder, der er på trin 1 (ikke har formuleret målsætninger) har en overskudsgrad på 12 procent og en vækst på 8 procent. Derimod har virksomheder på trin 5 (mestrer processen omkring formulering af målsætninger og strategi) en overskudsgrad på 14 procent og en vækst på 12 procent (se figuren umiddelbart herunder).

“På tværs af de fem grupper af virksomheder på Strategitrappen kan vi desuden se, at virksomhedernes vækstrate stiger i takt med deres placering på Strategitrappen,” supplerer Kasper Meisner Nielsen.

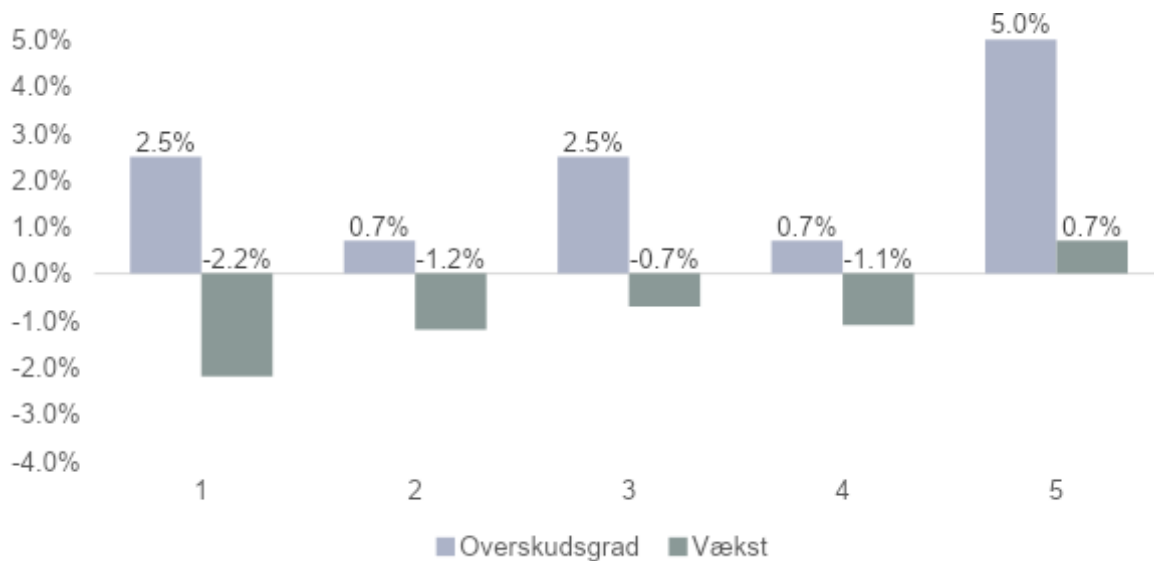
Overskudsgrad og vækst sammenholdt med virksomhedernes placering på Strategitrappen



Forskellen bliver endnu mere udtalt, når man sammenligner resultaterne fra virksomheder i samme branche. Her kan man se, at de 3 procent af ejerlederne, der ligger på trin 5 klarer sig betydeligt bedre end resten (se figuren herunder).

“Det samlede indtryk er, at virksomheder der mestrer arbejdet med at formulere målsætninger og eksekvere strategi klarer sig betydelig bedre end virksomheder, der ikke gør. På tværs af Strategitrappen ser vi, at der er klare målbare effekter på virksomhedens vækst. Virksomheder der ikke har formuleret målsætninger vokser mindre end de virksomheder, der er arbejder med at formulere målsætninger og strategi. Vi kan derfor konkludere, at arbejdet med at formulere målsætninger og strategi giver målbart positive resultater,” konkluderer Kasper Meisner Nielsen.

Branchejusteret overskudsgrad og vækst sammenholdt med virksomhedernes placering på Strategitrappen



Kasper Meisner Nielsen anerkender, at vækst og overskud ikke nødvendigvis er det, der motiverer mest hos en stor del af de danske ejerledere. Men til denne gruppe sender han en opfordring til at gøre en indsats for at styrke virksomheden på længere sigt.

“Det bedste argument for at allokere tid til langsigtet planlægning, er at det styrker virksomheden. Det er vigtigt at holde fokus på udvikling og fortsat at være konkurrencedygtig. Vi ser masser af eksempler på virksomheder, der klarer sig ganske godt på den korte bane, men som bliver overhalet på den lange sigt. Derfor er det en god idé at arbejde systematisk med strategiarbejdet og derved skabe en stærk virksomhed, der også er konkurrencedygtig om 5, 10 og 20 år.”

Læs meget mere på www.ejerlederen.dk