



**AALBORG UNIVERSITY**  
DENMARK

**Aalborg Universitet**

## **Strategibarometer 2021**

*Strategiarbejde i nordjyske organisationer*

Friis, Ole; Holmgren, Jens; Kringelum, Louise Brøns ; Holm, Casper Gamborg

*Publication date:*  
2021

[Link to publication from Aalborg University](#)

*Citation for published version (APA):*

Friis, O., Holmgren, J., Kringelum, L. B., & Holm, C. G. (2021). *Strategibarometer 2021: Strategiarbejde i nordjyske organisationer*. Aalborg University Business School.

### **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal -

### **Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us at [vbn@aub.aau.dk](mailto:vbn@aub.aau.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.



Strategic  
Management  
Lab

# STRATEGIBAROMETER 2021

Strategiarbejde i nordjyske organisationer



**BUSINESS SCHOOL**  
AALBORG UNIVERSITY

# INDHOLD

## **FORMÅLET MED UNDERSØGELSEN**

03

## **STRATEGIMODELLEN**

04

## **FAKTA OM UNDERSØGELSEN**

05

## **RESULTATER FOR NORDJYSKE ORGANISATIONER**

06

## **SAMLET KONKLUSION**

14

## **STRATEGIARBEJDE I DIN ORGANISATION**

15

### **KONTAKTINFORMATION:**

**STRATEGIC MANAGEMENT LAB**

**STRATEGICMANAGEMENTLAB@BUSI-  
NESS.AAU.DK**

**OLE FRIIS  
TLF: 40982160**

**WWW.BUSINESS.AAU.DK/RESEARCH/  
STRATEGIC-MANAGEMENT-LAB/**

## FORMÅLET MED UNDERSØGELSEN

Denne rapport sætter fokus på nordjyske organisationers evne til at arbejde med strategi. Strategiarbejde er en central ledelsesopgave, som dækker over formuleringen såvel som eksekveringen af en strategi. Strategiarbejde indebærer således et kontinuerligt fokus på, hvorvidt organisationens udvikling går i den ønskede retning og derudover om de strategiske initiativer bliver fastholdt. Samspillet mellem disse processer skaber de største potentialer – og ofte udfordringer – i det daglige strategiarbejde.

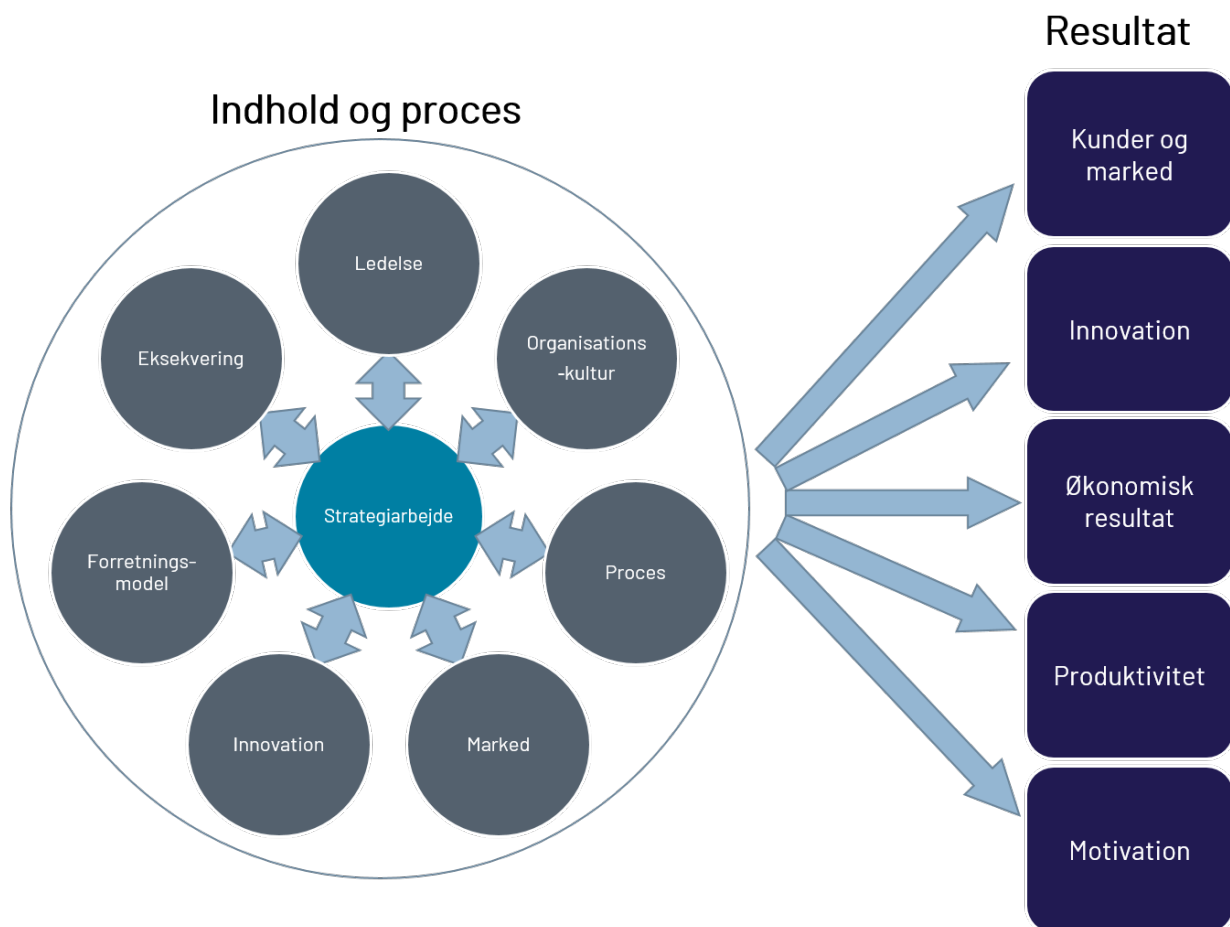
Rapporten er baseret på en undersøgelse af såvel medarbejderes som top- og mellemlederes syn på forskellige aspekter af strategiarbejdet. Inddragelse af de forskellige organisatoriske niveauer muliggør en sammenligning af, hvordan de forskellige niveauer anskuer de strategiske udfordringer, som organisationen står overfor samt medarbejdernes syn på det.

Undersøgelsen er gennemført på tværs af forskellige sektorer og inddrager derfor både den offentlige, private og tredje (NGO'er, selvejende institutioner og foreninger) sektor.

# STRATEGIMODELLEN

Undersøgelsen er gennemført med afsæt i nedenstående model, der illustrerer centrale områder i henholdsvis indhold og proces samt resultat af strategiprocesser. Resultaterne i højre side afspejler de områder, der påvirkes ved at arbejde fokuseret med udvikling og eksekvering af strategi. Cirklen til venstre afspejler de forskellige dele, som strategiarbejde består af lige fra overvejelser omkring forretningsmodel til eksekvering af strategien.

Strategiudvikling sker i processer, hvor strategien udtænkes, formuleres og planlægges. Udviklingen er en løbende, iterativ proces, hvor der skal opnås balance mellem organisationens forretningsmodel, de interne processer, markedsforhold og innovationsarbejdet. Eksekvering omhandler den reelle udførelse af strategien. I denne fase skal der arbejdes med aspekter såsom ledelse, eksekvering af strategien og ikke mindst organisationens kultur.



## FACTS OM UNDERSØGELSEN

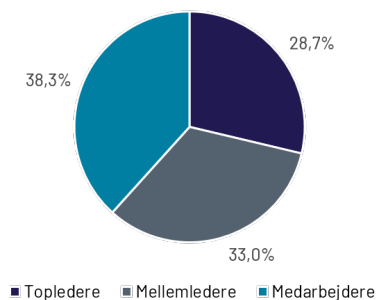
Dataindsamlingen er foretaget ved hjælp af en spørgeskemaundersøgelse med i alt 47 spørgsmål. Spørgsmålene besvares på baggrund af en skala fra 1 til 5, hvor 1 er "meget uenig" og 5 er "meget enig". Disse spørgsmål er udarbejdet på baggrund af eksisterende strategiforskning og forskellige dele af strategiarbejdet som vist i strategimodellen.

Spørgeskemaet er udsendt til samtlige nordjyske organisationer, der har mere end 10 ansatte registreret på deres CVR-nummer (3142 organisationer). Dataene er indsamlet i første kvartal af 2021, og gennem undersøgelsen er der opnået besvarelser fra i alt 655 respondenter.

### RESPONDENTER FORDELT PÅ STILLING:

TOPLEDERE: 188 (28,7%)  
 MELLEMLEDERE: 216 (33,0%)  
 MEDARBEJDERE: 251 (38,3%)

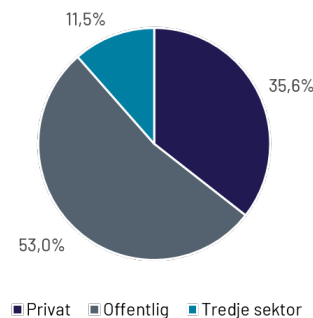
#### Fordeling af respondenter efter stilling



### RESPONDENTER FORDELT PÅ SEKTORER:

PRIVATE ORGANISATIONER: 233 (35,6%)  
 OFFENTLIGE ORGANISATIONER: 347 (53%)  
 TREDJE SEKTOR: 75 (11,5%)

#### Fordeling af respondenter efter sektor



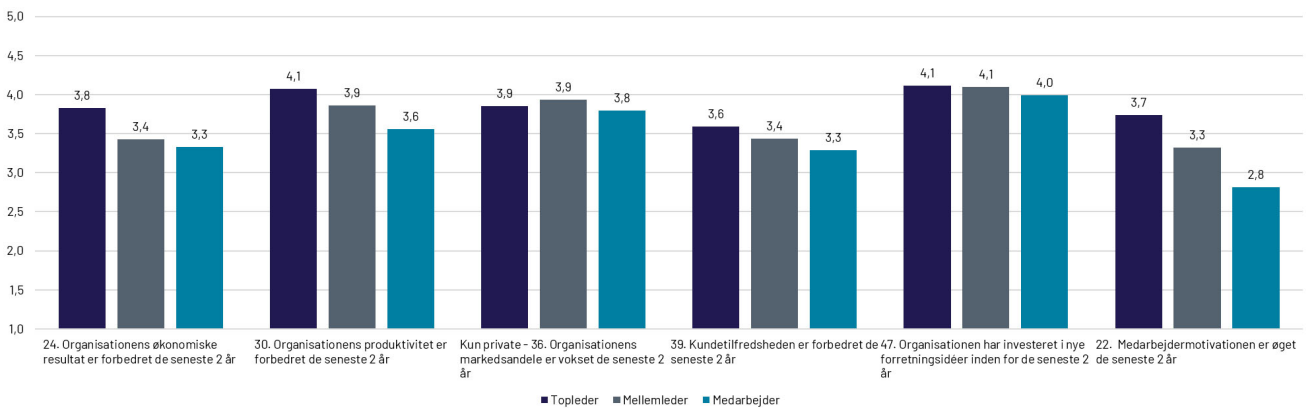
De forskellige dele af strategiarbejdet, som illustreret i figur 1, vil blive uddybet i de følgende afsnit. Først præsenteres de områder, som afspejler organisationernes resultater af strategiarbejdet. Dette dækker over de oplevede resultater på tværs af de enkelte strategielementer inden for kunder og markeder, innovation, økonomiske resultater, produktivitet og motivation.

Dernæst præsenteres hvert enkelt strategiområde med gennemgang af de spørgsmål, som ligger til grund for resultaterne. Først sættes fokus på lederes evne til at kommunikere en klar vision og deres kontinuerlige arbejde med strategi (s. 7). Dernæst præsenteres eksekvering af strategi, som omfatter både kendskabsgrad samt ressourcer, aktiviteter og samarbejde i strategiarbejdet (s. 8). Spørgsmålene om organisationskultur (s. 9) går helt tæt på strategiarbejdet gennem kompetenceafdækning og medarbejderopfølgning. Organisationernes evne til at udvikle nye forretningsmodeller (s. 10) afspejler et bredt fokus på værdiskabelse og omstilling til nye trends herunder digitalisering og bæredygtighed. Dernæst afdækkes omstillingen til nye markedsbehov, og relationer til kunder uddybes ligeledes (s. 11), hvorefter organisationernes evne til kontinuerlig udvikling af nye processer (s. 12) vil belyses. Herefter præsenteres organisationernes evne til at arbejde strategisk med innovation (s. 13) og afslutningsvis konkluderes der samlet på strategiarbejdet i nordjyske organisationer (s. 14).

# RESULTATER FOR NORDJYSKE ORGANISATIONER

## RESULTAT AF STRATEGIARBEJDET MÅLT I PRODUKTIVITET OG BUNDLINJE

I det følgende ses de parametre, der relaterer sig til organisationernes resultater af strategiarbejdet, og indeholder både opfattelsen af økonomiske resultater, produktivitet, kundetilfredshed m.fl. Resultaterne er alle baseret på respondenternes opfattelse og er altså ikke en eksakt afspejling af de reelle resultater, der er opnået i organisationerne.



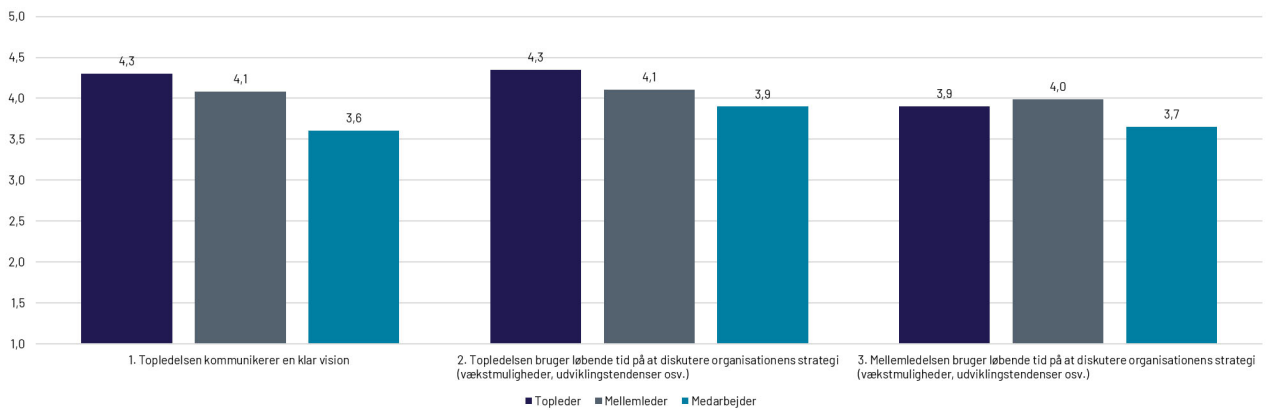
## DE VIGTIGSTE POINTER OM PRODUKTIVITET OG BUNDLINJE

- Toplederne og mellemliderne ser en forbedring af produktiviteten de seneste 2 år, mens medarbejderne ikke er af samme opfattelse.
- Der er investeret i nye forretningsidéer de seneste 2 år.
- Medarbejderne har ikke oplevet en øget motivation de seneste 2 år.
- Toplederne mener modsat, at motivationen er øget.
- Kunde-/brugertilfredsheden er ikke forbedret de seneste 2 år.
- Toplederne mener, at de økonomiske resultater er forbedret de seneste 2 år, mens mellemliderne og medarbejderne ikke er af samme opfattelse.

De forskellige opfattelser mellem primært toplederne og medarbejderne indikerer, at der er stor afstand mellem de forskellige niveauer.

## LEDELSE

Ledelse omfatter oplevelsen af både top- og mellemedernes rolle i strategisk ledelse af organisationen. Det indebærer klar kommunikation af organisationens vision og derudover både top- og mellemedernes fokus på løbende at diskutere de strategiske muligheder, som opstår i organisationen.



## DE VIGTIGSTE POINTER OM LEDELSE

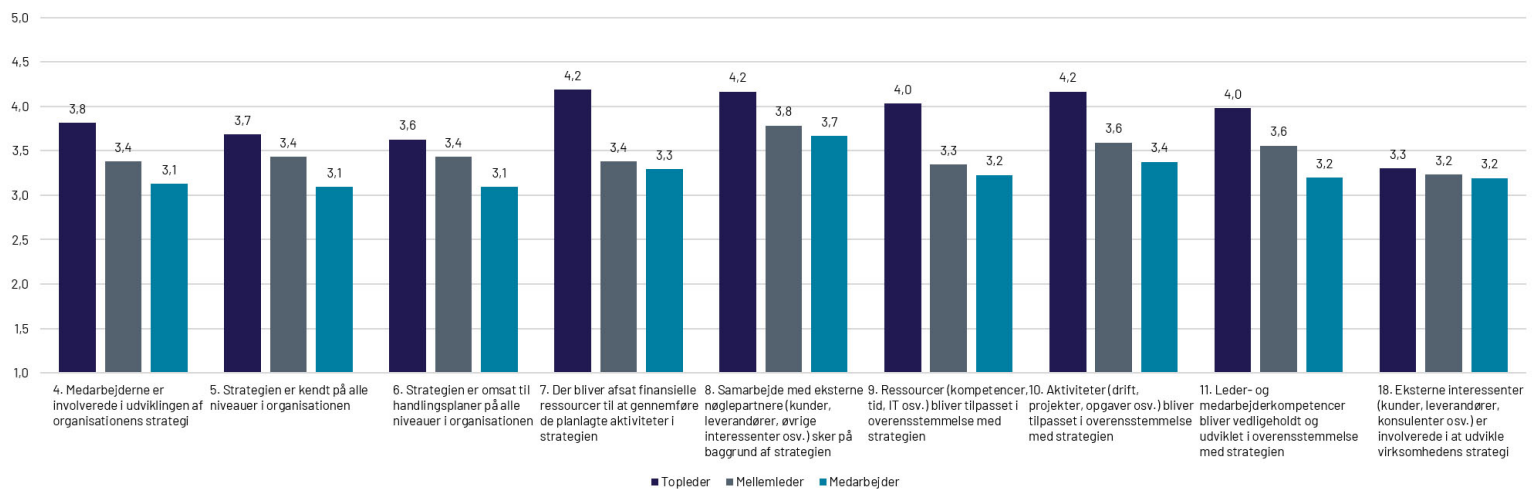
- Der er nogenlunde enighed mellem topledere og mellemedere omkring kommunikation af strategien.
- Medarbejderne oplever ikke i lige så høj grad, at topledelsen kommunikerer en klar vision.
- Ovenstående kan indikere, at særlig topledere ikke er tæt nok på, hvad der rører sig blandt medarbejderne i deres organisation.

De forskellige opfattelser mellem primært topledere og medarbejderne indikerer, at der er afstand mellem de forskellige niveauer.



## EKSEKVERING

Eksekvering indebærer transformationen af den strategiske plan til reelle aktiviteter og resultater. Eksekvering er et stort begreb, som dækker over emner såsom: kendskab til strategien, operationalisering og allokering af ressourcer.



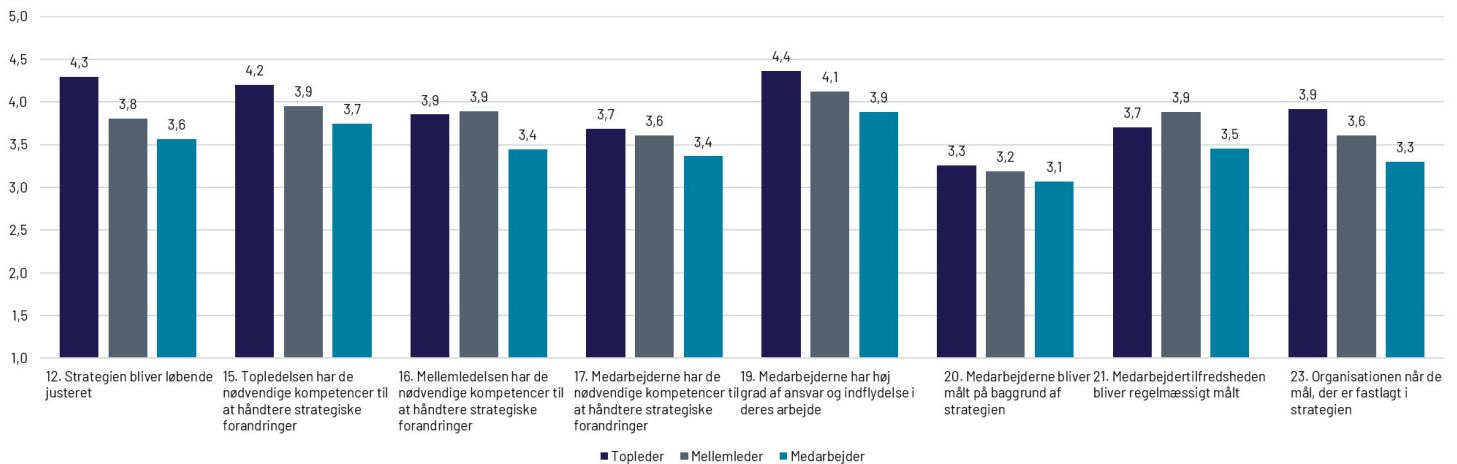
### DE VIGTIGSTE POINTER OM EKSEKVERING

- Medarbejderne mener ikke, at de er involveret i udarbejdelsen af organisationens strategi i samme grad, som toplederne mener de er.
- Strategien er ikke tydeligt kendt på alle niveauer i organisationen, og derudover er strategien heller ikke omsat til handlingsplaner.
- Der ses en forskel i opfattelsen af, om der bliver afsat ressourcer til de aktiviteter strategien kræver, og ligeledes hvorvidt aktiviteter tilpasses i overensstemmelse med strategien.
- Igangværende aktiviteter justeres ikke i forhold til virksomhedens strategi.

Der er meget forskellige opfattelser af strategieksekveringen i organisationerne. De store forskelle mellem topledernes, mellemlidernes og medarbejdernes svar afspejler, at der er behov for, at toplederne fokuserer mere på eksekveringen.

## ORGANISATIONSKULTUR

Organisationskultur indebærer en lang række forskellige aspekter såsom de organisatoriske værdier, normer og basale antagelser, der udmønter sig i den måde organisationen fungerer på til daglig. I forhold til strategiarbejdet kan det afspejle sig i, om der er fokus på løbende forbedringer, udvikling af de nødvendige kompetencer samt graden af regel- og målstyring.



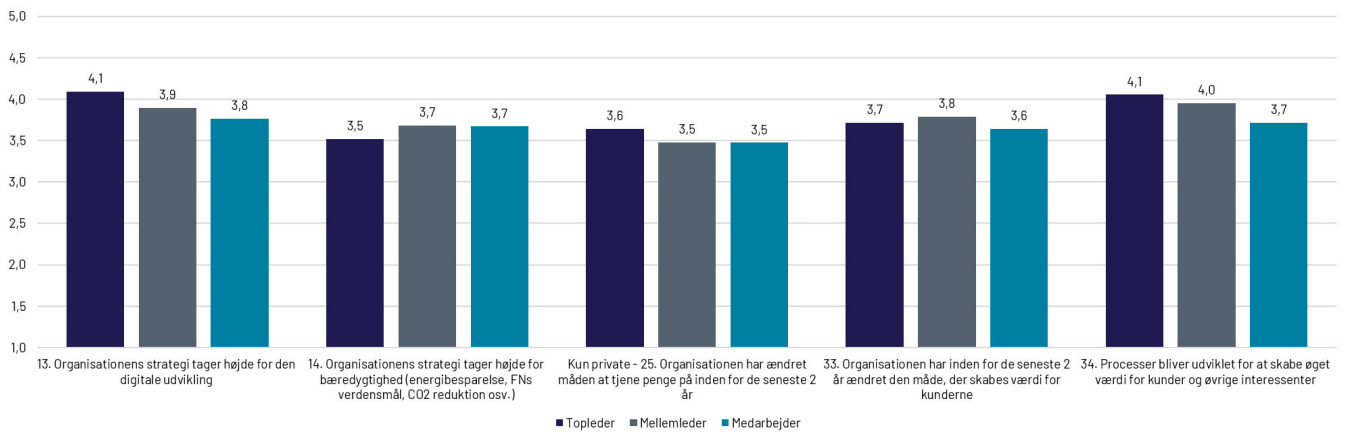
## DE VIGTIGSTE POINTER OM ORGANISATIONSKULTUR

- Mens toplederne oplever en høj grad af justering af strategien i forhold til den løbende udvikling, gør det samme sig ikke gældende for hverken mellemledere eller medarbejdere.
- Selv om der er forskel i opfattelsen af, om medarbejderne har en høj grad af ansvar og indflydelse i deres arbejde, ligger det for alle niveauer højt.

Der er uenighed om, hvorvidt organisationen når de mål, der er fastlagt i strategien, og om medarbejderne bliver målt på baggrund af strategien. Dette kan hænge sammen med, at medarbejderne ikke mener, at strategien er kendt på alle niveauer i organisationen.

## FORRETNINGSMODEL

En organisations forretningsmodel handler om, hvordan organisationen skaber værdi for kunder/brugere, samt hvordan der skabes grundlag for en levedygtig organisation. Derudover kan forretningsmodeller anvendes til at skabe overblik over forskellige dele af en organisations værdiskabelse, herunder hvordan der arbejdes med værdiskabelse i både ny teknologi, bæredygtighed eller lignende.



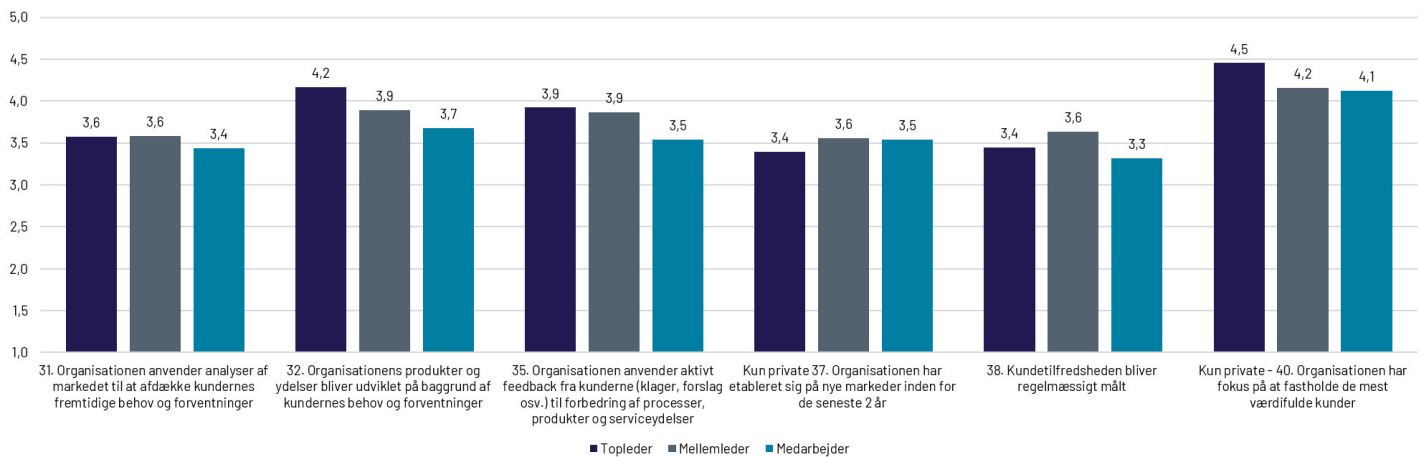
## DE VIGTIGSTE POINTER OM FORRETNINGSMODEL

- Der er generel enighed blandt topledere, mellemledere og medarbejdere i forståelsen af forretningsmodellementerne.
- Organisationerne tager højde for den digitale udvikling og i nogen grad for bæredygtighed.
- De interne processer er inden for de seneste to år blevet ændret og udviklet for at skabe øget værdi for kunderne.

Der er skabt en langsigtet og sund strategisk balance i organisationerne. Der er dog stadig potentialer at afsøge i forhold til at ændre måden, der tjenes penge på.

## MARKED

Marked afspejler organisationers eksterne forhold såsom markeds- og kundeforhold. I denne kategori er der fokus på, hvordan organisationer anvender information om markedet og input fra kunder til at kunne arbejde strategisk med de eksterne forhold.



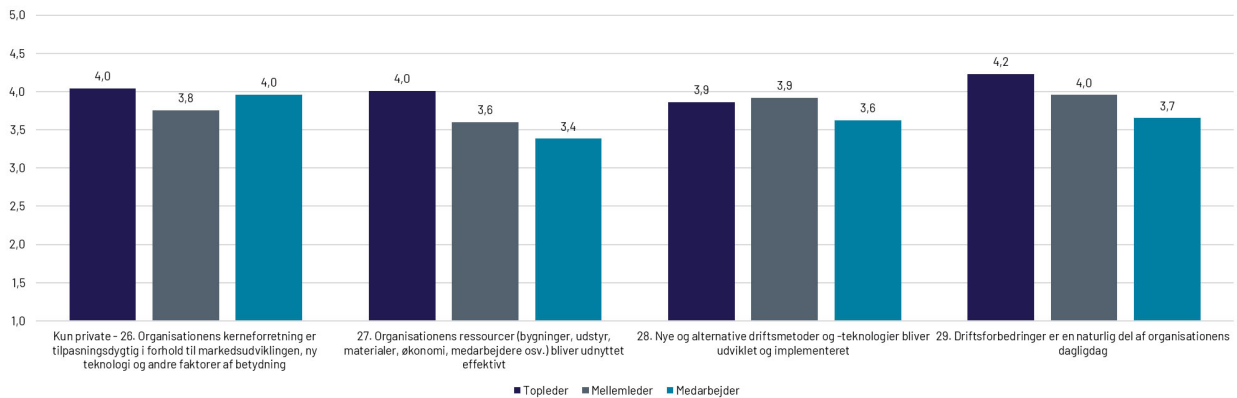
## DE VIGTIGSTE POINTER OM MARKED

- Produkter og ydelser bliver udviklet på baggrund af kundernes behov og forventninger.
- Der anvendes feedback fra kunder til forbedring af processer og produkter.
- Der er et stort fokus på at fastholde de mest værdifulde kunder.
- Brugen af markedsanalyser kan styrkes.
- Organisationerne måler ikke i udstrakt grad på kundetilfredsheden.

Det kan virke modstridende, at organisationer anvender feedback fra kunder til at udvikle deres produkter og ydelser på baggrund af kundernes behov og forventninger, men i lavere grad anvender analyser til at afdække kundernes behov og ikke måler kundetilfredsheden regelmæssigt.

## PROCES

Proces omhandler organisationens interne processer herunder effektiv udnyttelse af ressourcer, driftsforbedringer og udviklingen af nye og alternative driftsmetoder.



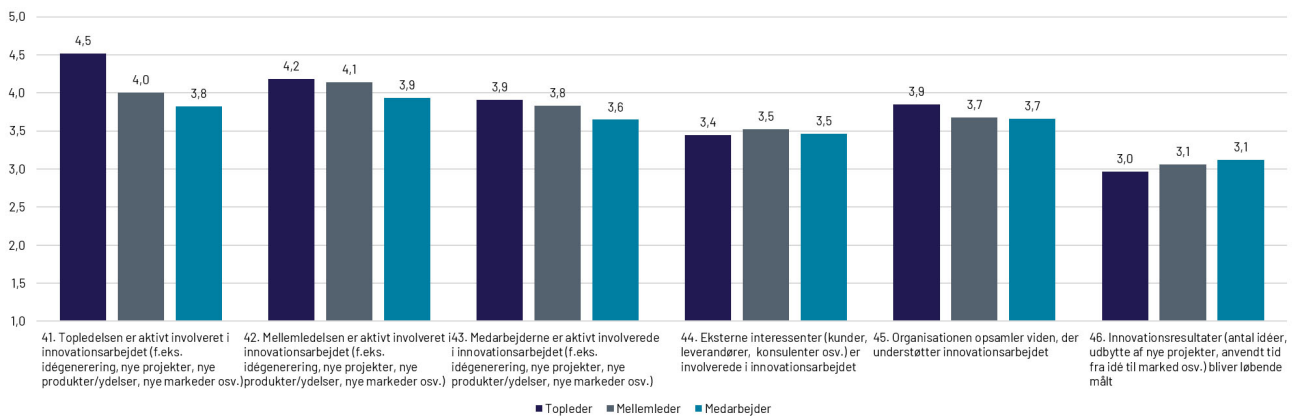
## DE VIGTIGSTE POINTER OM PROCES

- Der er en generel enighed om, at organisationernes kerneforretning er tilpasningsdygtig.
- Nye og alternative driftsmetoder og -teknologier bliver udviklet og implementeret.
- Driftsforbedringer er en naturlig del af organisationernes dagligdag.
- Medarbejderne vurderer, at organisationernes ressourcer ikke bliver udnyttet effektivt. Dog er toplederne uenige.

Generelt er der fokus på udviklingen af organisationernes interne processer, dog er der stadig plads til driftsforbedringer og effektiv udnyttelse af ressourcer.

## INNOVATION

Organisationers evne til at udvikle nye produkter, ydelser og nye idéer indgår som en del af organisationers innovationsevne og er en vigtig del af strategiarbejdet. Derudover arbejdes der også med, hvordan organisationer aktivt arbejder med innovation i forhold til anvendelse af viden og måling af innovationsresultater.



## DE VIGTIGSTE POINTER OM INNOVATION

- Der er uenighed omkring topledernes grad af involvering i innovationsarbejdet.
- Der er enighed om, at mellemliderne er aktivt involveret i innovationsarbejdet, mens medarbejderne opfatter sig mindre involveret.
- Organisationerne måler ikke i udstrakt grad deres innovationsresultater.

Der er behov for en mere systematisk opfølgning på innovationsarbejdet, særligt hvad angår resultatet af arbejdet.

## SAMLET KONKLUSION FOR UNDERSØGELSEN

Gennem undersøgelsen ses der en mere positiv vurdering fra toplederne på de enkelte strategielementer sammenlignet med mellemlederne og særligt medarbejderne. En af de væsentlige pointer fra undersøgelsen er, at toplederne som udgangspunkt ikke bruger tid nok på at kommunikere strategien til organisationen. Derudover formår toplederne heller ikke at håndgribeliggøre de strategiske mål til reelle handlinger. Særligt på strategiområdet "eksekvering" er der meget forskellige opfattelser af de forskellige strategielementer mellem toplederne, mellemlederne og medarbejderne. Undersøgelsen indikerer generelt, at topledelsen er mere optaget af at formulere strategi og mindre fokuseret på at eksekvere den.

Generelt har der været meget fokus på produktivitet gennem de seneste to år, hvilket kan være på bekostning af den organisatoriske trivsel og motivationen i organisationerne.

Ud fra de svar, der er givet omkring de enkelte strategielementer, særligt forskellene mellem toplederne, mellemlederne og medarbejderne, giver det anledning til overvejelser omkring topledelsens organisatoriske opmærksomhed på særligt tre områder:

- Den organisatoriske trivsel og medarbejdermotivationen.
- Topledernes evne til at eksekvere strategier.
- Prioritering af de ledelsesmæssige fokusområder i strategiarbejdet.

Spørgsmål man kan stille sig selv på baggrund af undersøgelsen er blandt andet:

- Er toplederne kommet for langt væk fra organisationens hverdagsaktiviteter og har den mistet føling med, hvad der reelt sker i organisationen?
- Er toplederne mere optaget af at formulere strategi end at eksekvere strategi? Eller skyldes det nærmere manglende kompetencer inden for eksekvering?

## STRATEGIARBEJDE I DIN ORGANISATION

Resultaterne afspejler centrale udfordringer i nordjyske virksomheders strategiarbejde. Det kan være relevant at overveje, om der er elementer herfra, som gør sig gældende i din organisation.

Det kan således være relevant at stille skarpt på, hvilke strategiske udfordringer ovenstående overvejelser giver for din organisation på kort, mellemlang og lang sigt. Nogle relevante spørgsmål i din organisation kan være:

- Har organisationen de nødvendige kompetencer på henholdsvis topleder, mellemleder og medarbejderniveau?
- Har toplederne for meget fokus på produktivitet frem for forretningsudvikling?
- Bliver strategien kommunikeret tydeligt?
- Bliver de opsatte mål realiseret?
- Er toplederne kommet for langt væk fra driften og medarbejderne?

---

### Har du brug for hjælp til at løse strategiske udfordringer?

Kontakt Strategic Management Lab:

**Strategic Management Lab**  
**strategicmanagementlab@business.aau.dk**  
**Ole Friis Tlf: 40982160**

[www.business.aau.dk/research/strategic-management-lab/](http://www.business.aau.dk/research/strategic-management-lab/)